



Oficina en Panamá



Plan de Acción para el Sector Lácteo de Panamá



Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá (MIDA)
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

Plan de Acción para el Sector Lácteo de Panamá

Julio, 2007



Oficina en Panamá

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2007

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en www.iica.int

Coordinación editorial: Oficina del IICA en Panamá
Corrección de estilo: Olga Patricia Arce
Diagramado: Zona Creativa
Diseño de portada: Zona Creativa
Impresión: IICA

Plan de acción para el sector lácteo de Panamá / IICA,
MIDA. Panamá: IICA, 2007.
52 p. ; 15 x 22.5 cm

ISBN13: 978-92-9039-814-1

1. Producción lechera 2. Industria lechera 3.
Cadenas alimentarias 4. Panamá I. IICA II. Título

AGRIS
E21

DEWEY
338.1771

Panamá
2007

Presentación	5
Introducción	7
a. La cadena como instrumento de cambio	7
b. Las cadenas en Panamá	9
c. La cadena de la leche, el Plan Nacional de Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013 y el Taller para el Sector Lácteo de Panamá	10
2. El Taller para el Sector Lácteo de Panamá	12
A. Trabajo previo	12
a. Mesas de trabajo	14
b. Temas para la discutir en cada mesa	14
c. Formularios y método	15
B. El Taller	15
a. La sesión inaugural	16
b. Trabajo en las mesas	16
3. Plan de acción, método y resultados	17
3.1. Matriz de trabajo 1	17
3.2. Matriz de trabajo 2	20
3.3. Plan de acción	22
4. De cara al futuro	25
4.1. Temas y acciones prioritarias	27
4.1.1. Pago de la leche con base en calidad	27
4.1.2. Eslabón primario: los productores de leche	28
4.1.3. La industria	29
4.1.4. El consumo, los mercados	29
4.1.5. El conjunto de la cadena	30
4.1.6. Ejecución y seguimiento	31
Anexo 1.	33
Anexo 2.	36
Anexo 3.	42
Anexo 4.	46



Presentación

Este documento surge del Taller para el Sector Lácteo de Panamá que se realizó en diciembre del 2006, con el propósito de apoyar la competitividad de ese sector. El evento fue de gran importancia socioeconómica para el país, debido al gran número de pequeños y medianos productores que se dedican a la producción de leche a nivel nacional. Se fundamentó en la aplicación del enfoque de cadenas agroalimentarias, a través de una metodología de diagnóstico y/o taller que ha desarrollado el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y que se ha utilizado en muchos países de las Américas.

Como resultado, se diseñó un plan de acción que integra diversos esfuerzos para la concertación entre todos los eslabones que conforman la cadena de lácteos, lo cual facilita la confección de un futuro acuerdo de competitividad. Además, el enfoque de cadena plantea la conformación de un comité y/o el fortalecimiento de la Comisión Nacional Consultiva de la Leche, como foro permanente para una concertación continúa.

Este trabajo se desarrolló en el marco de la Agenda Nacional de Cooperación Técnica del IICA en Panamá para el período 2006-2010, con el fin de satisfacer la demanda de apoyo técnico para el sector lácteo requerida por el Lic. Guillermo Salazar del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA). Esta es una prioridad dentro del plan de Gobierno de la República junto con el sector privado para lograr la competitividad de la cadena de lácteos de Panamá.

El presente documento contiene las propuestas para el mejoramiento del sector, con el propósito de que contribuya al proceso de discusión, análisis y concertación en el seno de la Comisión Nacional Consultiva de la Leche. Dicha comisión reúne a representantes de gremios, asociaciones y otras organizaciones de los diferentes eslabones que componen la cadena de lácteos en Panamá, así como a las instituciones relacionadas directamente e indirectamente con el desarrollo de esta importante actividad. Se espera que este documento sea de utilidad para que los actores de estos sectores logren tomar decisiones oportunas en el proceso de **transformación productiva**.

En la primera sección del documento se presentan los antecedentes del trabajo; en la segunda parte se explica cómo se realizó el taller de consulta a los actores de la cadena; en la sección tres se presenta propiamente el plan de acción, para lo cual se explican algunos aspectos metodológicos relativos a su elaboración, principalmente con la intención de que permita adaptar a otras cadenas dentro y fuera del país. Finalmente, en la sección cuatro titulada “de cara al futuro”, se incluyen algunos comentarios con respecto de la utilidad del plan y aspectos del entorno que pueden ayudar para que su implementación sea exitosa.

Por otra parte, el IICA reconoce al Lic. Guillermo Salazar, Ministro del MIDA, a la Licda. Camila Li, Secretaria Técnica del MIDA, y a todo el equipo técnico Nacional, por el trabajo en el taller y por su contribución al Plan de Acción para el Sector Lácteo de Panamá. Asimismo, reconoce al Dr. Danilo Herrera, Especialista en Cadenas Agroalimentarias del IICA, y al Ing. Magdalena Prado, Especialista en Competitividad de la Oficina del IICA en Panamá, por su significativa contribución técnica.

Guillermo E. Villanueva
Representante del IICA en Panamá



1. Introducción

El IICA ha promovido la utilización del enfoque de cadenas y diálogo para la acción como un instrumento de apoyo al diseño e implementación de políticas y acciones para la agricultura en América Latina y el Caribe (ALC).

Con el fin de avanzar hacia cadenas más estratégicas y eficaces, el enfoque plantea como fundamento estratégico lograr la organización de la cadena en el marco del acuerdo de competitividad. Esto implica la conformación de espacios de discusión y diálogo formales y permanentes, con la participación de representantes de los actores de los distintos eslabones y del Gobierno de la República, donde se definan políticas y acciones específicas para fortalecer la competitividad de la cadena y donde los actores puedan coordinarse mejor.

La conformación de un comité de cadena y de una secretaria técnica es necesaria para el seguimiento de los acuerdos y su ejecución. Se procura que la aplicación del instrumento facilite la canalización de financiamiento para el fomento de las innovaciones tecnológicas, la sanidad agropecuaria, la industrialización y creación de valor agregado de los productos y la extensión agropecuaria, de tal modo que las cadenas sean competitivas y puedan permanecer en los mercados de forma duradera.

El presente documento concentra su atención en la cadena de la leche en Panamá, para lo cual se presenta un plan de acción que debería acompañarse de la conformación de un comité encargado de darle seguimiento. Dado que en Panamá se han desarrollado experiencias similares en el marco de lo que se conoce como las comisiones nacionales consultivas, a continuación se presentan los alcances de dichas experiencias, con el fin de valorar si existen las condiciones que aseguren el éxito de un futuro acuerdo de competitividad.

a. La cadena como instrumento de cambio

Se puede definir la cadena agroalimentaria como un conjunto de actividades y actores que intervienen y se relacionan técnica y económicamente desde

la actividad agrícola primaria hasta la oferta al consumidor final, donde se incorporan procesos de empaque, industrialización o transformación y distribución. Estas son las actividades principales de la cadena. Existen, además, las actividades de apoyo a la cadena, como son la provisión de equipos, insumos y de servicios, las cuales, si bien no forman parte consustancial de ella, son decisivas porque facilitan su funcionamiento.

Asimismo, el concepto de cadena agroalimentaria se utiliza para referirse a productos específicos, por ejemplo: la cadena del arroz y la cadena de la carne. Su uso se extiende también a productos agrícolas, cuyo destino no es el consumo humano alimentario, como sucede con la producción de la madera y el tabaco; en estos casos se trata de cadenas agroindustriales.

Para las instituciones públicas y organizaciones privadas que desarrollan sus actividades para el mejoramiento socioeconómico de la población dedicada a la agricultura, es absolutamente insuficiente focalizar su interés y acción únicamente en la producción de cultivos y crianzas. De poco sirve el incremento de la productividad en las fincas si los procesos de empaque, procesamiento y distribución son ineficientes o viceversa. Actualmente, la exposición de la producción doméstica a la competencia internacional -en los mercados internos, externos o en ambos- exige que una alta productividad caracterice a todas las actividades de la cadena. Para lograr este cometido, la coordinación entre los actores de distintos eslabones y las alianzas constituyen un camino efectivo.

El enfoque de cadenas y diálogo para la acción plantea que el paso de la teoría a la realidad es viable, en tanto puedan desarrollarse mecanismos de diálogo y de concertación formales y permanentes entre los actores de las cadenas agroalimentarias, y entre éstos y los gobiernos, los cuales conduzcan al establecimiento de agendas y compromisos para el cambio. Esa es la forma como la cadena puede pasar de lo conceptual a la realidad y convertirse en una instancia institucional permanente. A partir de esta visión, aparecen los acuerdos de competitividad como instrumentos de cambio.

Específicamente, el acuerdo de competitividad consiste en un marco formal de diálogo y de concertación público privado, creado con el fin de alcanzar alianzas sobre políticas y acciones que ayuden a reforzar la competitividad de la cadena. Para llegar a estos acuerdos, se plantea, como primer paso,

la elaboración de un **diagnóstico** que revele los problemas y fortalezas en la producción primaria, la industria y la distribución, como también una adecuada caracterización de las relaciones entre los actores de la cadena. Por su parte, el diagnóstico facilita la elaboración de un **plan**, el cual incluye diversas políticas y acciones que buscan superar los cuellos de botella de la cadena y se dirigen a alcanzar la visión de futuro concebida.

El acuerdo de competitividad termina de conformarse con el establecimiento de **mecanismos de seguimiento** permanentes para la ejecución del plan de acción. En particular, se conforma un comité de cadena con representantes de los distintos eslabones y del mismo Gobierno, principalmente del Ministerio de Agricultura, para el respectivo seguimiento, acompañado de una secretaría de cadena permanente para su ejecución.

b. Las cadenas en Panamá

El IICA ha estado proporcionando apoyo técnico al proceso desde hace varios años, en el marco de las comisiones nacionales consultivas por rubro, instancias en las que cuales participan actores de los distintos eslabones. La conformación de las comisiones se sustentan jurídicamente en un resuelto, más no en una ley. Se ha trabajado en cadenas como de flores y follajes, cultivos no tradicionales, sal, azúcar, arroz, maíz y sorgo, leguminosas, cebolla, papa, hortalizas, raíces/tubérculos, leche, porcino, oleaginosas/aceites/grasas y apícola.

En esencia, las comisiones han sido útiles para el tratamiento de problemas coyunturales, pero se han visto limitadas en acciones orientadas a la construcción de una competitividad sostenible en los ámbitos económico y social. Este aspecto debe considerarse, pues de poco serviría el Plan de Acción para el Sector Lácteo, si no se crean las condiciones necesarias para que la iniciativa pueda traducirse en acciones que moldeen una competitividad sostenible, lo que implica trabajar en acciones de corto, mediano y largo plazo. Por ello se deben conformar mecanismos de seguimiento material y técnicamente capaces de poder darle seguimiento al plan.

Otras debilidades en el funcionamiento de las comisiones se especifican en la sección 4 de este documento. Sin embargo, actualmente el Gobierno

de Panamá, a través del Ministro del MIDA, como líder del Sector Agroalimentario Rural, está tomando acciones para consolidar y/o fortalecerlas para así mayor eficiencia en sus sistemas de operación.

c. La cadena de la leche, el Plan Nacional de Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013 y el Taller para el Sector Lácteo de Panamá

A partir del segundo semestre del año 2006, el sector lácteo panameño se ha enfrascado en una discusión permanente respecto del tema de los costos y los precios. Los productores indican que los costos de producción no les permiten continuar realizando esta labor con los precios actuales. No obstante, la Asociación de Procesadores de Leche de Panamá señala que un incremento en los costos reduciría la competitividad del país y abriría la puerta para que productos extranjeros inunden el mercado local, con lo que toda la cadena saldría perjudicada. Por su parte, el MIDA considera que la forma más adecuada de enfrentar este problema es mejorando la productividad, lo que permitiría aumentar los ingresos de los ganaderos.

En noviembre de 2006, el MIDA solicitó apoyo al IICA para definir una estrategia que facilitara la solución de este asunto. En respuesta, el IICA sugirió realizar una reunión de trabajo con participación de los actores de la cadena, donde se discutieran los principales problemas que afectan la competitividad del sector en sus distintos eslabones y se indicaran las posibles soluciones. A partir de la información anterior, la propuesta incluía la elaboración de un plan de acción para el mejoramiento de la competitividad del rubro. Se consideró conveniente esta ruta porque, además, permitiría aclarar que el tema costos y precios no es el único por resolver, aunque también es importante. Por el contrario, en buena medida son variables dependientes de múltiples factores que determinan la competitividad de este rubro.

Por otra parte, el 12 de diciembre de 2006, se llevó a cabo en ciudad de Panamá el Taller para el Sector Lácteo de Panamá, el cual fue organizado por la Oficina del IICA con dos objetivos fundamentales: a) dar respuesta a la solicitud presentada por el Ministro de Agricultura; y b) buscar vías de

acercamiento entre los actores de la cadena que permitan vislumbrar una acción coordinada durante los próximos meses y años.

El IICA se comprometió con el Ministro a trabajar en una síntesis del trabajo desarrollado en las mesas durante el taller e incorporar los resultados del Plan Nacional de Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013 realizado por el MIDA. De la fusión de ambas iniciativas, resultaría una propuesta para el Plan de Acción para el Sector Lácteo de Panamá de corto, mediano y largo plazo.

Este Plan de Acción tiene como objetivo mejorar su competitividad, mediante la dotación de recursos técnicos y financieros que generen resultados sustanciales en la eficiencia de los sistemas de producción, transporte, acopio e industrialización de la leche, y que se traduzcan en el fortalecimiento de la cadena agroalimentaria de la leche, de forma tal que pueda absorber la oferta incremental y satisfacer los requerimientos de los mercados. Para la consecución de este objetivo, el Gobierno tiene previsto desarrollar tres componentes básicos:

- a) Mejoramiento de los sistemas de producción.
- b) Fortalecimiento de la cadena agroindustrial de la leche.
- c) Organización, seguimiento y evaluación de la ejecución.



2. El Taller para el Sector Lácteo de Panamá

Como se indicó en la sección 1.1, para alcanzar los acuerdos entre los actores de las cadenas, primero era necesario un diagnóstico que sirviera de insumo para la preparación de un plan de acción. Existían varias opciones para la elaboración de ese diagnóstico, entre ellas: a) realizar un estudio detallado de la cadena, el cual puede tomar varios meses porque requiere de encuestas; y b) utilizar el método de taller de diagnóstico rápido, opción que fue adoptada en este caso.

El taller se efectuó el 12 de diciembre de 2006 en ciudad de Panamá, en una reunión de un día de trabajo con actores de la cadena, quienes identificaron los temas donde se debe trabajar, con el fin de superar factores que restringen la competitividad, ya sea en los eslabones o en toda la cadena. Si bien no se trata de un estudio detallado, tiene la particularidad de que los actores de la cadena conocen muy bien su problemática y se pudo obtener información valiosa mediante su concurso. Así los resultados que ellos mismos definieron otorgan fuerza a las conclusiones, lo cual facilita la fase de la implementación de los acuerdos.

A. Trabajo previo

Mediante reuniones y notas entre el Ministro y el Representante del IICA en Panamá, se definieron los aspectos centrales del taller, los cuales se resumen en el siguiente párrafo de nota enviada por el IICA al Ministro el 15 de noviembre de 2006:

Dentro de ese contexto nos permitimos sugerir como estrategia, la consecución de un Acuerdo de Competitividad para el sector lácteo panameño a partir de un consenso entre los sectores público y privado respecto de las transformaciones requeridas para el mejoramiento de la competitividad del sector. Con tal propósito, sería oportuno la realización de un taller, dentro del marco de la visión de cadena, de una duración de un día, donde participen productores, procesadores, comercializadores, y otros actores que componen la Cadena de Leche en Panamá, como también representantes clave del sector público.

Para realizar este taller, es muy importante conformar mesas de trabajo en función de la realidad láctea panameña, ya sea según tamaño del productor o niveles tecnológicos o combinaciones; la ubicación geográfica, o bien, la venta de la leche, también la industria moderna o artesanal pueden ser otro factor importante a considerar. En cada mesa habría que ubicar a las industrias relacionadas, proveedores de insumos, servicios y equipos, como personas del gobierno y de los bancos. Es importante que cada mesa cuente con un Facilitador y con un Secretario, los cuales deberán tener un entrenamiento de un día antes del taller.

Cada mesa deberá discutir temas como el mercado mundial, el entorno nacional, el aprovisionamiento de insumos, servicios, equipos; el desarrollo del mercado interno, el estado de la tecnología a lo largo de la cadena, la formación de los precios, y otros. El IICA se encargaría de capacitar al Equipo Técnico y acompañaría durante la realización del Taller.

Para implementar este taller es necesario la conformación de un equipo técnico que se encargue de la organización, aspectos técnicos y logísticos, así como también del procesamiento de la información resultante, que por su parte daría lugar a la elaboración de una propuesta de Plan de Acción; que tiene que ser puesto a consulta y validación con el sector privado.

En función de lo anterior, el Sr. Ministro conformó el siguiente “equipo técnico”:

- Licda. Camila Li de la Secretaría Técnica del MIDA, Coordinadora del Equipo Técnico
- Dr. Manuel de Gracia, Director de Investigación Pecuaria del Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá (IDIAP)
- Ing. Luis Hartautain, Investigador del IDIAP en Chiriquí
- Dr. Domiciano Herrera, Investigador Pecuario en Nutrición del IDIAP
- Ing. Margaliza Velasco, Directora de Proyecto de Comercialización del MIDA

- Lic. Ricardo Montenegro de la Secretaria Técnica del MIDA
- Ing. David Guevara, Dirección de Ganadería MIDA
- Ing. Arturo de la Fuente, Cooperativa de Productores de Leche de Chiriquí (COOLECHE)
- Dr. Colon Vera, Director de Crédito Pecuario del Banco de Desarrollo Agropecuario (BDA)
- Ing. Edgardo Valdespino de la Secretaria Técnica del MIDA.

El día 11 de diciembre, luego de reuniones previas, se realizó la reunión final del equipo técnico, donde quedaron ratificados los aspectos centrales del taller. A continuación se detallan los principales:

a. Mesas de trabajo

Se consideró conveniente separar a los productores en tres categorías en función de su problemática y asegurar la captura de visiones y planteamientos particulares. Se definió la conformación de mesas de trabajo en tres categorías:

- Productores de leche grado A de zonas de altura
- Productores de leche grado A zonas bajas
- Productores de leche grado C.

Se previó la presencia en cada mesa de los demás actores de la cadena como de actores institucionales clave.

b. Temas para la discutir en cada mesa

Según lo planeado, se solicitó discutir en cada mesa temas relevantes (problemas y soluciones) sobre: producción primaria, la industria, la comercialización, el consumo, el entorno internacional, el entorno nacional, el entorno internacional y provisión de insumos, equipos y servicios.

c. Formularios y método

El método acordado fue disponer de una computadora en cada mesa, para que el secretario encargado completara el siguiente formulario una vez que los miembros llegaran a acuerdos. Se nombró como facilitadores de mesa a Juana Galván, Especialista Regional de Políticas y Comercio; Miguel García, Director de Agronegocios; y Danilo Herrera, Especialista en Cadenas Agroalimentarias, todos funcionarios del IICA.

Cuadro 1. Formulario para incluir los acuerdos por mesa de trabajo.

Taller Sector Lácteo de Panamá. Discusión en las mesas.

	Temas o problemas discutidos	Planteamientos, propuestas, soluciones	Responsables
1. Producción primaria	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1 • Tema 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamientos 1 • Planteamientos 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables 1 • Responsables 2
Insumos			
Equipos			
Servicios			
2. Industria lechera			
Insumos			
Equipos			
Servicios			
3. Comercialización interna			
4. El consumo			
5. Entorno Nacional			
a. Las organizaciones			
b. Infraestructura			

B. El Taller

Asistieron a la actividad representantes de la Asociación Nacional de Ganaderos (ANAGAN) y otros gremios lecheros, la dirigencia de la Asociación de Comercializadores de Víveres (ACOVIPA) y funcionarios del sector público agropecuario.

Seguidamente se presenta una síntesis del taller en dos partes: la sesión inaugural y el resultado del trabajo en las mesas.

a. La sesión inaugural

Frente a productores, industriales y comercializadores de la leche, el Ministro del MIDA expresó la urgente necesidad de transformar el sector agropecuario panameño, ante los retos del país y específicamente la cadena láctea. Para ello hizo un llamado a todos los sectores que intervienen en la cadena de producción del sector lácteo para unificar criterios y lograr el desarrollo que el país espera. Indicó que todos los que participan en el sector pueden contar con el apoyo del Gobierno, el cual trabaja con miras a crear las condiciones necesarias para alcanzarlo, pues están conscientes de que el país posee mucho potencial que no se explota en la actualidad. El Ministro Salazar dijo que al igual que en otros rubros, desde hace meses funcionarios del sector público agropecuario, productores y otros sectores que intervienen en la cadena del sector lácteo (producción, industrialización y comercialización) trabajan en el diseño de una política nacional para los próximos años, y que en el caso de la leche se expresa en el documento “El Plan Nacional para el Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013”.

Por su parte, Guillermo Villanueva, Representante del IICA, expresó que la transformación del sector debe dirigirse a incrementar la competitividad de la actividad agropecuaria, tanto en el sector público como el privado, lo cual sólo se logrará con la unificación de criterios y un trabajo coordinado. Luego Miguel García, Director de Agronegocios del IICA efectuó una presentación sobre la situación del Mercado Mundial de la Leche. Posteriormente, Danilo Herrera, especialista también del IICA, se refirió a los Acuerdos de Competitividad como instrumento de identificación e implementación de políticas. Finalmente, la Licda Camila Li, Directora de la Secretaría Técnica del MIDA, realizó una presentación sobre la situación actual y perspectivas del sector lácteo en Panamá.

b. Trabajo en las mesas

El trabajo en las mesas fue ampliamente participativo y se cumplieron a plenitud las expectativas trazadas. Aquí se generaron los insumos para la elaboración de un borrador del plan de acción. En la siguiente sección se presenta propiamente este Plan y se explica el método utilizado. Los anexos 1, 2 y 3 contienen las matrices que surgieron de la discusión y acuerdos entre los actores de la cadena.



3. Plan de acción, método y resultados

Como se mencionó antes, para elaborar la propuesta del plan se partió de dos insumos: a) la recopilación de propuestas surgidas de las tres mesas de trabajo desarrolladas en el Taller para el Sector Lácteo de Panamá presentadas en los anexos 1, 2 y 3 (Mesa 1: Grado A, zona alta; Mesa 2: Grado A, zona baja y Mesa 3: Grado C); y b) las acciones operativas extraídas del Plan Nacional de Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013. A continuación se describe brevemente el método utilizado para la elaboración del plan de acción.



3.1. Matriz de trabajo 1

La etapa inicial de la fase de elaboración del plan de acción consistió en la preparar una matriz para identificar las propuestas de cada una de las tres mesas de trabajo y las acciones contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013, como se muestra a continuación:

Cuadro 2. Matriz de trabajo para identificar las propuestas surgidas de las mesas de trabajo.

Matriz de trabajo 1. Cadena leche Panamá. Procesamiento información recogida en taller.

Eslabones y Entorno	Propuestas de las mesas				
	Mesa 1 (Grado A altura)	Mesa 2 (Grado A zona baja)	Mesa 3 (Grado C)	Plan lechero	Cadena
1. Producción primaria					
2. Industria lechera					
3. Comercialización interna					
4. El consumo					
5. Entorno Nacional					
6. Entorno Internacional					

Como se observa en el Cuadro 2, aparecen los eslabones y los temas del entorno que fueron discutidos en el taller; además, se muestran las columnas para incluir los resultados de cada una de las mesas. Estos resultados corresponden a las propuestas de solución que surgieron de las mesas de trabajo; no se indican aquí los problemas. Hay otra columna donde se deberán incluir las acciones que se proponen en el plan de acción.

Siempre que fue posible, se hizo un esfuerzo por explicitar las ideas contenidas en las matrices originales y mantener intacta la esencia de las propuestas de las mesas. Por otra parte, algunas propuestas se ubicaron en secciones más afines.

A medida que se fue incluyendo la información, se colocaron en una misma fila temas cuyo contenido era muy similar, aunque presentaran una descripción o redacción distinta en cada mesa. Así se fue conformando una síntesis de las diferentes perspectivas generadas en las mesas, lo que permitió ir visualizando las prioridades. La columna llamada cadena permitió articular propuestas de temas comunes de las distintas mesas, lo que aceleró el proceso de síntesis. En todos los casos, las propuestas contribuyeron a mejorar la competitividad de las tres categorías de actores y de los demás eslabones.

Cada una de las propuestas se identificó por área temática y con la sigla correspondiente, según se muestra en el Cuadro 3. Esta lista se elaboró con base en la experiencia de talleres realizados con anterioridad, pero no se trata de una lista definitiva.

Cuadro 3. Áreas temáticas según las propuestas generadas en las mesas de trabajo.

Áreas temáticas	Siglas
Capacitación, asistencia técnica	Cp
Investigación, generación de información, estudios	In
Sanidad, inocuidad y calidad	Ca
Inversiones	Iv
Infraestructura pública	Ip
Asociación y alianzas estratégicas	As
Financiamiento y acceso al crédito	Fi
Comercialización y promoción de consumo	Pc
Mejoramiento de capacidad gerencial	Ge
Tecnología, innovación	Tg
Legislación, normativa	Lg

En una de las mesas se propuso “hacer un estudio de *benchmarking* internacional que permitiera comparar las tecnologías de los países más avanzados con la tecnología de Panamá e implementar un programa de desarrollo tecnológico para efectuar ajustes donde sea más urgente. Esta propuesta se identificó con la sigla **In** correspondiente al área de “investigación, generación de información, estudios”.



3.2. Matriz de trabajo 2

Esta segunda etapa consistió en agrupar las propuestas de las tres mesas de trabajo y del Plan Nacional de Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013 por área temática y por eslabón, considerando la relación entre propuestas, con la finalidad de evitar repeticiones.

Se elaboró una segunda matriz de tres columnas tituladas: el eslabón o entorno, el área temática y las propuestas de acciones. Se destacan en esta última las propuestas que resultaron de la síntesis de la información extraída del Cuadro 3. Así por ejemplo, para el eslabón producción primaria, en el área de investigación, la síntesis efectuada generó dos propuestas, la primera proveniente de las mesas del taller y la segunda, del Plan Nacional de Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013. En ambas propuestas se incluyen las inquietudes de los asistentes al taller.

Cuadro 4. Relación entre eslabón, área temática y acciones.

Eslabón y entorno	Área temática	Acciones (cadena)
Producción Primaria	<p>Investigación, generación de información, estudio</p> <p>Tecnología, innovación</p> <p>Capacitación, asistencia técnica</p>	<p>In 1. Realizar un estudio de <i>benchmarking</i> a nivel de fincas, donde se comparen las tecnologías de países más avanzados con la tecnología de Panamá y se planteen propuestas de cambios.</p> <p>In 2. Definir condiciones, parámetros, procedimientos y metas sobre eficiencia, productividad y sostenibilidad, según la realidad del país, que exige el componente de mejoramiento de los sistemas de producción del Plan Nacional para el Desarrollo del Sector Lechero.</p> <p>Tg 1. Tg 2.</p> <p>Cp 1 Cp n</p>
Provisión de insumos a la producción primaria	Inversiones	Iv 1



3.3 Plan de acción

Las propuestas de acciones descritas en el cuadro anterior sirvieron de base para la elaboración del Plan de Acción del Sector Lácteo de Panamá (Anexo 4) y se proponen como alternativas a las problemáticas señaladas por los actores de la cadena. Permitieron ordenar las propuestas por área temática y clasificar las acciones en corto, mediano y largo plazo. El corto plazo se definió por las acciones que deberán concluirse en un máximo de 12 meses; el mediano plazo, en 24 meses; y el largo plazo, en más de 24 meses. Además, en el plan se definen los entes responsables para la ejecución de cada una de las acciones. Esta etapa se logró a través del consenso de ideas aportadas en la reunión de afinamiento, promovida por el IICA, con representación del MIDA y actores de la cadena. Con fines ilustrativos, a continuación se presenta el formato utilizado para elaborar el plan:

Cuadro 5. Propuesta para el diseño del Plan de Acción del Sector Lácteo de Panamá.

Anexo 4. Propuesta de Plan de Acción del Sector Lácteo de Panamá

Acciones				Responsabilidad Institucional (RI) R= Responsabilidad A= Apoya					
Área temática	Identificación (nombre)	Descripción	Plazo	Instituciones Públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
				Nombre	R/I	Nombre	R/I	Nombre	R/I
Investigación generación de información, estudios Tecnología, Innovación									
Sanidad, Inocuidad y Calidad									
Capacitación, Asistencia Técnica									
Mejoramiento, Capacidad Gerencial									
Inversiones									
Asociatividad y Alianzas estratégicas Legislación, Normativa									
Financiamiento									
Comercialización Promoción consumo									

En algunos casos se dificulta la clasificación de algunas acciones, como en el caso de las áreas de investigación, capacitación y mejoramiento de la capacidad gerencial, donde aparecen acciones que contienen una mezcla de los dos temas. No obstante, al final, lo relevante es el registro de las

acciones que fueron planteadas por los actores de la cadena en el taller, o bien, el registro de las acciones que contiene el plan de acción.

En el siguiente cuadro se presenta una síntesis de las acciones propuestas para cada una de las áreas temáticas:

Cuadro 6. Temas centrales incluidos en el Plan de Acción del Sector Lácteo de Panamá.

Área temática	Acciones
Investigación generación de información, estudios	Los temas centrales corresponden a: 1) objetivos de eficiencia y productividad relacionados con la necesidad de establecer modelos de producción por zona, para lo cual se plantea la necesidad de hacer comparaciones con tecnologías de países avanzados e incorporarlas si son adaptables; 2) la conveniencia de establecer indicadores de desempeño que permitan medir impactos de cambios que realicen los productores; 3) análisis económico de la cadena productiva de leche; y 4) la urgencia de ampliar los sistemas de información de mercados para que lleguen a todos los sectores.
Tecnología, innovación	El interés se centra en los mercados: 1) elaboración de nuevos productos en congruencia con lo que exige el mercado interno y externo; 2) implementación de nuevas técnicas que permitan acceder a mercados de exportación; 3) establecimiento de un programa de mejoramiento genético, mediante selección de vientres y cruzamiento con semen sexado.
Sanidad, inocuidad y calidad	Promoción de: 1) equipos para el manejo y tratamiento de aguas servidas y residuales para la producción más limpia; 2) mejores controles de calidad; y 3) uso de equipos de ordeño fijos y portátiles, sistemas de enfriamiento para la conservación de la leche y equipo para el transporte.
Capacitación, asistencia técnica	Se proponen dos parámetros: 1) orientar los esfuerzos de manera focalizada en términos de la realidad de las zonas ecológicas; 2) involucrar a empresas, banca, organizaciones de productores en el proceso de la transferencia y la extensión. Sobre estos parámetros, se plantea: 1) mejorar los sistemas de producción, asistiendo de manera ordenada y focalizada el ámbito de las cuencas lecheras y 2000 fincas voluntarias de Chiriquí, Coclé, Herrera, Los Santos y Veraguas; y 2) ofrecer servicios de investigación adaptativa, en conjunto con las asociaciones y el apoyo estatal.
Mejoramiento, capacidad gerencial	Desarrollar un plan nacional de manejo y administración de fincas que contemple registros contables y técnicos (registro genealógico), incluso registros de trazabilidad, rastreabilidad, capacidad para el manejo nutricional y sanitario y la incorporación de técnicas de producción más limpia.

Inversiones	Construcción de: 1) represas, lagos y reservorios, bebederos y pozos profundos en el Arco Seco; 2) infraestructuras de ordeño; 3) plantas nuevas y mejoramiento de plantas de procesamiento de leche; 4) un laboratorio de referencia de la leche con financiamiento a través del Estado; y 5) centros de acopio.
Asociación y alianzas estratégicas	Todo el plan establece la alianza entre los actores de la cadena y el Gobierno para trabajar coordinadamente. Algunas acciones específicas son: 1) construcción de planta para la elaboración de sales minerales, en alianza estratégica con las cooperativas salineras; 2) establecimiento de alianzas entre industriales y productores para mejorar la relación en materia de pagos, contratos y calidad; y 3) en general, fortalecimiento de la organización de los productores.
Legislación, normativa	Existe un claro interés por: 1) consolidar una organización de cadena, con la previa revisión del marco legal vigente que crea la Comisión Consultiva; y 2) reformular la legislación sobre lecherías y plantas de leche para adecuarlas a la realidad actual.
Financiamiento	Se plantean tres acciones: 1) otorgar financiamiento por parte del Estado (Plan Nacional de Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013) con intereses bajos y períodos de gracia de hasta 2 años; 2) vincular el otorgamiento de los créditos con asistencia técnica directa; y 3) considerar el servicio de seguro en los créditos pecuarios.
Comercialización y promoción de consumo	Se propone: 1) implementar programas de promoción y publicidad con el apoyo estatal, para promover el consumo de lácteos; y 2) establecer un sistema de precio por calidad.



4. De cara al futuro

Un tema muy discutido en los países es la apertura comercial, la cual conduce a enormes desafíos y grandes riesgos, pero también permite abrir oportunidades para los sectores productivos. El sector lácteo panameño no escapa a esta realidad.

Para ello se presenta este Plan de Acción que permitirá la ejecución de acciones que aseguren la participación del sector lácteo en los mercados. Sin embargo, las propuestas descritas requieren del establecimiento de ciertos los mecanismos para darles seguimiento. Desde la perspectiva del IICA, es necesaria una activa participación de los actores privados de la cadena, no sólo en la elaboración del plan, sino también en su gestión. Entre otras razones, la apertura sobre la institucionalidad pública ejerce un volumen de presión que rebasa sus capacidades técnicas y materiales; además, los mismos programas de ajuste económico implementados en años anteriores redujeron esas capacidades.

También existen razones técnicas y económicas que requieren que los distintos actores de la cadena se involucren en la ejecución de los cambios. Antes, cuando los niveles de protección a las actividades productivas eran muy elevados (aranceles y restricciones no arancelarias a las importaciones) y los mercados internos estaban más o menos cautivos, realmente no era tan importante ser competitivo en los mercados domésticos y era poco relevante que los productores, los procesadores y otros actores fueran o no eficientes. Lo cierto es que el mercado interno estaba prácticamente asegurado.

La apertura cambia las reglas del juego y actualmente cada actor de la cadena debe realizar un trabajo de excelencia, a fin de que el producto final pueda asegurar su vigencia en el mercado. Además, hoy es importante que los distintos actores conozcan aspectos como: a) la situación de los demás actores, sus requerimientos, sus limitaciones, sus problemas; y b) el bien final que el mercado exige y, por ende, el tipo de producto que cada actor debe entregar al siguiente en la cadena para garantizar la calidad del bien final. Para ello debe existir una adecuada comunicación entre los actores a lo largo de la cadena, donde se logren discutir y armonizar aspectos tecnológicos, de calidad, sanidad, empaque, entre otros. Desde este punto de vista, la posibilidad de conformar espacios de diálogo permanentes y

sistemáticos en el marco de comités de cadena, se convierte en una opción válida para facilitar este encuentro entre representantes de los distintos eslabones, ya no sólo para discutir sus problemas, sino también para darles seguimiento a los cambios que se requieren.

Desde esta perspectiva, se presenta el Plan de Acción para el Sector Lácteo de Panamá, para lo cual el IICA propone la necesidad de alcanzar un acuerdo de competitividad según los términos indicados en la sección 1.1. En este sentido, si bien Panamá ha desarrollado experiencias afines en el marco de las comisiones nacionales consultivas, lo cierto es que difieren de un acuerdo de competitividad. En realidad, las acciones que se desarrollan en el seno de la comisiones son más de tipo coyuntural, destinadas a atender emergencias, tramitar importaciones, entre otros, y por ello no han podido establecerse como instrumentos decisivos en la implementación de las políticas agroalimentarias.

En consecuencia, si el país decide conformar un acuerdo de competitividad de la cadena láctea de “cara al futuro”, es necesario analizar y valorar las limitaciones presentadas anteriormente, con el fin de realizar las correcciones necesarias.



4.1 Temas y acciones prioritarias

Entre todos los temas y acciones propuestos en este Plan de Acción para el Sector Lácteo de Panamá, se han identificado los siguientes como claves para el fortalecimiento competitivo de la cadena de leche. Éstos se hallan articulados en el marco del concepto de cadena agroalimentaria, concebida como una estrategia inicial para un avance certero.

4.1.1 Pago de la leche con base en calidad

La producción mundial más competitiva dejó de creer que la leche es rentable por sus altos volúmenes; su competitividad se apoya en su composición. El valor industrial y el nutricional de la leche están determinados en gran medida por la calidad de su composición. Algunos de los sólidos, proteínas y grasas condicionan los rendimientos de los derivados lácteos, como quesos, leche en polvo y mantequilla. Para los expertos, lo anterior significa que los sólidos (la proteína, la grasa, la lactosa, las vitaminas y los minerales) tienen gran importancia en la competitividad del sector y han sido incorporados en los esquemas de pago de leche al productor. Países pioneros en el sector lechero, como es el caso de Holanda y Dinamarca, desde hace cuatro décadas iniciaron el pago por contenido de la proteína y dejaron la grasa como parámetro tradicional para el pago.

En función de la realidad del sector lácteo de Panamá, se debe proponer un sistema adecuado donde se definan los parámetros; se establezcan los pasos; se cuantifiquen los recursos necesarios, los costos, las necesidades de equipo material y humanos, entre otros, en el marco de un horizonte temporal razonable con metas alcanzables. Para ello puede ser oportuno mirar los sistemas de países vecinos como Colombia, Costa Rica u otros, como información útil para diseñar un sistema para Panamá.

La implementación del sistema de pago por calidad, como acción al corto o mediano plazo, será el centro articulador de la estrategia, siempre que se propicie un acercamiento efectivo entre los actores de la cadena para asegurar una producción de excelencia.

4.1.2 Eslabón primario: los productores de leche

4.1.2.1 Incorporación de prácticas de manejo integral más eficientes

Se proponen las siguientes acciones mediante la incorporación de prácticas de manejo integral más eficientes y sostenibles:

- Difusión e incorporación de modelos de producción en las fincas de acuerdo con la zonificación para las distintas categorías de productores, lo cual permitirá aumentar la productividad y la calidad, así como bajar los costos, en aspectos como nutrición, reproducción, mejoramiento genético, manejo y administración de fincas (registros contables, registro genealógico, registros de trazabilidad y rastreabilidad), dotación de instalaciones, equipos e instauración de códigos de salud animal preventiva, financiamiento con créditos blandos, asistencia financiera directa y la prestación de algunos servicios estatales en materia de laboratorios y en el uso de tecnologías probadas.
- A través del Estado (Plan Nacional de Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013), contratación, de asistencia técnica (profesional idóneo y calificado) para el diagnóstico, la planificación y el manejo integral de las fincas.
- Establecimiento de indicadores de desempeño que permitan medir los impactos de los cambios que realicen los productores.

4.1.2.2 Endeudamiento

A pesar de que el Plan Nacional de Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013 brinda parte del financiamiento requerido, muchos productores no podrían aportar la otra parte que les corresponde. Por ello se necesita un análisis del endeudamiento del sector lechero que no es sujeto de crédito por morosidad, que permita identificar a estos grupos de productores, determinar su participación en el mercado, alternativas de solución, entre otros.

4.1.3 La industria

4.1.3.1 Auditoría técnica

Un tema presente en el Taller para el Sector Lácteo de Panamá fue la necesidad de modernizar el parque industrial e incluso la construcción de nuevas plantas. Es urgente realizar una auditoría técnica que determine si se requiere fomentar la construcción y/o el mejoramiento de las plantas establecidas, las zonas prioritarias y los tipos de fábricas. También debe incluir consideraciones sobre la capacidad instalada vigente en función del consumo del país, la producción actual y las posibilidades de sustituir importaciones.

Como resultado de la auditoría técnica, los productores organizados podrían incrementar su participación en la cadena en búsqueda de la eficiencia y la competitividad, y así incorporar valor agregado a la leche mediante su participación en la industrialización.

Finalmente, el tema de la auditoría técnica es importante si el país se dirige hacia un sistema de pago de la leche por calidad. Este estudio es parte de un análisis económico que se plantea para el conjunto de la cadena.

4.1.4 El consumo, los mercados

4.1.4.1 Campaña pro consumo

Es necesario desarrollar, ejecutar e impulsar programas de promoción y publicidad con el apoyo estatal, para promover el consumo de lácteos en la población. Tal es el caso del programa del Vaso de Leche que desarrolla el Estado en colegios públicos del país y que pudiera promoverse y extenderse a otros grupos de la sociedad (por ejemplo: madres embarazadas, niños en edad pre-escolar, etc.).

4.1.4.2 Nuevos productos

Para la elaboración de nuevos productos derivados de la leche en función de las exigencias de los consumidores, conviene hacer una revisión detallada de las importaciones de los últimos tres años por tipos de productos; verificar las calidades, presentaciones, crecimiento de esas importaciones y otros datos. Asimismo, se deben identificar cuáles de esos productos se generan internamente y con qué calidad, y compararla con los parámetros mundiales. Luego se deben determinar los productos importados que no son producidos internamente, para así evaluar las posibilidades reales de sustituir importaciones.

4.1.4.3 Nuevos mercados

Se planteó la necesidad de realizar un estudio que valore las posibilidades reales de acceder a mercados de exportación, en el marco de una visión de cadena.

4.1.4.4 Contingentes arancelarios

Se propone revisar el mecanismo de administración de contingentes, con el propósito de asegurar que no se afecte la producción doméstica con importaciones superiores y con la posibilidad de adaptación a la estacionalidad de la producción, entre otros.

4.1.5 El conjunto de la cadena

4.1.5.1 Análisis económico

Paralelamente a las acciones anteriores, pero con resultados que podrían modificar parte de la estrategia, es recomendable realizar un análisis económico de la cadena productiva de leche con respecto a los siguientes temas:

- a. Estudio por grandes categorías de productores y circuitos con los que se conectan, que permita observar los costos, los precios, las utilidades para los distintos eslabones en la cadena y la generación de valor agregado. Este estudio debe ser elaborado de forma que pueda actualizarse fácilmente y así pueda contribuir a generar información que alivie las tensiones periódicas entre los eslabones por el tema de precios.
- b. Auditoría técnica al sector industrial (punto 4.1.3.1 anterior).
- c. Análisis de posibilidades de elaboración de nuevos productos derivados de la leche en función de las exigencias de los consumidores (punto 4.1.4.2 anterior).
- d. Construcción de indicadores de desempeño que permitan medir impactos de cambios que realicen los actores de la cadena.

4.1.6 Ejecución y seguimiento

Se sugiere la conformación de un comité de cadena para que el sector privado se comprometa con la ejecución y seguimiento del plan de acción y a la vez se logre reforzar la figura de la Comisión Nacional Consultiva de la Leche. Se necesita de un espacio de discusión permanente, muy activo, donde el comité se reúna periódicamente para analizar los avances logrados, realizar las correcciones necesarias, entre otros. Eventualmente habrá que valorar la necesidad de conformar comités regionales de apoyo al comité nacional, que ayude a impulsar las transformaciones en las cuencas, zonas y otras regiones.

La conformación del comité de cadena podría representar la fase inicial de un proceso que conduzca a una revisión de la legislación que crea la Comisión Nacional Consultiva de la Leche, con el fin de avanzar hacia una figura que establezca el modelo de cadena

agroalimentaria como espacio permanente para la discusión y apoyo a la ejecución de acciones propias del plan de acción y de otras derivadas de situaciones coyunturales.

Ejecutar y dar seguimiento al Plan de Acción para el Sector Lechero de Panamá exige un compromiso y participación de los actores de la cadena, de manera que se conviertan en parte de la solución. Dicho de otro modo, sus miembros dejan de ser solo espectadores de la acción del Gobierno y se convierten en co-protagonistas de las transformaciones. A partir de la conformación de este comité altamente representativo y mediante el fortalecimiento de las organizaciones de productores, se lograrán tomar las decisiones oportunas para el éxito del plan de acción.

Anexo 1. Mesa 1. Leche grado A de altura

	Temas o problemas discutidos	Planteamientos, propuestas, soluciones	Responsables
1. Producción primaria	<ol style="list-style-type: none"> Utilización de los mecanismos de caja verde. Problemas de costos de producción, particularmente asociados con alimentación: <ul style="list-style-type: none"> Problema en el uso de energía. Falta de tecnología adecuada. Desarrollo de áreas de producción. 	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollar programas de capacitación <ol style="list-style-type: none"> Revisión y readecuación de los sistemas de apoyo técnico, capacitación y extensión. Definición de indicadores de desempeño basados en los cambios realizados por cada productor. Desarrollo de tecnología basada en benchmarking nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsables 1 Responsables 2
Insumos			
Equipos			
Servicios			
2. Industria lechera	<ol style="list-style-type: none"> Capacidad instalada y compromiso de aumentar en caso de que se necesite. Problemas en el uso de energía y tal vez agua. Relación con productores está mejorando. 	<ol style="list-style-type: none"> Definir mejores mecanismos de relación con los productores, como pagos, contratos y calidad. Buscar alternativas para compensar por los altos costos de insumos que se hayan fuera del control de los empresarios, por ejemplo: energía. 	
Insumos			
Equipos			
Servicios			
3. Comercialización interna	<ol style="list-style-type: none"> Cálculo de costos transparentes en todos los sectores. Altos costos de transacción. 	<ol style="list-style-type: none"> Se propone que se enfoque el problema desde el punto de vista de la logística, entendida como definir procesos más eficientes. 	

	Temas o problemas discutidos	Planteamientos, propuestas, soluciones	Responsables
4. El consumo	1. Incremento del consumo de productos lácteos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de campañas de publicidad con participación del gobierno, productores, industriales y detallistas. 2. Realizar un análisis de las fallas de los programas anteriores como mecanismo de aprendizaje. 3. Continuar con el programa de merienda escolar. 	
5. Entorno nacional			
a. Las organizaciones	1. Falta una discusión ordenada de los problemas que afectan a la cadena con participación de todos los actores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear la cámara o la cadena de la leche. 2. Realizar una revisión de la Comisión de la Leche. 	
b. Infraestructura	1. Problemas asociados con calidad, aspectos clínicos y rastreabilidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer los laboratorios existentes. 2. Flexibilizar los procesos de acreditación de laboratorios. 3. Establecer un laboratorio de referencia. 4. Apoyar el desarrollo de laboratorios clínicos. 	

	Temas o problemas discutidos	Planteamientos, propuestas, soluciones	Responsables
c. Las políticas o apoyos del Gobierno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de políticas de estado y no de gobierno. 2. Falta comunicación eficiente entre todos los sectores oficiales que intervienen en la cadena para definir metas comunes. 3. Fortalecimiento de la cadena láctea como mecanismo de diálogo y de negociación ante gobierno. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar y aumentar el programa de merienda escolar. 2. Mejorar los sistemas de información de mercados. 3. Desarrollar estrategias de benchmarking en fincas voluntarias como modelos de gestión. 4. Mejorar el acceso de productores a infraestructura básica y de alta tecnología. 	
6. Entorno internacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competitividad ante la industria mundial. 	Desarrollar un sistema de indicadores que permita comparar constantemente la competitividad de la industria y de los sistemas productivos con lo que sucede a nivel mundial.	
a. Importaciones			
b. Exportaciones			

Anexo 2. Mesa 2. Leche grado A. Zona baja.

	Temas o problemas discutidos	Planteamientos, propuestas, soluciones	Responsables
1. Producción primaria	<ul style="list-style-type: none"> • Tema 1: Escasa capacidad empresarial, pues no se llevan registros zootécnicos y contables. • Tema 2: Zonificación. • Tema 3: Las instituciones tienen clara la metodología, pero no cuentan con los recursos para hacer llegar el conocimiento a las zonas productoras. • Tema 4: Insuficiente desarrollo de las potencialidades que existen en las zonas medias y bajas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamientos 1. Desarrollar un plan nacional de administración de fincas y contabilidad. Aprovechar esa información para establecer una base nacional de datos. Buscar mecanismos que incentiven a los productores a capacitarse. Llevar los registros y vincular la información con los créditos y la venta de animales dirigidos a la reproducción. • Planteamiento 2. Definición de modelos de producción de acuerdo con la zona ecológica. • Planteamiento 3. Implementar y diseñar una política de producción orientada y coherente con la zona, lo cual puede permitir una reasignación de recursos institucionales. Se espera el plan involucre a las empresas proveedoras de insumos, entidades de investigación, organizaciones de productores, entre otros. Esto ayuda a multiplicar y reducir el costo de la transferencia tecnológica. • Planteamiento 4. Incentivar la producción de leche en las zonas medias y bajas, y estimular las leches de calidad en esas zonas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables 1 • Responsables 2

	Temas o problemas discutidos	Planteamientos, propuestas, soluciones	Responsables
Insumos	1. Los aranceles encarecen los insumos y equipos.	Revisar los aranceles a los insumos y equipos relacionados con la producción y la industria, y con base en los resultados, hacer una al gobierno.	
Equipos			
Servicios			
2. Industria lechera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proliferación de plantas artesanales fuera de la zona de producción, lo cual encarece la comercialización y crea problemas ambientales. 2. Industria ineficiente, pues las plantas están muy lejos de las cuencas de producción, lo cual encarece los costos de comercialización. 3. Falta de modernización en las plantas industriales y exceso de capacidad instalada, lo que provoca una política poco agresiva de compra a los productores dado los altos costos. 	1. Fomentar plantas de procesamiento lechera dentro de la zona productora, que sean modernas, eficientes y en las que se puedan elaborar nuevos productos que exige el mercado nacional e internacional. Un ejemplo es el procesamiento de calostro, pues en estos momentos su recolección es nula.	
Insumos			
Equipos			
Servicios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elevado costo de la energía eléctrica. 2. Inexistencia de créditos adecuados a la actividad lechera. 	Adecuación de los créditos en función de la realidad de los ciclos productivos.	

	Temas o problemas discutidos	Planteamientos, propuestas, soluciones	Responsables
3. Comercialización interna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los diferentes grados de leche distorsionan el precio de la leche y, por ende, el pago a los productores. 2. No existe un sistema de pago por calidad; esto afecta la calidad, inocuidad y seguridad de la leche como alimento sano. 3. La política de las empresas de condicionar la venta de leche a la venta de refrescos hace que el consumo de leche baje o no se consuma. 4. En muchos casos, la leche no se procesa en las zonas donde se produce, lo que encarece los costos de distribución. 5. Estacionalidad de la producción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por ley, eliminar los grados de leche y producir sólo leche de calidad. 2. Establecer un sistema de pago por calidad que considere premios por contenidos de proteínas, grasa butílica, contenido de bacteria, células somáticas. Otorgar certificados por laboratorios de referencia gubernamentales o independientes. 3. Promover el consumo de lácteos por política del Estado. 4. Incentivar el establecimiento de plantas en las zonas donde se produce la leche, para el procesamiento de productos diversificados que exigen los mercados internacionales. 5. Establecimiento de programas de producción de heno en la época seca para mantener estable la producción. 	
4. El consumo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consumo estancado. 	Establecer una política de Estado para el estímulo de la producción y el consumo de leche. Utilizar los fondos provenientes de aranceles para el financiamiento de esta campaña.	
5. Entorno nacional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acercamiento, falta de armonía entre el sector primario e industrial. 	Establecer mecanismos de acercamiento para facilitar el diálogo y llegar a acuerdos.	

	Temas o problemas discutidos	Planteamientos, propuestas, soluciones	Responsables
Las organizaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elevados costos de los insumos, equipos y maquinarias. 2. Debilidad en las organizaciones de los productores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular a las organizaciones de productores para que puedan hacer importaciones masivas de insumos, con el propósito de bajar los costos de importación y de producción. Para este fin, buscar que se eliminen los aranceles de importación en estos rubros y utilizar los recursos que provienen de los impuestos a la importación de productos lácteos. 2. A través del Estado, establecer políticas de incentivo a estas organizaciones para beneficio de todos los productores. 	
Infraestructura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Malos caminos de acceso a las fincas de producción de leche. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar las gestiones ante las autoridades competentes. 	

	Temas o problemas discutidos	Planteamientos, propuestas, soluciones	Responsables
Las políticas o apoyos del gobierno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los diferentes grados de leche distorsionan la calidad de la leche y el pago a los productores. 2. No hay incentivos para la producción de cuajadas y otros nuevos productos, por ejemplo: el calostro, la fórmica, la caseína. 3. Los costos de la energía eléctrica son muy altos. 4. Los fondos del programa del Vaso de Leche se están desviando a otros productos. 5. Falta genética adaptada a la zona. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por ley, eliminar los grados de leche y producir sólo leche de calidad. 2. Fomentar por parte del Gobierno el apoyo a las agroindustrias para la fabricación de nuevos productos de la gran gama mencionadas en la exposición del Dr. Miguel García, por la exigencia de los mercados nacionales e internacionales. 3. Promover la sustitución de uso de energía contaminante por energía más limpia (eólica, solar, gas butano y carbono) para la producción y procesamiento de leche, con el fin de lograr mayor bienestar de los productores y sus colaboradores. Ajustar el uso de la energía a las leyes que existen en esa materia para el sector lácteo. Promover la eliminación de los aranceles en la importación de los equipos. Apoyar el bienestar social de los productores y sus colaboradores en el lugar de producción. 4. Restablecer la política del Vaso de Leche, de forma que los fondos disponibles se apliquen exclusivamente a este producto. 5. Establecer un programa de trasplante de embriones de la genética sobresaliente de la región. Analizar la posibilidad de un convenio de cooperación técnica con Brasil y aprovechar la genética adaptada a las zonas similares a las de la región (guzerat lechero, girolando). 	

	Temas o problemas discutidos	Planteamientos, propuestas, soluciones	Responsables
6. Entorno internacional		Necesidad de política específica para que Panamá llegue a los mercados internacionales.	
Importaciones	Carencia de una norma que regule la importación de sólidos lácteos para su reconstitución.	Elaborar y poner en vigencia una norma que impida la reconstitución de leche en polvo.	
Exportaciones	Inexistencia de una estrategia de fomento a las exportaciones.	El Gobierno debe crear iniciativas que logren concretar el apoyo mediante una logística comercial y crear un programa de acompañamiento para el ingreso a otros mercados.	

Anexo 3. Mesa 3. Leche grado C

	Temas o problemas discutidos	Planteamientos, propuestas, soluciones	Responsables
1. Producción primaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar en la tecnología. 2. Solucionar la estacionalidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar en tecnologías apropiadas al pequeño productor para no encarecer sus costos y así mejorar su productividad y calidad. 2. Recibir asistencia técnica por parte de los agentes de crédito y del gobierno, para lo cual se debe preparar recurso humano que brinde esa asistencia. Es necesario otorgar crédito para invertir en tecnología. 3. Producir inocuidad con calidad para lograr mejores precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno • El productor • La industria
Insumos	No existe seguridad de que los insumos contienen lo descrito en la etiqueta.		
Equipos	No se identificaron.		
Servicios	No se identificaron.		
2. Industria lechera	<ol style="list-style-type: none"> 1. Política de precios de compra de materia prima no satisface a los proveedores. 2. Un porcentaje de la materia prima presenta problemas de calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar en el mejoramiento de la calidad de los productos y su higiene. 2. Establecer regulaciones en los laboratorios de referencia que permitan una clasificación imparcial para establecer el precio de la leche. 3. Desarrollar nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El gobierno • El productor • La industria
Insumos	No aplica		
Equipos	No aplica		
Servicios	No aplica		

	Temas o problemas discutidos	Planteamientos, propuestas, soluciones	Responsables
3. Comercialización interna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de pago inconveniente para los proveedores, por lo que se espera que los créditos otorgados sean a largo plazo. 2. La formación del precio no responde a la demanda y oferta del mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar negociaciones entre los eslabones de la cadena para mejorar el sistema de compra y acortar los tiempos de pago. 2. Establecer alianzas estratégicas entre los eslabones de la cadena para la formación de precios. 3. Diversificar canales de comercialización e identificar mejores mercados, incluso de la exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productores • Industria • Distribuidores
4. El consumo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un bajo consumo en general, debido a poca promoción, falta de mercadeo y precios no competitivos, entre otras causas. 2. El nivel de ingreso de la población afecta la capacidad de consumo de algunos productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar campañas de publicidad y mercadeo que destaquen las bondades y características de los productos. 2. Mejorar continuamente la calidad, presentación, diversificación y precios competitivos de los productos lácteos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Productores • Industria • Distribuidores • Gobierno
5. Entorno Nacional			
Las organizaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Debilidad de los gremios en el sector. 	Desarrollar mecanismos que permitan fortalecer los gremios de productores con iniciativas propias, como capacitación, investigación en experiencias demostrativas y otras.	<ul style="list-style-type: none"> • Productores • Industriales • Consumidores

	Temas o problemas discutidos	Planteamientos, propuestas, soluciones	Responsables
Las políticas o apoyos del gobierno.	2. Políticas estatales que no favorecen el desarrollo competitivo del sector, debido a programas gubernamentales y no estatales, escasez de recursos para apoyar el sector, y otros.	2. Participación de los gremios en el diseño de las políticas públicas de mediano y largo plazo que promuevan la creación de organizaciones, como cooperativas, donde se disponga de mayores fuentes de financiamiento que garanticen continuidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Productores • Industriales • Consumidores • Gobierno
Las políticas o apoyos del gobierno		3. Aunar esfuerzos entre todos los sectores de la cadena para mejorar los aspectos críticos identificados con participación de todas las organizaciones independientemente de su tamaño, donde se garantice su sostenibilidad en el largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los actores de la cadena

	Temas o problemas discutidos	Planteamientos, propuestas, soluciones	Responsables
	<ol style="list-style-type: none"> 1. El sector lácteo no está preparado para competir en el mercado abierto por los compromisos internacionales, por ejemplo: contingentes altos, nuevas cuotas a través de TLC, baja oferta de productos de poco valor agregado. 2. Hay que competir en un entorno donde existen subsidios a la producción y a la exportación, lo que hace la competencia desleal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar las ventajas comparativas en nichos de mercados internacionales. 2. Desarrollar nuevas productos. 3. Divulgar las reglas del comercio y la realidad de los compromisos de los tratados internacionales para que el productor adecue su producción a la exportación. 4. Promover productos nacionales prioritariamente. 5. Apoyarnos en instrumentos de defensa comercial para proteger la producción nacional. 6. Aplicar a los productos importados las normas sanitarias, técnicas, de inocuidad y de origen. 7. Establecer programas de exportación de productos lácteos (estudios de mercado e incentivos como el CAT) 	<ul style="list-style-type: none"> • El Gobierno • Productores • Comerciales • Industriales

Anexo 4. Propuesta de Plan de Acción del Sector Lácteo de Panamá

Acciones		Responsabilidad institucional (R) R= Responsabilidad A= Apoya							
		Plazo	Instituciones Públicas		Organizaciones de la cadena		Otros		
			Nombre	R/I	Nombre	R/I	Nombre	R/I	
Investigación, generación de información, Estudios	Estudio de <i>benchmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio de benchmarking a nivel de fincas, que permita comparar las tecnologías de países más avanzados con la tecnología de Panamá y brinde propuestas de cambios. El estudio debe contribuir al trabajo acerca de modelos de producción. 	Corto	MIDA IDIAP	R A	Comité Cadena	A		
	Estudio para reducir los costos de la energía	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar alternativas que conduzcan a reducir el alto costo de la energía eléctrica y masificar los trabajos y experiencias iniciadas en fincas. 	Mediano	IDIAP Dirección de Ganadería	R A	Comité Cadena	A	Ente regulador de servicio público.	A
	Análisis económico	<p>Análisis económico de la cadena productiva de leche que involuya:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1) Estudio por grandes categorías de productores y circuitos lecheros con los que se conectan, que permita observar los costos, los precios y las utilidades para los distintos eslabones en la cadena, como la generación de valor agregado. Se espera que este estudio sea elaborado de tal forma que pueda actualizarse fácilmente. 2) Auditoría técnica para el sector industrial que determine si hay necesidad de fomentar la construcción y/o mejoramiento de plantas de procesamiento de la leche, en zonas y fábricas determinadas, donde se considere el consumo del país, la producción, los planes de producción y la integración vertical por parte de los productores organizados. 3) Elaboración de nuevos productos derivados de la leche. 4) Construcción de indicadores de desempeño que permitan medir impactos de cambios que realicen los actores de la cadena. 	Corto	MIDA IDIAP	A	Comité Cadena	R	IICA	A
	Sistema de información de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de dos aspectos: 1) contenido de información para el sector lácteo en consulta con el sector privado; y 2) mecanismos de difusión de la información vigentes en busca de asegurar una difusión lo más masiva posible. 	Corto	IMA IDIAP	R A	Comité de Cadena	A		
Estudios	Costos de insumos	<ul style="list-style-type: none"> Investigación que permita comparar precios de insumos y equipos en Panamá y así se logre determinar las razones de las diferencias, cuando éstas afecten al productor panameño. Luego, proponer las alternativas necesarias para las acciones correctivas pertinentes. 	Corto	MIDA IDIAP	A A	Comité de Cadena	R		
	Endeudamiento	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un estudio para analizar el endeudamiento del sector lechero que no es sujeto de crédito por morosidad, a fin de identificarlos, determinar su participación en el mercado, establecer alternativas, entre otros. 	Corto	MIDA	A	Comité de Cadena	R		

Acciones		Responsabilidad institucional (R/I) R= Responsabilidad A= Apoya								
		Identificación (Nombre)	Descripción	Plazo	Instituciones Públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
Área temática					Nombre	R/I	Nombre	R/I	Nombre	R/I
Tecnología, innovación	Selección de vientres y cruzamiento con semen sexado	Desarrollo de un programa de selección de vientres y la realización de cruzamientos dirigidos con semen sexado, en 15 fincas seleccionadas por año, por un período de cinco años. Para ello se firmará un convenio donde las fincas se comprometen a entregar al IDIAP uno de los cuatro animales élitos, nacidos del proceso, durante la vigencia del programa.	Largo	MIDA	A	Productores de las 15 fincas seleccionadas	A			
Sanidad, inocuidad y calidad	Manejo y tratamiento de aguas servidas y residuales	<ul style="list-style-type: none"> 1) Exigir la adopción de equipos y adiciones para el manejo y tratamiento de aguas servidas y residuales para la producción más limpia y mejores controles de calidad en fincas con 100 o más animales; y 2) promocionar fincas de menos de 100 animales y brindar apoyo financiero mediante la Ley 25 y el fondo de competitividad 	Largo	MIDA ANAM	A A	Productores dueños de fincas	R	Profesional idóneo contratado	A	
	Equipos para la conservación de la leche	<ul style="list-style-type: none"> Promocionar el uso de equipos de ordeño fijos y portátiles, sistemas de enfriamiento para la conservación de la leche y equipo para el transporte, con apoyo financiero mediante la Ley 25 y el fondo de competitividad. 	Largo	MIDA	A	Productores dueños de fincas	R	Profesional idóneo contratado	A	
	Incorporación de prácticas de manejo integral más eficientes.	<ul style="list-style-type: none"> 1) Difundir e incorporar modelos de producción en las fincas de acuerdo con la zonificación para las distintas categorías de productores, lo cual permitirá aumentar la productividad y la calidad, así como bajar los costos, en aspectos como nutrición, reproducción, mejoramiento genético, manejo y administración, instalaciones, equipos y salud animal preventiva; y 2) establecer indicadores de desempeño que permitan medir los impactos de los cambios que realicen los productores. 	Mediano	MIDA IDIAP	R A					
	Desarrollo de centros y subcentros pecuarios	<ul style="list-style-type: none"> Establecer centros y subcentros pecuarios, en cuencas lecheras, que permitan: 1) prestar servicios a precios módicos, en aspectos de inseminación artificial, maquinarias y equipos para conservación de forrajes, distribución de insumos, manejo y administración de fincas y monitoreo de costo de producción; y 2) ofrecer servicios de investigación adaptativa, en conjunto con las asociaciones y el apoyo estatal. 	Mediano	MIDA IDIAP	R	Comité de Cadena Asoc. de productores de productores	A			

Acciones		Responsabilidad institucional (R/I) R= Responsabilidad A= Apoya								
		Identificación (Nombre)	Descripción	Plazo	Instituciones Públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
Área temática					Nombre	R/I	Nombre	R/I	Nombre	R/I
Capacitación, asistencia técnica, mejoramiento, capacidad gerencial	Mejorar los sistemas de producción en 2000 fincas.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los sistemas de producción, asistiendo de manera ordenada y focalizada el ámbito de las cuencas lecheras y 2000 fincas voluntarias de Chiriquí, Corolá, Herrera, Los Santos y Veraguas, mediante el financiamiento con créditos blandos, asistencia financiera directa y la prestación de algunos servicios estatales en materia de laboratorios, en el uso de tecnologías probadas en aspectos: nutricionales (mejoramiento de pastos, conservación de forrajes), reproducción, mejoramiento genético (inseminación artificial, selección de vientres y levantamiento de terneros), implementación de acciones de producción más limpia y de manejo sanitario. 	Largo	MIDA	R	Productores de las 2000 fincas voluntarias	A			
	Programa "Un mejor semental"	<ul style="list-style-type: none"> Continuar con el programa "Un mejor semental" para aquellas fincas que no tengan acceso a los servicios de inseminación artificial, con sementales lecheros seleccionados. 	Corto	MIDA	R					
	Manejo y administración de fincas	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan nacional de manejo y administración de fincas que contemple registros contables y técnicos (registro genealógico), que incluya registros de trazabilidad y rastreabilidad. Esta información permitirá establecer una base nacional de datos. 	Corto	MIDA	A	Comité de Cadena COOLECHE	R	Profesional idóneo contratado	A	
	Contratación de asistencia técnica	<ul style="list-style-type: none"> Mediante fondos del Estado a través del Plan Nacional de Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013, contratar asistencia técnica a través de un profesional idóneo y calificado para el diagnóstico, la planificación y el manejo integral de las fincas, el cual presentará un plan de optimización que incluirá: manejo y administración de la finca, la rastreabilidad, el manejo nutricional y sanitario y la incorporación de técnicas de producción más limpia, de acuerdo con normas y procedimientos técnicos reglamentados por la Unidad Ejecutiva del Plan Nacional de Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013. 	Corto	MIDA	R					

Acciones		Responsabilidad institucional (R/I) R= Responsabilidad A= Apoyo								
		Identificación (Nombre)	Descripción	Plazo	Instituciones Públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
					Nombre	R/I	Nombre	R/I	Nombre	R/I
Inversiones	Construcción de represas, lagos y reservorios	<ul style="list-style-type: none"> Promover la construcción de represas, lagos y reservorios, para la cosecha de agua lluvia, la construcción de bebederos para el consumo de agua de calidad y la utilización de pozos profundos en el Arco Seco. Apoyo financiero mediante Ley 25 y el fondo de competitividad. 	Largo	MIDA	R			Profesional idóneo contratado	A	
	Construcción de infraestructuras de ordeño	<ul style="list-style-type: none"> Promover la construcción de galera de ordeño, con breteles pesantes, según el tamaño de la fraca y número de vacas en producción. Apoyo financiero mediante la Ley 25 y el fondo de competitividad. 	Largo	MIDA	A			Profesional idóneo contratado	R	
	Construcción de laboratorio de referencia	<ul style="list-style-type: none"> Construir un laboratorio de referencia de la leche con financiamiento a través del Estado. 	Largo	MIDA	R		Comité de Cadena	A		
	Caminos de producción	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de caminos de producción en áreas lecheras. 	Largo	MIDA	A			MOP	R	
	Construcción de centros de acopio	<ul style="list-style-type: none"> Construir ocho centros de acopio lechero en áreas estratégicas (Oca, Mancito, Los Santos -3, Pañta, Reracimiento y Chiriquí Grande), mediante fondos del Estado a través del Plan Nacional de Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013. 	Largo	MIDA	R					
	Infraestructuras y equipos para inseminación artificial	<ul style="list-style-type: none"> Estimular el uso de equipos como breteles, cepos y otros para la conservación de semen, lo cual permita el manejo de vientres con inseminación artificial. Apoyo financiero mediante la Ley 25 y el fondo de competitividad. 	Largo	MIDA	R					
	Planta para la elaboración de sales minerales	<ul style="list-style-type: none"> Promover la planta para elaboración de sales minerales, en alianza estratégica con las cooperativas salineras. 	Mediano	MIDA	A		Assoc. De Productores	R	Cooperativas salineras de Azuero	A
	Alianzas entre industriales y productores	<ul style="list-style-type: none"> Promover el establecimiento de alianzas entre industriales y productores que permita mejorar la relación en materia de pagos, contratos y calidad. 	Corto	MIDA	A		Comité Cadena	R		
	Fortalecimiento de las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la organización de los productores dotándola de recursos técnicos y financieros para mejorar su gestión. 	Mediano	MIDA	R					
	Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar la ejecución del plan de desarrollo lechero de manera focalizada por regiones, ordenada y sistemática con participación de asociaciones de productores de leche (Asociación Nacional de Productores de Leche (APROGALPA), Asociación de Productores de Leche de la Provincia Central (APLEPC), COOLECHE), empresas procesadoras y el Estado. 	Corto	MIDA	R		Comité Cadena Assoc. de productores e industriales	R		

Área temática		Identificación (Nombre)		Descripción		Plazo		Responsabilidad Institucional (R I) R= Responsabilidad A= Apoya					
								Instituciones Públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
								Nombre	R / I	Nombre	R / I	Nombre	R / I
Legislación, normativa	Fortalecimiento de la cadena agroalimentaria	♦	Revisar la legislación que crea la Comisión Nacional Consultiva de Leche, a fin de avanzar hacia una figura que establezca el modelo de cadena agroalimentaria como espacio permanente para la discusión y apoyo a la ejecución de acciones en el marco del Plan Nacional de Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013 y de otras derivadas de situaciones conjunturales.	Mediano	MIDA	R	Comité Cadena	A					
	Legislación sobre lecherías y plantas	♦	Reformular la legislación sobre lecherías y plantas de leche para adecuarlas a la realidad actual y que permita definir la calidad de la leche conjuntamente con los productores.	Mediano	MIDA	R	Comité de cadena	A	Comisión Agropecuaria Asamblea Legislativa VICOMEX	A			
	Instrumentos de defensa comercial	♦	Revisar el mecanismo de administración de contingentes, con el fin de asegurar que no se afecte la producción doméstica con importaciones superiores, posibilidad de adaptación a la estacionalidad de la producción, entre otros.	Corto	MIDA	A	Comité Cadena	R					
	Financiamiento con intereses bajos y período de gracia de dos años	♦	Ologar financiamiento, por parte del Estado (Plan Nacional de Desarrollo del Sector Lechero 2007-2013) con intereses bajos y períodos de gracia de hasta dos años. Para ello, la asistencia técnica contratada deberá presentar previamente un plan de inversiones de la finca al MIDA, donde se contemple: infraestructuras, asistencia técnica, equipos de extracción de agua, sistema de tratamiento de aguas residuales, manejo de excretas en lechería, instalación de bio-gas, equipos de inseminación artificial, técnicas de transplante de embriones, mejoramiento genético, investigación y desarrollo. Preparar un documento de propuesta para discutir con la banca pública y privada la necesidad de vincular el otorgamiento de los créditos con asistencia técnica directa para el uso de la tecnología, para lo cual se debe partir de una adecuada preparación del recurso humano (agente de crédito). Contemplar el servicio de seguro agropecuario en los créditos pecuarios y apoyar al sector lechero a través del fondo de garantía.	Mediano	MIDA	R			Profesional idóneo contratado	A			
Financiamiento	Propuesta para asistencia técnica ligada al crédito	♦		Corto			Comité Cadena	R	Banca agropecuaria	A			
	Servicio de seguro agropecuario	♦		Corto	ISA	R	Asc. Productores	A	Banca Agropecuaria	A			

Acciones		Responsabilidad institucional (R I) R= Responsabilidad A= Apoya							
		Identificación (Nombre)	Descripción	Plazo	Instituciones Públicas		Organizaciones de la cadena		Otros
Nombre	R / I				Nombre	R / I	Nombre	R / I	Nombre
Comercialización y promoción de consumo	Programa de promoción y publicidad	◆ Implementar programas de promoción y publicidad, con el apoyo estatal, para promover el consumo de lácteos. (campaña de publicidad, política de Estado, presentación y diversificación de productos).	Corto	MIDA	A	Comité Cadena	R	Ministerio de Educación	A
	Establecimiento de precio por calidad de la leche	◆ Establecer un sistema de precio por calidad, que premie el contenido de proteínas, grasa butírométrica, contenido de bacteria, células somáticas y que sean certificados por laboratorios de referencia públicos o privados	Mediano	MIDA	A	Comité Cadena	R	Autoridad de libre competencia y asuntos del consumidor	A
	Acceso a mercado de exportación	◆ Valorar las posibilidades reales de acceder a mercados de exportación.	Largo	IMA	A	Comité Cadena	R		
	Elaboración de nuevos productos	◆ Elaborar nuevos productos derivados de la leche exigidos por el mercado interno y externo, lo que permitirá ofrecer valor agregado a la producción, por ejemplo: procesamiento del calostro. Para ello se requiere la previa revisión y conocimiento de los productos que se importan y se producen en el país. Posteriormente, se incorporan los resultados de interés en el sistema de información de mercados.	Largo	IMA IDIAP	A	Industriales Comité de Cadena	R A		



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
Oficina del IICA en Panamá

Edificio PH Plaza 2000 Piso No. 18. Ciudad de Panamá
Teléfonos: (507) 264-5680, 264-0976, 264-1507, 264-0560

Fax: (507) 264-6930

Correo Postal: 0819-01385

E-mail: iica-pa@iica.int