



COLOMBIA – BÉLGICA: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA INTERCAMBIOS COMERCIALES EN LA AGROINDUSTRIA

Fred Alban

Universidad EAN
Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales
Maestría en Negocios Internacionales
Bogotá D.C., Colombia
2020

COLOMBIA – BÉLGICA: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA INTERCAMBIOS COMERCIALES EN LA AGROINDUSTRIA

Fred Alban

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Negocios Internacionales

Director (a):

Oscar Armando Barrientos Barrera

Modalidad:

Monografía

Universidad EAN

Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales

Maestría en Negocios Internacionales

Bogotá D.C., Colombia

2020

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Resumen

Este trabajo presenta el panorama general para la relación comercial en agroindustria entre Colombia y Bélgica. Primero se enfoca en determinar las condiciones con las que se cuenta en estos momentos para llevar a cabo intercambios entre ambos países a nivel general, describiendo tanto herramientas como hechos claves que condicionan esta relación bilateral. Con esta información, se trazan las oportunidades y los requerimientos a tener en cuenta para el comercio entre ambos países. A continuación, se establecen las condiciones con las cuales se debe contar para llevar a cabo el comercio internacional entre ambos países y sus repercusiones. Terminando este diagnóstico, se presentan una serie de recomendaciones y conclusiones para Colombia en materia de política económica internacional de forma general, y para sus exportadores e importadores de manera específica, que permitan entender mejor la forma de concebir el intercambio internacional con Bélgica, en aras de fortalecer toda relación comercial entre ambos. Las conclusiones muestran cómo, pese al tratado de libre comercio firmado a favor de ambos países, las relaciones comerciales no se han reforzado mucho, y lo que se ha logrado, ha beneficiado más a Bélgica que a Colombia, esto debido a causas como la amplia experiencia en comercio internacional de Bélgica y la falta de cultura para negocios transfronterizos de Colombia.

Palabras clave: Intercambio comercial, Agroindustria, Oportunidades, relación comercial, cultura para negocios.

Abstract

This paper presents the general panorama for the colombian-belgian commercial relation in the agro-industry. First, it focuses on determining the current available conditions to carry out an exchange of both countries at a general level, describing tools and key facts in this bilateral relationship. With this information, opportunities and requirements to consider for trade between these two countries will be established. Next, a settlement of the conditions being involved for international trade between both countries and their repercussions is made. Finishing this diagnosis, it presents recommendations and conclusions for Colombia in international economic policy in a general way, and for its exporters and importers in a specific way, to get a better perspective about how to conceive international exchange with Belgium, for the sake of any commercial relation in both ways. The conclusions shown as, despite the free trade agreement signed in favor of both countries, trade relations have not been reinforced much, and what has been achieved has benefited Belgium more than Colombia, this due to causes such as extensive experience in international trade in Belgium and a lack of culture for cross-border businesses in Colombia.

Keywords: International exchange, Agro-industry, Opportunities, commercial relation, culture for businesses.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	13
2. OBJETIVOS	14
2.1. OBJETIVO GENERAL	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. MARCO DE REFERENCIA	17
5. HIPÓTESIS	28
6. METODOLOGÍA.....	29
7. DESARROLLO	31
7.1. DIAGNÓSTICO DOFA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL COLOMBIANO Y SU PROYECCIÓN CON BÉLGICA	31
7.2. DIAGNÓSTICO DOFA DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL BELGA Y SU PROYECCIÓN CON COLOMBIA ...	35
7.3. ANÁLISIS DEL ESTATUS QUO DE LA RELACIÓN COMERCIAL COLOMBIA-BÉLGICA PARA EL SECTOR AGROINDUSTRIAL APLICANDO LA HERRAMIENTA DE VINER.	37
8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	46
8.1. ESTRATEGIAS PARA ABORDAR EL MERCADO BELGA POR PARTE DE LAS EMPRESAS COLOMBIANAS.	46
8.1.1. Comparativo socioeconómico de Colombia y Bélgica – 2018.....	47
8.1.2. DATOS SOCIOCULTURALES DE COLOMBIA.....	48
8.1.3. Datos socioculturales de Bélgica	48
8.1.4. La influencia de la cultura en las negociaciones.....	50
8.1.5. Ventajas y recomendaciones al negociador colombiano para el trato del negociador belga	53
8.2. VENTAJAS PARA LA INDUSTRIA COLOMBIANA AL ELEGIR A BÉLGICA COMO PAÍS OBJETIVO PARA EL INTERCAMBIO COMERCIAL.....	54
8.2.1. Intercambios de saber entre las industrias colombianas y belgas.	55
8.2.2. Aumento del bienestar por medio de las relaciones comerciales entre Bélgica y Colombia.....	55
8.3. IDENTIFICAR LOS NICHOS DE MERCADO EN EL INTERCAMBIO COLOMBIA BÉLGICA. (DESDE COLOMBIA A BÉLGICA Y VICEVERSA).....	57

8.4. MARKETING-MIX DE PRODUCTOS COLOMBIANOS Y BELGAS A INTERCAMBIAR.	58
8.4.1. El diseño de mercadotecnia internacional	58
8.4.2. Observaciones para la estrategia de mercadotecnia de productos belgas hacia Colombia	60
8.4.3. Productos belgas de interés a intercambiar	60
8.4.4. Observaciones para la estrategia de mercadotecnia de productos colombianos hacia Bélgica	63
8.4.5. Productos colombianos de interés a intercambiar	63
9. CONCLUSIONES.....	66
10. REFERENCIAS.....	68

Lista de Gráficas

[Pág.](#)

Gráfica 1. Equilibrio del mercado del cacao en situación actual.....	422
Gráfica 2. Equilibrio del mercado del cacao después del refuerzo del intercambio con Bélgica.....	433
Gráfica 3. Ajuste general con un mayor grado de intercambio comercial con Bélgica.....	444

Lista de tablas

[Pág.](#)

Tabla 1. Perfil DOFA de Colombia para comercializar con Bélgica.....	311
Tabla 2. Perfil DOFA de Bélgica para comercializar con Colombia.....	355
Tabla 3. Estadísticas socioeconómicas de Colombia y Bélgica – 2018.....	477
Tabla 4. Diez aspectos culturales influyentes en las negociaciones	511

1. Introducción

El comercio internacional de la agroindustria ha creado vínculos entre los países en vía de desarrollo de climas cálidos con los países desarrollados de las zonas frías y templadas del globo terráqueo. Este intercambio viene sujeto a las limitaciones y ventajas de ambas regiones: Mientras los países cálidos pueden producir a lo largo del año productos agrícolas, los países desarrollados tienen grandes dificultades para producir suficiente para toda su población, frenados en gran parte por su clima. Sin embargo, estos últimos poseen economías que les permiten importar desde tierras lejanas, y por el poder adquisitivo de sus habitantes, se han vuelto mercados objetivos para aquellos países productores que desean desembocar hacia nuevos clientes, sea por plusvalía, sea por los enormes volúmenes de producción que han alcanzado.

El caso del intercambio entre Colombia y Bélgica llama la atención por esa complementariedad: Ambos países han adherido a un TLC que facilita el comercio, tienen facilidades de ingreso de sus factores productivos gracias a los puertos que los conectan por el océano Atlántico y aeropuertos, y se encuentran exentos de visa para que sus ciudadanos puedan viajar de un país hacia el otro. Adicional a esto, Colombia es un país que está mejorando sus condiciones de seguridad interna, freno que limitaba la explotación de sus ricas tierras, así como la comercialización de sus productos. Este país se caracteriza en el ámbito agrícola por su enorme variedad de producción, y tiene empresas de alto desempeño que juegan en el ámbito internacional. Por su parte, Bélgica tiene una amplia experiencia en la producción agroindustrial, siendo esta uno de los motores de su crecimiento económico, pese a su poca producción agrícola. La clave ha sido enfocarse en importar materia prima y transformándola, como con el cacao: Imposible de producir en suelo nacional, es esencial para producir el mundialmente famoso chocolate belga.

Bélgica es entonces un socio estratégico para desarrollar negocios que le permitirían a Colombia hacer conexiones comerciales internacionales. Ambos

países tienen varias características en común o que se complementan, por lo que es más que razonable pensar que una alianza comercial entre ambos países puede significar rentabilidad por medio del intercambio, y a largo plazo conquista del mercado mundial.

¿Qué oportunidades de negocios internacionales en el sector agroindustrial se pueden identificar entre Colombia y Bélgica para generar relaciones comerciales sólidas entre estos dos países? En primer lugar, se analizará la relación comercial Colombia – Bélgica, para luego diagnosticar los sectores agroindustriales de ambos países y proyectarlos en intercambios mutuos.

A continuación, se estudiarán algunas estrategias para abordar el mercado belga por parte de las empresas colombianas, creando oportunidades tanto para la importación como para la exportación.

Finalmente, se identificarán nichos de mercados en ambos mercados para cada país recíprocamente, identificando una muestra representativa de tres tipos de productos que generen valor para ambos países, desembocando en un plan estratégico de marketing mix.

1.1. Antecedentes de la Investigación

La búsqueda de mercados extranjeros para la comercialización de productos nacionales es un requerimiento que, desde el siglo XIX con el advenimiento de la Revolución Industrial, empujó a los países a desarrollar métodos de intercambio tal y como los conocemos actualmente. Según García (2010), los excedentes de producción requieren que los países se expandan comercialmente por fuera de sus fronteras para intercambiar sus productos por otros, haciendo el comercio internacional fundamental, contrariamente a otras épocas en donde las producciones que no estaban destinadas a ser intercambiadas sencillamente se destruían o se perdían.

Aunque los primeros intentos de mundializar la economía se dieron por medio de sometimiento de pueblos para obligarlos a comercializar, hoy en día se trata de llegar a acuerdos comerciales para tejer relaciones a largo plazo. Según Cue (2014), la liberación del comercio, el cual ha pasado por el derrumbe de barreras comerciales tales como los aranceles hasta la concepción de tratados de Libre Comercio (TLC), le ha permitido al mundo no solo mejorar la calidad de las prácticas del comercio internacional, sino también aumentarlo y crear nuevos puentes de comercio, buscando siempre el mejoramiento de las condiciones de vida en cualquier parte del mundo.

Con El Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Perú con la Unión Europea (2012), entre Colombia y Bélgica se han reducido considerablemente las barreras comerciales para que exista una mayor interacción entre las producciones y los mercados de ambos países, por lo que se espera una mayor interacción entre sus empresas.

Por otro lado, existen agencias por parte y parte de los gobiernos que hacen investigaciones sobre mercados foráneos para facilitar el arribo de sus producciones, como lo son Procolombia para Colombia y l'Agence pour le Commerce Extérieur para Bélgica. Estas dos entidades han publicado documentos para dar a conocer a sus empresas locales el mercado de cada uno de los países

mencionados, como son Procolombia (2016) y Agence pour le Commerce Extérieur (2014). Estos documentos resaltan tanto las ventajas estratégicas de comercializar entre estos países, como las oportunidades a futuro que pueden surgir en comercio al analizar qué productos se consumen en el país analizado y que se produce en el país de la entidad.

Estos análisis permiten entonces afirmar que existen posibilidades de negocios entre Colombia y Bélgica, pero existen todavía acciones por parte de las empresas para concretarlas. Para poder analizar de qué forma se pueden conectar estas dos culturas para hacer negocios, se debe primero indagar en sus formas de concebir los negocios. Según Cabrera et al. (2009) existen patrones de pensamientos intrínsecos a las culturas latinoamericanas, como el imaginario que viene desde la colonia de que es poco lo que Latinoamérica tiene para ofrecer, que puede ser un impedimento para el desarrollo.

Se debe entonces tener en cuenta, al momento de formular oportunidades, de que la visión pragmática es esencial para evitar caer en análisis que no contemplan relaciones comerciales bilaterales fuertes y duraderas, alentando el negociar en términos equitativos. Las oportunidades comerciales deben entonces estar también acompañadas de un estudio de las partes negociantes, tal como lo hace Lario (2014) al describir la forma de negociar con los belgas para saber qué esperar en las reuniones de negocios, así como lo hace Sarkis y Ocampo (2015) para los colombianos.

Para ilustrar todo este proceso, existen ya casos empresariales que se pueden observar para entender cuáles han sido las dinámicas de empresas que han sabido aprovechar los acuerdos y otras facilidades para hacer comercio entre los países de la Comunidad Europea, como lo muestra Van Der Berghe (2014).

El análisis de estos casos se debe hacer bajo la luz del análisis del comercio exterior adelantado por Jacob Viner, quien desarrolló una serie de teorías sobre el comercio exterior. Según Viner (1961), existen elasticidades en el comercio exterior relacionadas con factores propios al intercambio que permiten medir el grado de

permeabilidad entre mercados, lo cual es importante a analizar para entender la capacidad de penetración de un mercado por una industria foránea. Esta teoría se puede organizar según el estudio a desarrollar sobre comercio internacional, como lo ejemplifica Zamora y Mora (2018). En este orden de ideas, se puede asentar cuales son los productos que, según ambos mercados, tendrán mayor acogida en los mercados recíprocos, con lo cual se puede hacer una selección de productos a exportar con una idea de la acogida que puede tener.

Este análisis se agrega entonces a un análisis de factibilidad del aprovechamiento del recurso intercambiado, como lo ejemplifica Arza (2011) quien muestra como la región MERCOSUR tiene productos que el mercado mundial puede sea consumir, sea transitar. Pero para hablar realmente de lazos comerciales bilaterales fuertes, no basta con que las grandes empresas tengan relaciones internacionales.

La variedad de producciones que puede contar el sector agroindustrial en Colombia y en Bélgica están en gran medida en PYMES, por lo que el acercamiento de las economías entre estos países pasa por tender puentes que permitan la circulación de productos y servicios del sector agroindustrial de empresas con pequeña envergadura, como lo explica Martínez (2013), al explicar sencillamente que no se puede hablar de un comercio internacional fuerte entre dos o más países si este comercio no incluye pequeñas y medianas empresas, dado que son, en cualquier país, el mayor número de empresas y quienes generan en su conjunto la mayor parte de los productos.

1.2. Pregunta de Investigación

¿Qué oportunidades de negocios internacionales en el sector agroindustrial se pueden identificar entre Colombia y Bélgica para generar relaciones comerciales sólidas entre estos dos países?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Analizar oportunidades que presentan las empresas colombianas y belgas del sector agroindustrial, generando una propuesta de valor para ambos países que identifique las ventajas para el sector productivo colombiano de intercambiar con la industria belga.

2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el sector agroindustrial colombiano actual y su proyección con Bélgica (FODA)
- Diagnosticar el sector agroindustrial belga actual y su proyección con Colombia (FODA)
- Analizar el estatus quo de la relación comercial Colombia-Bélgica para el sector agroindustrial aplicando la herramienta de Viner.
- Identificar las ventajas para la industria colombiana al elegir a Bélgica como país objetivo para el intercambio comercial.
- Diseñar estrategias para abordar el mercado belga por parte de las empresas colombianas, creando oportunidades tanto para la importación como para la exportación.
- Identificar los nichos de mercado en el intercambio Colombia Bélgica. (Desde Colombia a Bélgica y viceversa)
- Identificar una muestra representativa de productos intercambiados por ambos países, generando un marketing-mix de productos colombianos y belgas a intercambiar.

3. Justificación

Esta tesis se propone desarrollar una visualización de los requerimientos que se pueden presentar para las empresas agroindustriales colombianas y belgas que deseen comercializar sus productos por fuera de las fronteras. Por lo general, no es de esperarse que una empresa colombiana se interese en Bélgica como su primera opción de exportación, así como una empresa belga puede no considerar a Colombia como un mercado a explotar. Sin embargo, por parte de los Estados de ambos países, en particular desde la visita del presidente colombiano Juan Manuel Santos a Bélgica y de su Alteza Real la Princesa Astrid de Bélgica a Colombia, el interés ha crecido al visualizar las oportunidades, para las cuales este estudio se centra en la agroindustria.

Sin embargo, el comercio entre ambos países tiene todavía potencial para crecimiento, por lo cual deben existir otras variables que se pueden identificar para mejorar el flujo comercial entre ambos países. Cabe resaltar que, para Colombia, el mercado belga presenta muchas posibilidades para su producción agrícola y agroindustrial, desde la venta al consumidor final de productos con diferentes niveles de procesamiento hasta la venta de productos para el sector empresarial, lo cual ya ha generado ciertas oportunidades comerciales.

Esto también es válido al momento de visualizar el mercado colombiano para los productos belgas, puesto que el aumento del ingreso per cápita de los últimos años ya está posicionando artículos como cerveza y papas congeladas de origen belga en las estanterías de las grandes superficies. Este estudio pretende entonces continuar en la expansión de esta senda, lo cual también se puede traducir, para ambos países, en transferencia de tecnología para mejorar la productividad.

Otra ventaja para los sectores productivos de ambos países en estos intercambios reside en la potencial expansión de las producciones hacia otros países: Mientras Colombia tiene una situación geográfica privilegiada en el continente americano, Bélgica tiene importantes puertos y hace parte de la zona

Schengen, lo cual le hace estratégica para incursionar en el mercado europeo en general.

Cabe resaltar que, durante la revisión bibliográfica, el estudio se diseñó sobre el análisis para mejorar el desempeño de las negociaciones de las industrias colombianas con las empresas extranjeras, más no de analizar una balanza comercial colombo-belga en la agroindustria, la cual se considera todavía muy prometedora por varios autores. Esto como respuesta a las solicitudes incluso textuales de los autores hacia los negociadores colombianos: Enfocar la discusión en cuanto a las posibles relaciones comerciales futuras de Colombia en desarrollar mejores niveles de comunicación y de comprensión de los requerimientos para consolidar relaciones internacionales a largo plazo.

4. Marco de referencia

Colombia y Bélgica son dos países con capacidades productivas en el sector agroindustrial interesantes. Mientras Colombia presenta ventajas climáticas y geográficas como lo señala Palacio (2009), Bélgica tiene una industria especializada en la transformación de alimentos con una experiencia de varias décadas, según Procolombia (2016).

Los dos países cuentan con economías liberales con apertura económica, por lo que básicamente cualquier empresa se puede proyectar al ámbito internacional, según Minervini (2016), lo cual es la única condición para que una empresa se pueda plantear un modelo de internacionalización entre ambos países.

El estudio busca profundizar sobre el potencial de intercambio comercial en la industria agroindustrial entre Bélgica y Colombia, para detectar las posibles oportunidades de negocio en este sector, incluyendo el análisis de los procesos de venta y de producción. Según Procolombia (2016), Bélgica está enfocada en el sector secundario de la economía, y por esto es altamente dependiente del comercio para producir puesto que es importador de materias primas.

Por otro lado, sus producciones principales incluyen comidas y bebidas procesadas, químicos y textiles, por lo que se estima que su interés en la producción colombiana a nivel agrícola y agroindustrial puede ser alta. Adicional a esto, existen rutas de comercio que permiten ya el envío de producción en tiempos menores a un mes desde Colombia, lo cual es ventajoso en la industria agrícola. Según MarketLine (2016) se espera un crecimiento en este sector de forma continua por los próximos años.

Bélgica es un país pequeño, pero con gran influencia en la zona Schengen, con uno de los puertos más importantes de la región y vías comerciales hacia toda el área del Atlántico Norte, como lo presenta la Comisión Europea (2018). Esto es reflejo de su idiosincrasia: Un país tradicionalmente abierto hacia el exterior. Por su parte, Colombia es un mercado que está creciendo a nivel económico, lo que

significa que nuevos productos procesados pueden tener cabida en su mercado. Según MarketLine (2017), el mercado agrícola colombiano se proyecta en un crecimiento para el 2021 del 35.5%.

Las oportunidades comerciales de Colombia con Bélgica se apoyan primeramente en la teoría de la ventaja absoluta de Smith (1776), la cual estipula que un país con ventaja para producir ciertos bienes a menor costo que cualquier otro país debe aprovechar para exportar. En el caso colombiano, dadas su posición geográfica, sus climas y otras ventajas inherentes a sus ecosistemas, el país puede producir a un costo menor que muchos otros una variedad de productos agrícolas apetecidos por el mundo entero, lo cual le genera poca o ninguna competencia.

En cuanto a las oportunidades comerciales de Bélgica con Colombia, estas se apoyan en la teoría de la ventaja comparativa de Ricardo (1817), quien estipula que dos países comercializarán basados en las ventajas comparativas que tengan en sus industrias. La agroindustria belga tiene mayor capacidad para aprovechar los recursos agrícolas colombianos que la industria colombiana, por lo que, según esta ventaja comparativa, le conviene a Colombia la incursión de esta industria para mejorar su productividad y asegurarse que su producción agrícola sea explotada de manera más eficiente.

Bélgica también se beneficia en un intercambio con Colombia por la teoría de la ventaja monopolística, en donde Kindleberger (1969) explica que las empresas con alguna ventaja competitiva difícil de copiar, en este caso la carencia tecnológica por parte de las empresas colombianas debido a la falta de apoyo a la investigación, pueden apostarle a desarrollar un portafolio de productos basados en la producción del país con el que comercia. Sin embargo, la demanda de productos agrícolas por las empresas belgas impulsaría el desarrollo de los productores agrícolas colombianos.

Esto se refuerza por la teoría de la internacionalización de Buckley y Casson (1976), quienes afirman que, si existen ventajas al desplazar operaciones al exterior, pero es más eficiente mantenerlas bajo control de la empresa que

venderlas o cederlas, entonces se debe deslocalizar. En este caso particular, dado que son las empresas belgas las que tienen el saber, y que la plusvalía que produzcan depende de este saber, entonces deben manejar plantas de procesamiento u otras partes de sus operaciones en Colombia, lo que les permitirá manejar la materia prima agrícola colombiana desde su cosecha hasta la transformación y distribución, por lo que deberán incursionar con su saber en territorio colombiano.

Finalmente, existen teorías que avalan que el intercambio entre Bélgica y Colombia es mutuamente beneficioso, como el modelo Uppsala propuesto por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), el cual explica que en el caso de Bélgica incursionando en el mercado colombiano y Colombia incursionando en el mercado belga, esto le permitirá a ambos países comprometer más y más recursos en los mercados de la contraparte a lo largo del tiempo, en la medida en que van aprendiendo el uno del otro por las actividades que llevan a cabo.

Reforzando la evolución de las relaciones comerciales entre ambos países, el ciclo de Vernon (1966) es la referencia de lo que sucederá con gran número de productos de los que se pueda formar para un portafolio de oferta combinando la producción de ambos países: La producción que se formule por medio de este intercambio, dada la agroindustria de Bélgica, será para el consumo de este país. Luego se buscará por medio de economías de escala la exportación a otros países industrializados. Esto da a conocer, como fuente de origen de los insumos, a Colombia como productor, y también solicita plantas de producción en más países demandantes de estos productos. En la medida en que Colombia recibe más inversión de recursos por parte de Bélgica, se deslocaliza paulatinamente la producción por cuestiones de costos. Finalmente, si algún producto no es más apetecido por los países desarrollados, se llega a una oferta con costos más bajos que le permite ofrecer estos productos en países con menor poder adquisitivo, dentro de los cuales está Colombia, pero también sus países aledaños.

Por el lado belga existen una publicación de la Agence pour le Commerce Extérieur (2014) en la cual se detalla el mercado colombiano como interesante para la producción belga, con lo cual también se destaca que es un país con puertos en dos océanos, a casi la misma distancia en barco entre México y Argentina, lo que le ha valido el interés de muchas empresas para ser su plataforma de expansión en América Latina.

La relación más fácil de plantear, y la más comúnmente desarrollada en el intercambio Sur-Norte es de la maquila, lo cual puede ser una fuente de progreso y transferencia de tecnología si se cuenta con acuerdos comerciales que valoricen el desarrollo, como argumentan Middlebrook y Zepeda (2008). Es entonces de esperar que el desarrollo de esta tesis hable mucho de un intercambio en donde se produce la materia prima en Colombia y se procese en Bélgica, pero no se puede sesgar las expectativas a este estilo de relación.

La relación bilateral que puede existir entre estos dos países beneficia también sus producciones por medio del comercio intraindustrial, definido por Rivera (2013) como el comercio entre dos países con productos de una misma industria, para lo cual Gutiérrez (2017) da ciertas características observadas entre varios grupos de países que se han sostenido mutuamente en el crecimiento: Además de considerar los consumidores finales de ambos países, es también factible desarrollar comercio entre las empresas para mejorar su oferta al público, y así tanto las colombianas como las belgas pueden desarrollar productos para ambos países con características dependientes de las preferencias de los mercados, lo que permite una ampliación del portafolio en general de la industria.

Siendo dos países con fortalezas en diferentes sectores de la agroindustria, se pueden beneficiar de estos intercambios. Según Ekanayake, Veeramacheneni y Moslares (2006), este tipo de intercambio ha favorecido la productividad de países industrializados, y puede ser una clave para el desarrollo económico conjunto.

Por otra parte, el mercado interindustrial, en donde Bélgica y Colombia podrían mutuamente surtir sus industrias con insumos, podría ser esencial para un

desarrollo más sostenible en el territorio colombiano, ya que Torres (2013) advierte que el desarrollo minero-exportador colombiano ha restado las posibilidades de inversión en otros sectores productivos, a su vez que limita el desarrollo del país. También advierte de que existe una gran oportunidad en los alimentos procesados que puede ser cubierta desde la posición geográfica colombiana hacia Asia suroriental, pero que no ha sido aprovechada.

Los dos países manejan volúmenes importantes de comercio internacional, pero no se destacan en el panorama internacional como Estados Unidos, China o Francia, lo que significa que mejorar sus relaciones puede ser una generación de polos económicos alternos en la economía mundial, como lo sostienen Pelfni y Fulquet (2015).

Los dos países analizados también tienen un acuerdo comercial que favorece la interacción comercial: El TLC firmado entre Colombia y la Unión Europea. Este acuerdo, firmado en el 2012 en Bruselas, es una herramienta de gran beneficio para el sector agrícola según Ruiz, Duque y Redondo (2017). Sin embargo, todavía existen algunas medidas que se deben revisar, y en el ejercicio del comercio bilateral puede ser interesante ajustar para generar prosperidad sostenible para ambas partes, aunque en regla general se puede observar que este tratado significa la facilitación de los intercambios entre ambos países.

La relación entre Bélgica y Colombia en el sector agroindustrial puede generar entonces una alianza estratégica a nivel comercial no sólo para venderse entre sí, sino para vender a otras regiones del mundo por medio de la combinación de los saberes en la agroindustria. Es posible que estos dos países se ayuden mutuamente dado que convergen en intereses comunes a nivel económico, mejorando el nivel de investigación de ambos. Según Chocontá, Rojas, Tobasura y Barrera (2014), la mayor inversión en investigación y desarrollo concluye en mayores avances en conocimiento, y por ende en valor agregado; por lo que un socio comercial para el agro colombiano, y el saber de los cultivadores colombianos

sobre las siembras, es una conjugación que puede generar interés de inversionistas.

Cabe apuntar que, en la globalización actual, los capitales se mueven libremente y más que nunca en función del valor de las ideas que se generen en cualquier parte del mundo. Álvarez y Torrecillas (2013) demuestran que las inversiones extranjeras directas se han incrementado en los países en desarrollo y se correlaciona con el surgimiento de empresas multinacionales en estos. El acercamiento de empresas puede permitirles entonces a inversionistas el acercamiento a nuevos ciclos de producción que pueden ser creados por las industrias de estos dos países.

Estos momentos pueden generar, por medio de un acercamiento a nuevas fuentes de ideas, un resurgimiento de la industria, como lo constatan González y Martín (2013). Un acercamiento que involucra más actores en la exportación agroindustrial significa incluir a las PYMES, y para el lado colombiano esto puede ser un aliciente para los problemas estructurales del campo, donde se produce desde hace décadas con niveles indignos y en donde el beneficio siempre termina en manos de unos pocos, según Jiménez (2012), generando altos niveles de desigualdad.

En cuanto a Bélgica, si bien existe un organismo que busca la internacionalización de las PYMES, ahora más que nunca debido a los meandros de la crisis económica actual en Europa, se estimula a que las empresas de pequeña envergadura no consideren su mercado objetivo solamente en el mercado local, sino que busquen por fuera cómo pueden comercializar sus producciones, tal como lo presenta SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie (2016).

La meta de este análisis es proveer de unas pautas para el desarrollo del comercio bilateral, puesto que, como lo destacan Ortiz & Roser (2018) las relaciones comerciales duraderas, beneficiosas y de alto valor agregado son aquellas entre países que tienen relaciones comerciales que proveen de bienes y servicios a ambas partes, así como estas relaciones se refuerzan con el tiempo en

la medida en que las culturas de ambos países aprenden a conocerse mutuamente. Para lograr esto, no basta sólo entonces con ofrecer negocios que financieramente pueden ser demostrados como beneficios para ambas partes; es también importante lograr crear condiciones de intercambio con dos culturas que se deben entender.

Realizando un estudio de trabajos adyacentes al tema que se expone en esta tesis, se encuentra poca literatura concerniente a las posibilidades de intercambio entre Colombia y Bélgica. Se procede a utilizar documentos que hablan sobre las posibilidades de ambos mercados para dibujar un panorama de intercambios, para luego revisar, con literatura sobre intercambios entre mercados con características similares, a un nivel general y luego especificando a nivel agroindustrial. Al final se estudia una estrategia sugerida para aprovechar la producción conjunta entre Colombia y Bélgica, sus ventajas y sus potenciales áreas de influencia.

Procolombia (2016) da un bosquejo general de la logística y las facilidades de acceso que se manejan para ingresar mercancías, siendo una guía inicial para entender los procesos de exportación de Colombia hacia Bélgica. Se afirma que *“Bélgica está concentrada en el sector secundario de la economía. A nivel comercial es un importador neto de commodities y exportador de manufacturas, lo que lo convierte altamente dependiente de los mercados mundiales.”* Adicional a esto, se cuenta con amplias gamas de transporte de mercancías, dado el alto nivel de logística que se maneja en un país tan conectado con el exterior. En lo que respecta al sector agroindustrial, se informa que dentro de sus industrias principales están las *“comida[s] y bebidas procesadas”*.

Bogaerts, M. y L’Hoost, F. (2014) habla sobre las posibilidades de mercado para las empresas belgas y detalla el entorno colombiano al cual se pueden ver enfrentados los exportadores interesados en este mercado. Esto permite que se observen varias variables que pueden influir en la forma de llevar a cabo negocios en Colombia, desde el actuar de los colombianos en los negocios hasta las diferencias climáticas de las regiones, pasando por las tendencias en las

producciones locales para conocer cómo está el mercado interno. Se informa en particular que uno de los motores del crecimiento y de la creación de empleo es la agricultura, la cual recibe por ende mayor nivel de soporte por parte del Estado. También advierte que, a raíz de los cambios productivos de los últimos años gracias a las mejorías en seguridad, el país se ha especializado en la transformación y procesamiento de alimentos, para lo cual depende altamente del mercado extranjero para insumos y equipo. Concluye esbozando ciertos parámetros para tener en cuenta para la comercialización, y finaliza con ejemplos de empresas belgas ya implantadas en el país, las cuales tienen alto impacto en el sector agroindustrial en particular.

El texto del Acuerdo comercial entre Colombia y el Perú, por una parte, y la Unión Europea y sus estados miembros, por otra (2012) es el texto base sobre el cual se fijan las reglas del intercambio entre Colombia y Bélgica. En este se hace la descripción de los términos de intercambio a los cuales se someten tanto exportadores como importadores de ambos países para poder comprar o vender bienes y servicios, lo cual lo hace preponderante para entender las condiciones bajo las cuales se debe pactar cualquier envío de mercancía de un país a otro.

Según Gutierrez (2017) el intercambio entre empresas de dos países permite que estas se familiaricen con ambos mercados, por lo que pueden beneficiarse con posicionamiento a largo plazo. Esto crea una mezcla de influencias derivadas de la presencia en los dos países, permitiendo la ampliación del portafolio, dando la oportunidad de diversificar su producción, lo cual permite proyectarse a otros mercados, mejorar la penetración de mercado y, para beneficio del comercio en general, mejorar en últimas los puentes comerciales entre empresas para fortalecer el tránsito comercial entre ambos países.

Aprovechando entonces las ventajas que ofrece el TLC suscrito entre estos grupos de países, es de esperar que las ventajas ofrecidas para minimizar las barreras que las empresas encuentren entre ambos países se puedan ver reflejadas incluso para sus áreas de influencia: América en el caso de Colombia, la

Unión Europea en el caso de Bélgica. Esto es un motor para que las industrias de ambos países no solamente busquen hacer negocios en ambos territorios, sino que la conjugación de las influencias de ambos países les permita crear productos más competitivos que pueden permitirles salir de las fronteras belgas y colombianas. Con esto, las empresas le pueden apostar, en el largo plazo, con sus producciones a los mercados de ambas zonas de influencia, lo que permite visualizar un afianzamiento de la integración entre Colombia y Bélgica.

La productividad colombiana en el sector agrícola es muy baja, lo cual presenta unas limitantes para los procesos de exportación, puesto que Colombia no es un país que pueda competir con otros países, incluso latinoamericanos, en volumen de oferta y, por ende, en control de mercado, como lo explica Henao (2017). Varias trabas se han mantenido a lo largo de su Historia, de las cuales muchas son responsables el Estado por falta de planeación y de visión internacional de las producciones del campo colombiano:

“

- ✓ *La falta de capacitación y actualización en el manejo de tecnologías agrícolas.*
- ✓ *Falta de un programa estructural sobre producción certificada y transformación para mercados externos.*
- ✓ *Escaso presupuesto de los entes públicos para el acompañamiento técnico, a fondo y en serio, de los emprendimientos locales.*
- ✓ *Falta de concientización a los agricultores sobre las exigencias de los mercados y de manejo de las Buenas Prácticas Agrícolas.*
- ✓ *Poco acceso a los sistemas y tecnologías que contribuyan a dinamizar sus prácticas culturales, sus sistemas de producción, de calidad e inocuidad final de sus productos.*
- ✓ *Son escasos los agricultores que llevan registros y los que se encuentran en algún proceso de certificación.”*

Sin embargo, según González, T. y Martín, M. (2013), los países en donde existe una baja productividad no necesariamente tienen una limitante con esta condición. Cuando una producción escasea, se puede transformar este atributo en fortaleza al contar sobre la rareza del producto para volverlo exclusivo y, por ende, de alto valor agregado. Para lograr esta condición, es necesario mantener la oferta exclusiva y sostenerla en el tiempo, por lo que se debe cambiar el tipo de oferta con el producto: En vez de atacar el mercado para abarcar por cantidad, se debe cambiar la estrategia para mantener una exclusividad que genere plusvalía.

Se dibuja un esquema de producción que puede aprovechar el campo colombiano para entrar a competir en el mercado internacional: Mientras la productividad del campo sea baja, es necesario para los empresarios del campo colombiano enfocarse en productos de alto valor agregado, lo cual crea valor a partir de esta condición. Adicional a esto, se necesita alta inversión en investigación y desarrollo, lo cual mantendrá elevado el costo de la producción al preservar la plusvalía y permitirá sostenerla en el tiempo.

Según Ekanayake, Veeramacheneni y Moslares (2006), el intercambio interindustrial es un fuerte componente de la creación de valor a través del comercio internacional. Este intercambio permite que se produzcan bienes y servicios para el consumidor final aprovechando las ventajas comparativas que manejan los países en diferentes sectores de su economía. Por ejemplo, un país con mano de obra poco calificada puede tener un promedio de salarios más bajos que otros países, por lo que las empresas pueden enviar parte de su proceso productivo que no requieran de gran calificación para ser manufacturados a estos países y así mejorar sus costos.

Torres (2013) permite proyectar la producción colombiana potenciada por el saber belga como una producción que puede llegar a conquistar el mercado asiático, con nuevos actores económicos demandantes de productos de alto valor agregado dado el poder adquisitivo que se ha elevado en estos países en las

últimas décadas, debido a los avances socioeconómicos que varios países de Asia han conocido.

Estos últimos dos estudios reflejan el potencial que se puede aprovechar de la conjugación de ambos sectores productivos: Mientras Colombia puede proveer de materia prima, Bélgica puede proveer saber para mejorar la competitividad de la producción, lo que significa productos de alto valor agregado, pero a la vez competitivos y adaptados incluso para países por fuera de las áreas de influencia de esos dos países, permitiendo incursionar en mercados tan diversos como es el asiático.

El estudio aquí propuesto se enfocará en observar cómo se puede generar plusvalía en las relaciones comerciales entre Colombia y Bélgica por medio del intercambio comercial. La senda que se proyecta es demostrar que la mejor alternativa no es el intercambio de mercancías (aunque esto no significa que se deba descartar la posibilidad), sino el crear una simbiosis a partir de las fortalezas productivas de ambos países: Bélgica no posee una variedad real de insumos agrícolas, pero si posee técnicas de punta en lo que se refiere a la transformación y el transporte agroindustrial.

A su vez, Colombia tiene una diversidad agrícola que le permite potencialmente producir una gran variedad de insumos agrícolas, pero carece del conocimiento y de políticas públicas que permitan ser competitivos. Frente a este panorama, la opción más aceptada en el comercio internacional suele ser el aumento de productividad para aumentar la competencia por medio de las cantidades que se pueden ofrecer en el mercado y así ganar mayor participación a nivel internacional. Esto significa que se debe contar con un aparato estatal con dedicación a este objetivo, además de una escala de tiempo y de espacios que la coyuntura actual colombiana no puede garantizar.

La alternativa es mantener una baja productividad a nivel internacional, pero enfocarse en la producción de alto valor agregado para desarrollar estrategias agrícolas sostenibles. En esto, el conocimiento belga se puede enfocar para crear

productos de alto valor agregado disponiendo de los productos poco convencionales de la producción agrícola colombiana.

5. Hipótesis

Colombia y Bélgica tienen producciones agrícolas y agroindustriales complementarias que son posibles expandir para aumentar la competitividad de ambos países, favoreciendo el crecimiento de la economía colombiana.

.

6. Metodología

Para el desarrollo de investigación de esta tesis es importante resumir que es de corte cualitativo: Mediante la recolección bibliográfica de los documentos académicos, como de la información presentada por las respectivas agencias encargadas del comercio exterior en cada estado, y utilizando el análisis DOFA y de la herramienta Viner, se puede presentar las oportunidades y/o limitaciones en las prácticas de intercambio comercial agroindustrial entre Colombia y Bélgica.

Durante el análisis a la luz de la teoría de Viner se observa que las condiciones iniciales que se requieren entre dos países para llevar a cabo un aumento del intercambio se cumplen, a saber, tratados de libre comercio y una existencia de mercados interesantes para ambas partes que faciliten e inciten la colaboración comercial. El problema de la falta de intercambios entre estos dos países reside entonces en un factor diferente a las capacidades de importación y de exportación, lo cual debe afectar la calidad de las relaciones.

El enfoque para mejorar las relaciones comerciales entre ambos países es entonces analizar qué barreras en las negociaciones existen para mejorar el intercambio entre países, analizando aspectos culturales y metodologías utilizadas para conseguir acuerdos a nivel comercial, así como de condiciones generales que se deben conseguir en la negociación en agroindustria.

Otro punto de interés en el potencial comercial entre ambos países es entender bajo qué perspectivas se deben valorar las producciones agroindustriales de ambos países para entender qué genera interés en ambos mercados. Para lograr esto, se ejemplifican aspectos de interés en ambos mercados por medio de productos, sea que ambos países ya comercializan a nivel internacional, sea con productos con potencial para ser comercializados, según la información relevante de los documentos soportando el análisis DOFA.

En otras palabras, la monografía se diseña sobre la necesidad más que imperativa de que los comerciantes colombianos enfoquen esfuerzos en el

acercamiento cultural y la adaptación de la oferta subsecuente a los mercados extranjeros, y alrededor de ello se produjo la investigación bibliográfica.

De lo anterior, en la sección 7 se presentan dos matrices de análisis DOFA. En primer lugar, se presenta en la sección 7.1 el diagnóstico DOFA del sector agroindustrial en Colombia y su proyección con Bélgica. El análisis bibliográfico permitió revisar los trabajos desarrollados por Bogaerts y L'Hoost (2014), Cabrera et. al (2009), Fevia (2018), Henao (2017), Jiménez (2012), Belgian Foreign Trade Agency (2019), l'Agence pour le commerce extérieur (2014), MarketLine (2017), y Procolombia, s.f. De donde, al rastrear los factores internos y externos (Considerando sólo el intercambio con Bélgica), se logra identificar factores de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, de las condiciones de la agroindustria en Colombia.

De igual manera, en la sección 7.2 diagnóstico DOFA del sector agroindustrial en Bélgica y su proyección con Colombia, se realiza el análisis bibliográfico desarrollado por AWEX (2015), Fevia (2019), Comisión Europea, 2018), Gatica, A et al., 2012), Procolombia (2016), Agence pour le Commerce Extérieur, 2019) y la SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie (2016).

Al realizar el análisis DOFA e identificar los problemas culturales de negociación internacional y la falta de "lectura" de los requerimientos del cliente internacional, se identifican las oportunidades que tiene la agroindustria en Bélgica y su proyección en el mercado colombiano.

La bibliografía seleccionada también demuestra que los requerimientos de productos colombianos a nivel internacional no son condicionados por volúmenes de intercambio, sino que existen ya productos con niveles de diferenciación que los hacen atractivos para los mercados internacionales.

7. Desarrollo

7.1. Diagnóstico DOFA del sector agroindustrial colombiano y su proyección con Bélgica

Tabla 1. Perfil DOFA de Colombia para comercializar con Bélgica

	Negativos	Positivos
	Debilidades	Fortalezas
Factores internos	Falta de cultura exportadora	Mercado de consumo consecuente
	Falta de educación para exportación	-Aumento del poder de compra
	Corrupción	-72% viven en la ciudad
	Sistema burocrático ineficiente	-Se interesa más en la calidad y se asemeja a los países desarrollados
	Cultura intrínseca poco lo que Latinoamérica tiene que ofrecer"	"Es Procolombia
	Falta de apoyo a Pymes, la mayor fuente de producción agrícola	Situación macroeconómica excelente
	Conflicto armado interno	Inflación estable en 3%
	Falta de inversión en I+D	Servicios financieros adaptados
	Debilidad jurídica	Medios de comunicación y tecnología de punta
		Tradición agrícola
		Acuerdo de Paz
		Gran variedad de insumos agroindustriales por ofrecer

	6,5% del PIB nacional, 20% de la población ocupada es del sector agro y su crecimiento real es del 5,2% en el 2013
Factores externos (Considerando el mercado belga)	Oportunidades
	Amenazas
	Tendencia enfocada al bienestar Grandes productores a nivel internacional de insumos semejantes Alta dependencia de insumos agrícolas foráneos TLC entre Colombia-Perú y la Unión Europea Agroindustria belga con interés en mantener su liderazgo mundial

Fuente: Elaboración propia

Colombia posee fortalezas en el sector agrícola y a nivel agroindustrial con un gran potencial de crecimiento según MarketLine (2017). Mejorar la productividad del campo, la comercialización de los productos transformados y la internacionalización del portafolio agroindustrial colombiano son posibles al enfrentar los factores negativos una vez identificados.

La gran variedad de insumos provenientes de la agricultura colombiana (Henao, 2017) y el peso del sector agro en el PIB colombiano (Bogaerts y L'Hoost, 2014) son indicadores que definen a Colombia como un país potencialmente rico a nivel agrícola, lo cual es una ventaja competitiva que le da un estatuto al país de socio comercial estratégico.

Según Bogaerts y L'Hoost (2014), el mercado interno de Colombia ofrece también ciertas características atractivas que agregan confianza para la producción sobre su territorio: La situación macroeconómica excelente, con una inflación estable alrededor del 3% y servicios financieros adaptados al sector agroindustrial,

permite que los proyectos de inversión que se planeen en el país van a tener un panorama claro sobre el cual desarrollarse. Por otro lado, Colombia cuenta con tecnología de punta y medios de comunicación de alto desempeño que facilitan el desempeño comercial. Adicional a El mercado de consumo en Colombia tiene características que también le dan peso a nivel internacional como atractivo para la incursión comercial: el 72% de la población es citadina, se observa un aumento del poder de compra y su tipo de consumo se asemeja al de los países desarrollados por su interés en la calidad.

Sin embargo, existen condiciones que todavía limitan el desarrollo comercial en Colombia, incluso a nivel interno, que deben ser contempladas en un proyecto de internacionalización entre Colombia y Bélgica.

Un problema de peso para la comercialización de la producción agrícola colombiana es la pobre infraestructura con la que cuenta el país (Bogaerts y L'Hoost, 2014), lo cual extiende los tiempos de entrega y multiplica los contratiempos para el arribo, el tránsito y la salida dentro del territorio de personas y mercancías, con los consiguientes sobrecostos. Esta falta de inversión se extiende a la falta de apoyo a las PYMES agrícolas, las cuales son la principal fuente de producción agrícola (Henao, 2017).

En Colombia existen problemas de gerencia por parte del Estado: El sistema judicial colombiano es lento y complicado, lo que dificulta tener un marco jurídico claro y que defienda las reglas de juego de la sociedad con agilidad es poco realizable, según l'Agence pour le commerce extérieur (2014). Por otra parte, el alto nivel de corrupción en las entidades estatales que impide su regulación, sumado a un sistema burocrático ineficiente (Jiménez, 2012) que minimiza la gestión de fondos públicos para apoyar el sistema productivo colombiano, hace constatable una falta de inversión en Investigación y Desarrollo (Henao, 2017) necesaria para el desempeño competitivo de los productores nacionales.

La mentalidad colombiana para la negociación internacional presenta problemas de desempeño que pueden desfavorecer a Colombia: Existe una

concepción general en Latinoamérica de que es poco lo que se tiene para ofrecer (Cabrera et. al 2009), a lo cual se agrega falencias en educación para la exportación y en general, en la cultura exportadora (Henao, 2017).

Colombia posee ciertas facilidades para mejorar sus relaciones comerciales con Bélgica que no se deben pasar por alto, dentro de las cuales la más destacable es contar con un tratado de libre comercio, lo que demuestra un interés en mejorar lazos comerciales entre ambos países. También es clave resaltar que existe la agencia gubernamental Procolombia, la cual está enfocada en promover las relaciones comerciales internacionales, y por ende que maneja información y otro tipo de ayudas para ingresar al mercado belga como lo hace con el resto de los países del mundo (Procolombia, s.f.).

El intercambio con Bélgica puede permitirle al país obtener ciertos beneficios que mejoren su desempeño a nivel comercial, y no se reduciría únicamente a ganancias monetarias. Bélgica tiene una filosofía comercial enfocada al aumento del bienestar general, por lo cual la industria belga tendrá como objetivo, para crear relaciones comerciales sostenibles, que sus proveedores tengan formas de trabajo dignas (Fevia, 2018).

Por último, aparte de todos los problemas que puede presentar la situación interna del país, la relación entre Colombia y Bélgica requiere que la agroindustria colombiana logre ser visible para Bélgica, la cual ya cuenta con numerosos proveedores y clientes de todo tipo a lo largo y ancho del globo (Belgian Foreign Trade Agency, 2019), y lograr captar el interés en sus producciones es una tarea que requiere un análisis particular.

7.2. Diagnóstico DOFA del sector agroindustrial belga y su proyección con Colombia

Tabla 2. Perfil DOFA de Bélgica para comercializar con Colombia

	Negativos	Positivos
	Debilidades	Fortalezas
Factores internos	Escasez de materias primas para la agroindustria	Gran tradición en I+D en agroindustria
	Alta dependencia del comercio internacional	Gran estabilidad política y económica Dentro de la zona Schengen Gran tradición en comercio internacional Gran exportador de productos agroindustriales Excelente infraestructura Relaciones comerciales a largo plazo Aprovechar más l'Agence pour le Commerce Extérieur
	Oportunidades	Amenazas
Factores externos (Considerando el mercado colombiano)	Gran variedad de insumos agroindustriales	Inestabilidad del mercado laboral
	Conocimiento del comercio con colombianos TLC entre Colombia-Perú y la Unión Europea Reforzar el apoyo al intercambio entre PYMES belgas y el campo colombiano	Riesgo comercial (que no paguen) No conoce toda la variedad de los productos colombianos

Fuente: Elaboración propia

La agroindustria belga tiene requerimientos que la producción colombiana puede ofrecer con excelentes condiciones, además de algunas desventajas que no puede solventar sin los intercambios internacionales.

El argumento de mayor peso para el intercambio por parte de Bélgica es la dependencia casi completa de su agroindustria de los productos que importa del exterior (Fevia, 2019), transformándolos en bienes de alto valor agregado que tienen cabida en los mercados de varios países alrededor del mundo. Es un país experto en la transformación de productos agrícolas debido en gran parte a su inversión en investigación y desarrollo en esta área, y por esto es un socio altamente estratégico para los países agrícolas.

Su presencia en el área internacional se ve resaltada por ser un país miembro de la zona Schengen (Comisión Europea, 2018), lo cual le hace un enclave para uno de los mercados de consumo más poderosos del mundo: Introducir un producto en Bélgica es conseguir oportunidades de venta en la Unión Europea, que cuenta con varios de los países con población con mayor poder adquisitivo en el mundo.

A nivel de su estructura interna, Bélgica cuenta con una gran estabilidad política y económica, así como una infraestructura en vías y puertos de alta fiabilidad (Procolombia, 2016). Por otra parte, su cultura de negocios siempre apunta a relaciones a largo plazo (Gatica, A et al., 2012), lo que significa que lograr un negocio con Bélgica buscará en gran medida crear lazos comerciales fuertes y durables.

Por otra parte, la falta de interacción con Colombia hace que sus productos no sean muy conocidos por el mercado belga: En el 2017 Colombia era su 62º cliente y su 50º proveedor (Agence pour le Commerce Extérieur, 2019); por esto una fase de descubrimiento, en donde se deberá estudiar la forma de ofrecerlo al consumidor final, será necesaria para parte de sus productos, al menos de aquellos poco o nada comercializados por Bélgica.

Pero siendo Bélgica un país con una posición fuerte en el mercado internacional y con gran interés en la investigación en agroindustria, existen argumentos de peso para que Colombia sea un objetivo de gran interés. La gran variedad de insumos que se pueden encontrar (AWEX, 2015) permite que esta industria pueda afianzar amplios lazos comerciales con Colombia, encontrando mucho de lo requerido en un mismo país.

Por otro lado, existen estrategias propias que se han gestado por parte del gobierno de Bélgica para conocer mejor el mercado colombiano, como atestiguan en particular la misión de una delegación belga para conocer el mercado (Bogaerts y L'Hoost, 2014) y la información que se encuentra en la página de la Agence pour le Commerce Extérieur¹. Todo esto está diseñado para facilitar el arribo de la industria belga en Colombia y crear lazos comerciales entre ambos países. Esto es particularmente válido para acercar las Pymes de ambos países, las cuales son las mayores participantes de las economías (SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, 2016).

7.3. Análisis del estatus quo de la relación comercial Colombia-Bélgica para el sector agroindustrial aplicando la herramienta de Viner.

Luego de estudiar las diferentes características de los mercados colombiano y belga en agroindustria, se puede llevar a cabo un estudio de las posibilidades en las relaciones comerciales a partir de sus características actuales. Este análisis se hace a la luz de la teoría de Jacob Viner, académico ilustre de la economía internacional, y en particular de sus planteamientos sobre la creación y el desvío de comercio. Esto fundamentará el beneficio a esperar con el aumento del

¹ Agence pour le Commerce Extérieur en <https://www.awex-export.be/>.

intercambio entre Colombia y Bélgica, lo que se debe traducir en un aumento general del bienestar para ambos países.

Según Tugores (2005) los temas de crecimiento económico, de desarrollo y de comercio internacional son prioritarios en la rama de la economía internacional, puesto que se ha considerado, desde los inicios de la ciencia económica con Adam Smith, que el aumento de la especialización de la producción y el aumento del tamaño del mercado van de la mano.

Compartiendo la visión de Tugores, en donde el crecimiento económico debe conllevar bienestar para la población en general según las visiones políticas europeas, el intercambio entre Colombia y Bélgica en el sector agroindustrial se visualiza como la oportunidad de un crecimiento sostenible que beneficie a ambos países al maximizar el bienestar general. Citando a Viner, Tugores (2005) explica que el comercio se expande en la medida en que se firmen acuerdos de libre comercio, situación existente entre Colombia y Bélgica con el Tratado de Libre Comercio “Acuerdo comercial entre Colombia y el Perú, por una parte, y la Unión Europea y sus estados miembros, por otra” (2012), dando como resultado que los consumidores de ambos países acceden a una mayor oferta, la cual cuenta además con una mayor eficiencia, y por ende mayor rentabilidad, menor costo y precios más bajos.

Se genera creación de comercio, puesto que los países desarrollan no solamente una expansión en las cantidades exportadas de un país hacia el otro y viceversa, sino que la nueva situación de costos de exportación e importación permite visualizar nuevos productos a intercambiar.

Por otro lado, existe también la desviación de comercio que se puede percibir como una ventaja para los productores nacionales de ambos países. Para entender esta ventaja y la creación de comercio de forma práctica, se toma como ejemplo el cacao, producto de alto interés para ambos mercados por las siguientes características:

- Bélgica cuenta con una importante industria transformadora de productos agrícolas. Sin embargo, es un país que produce muy poco a nivel agrícola para sus requerimientos por tres factores principales: Es un país pequeño en superficie, con solamente 30.688 kilómetros cuadrados; su posición geográfica le sitúa en una región muy fría del planeta, con un clima que cuenta con estaciones con presencia de nieve, lo que limita en gran parte la agricultura; y su nivel de producción para la exportación es tal que no sólo no cuenta con abasto para su consumo interno, sino que requiere de insumos necesariamente foráneos para sostener su industria, como aquellos que se procesan en territorio belga pero que son cultivados en zonas geográficas tropicales. (Belgium.be, 2019)
- El chocolate es un artículo de alta producción y demanda en Colombia. Se producen entre 55.000 y 60.000 toneladas al año, principalmente en los departamentos de Santander, Antioquia, Huila y Tolima, con un precio promedio de 6 millones de pesos colombianos por tonelada, lo que genera unos 360 mil millones de pesos colombianos de ingresos brutos al año. (Portafolio, 2019)
- Colombia tiene producción anual de cacao de manera ininterrumpida, dado que su posición geográfica cerca al Ecuador le garantiza muy poca variación en su clima a lo largo del año (Palacio, 2009).
- Colombia no posee la experiencia ni la reputación en negocios internacionales sobre el cacao como para apropiarse, en una primera relación comercial, de medios de producción y de conocimiento belga, ni para competir de igual a igual en un plano comercial internacional, puesto que es un país enfocado a la producción de cacao, mientras que Bélgica es un país enfocado exclusivamente a la transformación.
- De este producto se exportaron desde Colombia en total 7.000 toneladas en el 2018, mientras que sus derivados, productos semielaborados y elaborados, 13.000 toneladas. (Portafolio, 2019)

- Se consumen dentro de las fronteras colombianas entre 35.000 y 40.000 toneladas al año. (Portafolio, 2019)
- No es un producto agrícola que se suele consumir directamente después de su cosecha, sino que es la materia prima para el chocolate. Su producción exige su transformación, contrariamente a otros productos como el maíz o la naranja. Si bien estos productos también son interesantes para el comercio internacional, el interés de un producto que requiere transformación es que debe absolutamente pasar por procesos agroindustriales.
- La tradición chocolatera de Bélgica le hace una de las industrias más fuertes del mercado internacional. Son el segundo exportador mundial con 60.000 toneladas exportadas cada año, y de lejos el primero al expresar las exportaciones en kilogramos por habitante. (Fevia, 2018)
- El chocolate belga es un producto de alto valor agregado en todas sus presentaciones. Pese a su precio, obviamente por encima de los de sus competidores internacionales, su reputación le permite conquistar mercados extranjeros y expandir sus redes comerciales. (Fevia, 2018)
- El mercado ha hecho que la industria belga diversifique su oferta de chocolate, no solamente buscando cacao de diferentes orígenes, sino también haciendo mezclas con otros ingredientes para obtener productos para el consumidor final muy variados. (Fevia, 2018)
- El secretario general de Choprabisco, la Asociación Real Belga de las Industrias del Chocolate, el Praliné, la Galleta y el Confite, Guy Gallet, indica que la mayor amenaza para la industria es la falta de disponibilidad del cacao, dado que la demanda mundial aumenta. (Fevia, 2018)
- La industria belga está altamente involucrada con el desarrollo sostenible, demandando cacao de fuentes sostenibles a la vez que los diferentes productores belgas, tanto grandes como pequeños, están interesados en colaborarles a sus

proveedores. Está considerado dentro de la identidad de la industria esta forma de visualizar la producción. (Fevia, 2018)

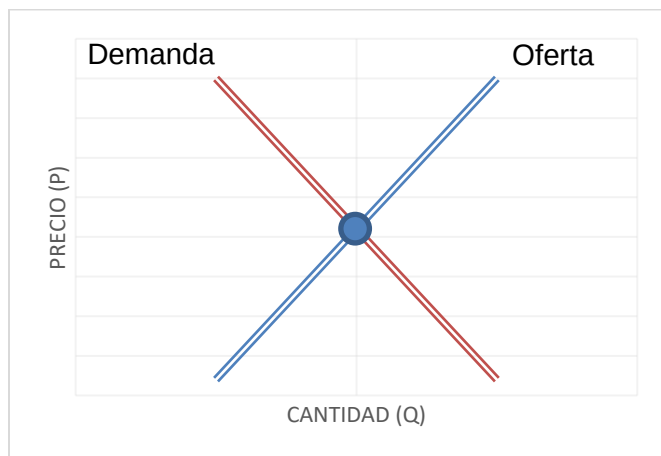
- Puntualmente, uno de los intereses del secretario general de Choprabisco es ver inversiones en los niveles de producción de los países productores de cacao, que signifiquen mejores ingresos para estos productores y por ende un mejor nivel de vida en sus países. (Fevia, 2018)

Por todo lo anteriormente citado, este producto requiere del intercambio entre Colombia y Bélgica para obtener la mayor plusvalía a nivel internacional: Bélgica no puede producirlo dadas sus condiciones climáticas, y Colombia no tiene la experticia de más de cien años de producción, promoción y distribución chocolatera a nivel internacional que tiene Bélgica.

Dadas estas condiciones, el mayor y principal interés del comercio de cacao entre Bélgica y Colombia será de abastecer de cacao colombiano a la agroindustria colombiana.

En primera instancia, se supone que el mercado del cacao colombiano genera un precio y unas cantidades de equilibrio proporcionados por el estado del mercado actual ejemplificados con la gráfica 1, en donde el cruce de las funciones es el punto de equilibrio.

Gráfica 1. Equilibrio del mercado del cacao en situación actual

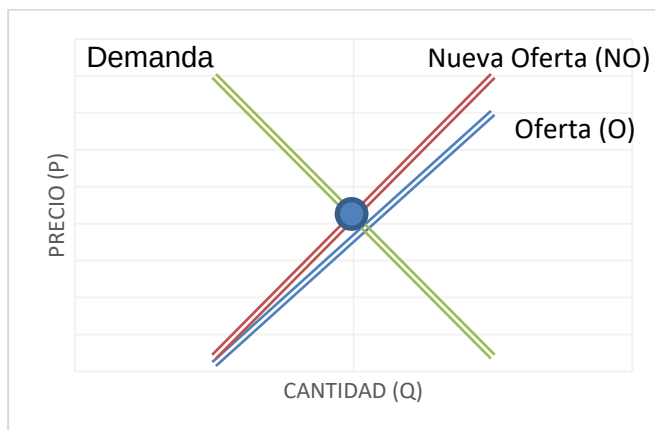


Fuente: Elaboración propia

Los productores de cacao colombianos venden su producción según la oferta y demanda del mercado colombiano dado el equilibrio actual. La entrada de los productores belgas a interesarse en el cacao colombiano desvía el interés de los productores colombianos quienes, considerando el mercado belga como posible salida para sus productos, tendrán la posibilidad de comparar a que mercado prefieren ofertar.

Si la producción de cacao es más valorada por el mercado belga, sea por el poder adquisitivo de su población o porque tienen una mayor demanda por cuestiones culturales de este producto, entonces la producción de cacao colombiana se desviará hacia al mercado belga, lo que se traducirá en una reducción de la oferta con su consecuente elevación de los precios del cacao dentro de Colombia como lo presenta el gráfico 2.

Gráfica 2. Equilibrio del mercado del cacao después del refuerzo del intercambio con Bélgica



Fuente: Elaboración propia

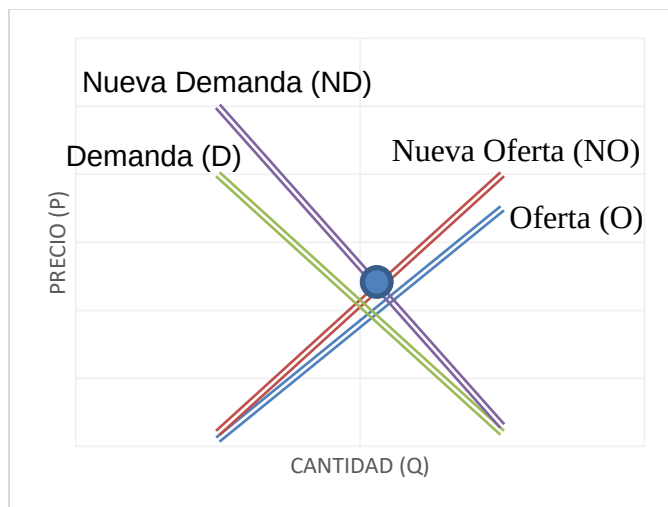
Otra consecuencia directa que se debe resaltar será el aumento del ingreso promedio de los productores de cacao colombianos. Esto no sólo significa que tienen más dinero para gastar en sus compras personales, sino que tienen mayor capacidad de invertir en sus medios de producción, y que generarán entonces mayor dinamismo de manera indirecta en la economía colombiana en general, inyectándole sus ganancias percibidas por el comercio extranjero.

A este estado, cabe anotar que no existe riesgo de que en el mercado belga se creen grandes cambios debido al aumento de demanda de cacao colombiano puesto que no existen productores de cacao belga por cuestiones climáticas. Lo que seguramente no sucedería en gran medida es que las empresas belgas tiendan a demandarle menos cantidades a sus proveedores habituales, porque hay que recordar que la variedad y el aumento del volumen de demanda son requerimientos actuales de la producción belga.

Si el precio promedio del cacao colombiano aumenta, este aumento es solo un ejemplo de lo que les sucedería a varios productos colombianos, por lo que varios individuos en la economía colombiana que trabajan la agricultura tendrían el mismo estilo de efecto en sus ingresos. El ingreso promedio colombiano aumentaría,

permitiendo mantener o volver a alcanzar en mayor o menor medida el poder adquisitivo para la compra de estos productos por parte del público consumidor colombiano, como lo ejemplifica la gráfica 3.

Gráfica 3. Ajuste general con un mayor grado de intercambio comercial con Bélgica.



Fuente: Elaboración propia

Para sintetizar, crear lazos comerciales en agroindustria entre Colombia y Bélgica significa en primer lugar comercializar producción agrícola colombiana hacia Bélgica, lo que genera las primeras negociaciones para que las dos culturas se encuentren en términos comerciales.

De esta forma, los precios de mercado de las producciones agrícolas colombianas aumentan, incluso de manera interna, pero esto no es un problema en el largo plazo puesto que el incremento del poder adquisitivo en general, debido al aumento de la actividad económica subsecuente del aumento de la exportación del campo colombiano, permitirá que los consumidores colombianos puedan acceder nuevamente a un nivel semejante de consumo de estos productos. Se podría incluso especular que la gran variedad agrícola colombiana permita

encontrar sustitutos que no generen grandes traumatismos en el consumo colombiano.

8. Discusión de resultados

8.1. Estrategias para abordar el mercado belga por parte de las empresas colombianas.

El mayor reto que las empresas colombianas deben enfrentar es la falta de relación que ha habido históricamente entre ambos países. El hecho de no tener volúmenes consecuentes de transacciones hace que ambos países no se conozcan en el plano comercial y, por ende, sus culturas en los negocios distan de ser homogéneas o, al menos, coordinadas hacia objetivos comunes.

Las recomendaciones se presentan teniendo en cuenta como tipos de relaciones comerciales la producción en tierra colombiana de insumos para la agroindustria belga, la elaboración de productos agroindustriales para la comercialización en Bélgica, el intercambio de conocimientos en agricultura y agroindustria con fines comerciales, la oferta de servicios para la elaboración, transporte y comercialización de productos agroindustriales, la inversión en agroindustria y las relaciones entre empresas colombianas y belgas para la comercialización de productos agroindustriales belgas en territorio colombiano.

8.1.1. Comparativo socioeconómico de Colombia y Bélgica – 2018

Tabla 3. Estadísticas socioeconómicas de Colombia y Bélgica – 2018

Dato	Colombia	Bélgica
Población	49.648.685	11.422.068
Exportaciones	52.478 millones USD	467.595 millones USD
Importaciones	69.001 millones USD	466.444 millones USD
PIB	330.228 millones USD	531.767 millones USD
PIB per cápita	6.651 USD	46.556 USD
Población debajo de la línea de pobreza	27%	0%
Tasa de desempleo	9.1%	5.9%
Índice GINI	0.28	0.50

Fuente: World Bank Data, 2019

De estas estadísticas se puede hacer unas primeras comparaciones de los países: Con una población casi cinco veces menor, el PIB de Bélgica es muy superior al de Colombia, dando como resultado un PIB per cápita en Bélgica más de siete veces superior al de Colombia. Además, Colombia tiene unos volúmenes de importación y de exportación muy inferiores a los de Bélgica, tanto en volumen relativo al PIB como en volúmenes totales.

Finalmente, Colombia conoce problemas económicos que no tiene Bélgica: Una tasa de desempleo rondando el 10 por ciento, la cual es mucho más baja en Bélgica; una población por debajo del umbral de pobreza, problema inexistente en Bélgica; y una disparidad de ingresos elevada según el índice de Gini, en donde Bélgica clasifica como un país con muy poca disparidad.

8.1.2. Datos socioculturales de Colombia

El país andino tiene valores bastante conservadores, por lo cual se nota una gran influencia de la religión y de la Iglesia en la sociedad. Los órdenes jerárquicos suelen apoyarse en la edad y en la experiencia dentro de los núcleos familiares, lo que se permea en los negocios y por esto las organizaciones suelen ser dirigidas por personas de larga trayectoria.

Una de las grandes características derivada de los largos y numerosos conflictos en el entorno comercial es la falta de confianza que se observa a lo largo y ancho del país. Por otra parte, esta fragmentación del tejido social que fomenta desigualdades influye también de forma regional en las negociaciones. Por esto, se debe esperar que las negociaciones de un entorno a otro varíen mucho, siendo muy diferente el abordaje de los negocios según la posición geográfica y el contexto socioeconómico.

Colombia cuenta con un contexto cultural extenso en festividades, lo cual se traduce en una actitud alegre y receptiva hacia el foráneo, lo que suele chocar con las ideas preconcebidas de la situación del país que vehiculan las fuentes de información.

Se considera que en materia de reuniones los colombianos son bastante deficientes, con una gran costumbre a los retrasos y falencias en la preparación de estos eventos, sin importar el tiempo y la información para prepararse (International Market Advisor). A raíz de esto, los negociadores colombianos son vistos como interesados en relaciones comerciales en el corto plazo (Sarkis y Ocampo, 2015).

8.1.3. Datos socioculturales de Bélgica

Según Gatica et al. (2012), Bélgica es un país con unas influencias europeas muy variadas: El país se sitúa en la frontera de países de idiomas oficiales

derivados del latín y de países de idiomas oficiales germánicos. Incluso dentro de su territorio existe una división por idiomas, entre la región de habla francesa, Valonia, y la región de habla holandesa, Flandes. Por esto, Bélgica es un país con herencia multicultural, que tiene tradición de diversidad.

Por otra parte, la jerarquía es poco o nada existente, por lo que todos los individuos tienden a considerarse iguales. Como resultado, el ámbito laboral refleja muchas veces esto en el conceso que se busca en las tomas de decisiones dentro de las empresas, pudiendo ser la decisión final la opinión de alguien con un cargo bajo.

Tampoco es factible entender la posición jerárquica dentro de una empresa por el título, debido a que suelen presentarse sin títulos sino solo el apellido o nombre y apellido. Esto demuestra el colectivismo como la base de la sociedad, lo que se refleja en la forma de funcionar de las empresas. Por otro lado, los belgas buscan asegurarse de conocer el futuro, lo que les hace interesarse en relaciones de largo plazo.

La puntualidad es también de rigor en el ámbito de negociación belga, como forma de respeto y responsabilidad con la contraparte (Gatica et. Al. 2012). Este rasgo de exactitud se encuentra también en la documentación detallada que se espera realizar, para que una negociación quede lo más clara posible, lo cual toma años antes de obviar y contar solo con pactos orales.

Por esto también la forma directa y clara de los belgas, sin tener tanto cuidado con los sentimientos, es la manera común de negociar. Esta forma directa requiere espacios y tiempos acordes, por lo cual las reuniones al entablar una relación comercial se deben efectuar en espacios profesionales y en tiempos dedicados para tal efecto.

8.1.4. La influencia de la cultura en las negociaciones

Observadas las diferencias de los entornos en los cuales se desempeñan los negociadores colombianos y belgas, se procede a determinar qué consecuencias tiene esto en sus formas de negociar. Para este análisis se toman en cuenta diez aspectos culturales que según Lewicki, Barry & Saunders (2008) afectan la negociación.

Tabla 4. Diez aspectos culturales influyentes en las negociaciones

Aspecto	Tipo		Comentario
Definición de negociación	de Contrato	Relación	El objetivo puede ser regirse por contratos o forjar una relación
Oportunidad de negocios	de Distributiva	Integrativa	Ganar-perder o ganar -ganar
Elección de negociadores	de Expertos	Asociados de confianza	La confianza en el éxito de los negociadores se basa en sus saberes o en sus relaciones
Protocolo	Informal	Formal	Se tiene en cuenta un bajo o un alto nivel de formalidad en el trato durante las negociaciones
Comunicación	Directa	Indirecta	Preferencia de negociar entre organizaciones o entre delegados
Sensibilidad al tiempo	Alta	Baja	Interés en agilizar la toma de decisiones
Propensión al riesgo	Alta	Baja	Disponibilidad para enfrentarse al riesgo en los negocios
Grupos o personas	Colectivismo	Individualismo	Las decisiones de las negociaciones se toman en grupo individualmente
Naturaleza de los acuerdos	Específicos	Generales	Se busca dejar un mayor o menor grado de nitidez en los objetivos a alcanzar con el acuerdo
Emociones	Altas	Bajas	Las emociones tienen o no cabida en las negociaciones

Fuente: Lewicki et al. (2008)

Utilizando este cuadro, lo evidenciado sobre las culturas de negociación de ambos países y el análisis de Ogliastri (2001), se analiza que ambas tienen bastante divergencia en sus formas de conseguir acuerdos: los negociadores colombianos, por su carácter emotivo en las negociaciones, suelen buscar más el consolidar relaciones profesionales e incluso personales con sus contrapartes, mientras que los negociadores belgas tienen poco interés en desarrollar vínculos emocionales con sus contrapartes y son más interesados en lograr contratos minuciosos que soporten la relación comercial.

Los negociadores colombianos suelen obtener su posición debido a su cercanía y a su confiabilidad con el responsable de las decisiones, a quien le reportan y donde se centralizan los acuerdos; los negociadores belgas por su parte suelen ser encargados de la toma de decisiones en las negociaciones a las que son enviados, dado que su posición es debida a su preparación, pero esto no significa que sus decisiones sean individuales, sino que se retroalimenta constantemente para llegar a la mejor decisión para la empresa.

Dada la búsqueda de emociones positivas que se genera en una negociación, el estilo de encuentro tenderá a ser más informal por parte del negociador colombiano, quien busca que su contraparte se sienta a gusto con él incluso en las reuniones más protocolarias; opuesto a esto, el negociador belga apuesta poco de su desempeño en las emociones, por lo que su forma de acordar será mucho más formal.

El estilo de oportunidad que se busca en Colombia es más que todo distributiva, debido a los celos que el clima de inseguridad mantiene, mientras que en Bélgica las oportunidades se ven como integrativas, en aras de crecer todos juntos al hacer un negocio.

La sensibilidad al tiempo también es diferente en ambas culturas: Mientras el negociador colombiano esperará concretar cuanto antes para cerciorarse del acuerdo, aunque sólo tenga generalidades, el negociador belga esperará hasta

tener todos los datos concretos y analizados para tomar una decisión específica, sea cual sea.

Finalmente, tanto negociadores colombianos como belgas prefieren no tomar muchos riesgos, los primeros debido a la inseguridad percibida en el entorno, que los hace desconfiar de manera natural, y los segundos debido a su alta exactitud en su proceder que les hace apartar la duda al máximo. Adicional a esto, las comunicaciones en ambos entornos suelen ser directas, por lo que las organizaciones que representan saben de primera mano que resultados se dan en las negociaciones.

8.1.5. Ventajas y recomendaciones al negociador colombiano para el trato del negociador belga

La existencia de puntos en común en los métodos de negociación en ambos países crea puentes que se pueden utilizar para buscar terrenos en común en la negociación. Sin embargo, hay que atacarse a los puntos divergentes para lograr llevar a cabo este. En primer lugar, estudiaremos punto por punto las divergencias en los aspectos culturales señalados por Lewicki, Barry & Saunders (2008) que obstaculizan entenderse en una negociación entre colombianos y belgas, para luego observar algunas recomendaciones del método Harvard aplicables a escala internacional, pero que se pueden resumir para el caso específico aquí tratado. Cabe recordar que estos consejos son para el negociador colombiano, y no son aplicables por la contraparte belga, ni están diseñados para tener aplicación con diversas culturas, por muy semejantes que parezcan.

La negociación, según Aldao-Zapiola (2009), requiere que exista voluntad de negociación con la contraparte, objetivos distintos e intercambiabilidad de objetivos. Basado en esto, la negociación no debe ser vista, y sobre todo con los belgas, como un juego de poderes. Esta forma de ver las negociaciones es

distributiva, lo cual va en contracorriente de la forma de observar las oportunidades de negocio para los belgas. Los negociadores colombianos deben proceder, como lo harán los belgas, entendiendo que la oportunidad de negocio es integrativa, puesto que en su cultura no visualizan posiciones dominantes, sino dos empresas que buscan alcanzar objetivos comunes poniendo sus recursos en conjunto. Si la oportunidad de negocio no es ofrecida así, esto irá en contra de la ética laboral belga, lo cual seguramente terminará con el interés en la negociación. Es entonces imperativo poder mostrar la conciencia de las ventajas para ambas partes.

La percepción de negociadores belgas como interesados en un contrato, en el protocolo y con poco énfasis en las emociones puede hacer parecer que estos son fríos de carácter, pero es importante centrarse en que los belgas no están negociando para hacerse amigos, sino para concretar un negocio, por lo que para ellos la negociación no es algo personal, y todo acercamiento debe ser en pro de la negociación.

Dado que los negociadores belgas son elegidos por sus conocimientos, llegar preparado y con información oportuna es vital para generar confianza. Esta es su forma de controlar el riesgo y de prepararse para sostener relaciones comerciales a largo plazo, lo cual es opuesto al modo cortoplacista de negociar colombiano.

8.2. Ventajas para la industria colombiana al elegir a Bélgica como país objetivo para el intercambio comercial.

Colombia está lejos de ser un socio comercial importante para Bélgica, pues que las cantidades intercambiadas entre ambos países no son grandes hoy en día.

8.2.1. Intercambios de saber entre las industrias colombianas y belgas.

Es innegable que el comercio internacional, como cualquier tipo de interacción humana que se lleve a cabo, supone el intercambio de ideas. A raíz de esto, el intercambio de ideas entre los actores económicos de la agroindustria involucrados en generar valor entre Colombia y Bélgica supone que existirán intercambios de ideas. En el caso específico de Bélgica y Colombia esto tiene ventajas claras para ambos países: Por parte de los belgas, el interés por desarrollar nuevos productos de agroindustria y de mejorar su oferta hace que se valore el conocimiento de la clase rural. Desde quienes tienen el saber empírico de cómo se cultivan los productos hasta aquellos con experiencia en comercio exterior pueden suscitar el interés del comercio belga, interesados en crear sinergia comercial por medio de sus intercambios.

Por parte de los colombianos, el país cuenta con poca experiencia en negocios internacionales, lo cual sería un aporte práctico enorme de aprender de negociación internacional por parte de uno de los países más experimentados en el comercio internacional. En resumidas cuentas, se intercambiaría el saber de los productos colombianos por el saber belga en materia de comercio exterior en agroindustria, lo cual surte dos intereses esenciales de cada país: El interés por la variedad que tiene Bélgica y el interés por comercializar por el mundo por parte de Colombia.

8.2.2. Aumento del bienestar por medio de las relaciones comerciales entre Bélgica y Colombia

La idiosincrasia de la industria belga que promueve el crecimiento sostenible y las buenas relaciones comerciales a largo plazo con sus proveedores permite afirmar que el aumento del bienestar general y la sostenibilidad económica son elementos que permearían la forma de conciliar los negocios internacionales

relacionados con la forma de producir del campo colombiano de la mano con la experiencia profesional de la industria belga. Este estilo de manejo de las relaciones comerciales genera un ambiente de confianza que puede ser transmitido a diferentes productos y en diferentes etapas de la agroindustria.

Esta forma de concebir los negocios tiene un componente de integración, lo cual tiene como ventaja que la información que se vehicula por parte de los integrantes del comercio entre Colombia y Bélgica alcanza más y más personas en la medida en que el comercio crece, buscando fortalecer las relaciones ya existentes y crear nuevas y longevas con el paso del tiempo. Por esto se habla del efecto bola de nieve, como referencia a como, en la medida en que las relaciones comerciales entre Bélgica y Colombia se afiancen, se llevará un proceso natural de integración, propio de la cultura comercial de los belgas, que no solo afianza los lazos creados, sino que va creando nuevos y genera una cultura mixta de producción basada en el bienestar social y la sostenibilidad, como una bola de nieve que rueda cuesta abajo y se va volviendo más grande.

Retomando el ejemplo del cacao, este insumo es esencialmente una materia prima para la producción de chocolate; por lo tanto, no será un producto por sí mismo para el consumidor final ni en Bélgica ni en Colombia. Dependiendo de los requerimientos y de las capacidades de la oferta, se harán negociaciones entre los diferentes individuos que hacen parte de la cadena exportadora.

Sabiendo sobre las políticas belgas respecto al bienestar del productor de la materia prima, como parte integral del proceso de comercialización belga, el agricultor recibirá apoyo para optimizar su producción de cacao por parte de la industria belga, sin menospreciar el saber propio del agricultor colombiano, sino creando un canal de comunicación bilateral.

El campo colombiano se beneficiará del saber internacional que ha adquirido por medio del comercio con Bélgica, llevando a un nivel superior la agroindustria chocolatera colombiana. La producción de cacao no solo aumentara en volumen sino en calidad, permitiendo ofertar su insumo como un producto Premium.

La industria belga siendo una de las más eficientes a nivel internacional en lo que concierne la transformación del cacao, se encontraría aventajada por las nuevas relaciones comerciales.

A raíz de esto, la creación de lazos comerciales le animaría a incursionar en el mercado colombiano, lo que se traduce como una mejor oferta final para el consumidor colombiano, a su vez que obliga a la industria colombiana a mejorar su oferta.

8.3. Identificar los nichos de mercado en el intercambio Colombia Bélgica. (Desde Colombia a Bélgica y viceversa)

Colombia tiene un potencial enorme en agricultura que le permite una amplia oferta en la agricultura, tanto para el consumo directo como para el procesamiento agroindustrial. Por otra parte, existen productos procesados derivados de la producción agrícola colombiana que tienen cabida en el mercado belga, puesto que la cultura belga, como se analizó precedentemente, se inclina a descubrir nuevos productos y tiene costumbre de conocer nuevos sabores.

No se recomienda mucho buscar el comercio intraindustrial, es decir exportar hacia Bélgica productos similares a los que ya existen, puesto que las empresas ya ubicadas en el mercado son muy poderosas y el nivel de experticia debido a las inversiones en Investigación y Desarrollo mantienen el nivel de la oferta con estándares muy elevados que una empresa colombiana tiene poca probabilidad de igualar.

Bélgica tiene mucho potencial para sus producciones, puesto que el cliente exigente que se está imponiendo como perfil en Colombia solicitará niveles de calidad de los de su industria. También hay cabida para su conocimiento, por lo que las empresas que ofrecen mejorar los procesos agroindustriales son

interesantes, así como las empresas de comercio exterior que faciliten los procesos de internacionalización.

8.4. Marketing-mix de productos colombianos y belgas a intercambiar.

Es fundamental entender que este apartado es sólo una muestra representativa de lo que se podría intercambiar entre ambos países, pero la envergadura de ambos permitiría explorar mayores opciones. De manera general, los productos que se eligen para cada mercado a modo representativo ilustran lo que las tendencias de mercado sugieren impulsar en los mercados de ambos países.

Esto impone que los productos, una vez desembarcados en el territorio del país socio, no se venden sin un esfuerzo de mercadotecnia. De hecho, aún en el caso de Bélgica, que es reconocido como un país con población interesada en los productos foráneos, el esfuerzo de marketing debe ser hecho para promocionar la llegada del producto. Una estrategia de mercadeo diseñada para cada uno de los países, en función de los intereses, de las expectativas y de las estrategias previas observadas.

8.4.1. El diseño de mercadotecnia internacional

Según Cerviño (2014), el diseño de las estrategias de marketing internacional tiene un componente de análisis del entorno cultural de la población a la cual se piensa llegar. Este análisis es primordial tanto para entender la relación entre los consumidores y sus compras cómo para optimizar la negociación con clientes o proveedores, así como para abordar el posicionamiento y la comunicación del producto en el mercado. Esto cuenta con un gran número de variables, como la

lengua, las costumbres, el nivel educativo, la estética, la religión, ... A lo cual hay que también adicionar el entorno político y el entorno legal.

Con todo esto, la empresa que busca incursionar en un mercado extranjero debe buscar entender el mercado foráneo para poder diseñar a que sector de la población hará su mercado objetivo y cómo promocionarle su producto. Dentro de este diseño deberán ser evaluados cuatro puntos sobre el proceso de internacionalización:

1. Que partes del proceso productivo se llevarán a cabo en el país de destino, y cuales harán parte de la importación.
2. Qué parte del proceso productivo está dispuesta la empresa a ceder a otros actores, para reforzar su capacidad de asimilación en el nuevo mercado.
3. Qué ritmo de expansión se proyecta.
4. Qué nivel de inversión está dispuesta a asumir la empresa exportadora, sabiendo que, a mayor inversión, mayor riesgo.

En el caso de la agroindustria, la decisión más asertiva es la búsqueda de un socio para abordar el mercado, con el conocimiento suficiente para aminorar riesgos y aumentar el nivel de penetración de mercado. Esto es esencial porque, salvo que el producto no sea perecedero, la importación directa requiere de un conocimiento muy profundo de la cultura del país con el cual se intercambia, sin contar con el musculo financiero enorme que se debería tener para que una empresa sola sostenga el posicionamiento de su producto en el exterior por varios años mientras afina su estrategia de venta, lo cual no es viable para la mayor parte de las empresas PIMES tanto belgas como colombianas.

Con el tiempo, la empresa productora buscará entrar en el mercado por si misma hasta controlar la totalidad de la operación, absorbiendo procesos en la medida en que surge experiencia dentro de esta. En el largo plazo se puede esperar que la empresa, para maximizar sus ingresos, integre verticalmente todos los procesos productivos.

8.4.2. Observaciones para la estrategia de mercadotecnia de productos belgas hacia Colombia

Colombia tiene un mercado consecuente que está creciendo de manera fuerte, y el cual tiene nuevos intereses que no necesariamente el mercado interno puede satisfacer. Si bien el Tratado de Libre Comercio entre ambos países favorece el arribo de mercancías al territorio colombiano, es otro asunto transitar la mercancía por el país. Su geografía y la pobre infraestructura, asociado a la deficiente cultura exportadora y la corrupción, hacen que el flete terrestre sea costoso.

Pero el aumento del poder de compra asociado a la nueva mentalidad de consumo, hacen que sea viable ofrecer productos de calidad europea y encontrar un mercado consecuente para ello en Colombia. Dado que el consumidor colombiano empieza a asemejarse al de los países industrializados, una estrategia de mercadeo que se dirija a los colombianos puede tomar varios elementos de lo que se está utilizando en Europa como promoción.

Un aliado comercial es también entonces una opción fuertemente recomendada, en donde sus roles esenciales son, por un lado, permitir sortear las falencias del transporte terrestre colombiano, por un lado, y por otro lado adaptar la oferta de los productos procesados para interesar al consumidor final.

8.4.3. Productos belgas de interés a intercambiar

La producción belga en agroindustria es fuerte y adaptada a gran variedad de públicos. Por esta razón, la selección de productos en los cuales el capital colombiano pueda invertir para introducirlos al territorio es numerosa. Los documentos utilizados para detectar oportunidades de negocio son recuperados de la página de la Agencia Valona para la Exportación y las Inversiones Extranjeras (AWEX), agencia del Estado belga que facilita la exportación, con lo cual se tiene

información de lo que Bélgica tiene potencial para exportar hacia Colombia en la sección de este país, Colombie². Esto no es sólo interesante por los posibles datos alentadores en materia de exportación, sino que el seguir estas oportunidades abre posibilidades para subsidios y demás ayudas por parte del Estado.

Las tres oportunidades presentadas a continuación ejemplifican formas diferentes de abordar el mercado colombiano con productos de origen belga: Apuntando desde el sector agroindustrial a un sector de la población colombiana, apuntando al sector agroindustrial desde la oferta industrial belga, y apuntando a un intercambio de saberes para la elaboración de un producto de alto valor agregado mezclando tradiciones y conocimientos agroindustriales belgas y colombianos para el mercado internacional.

En primer lugar, se observa que la pirámide de edades se está transformando en Colombia, por lo que según AMEX (2019) el mercado está transformándose de forma que la tercera edad es parte consecuente del mercado. A raíz de esto, el desarrollo de productos agroindustriales específicos para esta sección de la población es altamente interesante, dado que esta transformación se está dando rápidamente.

Cabe señalar que la adecuación de la economía para este sector de la población es comúnmente llamada “Silver Economy”, o Economía Plateada. Otro elemento a favor de esta economía es que la generación de los baby-boomers, que tienen hoy en día un rango de edad comprendido entre 50 y 72 años, es que su capacidad de compra es mayor que la de sus predecesores.

En el caso de Colombia existen condiciones de precariedad económica que matizan el poder de compra de esta generación, pero con un 49.1% de ellos percibiendo remuneración por trabajo, 28.6% recibiendo una pensión, 9% contando con ingresos por renta o bancarios y 29.2% recibiendo ayuda familiar, se puede

² Para poder acceder a la sección del gobierno belga dedicada la información para comercializar con Colombia, se presenta en el siguiente vínculo. <http://awex-export.be/fr/marches-et-secteurs/colombie>

concluir que esta generación sigue teniendo ingresos que muy probablemente sirvan para suplir sus necesidades y dentro de lo cual está la alimentación.

Como segunda posibilidad, el mercado agroindustrial colombiano en sí es una opción para la industria belga. En el caso de Fytolab, empresa mencionada por Bogaerts y L'Hoost (2014), la venta de servicios de análisis y detección de sustancias nocivas ha encontrado cabida para las empresas belgas en Colombia. Los estándares que maneja la empresa de origen belga le permiten ofrecer diagnósticos para cumplir con los estándares internacionales requeridos para la exportación, lo cual es una plusvalía poco común en Colombia. Esto le hace altamente necesaria, dado que un problema de concentraciones de sustancias nocivas puede engendrar sobrecostos o pérdida de productos agroindustriales enviados al exterior.

Esta es una forma de transferir el saber belga a la producción colombiana, la cual requerirá estos procedimientos si se busca sostener y aumentar el intercambio por cuestiones de regulaciones internacionales. En el caso concreto de que los costos de este estilo de tecnologías sean demasiado altos para las empresas que las requieren, el Estado deberá legítimamente subsidiarlos como parte de un plan de expansión comercial internacional.

Como tercera opción, es interesante regresar al caso del chocolate que se utilizó precedentemente como ejemplo para ilustrar los beneficios del intercambio entre ambos países.

En el caso de esta industria ya existe un gran camino recorrido, puesto que ambos países tienen amplias experiencias, pero es justamente esta experticia que puede conjugarse para entrar de lleno en otros países de la región y llevar a cabo una estrategia de expansión en las zonas de influencia. Pensar en Bélgica promocionando nuevos productos a base de cacao colombiano, o conjugando su saber con la industria chocolatera colombiana, así como Colombia expandiendo su oferta chocolatera a lo largo y ancho de América gracias al saber belga, es lo que

sucede en la medida en que se afiancen lazos comerciales entre ambos países, según Torres (2013).

8.4.4. Observaciones para la estrategia de mercadotecnia de productos colombianos hacia Bélgica

Como visto anteriormente, el consumidor belga tiene un alto poder de consumo y no es un país agricultor, lo que significa que gran parte de su presupuesto de alimentos, en particular si hablamos de alimentos no procesados, se centra en productos de origen foráneo. Por otra parte, el gran interés por la producción extranjera, sumado a su gran colectivismo y al respeto del otro, hacen que es muy importante para el consumidor belga valorar el buen trato y el respeto de los actores dentro de la cadena de valor.

Por esto también es un consumidor que desea conocer todo sobre el origen del producto que consume. El desafío mayor no está entonces en lograr ingresar el producto en el mercado belga, para lo cual existen varias facilidades creadas por el Tratado de Libre Comercio firmado entre ambos países, sino en lograr diseñar una estrategia de mercadeo eficiente para vender las propiedades consideradas de alto valor por el mercado belga, de orden técnico y que reflejen los beneficios para la salud que busca el consumidor en este mercado, como lo informa MarketLine (2016). La estrategia debe también resaltar el respeto de todos los actores involucrados en el proceso productivo y la optimización de los recursos.

8.4.5. Productos colombianos de interés a intercambiar

No cabe duda que en el intercambio Colombia-Bélgica las materias primas saldrán en gran parte de Colombia. Sin embargo, el país también posee un saber

de transformación de sus productos, y enfocarse solamente en productos poco procesados sería un error contra productivo para la economía dado que, entre más procesamiento, mayor plusvalía se puede reclamar de un producto.

Por otro lado, como se ha visto anteriormente en este estudio, el mercado belga siempre está interesado en nuevas fuentes originales de producción, lo que se traduce en un interés por cualquier tipo de producto, incluso lo que no se haya visto anteriormente en el mercado. Esto permite concluir que, virtualmente hablando, toda la producción agroindustrial es potencialmente interesante para el mercado belga. A continuación, se enumeran tres ejemplos que representan los distintos tipos de productos que se pueden visualizar en el comercio desde Colombia hacia Bélgica. Los tres productos ejemplifican tres posibilidades del sector agroindustrial colombiano: Un producto con poca transformación, un producto con proceso agroindustrial que tiene una transformación de su plusvalía al salir al mercado internacional, y un producto que ya existe en el mercado internacional pero que permite ilustrar las posibilidades de los productos de alto valor agregado que, en el mercado colombiano, tienen poca o nula demanda.

El aguacate Hass es un producto en furor hoy en día. Colombia tiene producción, según Legicomex.com (2017), que en el 2017 representaba el 38% de la producción de aguacate. La ampliación de la demanda ha sido consecuente, siendo hasta del 11% en el 2015, principalmente debido a una agremiación de países bajo el nombre de Hass Avocado Board, encargada de mercadeo y publicidad del producto y a tendencias como la de la alimentación sana en Estados Unidos.

Sin embargo, Europa paga mucho mejor el aguacate, y el interés por esta fruta también requiere de la exportación desde Colombia. Adicional a esto, existen empresas interesadas en el aguacate colombiano que viajan desde Europa para Colombia, por lo que el vínculo para alcanzar el mercado existe. Un problema que se destaca es que las empresas colombianas no cuentan con la organización adecuada para internacionalizar el producto, pero el colectivo La Perla es prueba

de que, con fondos privados aportados por inversionistas, es posible producir no sólo el aguacate Hass sino también productos derivados, lo que aumenta la plusvalía del producto exportado, dejando un mayor margen de regalías dentro del país.

La panela por otra parte es un producto de alto valor agregado en Europa. Según Portafolio (2018), este alimento es de alto valor nutritivo y su utilización se destina al mercado gourmet, por lo que la rentabilidad para el exportador es alta. Han existido esfuerzos por parte del gobierno para impulsar la internacionalización de la panela por medio de inversiones para productores e inversionistas. También se ofrece apoyo a la exportación con entes gubernamentales como Procolombia. Sin embargo, el tema de la informalidad, de la falta de soluciones estructurales y de falta de incentivos y herramientas para ser sostenibles mantienen a la producción de panela como un sector con mucho potencial para desarrollarse, pero sin recursos para hacerlo.

Finalmente, el licor de café es un producto de origen colombiano que tiene acogida a nivel internacional. Según Latorre (2019), la marca Cafe8coffee obtuvo en 2019 un premio en China por su refinamiento, conseguido por su “proceso de triple destilación y al uso de uno de los cafés más premiados del mundo”, sin contar con que su presentación es una botella de gran diseño. Este producto fue posible gracias al trabajo de una familia durante 35 años, además de una inversión desde España, lo que al final resultó en un producto de alta exclusividad que por consiguiente tiene alto valor agregado.

9. Conclusiones

La conclusión general del estudio señala que existen barreras culturales a las cuales los negociadores colombianos deben adaptarse para poder crear vínculos comerciales interesantes para Bélgica, quien ya cuenta con proveedores de todas partes del mundo.

La ventaja para Colombia de buscar acercamiento con este país será obtener un socio comercial estratégico en el ámbito internacional. Algunas de las ventajas más notorias son: La larga trayectoria en negocios internacionales que tiene este país, una posición geográfica y política estratégica dentro de la Comunidad Europea, una cultura comercial inclusiva que vela por el bienestar de sus proveedores, un interés en la variedad agrícola y las relaciones a largo plazo que buscan tejer los belgas.

El desafío para Colombia es mostrar que tiene riquezas para la agroindustria únicas, enfocando sus esfuerzos en ser visible para Bélgica. Esta colaboración originaría el aumento del portafolio de productos ofrecidos al mundo por la industria belga, al desempeñarse en un mercado nuevo que le ofrece nuevas perspectivas respecto a su producción. Para mejorar esta relación, es necesario impulsar políticas públicas con inversión dirigida a mejorar la productividad y la comercialización agrícola.

Las políticas de interés más destacables para Colombia son, a nivel educativo, mejorar el desempeño de los interesados en exportar desde Colombia con formaciones para la negociación internacional para lograr mejores puentes de comunicación con Bélgica, y a nivel financiero, invertir en la promoción y la adecuación del campo colombiano para que éste pueda responder a los requerimientos internacionales para comercializar. Esta producción puede mejorar tanto la competitividad de los productos que ya son de interés para Bélgica como la visibilidad de productos menos conocidos, pero con alto valor agregado.

En cuanto a las recomendaciones para los negociadores internacionales colombianos interesados en importar o en exportar con Bélgica, hay que destacar que existen oportunidades únicas para sus emprendimientos puesto que es un país ávido de nuevas fuentes de comercio. Se recomienda para la exportación tener un producto de alto valor agregado que pueda competir con las producciones ya dentro de este mercado y apoyarse, basado en su plan de exportación, en los organismos de ayuda a la internacionalización, como Procolombia, siempre teniendo en mente una proyección comercial a largo plazo. **En todo caso, todo proyecto de intercambio agroindustrial debe contar con un socio del país contrario, debido a la naturaleza perecedera de los bienes que se comercializan.**

Para la importación, los productos agroindustriales belgas para suplir la creciente Silver Economy, los servicios a la agroindustria para la exportación y el chocolate tienen un potencial enorme, que además pueden contar con apoyo de los Estados belga y colombiano de diferentes índoles para optimizar los procesos y mitiga el riesgo de tales empresas.

Para la exportación, productos tendencia como el aguacate Hass tienen mercado asegurado si se invierte en ellos cuando están en auge, así como productos innovadores colombianos que se categorizan por su alto valor agregado como el licor de café, o incluso más tradicionales, pero con propiedades interesantes, como la panela.

10. Referencias

Acuerdo comercial entre Colombia y el Perú, por una parte, y la Unión Europea y sus estados miembros, por otra. (2012) Bruselas. Recuperado de http://www.tlc.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=67258&name=01-Acuerdo_PrincipalColombia.es11.pdf&prefijo=file

Agence pour le commerce extérieur (2014). Exporter en Colombie. Formalités et documentations d'importation. Recuperado de https://www.abh-ace.be/files/30092014-Colombie_FR_FINAL_-_A5_-_LD_fr

Agence pour le commerce extérieur (2019). Les relations commerciales de la Belgique avec la COLOMBIE. Bruselas. Recuperado de: https://www.abh-ace.be/sites/default/files/Bilateral_notes/February_2019/note-stat-colombia_fevrier_2019_-_ld.pdf

Álvarez, I. (2013). Factores determinantes de la emisión de inversión directa extranjera: un proceso de acumulación de capacidades. *Revista de Economía Mundial*. Volumen 34. Madrid: Sociedad de Economía Mundial, Universidad de Huelva, Facultad de Ciencias Empresariales.

Arza, V. (2011). El MERCOSUR como plataforma de exportación para la industria automotriz. *Revista Cepal*. Buenos Aires. Recuperado de la base de datos E-Libro.

AWEX. [Awex Belgium] (2015, 12 mar). Exporter en Colombie et au Pérou [archivo de vídeo]. Recuperado de <https://normas-apa.co/citas/como-citar-o-referenciar-un-video-de-youtube-con-normas-apa/>

AWEX (2019). La silver economy en Colombie. Recuperado de <http://awex-export.be/fr/medias/la-silver-economy-en-colombie>

Belgian Foreign Trade Agency (2019). 2018 World Trade. Recuperado de: <https://www.abh->

ace.be/sites/default/files/Statistics/Belgiums_foreign_trade/world_trade2018_lowres.pdf

Bogaerts, M. y L'Hoost, F. (2014). COLOMBIE, Étude réalisée dans le cadre de la mission économique conjointe présidée par SAR la Princesse Astrid, Représentante de SM le Roi 18 > 25 octobre 2014. Bruselas: Agence pour le commerce extérieur.

Buckley, P. y M., Casson (1999). A theory of international operations. *European Research in International Business*. Amsterdam: North Holland.

Cabrera, J. et al. (2009). Pobre Latinoamérica rica. Reconstrucción del imaginario "Latinoamérica". Revista *Sociedad Hoy*. Número 17: 11-27, Segunda semana 2009. Chile: Red Universidad de Concepción.

Cerviño, J. (2014). Marketing internacional: nuevas perspectivas para un mercado globalizado. Madrid: Ediciones Pirámide. Recuperado de la base de datos de e-Libro.

Chocontá, A.; Rojas, S.; Tobasura, D. y Barrera C. (2014). Influencia de la inversión en capacidades científicas en los resultados de generación de nuevo conocimiento en América, Europa y Asia. *Revista Punto de Vista*. Bogotá: Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano, Facultad de Ciencias Sociales.

Comisión Europea. (2018). *Une Europe sans frontières. L'espace Schengen*. Bruselas: Oficina de publicaciones. Recuperado de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/schengen_brochure_dr3111126_fr.pdf

Cue, A. (2014). *Economía internacional*. Mexico D.F.: Grupo Editorial Patria. Recuperado de base de datos E-libro.

Description géographique de la Belgique (2019). Belgium.be. Recuperado de https://www.belgium.be/fr/la_belgique/connaitre_le_pays/geographie

Ekanayake, E.M. Ph.D., Veeramacheneni, Bala, Ph. D., and Moslares, Carlos, Ph. D. (2006). *An Empirical Estimation of the U.S. Intra-Industry Trade with Spain*. Madrid: Estudios de economía aplicada vol. 24-2.

Embassy of Colombia Washington, DC. (s.f). Colombian Culture. Recuperado de [http:// www.colombiaemb.org/node/1331](http://www.colombiaemb.org/node/1331)

Fevia (2019). Industrie alimentaire. Recuperado de: <https://www.fevia.be/fr/industrie-alimentaire>

Fevia (2018). Le chocolat belge à l'honneur. Bruselas. Recuperado de <https://www.fevia.be/fr/actualites/le-chocolat-belge-lhonneur>

García, A. (2010). *Génesis y desarrollo del imperialismo 1850-1950*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de base de datos E-libro.

Gatica, A. et al. (2012). Técnicas de negociación: diferencias culturales entre México y Bélgica. Colección *Negociaciones Internacionales: ¿cómo negociar con Bélgica?* Monterrey: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey CCM.

Gómez-Luna, Eduardo, & Fernando-Navas, Diego, & Aponte-Mayor, Guillermo, & Betancourt-Buitrago, Luis Andrés (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184),158-163. ISSN: 0012-7353. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496/49630405022>

González, T. y Martin, M. (2013). La innovación en entornos económicos poco favorables: el sector auto partes mexicano. *Revista Estudios Gerenciales*. México D.F.: Elsevier España, S.L.

Gutiérrez, R. (2017). Un análisis empírico de la dinámica comercial y el comercio intraindustrial norte-sur en el período de alta integración. *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, Vol. XII, No. 1. México D.F.: Ediciones UAM.

Henao, F. (2017). Productividad agrícola y competitividad agroindustrial. Pereira. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/96201341/Estudio-Maiz-Colombia>

International Market Advisor -[IMA]. (s.f). Doing Business In Colombia. Recuperado de <http://www.colombia.doingbusinessguide.co.uk/the-guide/etiquette,-languages-culture/>

Jiménez, A. (2012). *Política agraria y postración del campesinado en Colombia*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado de la base de datos E-Libro.

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm. Four Swedish cases. *Journal of management studies*. London: London School of Economics.

Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad*. New Haven: Yale University Press.

Kwintessential. (s.f). Colombia - Language, Culture, Customs and Etiquette. Recuperado de <http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/colombia.html>

Lario, J. (2014). *Comunicación y protocolo empresarial en los países de la zona euro*. Madrid: Dykinson. Recuperado de la base de datos E-Libro.

Latorre, J. P. (2019). Hermanos colombianos, ganadores del mejor licor de café del mundo. Rcnradio.com. Recuperado de <https://www.rcnradio.com/colombia/hermanos-colombianos-ganadores-del-mejor-licor-de-cafe-del-mundo>

Legiscomex.com (2015). El aguacate Hass colombiano tiene un mundo de anaqueles esperando. Bogotá: Legis Editores S.A. Recuperado de <https://www.legiscomex.com/Documentos/aguacate-hass-colombia-mundo-anaqueles-actualizacion>

Lewicki, R., Barry, B., & Saunders, D. (2008). *Fundamentos de Negociación*. México: Mc Graw Hill.

MarketLine (2016). *Food & Grocery Retail in Belgium*. Recuperado el 25 de abril de 2018, de Academic Search Premier, EBSCOhost.

MarketLine (2017). *Agricultural Products in Colombia*. Recuperado el 25 de abril de 2018, de Academic Search Premier, EBSCOhost.

Martinez, D. y Lombana, J. (2013). *Pymes: rutas para la exportación*. Barranquilla: Universidad del Norte.

Middlebrook, K. y Zepeda, E. (2008). *La industria maquiladora de exportación: ensamble, manufactura y desarrollo económico*. Mexico D.F.: Ediciones y Gráficos Eón. Recuperado de la base de datos de E-Libro.

Minervini, N. (2016). *Ingeniería de la exportación: la ruta para internacionalizar su empresa*. Madrid: FC Editorial. Recuperado de la base de datos de E-Libro.

Ogliastri, E. (2001). *¿Cómo negocian los colombianos?* Bogotá: Alfaomega.

Orellana López, D. M., & Sánchez Gómez, M. C. (2006). Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa. *Revista De Investigación Educativa*, 24(1), 205-222. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/rie/article/view/97661>

Ortiz-Ospina E. & Roser M. (2018) *International Trade*. Recuperado de: <https://ourworldindata.org/international-trade>

Palacio, A. (2009). Medio ambiente y comercio. *OASIS N°10*. Bogotá. Recuperado de la base de datos de E-Libro.

Pelfni, A. y Fulquet, G. (2015). *Los BRICS en la construcción de la multipolaridad: ¿reforma o adaptación?* Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de la base de datos de E-Libro.

Portafolio (2018). Al 2022, exportaciones de panela llegarían a unas 18.000 toneladas. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/al-2022-exportaciones-de-panela-llegarian-a-unas-18-000-toneladas-521390>

Procolombia (2016). *Perfil Logístico de Bélgica*. Recuperado de: <http://ue.procolombia.co/sites/default/files/Perfil%20log%C3%ADstico%20de%20B%C3%A9lgica.pdf>

Procolombia (s.f.). Conozca a Procolombia. Recuperado de: <http://www.procolombia.co/nosotros/conozca-procolombia>

Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray.

Rivera, M. (2013). Trade patterns in the process of European integration: Evidence for the intraindustrial exchanges of a Mediterranean peripheral region. Jaen: Annals of Regional Science

Ruiz, D., Duque, C. y Redondo, M. (2017). El TLC con la Unión Europea y sus implicaciones en el sector agrícola colombiano. *Sinapsis* (9), 1, 42 - 58.

Sarkis, B. y Ocampo, J. (2015). Negociando con otras culturas: Cómo negocian los colombianos según empresarios mexicanos. *Revista Civilizar* 15 (29) julio-diciembre 2015. Mexico D.F. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v15n29/v15n29a09.pdf>

Sector cacaotero mueve \$360.000 millones al año. (2019). Portafolio. Bogotá. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/sector-cacaotero-mueve-360-000-millones-al-ano-534800>

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London : W. Strahan and T. Cadell.

SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie (2016). *Etude sur les performances des PME belges à l'export*. Bruselas: Service public fédéral Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie.

Torres, J. (2013). Colombia: inserción y desequilibrios comerciales en la Cuenca del Pacífico. *Revista Problemas del Desarrollo*, 174 (44). Mexico D.F.: Ediciones UNAM.

Tugores et al. (2005). *Economía internacional*. McGraw-Hill España

Van der Berghe, R. (2014). *Tratados de libre comercio*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado de la base de datos E-Libro.

Viner, J. (1961). Economic foreign policy on the new frontier. *Revista Foreign Affairs Volume 39 Issue 4*.

Zamora A. y Mora D. (2018). El transporte de carga y el comercio internacional de los países miembros del TLCAN: Un análisis de elasticidades. Aguascalientes. Recuperado de la base de datos de Ebsco.