



# Prospectos para el alivio de la pobreza en las regiones rurales colombianas como resultado de las IED neozelandesas en el sector lácteo

>>> **Stuart Christopher Robinson**  
Universidad EAFIT, Colombia  
[scrobinso@cafit.edu.co](mailto:scrobinso@cafit.edu.co)

Recibido: 13 de julio 2019

Aprobado: 22 de septiembre 2019

Publicado: 13 de diciembre 2019

## Resumen

Este reporte proporciona una discusión y recomendaciones sobre la participación de la industria láctea de Nueva Zelanda en Colombia con el objetivo de reducir la pobreza. El tema es de más relevancia en la perspectiva de la negociación actual entre la Alianza del Pacífico y Nueva Zelanda, en particular, debido a las preocupaciones planteadas por la industria láctea en Colombia. Sin embargo, muchos elementos de este análisis contribuyen a la literatura sobre inversiones extranjeras directas en el sector agropecuario como herramientas potenciales para la mitigación de la pobreza en áreas rurales en mercados emergentes. El trabajo que Nueva Zelanda ha llevado a cabo hasta ahora en Colombia demuestra la metodología ideal de investigación y desarrollo, los cuales son requeridos para estimar tales resultados. Los dos principales beneficios para la mitigación de la pobreza por parte de la mejora de la productividad de los productos lácteos son el aumento del empleo y la infraestructura.

## Palabras clave

Inversión Extranjera, Pobreza, Cooperación, Sector Lácteo, Nueva Zelanda, Colombia

## Abstract

This report provides a discussion and recommendations regarding the New Zealand dairy industry's involvement in Colombia with the aim of reducing poverty. The topic is of utmost relevance in view of the current negotiation between the Pacific Alliance and New Zealand, in particular, due to the concerns the dairy industry in Colombia has raised. However, many elements of this analysis also contribute to the literature on foreign direct investment in the agricultural sector as potential tools for poverty alleviation in rural areas in emerging markets. The work New Zealand has performed thus far in Colombia showcase the ideal research and development methodology required to estimate such outcomes. The two primary benefits to poverty alleviation from improving the dairy productivity are increases in employment and infrastructure.

## Key words

Foreign Direct Investment, Poverty, Cooperation, Dairy Industry, New Zealand, Colombia

## Introducción<sup>1</sup>

El desarrollo de la agricultura marca el nacimiento de la civilización de nuestra especie. Si bien la importancia de la actividad agrícola se enmarca en su propósito de producción de comida, necesidad fundamental para la vida humana, ella desempeña también otras funciones significativas: proporciona empleo en áreas rurales, preserva funciones sociales en una comunidad y, manejada correctamente, puede ser sustento ecológico del medio ambiente. (Cheong, Jansen y Peters, 2013).

Dado que la gran mayoría de las personas que viven en la pobreza residen en áreas rurales (Castaneda Aguilar et al., 2016), las actividades propias de estas comunidades deben contemplarse en el diseño de estrategias de disminución de la pobreza en el mundo. (Banerjee y Duflo, 2007). Por esta razón, es importante el desarrollo de sectores agrícolas considerándolos dentro de los entornos rurales (Cervantes-Godoy y Dewbre, 2010; Cheong et al., 2013; Christiaensen, Demery y Kuhl, 2006).

La política gubernamental referente a la participación internacional tiene un efecto significativo en el desarrollo tanto de los sectores agrícolas, como del efecto resultante en los residentes de las áreas rurales (Fischer y Velthuisen, 1995; Hu y Antle, 1993). Debido al vasto alcance del sector agropecuario, el presente reporte investiga una industria particular, la industria láctea.

Este artículo está motivado por el Tratado de Libre Comercio (TLC) que actualmente está en negociación entre Nueva Zelanda y la Alianza del Pacífico (Colombia, Chile, México y Perú) y las preocupaciones de algunas partes con respecto a las políticas del comercio de productos lácteos de Nueva Zelanda. Entre los objetivos propuestos está proporcionar análisis y recomendaciones en relación con el TLC en el tema de mitigación de la pobreza en Colombia a través de la intervención neozelandesa en la industria láctea.

<sup>1</sup> Este proyecto no habría sido posible sin los generosos aportes de muchas fuentes a quienes, antes que todo, me gustaría agradecer. Quiero expresar mis sinceros agradecimientos a Diego Miguel Sierra y Mariano Restrepo por compartir su tiempo, conocimiento, y en el caso de Mariano, su casa, todo esto con el fin de desentrañar el sector lácteo desde la perspectiva de la gente del campo. Además, expreso mi gratitud a Hernán, Jaime y Gustavo por sus amables invitaciones a sus fincas. También agradezco a Jon Manhire y Juan Vela por su tiempo discutiendo el progreso que ha sido alcanzado a través de la colaboración entre Nueva Zelanda y Colombia. Igualmente, doy gracias a todo el equipo involucrado en el Proyecto de Cadena de Valor Lácteo por su trabajo en este sector. También, agradezco a Elvira Martínez de la embajada neozelandesa por su tiempo y paciencia contestando mis preguntas. Espero que este reporte ayude a ofrecer una perspectiva positiva en la cooperación potencial entre Nueva Zelanda y Colombia. Además, espero aportar a la lista de literatura global sobre el desarrollo internacional donde la desigualdad social sea de principal importancia.

Esta investigación aborda dos casos de estudio: la participación de la industria láctea de Nueva Zelanda en Sudamérica —específicamente, Chile— y la participación de la industria láctea de la Unión Europea (UE) en Colombia. A partir de estos casos, se plantea un escenario de participación de la industria láctea neozelandesa en un país menos próspero y ejemplos de intervenciones previas de países europeos en Colombia. En este contexto, se tienen en cuenta tanto la intervención de los gobiernos, como de las inversiones privadas.

El tema adquiere mayor relevancia en la perspectiva de la negociación actual entre la Alianza del Pacífico y Nueva Zelanda, en particular, debido a las preocupaciones planteadas por la industria láctea colombiana. Sin embargo, muchos elementos de este análisis contribuyen a la literatura sobre inversiones extranjeras directas en el sector agropecuario como herramientas potenciales para la mitigación de la pobreza en áreas rurales en mercados emergentes.

## Definición de “pobreza”

La medida a la que hace referencia este reporte es el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM). Este índice, desarrollado por el Oxford Poverty y Human Development Initiative (OPHI) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo considera los planteamientos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (OPHI, 2015).

El IPM tiene tres categorías: salud, educación y calidad de vida. Dentro de cada una de ellas hay una serie de medidas binarias que, cuando se calculan y compensan en contra de su factor de ponderación, pueden sumarse para encontrar un índice de pobreza comparable.

La categoría salud del indicador tiene en cuenta nutrición y mortalidad infantil; educación incluye años de escolaridad y asistencia escolar; por su parte, calidad de vida considera combustible para cocinar, sanidad, agua potable, electricidad, viviendas y propiedades.

## Investigaciones existentes

### IED en la mitigación de la pobreza

Las Inversiones Extranjeras Directas (IED)<sup>2</sup> y sus efectos en la pobreza han sido ampliamente estudiadas a través de los años, entre ellos, los estudios de Magombeyi y Odhiambo y Klein, Aaron y Hadjimicha, quienes proporcionan miradas holísticas que se acercan al tema a partir de la recolección y resúmenes de estudios previos (Klein, Aaron y Hadjimichael, 2001; Magombeyi y Odhiambo, 2017). La mayoría de las investigaciones concluyen que la IED ayuda a la mitigación de la pobreza por una variedad de razones incluyendo los efectos secundarios, la generación de empleo y el aumento de capital de inversión (Bharadwaj, 2014; Fowowe y Shuaibu, 2014; Hung, 2005; Jalilian y Weiss, 2002; Shamim, Azeem y Naqvi, 2014; Soumaré, 2015; Ucal, 2014; Uttama, 2015).

Sin embargo, algunos estudios muestran resultados negativos derivados de la IED. Según datos recogidos de doce países en Asia y Latinoamérica entre 1970 a 2005, Huang *et al.* encontró que la IED causó un efecto negativo en el ingreso promedio de los quintiles más pobres (Huang, Teng y Tsai, 2010). Otro estudio de Ali y Nishat, que usó datos de Pakistán de 1973 a 2008, también encontró que la IED generó un aumento del número de personas viviendo en la pobreza en ese país (Ali y Nishat, 2009). No obstante, también están disponibles estudios cuyos resultados indican no haber encontrado ningún

2 IED in el contexto de este artículo se define como una inversión hecha por una empresa o individuo en un país con intereses comerciales ubicados en otro país.

impacto substancial acerca de los mencionados efectos negativos (Akin-mulegun, 2012; Gohou y Soumaré, 2012; Tsai y Huang, 2007). La evidencia muestra que hay multiplicidad de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que deben armonizarse para que la IED pueda impactar positivamente a la disminución de la pobreza; sin embargo, bajo la premisa de que los gobiernos tienen una participación importante en la facilitación de la reducción de la pobreza a través de este tipo de inversión internacional, existe un cierto consenso respecto de que el apoyo político e institucional es indispensable (Fauzel, Seetana y Sannasse, 2015). En la literatura revisada, en general se observa más apoyo hacia el impacto positivo de la IED en la disminución de la pobreza que opiniones en contra; a pesar de ello, tal como lo mencionan Magombeyi, Odhiambo y Klein, y Aaron y Hadjimichael, es necesario hacer un análisis caso por caso.

### IED en agricultura para la mitigación de la pobreza

Varios estudios han encontrado que los beneficios derivados de la IED, tales como transferencia de tecnología, generación de empleo y efectos secundarios, los cuales influyen positivamente a la disminución de la pobreza, también aplican a la IED direccionada específicamente al sector de la agricultura (Cheong *et al.*, 2013; Hallam, 2009; Slimane, Huchet-Bourdon y Zitouna, 2016). Esta observación contrasta con la impresión que proponen otros estudios de que la IED en la agricultura infiere las apropiaciones de tierra a gran escala, las cuales están consideradas poco éticas por violaciones de derechos de propiedad, denegación al acceso a tierra y agua y amenazas a la seguridad alimentaria (Chaudhuri y Banerjee, 2010).

Aunque en países más desarrollados la agricultura no contribuye de manera significativa al PIB, ni es un empleador importante; en los países menos desarrollados sí influye positivamente en su PIB y en la generación de empleo en países menos desarrollados (World Bank, 2013) (ver Tabla 1).

**Tabla 1: La proporción de agricultura en PIB y empleo.**

Países	Valor añadido en agricultura (porcentaje del PIB)	Empleo en agricultura (porcentaje del total)
Ingreso alto	2	4
Ingreso medio	9	40
Menos desarrollados	32	72
Mundo	4	37

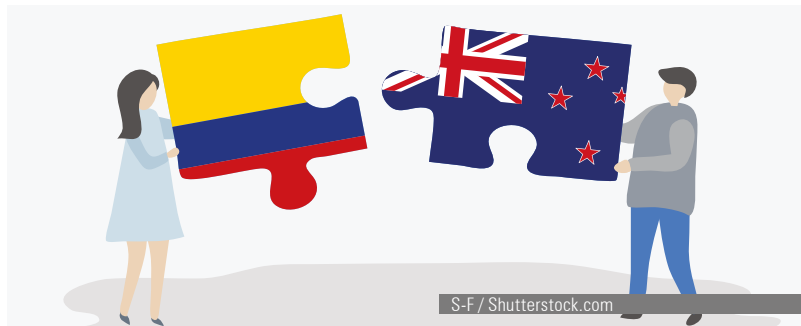
Fuente: Indicadores de Desarrollo Mundial, Banco Mundial, 2013

### IED en la industria láctea para la mitigación de la pobreza

Temas como los efectos de IED en el sector lácteo y su incidencia en la disminución de la pobreza han sido menos investigados; sin embargo, se cuenta con resultados sustanciales en este ámbito, entre ellos un estudio de 2008 realizado en conjunto por la FAO, la Plataforma Láctea Mundial (GDP) y el Grupo de Investigación Lácteo de IFCN, el cual intenta compilar toda la literatura con relación al efecto de la posesión de vacas lácteas en la reducción de la pobreza (FAO, GDP y IFCN, 2018). En este estudio, en busca de maximizar la precisión de los resultados, se realizó una selección de pruebas controladas de manera aleatoria. A continuación, se presentan algunas de estas prácticas que inciden de manera real sobre los resultados.

Un estudio del Instituto Internacional de Investigación Pecuaria reporta que el ganado puede ser vendido en momentos de crisis; esto se convierte en su forma de aseguramiento. El ganado proporciona carne, leche, pieles y cuero; también proporciona energía de tracción y fertilización. De esta manera, contribuye en tres vías principales para salir de la pobreza: 1) Incrementa la resiliencia; 2) incrementa la productividad de los pequeños agricultores; 3) incrementa la participación en el mercado (ILRI, 2008). Por su parte, Rawlins *et al.* identificó incremento de 0,5 de desviación en la puntuación estándar (z-score) de la relación altura-edad de los niños en los hogares que tenían vacas lecheras (Pimkina, Rawlins, Barrett, Pedersen y Wydick, 2013). Resultados similares fueron reportados en Etiopía por Hoddinott *et al.*, donde la propiedad de una vaca redujo el retraso del crecimiento infantil de siete a nueve por ciento (Hoddinott, Headey y Dereje, 2015). Tres estudios reportaron incrementos en el rendimiento de los cultivos (hasta 175 por ciento en uno de los estudios) (Bayer y Kapunda, 2006; Kayigema y Rugege, 2014; Lwelamira, Binamungu y Njau, 2010). Seis estudios reportaron incremento en el ingreso total atribuible a la propiedad de una vaca que variaban de 27 a 115 por ciento (Ahmed, 2003; Lwelamira, Binamungu y Njau, 2010; Mian, Fatema y Rahman, 2007; Nicholson, Thornton y Muinga, 2004; Squicciarini, Vandeplas, Janssen y Swinnen, 2017; Tefurukwa, 2011). También se identificó que el beneficio principal de participar en una cooperativa o centro lácteo es el acceso a insumos y a asesoría administrativa; además, cinco estudios reportaron que la mejora en la administración láctea resulta en incrementos sustanciales en el ingreso por este aspecto (46 a 600 por ciento) (Alemu y Adesina, 2015; Argent, Augsburg y Rasul, 2014; Bayemi, Webb, Ndambi, Ntam y Chinda, 2009; Kidoido y Korir, 2015; Mian *et al.*, 2007; Rao, Omondi, Karimov y Baltenweck, 2016). Tres estudios encontraron impacto positivo significativo en el gasto alimentario doméstico (Ahmed, 2003; Mian *et al.*, 2007; Tefurukwa, 2011). Se puede decir que, en términos generales, todos los estudios observaron impactos positivos en un rango amplio de indicadores en relación con la disminución de la pobreza.

## El contexto actual entre Nueva Zelanda y Colombia



### Relación

Nueva Zelanda y Colombia han mantenido una relación amable desde el establecimiento de sus relaciones diplomáticas en 1978 (Cancillería de Colombia, 2019). Colombia ha exportado principalmente café, productos animales para la industria farmacéutica y flores a Nueva Zelanda. El valor total de los productos exportados ha estado entre 14 y 19 millones de dólares anualmente entre 2015 y 2018. Las exportaciones de Nueva Zelanda a Colombia están representadas en una variedad de maquinaria y sus partes por un valor total que ha fluctuado entre 8,5 y 9 millones de dólares por año, entre 2015 y 2019, exceptuando 2017, año en el que las exportaciones desde Nueva

Zelanda a Colombia totalizaron 14 millones de dólares, incremento que se presentó principalmente por la exportación de maquinaria turbojet.

En los últimos años, Nueva Zelanda ha aumentado sus inversiones en Colombia, tal como lo demuestran dos afirmaciones: en 2013 Nueva Zelanda informó que realizaría inversiones de 2,9 millones de dólares con el objetivo de aportar al desarrollo de la agricultura (Vance, 2013). Por otro lado, según declaración hecha en 2018 por el subsecretario de asuntos globales de Nueva Zelanda, Fletcher Tabuteau, empresas de esta nación están invirtiendo en “el desarrollo lácteo y en proyectos de gestión de cuencas fluviales; además, están explorando los sectores agropecuarios, alimenticios, minoristas, de construcción, aviación y salud”.

## Negociación

El TLC entre Nueva Zelanda y Colombia está establecido a través de la Alianza del Pacífico en la cual Nueva Zelanda ha sido observador desde 2012. Este tratado constituye la primera relación comercial entre los dos países. Al momento de escribir este reporte, se han llevado a cabo seis rondas de negociación, las cuales iniciaron en junio de 2017 con el objetivo de tener el tratado finalizado en 2018, una meta que no se ha cumplido aún (MFAT, 2018a).

Los objetivos primordiales del TLC son reducir barreras comerciales, permitir mejor acceso en los servicios de comercio, lograr un comercio en igualdad de condiciones y fortalecer tanto la relación entre Nueva Zelanda y Colombia, como la relación entre Latinoamérica y Oceanía (MFAT, 2018a). Una lista completa de los capítulos del TLC actualmente en desarrollo se puede encontrar en Anexo 1.

## Comparación de las industrias lácteas

La cuestión principal planteada en la negociación ha sido la preocupación de la industria láctea colombiana (Murcia, 2018): Nueva Zelanda es el primer exportador de productos lácteos del mundo, con una representación de 20 por ciento de las exportaciones totales en el mundo (Workman, 2019), y es considerado como uno de los productores más avanzados; por ejemplo, solamente Fonterra es el poseedor de más de 45 patentes de la producción y proceso de leche registradas (Justia Patents, 2019). Por otro lado, Colombia tiene una industria no competitiva, que utiliza tecnología anticuada, sistemas administrativos subdesarrollados y se desenvuelve en un ambiente con acceso limitado a servicios públicos como electricidad y transporte. Los resultados de esto es que la producción de leche es baja y susceptible a la volatilidad de los patrones meteorológicos; además, se identificó que debido a las condiciones del mercado, 41 por ciento de la venta de leche se realiza a través de canales informales (Business Bridge, 2015; OECD, 2015; Oxfam, 2015). La industria láctea en Colombia representa 10 por ciento del PIB agropecuario, 2,3 por ciento del PIB nacional y genera más de 600.000 empleos (Business Bridge, 2015).

Los aranceles estándar en productos lácteos que llegan a Colombia desde Nueva Zelanda son de hasta 98 por ciento para muchos productos, incluyendo leche en polvo (48 por ciento de todas las exportaciones lácteas en 2018) (Infoshare NZ, 2019; WTO, 2019). Múltiples actores de todas las etapas de la cadena de suministro de la industria láctea en Colombia han expresado públicamente sus preocupaciones respecto al incremento de las importaciones de productos lácteos de Nueva Zelanda como consecuencia de la eliminación de aranceles, lo que, según ellos, destruiría por completo la ya afectada industria láctea del país (Contexto ganadero, 2018; Dinero, 2018; Vanguardia, 2018).

Actualmente, Colombia está tratando de desarrollar su industria láctea a través de la política de CONPES 3675. Esta, desarrollada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, también conocida como la Política Nacional para Mejorar la Competitividad del Sector Lácteo, fue firmada en 2010 con el objetivo de incrementar la eficacia de la industria láctea colombiana (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2010).

## Historia de las inversiones neozelandesas en Colombia

El Proyecto de Cadena de Valor Lácteo fue conceptualizado en 2013 para identificar los aspectos claves a los que la industria láctea se enfrenta, con la intención de entender de qué manera la innovación neozelandesa podría beneficiar a la producción. Este proyecto invitó 170 granjeros de Colombia a Nueva Zelanda para conocer la industria láctea local (Contexto ganadero, 2014), de la misma manera, un equipo de expertos de Nueva Zelanda visitó las regiones lácteas en Colombia (MinAgricultura, 2014). El equipo neozelandés, dirigido por Agribusiness, un grupo de investigación y desarrollo, concluyó que había un buen clima para el desarrollo de la industria láctea (Vanguardia, 2014).

El proyecto inició en 2015 con la participación de cuatro asociaciones y 40 granjeros; por parte de Nueva Zelanda, se cuenta con la supervisión y financiación del programa de ayuda del Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio (MREC) y la dirección de Agribusiness; por parte de Colombia, lo dirige el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) y las investigaciones las organiza Agrosavia (previamente conocida como Corpoica). Además, Propaís, como administrador de la política CONPES 3675, ofrece direccionamiento. Nueva Zelanda ha invertido 2,65 millones de dólares para el proyecto y Colombia, por su parte, ha destinado alrededor 650 mil dólares (FAT NZ, 2017).

El objetivo del proyecto es lograr tres resultados: establecer una red de fincas objetivo que demuestren sistemas de producción lechera adaptados y validados, brindar apoyo a las asociaciones de ganaderos para el desarrollo de negocios y desarrollar sistemas de investigación, extensión y formación profesional para mejorar la capacidad de entrega (FAT NZ, 2017).

Especialistas de Nueva Zelanda identificaron y corrigieron rápidamente resultados tangibles incluyendo la corrección del pH del suelo, el aumento del mantenimiento de registros y el desarrollo y administración del pasto. Sin embargo, el resultado clave del proyecto fue la identificación de que Colombia está invadida por el uso del sistema estadounidense de alimentación concentrada —alimentación que por cierto es muy costosa (40 por ciento de los costos de la producción de leche en algunas áreas)—. Igualmente encontraron que Nueva Zelanda usa razas de ganado más pequeñas, las cuales, aunque producen menos leche por vaca, resultan en mayor producción por hectárea. Desde 2016 hasta 2018, el proyecto elevó la producción de leche a 77 por ciento y aumentó la rentabilidad en 139 por ciento. Ahora se prevé el desarrollo para la extensión nacional del programa. La tarea clave para lograrlo es establecer un curso que será ofrecido alrededor del país, el cual enseñará y cualificará a extensionistas para educar acerca de la producción mejorada de leche. El objetivo del proyecto es generar recursos de apoyo para todas las actividades, las cuales serán de acceso público.

## **Caso de estudio 1: participación de la UE en el agro de Colombia**

### **Participación gubernamental**

#### **TRATADO DE LIBRE COMERCIO**

El TLC entre la UE, Colombia y Perú entró en vigencia desde 2013 (EU, 2013). Este fue parte de una nueva generación de tratados comerciales en los que se incorporó el desarrollo sostenible de países socios en conjunto con otras políticas. El tratado esboza el acuerdo de asistir en conflictos internos en Colombia y ayudar ante situaciones emergentes resultantes de desastres naturales. Además, menciona la necesidad de combatir la desigualdad social y la pobreza en la fase posterior del conflicto (European Parliament, 2013).

La UE también requería que Colombia creara un plan de trabajo con respeto al trabajo substancial en los ámbitos de derechos humanos, del medio ambiente y derechos laborales. Para ello, la UE y los estados miembros aportaron 1,68 millones de dólares entre 2000 y 2012. Este dinero fue destinado al desarrollo de la productividad local y la generación de ingresos, al fortalecimiento de las instituciones locales y la participación ciudadana, y a los derechos humanos y de las víctimas (European Parliament, 2013).

El TLC introdujo un régimen de aranceles progresivos sobre productos lácteos que incrementó cuotas desde 4.000 toneladas métricas hasta ilimitadas y modificó aranceles sobre algunos códigos HS que eran de hasta 98 por ciento para llevarlos a cero en el curso de 15 años (European Commission, 2012).

### **Contribuciones de gran escala para el desarrollo general**

El Programa Indicativo Plurianual (MIP por sus siglas en inglés) de la UE (2014-2017) para Colombia tuvo un presupuesto de 74 millones de dólares y brindó apoyo para dos sectores: desarrollo económico local y fortalecimiento institucional, e inversión en comercio sostenible enfocada en este como un instrumento de la reducción de la pobreza (European Parliament, 2018).

En 2016 la UE estableció un fideicomiso postemergencia para Colombia, con un presupuesto de 105 millones de dólares. El objetivo de este fideicomiso es apoyar la implementación del acuerdo de paz, particularmente en áreas rurales las cuales 'han estado afectadas desproporcionadamente por el conflicto' (European Parliament, 2018).

### **Contribuciones directas a la industria láctea**

En respuesta a la reacción negativa por la introducción de productos lácteos de la UE a Colombia durante el TLC (Portafolio, 2010; Semana, 2010; Tiempo, 2010), la UE aceptó asignar 33 millones de dólares por un periodo de ocho años (2010-2018) para apoyar la implementación de la política CONPES 3675 (El Espectador, 2018). La inversión de la UE se añadió al presupuesto del gobierno de Colombia de 100 millones de dólares con el objetivo de llevar a cabo soluciones prácticas para lograr las metas esbozadas en la mencionada política (El Espectador, 2018).

En este marco, se asistieron cuatro regiones: Cundinamarca, Boyacá, Antioquia y Nariño. Allí, se formularon talleres y sesiones de capacitación con agricultores locales en los que se buscó elevar la productividad, para eso, se utilizaron innovaciones básicas como el uso de ensilaje, junto con lecciones administrativas de un nivel más alto, así como estrategias para incluir métodos silvopastoriles en las fincas. Propaís también trabajó con más de 250 empresas para desarrollar habilidades administrativas y de mercadeo.



Se estudiaron las características de internacionalización, incluyendo las regulaciones para la entrada al mercado europeo y se crearon ferias para asistir con el objetivo de desarrollar red de contactos. En este contexto, seis laboratorios apoyaron en los temas referentes a investigación y desarrollo, para producir recursos de información para los varios vínculos de la cadena de suministro. Durante el desarrollo del proyecto se ofreció asistencia a más de 70.000 productores, se mejoraron genéticamente más de 40.000 animales, se otorgaron créditos a más de 4.000 empresas y se desarrollaron más de 60.000 hectáreas. Se observó un aumento de los ingresos de siete por ciento por granjero en promedio (El Espectador, 2016, 2018; European Commission, 2016; Propais, 2019).

## Participación del sector privado

Las tres inversiones más grandes en este proyecto provienen de la industria láctea europea: Nestlé, Danone y Parmalat (la cual más tarde fue comprada por Lactalis Group).

### NESTLÉ

Nestlé fue fundada en Suiza<sup>3</sup> en 1866 y originalmente producía alimentación infantil (Nestlé, 2019a). A través de muchas fusiones y adquisiciones, esta empresa se ha convertido en la productora de alimentación número uno del mundo empleando a más de 300.000 personas y operando en más de 80 países (Encyclopedia Britannica, 2019; Statista, 2018).

En Colombia, Nestlé proporciona ingresos a 4.000 finqueros lácteos locales y a 10.000 personas que trabajan en la cadena de valor (Nestlé, 2019b). Su primera inversión en el país fue en 1944 con la construcción de su primera planta en Bugalagrande. Después de esto, la compañía siguió invirtiendo en facilidades de producción en Colombia, principalmente en Caquetá (Nestlé, 2012a).

En 2007 Nestlé empezó a trabajar con el Centro para la Investigación en Sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria (CIPAV) para desarrollar un proyecto silvopastoril. El proyecto es dirigido a los finqueros lácteos colombianos con el objetivo de proporcionarles asesoría en las últimas tecnologías, nutrición animal, genéticas animales e infraestructuras agrícolas. A 2012, el proyecto había trabajado con diez fincas piloto con un total de 95 hectáreas. Durante este periodo, el ingreso de los finqueros aumentó en promedio 47 por ciento, la producción de leche aumentó de 4,8 litros a 6,2 litros diarios por vaca y el empleo incrementó adicionando dos trabajadores más por finca en promedio. En total, más de 6.000 recibieron crédito y capacitación a través del proyecto (Dinero, 2013; Nestlé, 2012a, 2012b).

Siguiendo el éxito de los proyectos iniciales, Nestlé aseguró financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones para invertir más en la metodología silvopastoril en 2015. Cuando finalice el proyecto, la compañía habrá invertido un total de 1,5 millones de dólares en crédito y asistencia técnica. Se prevé que 100 finqueros se van a beneficiar de esto, facilitando la conversión parcial al método silvopastoril. Al inicio del proyecto, se estimaron aumentos en la producción de leche de 20 por ciento por hectárea después del tercer año y aproximadamente 50 por ciento durante el quinto año (BID, 2015).

---

<sup>3</sup> Aunque Nestlé fue fundada en Suiza, país no miembro de la UE, opera en todo el continente europeo con un total de 115 fábricas. Desde el punto de vista operacional, Nestlé está sujeta a las políticas de la UE. Por otra parte, como la empresa más grande de alimentación y bebidas, no solamente de la UE, sino del mundo, esta empresa también tiene un gran interés en la contribución a las políticas de la UE. Por estos motivos, Nestlé es considerada tan relevante bajo el contexto de este reporte como cualquiera otra empresa fundada en un país de la UE.

### DANONE

Danone fue originalmente fundada en 1917 en Barcelona, pero más tarde, en 1929, se mudó a Francia. Hoy, opera en más de 120 países y tiene más de 100.000 empleados (Danone, 2018).

Después de dos periodos de negociación que no tuvieron éxito con empresas colombianas —Noel y Alpina—, Danone hizo, en 2007, una alianza con Alquería (UNAL, 2016). Alquería, fundada en 1959, fue la primera empresa colombiana que produjo leche UHT en bolsas, lo que causó que tuviera un rápido crecimiento en 1996 e incitó a un periodo de crecimiento anual de 40 por ciento (Dinero, 2017). A través de la alianza, Danone comprometió 110 millones de dólares para la construcción de una nueva instalación de producción de yogurt en Cajicá y al desarrollo de nuevos productos (Portafolio, 2008). Danone empezó a producir dos de sus marcas de yogurt en esta instalación, en una planta que proporcionaba 400 puestos de trabajo entre directos e indirectos (Dinero, 2008). Sin embargo, para 2018 Danone ya había salido de Colombia y había vendido su 51 por ciento de acciones a Alquería (El Tiempo, 2018).

### PARMALAT

Parmalat fue fundada en Italia en 1961 (Parmalat, 2019a) y fue comprada por Lactalis Group en 2011, el cual actualmente posee 83 por ciento de las acciones (Parmalat, 2019b). Esta empresa hoy opera en 24 países y emplea 26.000 personas (Parmalat, 2019c).

La compañía inició operaciones en Colombia en 1995, compró Proleche en 1998, adquisición a través de la cual obtuvo una nueva línea de productos y expandió su presencia nacional. En la actualidad Parmalat emplea 1.300 personas en todo el país y opera cinco plantas donde principalmente se produce leche (UHT, condensada y en polvo) y yogurt (Parmalat, 2019a, 2019d).

## Caso de estudio: participación de Nueva Zelanda en Chile



### Participación gubernamental

Nueva Zelanda y Chile firmaron un TLC que entró en vigencia en 2006, como parte del acuerdo P4 en conjunto con Brunei Darussalam, Chile y Singapur (MFAT, 2017). En 2016, Chile y Nueva Zelanda se adhirieron al Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) con otros diez países de la Cuenca del Pacífico (MFAT, 2018b).

El actual TLC con Chile contiene considerablemente menos detalles en relación con el desarrollo de la nación aliada en comparación con el acuerdo UE-Colombia.

Las partes se comprometieron a promover y fortalecer un entorno de comercio e inversión abierto que pretenda mejorar el bienestar, reducir la pobreza, elevar el nivel de vida y crear nuevas oportunidades de empleo. Además, se señala que las partes interesadas reconocen que el crecimiento económico inclusivo abarca una manera de distribución más amplia de los beneficios de crecimiento económico a través de la expansión de negocios e industria, la creación de empleo y la mitigación de la pobreza.

El método principal para capacitar y compartir técnicas fue el programa TecnoKiwi, dirigido por Corfo, la agencia de desarrollo económico de Chile, y New Zealand Trade and Enterprise (NZTE).

El TPP introdujo un régimen para la eliminación progresiva de aranceles de 5,2 por ciento, vigente sobre la mayoría de los productos lácteos, a 0 por ciento durante un periodo de ocho años (MFAT, 2016).

## Participación del sector privado

El inversionista principal en la industria láctea chilena es la cooperativa neozelandesa, Fonterra. Manuka y Chilterra son las otras dos empresas respaldadas por Nueva Zelanda que están operando a gran escala en la región.

### FONTERRA

El New Zealand Dairy Board (NZDB) —formulado en 1923— había sido el único vendedor externo de leche de Nueva Zelanda y fue controlado por las dos cooperativas principales (New Zealand Dairy Group y Kiwi). Juntos, fueron responsables del 95 por ciento de la producción láctea en ese país cuando se les otorgó legislación especial para unirse y crear Fonterra, en 2001 (Nilsson y Ohlsson, 2007)

En 2002 Fonterra creó una empresa conjunta con Nestlé llamada Dairy Partners America (DPA) con el objetivo de aumentar la presencia en Latinoamérica, fortalecer marcos locales, formar alianzas y adquirir compañías detrás de las fronteras y de las barreras comerciales (Chisholm, 2009).

En 1987 el NZDB compró 51 por ciento de las acciones del productor lácteo chileno Soprole. Fonterra heredó estas acciones de Soprole, que en 2004 fue el mayor procesador de leche en Chile, procesando 22,5 por ciento del total de leche recibido por plantas industriales (Fazio, 2000). Bajo el nuevo enfoque de Fonterra, las operaciones de Nueva Zelanda en Chile se intensificaron a través de Soprole (Chisholm, 2009; Gent, 2006). Fonterra compró en 2008 las demás acciones del otro accionista clave, Fundación Animat, lo que significó que la cooperativa neozelandesa se convirtió en dueña de 99,4 por ciento de la compañía. También, adquirió 86,2 por ciento de Prolesur, compañía propiedad de Soprole y encargada de comprar y procesar leche de productores (Chisholm, 2009; Vélez, 2008).

A través de Prolesur, Fonterra, junto al programa TecnoKiwi, ha ofrecido asistencia a los granjeros con servicios en finca y educación; además, ha promovido la visita a Nueva Zelanda de alrededor de 100 granjeros chilenos, para el aprendizaje de mejores prácticas (Oram, 2009).

### MANUKA

Manuka compró 47.000 hectáreas de tierra en 2008 y ha trabajado para transformarlas en una operación láctea de primera categoría. La finca es la más grande en Chile y suministra ocho por ciento de la leche de la nación. En 2019 Manuka abrió una institución para enseñar sobre producción de leche, enfocada en las técnicas de pastoreo, calidad de leche, sanidad animal, agroindustria y recursos humanos. Según un vocero de Manuka, la compañía

“ha tratado constantemente de ayudar a sus empleados a mejorar su desarrollo personal y profesional, adquirir nuevas habilidades, reconocer su trabajo, aumentar su nivel de experiencia y proporcionarles nuevo conocimiento”. En promedio, les brinda 12.000 horas de capacitación cada año las cuales incluyen viajes a Nueva Zelanda (Manuka, 2019; Mercopress, 2008).

#### **CHILTERRA**

Chilterra es un *joint venture* entre inversionistas de Nueva Zelanda y Chile formada en 2006 y es dueña de seis fincas lácteas con un total de 1.091 hectáreas (Edairynews, 2013; Waibury, s/f).

## **Discusión**

### **Análisis de los casos de estudio**

Al comparar los TLC de los dos casos de estudio, es claro que el acuerdo UE-Colombia contiene más detalles en relación con la desigualdad social y la mitigación de la pobreza. Hay muchas más cláusulas que declaran la dedicación de la UE para ayudar a Colombia como una nación en desarrollo. El acuerdo entre Nueva Zelanda y Chile tiene ciertos detalles respecto a este tema, sin embargo, el mismo no es prominente. No obstante, ninguno de los acuerdos clarifica exactamente cómo las declaraciones en las políticas tienen relación con las medidas ni resultados mensurables. Esto es entendible dado que el tema que está abordando la política es bastante amplio, ambiguo para medir y dependiente de factores externos impredecibles. Al comparar las perspectivas de la UE y Nueva Zelanda en estos acuerdos, se puede argumentar que el enfoque en la mitigación de la pobreza establecido por parte de la UE proporciona una estructura base para las acciones que se pusieron en práctica.

Nueva Zelanda contribuyó más al desarrollo de la industria láctea en Chile a través del sector privado en la forma de IED que a través del apoyo gubernamental. Al comparar esto con la participación de la UE en Colombia, es claro que las partes gubernamentales de Colombia y Europa han estado trabajando en conjunto para lograr objetivos comunes (CONPES 3675) y que la financiación se ha prestado para este fin. Aunque el alcance de la inversión de la UE ha sido amplio, el incremento de los ingresos por finquero es mucho menos del observado como resultado del Proyecto de Cadena de Valor Lácteo con Nueva Zelanda. El proyecto de ocho años con la UE solamente logró incremento de siete por ciento por granjero en comparación con el incremento de 139 por ciento que fue observado en dos años a través del proyecto con Nueva Zelanda. El trabajo de la UE les impactó a muchas más personas, sin embargo, la validación de las técnicas neozelandesas demuestra un avance más prometedor. La mejora aparente de la participación de Nueva Zelanda en comparación con la UE se puede atribuir a una serie de factores: primero, el proyecto de Nueva Zelanda fue dirigido a un número más limitado de finqueros, lo que significó atención más personalizada. En segundo lugar, colaboradores de Nueva Zelanda argumentarían que las técnicas neozelandesas basadas en el pastoreo y la utilización de razas de ganado más pequeñas tienen mayor efectividad económica que los sistemas de alimentación concentrada y las razas más grandes, los cuales son más adecuados para regiones como Europa y Estados Unidos. Aunque la UE se comprometió a apoyar la industria láctea de Colombia en las negociaciones y le brindó la financiación, es evidente que el resultado deseado no fue tan productivo en comparación al trabajo llevado a cabo por Nueva Zelanda. Si se hacen este tipo de compromisos en acuerdos como TLC y además se pretenden observar resultados óptimos, es necesario que estos sean respaldados por investigaciones más profundas y resultados claves mensurables.

Al comparar la participación de ambos sectores privados, es claro que la participación neozelandesa en Chile tiene un mayor enfoque en la producción de leche cruda y en polvo. Por lo tanto, Nueva Zelanda apoya a aquellos que están en las regiones rurales y trabajan en las fincas a través de las oportunidades de empleo y el desarrollo de experiencia técnica. Dos de las tres empresas de la UE en Colombia están enfocadas en la producción de lácteos procesados como yogurt y quesos, por lo tanto, no apoyan directamente las vidas de aquellos que están en las regiones rurales trabajando en las fincas. Nestlé es la excepción, ya que está enfocada en la producción de procesados y el desarrollo de fincas a través de su proyecto silvopastoril. En este sentido, la participación neozelandesa del sector privado y la participación de Nestlé apoyan más directamente las vidas de aquellos que viven en las comunidades afectadas por la pobreza.

## Nueva Zelanda en Colombia



### Política de libre comercio

A primera vista, podría argumentarse la existencia de partes interesadas en Nueva Zelanda en apoyar una política comercial abierta en relación con las importaciones lácteas a Colombia debido al aumento en el potencial de exportación. Este interés puede originarse desde la perspectiva de aquellos que solo ven Colombia como un mercado potencial para exportación. Si los temores de las partes interesadas en Colombia son válidos y esto realmente desestabilizaría la industria láctea en el país, eventualmente facilitaría aún más el potencial para exportación rentable desde Nueva Zelanda debido a la disminución de la capacidad de oferta colombiana. Esta reducción en la producción de leche en el país causaría un efecto perjudicial en los medios de vida de quienes habitan regiones rurales que dependen de los ingresos lácteos y, en este sentido, afectaría negativamente el estado de pobreza en Colombia. Algunos pueden argumentar que la redistribución del empleo es una consecuencia natural de cualquier acuerdo de libre comercio y que, por el principio de ventaja comparativa, debe haber ganadores y perdedores para mejorar la economía en general. Esta economía mejorada podría generar más beneficios para quienes viven en la pobreza a largo plazo si se pueden desarrollar industrias favorecidas por la ventaja comparativa (por ejemplo, café y flores) para generar empleo. En teoría, al tener una economía más fuerte, al gobierno podría apoyar más las áreas rurales.

Sin embargo, con un poco más de análisis, se puede encontrar una verdad profunda en esta situación. Es cierto que la reducción de aranceles en

Europa y Estados Unidos representan una amenaza para la industria láctea colombiana si Colombia no logra un nivel de producción de leche internamente competitivo. No obstante, la amenaza de las exportaciones neozelandesas es relevante solo si hay partes de Nueva Zelanda realmente interesadas en exportar a Colombia. Además, los aumentos en la producción de leche como resultado del apoyo existente hasta ahora están mostrando signos de oportunidades. La industria láctea colombiana ya está generando interés de entidades internacionales y está contribuyendo en una cantidad significativa de investigaciones; y si es capaz de desarrollar un nivel específico de competitividad, la importación de Nueva Zelanda dejaría de ser financieramente viable. Si este desarrollo ocurre a través de relaciones con aliados europeos, será más difícil para Nueva Zelanda ingresar al mercado en un futuro. Bajo esta consideración, se recomendaría que Nueva Zelanda participara activamente en el desarrollo de la industria láctea colombiana para aumentar su potencial de producción y rentabilidad en el futuro. La oportunidad de colaboración e inversión entre los dos países (no simplemente exportar e importar), presenta un resultado más sostenible y con argumentos para hacerse más rentable para todas las partes interesadas. Bajo esta premisa, las preocupaciones de la industria láctea colombiana frente al incremento de las importaciones de Nueva Zelanda se vuelven irrelevantes.

## **Desarrollo de la industria láctea colombiana**

El Proyecto de Cadena de Valor Lácteo ha identificado problemas clave de la industria láctea colombiana. A través de los avances en investigación y desarrollo, ya hay indicios de mejoras en la productividad, así como de una base para lograr progreso continuo.

Ha incrementado el número de interesados en esta industria láctea de Colombia, en parte gracias a las investigaciones realizadas por Nueva Zelanda. Precisamente uno de los asuntos clave identificados por estas investigaciones es la falta de integración del conocimiento adquirido, por lo que se supone que el paso que deberá darse es hacia garantizar mayor disponibilidad de esta información, lo cual podría resultar en aceleración del desarrollo. El Proyecto de Cadena de Valor ya ha identificado y recolectado un rango amplio de datos científicos en relación con el desarrollo de pastoreo y razas genéticas.

Sin embargo, la industria láctea colombiana no se hará competitiva por el solo incremento de su productividad; las infraestructuras de apoyo, tales como transporte, servicios, redes de comunicación y apoyo de gobiernos locales constituyen los cuellos de botella que la industria tendrá que enfrentar. Las investigaciones de Colombia, Nueva Zelanda y Europa coinciden en que se requiere más integración de todos estos aspectos para que la industria láctea pueda competir con la creciente presión internacional.

Estos asuntos son más grandes y están más arraigados de lo que parecen, a tal punto que impactan el desarrollo de todas las industrias en Colombia. La UE está en el proceso de ofrecer ayuda a Colombia con la financiación del fideicomiso postemergencia y el Programa Indicativo Plurianual; Nueva Zelanda, por su parte, ha donado 650 mil dólares para este mismo fin. El potencial de desarrollo más significativo a través de este apoyo para la recuperación posterior al conflicto es que existe la oportunidad de generar empleo para los desplazados por el acuerdo de paz. La opinión asistente de los colombianos entrevistados fue que las soluciones a los asuntos internos también son internas. Aunque el apoyo (monetario o de otro tipo) de partes externas es muy agradecido y útil, las arraigadas dificultades de infraestructura, desarrollo e integridad en los gobiernos deben abordarse internamente.

Nueva Zelanda tiene la capacidad de contribuir a estas iniciativas; sin

embargo, dado que la UE puede financiar e implementar los esfuerzos de apoyo, en muchas maneras puede ser más efectivo para Nueva Zelanda colaborar con la UE en vez de desarrollar iniciativas independientes. El atributo más impactante es el conocimiento extensivo de la producción láctea innovadora —especialmente dada la facilitación de transferencia técnica por la similitud en clima y terreno ya establecido—. Innovaciones en áreas como las razas, optimización de pastoreo y gestión de las explotaciones requerirá el marco institucional para su transferencia. En ese sentido, es importante que el TLC apoye la colaboración entre el Ministerio de Relaciones Exteriores neozelandés y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural colombiano. Por la especificidad de la industria y las investigaciones existentes, pueden identificarse resultados mensurables en incrementos de producción, así como establecer un plan de acción. Este aspecto puede ser integrado en el TLC para establecer el compromiso de ambas partes; y como el sector privado está interesado en el proceso de desarrollo de la industria láctea, esto facilitará la IED.

Es importante notar que a las partes entrevistadas tanto de Nueva Zelanda como de Colombia (las cuales están participando en la industria láctea colombiana) no les interesa ni les agrada el TLC como facilitador de desarrollo. El Proyecto de Cadena de Valor Lácteo fue iniciado antes de la discusión sobre el TLC y su fundamento es la intención de mejorar la calidad de vida de las poblaciones rurales. El enfoque principal de estos grupos es la colaboración directa entre el MFAT neozelandés y el MADR colombiano, ellos ven el motor principal de colaboración entre las naciones como un acuerdo entre estas instituciones de alto nivel, no como un TLC holístico.

Finalmente, debe ser mencionado que todas las partes entrevistadas están recibiendo inversión extranjera. Un representante de una asociación láctea local afirmó que hay tres condiciones que deben cumplirse: primero, que las inversiones creen empleo; en segundo lugar, que inversionistas consideren los efectos sociales de su aporte con respecto a la comunidad y cultura; y, finalmente, que los inversionistas no dañen el medio ambiente.

ProColombia, la agencia gubernamental que promueve la inversión extranjera, afirmó que apoya las inversiones o alianzas estratégicas con compañías lácteas y cooperativas que tienen la intención de construir infraestructura para producción láctea como pasteurizadores, facilidades de leche en polvo y fábricas de queso y yogurt. Esta misma entidad afirmó que prefiere este tipo de inversiones en infraestructura, pues esto significa que la producción local de la materia prima se preservará para los productores locales.

## **Análisis contra el Índice de Pobreza Multidimensional**

Dado que la mayoría de la pobreza está en las áreas rurales, los desarrollos que apoyan la industria láctea son más impactantes cuando se enfocan en las comunidades agrícolas, tales como los productores de leche. El aumento de la producción de leche en estas áreas tiene dos beneficios principales: empleo e infraestructura.

El incremento de la producción reduce la necesidad de trabajadores, por lo tanto, decrece el empleo. Sin embargo, el aumento en la producción incrementa rentabilidad y, por el capital potencial que se recibirá desde Nueva Zelanda para expandir las operaciones, puede llevar al incremento de oportunidades de empleo.

En segundo lugar, si compañías lácteas desean optimizar su productividad, les convendría mejorar la infraestructura de transporte y servicios. No solamente las compañías extranjeras tienen un nivel más alto de expectativas

para las facilidades brindadas a sus trabajadores, sino también muchos servicios son requerimientos esenciales del negocio, los cuales también benefician a la comunidad.

Los beneficios pueden analizarse por cada indicador de las tres categorías del IPM. Nuevamente, los indicadores de salud incluyen nutrición y mortalidad infantil; los indicadores de educación incluyen años de escolaridad y asistencia escolar, y los indicadores de nivel de vida incluyen combustible para cocinar, sanidad, agua potable, electricidad, vivienda y propiedades.

La conclusión más obvia es que el empleo genera un ingreso para las familias. Esto brinda los recursos para costear asistencia médica y alimentación, los cuales aumentan la nutrición y decrecen la mortalidad infantil. También, proporciona un método de pago para la educación y recursos escolares; además, reduce la presión en los niños de trabajar, lo cual les permite estudiar más y realizar menos esfuerzos inapropiados. Contar con ingresos también permite la compra y el mantenimiento de los otros factores de los indicadores de nivel de vida, tales como el combustible para cocinar, electricidad, vivienda y propiedades.

En términos de mejoramiento de infraestructura, aspectos que impactan positivamente la producción de leche, las mejoras claves deben hacerse en carreteras, suministro de agua y redes de comunicación. Las carreteras facilitan acceso a educación y a la asistencia sanitaria, las redes de comunicación mejoran la eficiencia de tareas diarias y la accesibilidad a información en línea, el suministro de agua obviamente impacta el indicador del nivel de vida, pero también impacta la salud si la fuente de agua es más limpia. Estos son los factores que pueden derivar de la literatura; sin embargo, su implementación obedece al tamaño y tipo de inversión realizada. La extensión a las comunidades depende de si es necesario que esta infraestructura llegue a los lugares donde se ubican las personas más necesitadas. Por ejemplo, si un solo inversionista compra un terreno, y este es administrado por un residente local, que está completamente integrado en el sistema colombiano actual, es muy probable que no se haga inversión adicional en infraestructura. Sin embargo, si una empresa de alto nivel invierte una gran suma de dinero y adquiere el derecho de influir en las decisiones operativas y financieras, es probable que inversiones adicionales resulten en una mejor infraestructura.

## Conclusión

La intención principal de un TLC es la reducción de aranceles para conseguir un comercio más económico entre las naciones involucradas, observando siempre las posibilidades de desarrollo de todas las partes. Bajo los escenarios de desarrollo, un TLC es una oportunidad para hacer acuerdos con diferentes intenciones, discutir cómo pueden lograrse e implementar cambios institucionales para alcanzarlos. Un TLC es una conversación que establece relaciones entre los objetivos de todas las partes involucradas. Esta conversación se oficializa en un documento de política que firman ambas partes para demostrar su compromiso con su relación y sus objetivos comunes.

Aunque no es necesario un TLC para que Nueva Zelanda y Colombia trabajen juntos en el sector lácteo en función de mitigar la pobreza, el TLC de la Alianza del Pacífico presenta una oportunidad para alinear intenciones, y conseguir que los cambios institucionales sean planeados en el contexto de acuerdos más amplios. El resultado final de este trabajo es proporcionar recomendaciones sobre cómo documentar esta conversación y así garantizar el compromiso al desarrollo y a la mitigación de la pobreza.

La interacción previa de Nueva Zelanda con Chile demostró más aportes del sector privado en Nueva Zelanda que de los gobiernos. Sin embargo,



el desarrollo en Colombia hasta ahora demuestra que ya hay evidencia significativa de que Nueva Zelanda y Colombia pueden trabajar juntos para desarrollar la industria láctea colombiana e impactar positivamente la mitigación de la pobreza en las áreas rurales. Las cláusulas documentadas en el TLC Europa-Colombia esbozan compromiso con causas sociales; sin embargo, estos objetivos de alto nivel deben integrarse con un documento de acompañamiento que especifique resultados mensurables, los cuales son derivados de investigaciones a largo plazo. El trabajo que Nueva Zelanda ha llevado a cabo hasta ahora en Colombia demuestra la metodología ideal de investigación y desarrollo que se requiere para estimar dichos resultados.

Bajo la premisa de que resulta más competitivo y posiblemente más rentable para Nueva Zelanda invertir en Colombia en lugar de exportar, la discusión acerca de los aranceles se vuelve irrelevante. En el caso de Nueva Zelanda y Colombia, este último presenta una tierra fértil disponible para la inversión extranjera y apta para la transferencia de técnicas agrícolas neozelandesas. La inversión con la intención de desarrollar la industria y alcanzar la competitividad internacional es bienvenida por muchos interesados colombianos y presenta una oportunidad más rentable para los inversionistas neozelandeses (en comparación con la exportación). ProColombia ha expresado específicamente su interés por la IED en infraestructuras de producción de leche, entre ellas plantas de pasteurización, instalaciones de leche en polvo y fábricas de yogures y quesos. Sin embargo, también es importante, en el marco de un acuerdo documentado, tener en cuenta las preocupaciones del país destino. Estos puntos clave incluyen que la parte inversionista debe crear empleo, considerar los factores sociales de la comunidad y la cultura, y mantener el ambiente local.

Los dos principales beneficios para la mitigación de la pobreza que proporciona el mejoramiento de la productividad de los productos lácteos son el aumento del empleo y el mejoramiento de la infraestructura. Vale anotar, sin embargo, que un aumento de la productividad en el sector de los productos lácteos puede concluir en disminución en el empleo, debido a la aplicación de técnicas innovadoras que requieren menos mano de obra. No obstante, con el aumento de la productividad se produce un incremento de la rentabilidad que, respaldado por el capital de Nueva Zelanda, tiene el potencial de aumentar las oportunidades de empleo. Además, el desarrollo de la infraestructura necesaria para una producción lechera óptima también beneficia a las comunidades rurales mediante la mejora de las carreteras, las redes de comunicación y el abastecimiento de agua, y esta se adelanta cuando una inversión es lo suficientemente grande que permita justificar tales costos.

## Bibliografía

- Ahmed, M. M. (2003). *Economic and nutritional impacts of market-oriented dairy production in the Ethiopian highlands* (Vol. 51). ILRI (aka ILCA and ILRAD).
- Akinmulegun, S. O. (2012). Foreign Direct Investment (FDI) and standard of living in Nigeria. *Journal of Applied Finance and Banking*, 2(3), 295.
- Alemu, A. E. y Adesina, J. (2015). Effects of cooperatives and contracts on rural income and production in the dairy supply chains: Evidence from Northern Ethiopia. *African Journal of Agricultural and Resource Economics*, 10(311-2016–5640), 312.
- Ali, M. y Nishat, M. (2009). Do foreign inflows benefit Pakistani poor? *The Pakistan Development Review*, 48(4-II), 715–738.
- Argent, J., Augsburg, B. y Rasul, I. (2014). Livestock asset transfers with and without training: Evidence from Rwanda. *Journal of Economic Behavior y Organization*, 108, 19–39.
- Banerjee, A. V. y Duflo, E. (2007). The Economic Lives of the Poor. *The Journal of Economic Perspectives: A Journal of the American Economic Association*, 21(1), 141–167. <https://doi.org/10.1257/jep.21.1.141>
- Bayemi, P. H., Webb, E. C., Ndambi, A., Ntam, F. y Chinda, V. (2009). Impact of management interventions on smallholder dairy farms of the western highlands of Cameroon. *Tropical animal health and production*, 41(6), 907.
- Bharadwaj, A. (2014). Reviving the globalization and poverty debate: Effects of real and financial integration on the developing world. *Advances in Economics and Business*, 2(1), 42–57.
- BID. (2015). *Reconversión Ganadera para la Sostenibilidad de los Productores de Leche de Caquetá*.
- Business Bridge. (2015). *Moooo Dairy Opportunities for Colombian Dutch Collaboration*. Recuperado de <http://www.cnl.org.co/wp-content/files/Mooooi-dairy-opportunities-for-colombian-dutch-collaboration.pdf>
- Cancillería de Colombia. (2019). Nueva Zelanda. Recuperado el 16 de abril de 2019, de Cancillería de Colombia website: <https://www.cancilleria.gov.co/en/node/392>
- Castaneda Aguilar, R. A., Doan, D. T. T., Newhouse, D. L., Nguyen, M. C., Uematsu, H. y Azevedo, J. P. W. D. (2016). *Who are the poor in the developing world ?* (Policy Research Working Paper Series Núm. 7844). Recuperado de The World Bank website: <https://ideas.repec.org/p/wbk/wbrwps/7844.html>
- Cervantes-Godoy, D. y Dewbre, J. (2010). *Economic Importance of Agriculture for Poverty Reduction*. Recuperado de <https://www.oecd-ilibrary.org/content/paper/5kmmv9s20944-en>
- Chaudhuri, S. y Banerjee, D. (2010). FDI in agricultural land, welfare and unemployment in a developing economy. *Research in Economics*, 64(4), 229–239.
- Cheong, D., Jansen, M. y Peters, R. (2013). *Shared harvests agriculture, trade, and employment*. Recuperado de <http://0-site.ebrary.com.fama.us.es/lib/unisev/Doc?id=10795030>
- Chisholm, E. (2009). Fonterra in Latin America: A Case Study of a New Zealand Company Abroad. *Political Science*, 61(1), 19–32. <https://doi.org/10.1177/00323187090610010301>
- Christiaensen, L., Demery, L. y Kuhl, J. (2006). *The role of agriculture in poverty reduction an empirical perspective* (Núm. WPS4013; p. 1). Recuperado de The World Bank website: <http://documents.worldbank.org/curated/en/153831468313862932/The-role-of-agriculture-in-poverty-reduction-an-empirical-perspective>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2010). *Política Nacional para Mejorar la Competitividad del Sector Lácteo Colombiano*. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Documents/d.angie/conpes%203675.pdf>
- Contexto ganadero. (2014). Fedegán construye propuesta para el sector lechero que incluye a Nueva Zelanda. Recuperado el 17 de abril de 2019, de <https://www.contextoganadero.com/internacional/fedegan-construye-propuesta-para-el-sector-lechero-que-incluye-nueva-zelanda>
- Contexto ganadero. (2018). “TLC con Nueva Zelanda sería la estocada final a la ganadería”: Lecheros. Recuperado el 17 de abril de 2019, de <https://www.contextoganadero.com/economia/tlc-con-nueva-zelanda-seria-la-estocada-final-la-ganaderia-lecheros>
- Danone. (2018). Danone’s data y results—Danone. Recuperado el 17 de abril de 2019, de World food company—Danone website: <https://www.danone.com/about-danone/at-a-glance/danone-data.html>
- Dinero. (2008). Danone Alquería inauguró planta de producción de yogurt. Recuperado el 17 de abril de 2019, de: <http://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/danone-alqueria-inauguro-planta-produccion-yogurt/58218>
- Dinero. (2013). Nestlé le sacó la leche al Caquetá. Recuperado el 17 de abril de 2019, de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/nestle-saco-leche-caqueta/179052>
- Dinero. (2017). Así llegó Alquería al club de firmas que facturan más de \$1 billón. Recuperado el 17 de abril de 2019, de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/alqueria-es-la-tercera-productora-de-leche-en-colombia/252159>
- Dinero. (2018). Si aprueban el TLC con Nueva Zelanda, el sector lechero quebraría en un año. Recuperado el 17 de abril de 2019, de: <http://www.dinero.com/pais/articulo/asoleche-se-opone-a-los-tlc-entre-colombia-y-nueva-zelanda/258943>

- Eairynews. (2013). Chile: El modelo que llevó a Chilterra a ser el tercer productor lácteo de Chile. Recuperado el 17 de abril de 2019, de: <https://edairynews.com/es/chile-el-modelo-que-llevo-a-chilterra-a-ser-el-tercer-productor-lacteo-de-chile-35008/>
- Ehrenpreis, D. (2006). *What is poverty? Concepts and measures* (Poverty In Focus Núm. 9). Recuperado de International Policy Centre for Inclusive Growth website: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:ipc:ifocus:9>
- El Espectador. (2016). La apuesta por un sector lácteo más sostenible [Text]. Recuperado el 17 de abril de 2019, de ELESPECTADOR.COM website: <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/apuesta-un-sector-lacteo-mas-sostenible-articulo-671487>
- El Espectador. (2018, septiembre 19). Cooperación y competitividad: Mejoramiento y transformación del sector lácteo colombiano [Text]. Recuperado el 17 de abril de 2019, de ELESPECTADOR.COM website: <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/cooperacion-y-competitividad-mejoramiento-y-transformacion-del-sector-lacteo-colombiano-articulo-813141>
- El Tiempo. (2018). Las nuevas movidas de Avianca, Libero Copper y Auxico en Colombia. Recuperado el 17 de abril de 2019, de El Tiempo website: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/fusiones-y-adquisiciones-en-colombia-durante-el-2018-215544>
- Encyclopedia Britannica. (2019). Nestle SA | History, Headquarters y Subsidiaries. Recuperado el 17 de abril de 2019, de: <https://www.britannica.com/topic/Nestle-SA>
- EU. (2013). Andean Community—Trade—European Commission. Recuperado el 17 de abril de 2019, de <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/regions/andean-community/>
- European Commission. (2012). *Official Journal of the European Union* (Vol. 55).
- European Commission. (2016). Improving the competitiveness of the Colombian dairy sector [Text]. Recuperado el 17 de abril de 2019, de International Cooperation and Development—European Commission website: [https://ec.europa.eu/europeaid/case-studies/improving-competitiveness-colombian-dairy-sector\\_en](https://ec.europa.eu/europeaid/case-studies/improving-competitiveness-colombian-dairy-sector_en)
- European Parliament. (2013). *Trade Agreement between the European Union and Colombia and Peru*. Recuperado de <http://trade.ec.europa.eu/doclib/press/index.cfm?id=691>
- European Parliament. (2018). *Trade agreement between the European Union and Colombia and Peru: European implementation assessment : study* (A. Zygierewicz, I. Alvarez, A. Fairle, V. Martin, L. Medina, A. Montoya, ... Ex-Post Evaluation Unit, Eds.). Recuperado de [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/621834/EPRS\\_STU\(2018\)621834\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/621834/EPRS_STU(2018)621834_EN.pdf)
- FAO, GDP y IFCN. (2018). *Dairy Development's Impact on Poverty Reduction*. Chicago, Illinois, USA.
- FAT NZ. (2017). Colombia Dairy Value Chain Project—Evaluation Report. Recuperado el 17 de abril de 2019, de <https://www.mfat.govt.nz/assets/Aid-Prog-docs/Evaluations/2017/Aid-evaluation-Colombia-dairy-chain-English-250517.pdf>
- Fauzel, S., Seetana, B. y Sannasee, R. V. (2015). Foreign direct investment and welfare nexus in sub Saharan Africa. *The Journal of Developing Areas*, 49(4), 271–283.
- Fazio, H. (2000). *La transnacionalización de la economía chilena*. Recuperado de <https://lom.cl/fad25bb7-8419-4830-8021-ae50ae6367c5/la-transnacionalizaci%C3%B3n-de-la-econom%C3%ADa-chilena.aspx>
- Fischer, G. y Velthuisen, H. T. van. (1995). World agriculture: Towards 2010. An FAO study. En N. Alexandratos (Ed.), *World Agriculture: Towards 2010*. Recuperado de <http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/4360/>
- Fowowe, B. y Shuaibu, M. I. (2014). Is foreign direct investment good for the poor? New evidence from African countries. *Economic Change and Restructuring*, 47(4), 321–339.
- Gent, G. (2006). *Address to Wellington Breakfast for the Chilean Business Delegation*.
- Gohou, G. y Soumaré, I. (2012). Does foreign direct investment reduce poverty in Africa and are there regional differences? *World Development*, 40(1), 75–95.
- Hallam, D. (2009). Foreign investment in developing country agriculture: Issues, policy implications and international response. *Beyond the crisis: International investment for a stronger, cleaner, fairer global economy. OECD 8th Global forum on international investment (7–8 Dec. 2009). Paris: OECD Conference Centre*.
- Hoddinott, J., Headey, D. y Dereje, M. (2015). Cows, missing milk markets, and nutrition in rural Ethiopia. *The Journal of Development Studies*, 51(8), 958–975.
- Hu, F. y Antle, J. M. (1993). Agricultural Policy and Productivity: International Evidence. *Review of Agricultural Economics*, 15(3), 495–505. <https://doi.org/10.2307/1349484>
- Huang, C.-H., Teng, K.-F. y Tsai, P.-L. (2010). Inward and outward foreign direct investment and poverty: East Asia vs. Latin America. *Review of World Economics*, 146(4), 763–779.
- Hung, T. T. (2005). Impacts of foreign direct investment on poverty reduction in Vietnam. *Discussed paper, GRIPS, Vietnam*.
- ILRI. (2008). *ILRI annual report 2007: Markets that work - making a living from livestock* [Report]. Recuperado de ILRI website: <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/567>
- Infoshare NZ. (2019). *Harmonised Trade—Imports, Exports and Re-exports*.
- Jalilian, H. y Weiss, J. (2002). Foreign direct investment and poverty in the ASEAN region. *ASEAN Economic Bulletin*, 231–253.

- Justia Patents. (2019). *Patents Assigned to Fonterra Co-Operative Group Limited*. Recuperado de patents.justia.com/assignee/fonterra-co-operative-group-limited
- Kidoido, M. y Korir, L. (2015). Do low-income households in Tanzania derive income and nutrition benefits from dairy innovation and dairy production? *Food Security*, 7(3), 681–692.
- Klein, M., Aaron, C. y Hadjimichael, B. (2001). *Foreign direct investment and poverty reduction*. The World Bank.
- Lwelamira, J., Binamungu, H. K. y Njau, F. B. (2010). Contribution of small scale dairy farming under zero-grazing in improving household welfare in Kayanga ward, Karagwe District, Tanzania. *Livestock Research for Rural Development*, 22(2), 30–39.
- Magombeyi, M. T. y Odhiambo, N. M. (2017). Foreign direct investment and poverty reduction. *Comparative Economic Research*, 20(2), 73–89.
- Manuka. (2019). Manuka opens Dairy Training Centre of the South ~ LANZBC. Recuperado el 17 de abril de 2019, de <http://www.lanzbc.co.nz/news/latest-news/manuka-opens/>
- Mercopress. (2008). NZ company buys Chile's largest farm in 80 million dollars. Recuperado el 17 de abril de 2019, de MercoPress website: <https://en.mercopress.com/2008/03/09/nz-company-buys-chile-s-largest-farm-in-80-million-dollars>
- MFAT. (2016). *Chile Tariff Elimination Schedule*.
- MFAT. (2017). Trans-Pacific Strategic Economic Partnership (P4). Recuperado el 17 de abril de 2019, de New Zealand Ministry of Foreign Affairs and Trade website: <https://www.mfat.govt.nz/en/trade/free-trade-agreements/free-trade-agreements-in-force/p4/>
- MFAT. (2018a). New Zealand-Pacific Alliance free trade agreement. Recuperado el 17 de abril de 2019, de New Zealand Ministry of Foreign Affairs and Trade website: <https://www.mfat.govt.nz/en/trade/free-trade-agreements/agreements-under-negotiation/new-zealand-pacific-alliance-free-trade-agreement/>
- MFAT. (2018b). Trans-Pacific Partnership Agreement (TPP). Recuperado el 17 de abril de 2019, de New Zealand Ministry of Foreign Affairs and Trade website: <https://www.mfat.govt.nz/en/trade/free-trade-agreements/free-trade-agreements-concluded-but-not-in-force/trans-pacific-partnership-agreement-tpp/>
- Mian, R. U., Fatema, J. y Rahman, H. (2007). Impact of dairy farming on livelihood of participating women under Grameen Bank in a selected area of Rangpur district in Bangladesh. *Indian Journal of Agricultural Economics*, 62(902-2016–67385).
- MinAgricultura. (2014). Colombia y Nueva Zelanda invertirán \$7.000 millones para impulsar productividad lechera. Recuperado el 19 de abril de 2019, de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Colombia-y-Nueva-Zelanda.aspx>
- Minato, K. (2007). "Understanding Poverty"—Edited by Abhijit Vinayak Banerjee, Roland Bénabou, and Dilip Mookherjee. *The Developing Economies*, 45(1), 122–126.
- Murcia, B. A. (2018). Milk: The main obstacle to the FTA between Colombia and New Zealand - LatinAmerican Post. Recuperado el 16 de abril de 2019, de <https://latinamericanpost.com/22353-milk-the-main-obstacle-to-the-fta-between-colombia-and-new-zealand>
- Nestlé. (2012a). Nestlé crea valor compartido en Colombia. Recuperado el 17 de abril de 2019, de <http://www.corporativa.nestle.com.co/documents/informe%20cvc%20nestl%C3%A9%20colombia%202012.pdf>
- Nestlé. (2012b). "Silvopasture" dairy farming. Recuperado el 17 de abril de 2019, de <https://www.nestle.com/csv/case-studies/allcasesudies/silvopasture-dairy-farming-colombia>
- Nestlé. (2019a). The Nestlé company history. Recuperado el 17 de abril de 2019, de <https://www.nestle.com> website: <https://www.nestle.com/aboutus/history/nestle-company-history>
- Nestlé. (2019b). Working with dairy farmers. Recuperado el 17 de abril de 2019, de <https://www.nestle.com> website: <https://www.nestle.com/brands/dairy/dairycsv>
- Nicholson, C. F., Thornton, P. K. y Muinga, R. W. (2004). Household-level Impacts of Dairy Cow Ownership in Coastal Kenya. *Onal of Agricultural Economics*, 55(2), 175–195.
- Nilsson, J. y Ohlsson, C. (2007). The New Zealand Dairy Cooperatives' Adaptation to Changing Market Conditions. *Journal of Rural Cooperation*, 35, 43–70.
- OECD. (2015). *OECD Review of Agricultural Policies: Colombia 2015*. <https://doi.org/10.1787/9789264227644-en>
- OPHI. (2015). *Measuring Multidimensional Poverty: Insights from Around the World*. Recuperado de <https://www.gov.uk/dfid-research-outputs/measuring-multidimensional-poverty-insights-from-around-the-world>
- Oram, R. (2009). New Zealand warming to Chile. Recuperado el 17 de abril de 2019, de Stuff website: <https://www.stuff.co.nz/business/626998/i-New-Zealand-warming-to-Chile-i>
- Oxfam. (2015, diciembre 10). Dairy Farmers in Colombia: Where Milk Comes Drop by Drop. Recuperado el 16 de abril de 2019, de Medium website: <https://medium.com/@Oxfam/dairy-farmers-in-colombia-where-milk-comes-drop-by-drop-9fd7e1fb771e>
- Parmalat. (2019a). Historia Parmalat. Recuperado el 17 de abril de 2019, de Parmalat website: <http://www.parmalat.com.co/historia-parmalat/>
- Parmalat. (2019b). History of Parmalat. Recuperado el 17 de abril de 2019, de [http://www.parmalat.com/en/about\\_us/history/history\\_of\\_parmalat/](http://www.parmalat.com/en/about_us/history/history_of_parmalat/)

- Parmalat. (2019c). Parmalat in brief. Recuperado el 17 de abril de 2019, de [http://www.parmalat.com/en/about\\_us/parmalat\\_in\\_brief/](http://www.parmalat.com/en/about_us/parmalat_in_brief/)
- Parmalat. (2019d). Parmalat in the world—Colombia. Recuperado el 17 de abril de 2019, de [http://www.parmalat.com/en/about\\_us/parmalat\\_group/world/colombia/](http://www.parmalat.com/en/about_us/parmalat_group/world/colombia/)
- Pimkina, S., Rawlins, R., Barrett, C. B., Pedersen, S. y Wydick, B. (2013). Got milk? The impact of Heifer International's livestock donation programs in Rwanda. *Food Policy*, 44, 202–213.
- Portafolio. (2008). A sus 90 años Danone se instala en Colombia. Recuperado el 17 de abril de 2019, de Portafolio.co website: <https://m.portafolio.co/economia/finanzas/90-anos-danone-instala-colombia-184250>
- Portafolio. (2010). Leche, el punto crítico en el TLC entre Colombia y la Unión Europea (UE). Recuperado el 17 de abril de 2019, de Portafolio.co website: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/leche-punto-critico-tlc-colombia-union-europea-ue-401962>
- Propais. (2019). UE Lácteos. Recuperado el 17 de abril de 2019, de <https://propais.org.co/ue-lacteos/>
- Rao, E. J., Omondi, I., Karimov, A. A. y Baltenweck, I. (2016). Dairy farm households, processor linkages and household income: The case of dairy hub linkages in East Africa. *International Food and Agribusiness Management Review*, 19(4), 95–108.
- Semana. (2010). La leche “amarga” del TLC entre Colombia y la UE. Recuperado el 17 de abril de 2019, de La leche amarga del TLC entre Colombia y la UE website: <https://www.semana.com/economia/articulo/la-leche-amarga-del-tlc-entre-colombia-ue/116847-3>
- Shamim, A., Azeem, P. y Naqvi, S. M. M. A. (2014). Impact of foreign direct investment on poverty reduction in Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(10), 465.
- Sharma, D. (2018, noviembre 14). Why the World Bank is taking a wide-angle view of poverty. Recuperado el 16 de abril de 2019, de Brookings website: <https://www.brookings.edu/blog/future-development/2018/11/14/why-the-world-bank-is-taking-a-wide-angle-view-of-poverty/>
- Slimane, M. B., Huchet-Bourdon, M. y Zitouna, H. (2016). The role of sectoral FDI in promoting agricultural production and improving food security. *International economics*, 145, 50–65.
- Soumaré, I. (2015). Does FDI improve economic development in North African countries? *Applied Economics*, 47(51), 5510–5533.
- Squicciarini, M. P., Vandeplas, A., Janssen, E. y Swinnen, J. (2017). Supply chains and economic development: Insights from the Indian dairy sector. *Food policy*, 68, 128–142.
- Statista. (2018). Total number of Nestlé employees worldwide, 2018 | Statistic. Recuperado el 17 de abril de 2019, de Statista website: <https://www.statista.com/statistics/255203/total-number-of-nestle-employees-worldwide/>
- Tefurukwa, K. M. (2011). *The impact of a dairy cattle project on households livelihoods in Kasulu district, Tanzania* (PhD Thesis). Sokoine University of Agriculture.
- Tiempo, C. E. E. (2010, marzo 3). Leche, el detalle pendiente en TLC con Unión Europea. Recuperado el 17 de abril de 2019, de El Tiempo website: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3864774>
- Tsai, P.-L. y Huang, C.-H. (2007). Openness, growth and poverty: The case of Taiwan. *World Development*, 35(11), 1858–1871.
- Ucal, M. Ş. (2014). Panel data analysis of foreign direct investment and poverty from the perspective of developing countries. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1101–1105.
- UNAL. (2016). Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID): Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 17 de abril de 2019, de <http://www.cid.unal.edu.co/danone-la-multinacional-que-no-logra-conquistar-a-colombia/>
- Utama, N. P. (2015). Foreign direct investment and the poverty reduction nexus in Southeast Asia. *Poverty reduction policies and practices in developing Asia*, 281–298.
- Vance, A. (2013). Key makes headway in Colombia. Recuperado el 16 de abril de 2019, de Stuff website: <https://www.stuff.co.nz/national/8393686/Key-makes-headway-in-Colombia>
- Vanguardia. (2014). Invertirán \$7.000 millones para impulsar producción lechera. Recuperado el 17 de abril de 2019, de [vanguardia.com website: https://www.vanguardia.com/economia/nacional/invertiran-7000-millones-para-impulsar-produccion-lechera-EFVL262071](http://www.vanguardia.com/economia/nacional/invertiran-7000-millones-para-impulsar-produccion-lechera-EFVL262071)
- Vanguardia. (2018). Leche barata de Nueva Zelanda y Australia quebraría al sector nacional. Recuperado el 17 de abril de 2019, de [vanguardia.com website: https://www.vanguardia.com/economia/local/leche-barata-de-nueva-zelanda-y-australia-quebraria-al-sector-nacional-HEVL437572](http://www.vanguardia.com/economia/local/leche-barata-de-nueva-zelanda-y-australia-quebraria-al-sector-nacional-HEVL437572)
- Vélez, M. (2008). *CEO de Fonterra cuenta detalles de la negociación por Soprole*. Recuperado de [http://www.df.cl/portal2/content/df/ediciones/20080502/cont\\_4818.html](http://www.df.cl/portal2/content/df/ediciones/20080502/cont_4818.html)
- Waibury. (s/f). Chilterra Investment Farm | Waibury Farms New Zealand (NZ). Recuperado el 19 de abril de 2019, de <https://www.waibury.co.nz/chilterra.cfm>
- Workman, D. (2019, abril 13). Top Milk Exporting Countries. Recuperado el 16 de abril de 2019, de World's Top Exports website: <http://www.worldstopexports.com/top-milk-exporting-countries/>
- World Bank. (2013). *World development indicators 2013*. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/449421468331173478/World-development-indicators-2013>
- WTO. (2019). *WTO Tariff Analysis Online*.

## Apéndices

## Apéndice 1.

Aspectos bajo revisión en el TLC entre Nueva Zelanda y Alianza del Pacífico (Inglés)

- Goods market access
- Rules of origin and procedures related to origin
- Trade facilitation and customs cooperation
- Trade remedies
- Sanitary and phyto-sanitary measures (SPS)
- Technical barriers to trade (TBT)
- Cross-border trade in services
- Investment
- Temporary entry for business persons
- Financial services, maritime services and telecommunications
- Electronic commerce
- Government procurement
- Intellectual property
- Competition policy and state-owned enterprises
- Environment
- Labour
- Trade and Gender
- Good Regulatory Practices
- Cooperation (including domestic regional economic development)
- Small-and medium-sized enterprises (SMEs)
- Indigenous issues
- Legal and institutional chapters