

# BENCHMARKING: LAS POLÍTICAS DE I+D+E EN EL SECTOR LECHERO AUSTRALIANO

*Dr. Pablo Juliano<sup>24</sup>*

*Ing. Agr. (Phd.) Miguel Sierra<sup>25</sup>*

## 6.1. Las principales instituciones del sector lácteo australiano para el desarrollo de I+D+E

En el marco de la política establecida por el gobierno de Australia para la Investigación, el Desarrollo y la Extensión (I+D+E), particularmente en el sector lácteo se ha designado al Departamento de Industrias Primarias del Estado de Victoria (DPI-V) como la agencia gubernamental líder, mientras que por parte del sector agroindustrial lácteo, representada en la figura Dairy Australia (DA). Por lo tanto, la orientación estratégica de estas dos organizaciones tendrá un efecto significativo en la agenda de investigación del sector. Sin embargo, hay una tendencia en ambas organizaciones a concentrarse en la fase inicial de producción de la cadena agroindustrial láctea.

Con respecto al sector industrial, el enfoque está más fragmentado. Documentos de política de DPI-V sugieren una limitada inversión en investigación en etapas posteriores a la explotación agropecuaria, excepto cuando el resultado de la investigación puede estar relacionado con efectos sobre las explotaciones agropecuarias. DA, por el contrario, está canalizando la mayor parte de su inversión en investigación sobre manufactura, a través de Dairy Innovation Australia Ltd. (DIAL). Las empresas individuales participan en la agenda de DIAL y persiguen sus propias agendas de investigación interna o en colaboración con una serie de proveedores de investigación, uno de los más importantes es el Servicio de Investigación en Ciencias de los Alimentos y Nutricionales del CSIRO (CFNS).

<sup>24</sup> Investigador del Key Research Area Leader en la división de Food and Nutritional Sciences del CSIRO, organización nacional de investigación de Australia. Efectuó el Benchmarking de Australia.

<sup>25</sup> Técnico Adjunto de la Gerencia de Vinculación Tecnológica del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria. Investigador colaborador del CRI Lechero del Litoral.

## 6.2. El Departamento de Industrias Primarias del Estado de Victoria (DPI-V): políticas de I+D+E

El DPI-V invierte anualmente más de 14 millones de dólares en I+D+E y servicios regulatorios relacionados con la industria láctea. Esta inversión es complementada con la co-inversión de alrededor de 8 millones dólares al año aportados por la industria y gobierno, principalmente a través de Dairy Australia, las empresas de productos lácteos y la Fundación Gardiner (GGDF). A su vez, DPI-V invierte más de 50 millones de dólares anuales en actividades de investigación, desarrollo, extensión y regulación en lo que respecta al cambio climático, animales y bioseguridad, en relación a la industria láctea.

El DPI-V ha identificado los siguientes desafíos que debe enfrentar el sector lácteo en los próximos años:

- Bajo crecimiento de la productividad (cayó de 2% a 1% por año) como consecuencia del rápido cambio en las condiciones económicas y el cambio climático.
- El factor determinante de la productividad en la industria láctea son los costos de alimentación, rondan entre un 40 a 70% de los costos, y la genética (animal y vegetal), que luego pueden afectar la capacidad de procesamiento de leche para distintas aplicaciones.
- La competencia y las fluctuaciones de los mercados como resultado de una mayor competencia en el extranjero.
- La variabilidad del clima (disminución de las lluvias, tormentas más intensas, mayor variabilidad de las precipitaciones y de la evaporación, creciente escasez de agua).
- La evolución de las expectativas de los consumidores de productos lácteos sobre el bienestar animal, el uso de químicos y las emisiones de carbono.

Dentro de las prioridades claves identificadas para lograr un impacto en las etapas posteriores a la producción primaria, se plantean las siguientes:

- Nuevas variedades forrajeras.
- Investigación en genética de ganado lechero.
- Sistemas de alimentación flexibles.
- Sistemas lecheros de baja emisión de gases de efecto invernadero para un aumento de la eficiencia productiva, nuevas combinaciones de forrajes y suplementos.
- Variabilidad del clima e información de riesgos estacionales.
- Diseño nacional de manejo de efluentes de la lechería.

### **6.3. Dairy Australia (DA)**

Un informe reciente de Dairy Australia ha identificado los siguientes escenarios futuros para la industria láctea australiana:

#### *Oportunidades de futuro*

- La demanda global de productos lácteos supera la oferta.
- Cambios en la economía de otros ingredientes alimentarios competidores.
- Sistemas de producción flexibles y adaptables.
- Adopción de tecnologías para aumentar la productividad.
- Ampliación del alcance para la funcionalidad de los productos.
- Comprensión y gestión de la volatilidad.

#### *Las áreas de riesgo para el sector*

- Sistemas de producción vulnerables.
- Productores operando con márgenes de producción volátiles.
- Amenazas a la posición ética de la lechería.
- Pobre comprensión de los impactos y emisiones del sector lácteo.
- Aumento de la rendición de cuentas sin medidas efectivas.
- Alejarse demasiado de la base de producción competitiva.

Actualmente Dairy Australia está llamando a postulaciones preliminares que aborden uno o varios de los siguientes objetivos centrales:

- Aumento de la productividad en el establecimiento.
- Mantener y desarrollar mercados de alto margen, canales y productos.
- Promover y proteger los beneficios diferenciales de los productos lácteos.

### **6.4. Programa de Salud y Nutrición 2010-2015**

#### **6.4.1. Los productos lácteos: enfoque hacia la salud humana**

El objetivo a 5 años establecido por DA es utilizar mensajes de salud, con el fin de proteger y promover proyectos lecheros australianos mediante: (a) acceso, interpretación y contribución a las ciencias nutricionales que apoyan (o no) el impacto en la salud del consumo de productos lácteos; y (b) abordar el comportamiento de los consumidores.

El resultado clave es mejorar la salud pública e incrementar el consumo de productos lácteos en las siguientes franjas etarias prioritarias:

- a) Niños y adolescentes (1 a 12 años), con el fin de “reducir las barreras (intolerancia / alergia)” y “abordar el consumo de productos lácteos por los niños”.

Actividades clave para lograr estos objetivos: (i) programa sobre comedor y currículum escolar; (ii) comprensión y definición del consumo de los niños; (iii) programa para modelado económico de los efectos sobre la salud; y (iv) programa de comunicación con los padres.

- b) Para los mayores de 50 años, con la premisa de “volver a comprometerse con la salud y abordar el tema de los ancianos desnutridos”.

Principales actividades: (i) campaña de profesionales de la salud metabólica, que incluye temas como: la grasa para líderes de opinión y la salud ósea de la mujer menopáusica; promover el papel de los lácteos en el control del peso a través de personas influyentes; y (ii) desarrollar información de investigaciones australianas sobre el impacto del consumo de productos lácteos en la salud de las personas mayores, trabajando en colaboración con otras instituciones para la construcción de políticas de inclusión de los lácteos en la dieta.

- c) Entre 18 a 35 años<sup>26</sup>, considerando a los “lácteos como potenciadores del rendimiento”.

Actividades claves: (i) informes del Instituto Australiano del Deporte sobre el alcance de las oportunidades para los lácteos como un potenciador clave; (ii) taller del sector lácteo sobre la identificación de las oportunidades óptimas para generar impacto en el mercado.

- d) Alineación estratégica y compromiso por parte de los definidores de la política, y el compromiso del sector en la gestión de asuntos relevantes.

## 6.4.2. Programas e instituciones

### ***Consortio de Salud y Nutrición de los Lácteos (DHNC)***

DA, GGDF y DIAL han formado un consorcio con el objetivo promover trabajos en lácteos relacionados con la salud en Australia. En base a la información proporcionada en su página web<sup>27</sup> sus prioridades actuales se centran en el síndrome metabólico. Hasta la fecha tres proyectos han sido financiados en estas áreas, en colaboración con:

- Baker IDI: Instituto del Corazón y la Diabetes.
- Deakin University: Escuela de Ciencia del Ejercicio y la Nutrición.
- Servicio de Investigación en Ciencias de los Alimentos y Nutricionales del CSIRO (CFNS).

La estrategia se ha basado en el programa de la Fundación Gardiner: “Salud y nutrición: construyendo la pirámide de los lácteos”.

<sup>26</sup> No hay fondos asignados a esta actividad en 2010/2011.

<sup>27</sup> <http://www.dhnc.com.au/index.php>

## ***Australian Dairy Industry Council Inc. (ADIC)***

El grupo asesor estratégico sobre temas de la salud y nutrición de ADIC está procurando establecer una serie de objetivos en relación a la salud y nutrición para la industria lechera australiana.

Estos objetivos abordan la promoción de productos lácteos de sistemas productivos con bajo impacto ambiental, sobre productos que provienen de sistemas más intensivos, como: carne y sistemas lecheros. Existe el interés también de promover la lechería en su totalidad como un sistema de alimentación sana y no sus componentes individuales, ya que existe la percepción de que los componentes lácteos pueden ser sustituibles por otros grupos de alimentos en la dieta, que contengan el mismo componente (ejemplo: leche de soja fortificada con calcio).

## ***La Fundación Gardiner (GGDF)***

La Fundación fue establecida como resultado de la desregulación del sector a través de la Ley 2000 de Lechería de Victoria, con un capital semilla de 64 millones de dólares generados mediante la venta de marcas lácteas pertenecientes al sector. La cartera de inversiones está dirigida por Síndicos ANZ y cada año los intereses generados se invierten en I+D+E para beneficiar a la industria láctea de Victoria, incluido el Consorcio de Salud y Nutrición.

## ***Otras asociaciones: Dairy Futures CRC***

The Dairy Futures CRC se creó en agosto de 2009, con el objetivo principal de aumentar el valor de las pasturas y el ganado lechero. Los proyectos brindarán nuevos tipos de pasturas con mayor contenido energético y digestibilidad, mejorarán la predicción del valor genético del ganado usando información basada en ADN, y ayudarán a reducir el impacto medioambiental del sector lácteo. Hay 16 participantes en la Convención, incluidos los DPI-V, DA, GGDF, Latrobe, Monash, las universidades Melbourne y Sydney, y CSIRO.

## **6.5. Empresas procesadoras y de fabricación de lácteos (WCBF MG, TMI)**

### **6.5.1. Areas estratégicas**

El sub-sector industrial ha mostrado interés en las siguientes áreas estratégicas:

- El proceso de “deshidratación”, con foco en la eficiencia y efectividad de una serie de estrategias tales como: el procesamiento de membrana, evaporación o secado, y / o sustitución de estos por procesos alternativos.
- Uso de agua en la planta. Se prevé que los procesadores se enfrentarán a mayores costos por el consumo de agua y querrán desarrollar estrategias para minimizar sus riesgos con este recurso. Esto es particularmente importante en relación a la eficiencia de la limpieza.

- Eliminación de sal en efluentes vertidos al medio ambiente. Los efluentes de plantas procesadoras de productos lácteos pueden contener niveles significativos de sales, ya sea como consecuencia de su contaminación por ácidos y bases, o de subproductos de la leche. Se prevé que los procesadores se enfrentarán a un aumento de los costos en relación con sus efluentes y buscarán desarrollar estrategias para minimizar los riesgos en este aspecto.
- Eficiencia del proceso. Como se espera que los procesadores se enfrentarán a mayores costos de energía en el futuro, la reducción del consumo de energía para los procesos críticos tales como. el secado o el procesamiento de la membrana se considera una prioridad.
- Reducción de suciedad tanto en el equipo de calefacción como en las membranas, para mejorar la eficiencia y reducir el tiempo, los recursos y los desperdicios implicados en la limpieza.
- Expansión de los mercados y el desarrollo de nuevos productos de exportación. Creación de nuevos productos que se alejan de los commodities tradicionales.
- Bioactivos y salud. Identificación, aislamiento y sustanciación de nuevos bioactivos.
- Mejoras en el perfil nutricional de las grasas de la leche. Comprensión del papel de los alimentos lácteos con relación a la obesidad.

### **6.5.2. Fonterra y su negocio en Australia**

Ocupa una posición clave en Australia y Asia como una empresa de lácteos que representa el 2,7% del consumo total mundial de leche y el 40% del comercio internacional de productos lácteos. Funciona desde la portera de la explotación agrícola hasta la colocación de los productos en la góndola, con una facturación anual de 16 billones de dólares.

Fonterra recolecta el 21 % de la leche de Australia y opera en 16 plantas de fabricación concentradas en el sudeste de Australia. Con ingresos de 3.000 millones de pesos australianos, ha adquirido algunas empresas australianas de reconocimiento, incluyendo: Bonlac Foods Ltd., Brownes, Bonland Dairies y Murrumbidgee Dairy Products. Fonterra ha invertido 1.000 millones de pesos australianos en el país y está interesada en el sector de ingredientes lácteos para nuevos productos con ingredientes funcionales.

Fonterra tiene cuatro segmentos de negocio definidos por tipo de producto y el área geográfica, que reflejan cómo se gestiona el negocio:

- i) Comercio y Operaciones Fonterra: desde la portera de la explotación lechera hasta los clientes del comercio mundial, esto incluye el suministro de leche, relaciones con los accionistas, recolección de leche, operaciones en Nueva Zelanda, así como el aprovisionamiento y procesamiento en el exterior, la cadena de suministro, relaciones con el gobierno y el comercio mundial.
- ii) Servicio Mundial de Ingredientes y Alimentos Fonterra: gestiona operaciones en Asia del Norte, América del Norte y Europa, y joint ventures.

- iii) ANZ efectúa operaciones en Nueva Zelanda y Australia, incluyendo las marcas para la comercialización tales como: Anchor, Tip Top y Mainland.
- iv) Por su parte Asia y AME, realiza operaciones en Asia, África y Medio Oriente.

### ***Su estrategia***

La estrategia de Fonterra se centra en cuatro ámbitos para afrontar los retos y oportunidades en la industria láctea, donde las principales acciones que orientan su expansión son las siguientes:

- i) Ser las cooperativas lácteas sostenibles con el más bajo costo en el mundo.
- ii) Construir confianza y alianzas con los clientes, y tener proveedores multi-origen a través de la integración de la cadena de suministro y la innovación.
- iii) En mercados de alto crecimiento, aprovechar la experiencia desde la vaca hasta el consumidor para asumir posiciones de liderazgo usando productores locales de leche.
- iv) Construcción de marcas de referencia para distintas zonas, en productos lácteos con agregado de beneficios para la salud.
- v) Apalancar el conocimiento de los consumidores y las capacidades de investigación y desarrollo para dar una adecuada respuesta a las principales preocupaciones en cuanto a la salud.

Los principales pilares de sus políticas son: sostenibilidad, reutilización del agua, alimentos lácteos nutritivos, nutrición infantil, polvo con valor agregado, crecimiento demográfico en los países de bajos ingresos, nutrición de adultos, tendencias a estilos de vida saludables y mejores hábitos alimenticios, envejecimiento de la población.

Dentro de las preocupaciones claves sobre la salud de los consumidores, surgen como problemáticas a afrontar: (i) la belleza en adultos jóvenes (adelgazamiento y piel); y (ii) en adultos mayores el control del colesterol, salud ósea y fortalecimiento de la inmunidad.

Un reflejo de la presente estrategia de Fonterra en Australia, es su Programa de Responsabilidad Social Corporativa, el cual identificado tres principales plataformas de responsabilidad de negocios: i) Medio ambiente ii) Bienestar nutricional; y iii) Comunidad.

### ***I + D focus ingredientes***

Fonterra es el principal proveedor y vendedor de ingredientes lácteos en Australia, incluidos los ingredientes para panadería, confitería/chocolates, alimentos procesados, soluciones especializadas (incluidos los ingredientes y los productos que mejoran o protegen la salud de los consumidores; por ejemplo: los probióticos y el mercado de la nutrición de deportistas). Fonterra es el mayor exportador de ingredientes lácteos comercializados bajo la marca NZMP, como: ingredientes innovadores, proteínas de la leche y del suero, concentrados y aislados de proteínas de la le-

che, chips de proteína láctea, caseína, caseinato, proteína total de la leche, suero en polvo, clínica en hidrolizados pediátricos, lípidos complejos, calostro y probióticos.

## 6.6. Plan estratégico de Dairy Australia

Nos parece interesante aportar el último Plan Estratégico del Dairy Australia para el período 2010-2014, en el cual se sintetizan los principales focos de atención actual y sin duda es un insumo básico para realizar el benchmarking con la producción láctea de Australia.

Dairy Australia es el organismo de servicio nacional para la industria láctea. La Compañía invierte la Tasa por Servicios Lácteos, fondos del gobierno y otros fondos a través de la cadena de valor agregado en el sector lácteo -desde el ordeño hasta el consumidor final- para obtener los mejores resultados para los productores, la industria láctea y la comunidad.

Como consecuencia de la naturaleza integrada de la cadena de suministros lácteos, el éxito de los sectores agrícolas y no agrícolas es altamente interdependiente. Mientras el mínimo aceptable para los productores es un negocio agrícola rentable, también necesitan una industria que pueda sostenerlos vendiendo su leche, procesándola y vendiéndola en Australia y el extranjero. La industria láctea necesita fuertes mercados nacionales e internacionales, innovación continua y la aceptación de la comunidad de sus procesos de producción y productos.

### 6.6.1. Objetivos y componentes

Dairy Australia ha reconocido la interdependencia entre los sectores granjeros y no granjeros desarrollando tres objetivos de negocios centrales, que operan a través de la cadena de valor para repartir los beneficios y mejorar los márgenes de los que pagan los impuestos.

Los tres objetivos centrales son:

1. *Aumentar la productividad del productor lechero*, mediante la implementación de actividades enfocadas en aumentar la eficiencia de la granja, así como su productividad y rentabilidad para que los productores puedan hacer más dinero a partir de sistemas de negocios sustentables.

**Cuadro 6.1. Componentes claves pertenecientes al objetivo 1**

Componentes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimento base.</li> <li>• Buenas prácticas de manejo, agua.</li> <li>• Cambio climático.</li> <li>• Trabajo/educación.</li> <li>• Gestión empresarial.</li> <li>• Genética/fertilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas tecnologías.</li> <li>• Calidad de la leche y la recolección.</li> <li>• Producción/sistemas éticos.</li> <li>• Gestión de costos.</li> <li>• Situación y perspectiva.</li> </ul>

Fuente: Dairy Australia.



2. *Mantenimiento y desarrollo del valor agregado, mercados de alto margen, canales y productos.* Esto es posible a través de actividades dirigidas a ayudar a las firmas a encontrar los mercados correctos para los productos lácteos, y viceversa, productos correctos para cada mercado, así como asegurarse que las firmas puedan vender sin restricciones excesivas que afecten su desempeño.

**Cuadro 6.2. Componentes claves pertenecientes al objetivo 2**

Componentes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio internacional y comercialización.</li> <li>• Fabricación, procesos de I+D.</li> <li>• Innovaciones/destrezas.</li> <li>• Información de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos de acceso al mercado.</li> <li>• Transferencia de tecnología/adaptación.</li> <li>• Prospectiva.</li> </ul>

Fuente: Dairy Australia.

3. *Promover y proteger los beneficios de la lechería australiana,* mediante actividades enfocadas en promover la conciencia acerca de la contribución de la industria en varios niveles y proteger su reputación.

**Cuadro 6.3. Componentes claves pertenecientes al objetivo 3**

Componentes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y nutrición.</li> <li>• Consumidor/escuelas.</li> <li>• Profesionales de la salud.</li> <li>• Comunicaciones.</li> <li>• Política de gobierno y regulación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación para el bienestar seguridad en alimentos de origen animal.</li> <li>• Investigación.</li> <li>• Problemas y gestión de riesgos.</li> </ul>

Fuente: Dairy Australia.

### 6.6.2. El plan estratégico: situación y perspectiva actual

La continua variabilidad climática y la inestabilidad en los costos de los insumos y en los retornos incrementan la complejidad del sistema de producción lácteo. Los productores para ser sustentables y obtener ganancia deben dar respuesta a las expectativas de la comunidad, a través del uso responsable de los recursos naturales, el bienestar animal y la gestión de las emisiones de gases de efecto invernadero.

Mientras los productores han demostrado una habilidad notable para adaptarse, la creciente complejidad y la volatilidad en los márgenes están elevando las exigencias en términos de las habilidades requeridas por los gestores de los establecimientos y de los servicios de soporte para hacer crecer la industria.

El sector de procesamiento de la leche ha experimentado una considerable consolidación en los últimos 12 meses, cambiando el paisaje del mercado de productos lácteos frescos en Australia. Las industrias orientadas a la exportación deben continuar optimizando la capacidad de procesamiento en las distintas regiones que han sido afectadas de diferentes maneras por el clima, y mantenerse competitivos en los mercados frente a los competidores de productos lácteos y no lácteos.

A nivel mundial, el mercado de productos lácteos pretende recobrase de los impactos de la actual crisis económica. El crecimiento de la población mundial y la demanda incrementada de los países en desarrollo (por ej. India y China) promueven una presión al alza en los precios de la materia prima y brindan oportunidades para nuevos participantes.

Las seis prioridades estratégicas expuestas en el Plan Estratégico 2009-2013 del año pasado siguen siendo pertinentes para el actual período de planificación. Sin embargo, los cambios recientes en el entorno operativo demandan un mayor esfuerzo en las inversiones a realizar.

**Cuadro 6.4. Prioridades estratégicas, actividades y resultados Dairy Australia**

Prioridades estratégicas de Dairy Australia	Actividades de Dairy Australia		Resultados para los que pagan impuestos
	Aumentar el enfoque	Mantener el enfoque	
1. Explotar la capacidad de adaptación de la cadena láctea para favorecer los márgenes y aumentar las oportunidades.	Análisis del entorno de mercado para apoyar la toma de decisiones, manejar la volatilidad y el riesgo, así como reforzar la confianza.	Aplicar el modelo de cambio climático adaptado a los sistemas de producción.	Prácticas de alimentación competitivas y adaptables.
		Desarrollar la genética molecular, IT y herramientas de gestión para perfeccionar la selección del ganado.	Sistemas de rendimiento animal superior.
		Extender la I+D en los establecimientos para dirigir las mejoras en la productividad que aumenten la rentabilidad.	Confianza para realizar informes de decisión, plan e inversión.
		Actividad estratégica de políticas de mercado y de defensa, para apoyar la competitividad y el acceso a mercados seleccionados.	Mejorar el acceso de la exportación a los mercados elegidos.
		Ofrecer herramientas de gestión, información y apoyo a los proveedores de servicios.	Adopción de nueva tecnología e innovación.
		Invertir en tecnologías emergentes y adaptar nuevas tecnologías en la producción, procesamiento e industrialización.	

Prioridades estratégicas de Dairy Australia	Actividades de Dairy Australia		Resultados para los que pagan impuestos
	Aumentar el enfoque	Mantener el enfoque	
2. Promover proactivamente y proteger la propuesta para aumentar el valor agregado en la cadena láctea, ante la industria, gobierno y la comunidad de actores.	Apoyo a los compromisos políticos de la industria con el gobierno en infraestructura y reglamentación.	Promover la contribución lechera en lo social, ambiental y económico, apoyando programas locales y en comunicación con actores influyentes.	Comunidades rurales y regionales apoyan su industria láctea local.
		La influencia de las inversiones de Dairy Australia genera precedentes para atraer nuevos fondos para la inversión colectiva.	Maximizar la habilidad de la industria para atraer fondos de inversión colectivos.
3. Coordinada e integrada respuesta de la cadena láctea al cambio climático y NRM.	Apoyo a los compromisos políticos de la industria con el gobierno en la política de cambio climático.	Perseguir mejoras en la eficiencia en el uso de recursos.	Sistemas de producción adaptables y rentables.
		Extensión de I+D hacia los establecimientos para mejorar las prácticas sustentables.	Las políticas de gobierno reflejan las necesidades de la industria láctea.
4. Promover la producción de lácteos que incluyan ingredientes que protejan la salud y aporten beneficios nutricionales.	Promocionar el mensaje de tres productos lácteos por día. Apoyo a los compromisos políticos de la industria con el gobierno en salud y nutrición.	Proveer a los profesionales de la salud y a los líderes de opinión con investigación e información sobre beneficios para la salud.	Crecimiento en el consumo de los productos lácteos e ingredientes basados en sus beneficios para la salud y nutricionales.
5. Mejorar estrategias y capacitación.	Apoyar la capacitación industrial para manejar la innovación y productividad.	Trabajar a lo largo de todo el sector productivo para proveer servicios de apoyo efectivo.	Atraer, mantener y desarrollar a las personas.
6. Maximizar la transparencia de la cadena de suministros lácteos para demostrar la integridad de sus prácticas operacionales.	Apoyo a los acuerdos políticos de la industria con el gobierno en seguridad alimentaria.	Promover la seguridad e integridad de la cadena de suministros a los consumidores y la comunidad.	Gestión de la seguridad y de prácticas éticas en la industria.

Fuente: Dairy Australia.

Dairy Australia invertirá aproximadamente 257 millones de dólares durante el período de planificación en curso. Mientras el grueso de la inversión total está destinado directamente a las actividades en los establecimientos lácteos, hay oportunidades significativas en otras áreas cuyo objetivo final sea tanto el beneficio a los granjeros como la reforma del mercado, incluyendo la mejora de la eficiencia de procesamiento y la búsqueda de productos y mercados de mayor importancia.

### **6.6.3. Inversiones por objetivos de negocios (2010-2014)**

En el objetivo 1 -desarrollar la productividad granjera- invertirá un 45% de los recursos totales; en el 2 -mantener y desarrollar el valor agregado, mercados de altos márgenes, canales y productos- un 32% y finalmente el objetivo 3 -promover y proteger las ventajas exclusivas de la lechería australiana- un 23%. Toda la inversión de Dairy Australia está alineada con estas prioridades estratégicas. Su plan estratégico está construido sobre frecuentes consultas a accionistas u organismos privados y estatales que co-invierten, como por ejemplo:

- Productores lecheros.
- Australian Dairy Farmers (ADF).
- State Dairy Farmer Organizations (SDFOs).
- Regional Development Programs (RDPs).
- Australian Dairy Products Federation (ADPF).
- Compañías lácteas.
- Departamentos del gobierno, del estado y federales, por ejemplo: Department of Agriculture, Fisheries and Forestry (DAFF); Department of Primary Industries (DPIs).