



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Estrategia de mercadotecnia internacional para la exportación de
salsa verde artesanal a Noruega**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestra en Administración
Campo de conocimiento: Negocios Internacionales

Presenta:

Mónica Berenice Mino Carreón

Tutor Principal:

Dr. Francisco Juan Carlos Rodríguez Ramírez
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

CIUDAD UNIVERSITARIA, CIUDAD DE MÉXICO, MARZO 2023



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Contenido

Contenido	2
Introducción	6
Justificación de la Investigación	7
Planteamiento del Problema	7
Objetivos.....	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos	8
Preguntas de Investigación	8
Hipótesis	8
Metodología de Investigación.....	8
Muestra de Estudio.....	9
Antecedentes.....	10
I. Marco Teórico Conceptual	12
1.1 Acerca de los Negocios internacionales	12
1.2 Comercio Exterior y Comercio Internacional.....	12
1.3 Teorías del Comercio Internacional	13
1.4 Acerca del Comercio Electrónico o E-commerce.....	17
1.5 Acerca de la Mercadotecnia o Marketing.....	18
1.6 Estrategias de Mercadotecnia Internacional	21
1.7 Entorno de la Mercadotecnia Internacional.....	25
1.8 Mercadotecnia Digital	27
1.9 Análisis FODA	29
1.10 Teoría de las Dimensiones de Hofstede	29
II. Noruega.....	32
2.1 Relación Comercial México-Noruega.....	32
2.2 Características de Noruega	35
2.3 Canales de Distribución.....	44
2.4 Tendencias Culturales	50
2.5 Las Dimensiones de Hofstede en Noruega.....	55
2.6 Puntos Importantes a Considerar para Hacer Negocios con Noruega	58
III. Salsa de Tomate Verde Mexicana	60
3.1 Beneficios y Propiedades de la Salsa Verde	60
3.2 Importaciones de Salsa	62
3.3 Comercio Bilateral entre Noruega y México.....	64

3.4 Consumo de Salsas en Noruega	65
3.5 Análisis FODA	68
IV. Aplicación de la entrevista y Análisis de los Resultados	69
4.1 Trabajo de Campo.....	69
4.2 Población de Estudio y Tamaño de la Muestra	69
4.3 El proceso de Aplicación de la Entrevista	69
4.4 Diseño del Cuestionario.....	70
4.5 Análisis e Interpretación de los Resultados	70
V. Estrategia de Mercadotecnia Internacional	91
5.1 Producto.....	91
5.2 Plaza	104
5.3 Precio	113
5.4 Promoción	120
Conclusiones	124
Anexos.....	127
Anexo 1. Cuestionario para Entrevista a MiPymes de Salsas Artesanales	127
Anexo 2. Tabla de Producción y Calculo de Precio EXW	130
Anexo 3. Hoja de costos para exportación vía marítima con Incoterms 2020	132
Referencias Bibliográficas.....	134

Índice de Tablas

Tabla 1 Principales Países que Exportaron a Noruega en el Año 2021	34
Tabla 2 Principales Países a los que México Exportó en el Año 2021	34
Tabla 3 Principales Países a los que Noruega Exportó en el Año 2021.....	34
Tabla 4 Exportaciones e Importaciones de Tomate de los Últimos Tres Años.....	38
Tabla 5 Principales Países para Hacer Negocios en el Año 2020	42
Tabla 6 Principales Distribuidores en Noruega	47
Tabla 7 Importaciones Anuales a Nivel Mundial de la Subpartida 210320.....	63
Tabla 8 Importaciones de Noruega correspondientes a la Fracción Arancelaria 21032029, en los Últimos Cinco Años	64
Tabla 9 Valor Importado por Noruega desde México de los Últimos Tres Años.....	65
Tabla 10 Venta y Distribución de Productos en el Mercado Nacional	71
Tabla 11 Comparación Favorable con Competidores Nacionales.....	73
Tabla 12 Respuestas de la Pregunta 5.....	74
Tabla 13 Respuestas de la Pregunta 6.....	75
Tabla 14 Respuestas de la Pregunta 11	78
Tabla 15 Respuestas de la Pregunta 13.....	79
Tabla 16 Respuestas de la Pregunta 16.....	82
Tabla 17 Respuestas de la Pregunta 22.....	86
Tabla 18 Clasificación Arancelaria de la Salsa Verde en México.....	92
Tabla 19 Clasificación Arancelaria de la Salsa Artesanal Verde en Noruega.....	92
Tabla 20 Competencia Directa en Noruega	114
Tabla 21 Precio EXW Mensual y Unitario por Envase de 230g en pesos mexicanos.....	115
Tabla 22 Precio de Venta CIF por Envase de 230g en pesos mexicanos.....	115
Tabla 23 Precio de Venta Sugerido al Consumidor Final por Envase de 230g	116

Índice de Figuras

Figura 1 Porcentaje de los Principales Productos Importados por Noruega desde México durante el Año 2021.....	33
Figura 2 Participación Porcentual de Noruega y México en las Importaciones y Exportaciones del Año 2021.....	33
Figura 3 Pirámide Poblacional de Noruega del Año 2022	36
Figura 4 Cadena de Valor de la Distribución de Alimentos en Noruega en la Actualidad	45
Figura 5 Reparto del Mercado en el Año 2019	46
Figura 6 Cuota de Mercado de la Distribución en Noruega Según el Tipo de Establecimiento.....	47
Figura 7 Diferencia de Consumo por Habitante entre el Año 2008 y el Año 2018	52
Figura 8 Dimensiones de Hofstede en Noruega	55
Figura 9 Comparativo de Puntuación de las Dimensiones de Hofstede entre México y Noruega	58
Figura 10 Importaciones Anuales a Nivel Mundial de la Subpartida 210320	62
Figura 11 Importaciones Anuales de Noruega de la Fracción Arancelaria 21032029.....	63
Figura 12 Principales Países que Exportaron Productos Correspondientes a la Fracción Arancelaria 21032029 a Noruega en el Año 2021	64
Figura 13 Consumo Per Cápita Anual de Salsas y Condimentos en Noruega.....	65
Figura 14 Consumo Total Per Cápita de Salsas y Condimentos en Noruega	66

Figura 15	Volumen del Mercado de Salsas y Condimentos en Noruega	67
Figura 16	Estimado de Ventas Anuales en el Segmento de Salsas y Condimentos.....	67
Figura 17	Presencia Consolidada de la Empresa a Nivel Nacional	71
Figura 18	Estatus de Exportación de las MiPymes.....	74
Figura 19	Implementación de Estrategias de Mercadotecnia	75
Figura 20	Herramientas de Apoyo para la Estrategia de Mercadotecnia	76
Figura 21	Crecimiento en Ventas de Salsas Artesanales	77
Figura 22	Adaptación del Producto en Mercados Internacionales	78
Figura 23	Estado Actual de la Actividad Exportadora de las Empresas.....	79
Figura 24	Países a los que Exportan Salsas Artesanales las MiPymes	80
Figura 25	Presencia Consolidada a Nivel Internacional.....	80
Figura 26	Herramientas de Apoyo para Estrategia de Mercadotecnia Internacional.....	81
Figura 27	Capacidad Para Abastecer Prontamente Nuevos Pedidos.....	82
Figura 28	Porcentaje de Crecimiento en Ventas a Nivel Internacional	83
Figura 29	Competitividad de Precio en el Mercado Internacional	83
Figura 30	Adaptación del Producto en Mercados Internacionales	84
Figura 31	Apertura de Nuevos Mercados Internacionales	85
Figura 32	Certificación de las Empresas	85
Figura 33	Condiciones de Pago a Nivel Internacional	86
Figura 34	Conocimiento Acerca de Noruega.....	87
Figura 35	Conocimiento de la Relación Comercial sobre Noruega y México.....	88
Figura 36	Conocimiento de la Situación Actual de Noruega.....	88
Figura 37	Conocimiento del “Viernes de Taco” en Noruega	89
Figura 38	Conocimiento del Consumo de Salsas en Noruega.....	89
Figura 39	Consideración para Exportar a Noruega	90
Figura 40	Símbolos de Seguridad de la Carga.....	104
Figura 41	Canal de Distribución para la Salsa Artesanal.....	109
Figura 42	Ruta Internacional Marítima para la Logística de Distribución	112

Introducción

Desde tiempos antiguos el comercio ha sido una práctica cotidiana llevada a cabo entre las civilizaciones. Con el paso del tiempo ha ido evolucionando y avanzado enormemente, convirtiéndose en la actualidad en una actividad de mayor interacción y con un proceso más optimizado. Con dicha evolución, surge la necesidad de intercambiar bienes y servicios en un entorno diferente al habitual, adquiriendo un enfoque internacional para crear nuevos vínculos comerciales entre diferentes países, y buscar satisfacer las necesidades y demandas de sus mercados. Con una estrategia de mercadotecnia internacional se pueden llegar a crear relaciones comerciales con mercados potenciales, buscando satisfacer ciertas necesidades y demandas por medio de la comercialización de un producto adecuado para un nicho de mercado en específico.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano (2021), Noruega ha sido posicionado como uno de los mejores países con mayor calidad de vida en el mundo en los últimos años, aunado a esto, es un país que cuenta con un día a la semana llamado “viernes de taco”. Estos tacos que consumen han sido adaptados a su cultura y costumbres gastronómicas, pero la fuente de esta actividad familiar surgió de satisfacer una necesidad de un grupo de personas que extrañaban los tacos al estilo tex-mex. Cuando los noruegos preparan sus tacos, uno de los ingredientes que no puede faltar en la mesa es la salsa.

La cocina mexicana cuenta con numerosas salsas, dada la enorme gama de chiles con los que cuenta el país. Las salsas de México son reconocidas a nivel internacional, por ese sabor único y especial que proporcionan a cualquier platillo. Se puede ver su importancia desde la época prehispánica ya que desde ese entonces las antiguas civilizaciones acompañaban sus alimentos con diferentes tipos de salsas. En la actualidad existen MiPymes mexicanas que están comprometidas a conservar esta herencia pues las salsas que elaboran son hechas “artesanalmente” por manos mexicanas que mantienen las cualidades de la cocina tradicional. Las salsas son elaboradas con ingredientes naturales, utilizando materias primas de primera calidad; por lo cual ofrecen a los clientes y consumidores salsas saludables, originales y con un sabor auténtico mexicano.

En este trabajo se llevó a cabo una investigación de campo para conocer más acerca de la experiencia de las MiPymes mexicanas, con respecto a la aplicación de estrategias de mercadotecnia en sus empresas y si alguna de ellas aplica la mercadotecnia internacional para exportar salsas artesanales a nuevos mercados internacionales.

También se investigó acerca del mercado de Noruega para conocer sus ventajas y características, y así poder obtener una adecuada estrategia de mercadotecnia internacional para la exportación de las salsas artesanales, las cuales pueden ser un producto competitivo en este mercado potencial. Todo esto con la finalidad de que las MiPymes puedan conocer e implementar estas oportunidades de comercio exterior.

Justificación de la Investigación

La finalidad del siguiente trabajo es implementar el comercio exterior de las salsas mexicanas artesanales en un mercado posicionado como una de las naciones con mayor estabilidad económica en el mundo. Noruega puede ser el país donde las MiPymes que elaboran salsas artesanales mexicanas comiencen a dar a conocer sus productos y de ahí sucesivamente poder extenderse a otros países.

Actualmente México cuenta con doce Tratados de Libre Comercio firmados con 46 países, por lo tanto, es importante aprovechar las relaciones comerciales que tiene el país mexicano con otros países diferentes a EEUU y Canadá.

En la actualidad la cocina mexicana es popular en Noruega, pero más específicamente los tacos mexicanos. Se dice que el taco llegó a Noruega en 1965, cuando el comerciante Allert Middelthon de la Ciudad de Stavanger, comenzó a importar mercancías para satisfacer las necesidades de los estadounidenses (la mayoría de ellos eran de Texas) que llegaban a la ciudad en busca de petróleo en el mar del Norte. Según la encuesta de Ipsos "Norwegian Eating Facts 2018", el 13% de la población noruega menor de 40 años come tacos todos los viernes, mientras que alrededor del 84% come tacos al menos una vez al mes (Holen, 2022).

Las salsas en México son una parte fundamental en la gastronomía nacional, llevar la cultura mexicana a otro país en forma de un producto tan representativo como lo es la salsa, puede abrir las puertas a diferentes empresas de salsas artesanales mexicanas al comercio exterior.

Por otro lado, es importante mencionar que a través de la mercadotecnia se puede dar a conocer dicho producto y llegar a un mercado más específico y objetivo. Esta investigación permitirá obtener una estrategia de mercadotecnia para la exportación de salsa verde artesanal al mercado noruego. Además, se busca aumentar oportunidades de comercio, tomando en cuenta las ventajas competitivas y el nicho de mercado atractivo para que este tipo de producto mexicano tengan un alcance internacional.

Planteamiento del Problema

México cuenta con acuerdos comerciales que le permiten estar en una posición de relación privilegiada con cuarenta y seis naciones como América del Norte, América Latina, Europa y Asia.

Según Data México en el año 2021 Estados Unidos tuvo una participación en las exportaciones de México del 80.6% (Data México, 2022). Esto representa más de tres cuartas partes de las exportaciones del país; por lo que se puede decir que México depende considerablemente de las relaciones comerciales con Estados Unidos situándose como su principal socio comercial. Canadá y China se sitúan como segundo y tercer socio comercial.

Desde la entrada en vigor del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), en el cual participan los principales socios comerciales de México, ha tenido grandes retos para

el país en materia energética, medioambiental, agrícola y laboral, estos retos pueden generar cambios significativos en las relaciones comerciales que tiene México con estos países; por lo que es necesario fortalecer relaciones comerciales con otros países con los que México tiene tratados de libre comercio. Llevar a cabo la exportación de productos artesanales mexicanos, ayudaría a generar una demanda de productos mexicanos en otro país distinto a Estados Unidos, aportar a la economía nacional y promover las exportaciones de las MiPymes mexicanas.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de 579,828 empresas manufactureras mexicanas solo exportan 3,379 MiPymes (INEGI, 2021). Como se puede ver menos del 1% de MiPymes manufactureras exportan a otros países, por lo que esto se puede deber a diferentes factores tales como a la falta de conocimiento, experiencia, capacitación, programas de apoyo, entre otros factores más. Además, que la falta de participación en el mercado internacional refleja un desarrollo económico menor y repercute en un decremento del nivel de vida para el país. Con esta investigación se pretende implementar una estrategia de mercadotecnia que motive o incentive a las MiPymes a plantearse como objetivo a mediano o largo plazo, exportar sus productos al país de Noruega.

Objetivos

Objetivo General

Generar una estrategia de mercadotecnia para exportar salsa verde artesanal a Noruega, con el fin de aumentar oportunidades de comercio exterior para las MiPymes mexicanas.

Objetivos Específicos

1. Investigar las características y ventajas que tiene el país de Noruega.
2. Conocer si las MiPymes cuentan con alguna estrategia de mercadotecnia para exportar salsas artesanales a nuevos mercados internacionales.

Preguntas de Investigación

1. ¿Qué tipo de estrategia de mercadotecnia se debe considerar para la exportación de salsa verde artesanal a Noruega?
2. ¿Qué características y ventajas tiene el país de Noruega?
3. ¿Las MiPymes han implementado alguna estrategia de mercadotecnia para exportar salsas artesanales a otros países?

Hipótesis

Si se conocen las características y ventajas que tiene Noruega, y se desarrolla una adecuada estrategia de mercadotecnia internacional, se podrán aumentar las oportunidades de comercio exterior para las MiPymes mexicanas.

Metodología de Investigación

Esta investigación es de campo y documental, para esto fue necesario recurrir a fuentes primarias como las personas representantes de las MiPymes que participaron en el estudio de campo. Para documentar y realizar la estructura de la estrategia de mercadotecnia, se llevó a

cabo el análisis de bibliografía especializada que permitió identificar referentes temáticos; por lo que también fueron necesarias las fuentes secundarias como artículos de investigación, informes, censos económicos, internet, libros y tesis relacionadas.

Para la investigación de campo y la obtención de la información necesaria, la técnica a utilizar fue la entrevista, con el apoyo de un cuestionario semiestructurado que se conformó de 29 preguntas, con respuestas abiertas, cerradas y de opción múltiple. Para el análisis de la situación actual de las MiPymes y saber su experiencia utilizando estrategias de mercadotecnia para la venta de las salsas artesanales, se utilizó un tipo de abordaje mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo, pero principalmente se pretendió obtener información cualitativa.

Muestra de Estudio

Se llevó a cabo el muestreo por conveniencia y se seleccionaron a 10 MiPymes de salsas artesanales ubicadas en la República Mexicana, a las cuales se les solicitó la aplicación de la entrevista.

Para la determinación de la muestra, se seleccionaron a las MiPymes con los siguientes criterios:

- Dedicadas a la venta de salsas artesanales (incluyendo o no la salsa verde).
- Empresas mexicanas.
- Que tuvieran la disponibilidad para participar en esta investigación.

Antecedentes

México tiene una gran historia en su gastronomía ya que desde la época prehispánica sus platillos incluían diferentes tipos de salsas, cabe mencionar que no en todas ocupaban chile, sino que algunas solo las hacían moliendo jitomate o cacahuates combinados con especias, cebolla y cacao (Consulado de México, 2017).

Es importante mencionar que uno de los protagonistas de la salsa verde es el chile, el cual desde hace más de 500 años ha sido un ingrediente esencial en la comida mexicana; en la actualidad está presente hasta en el 90% de los platillos mexicanos, se puede encontrar en adobos, caldos, salsas, moles, aderezos, etc.

De acuerdo con Moreno (2020) “los chiles resultaron provechosos para los grupos nómadas de cazadores-recolectores, debido a sus propiedades que retardan la descomposición de los alimentos, cualidad muy útil para su modo de vida que implicaba el traslado constante y el aprovechamiento total de los alimentos, en especial de la carne” (párr.12).

Moreno (2020) explicó “El chile fue uno de los productos que la Triple Alianza —formada por Tenochtitlan, Tacuba y Texcoco— exigía a sus tributarios, por ejemplo, a las provincias de la Huasteca que entregaban entre 400 y 800 fardos” (párr.13).

Moreno (2020) también explicó “Se sabe también que era utilizado como pago a los artistas prehispánicos; también se usaba como producto de cambio en mercados como Tlatelolco o el de Pátzcuaro” (párr. 14).

Cristóbal Colón llamó al chile el pimiento de indias, ya que su sabor era tan fuerte como el de la pimienta. En la conquista los españoles lo ocupaban para sazonar carne y después se lo llevaron a España para cultivarlo, pero por la diferencia de tierras perdió el picor por lo que se convirtió en un chile dulce conocido hoy como el pimiento morrón (Rojas, 2020).

De acuerdo con la investigadora Janet Long Towell, los mexicas rendían devoción a Tlatlahuqui cihuatlichilizintli, diosa del “Chilito rojo”, hermana de Tláloc (dios de la lluvia) y Chicomecóatl; a su vez los zapotecas de los Valles Centrales de Oaxaca veneraban a Losio, abogado de las cementeras y del chile (Moreno, 2020).

Productoras de salsas como “La Costeña” que comenzó a exportar sus productos en 1982 a EEUU. Actualmente es la empresa más internacional en el sector de alimentos procesados en México. Las salsas mexicanas son exitosas a nivel internacional pues Notimex (2016) explicó que “A 93 años de historia de La Costeña, la empresa mexicana ya exporta a más de 50 países en el mundo, en donde el producto preferido es el chile mexicano” (párr. 1). Además, su director general Rafael Celorio, dijo que actualmente el 15% de la producción total se dirige fuera del país, con presencia en naciones lejanas como Dubái, Grecia y Emiratos Árabes (Notimex, 2016).

Además, Rafael Celorio afirmó lo siguiente (Notimex, 2016):

Ahorita estamos exportando mucho lo que son salsas y chiles y en los mercados externos estamos prácticamente en primer lugar en Estados Unidos, ya que en todo el mundo está de moda la comida mexicana, hoy podemos decir que estamos en anaqueles de Grecia, Dubái, Australia, Emiratos Árabes Unidos, entre otros más de 50 países. (párr. 6)

Por otro lado, Grupo Herdez que también es una empresa mexicana y quien actualmente es líder en ventas en México tiene operaciones en 21 países, en el año 2020 tuvo un aumento en ventas por exportación del 19.1%.

Se dice que el valor de la industria de salsas en México alcanzó los 249.5 millones de dólares en el año 2020 (Aguilar, 2021).

Como se puede apreciar la aceptación de las salsas mexicanas a nivel internacional ha ido en aumento en los últimos años. México tiene la ventaja de que las salsas se encuentran arraigadas en sus raíces pues cada región del país, cada hogar y cada comida familiar tienen una salsa inigualable para quienes la pueden degustar. Este tipo de recetas puede ser el inicio de una buena oportunidad de negocio internacional.

I. Marco Teórico Conceptual

Es necesario que se describan algunas teorías, así como también que se definan ciertos conceptos que sirvan de apoyo y fundamento para el desarrollo de esta investigación.

1.1 Acerca de los Negocios internacionales

Los negocios internacionales son aquellas transacciones y relaciones tanto privadas como gubernamentales que involucran a dos o más países.

La importancia de los negocios internacionales es que promueve el crecimiento económico, la inversión local y extranjera, aumenta la competitividad de las empresas, así como la calidad y cantidad en los productos del mercado y fomenta el enriquecimiento e intercambio cultural de los diferentes países.

Redondo, Ramírez y Díaz (2020) definieron: “Los negocios internacionales son las actividades comerciales y transaccionales, ya sean privadas o gubernamentales, que se desarrollan en un país distinto al propio o cuando se han trascendido fronteras buscando lograr un beneficio” (p.21).

Los negocios internacionales están compuestos por dos partes importantes la primera es el comercio internacional y la segunda es el comercio exterior.

1.2 Comercio Exterior y Comercio Internacional

Es importante definir los términos de comercio exterior e internacional. Para empezar, hay que comprender el termino comercio.

Redondo et al. (2020) definieron: “El comercio se refiere a la actividad económica que se basa en el intercambio y transporte de bienes y servicios entre diversas personas o naciones, ya sea para su uso directo, venta o transformación” (p.16).

Comercio Internacional

López (2018) definió: “El comercio internacional es aquella actividad económica que se refiere al intercambio de bienes y servicios entre todos los países del mundo”.

Se puede decir que el comercio internacional es el intercambio de todas las transacciones comerciales y globales que se efectúan entre países de todo el mundo, y siempre utilizando como marco regulatorio los diversos acuerdos entre las naciones, que son participantes del intercambio y los respectivos gobiernos de los países. Aquí se habla de una serie de operaciones que se realizan entre distritos territorios aduaneros.

Comercio Exterior

Roldán (2017) definió:

El comercio exterior es la compra o venta de bienes y servicios que se realiza fuera de las fronteras geográficas de un país (en el exterior). Esto es, las partes interesadas en transar productos se encuentran ubicadas en distintos países o regiones. (párr.1)

Se puede decir que el comercio exterior es el intercambio comercial de bienes y servicios que un determinado país o bloque comercial realiza con otros países del mundo o bloques comerciales.

El comercio exterior engloba todas aquellas transacciones comerciales que se llevan a cabo en un país o bloque de países, con un territorio aduanero determinado con el resto del mundo. Generalmente se encuentra sujeto a diversas normas tanto de control de los productos (sanitarios, seguridad, etc.), como de procedimientos (trámites burocráticos, registros, etc.) y de tributación (impuestos, aranceles, etc.) (Roldán, 2017).

1.3 Teorías del Comercio Internacional

Las teorías del comercio internacional sirven de apoyo para centrarse en las siguientes preguntas: ¿Cuánto debemos comerciar?; ¿Con quién debemos comerciar? y ¿Qué productos debemos importar y exportar?

1.3.1 Mercantilismo

Básicamente la creencia fundamental de esta teoría es que los países deben acumular riqueza refiriéndose principalmente al oro y otros metales preciosos; y así poder mantener una posición importante a nivel internacional.

Fue el fundamento del pensamiento económico entre 1555 y 1776. Según esta teoría los países deben exportar más de lo que importan, si alcanzan esto recibirán oro de los países que operan con déficit. Con el fin de tener una balanza comercial a favor, los gobiernos imponen ciertas restricciones a las importaciones y además subsidian la producción de gran número de productos (Buenrostro, 2021).

1.3.2 Neomercantilismo

Buenrostro (2021) describió: “Es el enfoque de los países que tratan de operar con balanzas comerciales con superávit con el propósito de lograr objetivos sociales o políticos” (p.6).

Comenzó a mediados del siglo XIX en los EEUU con la presidencia de Abraham Lincoln y continuó en Alemania en las primeras décadas del Siglo XX. En esta teoría se propone la necesidad de la independencia y la autosuficiencia económica, dando incentivos a las exportaciones y a las empresas tales como la liberación de impuestos, gasto público en

investigación e innovación, formación de mano de obra calificada, esto con la finalidad de evitar la fuga de capitales nacionales y la atracción de inversión extranjera (Ruiz, 2017).

1.3.3 Teoría de la Ventaja Absoluta

Esta teoría ideada por Adam Smith en 1776 la cual afirma que la riqueza real de un país consiste en los bienes y servicios disponibles para sus ciudadanos.

Buenrostro (2021) enunció: “Según esta teoría algunos países producen ciertos bienes con mayor eficiencia que otros, por lo que la eficiencia global se puede incrementar por medio del libre comercio” (p.7).

Esta teoría se fundamenta en la siguiente pregunta: ¿Por qué comprar bienes producidos internamente cuando se pueden adquirir más baratos en el extranjero? (Buenrostro, 2021). Un país podrá exportar un bien dependiendo si es capaz de producir eficientemente, con buena calidad y a un costo menor.

Lo que también da surgimiento a otra pregunta: ¿En qué productos se debe especializar un país? Smith pensaba que el mercado se determinaría por lo que las ventajas de un país podían ser naturales (condiciones climatológicas, recursos naturales o disponibilidad de fuerzas laborales) o adquiridas (de servicios y bienes manufacturados).

La teoría de la ventaja absoluta es uno de los argumentos de los liberales pues defienden un mundo libre en el cual se está a favor de un crecimiento económico mediante la especialización, la productividad y la competitividad.

1.3.4 Teoría de la Ventaja Comparativa

El modelo de la ventaja comparativa fue desarrollado por el economista David Ricardo en 1817 el cual se cuestionó ¿Qué sucede si un país puede producir todos los productos con ventaja absoluta?, por lo que surgió la ventaja competitiva como respuesta y mejora de la teoría de la ventaja absoluta de Adam Smith (Buenrostro, 2021).

Buenrostro (2021) explicó:

Según esta teoría puede haber ganancias de eficiencia globales provenientes del comercio si un país se especializa en aquellos productos que puede producir con mayor eficiencia que otros sin importar si otros países pueden producir los mismos productos en forma aún más eficiente. (p.10)

David Ricardo pensó en las siguientes dos cuestiones:

- Especialización en los productos en los que sean relativamente mejores.
- Coste de oportunidad, el cual se refiere al coste al que renuncia un país al tomar una decisión. Es decir, todo aquello que pierde por haber elegido la mejor opción posible.

Por lo que se puede decir que la diferencia de la teoría de la ventaja absoluta y la comparativa se encuentra en el coste de oportunidad.

1.3.5 Ventaja Competitiva según Michael Porter

La ventaja competitiva nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes, el cual supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar, y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o al brindar algo especial que compense con creces un mayor precio. Existen dos tipos principales de ventaja competitiva: el liderazgo en costos y la diferenciación (Porter, 2015).

Ventaja competitiva en costos: el costo tiene suma importancia para las estrategias de diferenciación porque es necesario mantenerse cerca de los competidores para aplicarlas. No se conseguirá un desempeño sobresaliente si el precio más alto resultante no supera el costo de la diferenciación. El comportamiento de los costos también influye de manera profunda en la estructura global de la industria (Porter, 2015).

Ventaja competitiva en diferenciación: es la medida en que permite a los competidores en un sector distinguirse entre ellos. Una empresa se diferencia de sus rivales cuando ofrece algo especial o diferente que los compradores aprecian, esto es diferente de un precio bajo. Tal diferenciación le permite poner en el mercado un precio elevado, vender más de su producto a cierto precio u obtener beneficios equivalentes, como la lealtad de los clientes durante las depresiones cíclicas o estacionales (Porter, 2015).

1.3.6 Teoría Diamante de Michael Porter

Buenrostro (2021) definió: “Es una herramienta útil para entender cómo y dónde se desarrollan y sostienen las empresas competitivas a nivel mundial, bajo el supuesto de que las cuatro condiciones deben ser favorables para que una industria logre su supremacía” (p.19).

En su libro “La ventaja competitiva de las naciones” de 1990 Porter actualiza la teoría clásica de Adam Smith sobre la riqueza de las naciones, por lo que sistematiza los factores que afectan la competitividad de la empresa. Michael Porter explica que la competitividad de las empresas está relacionada con el desempeño de otras empresas por lo que, las conclusiones a las que llegó afirman que el éxito de una nación no se debe a sus ventajas comparativas y si a sus ventajas competitivas.

De esta manera Porter afirma que la prosperidad nacional se crea no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, ni de conjunto de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda como lo afirma la teoría económica clásica. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar (CEUPE, s.f.).

Porter explica cuatro factores los cuales son esenciales para el análisis de la fuerza competitiva de una empresa (CEUPE, s.f.):

1. Condiciones de la demanda: la existencia de la evolución de la demanda, impulsa a las empresas a elaborar y distribuir productos innovadores.
2. Condiciones de factores: agrega la calidad de la infraestructura y a la mano de obra, actividades como la capacitación, la investigación y la innovación son fundamentales para mejorar la calidad de los factores productivos.
3. Industrias relacionadas y de apoyo: una industria repercute en la creación de proveedores locales que colaboran en la producción, mercadeo y distribución.
4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: la rivalidad de las empresas y la búsqueda continua de una ventaja competitiva dentro de un país pueden ayudar a las organizaciones a lograr ventajas a escala internacional.

1.3.7 Teoría de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de la teoría de las 5 fuerzas de Porter, Keyandcloud (2018) lo define: “como el modelo estratégico que logra establecer un marco para analizar los niveles de competencia dentro de una industria, desarrollando una estrategia de negocio”.

Este modelo lo creó Michael Porter en el año 1979 con el objetivo de analizar la rentabilidad que tiene un sector en específico. El modelo se articula en cinco fuerzas que logran determinar la competencia, amenaza y la rivalidad en un sector.

La herramienta está compuesta por las siguientes cinco fuerzas (Keyandcloud, 2018):

1. El poder de negociación del cliente: en esta fuerza Porter se refiere a que, la empresa debe de identificar a sus clientes y establecer relaciones solidas con ellos, ya que, estos son más poderosos cuando: compran por grandes cantidades; cuando el producto comprado corresponde a una parte significativa de sus costos fijos o cuando pueden cambiar de opción si el producto comprado no cuenta con alguna diferenciación. Cuanto más se organicen, más exigencias y condiciones impondrán en cuestión de precios, calidad o servicio; por lo que, la empresa contará con menos poder de negociación.
2. El poder de negociación del proveedor: todas las empresas dependen de diferentes proveedores, pero estos pueden ser una amenaza para la rentabilidad de las organizaciones en algunos casos como: si tienen el monopolio de la industria; si las empresas se enfrentan a un costo elevado cuando quieren cambiar de proveedor o si los proveedores pueden entrar en el mercado como un competidor más. Es importante analizar el poder de negociación de los proveedores para saber cuánta influencia ejercen los mismos sobre los productos y saber cuánto control tiene sobre el potencial de aumentar sus precios.
3. Amenaza de nuevos competidores: esta se refiere cuando existe más competencia en el mercado, por lo general esto se debe a un mayor número de materia prima en la industria, por lo que el número de ofertas irá en aumento. Utilizando esta fuerza, se pueden conocer las ventajas frente a la competencia y realizar acciones contra ellos.
4. Amenaza de productos sustitutos: cuando la competencia puede elaborar y ofrecer un producto o servicio a un precio menor o con mejor tecnología, se dice entonces que estos tienen la capacidad de sustituir a otros productos.

5. Rivalidad entre competidores: después de aplicar las anteriores fuerzas se obtendrá la rivalidad competitiva, es decir que estarán los datos necesarios para determinar las estrategias de posicionamiento en el mercado. Porter afirma que cuando hay un alto nivel de competidores con costos fijos elevados, el mercado será menos atractivo, pero analizar la rivalidad entre los competidores permitirá sacar ciertas ventajas y buscar esa diferenciación del producto con respecto al de la competencia.

1.4 Acerca del Comercio Electrónico o E-commerce

Comercio electrónico también conocido como e-commerce, se define como la actividad económica que permite el comercio de productos y servicios a partir de medios digitales. Es decir, comprar y vender en medios digitales como páginas web, redes sociales, plataformas de música y video, así como aplicaciones móviles, entre otros. Este tipo de comercio ha cobrado gran importancia en la última década ya que, los negocios lo toman como parte de la estrategia de ventas gracias a su eficiencia y optimización (Higuerey, 2019).

Somala (2018) indicó: “comercio electrónico significa el traslado de transacciones normales, comerciales, gubernamentales o personales a medios computarizados vía redes de telecomunicaciones, incluyendo una gran variedad de actividades” (p. 13).

El comercio electrónico o e-commerce incluye actividades tales como transacciones comerciales empresa a empresa, también es usado para los procesos internos de empresas para sus actividades de compra, venta, contratación, planeación, entre otras. Estas actividades usan las tecnologías de la información y de la comunicación, como el Internet, la red informática mundial, transmisiones inalámbricas por medio de las redes de telefonía celular, etc. (Schneider, 2013).

1.4.1 Categorías de Comercio Electrónico

El comercio electrónico cuenta con una clasificación de acuerdo con el tipo de personas que participan en él. Este tipo de clasificación ayuda con la identificación de qué tipo de comercio electrónico se está utilizando (Schneider, 2013).

La clasificación es la siguiente:

- B2B (Business to Business): son transacciones que se llevan a cabo entre negocio a negocio. Las empresas venden productos o servicios a otras compañías.
- B2C (Business to Consumer): son transacciones que se llevan a cabo entre negocios y consumidor. Las empresas venden productos o servicios a consumidores individuales.
- C2C (Consumer to Consumer): esta categoría es llamada consumidor a consumidor, incluye a las personas que hacen transacciones de compraventa entre sí.
- B2G (Business to Government): se denomina negocio a gobierno pues entran las transacciones empresariales con agencias gubernamentales, como el pago de impuestos y la presentación de declaraciones fiscales requeridas.

- B2B2C (Business to Business to Consumer): Esta categoría se denomina negocio a negocio a consumidor. Las empresas venden a otras empresas para llegar finalmente al consumidor. Son también conocidos como mercados diagonales, donde participan, fabricantes, mayoristas y minoristas, la diferencia es el volumen y condiciones de la transacción. En un mismo sitio todos compran y venden, pero las condiciones son diferentes para cada participante de acuerdo con su potencial de compra o venta (Somala, 2018).

1.5 Acerca de la Mercadotecnia o Marketing

En la actualidad las empresas exitosas tienen en común la orientación al cliente y un fuerte compromiso con la mercadotecnia. Estas empresas comparten el interés por entender y satisfacer las necesidades de sus clientes en mercados meta bien definidos. Es muy importante para estas empresas que en su organización los trabajadores sean motivados para que ayuden a construir relaciones duraderas con los clientes, basadas en algo muy importante que es la creación de valor. En la actualidad las relaciones con los clientes y el valor son sumamente importantes, pues como se pudo observar en la Teoría Diamante de Michael Porter la demanda va evolucionando con el paso del tiempo y los clientes de hoy en día son más observadores y analíticos al momento de realizar una compra, así como también evalúan de nuevo sus relaciones con las marcas. Es importante que las empresas creen fuertes relaciones con los clientes, lo cual conlleva a generar un valor real y perdurable (Kotler & Armstrong, 2013).

Armstrong y Kotler (2013) definieron:

El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más reducido, el marketing implica establecer relaciones de intercambio de valor y redituables con los clientes. Por lo tanto, definimos marketing como el proceso mediante el cual las compañías atraen a los clientes, establece relaciones sólidas con ellos y crean valor para los consumidores con la finalidad de obtener, a cambio, valor de éstos (p.5).

La importancia de la mercadotecnia se encuentra en que esta ha sido creada para satisfacer las necesidades del mercado para el que fue diseñado cierto producto, analizando y estudiando estrategias óptimas para aumentar esa cercanía y relación con los clientes.

1.5.2 Mercadotecnia Internacional

La mercadotecnia en mercados internacionales es de suma importancia para el comercio internacional, ya que estudia a los clientes potenciales, al saber cuáles son sus hábitos de compra, quiénes y cuántos son, junto con la información correspondiente a las 4 P (precio, producto, plaza y promoción) del marketing, así como también estudia las variables de cada mercado potencial internacional. Factores como la competencia, el transporte, la economía, el sistema legal, las costumbres sociales, el idioma, el entorno político, los patrones de consumo, la religión y la cultura tienen una fuerte influencia en la investigación de la mercadotecnia. Todo

esto mencionado anteriormente lleva a generar una segmentación de mercado de manera óptima, ya que así se podrá identificar a un grupo importante de consumidores para el producto o servicio.

La mercadotecnia internacional es una serie de herramientas para atraer clientes y generar relaciones con ellos. Es importante distinguir que es otro tipo de mercado al cual se va a tratar de llegar, por eso es importante la investigación de mercado correcta para conocer quién es el cliente potencial del producto a exportar.

Redondo et al (2020) definieron: “El marketing internacional se refiere a las acciones y estrategias comerciales de marketing que se aplican en un entorno o mercado diferente al nuestro” (p.16).

Así también Redondo et al (2020) definieron:

Se puede definir el marketing internacional como el conjunto de actividades que se combinan para facilitar el intercambio de bienes tangibles e intangibles entre oferentes y demandantes de diferentes países, lo que significa desarrollar estrategias para mercados con características distintas al nuestro utilizando para ello investigaciones de mercado que permitan conocer el entorno en el país extranjero (p.17).

Con la expansión de la mercadotecnia internacional las empresas se han visto beneficiadas al ampliar sus mercados, así como el número de clientes, producen más y lo hacen con mayor eficiencia que la competencia que opera solo nacionalmente. Según Lerma & Márquez (2020) afirmaron: “Las empresas dedicadas al marketing internacional de todos los tamaños y en todas las industrias han superado el desempeño de sus contrapartes domésticas y sus ventas crecen más y obtienen rendimientos más altos en capital y activos” (p.7).

Para la mercadotecnia internacional aplicada al comercio internacional se deben analizar los elementos que conforman la mezcla de mercadotecnia los cuales son: producto, precio, plaza y promoción.

1.5.3 Funciones de la Mercadotecnia Internacional

Redondo et al. (2020) señalan que las funciones de la mercadotecnia internacional que se realizan en las empresas ya sean empresas comerciales, industriales, extractivas, agropecuarias y de servicios, son las siguientes:

- a) **Producto:** aquí se analiza la viabilidad de los nuevos productos, se investigan más acerca de los gustos de los consumidores que servirán como base para el diseño del mismo.
- b) **Investigación de mercados exteriores:** se debe conocer la situación y comportamiento de los mercados a los que desea expandir.

- c) **Inteligencia comercial:** es importante contar con un sistema de información comercial de los mercados exteriores que clasifique y almacene todo acerca de los distribuidores, agentes, subsidiarias propias y todo tipo de fuentes externas.
- d) **Prospección de mercados de exportación:** es aquella investigación que se realiza para reunir la información necesaria y decidir si es o no conveniente exportar el producto a un mercado externo.
- e) **Plan de marketing internacional:** se debe conocer en detalle los objetivos generales y particulares de la empresa con respecto a su internacionalización y se ha de tener un conocimiento íntegro de los productos a comercializar, las capacidades de la empresa y el ámbito internacional en el que se desarrolla su actividad. También se requiere tener una relación estrecha con el resto de los departamentos funcionales como la producción, finanzas, comercial, entre otros.
- f) **Organización del departamento de mercadotecnia:** establece funciones y responsabilidades y lleva un control periódico de las actividades en el exterior de la empresa de acuerdo a la forma en que se decidió entrar al nuevo mercado. Se debe realizar desde el departamento de mercadotecnia internacional.
- g) **Administración:** es todo lo referente a los tramites de operatividad internacional, las condiciones de contratación, emisión de facturas, certificados de exportación, aduanas, cobros y pagos internacionales, además del control de los presupuestos.
- h) **Logística:** recepción y tratamiento de pedidos; dar curso a las expediciones con las actividades de transporte y logísticas; selección de la vía de transporte para cada envío, embalaje, condiciones del envío, cumplimiento de plazos de entrega, control de inventarios, almacenes, entre otros.
- i) **Precio:** se debe llevar a cabo una investigación de los precios de la competencia, así como el cálculo y determinación de los precios a nivel local, nacional y de exportación.
- j) **Promoción:** es la estimulación hacia el comprador potencial para que adquiera el producto a exportar.

1.5.4 Factores Estratégicos para Lograr el Éxito a Nivel Internacional

Para tener éxito como exportador es crucial contar con un conjunto de elementos y acciones. Lerma & Márquez (2020) presentan un modelo de cuatro pasos para exportar el cual está integrado de factores estratégicos para tener éxito:

- 1) Contar con un producto vendible en el extranjero.
- 2) Localizar un buen mercado para exportar.
- 3) Hacer la promoción y contratación internacional requeridas.
- 4) Desarrollar eficientemente la logística de exportación.

1.5.5 Acerca de la Estrategia de Mercadotecnia

Según Kotler y Armstrong (2017) afirman que la estrategia de mercadotecnia implica dos preguntas fundamentales:

1. ¿A qué clientes se atenderán (segmentación y mercado meta)?

2. ¿Cómo se creará valor para ellos (diferenciación y posicionamiento)?

Por lo que, las principales actividades que se realizan en la administración estratégica son las siguientes:

- a) Segmentación del mercado: la empresa debe determinar qué segmentos le ofrecen las mejores oportunidades; por lo que, los consumidores podrían agruparse y atenderse de diversas formas con base en factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales (Kotler & Armstrong, 2017).
- b) Selección del mercado meta: una vez definidos los segmentos de mercado, la empresa intentará ingresar a uno o varios de estos segmentos. La selección del mercado meta implica la evaluación del atractivo de cada segmento de mercado y la elección de uno o más segmentos para intentar ingresar a ellos. Es importante mencionar que una empresa debería enfocarse en los segmentos donde sea capaz de generar de manera redituable el mayor valor para el cliente y conservarlo con el paso del tiempo (Kotler & Armstrong, 2017).
- c) Diferenciación: una vez que la compañía decida a qué segmentos del mercado entrara, debe determinar cómo diferenciar sus ofertas de mercado para cada segmento meta y las posiciones que desea ocupar en dichos segmentos (Kotler & Armstrong, 2017).
- d) Posicionamiento: es la determinación que se hace para que el producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, con respecto a los productos de la competencia, y se queden en la mente de los consumidores meta (Kotler & Armstrong, 2017).

1.6 Estrategias de Mercadotecnia Internacional

Por otro lado, Redondo et al (2020) definieron:

Las estrategias del marketing internacional son un conjunto compuesto de medidas relacionadas con la empresa. Las estrategias se destinan a aumentar el bienestar de la empresa en el largo plazo y a garantizar una ventaja sostenible respecto a sus competidoras para poder suplir las necesidades de los consumidores en el ámbito nacional e internacional (p. 26).

Según Redondo et al (2020) las principales estrategias del marketing internacional son:

- a) La estandarización: esta consiste en establecer un tipo de producto para varios mercados y obtener beneficios como, por ejemplo, las economías de escala reduciendo sus gastos de producción al expandirse. Pero, para que esto suceda se tiene que llevar a cabo la segmentación y selección de mercado que comentaron anteriormente Kotler y Armstrong (2017) pues tiene que ser necesario examinar el mercado meta para que los gustos coincidan, el producto sea exitoso y competitivo (Redondo et al, 2020).
- b) La adaptación: se refiere a poner cierto producto en un determinado mercado, considerando los gustos, las preferencias y costumbres de los clientes (selección de mercado), además de los aspectos legales del país elegido (Redondo et al, 2020).
- c) La diferenciación: consiste en que la empresa logre una ventaja competitiva en el mercado extranjero. Esas ventajas pueden ser la imagen de la marca, el producto, la

localización o cualquier otra característica valorada por el consumidor (Redondo et al, 2020).

- d) El crecimiento: consiste en que las empresas incrementen sus ventas vendiendo más a los clientes actuales, consiguiendo nuevos clientes, nuevos mercados y con nuevos productos. Es decir, aprovechando los recursos para expandirse en el mercado (Redondo et al, 2020).

Ahora bien, como se había mencionado anteriormente la empresa, guiada por la estrategia de mercadotecnia, debe diseñar una mezcla integrada de marketing compuesta por las cuatro P que son el producto, plaza, precio y promoción. Para encontrar la mejor estrategia y mezcla de mercadotecnia, la empresa emprende el análisis, la planeación, la implementación y el control de la mercadotecnia (Kotler & Armstrong, 2013).

1.6.1 Mezcla de Mercadotecnia en el Ámbito Internacional

La mezcla de mercadotecnia es un conjunto de herramientas que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta. Esta consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Es conocida también como las 4 P y se describen a continuación:

a. Producto. Significa la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta (Kotler & Armstrong, 2013).

Se deben tener presentes las necesidades y deseos de los clientes para determinar los productos y servicios, para esto se debe tener en cuenta los atributos que conforman un producto, los cuales son: la variedad, la calidad, el diseño, las características, el nombre, el tipo de envase, empaque, los tamaños, los servicios adicionales, la garantía, el logotipo, los colores, entre otros. La clave es conocer el mercado y diseñar productos y servicios de acuerdo con las necesidades, gustos y preferencias (Redondo et al, 2020).

Para la operación de una empresa en el mercado internacional Lerma & Márquez (2020) consideran que es necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué producto exportar?
- ¿Cuáles son los factores del éxito exportador de los productos?

Es importante que en la selección del producto a exportar se considere si puede entrar en el mercado de destino, es decir si existen barreras arancelarias o no arancelarias que impidan el acceso del producto al nuevo mercado.

Otro elemento importante para considerar es que se debe analizar de qué manera el producto a exportar puede ser aceptado y necesitado por el mercado meta. Es aquí donde entra la estandarización y la adaptación. La estandarización se refiere a que existe una homogeneidad entre los consumidores y la normatividad en diferentes mercados en relación con el producto; por lo tanto, se hace aceptable comercializar con características semejantes en otros países. Por

otro lado, la adaptación se refiere a que existen diferencias significativas entre los mercados, así también la normatividad exige otros puntos importantes a considerar en el producto.

Estrategias de Productos a Nivel Internacional. Es importante mencionar que las estrategias varían de un mercado a otro debido a las diferencias que existen en la población de cada país.

Lerma & Márquez (2020) comparten algunas estrategias de producto que pueden ser aplicadas para que el producto pueda tener una mejor aceptación en el mercado internacional.

- Estrategias en relación con el producto:
 - Variabilidad en la presentación del producto
 - Variabilidad de tamaños
 - Variabilidad en tipos de envase
- Flexibilidad en la elaboración del producto:
 - Producto estándar
 - Producto personalizado con base en especificaciones del cliente
- Nivel de calidad:
 - Calidad óptima
 - Calidad superior al promedio
 - Calidad dentro del promedio
 - Calidad inferior al promedio

b. Precio. Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto (Kotler & Armstrong, 2013). El precio es la asignación del dinero que el consumidor está dispuesto a pagar por un producto o servicio. Es importante determinar los costos y gastos, calcular la demanda y establecer el precio justo y correcto acorde a las diferentes políticas de precio que tiene la empresa. Algunos de sus atributos son: precio de lista, descuentos, bonificaciones, periodo de pago y condiciones de crédito.

Precios en Relación con el Mercado Nacional e Internacional. Es necesario diferenciar el precio del producto que se maneja en el mercado nacional del que será el precio de exportación. Por un lado, el precio para el mercado nacional es el que se establece para ser manejado en el mercado local del país del vendedor. El precio de exportación es el que acuerdan el exportador y el importador, este por lo general resulta de la agregación del costo del producto más el margen de utilidad y la serie de costos, gastos e impuestos correspondientes al proceso de exportación e importación.

Estrategias de Precio a Nivel Internacional. Lerma & Márquez (2020) comparten algunas estrategias de precio para la exportación y son las siguientes:

- Estrategias en cuanto a las etapas del ciclo de vida del producto: introducción, crecimiento, madurez y declinación.
- Estrategias respecto a los precios de la competencia: menores, iguales y superiores. Para diferenciarse, incrementar la participación de mercado y generar ventajas competitivas.

- Estrategias respecto al nivel de los precios domésticos: precios inferiores al mercado doméstico, precios iguales al mercado doméstico y precios superiores al mercado doméstico.

Metodología para Definir el Precio de Exportación

Pricing. Este método se calcula con base a la oferta y demanda de los productos de la competencia en el mercado meta (base sustractiva). Se establece un precio óptimo final, diferente para cada mercado y la ganancia neta cambiara de acuerdo a la competencia y estabilidad del mercado (ProMéxico, 2015).

Costing. Este método se calcula con base en costos (base aditiva). A partir del costo de producción se adiciona el margen de utilidad, así como en función del INCOTERM solicitado, se deben de considerar todos los gastos en que se incurran y así poder establecer un precio final de exportación (ProMéxico, 2015).

c. Plaza o Distribución. La mayoría de los productores no vende sus productos directamente al usuario final. Ya que entre los productores y el usuario final se encuentra toda una cadena de intermediarios de ventas, que llevan a cabo una variedad de funciones.

La plaza Incluye actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta (Kotler & Armstrong, 2013). La plaza o distribución es la manera de hacer llegar el producto o servicio al consumidor final, para esto se deben tener en cuenta las siguientes preguntas: ¿cuál es el tipo de distribución que se va a utilizar?; ¿cuál será la logística de la distribución?; ¿qué tipo de canal se va utilizar para hacer llegar el producto?; ¿cómo será la venta?; ¿qué se requiere para que el producto o servicio llegue con la mejor calidad al cliente?; ¿cuál es el tipo de transporte a utilizar?; ¿qué tan fácil es para el cliente encontrar el producto o servicio?; ¿cuánto es el tiempo de entrega?; entre otras (Redondo et al, 2020). Algunos de sus atributos son: canales de distribución, cobertura, ubicaciones, inventario, transporte y logística.

Estrategias Relativas a la Operación Comercial en los Mercados Internacionales.

Jerma & Márquez (2020) comparten algunas estrategias para la operación comercial:

- Distribución exclusiva: solo un distribuidor está autorizado a manejar el producto de una empresa e determinado mercado.
- Distribución directa: el productor se hace cargo de la distribución de sus productos sin apoyarse de intermediarios.
- Distribución indirecta: la empresa productora se desliga de la distribución de sus productos y contrata intermediarios que no dependen de ella.
- Distribución selectiva: se escoge solo los canales de distribución acordes con los objetivos y el posicionamiento deseado por la empresa para sus productos.

d. Promoción. Se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo (Kotler & Armstrong, 2013). Su propósito es dar a conocer al consumidor el producto, servicio o idea y lo lleva a persuadir para su adquisición.

Lerma & Márquez (2020) definieron: “La promoción en sentido amplio, es el conjunto de actividades o procesos destinados a estimular al comprador potencial (distribuidores, clientes industriales y consumidores) a la adquisición de bienes, servicios, ideas, valores y estilos de vida” (p.13).

También es importante responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo se logrará que las personas conozcan el producto y posicionamiento deseado? Para la promoción hay que tener en cuenta: la publicidad (utilización de canales masivos), promoción de ventas (degustaciones, concursos, merchandising); ventas personales; relaciones públicas; marketing social o digital (comunicación interactiva a través de redes sociales) (Redondo et al, 2020).

Estrategias para la Promoción Internacional. Lerma & Márquez (2020) comparten algunas estrategias de promoción:

- Estrategia de empuje: se centra en la fuerza de ventas y en los canales de distribución para incrementar el esfuerzo, a fin de lograr mejores resultados en el desplazamiento de los productos en los mercados meta.
- Estrategia de jalar: se refiere a la promoción que se dirige a los posibles clientes a fin de motivarlos a adquirir el producto.
- Otras: estrategia por tipo de cliente; asistir a ferias comerciales y participar en misiones comerciales.

1.7 Entorno de la Mercadotecnia Internacional

Según Armstrong y Kotler (2013) definieron: “El entorno de marketing de una empresa consiste en los actores y las fuerzas ajenas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para construir y mantener relaciones exitosas con los clientes meta” (p. 66).

Es importante mencionar que el entorno de la mercadotecnia consta de un microentorno y un macroentorno. El microentorno es el que está formado por los actores cercanos a la empresa que afectan su capacidad para servir a los clientes como la empresa, los proveedores, distribuidores, intermediarios de marketing, clientes meta, la competencia y públicos. El macroentorno consiste en las grandes fuerzas de la sociedad que afectan el microentorno se compone del entorno demográfico, económico, natural, tecnológico, político y cultural. Por lo tanto, para el desarrollo de una estrategia de mercadotecnia exitosa, es importante que las empresas analicen el entorno del mercado internacional seleccionado para conocer el potencial, las amenazas y oportunidades que deberá enfrentar si desea operar en él.

A continuación, se explican los factores del entorno de la mercadotecnia internacional:

1.7.1 Factor Socioeconómico

Es uno de los más importantes, ya que en él tiene que operar la empresa para desarrollarse y lograr sus objetivos, por lo que, si estos llegan a cambiar la empresa debe adaptarse a las situaciones económicas lo más pronto posible. La investigación de los factores socioeconómicos determinara cuales indicadores son los más importantes y específicos para la empresa y así conocer el potencial del mercado seleccionado, la capacidad de compra, los patrones de consumo, los tipos y características de los productos que se pueden vender, etc. (Lerma & Márquez, 2020).

1.7.2 Factor Demográfico

Este se debe de analizar, pues proporciona información del tamaño, la composición y la distribución de la población, sus patrones de cambio a lo largo del tiempo, es decir toda la reconfiguración de la pirámide poblacional del país seleccionado (Lerma & Márquez, 2020).

1.7.3 Factor Político

Lerma & Márquez (2020) explicaron:

La influencia de los factores políticos en el marketing internacional se debe al conjunto de leyes e instituciones que regulan las conductas sociales y económicas de un país y que inciden en el comercio (al promover o impedir las exportaciones o importaciones) y la inversión. (p.18)

Las causas o fuentes de los factores políticos son muchas, pero las que más destacan son los riesgos políticos (la expropiación, confiscación y domesticación) y las políticas que utilizan los gobiernos (política cambiaria, comercial, crediticia, inversión, económica, fiscal, etc.).

1.7.4 Factor Legal

Este se conforma de todas las leyes, decretos, reglamentos y normas que pueden afectar la mercadotecnia internacional y es diferente de un país a otro. Llega a afectar la distribución de productos, la promoción, las especificaciones técnicas y de seguridad del producto; afecta las normas relativas al envase, embalaje, etiquetado, marcas comerciales, idioma, entre otras más; Por lo tanto, es importante conocer las distintas legislaciones para adaptar los productos a las especificaciones propias de la legislación de cada mercado. Las disposiciones legales al comercio exterior que por lo regular imponen los gobiernos son: arancelarias, no arancelarias y proteccionistas (Lerma & Márquez, 2020).

1.7.5 Factor Cultural

Este factor está compuesto por instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, las percepciones, preferencias y conductas básicas de la sociedad. Las variables culturales que se

deben considerar son: los valores, el lenguaje, la actitud, la estética y la religión (Lerma & Márquez, 2020).

1.7.6 Factor Tecnológico

En él se crean las innovaciones, los avances y los progresos que permiten el desarrollo de nuevos y mejores productos. Se puede decir que la tecnología tiene una gran influencia en las actividades de la mercadotecnia internacional que puede llegar a afectar de forma directa el desarrollo del producto, los procesos, promociones y los sistemas de distribución (Lerma & Márquez, 2020).

1.7.7 Factor Geográfico

Los factores geográficos tales como el clima, los suelos, las formas del relieve y el agua, así como la relación de los seres humanos con el medio. Estos factores tienen influencia en las condiciones que caracterizan al mercado y se pueden ver reflejados en la adecuación del producto, la producción, la obtención de la materia prima y los recursos naturales (Lerma & Márquez, 2020).

1.8 Mercadotecnia Digital

Armstrong y Kotler (2013) definieron: “Esfuerzos para comercializar productos y servicios y generar relaciones con clientes por medio de Internet” (p. 433).

Redondo et al (2020) definieron: “El marketing digital es el uso de internet y las redes sociales con el objetivo de mejorar la comercialización de un producto o servicio” (p.70).

Por lo tanto, la mercadotecnia digital crea esa cercanía con los clientes mediante las relaciones que van surgiendo por medio de internet, logrando consolidar la relación entre la marca y el cliente final a largo plazo. Es importante mencionar que la mercadotecnia digital es un complemento de la mercadotecnia tradicional y no un sustituto.

Importancia de la mercadotecnia digital

- Medición: las estrategias de mercadotecnia digital pueden ser medidas más fácilmente que las estrategias de la mercadotecnia tradicional.
- Personalización: permite personalizar el trato al cliente a un costo bajo.
- Visibilidad de la marca: se ha probado que la mayoría de las personas buscan en internet antes de comprar un producto.
- Captación y fidelización de clientes: permite atraer y captar clientes potenciales, así como fidelizar a los que ya se tienen.
- Aumento de las ventas: permite aumentar de manera significativa las ventas de la empresa, ya que la mayoría de los clientes potenciales están en el mundo digital.
- Crea comunidad: la mercadotecnia en redes sociales permite crear una comunidad que interactúa con la marca, lo que permite una relación emocional entre esta y sus clientes.

- Canal con gran alcance: a través del internet y las redes sociales como canal, la mercadotecnia puede lograr un gran impacto en el alcance y posicionamiento de las marcas.
- Bajo costo: las estrategias de mercadotecnia digital son de costo más bajo que la mayoría de las estrategias de la mercadotecnia tradicional, lo que las vuelve accesibles a pequeñas y medianas empresas.

1.8.1 Herramientas de la Mercadotecnia Digital

- Marketing por correo electrónico.
- Publicidad en línea.
- Podcast/videos podcast.
- Marketing de afiliación.
- Marketing en motores de búsqueda.
- Redes sociales.
- Mundos virtuales.

1.8.2 Principales Estrategias de Mercadotecnia Digital

- a) Sitio web: El sitio web es el pilar fundamental de la mercadotecnia digital ya que es el lugar donde la empresa ofrece y vende sus productos y servicios (Redondo et al, 2020).
- b) Posicionamiento en buscadores o Search Engine Optimization (SEO): tiene como objetivo que cuando alguien busca en Google u otro motor de búsqueda un producto o servicio que vende la empresa, el sitio web quede en los primeros resultados de búsqueda. Es una de las estrategias de mercadotecnia digital que más tráfico lleva al sitio web (Redondo et al, 2020).
- c) Redes sociales: es de suma importancia que las empresas tengan una presencia profesional en las principales redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, Pinterest, Google+, TikTok, entre otras) porque permite crear una comunidad de usuarios con un enlace emocional con la marca. El objetivo de las redes sociales para las marcas será convertir a los extraños en amigos, a los amigos en clientes y a los clientes en fieles de la marca (Redondo et al, 2020).
- d) Publicidad online: la publicidad en motores de búsqueda (Adwords) y en redes sociales (Facebook Ads, Instagram Ads, entre otros) se han convertido en una excelente opción para que las empresas lleguen a su audiencia. De todas las estrategias de mercadotecnia digital, esta es la única que permite lograr resultados casi de manera inmediata (Redondo et al, 2020).
- e) Email marketing: el uso del email como estrategia de mercadotecnia suele ser muy efectiva siempre y cuando se realice con la autorización de la persona que recibe los correos electrónicos. Esta estrategia es especialmente útil para las tiendas electrónicas, ya que permite llevar clientes potenciales al sitio web. La creación de un boletín de valor agregado a la audiencia funciona muy bien para que el usuario abra y lea los emails de la marca (Redondo et al, 2020).

- f) Marketing de Contenidos: es una estrategia de mercadotecnia enfocada en atraer clientes potenciales de una manera natural, a partir de contenidos relevantes que se distribuyen en los distintos canales y medios digitales en los que está la audiencia.

1.9 Análisis FODA

La administración de la función de mercadotecnia inicia con un análisis completo de la situación de la empresa. Es importante que esta realice un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), o SWOT Analysis en inglés.

El análisis FODA es una herramienta de planeación y toma de decisiones que ayuda a entender y a vigilar los factores internos y externos de la mercadotecnia.

El origen del análisis FODA se atribuye a Albert Humphrey, un consultor del Instituto de Investigación de Stanford, quien en la década de los 60's les propuso a las empresas más fuertes de Estados Unidos un plan a largo plazo que fuera razonable y ejecutable.

Descripción de cada elemento del análisis FODA:

- Fortalezas: son capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y alcanzar sus objetivos.
- Debilidades: limitaciones internas y factores situacionales negativos, también internos, que podrían interferir con el desempeño de la empresa.
- Oportunidades: son factores o tendencias favorables en el ambiente externo que la compañía podría ser capaz de aprovechar para obtener una ventaja.
- Amenazas: son factores externos desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño.

La empresa debe analizar sus mercados y su entorno de mercadotecnia para encontrar oportunidades atractivas e identificar las amenazas del entorno. Tiene que analizar sus fortalezas y debilidades, así como las acciones de mercadotecnia actuales y potenciales para determinar cuáles oportunidades aprovecharía mejor. El objetivo consiste en ajustar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas en el entorno y a la vez superar las debilidades y reducir las amenazas tanto como sea posible (Kotler & Armstrong, 2017).

1.10 Teoría de las Dimensiones de Hofstede

Es necesario analizar el modelo de las dimensiones de Hofstede, que es también conocido como el modelo cultural de Hofstede, este modelo ayudará a explicar las similitudes y diferencias culturales entre México y Noruega.

El modelo cultural de Geert Hofstede es uno de los enfoques culturales más reconocidos acerca de la investigación intercultural. Este enfoque cultural puede dar una perspectiva realista y sobre todo oportuna de las posibilidades de éxito.

Barroso (2020) compartió la siguiente definición de Geert Hofstede:

Hofstede (2010) define que “Una dimensión es un aspecto de una cultura que se puede medir en relación con otras culturas, nombradas distancia de poder (de pequeño a grande), colectivismo versus individualismo, feminidad versus masculinidad y evitación de incertidumbre (de débil a fuerte)” (p. 34).

A continuación, se definen las seis dimensiones de Hofstede:

Distancia de Poder

Es el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan que el poder se distribuya de manera desigual. Hofstede afirma que, si una sociedad cuenta con un alto Índice de Distancia de Poder, esta se va a caracterizar por no cuestionar a aquellos que tienen un alto nivel jerárquico, por lo tanto, se da por hecho que algunos individuos tendrán mucho más poder que otros. Por otro lado, las sociedades que tienen un bajo Índice de Distancia de poder suele haber igualdad de derechos (Hofstede Insights, 2021).

Individualismo vs Colectivismo

Es el grado de interdependencia que mantiene una sociedad entre sus miembros. Tiene que ver con sociedades en donde la autoimagen de las personas se define en términos de “yo” o “nosotros”. Hofstede dice que una puntuación alta habla de una sociedad individualista, donde las personas valoran el éxito personal, toman decisiones de forma independiente, cuidan de sí mismas y de su familia directa únicamente. En las sociedades colectivistas las personas tienen lazos más grupales, por lo que son leales a ese grupo (Hofstede Insights, 2021).

Masculinidad vs Femenidad

Es un indicativo para saber que motiva a una sociedad. Un puntaje alto se refiere a una sociedad masculina la cual será impulsada por ser competitiva, el logro y el éxito. Por otro lado, una puntuación baja es una sociedad femenina ya que, en ella dominan los valores como el cuidado hacia los demás, la calidad de vida se puede ver como un signo de éxito y destacar entre la multitud no es su prioridad (Hofstede Insights, 2021).

Evitar la Incertidumbre

Tiene que ver con la forma en que una sociedad acepta lo incierto del futuro, así como los riesgos. Una puntuación alta habla de una sociedad que evita tomar riesgos, con cierta actitud negativa al cambio y se encuentran rodeados de muchas reglas lo cual puede causar estrés. Por otro lado, una puntuación baja habla de una sociedad más libre y despreocupada en cuanto a la toma de decisiones (Hofstede Insights, 2021).

Orientación a Largo Plazo

Esta dimensión se refiere a la forma en que priorizan las sociedades el presente y el futuro. Hofstede afirma que un país con un puntaje alto es una sociedad que adopta un enfoque más pragmático pues fomentan el ahorro y los esfuerzos en la educación moderna como una forma de prepararse para el futuro. Por otro lado, un país con puntaje bajo es una sociedad normativa, ya que prefiere mantener sus tradiciones y normas mientras ven el cambio social con desconfianza (Hofstede Insights, 2021).

Indulgencia

Es la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, en función de la forma en que fueron criados. El control relativamente débil se conoce como "indulgencia" y el control relativamente fuerte se conoce como "restricción". Por lo tanto, las culturas pueden describirse como indulgentes o restringidas. Hofstede afirma que cuando esta dimensión es alta las personas satisfacen libremente sus necesidades y deseos, especialmente aquellos relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. Por otro lado, en las sociedades donde la dimensión es baja las personas suprimen sus impulsos bajo estrictas normas sociales. La gente tiene la disciplina moral en alta consideración y tiende a ser más pesimista (Hofstede Insights, 2021).

II. Noruega

Aunque México y Noruega no forman parte de sus principales socios comerciales, se tiene una relación comercial desde el año 2000 mediante su Tratado de Libre Comercio, por lo tanto, es un área de oportunidad que se debe aprovechar al máximo para seguir entablando y fortaleciendo las relaciones comerciales con otros países que dan a México la oportunidad de importar sus productos. Además, Noruega es un país que ha demostrado un gran afecto por la cultura mexicana y más específicamente por su comida, siendo esto una de las razones por la cual se eligió este país como un mercado de oportunidad para exportar salsas mexicanas. A continuación, se hablará más a fondo del mercado de Noruega y sus datos más importantes para el objetivo de esta investigación.

2.1 Relación Comercial México-Noruega

La relación comercial entre México y Noruega se ha fortalecido desde la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre México y la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC).

2.1.1 Tratado de Libre Comercio México y la Asociación Europea de Libre Comercio TLCAELC

La Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), integrada por la República de Islandia, el Principado de Liechtenstein, el Reino de Noruega y la Confederación Suiza, negoció con los Estados Unidos Mexicanos un Tratado de Libre Comercio que fue firmado en la ciudad de México el 27 de noviembre de 2000. La promulgación por México se encuentra publicada en el Diario Oficial del 29 de junio de 2001 y entro en vigor el 1 de julio de 2001. Los estados de la AELC comprometen la eliminación inmediata de los aranceles aduaneros sobre las importaciones originarias de México, excepto respecto de las mercaderías indicadas en dos anexos (III y IV) del Tratado. Por otro lado, el programa de desgravación de México se encuentra en los Anexos III y V (Intradebid, s.f.).

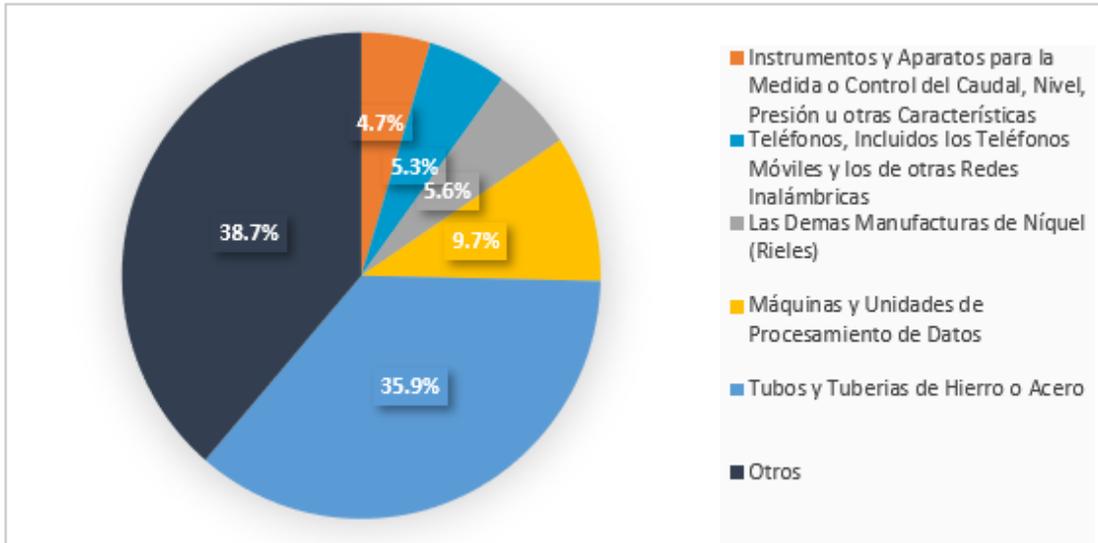
2.1.2 Noruega como Socio Comercial

Según la Dirección General de Inversión Extranjera de la Secretaría de Economía, comento que la IED (Inversión Extranjera Directa) de Noruega en México (Acumulada de 1999 a junio 2022) sumó 738.85 millones de dólares. Equivalente al 0.12% de la IED total recibida por México. Distribuidos en cuentas entre compañías (US\$462M), nuevas inversiones (US\$264M) y reinversión de utilidades (US\$13M) (Data México, 2022).

En la Figura 1 se puede observar que la principal exportación de México a Noruega en el año 2021 fue de Tubos y Cañerías de Hierro o Acero (US\$19.1M). A su vez el principal producto importado por México desde Noruega en el 2021 fue Mineral o Químico, con dos o tres de los Elementos Fertilizantes Nitrógeno, Fósforo y Potasio (US\$91.6M).

Figura 1

Porcentaje de los Principales Productos Importados por Noruega desde México durante el Año 2021



Nota. Adaptada de Principales Productos Importado, por Data México, 2022 (<https://datamexico.org/>).

En la Figura 2 se muestra la participación porcentual de Noruega en las importaciones y exportaciones de México, así como el balance comercial neto entre ambos países. Como se puede observar el porcentaje de importación de México es mayor que lo que exporta a Noruega.

Figura 2

Participación Porcentual de Noruega y México en las Importaciones y Exportaciones del Año 2021



Nota. Cifras expresadas en millones de dólares americanos. Adaptado de Participación Porcentual de Noruega y México, por Data México, 2022 (<https://datamexico.org/>).

Noruega es después de Suiza el 2° socio comercial de México entre los países de la AELC. En la Tabla 1 que se muestra a continuación, se observa que México ocupó en el año 2021 el lugar número 27 de los países que han exportado a Noruega.

Tabla 1

Principales Países que Exportaron a Noruega en el Año 2021

No.	Exportadores
1	China
2	Suecia
3	Alemania
4	Estados Unidos
5	Reino Unido
27	México

Nota. Adaptado de Principales Países Exportadores, por Trademap, 2022 (<https://www.trademap.org>).

En la Tabla 2 se muestra que Noruega ocupó el lugar número 67 de los países a los que México exportó en el año 2021.

Tabla 2

Principales Países a los que México Exportó en el Año 2021

No.	Importadores
1	Estados Unidos
2	Canadá
3	China
4	Taipéi Chino
5	Alemania
67	Noruega

Nota. Adaptado de Principales Países Importadores, por Trademap, 2022 (<https://www.trademap.org>).

En la Tabla 3 se muestra que México ocupó el lugar número 44 de los países a los que Noruega exportó en el año 2021.

Tabla 3

Principales Países a los que Noruega Exportó en el Año 2021

No.	Importadores
1	Reino Unido
2	Alemania
3	Países Bajos
4	Suecia
5	Francia

Nota. Adaptado de Principales Países Importadores, por Trademap, 2022 (<https://www.trademap.org>).

2.2 Características de Noruega

Noruega, situada en el norte de Europa, tiene una superficie de 625.222 Km². Hasta el año 2022 cuenta con una población de 5,511,371 personas, se encuentra en la posición 118 de la tabla de población, compuesta por 196 países, su capital es Oslo y su moneda es la Corona noruega (Datos macro, 2022).

2.2.1 Idiomas

Su idioma oficial es el noruego el cual tienen dos variantes oficiales: bokmål y nynorsk. También se habla el sami (lapón), que es una lengua oficial en algunas provincias del norte. Como lengua secundaria se ocupa el idioma inglés ya que la gran mayoría del país lo habla.

2.2.2 Demografía

Como se ha mencionado en el anterior párrafo Noruega cuenta con una población de 5,511,371 personas. Se puede ver en la Figura 3 que Noruega cuenta con una población relativamente joven, pero también se puede ver reflejado el factor denominado el “tsunami gris” que está cada vez más presente. En 1950 la proporción de la población que superaba los 67 era del 8%, este porcentaje ha subido en los últimos años situándose en el año 2017 en un 15%. Por lo que, esta tendencia aumentará en los próximos años llegando al 18% en 2030 y 21% para 2050. Esta tendencia se debe a que la esperanza de vida es cada vez mayor y que la tasa de natalidad es baja (Aparicio, 2018).

A pesar de la baja natalidad, el país tiene un crecimiento poblacional elevado, como consecuencia de la inmigración al país en los últimos años. La economía noruega es robusta y goza de una gran estabilidad, basándose en profesiones del ámbito técnico con gran valor añadido. Por este motivo, se requiere de una elevada cantidad de trabajadores cualificados, que en los últimos años han emigrado a Noruega desde una gran diversidad de países; por lo que se puede afirmar que Noruega es cada vez un país más diverso, y esta tendencia seguirá creciendo en los próximos años. Esto puede causar una mayor apertura y curiosidad por las tendencias gastronómicas internacionales, lo que sin duda favorecerá al sector de los productos artesanales, orgánicos y gourmet en el país (Pasarín, 2020).

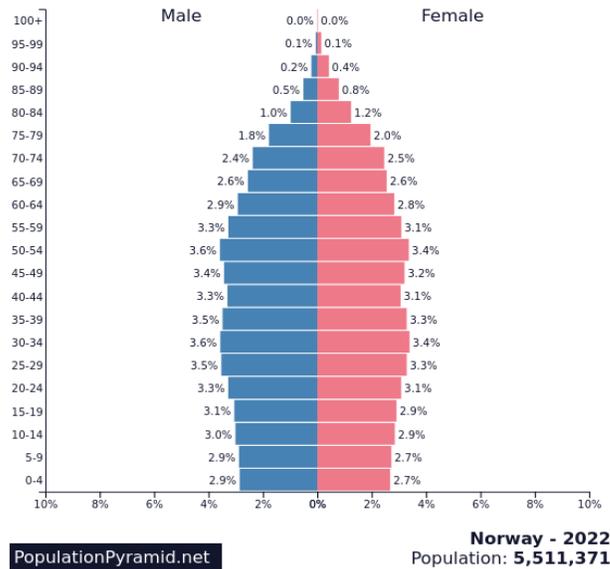
La gran mayoría de los habitantes se concentran en la zona suroeste del país, donde reside más del 80% de la población. Noruega es un país con una escasa densidad demográfica, sobre los 17,3 habitantes por km², aunque en zonas urbanas llega a los 1,947 / km².

Tasa de natalidad: 12.2 nacimientos/ 1,000 habitantes.

Tasa de mortalidad: 8.1 muertes/ 1,000 habitantes.

Figura 3

Pirámide Poblacional de Noruega del Año 2022



Nota. Recuperado de Pirámide Poblacional de Noruega, por Population Pyramid, 2022 (<https://www.populationpyramid.net/norway/2022/>).

2.2.3 Geografía

Noruega limita al norte con el Mar de Barents, al sur con el estrecho de Skagerrak, al este con Suecia, al oeste con el Océano Atlántico y al nordeste con Rusia y Finlandia. La frontera territorial más grande es con Suecia que suma cerca de 1.619 km, continua con Finlandia con 727 km y Rusia con 196 km. Noruega se ubica al norte de Europa, tiene una forma alargada que va de los 6 a los 430 km de ancho por casi 1.750 km de largo. Este país se divide en 6 regiones que son: Noruega del Norte, Noruega del Sur, Noruega del Centro, Noruega del Este, Noruega de los Fiordos y Svalbard (Gilberto , 2020).

Relieve. A pesar de que el relieve de Noruega es montañoso y abrupto especialmente por la presencia de los fiordos, se logra diferenciar dos regiones: la zona septentrional con la meseta de Finnmark la cual es un conjunto de mesetas y planicies, a esta zona también pertenece la parte norte de la cordillera Escandinava y la segunda región es la meridional al sur del fiordo de Trondheim la cual se caracteriza por la presencia de montañas alpinas, justamente allí se encuentran las montañas más altas de Noruega como el pico de Glittertind.

Clima. Noruega está por encima del círculo polar ártico, por lo que durante el invierno en ciertas zonas la noche es más larga y durante el verano el sol no se pone. El clima de Noruega

es frío ya que al menos la tercera parte de este país son zonas glaciales; sin embargo, la zona occidental recibe la corriente del Golfo que protege a esta zona de las corrientes del Polo Norte. En Oslo, el verano es más cálido y llega más la luz solar, haciendo que se tenga un clima más continental, se presentan menos precipitaciones; aunque en verano y comienzos de otoño las precipitaciones aumenten, pero el invierno y la primavera son más secos.

2.2.4 División Administrativa

Noruega cuenta con 19 provincias y 428 municipios. Las provincias son: Akershus, AustAgder, Buskerud, Finnmark, Hedmark, Hordaland, Møre og Romsdal, Nordland, NordTrøndelag, Oppland, Oslo, Østfold, Rogaland, Sogn og Fjordane, Telemark, Troms, Trøndelag, VestAgder y Vestfold.

2.2.5 Religión

La iglesia de Noruega luterana evangélica es profesada por 70.6% de la población, seguida de la musulmana (3.2%), católica romana (3%), otras religiones cristianas (3.7%), otros credos (2.5%) y sin especificar (17%) (Gilberto , 2020).

2.2.6 Economía

Producto Interno Bruto. El PIB es el valor total de los bienes y servicios finales producidos por un país, durante un tiempo definido. En el año 2021 la cifra del PIB fue de 482,437 millones de dólares, por lo que, Noruega se sitúa como la economía número 29 por volumen de PIB de 196 países (Datos macro, 2022).

Producto Interno Bruto per cápita. El Producto Interno Bruto per cápita representa la cantidad de dinero que le correspondería a cada habitante del país si se repartiera a todos por igual el PIB generado en un año. Noruega tuvo el siguiente PIB per cápita durante el último año: En el año 2021 el PIB per cápita de Noruega fue de 89.090 dólares, esta cifra se traduce en que sus habitantes tienen un buen nivel de vida, ya que ocupa el puesto número 7 en el ranking de 196 países del ranking de PIB per cápita (Datos macro, 2022).

La economía de Noruega tiene una gran sostenibilidad, que se ve reflejada en el poder adquisitivo de sus habitantes. El nivel de consumo de Noruega se sitúa un 27% por encima de la media de la Unión Europea y un poco por debajo del consumo de Luxemburgo en el continente. El elevado poder adquisitivo de las rentas medias en el país otorga a este sector una amplia base de potenciales consumidores (Pasarín, 2020).

Datos Relevantes de su Economía

a) Sector Primario

Agricultura. La agricultura en Noruega cuenta con un porcentaje pequeño de la economía. Alrededor del 3% de las tierras más adecuadas para la agricultura, se encuentran en las regiones más pobladas y con un rápido crecimiento. A pesar de que la aportación de la agricultura al PIB (1.93% en el año 2019) y al empleo es pequeña (menos del 2%). Noruega ha sido constante en la importancia del sector para las prioridades políticas, tales como lograr la seguridad alimentaria y mantener la población en las zonas rurales. Se puede afirmar que la agricultura esta subsidiada y cuenta con un alto nivel de proteccionismo. Casi toda la producción agrícola de Noruega se consume en el país y, por lo general, se importan productos cuando la producción nacional no satisface la demanda interna. Con el fin de defender su sector agrícola y proteger la producción nacional, Noruega somete a las importaciones de productos a una serie de restricciones tales como: aranceles, cuotas, pago de derechos de aduana y tasas, con el objetivo de mantener la viabilidad de este sector. Además, que el apoyo a los agricultores representa el 59% de los ingresos agrícolas brutos, más de tres veces más que el promedio de la OCDE. El nivel de apoyo que otorga el país a sus agricultores es el más alto del mundo según la OCDE y se sitúa muy por encima del promedio de la UE, que es alrededor del 20,03% (ICEX, s.f.) .

Tomate Verde en Noruega. Con respecto al tomate verde en Noruega, el porcentaje de cultivo es muy bajo. Actualmente se están llevando a cabo investigaciones sobre cómo se puede mejorar el cultivo de hortalizas en invernaderos; ya que en Noruega hay mucha luz natural en verano y poca luz natural en invierno. Al mismo tiempo, la temperatura es relativamente estable durante todo el año, al menos a lo largo de la costa.

Se puede ver que hay un déficit comercial con respecto a la producción nacional de tomate en el país, pues según Statistics Norway que es el Instituto Nacional de Estadística de Noruega, arroja que las importaciones de tomate superan a las exportaciones hechas por el país, como se puede en la Tabla 4.

Tabla 4

Exportaciones e Importaciones de Tomate de los Últimos Tres Años

Año	Importaciones	Exportaciones
2021	NOK 593,845,461.00	NOK 3,286.00
2020	NOK 581,851,902.00	NOK 58,689.00
2019	NOK 516,104,547.00	NOK 174,989.00

Nota. Cifras expresadas en NOK¹. Adaptado de Exportaciones e Importaciones de Noruega, por Statistics Norway, 2022 (<https://www.ssb.no/>).

¹ Coronas noruegas

Pesca. Noruega es uno de los mayores exportadores mundiales de pescado y productos de la pesca en términos de valor. La pesca y la silvicultura representan el 11,52% del valor de las exportaciones en 2019 y empleó a 18.410 personas (ICEX, s.f.).

El gobierno ayuda a las empresas del sector pesquero por medio de cuatro programas principales: ayuda al transporte, subvenciones de los tipos de interés para embarcaciones de pesca destinadas al mercado nacional, subvenciones para la retirada de embarcaciones y para las investigaciones pesqueras.

b) Sector Secundario

El sector de manufactura contribuye un 25.1% sobre el índice de producción industrial. Este sector está también muy ligado al sector de gas y petróleo, el cual es el más importante del país. A finales del año 2019, en el sector manufacturero el empleo alcanzó 210.679 personas ocupadas, mientras que en la construcción se ocuparon 229.779 empleos (ICEX, s.f.).

Con respecto al sector de gas y petróleo, Noruega tiene una base industrial reducida, que ha sufrido en las últimas décadas un importante proceso de deslocalización por sus elevados costos. Continúa con la industria del aluminio, gracias a los bajos costos de la electricidad.

Petróleo y Gas. El sector del petróleo y gas se ha convertido en la base de la economía del país, actuando como la principal fuente del resto de los sectores económicos. El Gobierno estableció en el año de 1990 un fondo de ahorro con una parte de los beneficios del sector. Este es el fondo estatal del petróleo, actualmente el mayor fondo soberano del mundo (ICEX, s.f.).

La extracción de gas y petróleo representó el 10,1% del PIB en 2019 y el 55,53% del valor de sus exportaciones. Noruega fue el 16º productor mundial de petróleo en 2019, el 7º exportador en cantidad y el 9º exportador en precio; mientras que ha sido el 2º país exportador del mundo en gas, tanto por precio como por cantidad, en el año 2018.

c) Sector Terciario

El sector de servicios representó el 57.7% del PIB en el año 2020 por lo que ha proporcionado más empleos en el país, aproximadamente a tres cuartos de la población (78%), que significa alrededor de 2,150,000 de puestos de trabajos. De este grupo destacan los empleados públicos y defensa con 169,385 empleos; 224,764 empleos en el sistema educativo y 558,602 de empleos en sanidad y trabajo social. Además, 347,934 personas están empleadas en el comercio minorista (ICEX, s.f.).

Turismo. El turismo ha ido incrementando en los últimos años, aunque Noruega no cuenta con una infraestructura turística muy desarrollada, en el año 2019 el número de turistas en campings, apartamentos vacacionales y hoteles alcanzó la cifra de 23,58 millones (ICEX, s.f.).

Cabe mencionar que los alemanes, los suecos y los daneses son los turistas más habituales en el país. Esto es debido a la cercanía geográfica, aunque también en los últimos años, se ha visto un incremento de los turistas de origen asiático. La industria del turismo representa alrededor de un 3% del PIB y en el año 2018 dio empleo a 166,400 trabajadores.

Transporte Marítimo y Servicios Relacionados. El sector marítimo es la industria noruega más competitiva en el ámbito internacional. Es propietario de alrededor del 10% de la flota mercante mundial y realiza el 15% del total mundial de actividades relacionadas con la prospección petrolífera. La Bolsa marítima de Oslo es la mayor del mundo y la flota mercante noruega ha sido la decimosexta del mundo en número de buques en 2018, después de Grecia y Japón (ICEX, s.f.).

La diversificación del sector marítimo y la importancia de prospección de petróleo radica en la topografía costera de Noruega. Por lo que, el transporte marítimo desempeña una pieza fundamental en su economía. Esto se puede ver reflejado en el PIB que ha sido del 4,5% en el año 2019.

2.2.7 Índice de Desarrollo Humano

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano, que elabora las Naciones Unidas el cual mide el progreso de un país, y está compuesto por factores sanitarios, educativos y económicos. En el año 2020 Noruega resulto ser el país con mejor calidad de vida en el mundo (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano, 2020). Los resultados fueron los siguientes:

IDH: 0.957

- Esperanza de vida: 82,4 años.
- Años de escolarización (promedio): 12,9 años.
- Años esperados de escolaridad: 18,1 años.
- Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita: 66,494 dólares.

Para el año 2021 Noruega se posiciono en el segundo lugar de los países con mejor calidad de vida en el mundo (PNUD, 2021). Los resultados fueron los siguientes:

IDH: 0.961

- Esperanza de vida: 83,2 años.
- Años de escolarización (promedio): 13,0 años.
- Años esperados de escolaridad: 18,2 años.
- Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita: 64.660 dólares.

Empleo. Según resultados del índice para una vida mejor de la OCDE comenta que cerca del 74% de las personas de 15 a 64 años de edad tienen un empleo remunerado, lo que representa una cifra mayor que el promedio de la OCDE de 68% y también es una de las tasas más altas en la Organización. Cerca del 76% de los hombres tienen un empleo remunerado, en

comparación con el 72% de las mujeres. Así como también, en Noruega alrededor del 3% de los empleados tienen un horario de trabajo muy largo, cifra mucho menor que el promedio de la OCDE de 11%; y, entre ellos, el 4% de los hombres trabajan muchas horas en comparación con solo el 1% de las mujeres (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2021).

Los noruegos ganan 51,212 USD al año como media, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 43 241 USD. Otro punto importante es la seguridad en el empleo, en Noruega, los trabajadores afrontan un riesgo estimado de 5% de pérdida de ingresos en caso de quedar desempleados, cifra menor que el promedio de la OCDE de 7%.

Educación. Las tasas de graduación del bachillerato indican si un país está preparando a sus estudiantes para cubrir los requerimientos mínimos de ese mercado laboral. Según la OCDE en Noruega, el 82% de los adultos de 25 a 64 años han terminado la educación media superior, cifra mayor que el promedio de 79%. El 81% de los hombres han terminado con éxito la educación media superior en comparación con el 83% de las mujeres. Con respecto a la calidad del sistema educativo, el estudiante promedio obtuvo un resultado de 504 puntos en lectura, matemáticas y ciencias en el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE. Este resultado es mayor que la media de la OCDE de 486. En promedio en Noruega, las niñas superaron a los niños por 13 puntos, diferencia mayor que la media de la OCDE de 2 puntos (OECD, 2021).

Esperanza de Vida. Con respecto a la salud, según la OCDE en Noruega, la esperanza de vida para los hombres se sitúa en los 81.5 años, en comparación con 84.9 años para las mujeres. (OECD, 2021).

Satisfacción. La satisfacción ante la vida mide la manera en que las personas evalúan su vida en su conjunto. Según la OCDE al pedirles que calificaran su satisfacción general ante la vida en una escala del 0 al 10, en promedio los noruegos le asignaron una puntuación de 7.6, cifra mucho mayor que el promedio de 6.5 (OECD, 2021).

Es importante mencionar que Noruega obtiene puntuaciones altas en comparaciones internacionales del bienestar material, así como en otras dimensiones de calidad de vida. Por ejemplo, el nivel medio de satisfacción ante la vida en Noruega es uno de los más altos de la OCDE. Estas altas puntuaciones se deben al modelo noruego de una sociedad relativamente igualitaria, en donde al consejo social y el elevado grado de inclusión se le da una gran importancia. En Noruega la diferencia salarial es relativamente baja y, también hay una considerable redistribución por medio del sistema fiscal y de prestaciones. Otro elemento importante para la calidad de vida es la generosa prestación de servicios públicos, por lo que, los noruegos están satisfechos con estos servicios. En 2014, el 82% dijo estar muy satisfecho con su sistema de atención de salud, cifra superior a la media de la OCDE de 71%. El 82% de los noruegos informaron también estar muy satisfechos con el sistema educativo, en comparación con la media de 67% en los países de la OCDE (OECD, 2021).

2.2.8 Facilidad para Hacer Negocios con Noruega

Según el informe Doing Business (2020) Noruega se encuentra en el 9º puesto de los 190 que conforman este ranking (ver Tabla 5), que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. Se puede decir que Noruega es uno de los países donde resulta más sencillo hacer negocios (Doing Business, 2020).

En Doing Business se analiza las 12 áreas del ciclo de vida de una empresa. Diez de estas áreas incluidas en el puntaje son: apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de insolvencia. Así también, Doing Business mide la regulación del mercado laboral y las contrataciones con el gobierno, estas áreas no están incluidas en el puntaje y la clasificación sobre la facilidad para hacer negocios (Doing Business, 2020).

Como se menciona en el párrafo anterior las clasificaciones se determinan con base a la media de las puntuaciones obtenidas en los 10 indicadores que componen Doing Business.

Doing Business 2020 mostró una tendencia constante entre las economías en desarrollo y desarrolladas, especialmente en el área de apertura de empresas. Desde el año 2003, las economías han implementado reformas relacionadas a la apertura de una empresa, ya sea reduciendo o eliminando las barreras de entrada.

Noruega obtuvo buen puntaje en Doing Business esto quiere decir que tienden a beneficiarse de mayores niveles de actividad empresarial y menores niveles de corrupción.

Tabla 5
Principales Países para Hacer Negocios en el Año 2020

No.	Economía	Global Rank	Comparación Filtrada	Apertura de un negocio	Manejo de permisos de construcción	Obtención de Electricidad	Registro de propiedades	Obtención de crédito	Protección de los inversionistas minoritarios	Pago de impuestos	Comercio transfronterizo	Cumplimiento de contratos	Resolución de la insolvencia
1	Nueva Zelanda	1	1	1	7	48	2	1	3	9	63	23	36
2	Singapur	2	2	4	5	19	21	37	3	7	47	1	27
3	Hong Kong RAE, China	3	3	5	1	3	51	37	7	2	29	31	45
4	Dinamarca	4	4	45	4	21	11	48	28	8	1	14	6
5	Corea del sur	5	5	33	12	2	40	67	25	21	36	2	11
6	Estados Unidos	6	6	55	24	64	39	4	36	25	39	17	2
7	Georgia	7	7	2	21	42	5	15	7	14	45	12	64
8	Reino Unido	8	8	18	23	8	41	37	7	27	33	34	14
9	Noruega	9	9	25	22	44	15	94	21	34	22	3	5

Nota. Adaptado de World Bank, por Doing Business, 2020 (<https://espanol.doingbusiness.org/>).

2.2.9 Medio Ambiente

El Acuerdo de París entró en vigor en noviembre de 2016. Es el primer acuerdo mundial en virtud del cual todos los países se comprometen a fijarse objetivos alcanzables para la lucha contra el cambio climático y la reducción de las emisiones de gases invernadero. Este Acuerdo fundamenta la esperanza de que el mundo trabaje unido para impedir cambios peligrosos del clima. Noruega fue uno de los primeros países en ratificar el Acuerdo.

Noruega es considerado el país más sostenible del planeta, según los índices internacionales más rigurosos. Su sistema eléctrico se alimenta en un 98% de fuentes renovables y es el líder en energía circular azul (BBVA, s.f.).

Según la Real Embajada de Noruega de la Ciudad de México, Noruega tiene los siguientes objetivos para luchar contra el cambio climático y la reducción de las emisiones de gases invernadero (Real Embajada de Noruega en la Ciudad de México, s.f.):

- Reducir las emisiones de los nocivos gases de efecto invernadero y mantener el aumento de la temperatura de la superficie del planeta por debajo de los 2°C, siendo el objetivo limitar el aumento del calentamiento global a 1,5°C.
- Poner a los países más vulnerables en condiciones de adaptarse al cambio climático.
- Prevenir las consecuencias de las catástrofes climáticas y naturales.
- Impedir la deforestación y, por lo tanto, disminuir las emisiones de los nocivos gases de efecto invernadero.
- Garantizar el desarrollo económico y la seguridad alimentaria en el futuro.

Según la Real Embajada de Noruega de la Ciudad de México, Noruega ha hecho las siguientes aportaciones (Real Embajada de Noruega en la Ciudad de México, s.f.):

- Apoya la aplicación del Acuerdo de París, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y el Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres.
- Prevé la reducción de las propias emisiones de gases de efecto invernadero en el 40 por ciento de aquí al año 2030.
- Aporta fondos a esfuerzos internacionales contra el cambio climático a través del Fondo Verde para el Clima (GCF, por sus siglas en inglés, Facilidad del Medio Ambiente Global (GEF, por sus siglas en inglés), el Banco Mundial y otros fondos y socios multilaterales.
- Es uno de los países que están a la vanguardia del compromiso internacional en el ámbito de la salud y el clima.
- Promueve la eliminación gradual de los subsidios a los combustibles fósiles
- Favorece el desarrollo urbano sostenible y el desarrollo de las energías renovables, con el fin de promover el desarrollo social sostenible y el crecimiento económico.
- Contribuye a la gestión sostenible de los recursos marinos.

2.2.10 Situación Política

El reino de Noruega es una monarquía constitucional establecida formalmente tras su declaración de independencia de Suecia en 1905, adoptando un sistema parlamentario pluripartidista y en donde en su Constitución, en su artículo primero, se define como “reino” que tiene como forma de gobierno “una monarquía limitada y hereditaria”; por lo tanto el Monarca es el jefe de Estado por herencia, mientras el primer Ministro actúa como el Jefe de Gobierno y es nombrado junto con su gabinete por el propio Monarca con la aprobación del Parlamento, que a su vez es elegido por voto popular para un periodo de 4 años (Euskadi, 2020).

El Rey Harald y la Reina Sonja son los monarcas de Noruega desde 1991. El Príncipe Heredero Haakon es el sucesor de la corona, está casado con la Princesa Heredera Mette Marit. Desde el 13 de septiembre de 2021, el gobierno está presidido por el primer ministro Jonas Gahr Støre, del Partido Laborista (Arbeiderpartiet), en una coalición de centro izquierda.

Democracia. El Storting o parlamento de Noruega, tiene 169 representantes y las elecciones se celebran cada cuatro años. Desde la Segunda Guerra Mundial, la participación media en las elecciones parlamentarias ha sido de aproximadamente el 80%.

El Samediggi. El Samediggi (Parlamento Sami) es el órgano representativo de los sami (pueblo indígena de Noruega). El Samediggi tiene como objetivo reforzar la situación política de los sami y promover sus intereses.

2.3 Canales de Distribución

La cadena de valor de la distribución alimentaria en Noruega ha estado en constante evolución durante las últimas décadas, pues se ha visto un cambio en las relaciones entre los distintos componentes de la cadena de distribución.

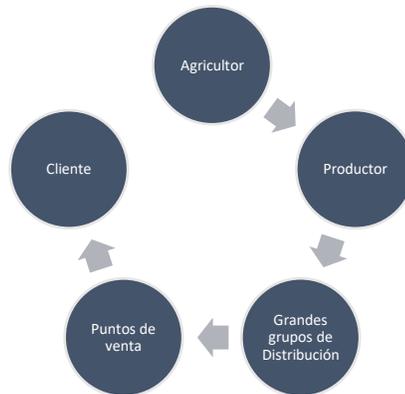
En 1970, los mayoristas y algunos suministradores importantes eran los que mayor poder tenían sobre la decisión de los productos que se ofrecían finalmente en las tiendas. La oferta se basaba, en la producción y se podían encontrar muchos participantes independientes. Después en la década de 1980, los suministradores adquieren mayor importancia con marcas renombradas en el mercado. En 1981, sólo el 39% de los comercios formaban parte de alguna cadena de gran distribución, por lo que aún había mayoría de negocios independientes, la integración en la cadena de distribución era mínima y se tenía poca organización. Para el año 1992, el 96% de los puntos de venta estaban asociados a alguna cadena de distribución (Aparicio, 2018).

Noruega cuenta con una de las densidades de población más bajas de Europa la cual es de 17 personas por km², lo que contribuye a la dispersión de los puntos de venta. Existen aproximadamente un total de 13,000 en todo Noruega, un número muy elevado para una población de tan solo 5,5 millones de habitantes. Además, que los costos de distribución, dadas las características demográficas y geográficas del país, resultan muy elevados (Pasarín, 2020).

Debido a todos estos factores, en la actualidad la distribución minorista de productos alimentarios en Noruega presenta una estructura oligopolista, ya que está representada en su mayoría por tres grandes grupos de distribución con una gran cantidad de cadenas bajo su firma y que tienen un alto poder de negociación. Existe un cuarto grupo distribuidor, pero cuenta con una pequeña cuota de mercado a comparación de los otros tres grupos. Estos cuatro grupos principales controlan el 96% del mercado de la distribución minorista de comestibles, además de que estas compañías también tienen una gran participación en el mercado de la distribución mayorista; por lo que en el reparto de mercado son los protagonistas sin duda alguna. En la Figura 4, se puede ver cómo está representada en Noruega la cadena de distribución de alimentos en la actualidad.

Figura 4

Cadena de Valor de la Distribución de Alimentos en Noruega en la Actualidad



Nota. Recuperado de Cadena de Valor de la Distribución, por Aparicio, 2018 (<https://www.icex.es>).

Esto es algo importante a considerar para esta investigación ya que como bien se ha comentado, los productores en Noruega tenían una diversidad de clientes a quienes podían vender sus productos sin embargo en la actualidad muchas veces se tiene que negociar con estos cuatro grandes grupos distribuidores.

Cabe mencionar que todos los grupos de la gran distribución han optado por desarrollar diferentes conceptos de supermercado, con excepción de Reitangruppen que sólo tiene a Rema 1000 en la gran distribución alimentaria.

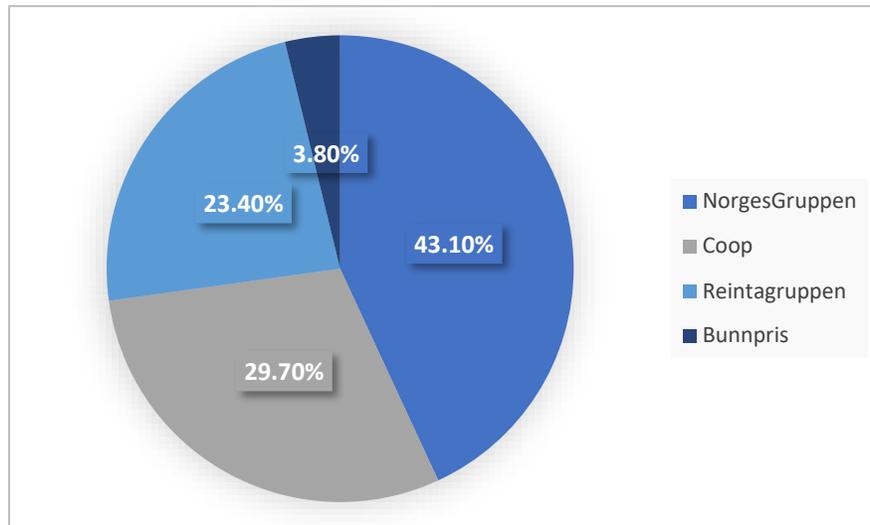
Se puede apreciar en la Figura 5 que los grandes grupos empresariales que dominan el sector de la distribución alimentaria minorista en Noruega son: NorgesGruppen ASA con una cuota de mercado del 43.10%, por su parte Coop Norge AS y Reitangruppen (REMA 1000 Norge AS) cuentan con un 29.70% y 23.40% se puede ver que en el país noruego son los más potentes y con una pequeña cuota de mercado encontramos a Bunnpris con un 3.80%. Estas compañías explotan distintos conceptos de tienda bajo del nombre de distintas marcas de cadenas de

distribución minorista, enfocadas a distintos segmentos de población. Hay algunos otros distribuidores minoristas pero su porcentaje en el mercado es muy pequeño (ICEX, 2020).

Los tres principales grupos distribuidores cuentan con distintas marcas para sus establecimientos, dependiendo del tamaño de los mismos y su función en la distribución.

Figura 5

Reparto del Mercado en el Año 2019



Nota. Adaptado de Reparto del Mercado, por Aparicio, 2018 (<https://www.icex.es>).

En la Figura 6 se puede ver otro punto importante de la distribución en Noruega, el cual es la supremacía de tiendas de descuento, que abarcan un 66% de la demanda total. Los supermercados abastecen al 22% de la demanda, mientras que los hipermercados cuentan con un 5% de cuota de mercado. Otros establecimientos locales concentran un 7% donde entran las tiendas especializadas y se pueden encontrar productos gourmet (Pasarín, 2020).

Figura 6

Cuota de Mercado de la Distribución en Noruega Según el Tipo de Establecimiento



Nota. Adaptado de Cuota de Mercado de la Distribución, por Pasarín, 2020 (<https://www.icex.es>).

En cada grupo de distribución hay distintas cadenas creadas para llegar a diferentes tipos de clientes, por lo que se encontraran diferentes marcas y tiendas que forman parte de ellos, a excepción del grupo Bunnpris que solo cuenta con una marca (ver Tabla 6).

Tabla 6

Principales Distribuidores en Noruega

Grupo Distribuidor	Cadena de distribución
NorgesGruppen	Meny, Kiwi, Joker, SPAR, MIX, Deli De Luca
Coop Norge	Obs, EXTRA, Coop Prix, Coop Marked, Coop Mega, Matkroken
Reintagruppen	Rema 1000, Narvesen, 7-Eleven
Bunnpris	Bunnpris

Nota. Adaptado de Principales Distribuidores en Noruega, por Aparicio, 2018 (<https://www.icex.es>).

2.3.1 NorgesGruppen ASA

Es el líder del sector, gestiona unas 15 cadenas de distribución minorista, de forma directa o indirecta mediante otras empresas de su propiedad, pero su modelo de negocio abarca no solo la distribución minorista, sino que también la distribución mayorista de alimentos. Algunos de sus puntos de venta están bajo la propiedad de las cadenas minoristas, así como también opera bajo la modalidad de franquicia. Cuenta con alrededor de 4000 tiendas en todo el país, las cuales la gran mayoría son tiendas de comestibles, el restante de sus tiendas se cataloga como tiendas

de conveniencia. Es importante mencionar que el proveedor mayorista de las distintas cadenas de distribución minorista que integran el grupo es ASKO (Aparicio, 2018).

Datos importantes de este grupo de distribución:

- 1,835 tiendas de comestibles en el 89% de los municipios de Noruega.
- 914 puntos de venta como tiendas minoristas de productos de conveniencia.
- 1,021 minoristas independientes.
- Cuota de mercado (2017): 43,10%
- Proveedor mayorista principal: ASKO

2.3.2 Coop Norge SA

Adquirió ICA Norge por lo que se convirtió en el segundo grupo más importante del sector. Los puntos de venta son propiedad de las empresas que forman parte de esta cooperativa. Es el único grupo que no adopta el modelo de franquicia en su actividad empresarial. Es una compañía compuesta por unas 87 empresas cooperativas y actualmente tiene 1.6 millones de miembros/copropietarios. Cada uno de sus canales de distribución está dirigido a un tipo de consumidor según su nivel adquisitivo, como ejemplo están las dos marcas blancas que tienen EXTRA está enfocada a buscar un precio bajo y por otro lado Coop que busca una mayor calidad (Aparicio, 2018).

Cabe mencionar que sus cadenas están especializadas en diferentes alternativas, como las comidas preparadas o las compras a gran escala para establecimientos de consumo de los mismos como pueden ser bares y restaurantes.

Datos importantes de este grupo de distribución:

- Número de establecimientos del grupo: 1150
- Cuota de mercado (2017): 29,7%
- Proveedor mayorista principal: Coop Norge Distribusjon

2.3.3 Reitangruppen

Sus tiendas de gran distribución están inspiradas en tiendas de descuento alemanas. Usan la franquicia como forma jurídica de su modelo de negocio. Rema 1000 es la cadena de supermercados del grupo, los otros negocios de distribución alimentaria corresponden a conceptos diferentes de tienda. Sus oficinas centrales se encuentran en Trondheim, desde donde se dirigen las distintas unidades estratégicas de negocio con las cuentas de la empresa. Los principales proveedores mayoristas del grupo son Rema 1000 y Engrospartner (Aparicio, 2018).

Datos importantes de este grupo de distribución:

- Número de establecimientos del grupo: 1239
- Cuota de mercado (2017): 23,4%
- Proveedor mayoritario principal: Rema 1000, Engrospartner

2.3.4 Bunnpris

Este cuarto grupo primeramente tenía una cooperación de compras y distribución con NorgesGruppen, a partir de 2012, entró en colaboración con Rema 1000, para volver el 21 de diciembre de 2015 a asociarse con NorgesGruppen, pero el período contractual expiró el 1 de enero de 2017 y en la actualidad es un actor independiente en el sector de alimentos. Uno de sus principales proveedores mayoristas de Bunnpris es el proveedor ASKO (Aparicio, 2018).

- Número de establecimientos del grupo: 250
- Cuota de mercado (2017): 3,80%
- Proveedor mayoritario principal: ASKO

2.3.5 Tiendas Locales o Comercios Independientes

Una de las principales excepciones a la estructura oligopolista de distribución son los comercios independientes en los que entran las tiendas especializadas de productos gourmet y artesanales. Los tipos de establecimientos son diversos como pequeñas tiendas y grandes superficies; tiendas individuales y cadenas. Existe una buena ventaja para los potenciales importadores ya que la oferta de productos es, en términos relativos, mayor. También existe mejor disposición a la hora de introducir nuevos productos en el mercado. Es importante tener en cuenta que el volumen de mercado de este tipo de establecimientos es relativamente bajo como se pudo ver en la Figura 6. Las tiendas locales, entre las que se incluyen las que se dedican a productos gourmet, cuentan tan solo con un 7% del total de ventas del mercado, estos establecimientos se encuentran en el área metropolitana de Oslo, lo que equivale a un mercado potencial de aproximadamente 700,000 consumidores. Una de las principales formas de acceder a los consumidores de este tipo de productos es a través de la venta en tiendas delicatessen y en tiendas online (Pasarín, 2020).

Tiendas Especializadas. Son tiendas especializadas que ofrecen alimentos de alta calidad o exclusivos por sus características especiales, o artesanales. Las tiendas de delicatessen venden diferentes tipos de marcas tanto locales como extranjeras. Cuando seleccionan a sus proveedores ponen mucho énfasis en qué materias primas se utilizan y cómo se elaboran.

Ventas Online

Oda. Es el principal portal de venta online de productos de alimentación en Noruega, cuenta con ventas anuales con un valor de 138 millones de euros. Oda fue fundada en 2013 por 10 emprendedores con el objetivo de facilitar el día a día de las personas. Es una empresa de tecnología y logística que realiza entregas a particulares y empresas en el este de Noruega.

2.4 Tendencias Culturales

2.4.1 Tendencias Generales de Compra

En Noruega la diferencia de clase social es mínima, ya que se ha tratado de distribuir la riqueza de la manera más equitativa posible y muchos ciudadanos disponen de un nivel adquisitivo similar, cabe mencionar que los precios entre los diferentes distribuidores no varían mucho.

Los tipos de establecimientos que se encuentran en Noruega son hipermercados, supermercados, tiendas de conveniencia y minoristas especializados. Los consumidores compran físicamente y también lo hacen a través de un dispositivo electrónico. Prefieren adquirir la gran mayoría de los alimentos que consumen a través de la gran distribución minorista (Aparicio, 2018).

Algunos factores determinantes al momento de hacer las compras para los ciudadanos noruegos son la localización de las tiendas, accesibilidad, zonas de estacionamiento, reputación de las marcas ofertadas y servicio. Se dice que el comprador noruego aún no es leal y que compra en promedio en 3 o 4 cadenas diferentes en un mes, por eso hay muchas tiendas que se esfuerzan por programas de lealtad para crear una ventaja competitiva y reducir el riesgo de que los clientes cambien de tienda, el objetivo principal de fabricantes y distribuidores es obtener la mayor lealtad posible por parte del consumidor.

Aparicio (2018) explicó: “Algunas investigaciones de Nielsen dejan de manifiesto que los consumidores noruegos emplean una media inferior a 18 minutos cuando acuden a la tienda de comestibles, y no emplean más de 12 segundos en una única categoría de productos” (p. 23).

El poder de las marcas en la mente del consumidor es sumamente importante, ya que, las marcas actúan de manera determinante en el consumidor. Se debe mencionar que los compradores noruegos suelen ser muy nacionalistas a la hora de elegir sus productos de los supermercados y, siempre que sea posible tratan de consumir sus propias marcas (Aparicio, 2018).

Aparicio (2018) afirma que los consumidores noruegos en el preciso momento de la compra acostumbran a no pedir el recibo de la compra. Suelen elegir productos que conocen y tienen esa confianza, dándole poca importancia al precio. Por tanto, el prestigio y posicionamiento de las marcas renombradas sigue influyendo decisivamente en el comportamiento de los consumidores del país.

2.4.2 Elección del Punto de Venta

Noruega cuenta con un elevado número de puntos de venta en relación con la densidad de población del país, los puntos de venta son tiendas de un tamaño pequeño, entre 400 y 1000

metros cuadrados. La población es más dispersa que en otros países y soporta bajas temperaturas en los meses de invierno, por lo que los consumidores suelen elegir tiendas pequeñas cercanas a sus domicilios (Aparicio, 2018).

En Noruega, al igual que en el resto de Europa, los consumidores prefieren adquirir la gran mayoría de los alimentos que consumen a través de la gran distribución minorista. Pero también es habitual que los ciudadanos del país practiquen la pesca, la caza, la recolección de alimentos en el campo o que tengan su propia cosecha de frutas y verduras, estos alimentos representan una cantidad muy baja a comparación con lo que se llega a comercializar mediante la gran distribución. Es importante mencionar que los noruegos suelen decidir en consumir menos productos agroalimentarios fuera de sus casas que en otros países europeos (Aparicio, 2018).

2.4.3 Formación de Precios

Noruega posee un nivel de precios de productos alimenticios superior al de los países de su entorno más cercano.

La diferencia de precios se debe a los factores políticos, institucionales y geográficos que se dan entre los distintos países. La política fiscal y agrícola de Noruega es la razón de mayor peso. Otros factores importantes son: el número de asentamientos agrícolas, el nivel de impuestos, los precios internacionales de materias primas, los salarios de los ciudadanos y la evolución del sector de las cadenas de distribución (Aparicio, 2018).

La fijación de precios en Noruega está controlada en gran medida por las cadenas de distribución minorista, ya que se incorpora el costo del producto, después se establece el precio recomendado para cada producto desde las oficinas centrales de cada cadena y finalmente, en cada establecimiento se tiene la libertad de ajustar el precio final que se considere, aunque se puede afirmar que no hay una variación muy grande de precios del mismo producto entre unos puntos de venta y otros. La fijación de precios se sigue periódicamente por parte de todos los grandes grupos, desde los puntos de venta a la matriz, que analizan su evolución (Aparicio, 2018).

2.4.4 Tendencia Cultural de Consumo

En Noruega se observa un cambio cultural a la hora de consumir alimentos, ya que cada vez se consumen distintos tipos de estos. En Noruega el consumo de papas era elevado, pero esto ha cambiado ya que, entre el año 1958 y 2012, el consumo de papas disminuyó en casi dos tercios, a 27 kg por persona al año. Así también el consumo de mantequilla, margarina y aceites también se ha reducido a la mitad durante este período. El consumo de carne se ha mantenido estable durante los últimos 25 años. El consumo de frutas y verduras ha aumentado, es importante mencionar que en Noruega se fijó el objetivo político de que el 15% de los alimentos que se consumen, fueran orgánicos antes del año 2020. Así también las autoridades han dado suma importancia en mejorar la dieta de los habitantes del país con el objetivo de reducir la

incidencia de enfermedades relacionadas con la alimentación, como la diabetes tipo II, promoviendo hábitos de consumo sostenibles. Consumption Research Norway afirmó que el valor de las ventas de los alimentos orgánicos aumentó de 1000 millones de NOK en 2010 a casi 2000 millones de NOK en 2015. Este aumento quiere decir que de 2010 a 2015, el consumo de productos orgánicos ha aumentado del 1% al 1,5% del consumo total de alimentos (Aparicio, 2018).

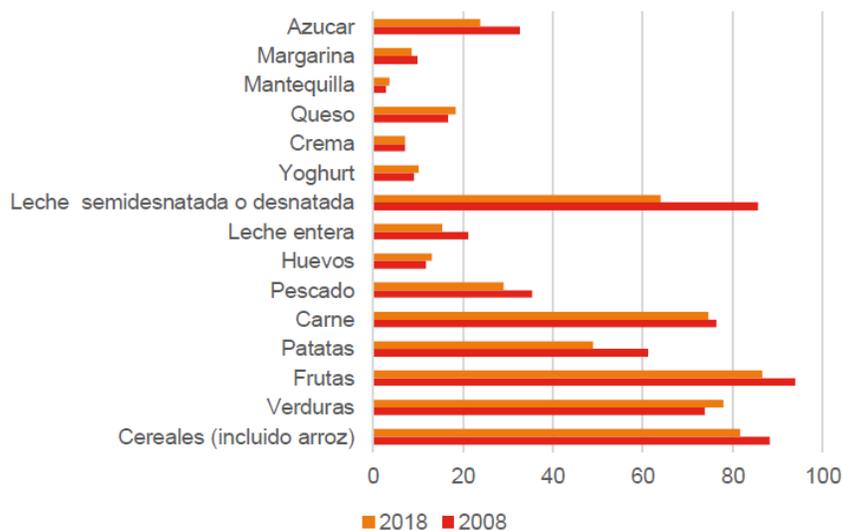
En el año 2018, los noruegos gastaron 300 millones de euros en alimentos orgánicos, lo que representa un aumento del 8% en comparación con 2017. Según un informe del Consejo de Agricultura de Noruega, el 4,2% de la superficie agrícola total de Noruega es orgánica (Fresh Plaza, 2019).

Esta tendencia continuará creciendo en los próximos años ya que el consumo de alimentos saludables y de origen ecológico, empiezan a tener prestigio y buenos niveles de aceptación por el mercado noruego.

En la Figura 7 se muestra la evolución del consumo por habitante para determinados alimentos básicos en su dieta. Como se puede observar Noruega ha tenido importantes cambios en los hábitos de consumo que se ajustan a los objetivos fijados por las autoridades sanitarias.

Figura 7

Diferencia de Consumo por Habitante entre el Año 2008 y el Año 2018



Nota. Expresado en kilogramos por habitante. Recuperado de Evolución de Consumo por Habitante (p.32), por Pasarín, 2020 (<https://www.icex.es>).

En los próximos años la autoridad de Noruega tiene los siguientes objetivos para la población noruega, en lo respectivo al consumo por habitante:

- Aumentar el consumo de frutas, verduras, pescado, y cereales secundarios.
- Sustituir el consumo de productos lácteos enteros por desnatados.
- Sustituir el consumo de mantequilla por margarina o aceite de oliva o de girasol.
- Evitar un aumento en el consumo de carne.
- Reducir el consumo de grasas saturadas, azúcares añadidos y sal.

2.4.5 Consumo de Especias y Picante

La comida picante no es frecuente en los países europeos porque el clima no es propicio para el cultivo de pimientos picantes y se puede apreciar que la comida europea tradicional no contiene muchas especias. Esta falta de especias se debe principalmente al hecho de que generaciones de comunidades europeas han cocinado sus alimentos sin condimentarlos demasiado. Otro factor importante al que se le atribuye la falta de especias en la gastronomía europea es la geografía de los países; ya que la mayor parte de Europa experimenta un clima templado, lo que conduce a inviernos fríos y veranos templados. Estas condiciones climáticas son ideales para ciertos cultivos específicos, como papas, trigo, colza y varias hierbas. Sin embargo, el clima europeo no es propicio para el cultivo de chiles, pimienta negra y comino, los principales ingredientes de las comidas picantes (Calkumnerd, 2022).

Estas son algunas de las hierbas más comúnmente cultivadas en Europa: sabio, albahaca, hojas de laurel, enebro, eneldo, cilantro, orégano, romero y tomillo. Se puede decir que estas hierbas tienen sabores terrosos, cítricos, ligeramente amargos y sutiles a pimienta que pueden agregar profundidad a la comida, pero no son picantes.

En el informe de Helgi Analytics (2019) países como Bosnia y Herzegovina, Tailandia, Nepal y Malasia, están en la parte superior de la clasificación de alimentos con más especias, mientras que Suecia, Finlandia y Noruega están en la parte inferior; por lo que se puede afirmar que Noruega es un país que sí llega a consumir comida picante pero el nivel de picante es bajo pues por su cultura gastronómica no están acostumbrados a tolerar un nivel más alto de picante.

2.4.6 Viernes de Taco en Noruega (Taco Fredag)

Noruega cuenta con una tradicional actividad familiar un día a la semana, el día viernes para ser más específicos se comen tacos mexicanos. En la década de 1990, los viernes por la noche el taco se convirtió en un platillo habitual en Noruega.

Como se había mencionado en la justificación de esta investigación, el taco llegó a Noruega en 1965, cuando el comerciante Allert Middelthon de la Ciudad de Stavanger, comenzó a importar mercancías para satisfacer las necesidades de los estadounidenses (la mayoría de ellos eran de Texas) que llegaban a la ciudad en busca de petróleo en el mar del Norte.

En 1965, Middelthon trabajaba en la tienda de su padre en el centro de Stavanger. Después de la llegada de los estadounidenses, Middelthon comenzó a preguntar a las esposas de los trabajadores petroleros qué productos extrañaban más de su tierra natal y la respuesta fue importar productos como harina de maíz, pañales con perfume, sopa enlatada, salsas para barbacoa y productos para tacos (Holen, 2022).

Después de eso, el taco mexicano fue muy bien recibido y Middelthon comenzó a vender los productos a otros comerciantes en Oslo y Baerum. Después de 1968, el taco también recibió un impulso internacional cuando México fue sede de los Juegos Olímpicos de Verano; por lo que en Noruega aparecieron más importadores de productos para preparar tacos (Holen, 2022).

En la actualidad los días de descanso en Noruega son los sábados y domingos, pero el día viernes es considerado como reunión familiar o reunión entre amigos, es cuando la gente come más caro y se come más rico también. Cuando los tacos llegaron era un platillo exótico, un lujo, ya al pasar el tiempo se convirtió en una comida tradicional; el “Tacofredag” es viernes de taco, traducido del noruego al español (Castro, 2020).

En los años 90 la forma tradicional de comer tacos era un poco más parecida al estilo tex-mex, es decir la tortilla de maíz dura como totopos y el relleno preferido era la carne picada. En la actualidad existe una diversidad de variaciones de tacos como rellenarlo con pollo, pescado o también carne molida sazónada con una mezcla de especias que ya venden preparada en los supermercados, y que le dan un sabor mexicano a la carne; también no puede faltar la lechuga, verduras, salsa, y que la tortilla de maíz sea más suave como la tortilla tradicional mexicana, además que pretenden hacer que el plato vaya más enfocado a un estilo de vida más saludable. También hoy en día hay muchas opciones vegetarianas y veganas para rellenar los tacos.

La forma en que preparan sus tacos es poner todos los ingredientes en la mesa para que cada integrante de la familia lo prepare a su gusto, prácticamente los noruegos pueden hacer su taco de lo que ellos quieran.

Se dice que gran parte del éxito social de los tacos radica en el hecho de que quienes comen juntos comparten los diversos ingredientes, estos ingredientes pueden ser adecuados para todos los grupos de edad, el plato por lo general se prepara durante la cena. Por estas razones es popular el taco, ya que, es una comida saludable, social y fácil de preparar.

El Taco Mexicano el Cuarto Platillo Favorito de Noruega. En el año 2014 una estación de radio de Noruega invitó a los radioescuchas a votar por el que sería el mejor platillo nacional. En estas votaciones destacaron los platillos tradicionales como el fårikål, que es cordero con una preparación de col y pimienta negra, así como también el lutefisk que es el famoso bacalao noruego hecho con sosa y pinnekjøtt que son costillas de cordero ahumadas con papas y puré de colinabo. En cuarto lugar, quedaron los tacos mexicanos, para muchos noruegos la comida callejera mexicana se ha vuelto parte de su tradición de fin de semana, esto desató la apertura de restaurantes de comida mexicana en Oslo Noruega (Animal Gourmet, 2019).

Según la encuesta de Ipsos "Norwegian Eating Facts 2018", el 13 % de la población noruega menor de 40 años come tacos todos los viernes, mientras que alrededor del 84 % come tacos al menos una vez al mes (Holen, 2022).

La popularidad de los tacos mexicanos ha alcanzado niveles que nunca se hubieran esperado y este tipo de tradiciones recientes como el Tacofredag en Noruega el patrimonio gastronómico de México se mantiene como un referente culinario a nivel mundial.

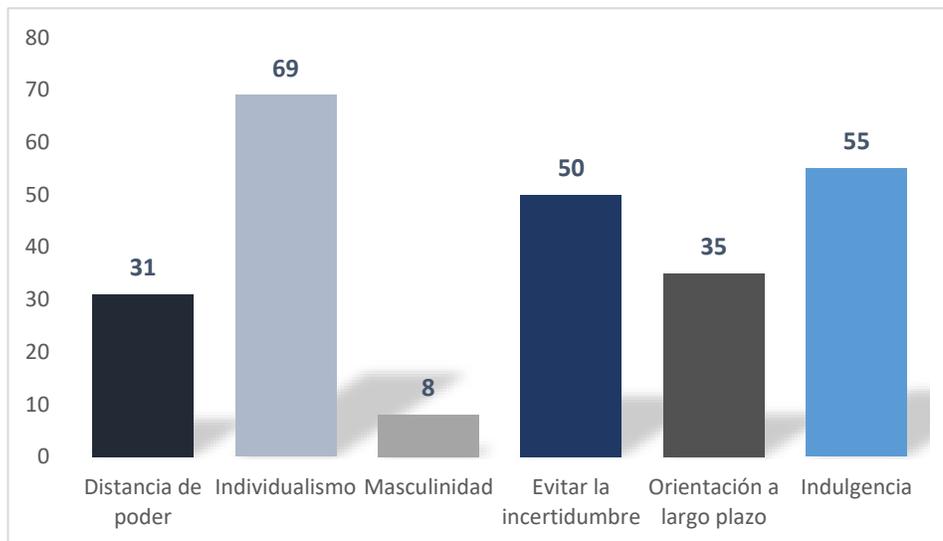
2.5 Las Dimensiones de Hofstede en Noruega

Como ya se había mencionado anteriormente las dimensiones de Hofstede ayudan a identificar los comportamientos culturales de cada país y mejora la comprensión de otras culturas examinando como los valores culturales afectan a este comportamiento. Es así que, se analizarán las puntuaciones de las dimensiones de Noruega y posterior la diferencia de puntuaciones entre México y Noruega.

En la Figura 8 se puede observar las puntuaciones que tiene Noruega en cada una de las dimensiones.

Figura 8

Dimensiones de Hofstede en Noruega



Nota. Recuperado de Dimensiones de Hofstede, por Hofstede Insights, 2021 (<https://www.hofstede-insights.com>).

2.5.1 Distancia de poder

Noruega tiene una puntuación de 31, es un puntaje bajo lo cual significa que las personas son independientes, las relaciones son más horizontales y abiertas; suele haber igualdad de

derechos y trabajo en equipo. El poder está descentralizado y los gerentes cuentan con la experiencia de los miembros de su equipo. Los empleados esperan ser consultados; los supervisores y los empleados son considerados casi iguales y se puede ver una comunicación directa, participativa y consensuada.

2.5.2 Individualismo

Noruega tiene una puntuación de 69 lo cual significa que se considera una sociedad individualista, con individuos que protegerán sus propios intereses e intentarán cubrir sus necesidades personales. También hay una clara línea divisoria entre el trabajo y la vida privada. La relación patrón-empleado se basa en un contrato y los líderes se centran en la gestión de las personas; la retroalimentación es directa y no se fomenta el nepotismo.

2.5.3 Masculinidad

En esta dimensión, Noruega cuenta con una puntuación baja de 8 puntos por lo que se puede afirmar que no es una sociedad masculina, sino que se caracteriza por ser una sociedad femenina, y significa que los valores dominantes en la sociedad son el cuidado de los demás y la calidad de vida. Se puede encontrar a una sociedad femenina en la que la calidad de vida es el signo del éxito y destacar entre la multitud no es algo que importante. Noruega es la segunda sociedad más femenina después de las suecas pues valoran y fomentan los aspectos más suaves de la cultura, como la nivelación con los demás, el consenso, la cooperación independiente y la simpatía por los desamparados. Cuidar el medio ambiente es importante, así como la solidaridad social en la vida es importante.

2.5.4 Evitar la Incertidumbre

Noruega obtiene una puntuación de 50 y, por lo tanto, no indica una preferencia en esta dimensión. Por lo que, se puede decir que se encontrara a una sociedad de ambas caras de la moneda, que sean sumamente conservadoras al cambio o por otro lado a personas más despreocupadas para la toma de decisiones.

2.5.5 Orientación a Largo Plazo

Noruega tiene una puntuación relativamente baja de 35, por lo tanto, la cultura noruega es más normativa que pragmática. Las personas en tales sociedades tienen una gran preocupación por establecer la verdad absoluta; son normativos en su pensamiento. Muestran un gran respeto por las tradiciones, una inclinación relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos.

2.5.6 Indulgencia

Noruega tiene una puntuación intermedia de 55 puntos, por lo tanto, se tiene un poco de preferencia a un nivel más alto de indulgencia y significa que son personas optimistas, que le dan importancia a la libertad de expresión y le ponen importancia al tiempo libre.

2.5.7 Diferencias de Cultura entre Noruega y México según Hofstede

En la Figura 9 que se presenta más adelante, se puede observar que México y Noruega muestran similitud de puntaje en la dimensión de orientación a largo plazo y en indulgencia, pues los dos están por arriba de la mitad. En las cuatro dimensiones restantes se puede observar que hay una gran diferencia en las puntuaciones ya que se encuentran en los extremos.

En la dimensión de Distancia de poder México tiene un puntaje de 81, se considera una sociedad jerárquica, donde las personas aceptan un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesita más justificación, mientras que en Noruega las personas son independientes, las relaciones son más horizontales y abiertas; suele haber igualdad de derechos, trabajo en equipo y los empleados están facultados para tomar decisiones.

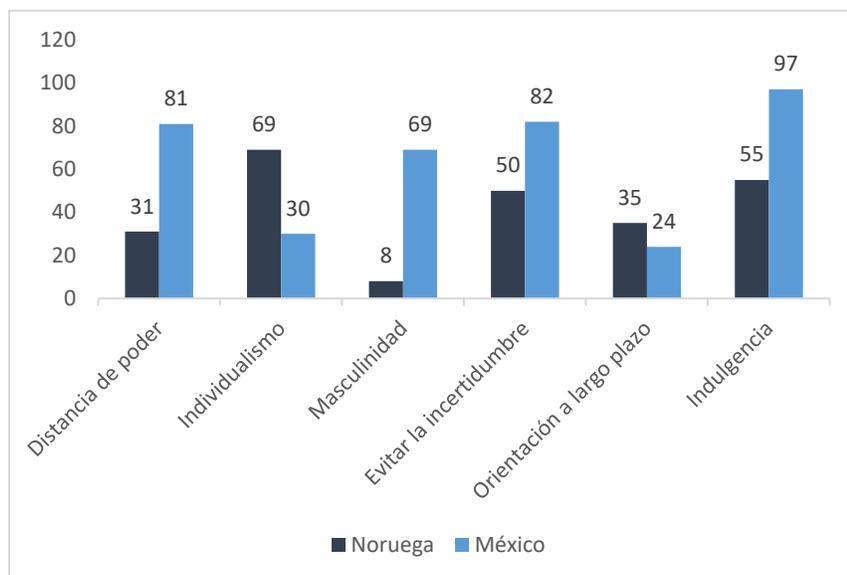
En la dimensión de individualismo México tuvo un puntaje de 30, lo cual la sociedad mexicana se caracteriza por ser colectivista, más grupal y leal a su grupo, mientras que Noruega es una sociedad individualista, se preocupa más por el éxito personal, los cuales protegerán sus propios intereses, e intentarán cubrir sus necesidades personales.

En la Dimensión de la masculinidad México obtuvo un puntaje de 69 por tanto, es una sociedad masculina que se caracteriza porque intentan destacar y les es importante el éxito personal, mientras que Noruega es una sociedad femenina donde los valores dominantes en la sociedad son el cuidado de los demás y la calidad de vida.

En la dimensión de evitar la incertidumbre, México obtuvo un puntaje de 82 por lo tanto, tiene una preferencia muy alta por evitar la incertidumbre. La sociedad mexicana mantiene códigos rígidos de creencias y comportamientos y es intolerante con los comportamientos e ideas poco ortodoxos, mientras que Noruega no indica una preferencia en esta dimensión, tanto algunos pueden ser más abiertos a algún tipo de cambio o innovación como algunos otros estén completamente cerrados.

Figura 9

Comparativo de Puntuación de las Dimensiones de Hofstede entre México y Noruega



Nota. Recuperado de Comparativo Dimensiones de Hofstede, por Hofstede Insights, 2021 (<https://www.hofstede-insights.com>).

2.6 Puntos Importantes a Considerar para Hacer Negocios con Noruega

- Al estar en una negociación se puede tener una comunicación directa, participativa y consensuada.
- Se encontrará en la negociación a personas independientes, muy bien preparadas en conocimiento, que procuran proteger sus propios intereses, y les es importante el éxito personal.
- Se podrá encontrar a personas donde la seguridad en el negocio se considera una parte importante de su motivación.
- Noruega tiene como norma social llegar siempre a tiempo tanto para las reuniones de negocios como para las reuniones sociales. De esta manera, el buen cumplimiento del tiempo y la ética de acatarse a los tiempos acordados son importantes para el mantenimiento de buenas relaciones sociales, tanto en el trabajo como en la vida privada en Noruega.
- Al estar en una negociación se tratará con personas que le darán una gran importancia a la calidad del producto y los beneficios que tiene este para el consumidor, factores como

el medio ambiente, ingredientes naturales en el producto, serán puntos clave para poder llamar su atención.

- Son organizados, protocolarios y aprecian que las reuniones y eventos estén claramente planificados (Herrero, 2021).
- La mayoría domina el idioma inglés, aunque muestran mayor predisposición a negociar con interlocutores que hablen noruego.
- No ven con buenos ojos las invitaciones pagadas, puesto que se perciben como un intento de condicionar sus decisiones y el desarrollo de la negociación (Herrero, 2021).
- Con respecto a las vacaciones y festivos, los trabajadores noruegos suelen disfrutar de su periodo vacacional durante el mes de julio. Por este motivo, se recomienda no agendar reuniones o planificar eventos en ese periodo. Asimismo, son días festivos en Noruega: el 1 de mayo (día de los trabajadores), el 17 de mayo (fiesta nacional), dos festivos móviles (Día de la Ascensión y Pentecostés) y dos días en Navidad (25 y 26 de diciembre) (Herrero, 2021).

III. Salsa de Tomate Verde Mexicana

Las salsas forman parte de la gastronomía mexicana, considerada por la Unesco como patrimonio cultural intangible de la humanidad desde el año 2010.

México es rico en la variedad de frutos y vegetales, las salsas están compuestas por productos prehispánicos como el chile (*Capsicum annuum*), tomate o tomatillo (*Physalis philadelphica*) así como otros ingredientes traídos de otros continentes como la cebolla (*Allium cepa*), el ajo (*Allium sativum*) y el cilantro (*Coriandrum sativum*) (Adminsiller, 2021).

3.1 Beneficios y Propiedades de la Salsa Verde

La salsa verde es uno de los elementos más presentes en la comida mexicana ya que cuenta con un delicioso sabor, aunado a esto los beneficios que aporta para la salud son bastantes, por lo que es importante mencionarlos.

La salsa verde está compuesta de diferentes ingredientes que son saludables para el cuerpo humano, a continuación, se describen los beneficios de cada uno de ellos.

3.1.1 Tomate Verde o Tomatillo

El tomate verde es un fruto (*Physalis philadelphica*) muy utilizado en la cocina mexicana; son conocidos también como tomates de cascara, tomatillos o miltomates. Los tomates verdes han sido cultivados en Mesoamérica desde antes de la llegada de los españoles, inclusive se utilizaba más que el jitomate. Este ingrediente es el protagonista en muchas salsas mexicanas ya que, permite nivelar el picor del chile en las salsas o guisados (Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad, 2020).

Propiedades. El tomate verde contiene una gran variedad de elementos saludables para el ser humano como proteínas, grasas, fibra, potasio, manganeso y carbohidratos; vitaminas C, K, niacina y ácido ascórbico; también contiene minerales como calcio, cobre, hierro y fósforo; tiene compuestos fenólicos y flavonoides, los cuales tienen importancia por su poder antioxidante (Islas, 2021).

Beneficios. Como beneficios se tiene que, ayuda al tratamiento de problemas respiratorios; ayuda en el tránsito intestinal evitando el estreñimiento, así como los dolores estomacales; reduce la tensión y promueve la buena circulación sanguínea (Islas, 2021).

3.1.2 Chile Serrano

El chile serrano (*Capsicum annuum*) conocido como chile verde, tiene origen en el norte de Puebla e Hidalgo. El picor del chile serrano se encuentra entre los 10 mil a las 25 mil unidades en la Escala de Scoville.

Propiedades. El Chile Serrano, contiene vitaminas A, C, B1, B2 y B3, así como también minerales como el calcio, fósforo, hierro, potasio, magnesio, sodio y zinc (Islas, 2021).

Beneficios. El chile serrano tiene propiedades antiinflamatorias, previene enfermedades gástricas, mejora la salud del corazón, así como también cuenta con propiedades antioxidantes que protege la piel contra el envejecimiento (Islas, 2021).

3.1.3 Cebolla

La cebolla (*Allium Cepa*) es una hortaliza que pertenece a la familia de las liliáceas. La cebolla además de ser un alimento es un excelente medicamento natural (Islas, 2021).

Propiedades. La cebolla contiene calcio, sodio, potasio, hierro, magnesio, fósforo, Riboflavina, Tiamina, Niacina, Folato; y vitaminas A, B1, B6, C y E (Islas, 2021).

Beneficios. Entre sus beneficios la cebolla ayuda a disminuir la presión arterial, es antiinflamatoria, mejora la digestión, ayuda a bajar el colesterol, previene el asma; estimula el funcionamiento del hígado, el páncreas y la vesícula; evita el cansancio y la depresión, mejora el funcionamiento del sistema nervioso y combate resfriados e infecciones (Islas, 2021).

3.1.4 Ajo

El ajo es una planta que pertenece a la familia de las Liliáceas.

Propiedades. El ajo tiene vitaminas A, B1, B2, B6 y C; así como también contiene hierro, silicio, azufre, yodo, manganeso y selenio (Islas, 2021).

Beneficios. Como beneficios el ajo disminuye niveles de colesterol, contiene antioxidantes que protegen contra el daño celular y el envejecimiento; disminuye el riesgo de sufrir Alzheimer y demencia; es un aliado del aparato digestivo, pues ayuda a prevenir inflamaciones estomacales y favorece la eliminación de bacterias dañinas en los intestinos; contrarresta resfriados, así como problemas respiratorios y ayuda a combatir la diabetes (Islas, 2021).

3.1.5 Cilantro

El cilantro (*Coriandrum sativum*) conocido también como coriandro, culantro europeo, perejil chino, dannia o culantro, es una hierba de la familia de las apiáceas (Islas, 2021).

Propiedades. El cilantro posee vitaminas A, B, C y K. También posee un alto nivel de minerales como el potasio, hierro, calcio y magnesio (Islas, 2021).

Beneficios. El cilantro posee propiedades antibacterianas, ya que puede utilizarse para prevenir posibles infecciones; ayuda a reducir dolores estomacales y es una planta antiinflamatoria (Islas, 2021).

Como se puede ver la salsa verde está compuesta con una diversidad de ingredientes, los cuales cuentan con vitaminas, minerales y nutrientes que favorecen la salud de las personas; por lo que, se puede afirmar que el producto a exportar en esta investigación tiene una gran fortaleza pues es un producto saludable que puede ser bien recibido por el mercado meta de Noruega.

3.2 Importaciones de Salsa

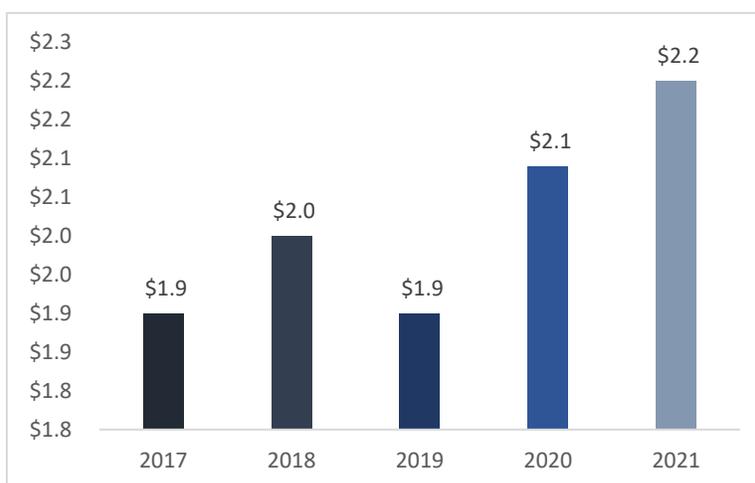
Es importante mencionar las importaciones de salsa a nivel internacional, pero específicamente en Noruega. Como se podrá ver a continuación este producto está teniendo un crecimiento de consumo favorable en los últimos años, se puede decir que las salsas están teniendo una buena aceptación en nuevos mercados extranjeros.

3.2.1 Importación de Salsa a Nivel Internacional

En los últimos cinco años el consumo de salsas ha estado en crecimiento, esto se puede traducir que a nivel internacional las personas consumen cada vez más algún tipo de salsa. En la Figura 10, se puede observar el valor importado anual.

Figura 10

Importaciones Anuales a Nivel Mundial de la Subpartida 210320



Nota. Cifras expresadas en millones de dólares americanos. Adaptado de Importaciones Anuales a Nivel Mundial, por Trademap, 2022 (<https://www.trademap.org>).

En la Tabla 7 se puede observar el volumen importado en Toneladas.

Tabla 7

Importaciones Anuales a Nivel Mundial de la Subpartida 210320

Subpartida	Descripción del producto	2017	2018	2019	2020	2021
		Cantidad importada, Toneladas				
210320	Kétchup y las demás salsas de tomate...	1 520 695	1 524 915	1 455 347	1 509 622	1 368 441

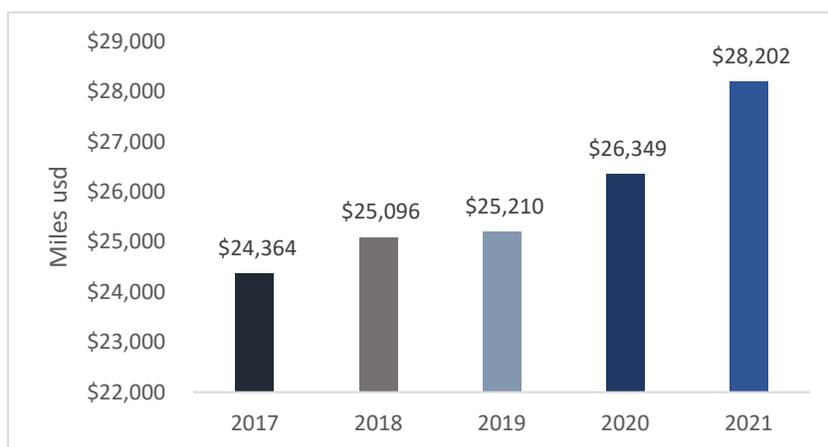
Nota. Cantidad expresada en Toneladas. Adaptado de Lista de Importadores, por Trademap, 2022 (<https://www.trademap.org>).

3.2.2 Importaciones de Salsa en Noruega

Las importaciones de Noruega correspondientes a la fracción arancelaria 21032029 en la cual se encuentra clasificada la salsa verde, han estado en un crecimiento paulatino durante los últimos años, como se puede ver en la Figura 11. Es importante aclarar que dentro de la fracción arancelaria 21032029 hay diferentes tipos de salsas; por lo tanto, no es posible saber la cifra específica de las importaciones de la salsa de tomate verde.

Figura 11

Importaciones Anuales de Noruega de la Fracción Arancelaria 21032029



Nota. Cifras expresadas en miles de dólares americanos. Adaptado de Importaciones de Noruega Anuales, por Trademap, 2022 (<https://www.trademap.org>).

Se puede observar en la Tabla 8, la cantidad e incremento de importación en Kilogramos correspondientes a la Fracción Arancelaria 21032029 por Noruega de los últimos cinco años.

Tabla 8

Importaciones de Noruega correspondientes a la Fracción Arancelaria 21032029, en los Últimos Cinco Años

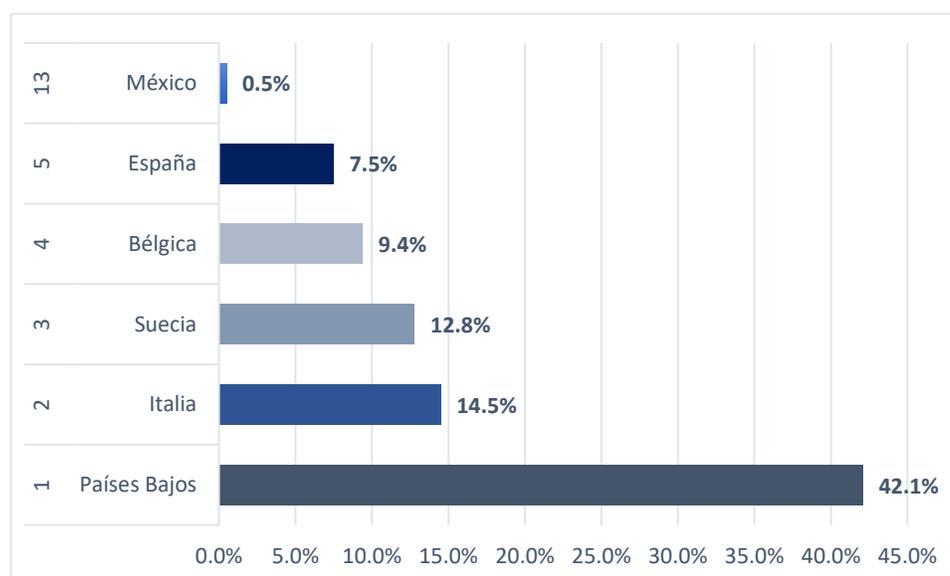
Fracción Arancelaria	Descripción del producto	2017	2018	2019	2020	2021
		Cantidad Importada, Toneladas				
21032029	Salsas y sus preparaciones...	9,549	9,862	10,415	10,778	10,281

Nota. Cantidad expresada en Toneladas. Adaptado de Importaciones de Noruega, por Trademap, 2022 (<https://www.trademap.org>).

En la Figura 12, se muestran los cinco principales países que exportaron productos correspondientes a la Fracción Arancelaria 21032029 a Noruega en el año 2021. México no está dentro de estos primeros lugares, pero ocupa el lugar número 13 con una participación de importación para Noruega del 0.5%.

Figura 12

Principales Países que Exportaron Productos Correspondientes a la Fracción Arancelaria 21032029 a Noruega en el Año 2021



Nota. Correspondiente a la subpartida 21032029. Adaptado de Principales Países que Exportaron Salsas de Tomate, por Trademap, 2022 (<https://www.trademap.org>).

3.3 Comercio Bilateral entre Noruega y México

En la Tabla 9 se puede observar el valor de importación de la Fracción Arancelaria 21032029 de los últimos tres años. En el año 2020 Noruega no importó desde México ningún producto con la Fracción Arancelaria 21032029, pero para el año 2021 las importaciones se

retomaron positivamente; por lo que se puede afirmar que ambos países le están dando continuidad a su relación comercial.

Tabla 9

Valor Importado por Noruega desde México de los Últimos Tres Años

Fracción Arancelaria	Noruega Importa Desde México		
	Valor en 2019	Valor en 2020	Valor en 2021
21032029	53	0	186

Nota. Cifras expresadas en miles de dólares americanos. Correspondiente a la fracción arancelaria 21032029. Adaptado de Importaciones de Noruega, por Trademap, 2022 (<https://www.trademap.org>).

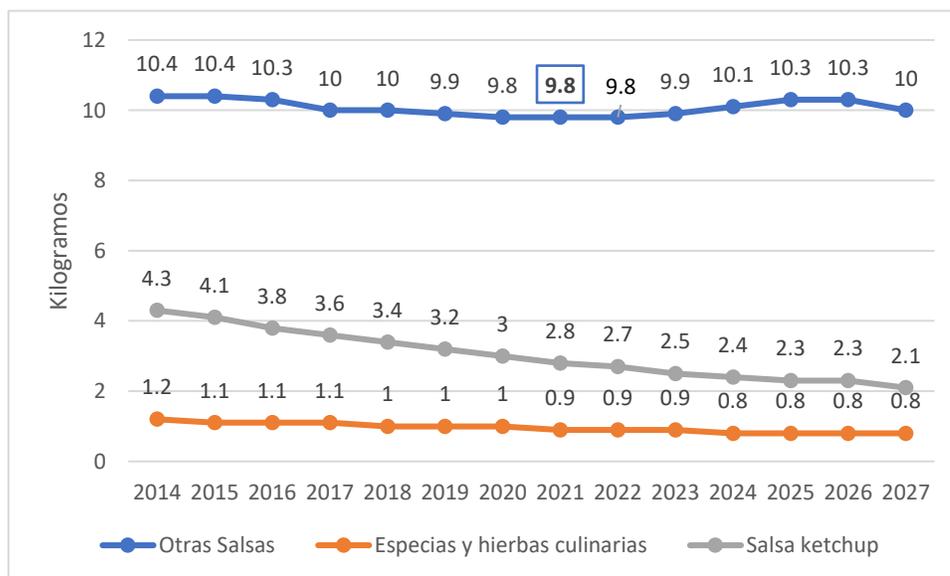
3.4 Consumo de Salsas en Noruega

3.4.1 Consumo Per Cápita

Según el reporte de Statista (2022), en el año 2021 el consumo per cápita de la categoría “otras salsas”² en Noruega fue de 9.8 kg. Se espera que para los próximos cinco años el consumo promedio por persona aumente a 10.3 kg. En la Figura 13 se puede observar el consumo per cápita anual en salsas y especias de los últimos años.

Figura 13

Consumo Per Cápita Anual de Salsas y Condimentos en Noruega



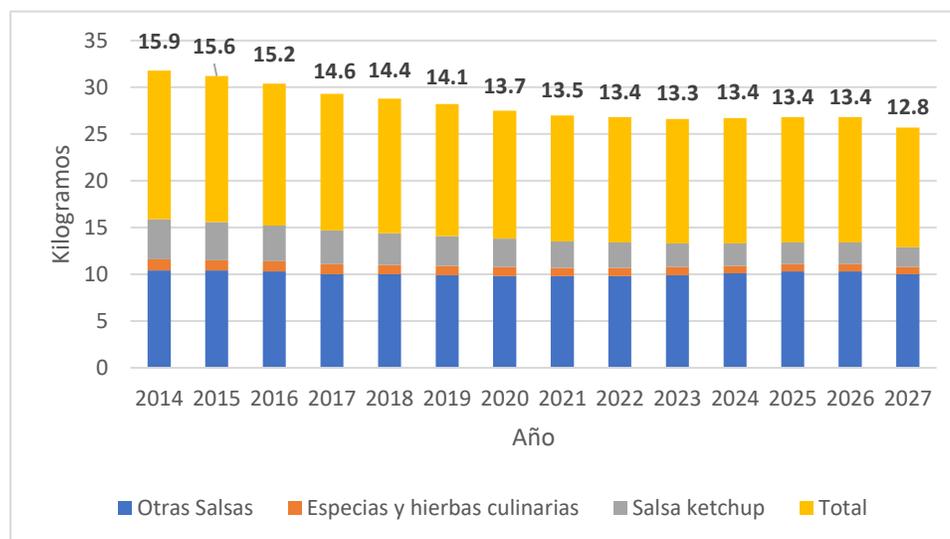
² En la categoría “otras salsas” se están contemplando productos como: aderezos, dips, salsas secas, salsas húmedas (donde entran las salsas mexicanas), salsas de condimentos y chutneys.

Nota. Datos expresados en kilogramos. Recuperado de Salsas y Especies Noruega, por Statista, 2022 (<https://www.statista.com/outlook/cmo/food/sauces-spices/norway>).

En la Figura 14 se puede observar el consumo total per cápita anual en salsas y especias de los últimos años, como se puede ver en el año 2021 Noruega tuvo un consumo total (que incluye las categorías otras salsas, especias/hierbas culinarias y salsa kétchup) de 13.5 kg por persona.

Figura 14

Consumo Total Per Cápita de Salsas y Condimentos en Noruega



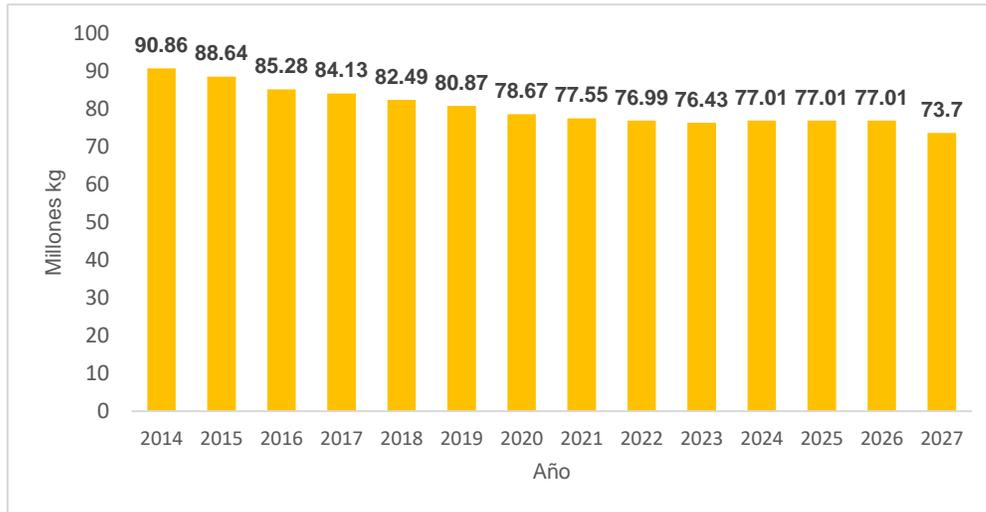
Nota. Datos expresados en kilogramos. Recuperado de Salsas y Especies Noruega, por Statista, 2022, (<https://www.statista.com/outlook/cmo/food/sauces-spices/norway>).

3.4.2 Volumen de Mercado en Noruega de Salsas y Condimentos

En el año 2022 el volumen de mercado en Noruega fue de 76.99 millones de kg y según el reporte de Statista (2022) se espera que el volumen sea de 73,7 millones de kg para el año 2027, como se puede observar en la Figura 15.

Figura 15

Volumen del Mercado de Salsas y Condimentos en Noruega



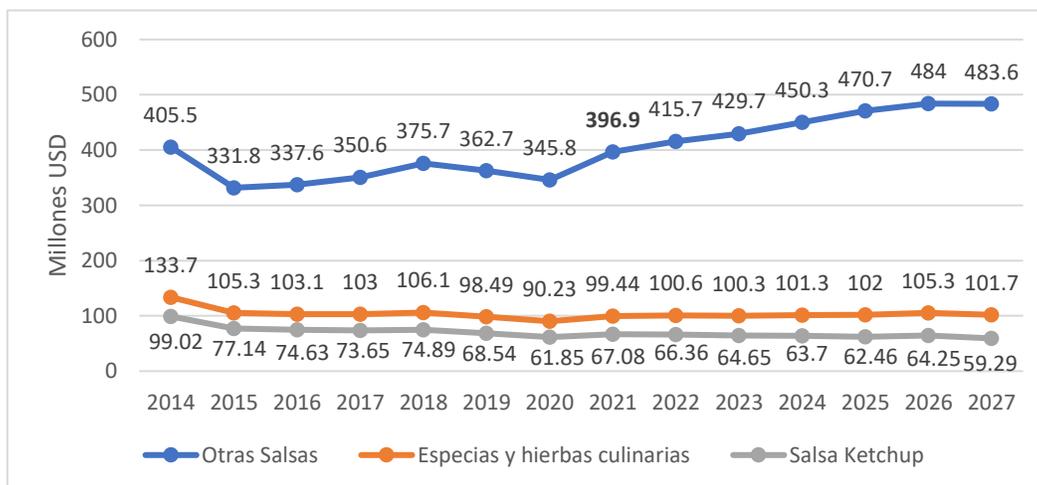
Nota. Datos expresados en millones de kilogramos. Adaptado de Salsas y Especies Noruega, por Statista, 2022 (<https://www.statista.com/outlook/cmo/food/sauces-spices/norway>).

3.4.3 Ventas Estimadas en el Segmento de Salsas y Condimentos

Se estima que las ventas en la categoría “otras salsas” ascendieron a 396,9 millones de dólares en el año 2021. Se espera que el mercado crezca anualmente un 2,04 % (CAGR 2022-2027) como se observa en Figura 16 (Statista, 2022).

Figura 16

Estimado de Ventas Anuales en el Segmento de Salsas y Condimentos



Nota. Datos expresados en millones de dólares americanos. Recuperado de Salsas y Especies Noruega, por Statista, 2022 (<https://www.statista.com/outlook/cmo/food/sauces-spices/norway>).

3.5 Análisis FODA

Se llevo a cabo el siguiente análisis FODA para establecer la base de una buena estrategia de mercadotecnia.

Fortalezas:

- Alimento 100% mexicano.
- Su consumo tiene beneficios para la salud.
- Natural sin conservadores.

Oportunidades:

- Tratado de Libre Comercio con Noruega TLCAELC.
- Aprovechar la demanda en Noruega por el “viernes de taco” (Taco Fredag).
- Satisfacer la demanda de productos naturales y sin conservadores.

Debilidades:

- Falta de una adecuada estrategia de mercadotecnia internacional por parte de las MiPymes.
- Desaprovechamiento de los diferentes Tratados de Libre Comercio que tiene México con diferentes países.
- Desconocimiento del mercado potencial de Noruega.

Amenazas:

- Aumento de competencia de salsas industriales.
- Altos costos de distribución.
- Aumento de requisitos para exportar e importar el producto.

IV. Aplicación de la entrevista y Análisis de los Resultados

4.1 Trabajo de Campo

Esta investigación de campo fue con un tipo de abordaje mixto, es decir, cualitativo y cuantitativo, pero principalmente se obtuvo información cualitativa. Se llevó a cabo a través de una entrevista, usando de guía un cuestionario con respuestas abiertas, cerradas y de opción múltiple.

Los objetivos de esta entrevista son los siguientes:

1. Saber si las MiPymes han exportado salsas artesanales a otros países.
2. Investigar si las MiPymes cuentan con alguna estrategia de mercadotecnia para exportar su producto a nuevos mercados internacionales.
3. Saber si las MiPymes conocen acerca del mercado de Noruega para exportar salsas artesanales.

4.2 Población de Estudio y Tamaño de la Muestra

Debido a que el directorio de exportadores de PROMÉXICO ya no está disponible y que en la página DIEX que es el directorio de importadores y exportadores mexicanos, se encontraron muy pocas empresas de salsas artesanales; la búsqueda de la mayoría de las MiPymes se realizó mediante Google. En total se localizaron a 22 MiPymes de salsas artesanales ubicadas en diferentes estados de la República Mexicana, de las cuales solo 10 respondieron a la solicitud de la entrevista y aceptaron participar en este estudio; por lo tanto, la población de estudio y tamaño de la muestra de esta investigación dio como resultado a 10 MiPymes.

Se seleccionaron a las MiPymes con los siguientes criterios:

- Dedicadas a la venta de salsas artesanales.
- Empresas mexicanas.
- Que las personas representantes de las MiPymes tuvieran la disponibilidad y tiempo para participar en esta investigación.

4.3 El proceso de Aplicación de la Entrevista

El proceso de aplicación de la entrevista se llevó a cabo de la siguiente manera:

- a) Se realizó una búsqueda en internet de MiPymes mexicanas de salsas artesanales.
- b) Se contacto con las empresas por correo electrónico, algunas empresas que no contestaron el correo, se les realizó una llamada telefónica o se les mando mensaje vía WhatsApp.
- c) Una vez estando en contacto con las personas representantes de las empresas, se les solicitó agendar una cita para poder hacer la aplicación de la entrevista vía zoom. Algunas

empresas no pudieron atender la entrevista vía zoom, por lo que, se les propuso contestar el cuestionario a través de una plataforma digital llamada "QuestionPro".

- d) Se hizo la confirmación de la cita un día antes, por si surgía cualquier imprevisto que pudieran tener.
- e) La entrevista se aplicó en la cita acordada.
- f) Se les solicitó alguna aclaración sobre ciertas respuestas del cuestionario vía WhatsApp, a algunas de las empresas que contestaron a través de la plataforma QuestionPro.

4.4 Diseño del Cuestionario

El diseño del cuestionario fue semiestructurado y estuvo conformado por un total de 29 preguntas, con respuestas abiertas, cerradas y de opción múltiple, con la finalidad de obtener la información necesaria y cumplir los objetivos de esta investigación.

El cuestionario se dividió en dos partes. La primera para las empresas que no han exportado y la segunda para las empresas que si han exportado. Esto se debió a que, para cumplir con los objetivos de la investigación, se tuvieron que adaptar algunas preguntas que pudieran obtener la información necesaria de ambas partes. El diseño del cuestionario se presenta en el Anexo 1.

El cuestionario se conformó de las siguientes secciones:

- Preguntas generales
- Preguntas acerca de la competitividad del producto
- Preguntas acerca del conocimiento del mercado noruego

4.4.1 Características de los Participantes

Las características de las 10 MiPymes a las cuales se les aplico la entrevista son las siguientes:

- Las 10 empresas son los productores y comercializadores de su producto.
- Las personas a las que se les aplicó el cuestionario fueron:
 - 8 Directores Generales
 - 1 Director de operaciones
 - 1 Director del área de marketing

4.5 Análisis e Interpretación de los Resultados

A continuación, se analizan y se interpretan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario.

4.5.1 Preguntas Generales

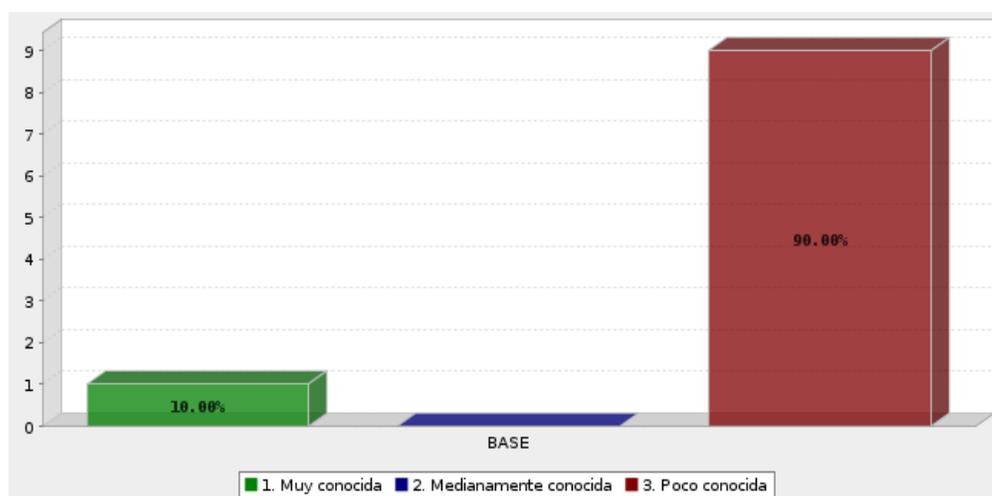
Pregunta 1. ¿Considera que la empresa tiene una presencia consolidada a nivel nacional?

El objetivo de esta pregunta fue saber que tan establecidos están las MiPymes en el mercado nacional. Como se puede ver en la Figura 17, los resultados dicen que nueve de las diez empresas entrevistadas consideran que su presencia en el mercado nacional es poco conocida y solo una empresa considera que es muy conocida. Algunos factores por el cual las nueve empresas respondieron que su presencia en el mercado nacional es poco conocida son:

- Están enfocados a un público más selectivo.
- Llevan en el mercado poco tiempo.
- Algunos venden solo en plataformas digitales.

Figura 17

Presencia Consolidada de la Empresa a Nivel Nacional



Pregunta 2. ¿Cómo vende y distribuye sus productos en el mercado nacional?

Es importante saber cómo las empresas venden y distribuyen su producto a nivel nacional con la finalidad de conocer cómo ponen en marcha la plaza de mercadotecnia en su empresa, las respuestas de las MiPymes se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10

Venta y Distribución de Productos en el Mercado Nacional

No. Empresa	Respuesta
Empresa 10	CEDIS en todas las cadenas de autoservicio, tenemos un departamento de food service con envíos directos a hoteles y restaurantes.

Empresa 9	Bazares, tiendas de autoservicio en estado de México, Toluca, CDMX, Guadalajara, Puebla, Querétaro.
Empresa 8	Mercado libre.
Empresa 7	A través de los CEDIS y logístico de cadenas de supermercados y tiendas departamentales. Lo que es B2C a través de un 72róker de mensajería y medios propios.
Empresa 6	Supermercados como Walmart y Sam's.
Empresa 5	Por medio de ferias artesanales, tiendas de conveniencia, tiendas artesanales, cremerías e internet (en página web).
Empresa 4	Tienda en línea propia, marketplaces, Facebook, pequeños distribuidores y tiendas gourmet.
Empresa 3	A través de algunos distribuidores, tenemos venta por Amazon y en el sitio web.
Empresa 2	A través de Redes Sociales, mercados artesanales y si es en otros estados se distribuyen a través de paquetería.
Empresa 1	En la página en línea, mercado libre, Amazon y distribuidores.

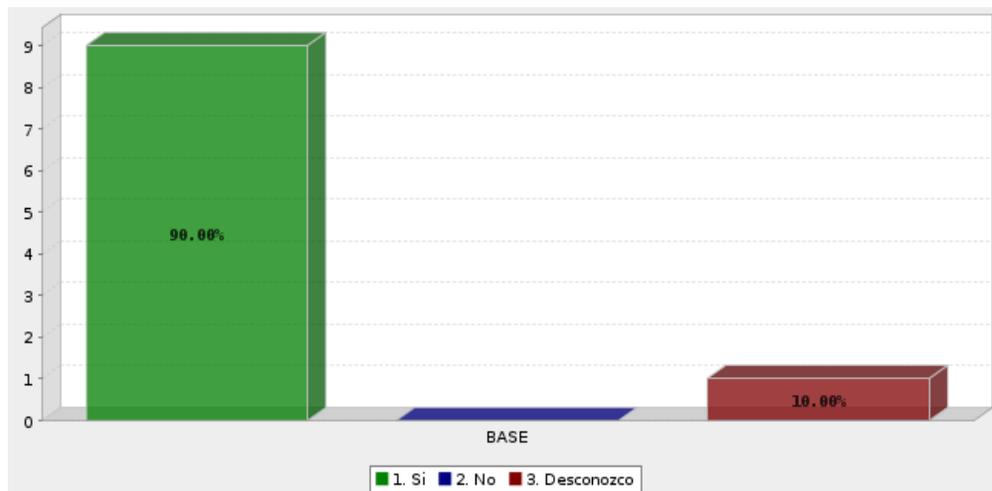
En resumen, las empresas distribuyen y venden sus productos de la siguiente manera:

Distribución	Venta
CEDIS	Plataformas digitales
Servicio de paquetería	Tiendas de autoservicio
Amazon	Supermercados
	Ferias artesanales
	Bazares

Pregunta 3. ¿Se compara su producto favorablemente con los competidores nacionales en características y beneficios?

Con esta pregunta se quiso saber si las MiPymes conocen si su producto es competitivo en el mercado nacional, ya que, también puede ser competitivo en el mercado internacional. Como se puede ver nueve de diez empresas respondieron que sí consideran favorablemente competitivo su producto.

Tabla 11
Comparación Favorable con Competidores Nacionales



Como comentarios adicionales algunos entrevistados mencionaron lo siguiente:

Empresa 6: “Si, es más los supera”.

Empresa 9: “Si, mi producto es natural sin ningún tipo de conservante y es de primera calidad. Además, que puede ser utilizada como una salsa para cocinar”.

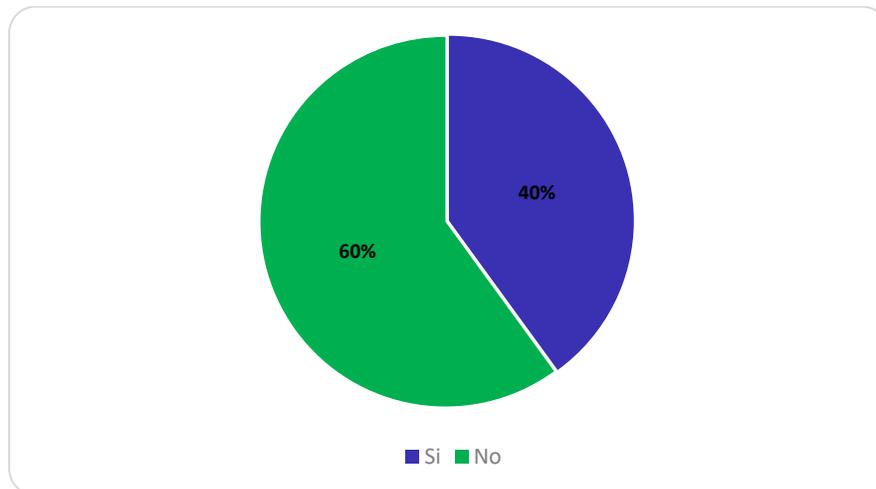
Empresa 10: “Yo diría que somos la mejor marca del mercado, porque somos las únicas sin sellos, nuestras salsas no contienen ningún tipo de conservador ni aditivo son 100% naturales”.

Pregunta 4. ¿La empresa actualmente exporta salsas artesanales a otros países?

Como se puede observar en la Figura 18, solo cuatro de los diez entrevistados respondieron que exportan salsas artesanales a otros países.

Figura 18

Estatus de Exportación de las MiPymes



4.5.2 Preguntas Para Empresas Que No Han Exportado

Como se había mencionado al inicio de este capítulo, el cuestionario se dividió en dos partes. La primera parte fue enfocada a empresas que no han exportado y son las que se presentan a continuación.

Pregunta 5. Si la empresa actualmente no exporta salsas artesanales, ¿Cuál es el motivo por el cual no ha exportado su producto?

Se puede observar en la Tabla 12, que cuatro de las seis MiPymes no saben qué pasos seguir para exportar su producto. Por otra parte, las otras dos restantes ya tienen dentro de su plan estratégico exportar su producto.

Tabla 12

Respuestas de la Pregunta 5

No. Empresa	Respuesta
Empresa 6	Porque nuestra línea de negocio es nueva ya que, lleva 3 años apenas, pensamos primero consolidar nuestro negocio aquí en México. Estamos considerando exportar a EEUU a través de un Bróker por el volumen de salsas que manejamos.
Empresa 5	Por desconocimiento de los pasos a seguir.
Empresa 4	Ya se están tramitando los permisos necesarios para hacerlo.
Empresa 3	No hemos realizado un estudio de mercado y no contamos con una persona especializada que se encargue de las exportaciones. Pero si tenemos como objetivo a corto plazo llevarlo a cabo.
Empresa 2	Desconocimiento de cómo hacerlo, además me falta registrar mi marca y cumplir con las certificaciones.

Empresa 1	Primero, no tenemos todos los lineamientos necesarios para la exportación. Segundo, no sabemos cómo dar los primeros pasos.
-----------	---

Pregunta 6. ¿Cuál cree que sea la dificultad para poder internacionalizar su producto?

Cuatro de las seis empresas contestaron que la falta de conocimiento sobre cómo exportar y llevar también a cabo los permisos o lineamientos que se deben seguir, es la principal dificultad con la que se enfrentan para poder exportar su producto. Dos de las seis empresas contestaron que la falta de capital era también otro motivo por el cual no han exportado.

Tabla 13

Respuestas de la Pregunta 6

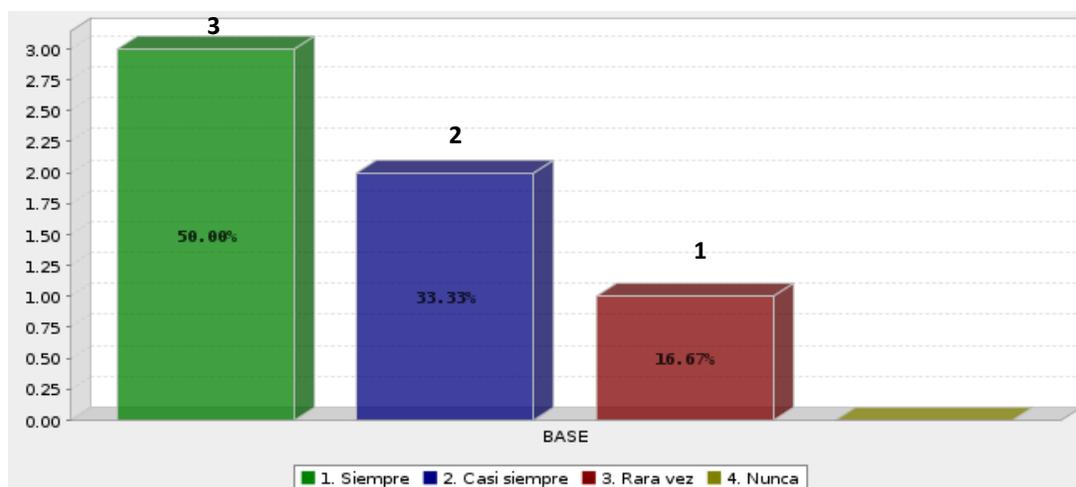
No. Empresa	Respuesta
Empresa 6	El desconocimiento de los lineamientos de otros países.
Empresa 5	El capital para hacer los laboratorios solicitados y conseguir los clientes.
Empresa 4	Logística y permisos.
Empresa 3	No tenemos a un experto en comercio internacional en nuestro negocio.
Empresa 2	Por falta de capital y de conocimiento.
Empresa 1	El desconocimiento de que se necesita para llevar a cabo la exportación.

Pregunta 7. ¿La empresa implementa algún tipo de estrategia de mercadotecnia para comercializar su producto salsas artesanales a nivel nacional?

La finalidad de esta pregunta es conocer si las empresas llevan a cabo algún tipo de estrategia de mercadotecnia para la venta de su producto en el territorio nacional. Se puede observar que la mayoría de ellos implementan cotidianamente algún tipo de estrategia.

Figura 19

Implementación de Estrategias de Mercadotecnia



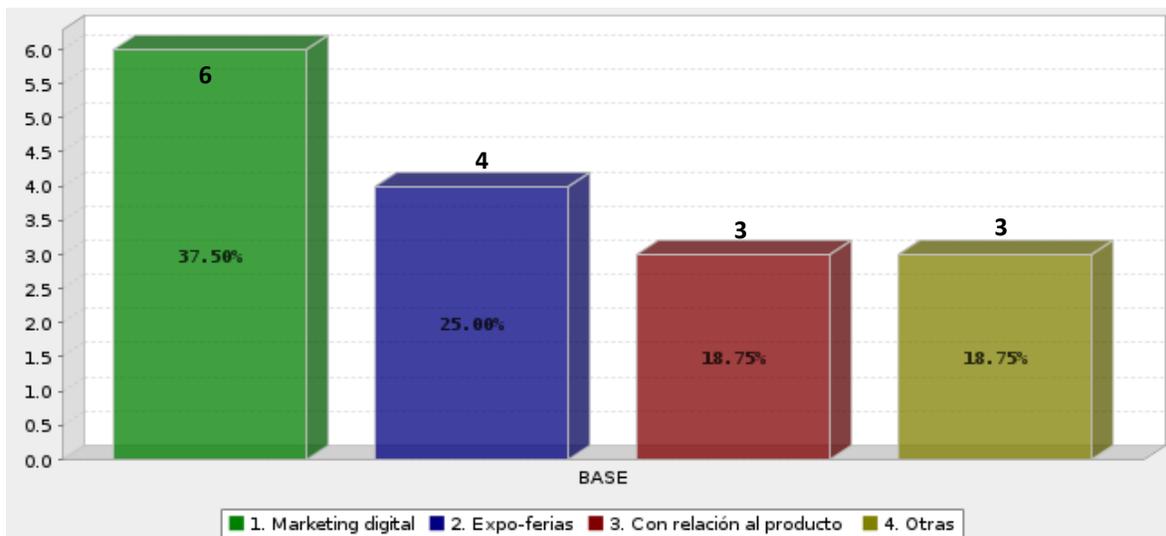
Pregunta 8. ¿Podría mencionar algunas herramientas de apoyo que utiliza la empresa para su estrategia de mercadotecnia?

La finalidad de esta pregunta fue conocer las herramientas de apoyo con las que trabajan las empresas para su estrategia de mercadotecnia. Como se podrá observar en la Figura 20 todas las empresas se apoyan del marketing digital para su estrategia, todas resaltaron la importancia que tienen las redes sociales, la página web, los marketplaces en internet para sus negocios. Cuatro empresas se apoyan también de la asistencia a ferias y mercados artesanales para la venta de su producto. Para la herramienta de apoyo con relación al producto tres comentaron que llevan a cabo estrategias como el posicionamiento de marca. Tres empresas respondieron que utilizan otro tipo de herramientas las cuales son las siguientes:

- Marketing de contenidos (suben videos, recetas, etc.)
- Degustaciones
- Estrategias de precio

Figura 20

Herramientas de Apoyo para la Estrategia de Mercadotecnia

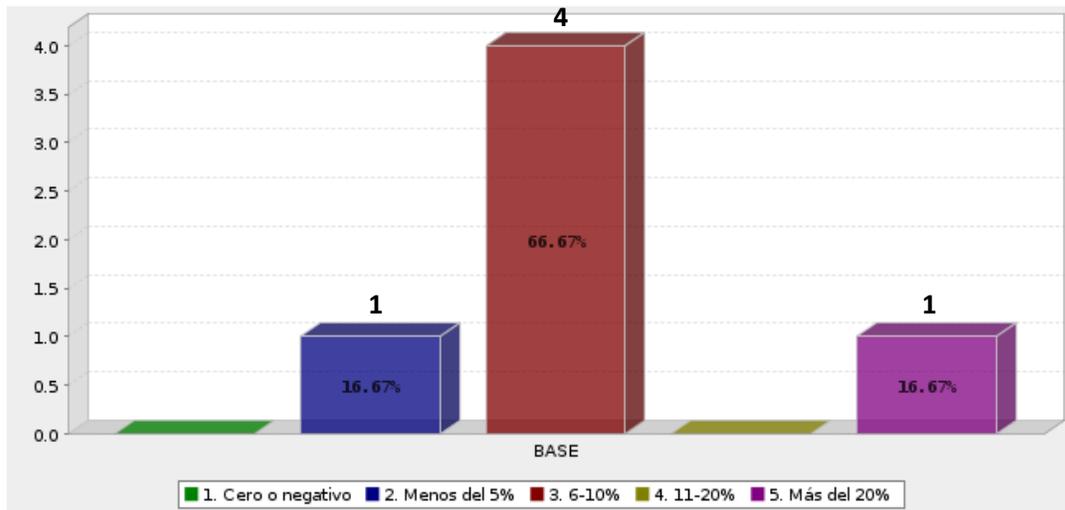


Pregunta 9. ¿Cuál es el porcentaje de crecimiento en ventas de su producto “salsas artesanales” de los últimos años?

Se quiso saber si las empresas han tenido un crecimiento en las ventas de su producto a nivel nacional y como se puede observar, aunque el nivel de competencia es alto en el país las empresas han podido crecer y poder llegar a su mercado objetivo.

Figura 21

Crecimiento en Ventas de Salsas Artesanales

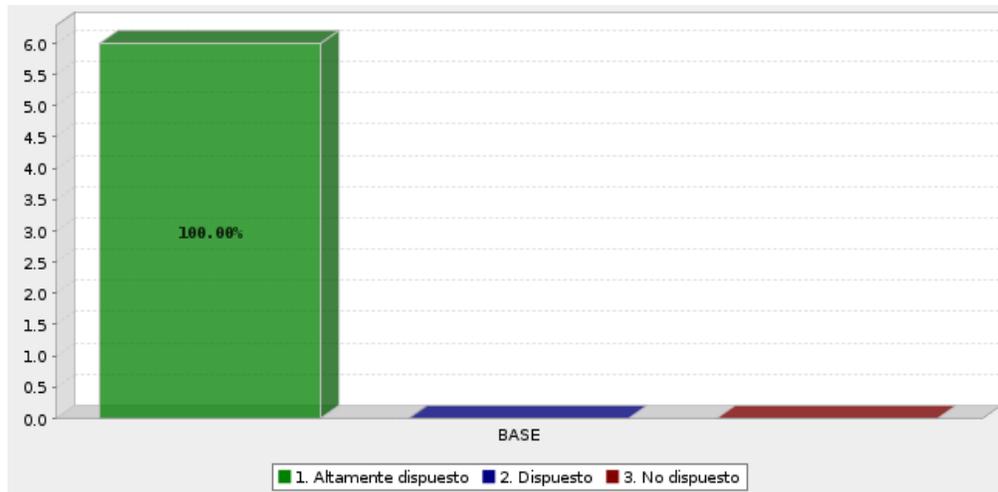


Pregunta 10. Si tuviera la oportunidad de exportar su producto a otro país ¿Estaría dispuesto a adaptar su producto de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los mercados extranjeros?

De acuerdo a las estrategias de la mercadotecnia internacional, la adaptación del producto es un elemento importante que tiene que considerar la empresa; por lo que, con esta pregunta se quiso saber si las empresas están dispuestas a adaptar su producto para poder acceder a nuevos mercados internacionales. Se les planteo el hecho de cumplir con la documentación necesaria en certificaciones; adaptaciones en empaque y embalaje o también adaptar el producto de acuerdo a los gustos del mercado meta como por ejemplo el nivel de pungencia (picor) de la salsa artesanal. Como se puede ver todas las MiPymes entrevistadas están de acuerdo y consideran que es importante adaptar su producto para poder entrar a los mercados internacionales.

Figura 22

Adaptación del Producto en Mercados Internacionales



Pregunta 11. ¿En la empresa se tiene considerada la opción de exportar?

Como se puede observar en la Tabla 14, la respuesta de las seis MiPymes es afirmativa a esta pregunta, las seis expresaron que lo tienen considerado y la importancia que tiene exportar para su plan de crecimiento.

Tabla 14

Respuestas de la Pregunta 11

No. Empresa	Respuesta
Empresa 6	Si, ya se está planeando exportar.
Empresa 5	Si
Empresa 4	Si, ya se están tramitando los permisos necesarios para hacerlo.
Empresa 3	Si, a mediano plazo.
Empresa 2	Si, tengo pensado exportar mi producto, pero no planeado.
Empresa 1	Si, es parte de los planes de crecimiento.

4.6.3 Preguntas Para Empresas Que Han Exportado

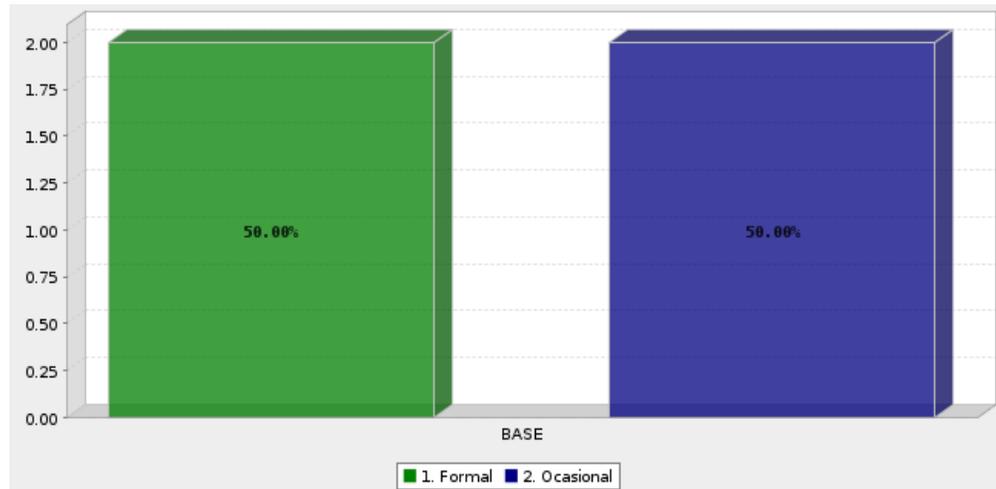
Las preguntas que se analizan a continuación fueron contestadas únicamente por las cuatro MiPymes que han exportado salsas artesanales.

Pregunta 12. ¿Cuál es el estado actual de la actividad exportadora?

La actividad exportadora de dos de las cuatro empresas es llevada a cabo de manera formal, mientras que las otras dos empresas solo lo hacen de manera ocasional cuando se les ha presentado la oportunidad de exportar su producto.

Figura 23

Estado Actual de la Actividad Exportadora de las Empresas



Pregunta 13. ¿A qué países exporta actualmente su producto “salsas artesanales”?

Como se puede ver a continuación, tres de las cuatro Pymes han exportado a Estados Unidos; por lo que se puede afirmar que Estados Unidos es el mercado más convencional que las empresas mexicanas eligen para exportar sus productos. Por otro lado, se puede apreciar que las empresas tienen cierta relación comercial con países no convencionales, como países de Europa en su mayoría, pero también tienen relación comercial con un país de Asia y de Oceanía.

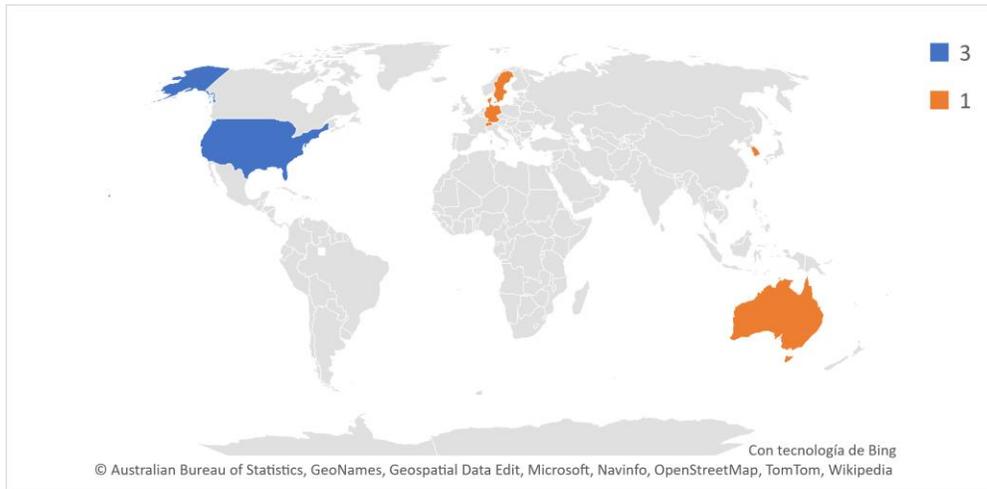
Tabla 15

Respuestas de la Pregunta 13

No. Empresa	Respuesta
Empresa 10	EEUU, Australia, Suecia, España, Escocia y Corea del sur.
Empresa 9	EEUU (California), Suiza y Alemania.
Empresa 8	Dinamarca
Empresa 7	EEUU

Figura 24

Países a los que Exportan Salsas Artesanales las MiPymes

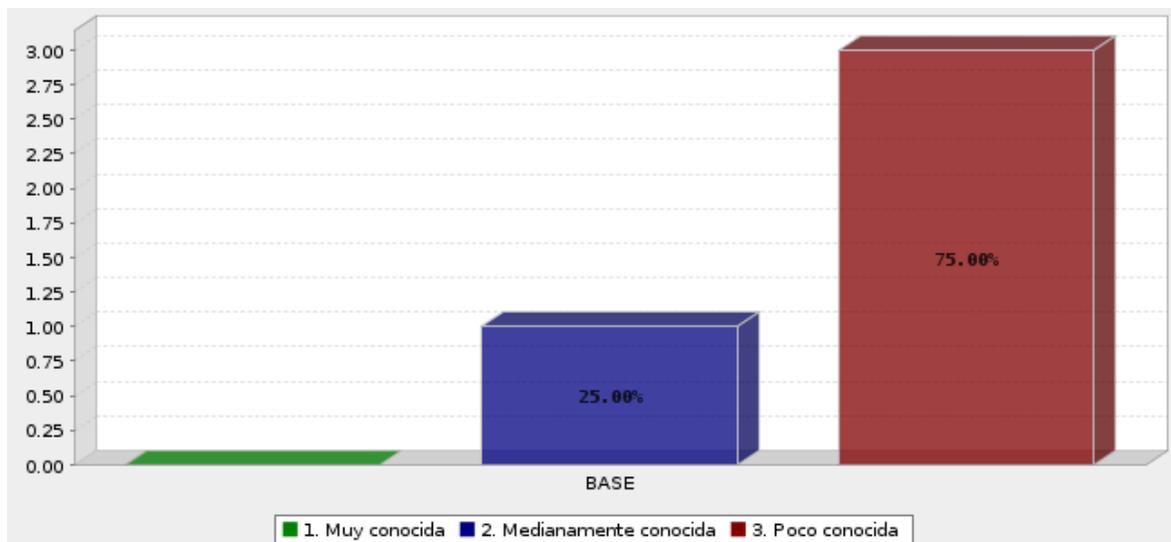


Pregunta 14. ¿Considera que la empresa tiene una presencia consolidada a nivel internacional?

El objetivo de esta pregunta fue saber si la marca de la empresa es reconocida en el mercado internacional. Como se puede ver en la Figura 25, tres de las cuatro empresas entrevistadas consideran que su presencia en los países en donde exportan es poco conocida y solo una empresa considera que es medianamente conocida.

Figura 25

Presencia Consolidada a Nivel Internacional

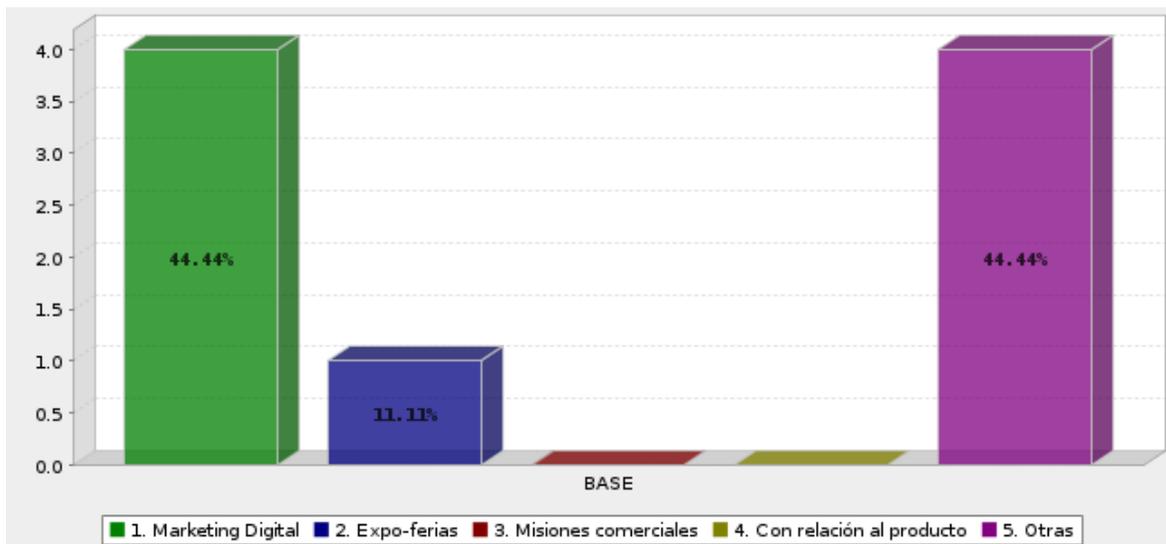


Pregunta 15. ¿Podría mencionar algunas herramientas de apoyo que utiliza la empresa para su estrategia de mercadotecnia internacional?

La finalidad de esta pregunta fue conocer las herramientas de apoyo con las que trabajan las empresas para su estrategia de mercadotecnia internacional. Como se puede observar en la Figura 26, todas las empresas se apoyan del marketing digital para su estrategia. Una empresa solo se ha apoyado con la asistencia a ferias artesanales. Las empresas respondieron que utilizan otro tipo de herramientas las cuales son las siguientes:

- Marketing de contenidos (suben videos, recetas, etc.)
- Marketing directo
- Se utilizan plataformas online
- Por medio de personas conocidas que solicitan las salsas sobre pedido.

Figura 26
Herramientas de Apoyo para Estrategia de Mercadotecnia Internacional



Pregunta 16. ¿Cómo vende y distribuye su producto en el mercado internacional?

Las empresas llevan a cabo su distribución por medio de intermediarios que son distribuidores (no especificaron si son mayoristas o minoristas). Otra empresa distribuye y también vende sus productos a través de portales específicos como Scout y RangMe en donde se puede crear relaciones comerciales con compradores minoristas. Otra empresa exporta y vende sus productos a personas conocidas (gente que ya conoce su producto y lo van recomendando con otras personas) y solo exporta sobre pedido.

Tabla 16

Respuestas de la Pregunta 16

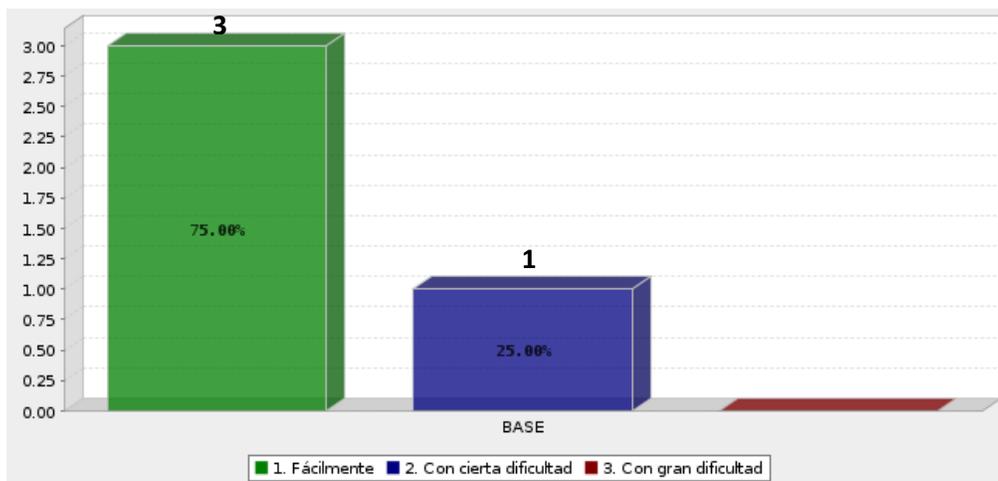
No. Empresa	Respuesta
Entrevistado 10	A través de distribuidores.
Entrevistado 9	A través de personas conocidas, es algo ocasional.
Entrevistado 8	Venta a un distribuidor
Entrevistado 7	A través de importadores (alta de los productos en portales específicos como Scout y RangeMe).

Pregunta 17. ¿La empresa tiene la capacidad para abastecer prontamente nuevos pedidos para exportar salsas artesanales?

En esta pregunta tres de los cuatro entrevistados respondieron que puede fácilmente abastecer nuevos pedidos de salsas artesanales, mientras que un entrevistado respondió que tendría cierta dificultad de abastecer dependiendo del volumen del pedido ya que no cuenta con el personal suficiente si se tratara de un volumen alto de venta.

Figura 27

Capacidad Para Abastecer Prontamente Nuevos Pedidos

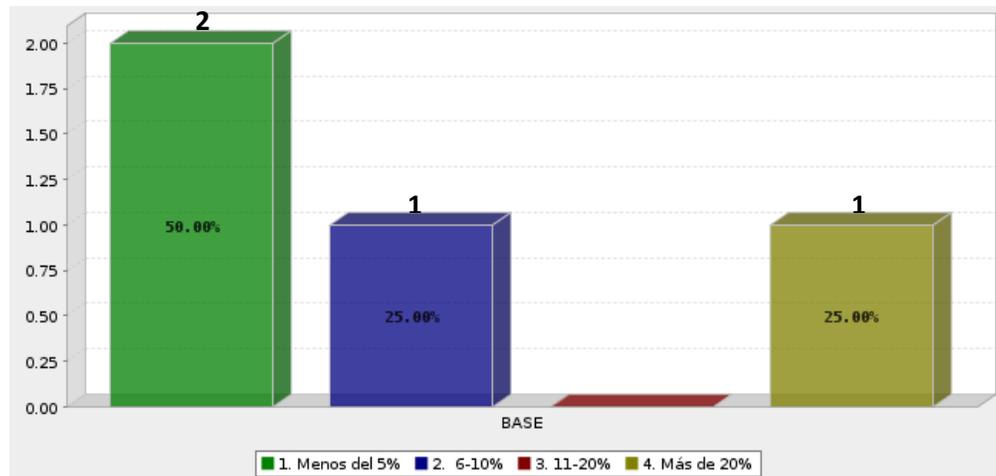


Pregunta 18 ¿Cuál es el porcentaje de crecimiento en ventas internacionales de salsas artesanales de los últimos años?

En esta pregunta dos de los cuatro entrevistados contestaron que han crecido menos del 5% en sus ventas internacionales esto debido a que, su estado actual de exportación es ocasional, otra empresa tuvo un crecimiento del 6% al 10% y la última empresa tuvo un crecimiento de más del 20%.

Figura 28

Porcentaje de Crecimiento en Ventas a Nivel Internacional

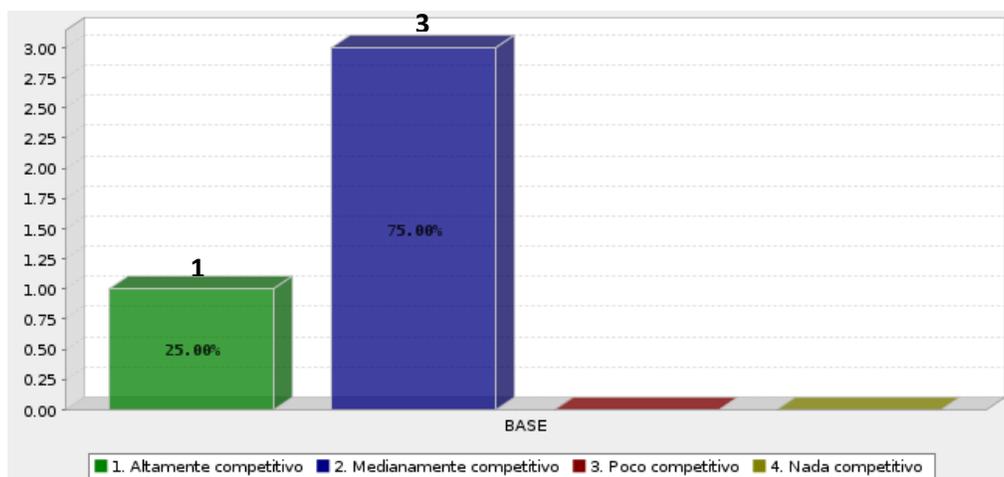


Pregunta 19. ¿Su producto salsas artesanales cuenta con un precio competitivo en el mercado internacional?

Solo una empresa considera que tiene un precio altamente competitivo de su producto en el mercado internacional, las otras tres empresas comentaron que tienen un precio medianamente competitivo. Un entrevistado comento lo siguiente: “estamos un poco por arriba de los precios de la competencia, debido a la calidad de nuestro producto, ya que las salsas para el extranjero están hechas con aceite de aguacate y ese es nuestro distintivo”.

Figura 29

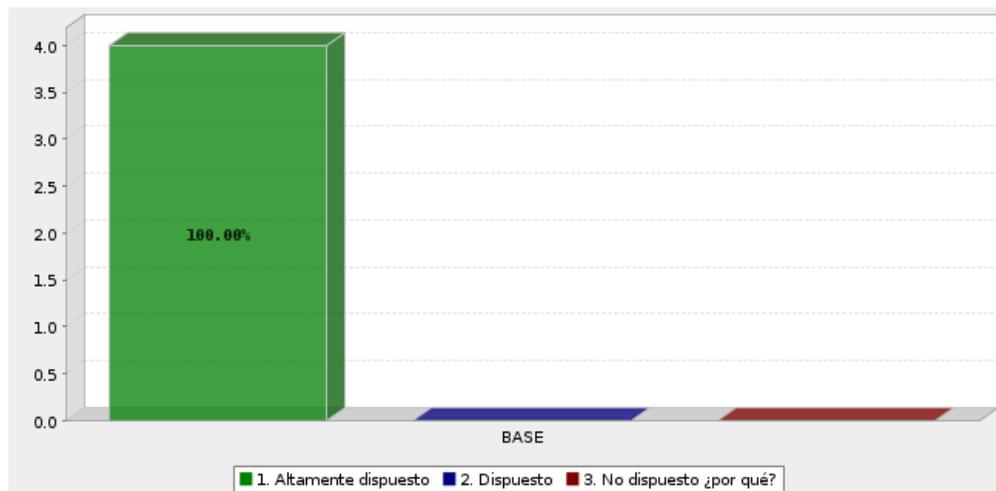
Competitividad de Precio en el Mercado Internacional



Pregunta 20. ¿Está dispuesto a adaptar su producto de acuerdo a las necesidades y requerimientos de nuevos mercados extranjeros?

Como se había mencionado anteriormente de acuerdo a las estrategias de la mercadotecnia internacional, la adaptación del producto es un elemento importante que tiene que considerar la empresa; por lo que, con esta pregunta se quiso saber si las empresas están dispuestas a adaptar su producto para poder acceder a nuevos mercados internacionales. Se les planteo el hecho de cumplir con la documentación necesaria en certificaciones; adaptaciones en empaque y embalaje o también adaptar el producto de acuerdo a los gustos del mercado meta como por ejemplo el nivel de pungencia (picor) de la salsa artesanal. Como se puede ver en la Figura 30, todas las MiPymes entrevistadas están de acuerdo y consideran que es importante adaptar su producto para poder entrar a los mercados internacionales.

Figura 30
Adaptación del Producto en Mercados Internacionales

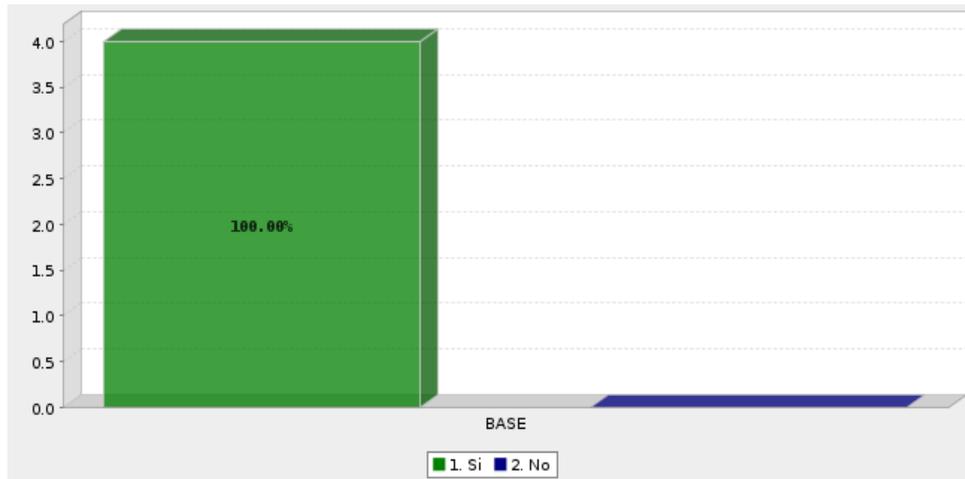


Pregunta 21. ¿En la empresa se tiene considerada la opción de exportar a nuevos mercados internacionales?

Las cuatro empresas tienen dentro de sus planes y objetivos poder expandirse a nuevos mercados internacionales.

Figura 31

Apertura de Nuevos Mercados Internacionales



4.6.4 Preguntas Realizadas a Todas Las Empresas

Las preguntas que se analizan a continuación contienen las respuestas de las 10 MiPymes.

Pregunta 22. ¿Su producto cuenta con alguna certificación? Si es así, descríbala:

Se pretendió saber con esta pregunta si las MiPymes cumplen con alguna certificación, como se puede ver en la Figura 32, cinco de las diez empresas cuentan con una certificación de seguridad alimentaria, cuatro de ellas reconocidas a nivel internacional (ver Tabla 17). Se puede decir que solo la mitad de las empresas cumplen con algún tipo de certificación y son las que se presentan a continuación:

Figura 32

Certificación de las Empresas

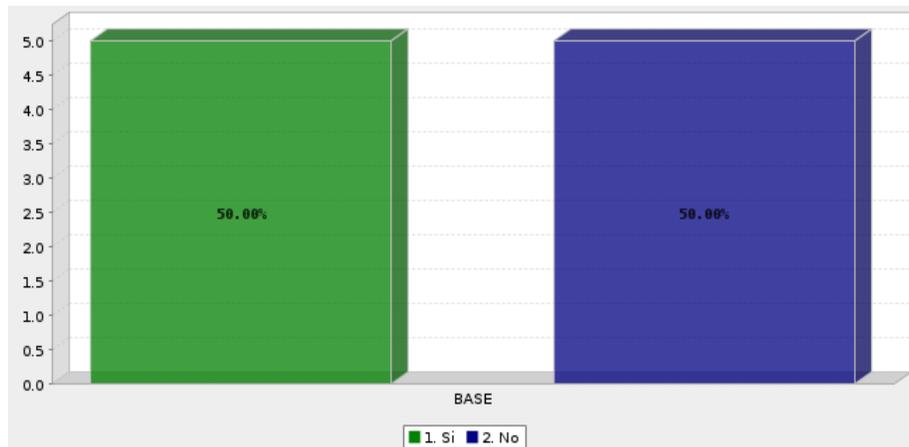


Tabla 17

Respuestas de la Pregunta 22

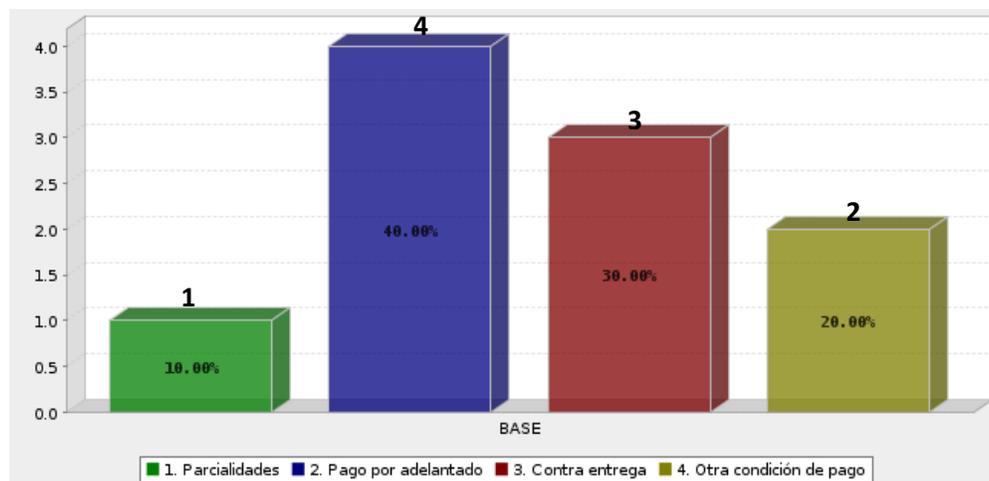
No. Empresa	Respuesta
Empresa 10	Certificación FSSC 22000
Empresa 8	ISO 22000
Empresa 6	Si, Todos nuestros productos están hechos mediante la Norma FSSC 22000.
Empresa 5	Si, certificación de uso Hecho en México.
Empresa 3	Si, con la certificación de la NOM 051 sobre el etiquetado nutrimental en alimentos.

Pregunta 23. ¿Qué condiciones de pago consideraría ofrecer a los compradores de los mercados internacionales?

Se puede observar en la Figura 33, que cuatro MiPymes utilizarían como condición de pago, el pago por adelantado, tres contestaron que aceptarían el pago contra entrega, solo una empresa contesto que podría negociar el pago en parcialidades, una empresa comentó que negociarían el pago a través de una carta de crédito y otra a través de una consignación. Lo que la gran mayoría de las empresas comentaron adicionalmente, es que estarían dispuesto a negociar y poder llegar a un acuerdo y que también dependería de la empresa con la que negocien para que ambas partes pudieran tener una relación comercial satisfactoria.

Figura 33

Condiciones de Pago a Nivel Internacional



Otra condición de pago:

- Pago en consignación.
- Por medio de una carta de crédito.

Como comentarios adicionales los entrevistados agregaron lo siguiente:

Empresa 1: “Como somos una empresa pequeña lo que podríamos afrontar sería contra entrega, pero se podría negociar dependiendo la cantidad del pedido, dependiendo de quien sea la empresa que nos compre, pero en un principio tendría que ser contra entrega”.

Empresa 3: “Llegar a un acuerdo, todo depende del socio comercial que encontremos”.

Empresa 9: “Depende de quién sea la empresa, si ya he trabajado con ella sería contra entrega, pero si es nueva con un anticipo del 50%”.

Empresa 10: “Primero sería compra de contado y ver cómo funciona y después daríamos crédito”.

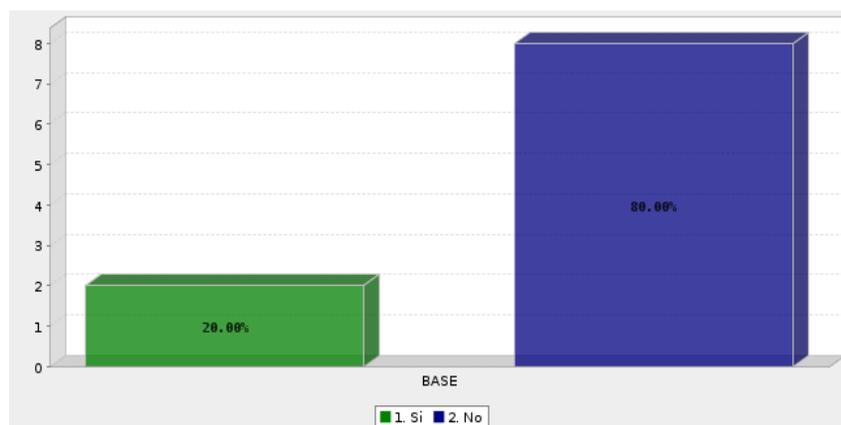
4.6.5 Conocimiento del Mercado de Noruega

Las siguientes preguntas se hicieron con el objetivo de saber si las empresas conocían algún tipo de información acerca del mercado potencial de Noruega.

Los resultados arrojaron que solo dos empresas sabían sobre el Tratado de Libre Comercio que tiene México con Noruega, y una empresa solamente sabía sobre la calidad de vida de Noruega. Con respecto a la actividad familiar “viernes de taco” y el consumo de salsa picante, ninguna de las empresas tuvo conocimiento. Los resultados se muestran a continuación:

Pregunta 24. ¿Tiene algún conocimiento acerca del mercado de Noruega?

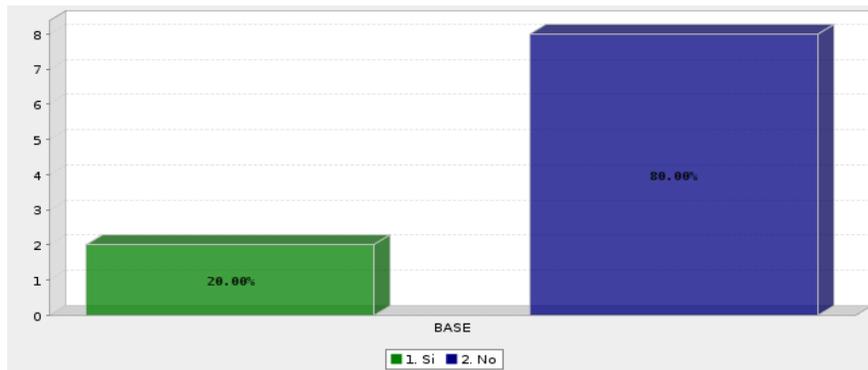
Figura 34
Conocimiento Acerca de Noruega



Pregunta 25. ¿Sabía que México tiene un Tratado de Libre Comercio con Noruega llamado TLCAELC, el cual puede tener ventajas en las exportaciones hechas de México a Noruega?

Figura 35

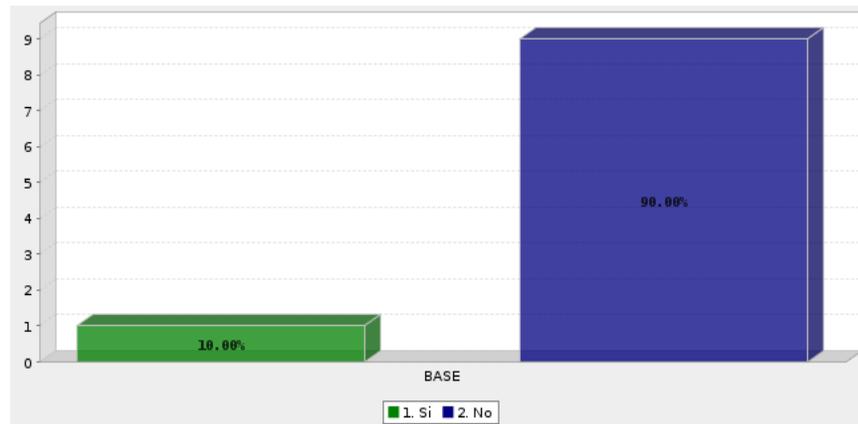
Conocimiento de la Relación Comercial sobre Noruega y México



Pregunta 26. ¿Sabía que en el año 2020 Noruega fue el país con mejor calidad de vida en el mundo? (contemplando factores sanitarios, educativos y económicos)

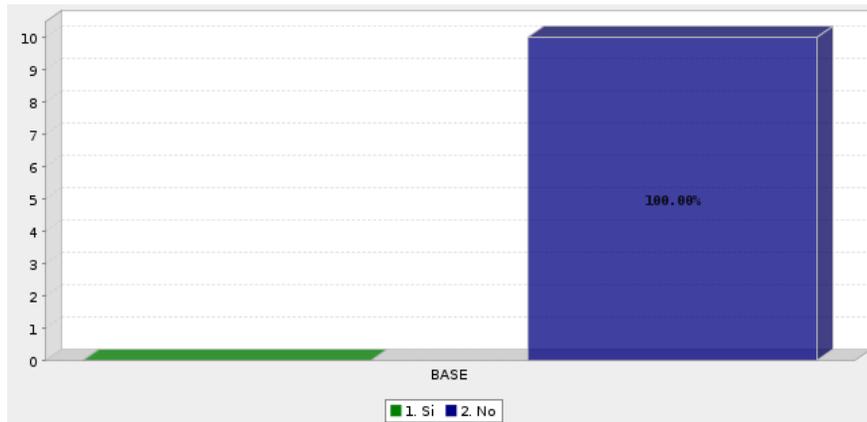
Figura 36

Conocimiento de la Situación Actual de Noruega



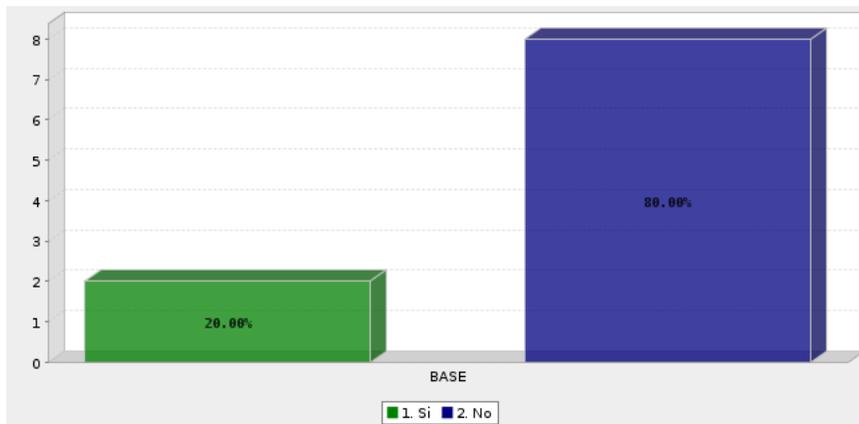
Pregunta 27. ¿Sabía que en Noruega cuentan con una actividad familiar un día a la semana, que se llama “viernes de taco” donde se reúnen para comer tacos mexicanos?

Figura 37
Conocimiento del “Viernes de Taco” en Noruega



Pregunta 28. ¿Sabía que Noruega, aunque no es un mercado que coma el mismo nivel de picante como lo hacen en México, consumen algún tipo de salsa para acompañar sus tacos también?

Figura 38
Conocimiento del Consumo de Salsas en Noruega



Pregunta 29. ¿Consideraría exportar su producto “salsas artesanales” a Noruega si contara con una estrategia de mercadotecnia internacional adecuada?

Por último, se les pregunto si considerarían como una opción exportar a Noruega, ya sabiendo la información que se les proporcionó; por lo que todas las empresas contestaron que, si contemplarían la opción de exportar a Noruega. Algunas MiPymes respondieron lo siguiente:

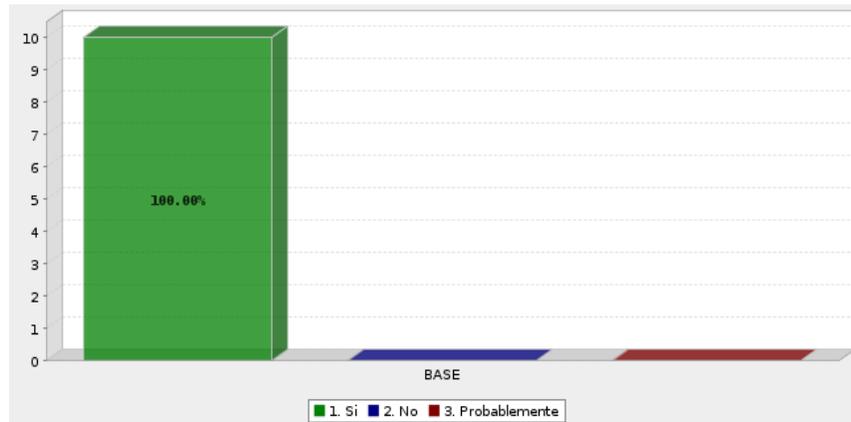
Empresa 5: Me interesa y voy a buscar la manera de hacerlo.

Empresa 4: Por supuesto que sí.

Empresa 1: Si, totalmente.

Figura 39

Consideración para Exportar a Noruega



De acuerdo con los resultados obtenidos de esta entrevista, se puede afirmar que las empresas mexicanas aplican ciertas herramientas importantes para su estrategia de mercadotecnia. También se pudo notar que saben conceptos básicos relacionados con la administración y mercadotecnia para la comercialización de su producto.

De las diez empresas entrevistadas, cuatro solo han exportado su producto a otros países de las cuales solo dos empresas lo hacen de manera formal, implementando estrategias de mercadotecnia internacional. El resto de las empresas que no han exportado coinciden en que no lo han hecho por falta de conocimiento tanto del proceso, así como de los requerimientos que se necesitan para exportar.

V. Estrategia de Mercadotecnia Internacional

En el siguiente capítulo se presenta una estrategia de mercadotecnia internacional para exportar salsa verde artesanal a Noruega. Esta estrategia es con base a la investigación que se realizó de Noruega, así como de las MiPymes entrevistadas, y se ha elaborado para que las empresas puedan aplicarlo de acuerdo a sus áreas de oportunidad y fortalezas, y generen relaciones comerciales con un país no convencional como lo es Noruega.

5.1 Producto

5.1.1 Clasificación Arancelaria

El Sistema Armonizado es la nomenclatura internacional establecida por la Organización Mundial de Aduanas, basada en una clasificación de las mercancías conforme a un sistema de códigos de 6 dígitos aceptado internacionalmente. Cada país puede establecer sus propias subclasificaciones de más de 6 dígitos.

En el caso de México, el 01 de julio del año 2020 se publicó en el DOF la Nueva LIGIE, que actualiza y moderniza a la Tarifa Arancelaria mexicana a través de la implementación del Número de Identificación Comercial (NICO). El objetivo de esta actualización fue facilitar la identificación de las mercancías, así como dar mayor precisión a la información estadística de comercio exterior (SNICE, s.f.).

A través de las actualizaciones en la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación (LIGIE):

- Se implementa la sexta enmienda del Sistema Armonizado.
- No modifica aranceles.
- Compacta la TIGIE: se redujo en más de 4,000 fracciones arancelarias.
- No impacta en regulaciones no arancelarias.
- Implementa un quinto par de dígitos para fines de identificación comercial (NICO).
- No impacta en las fracciones del capítulo 98 y prohibidas.
- Permitirá identificar mercancías en función a su fracción arancelaria (seguridad nacional, medio ambiente, químicos, etc.).

Por lo tanto, en México la clasificación de las mercancías se integra por las fracciones arancelarias (los ocho dígitos que anteriormente se manejaban) más el número de identificación comercial (NICO); el cual se compone por dos dígitos que se colocan en la posición posterior de la fracción arancelaria que corresponda y que están ordenados de manera progresiva iniciando del 00 al 99.

Conforme a la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (LIGIE), la fracción arancelaria más el número de identificación comercial, para la salsa artesanal verde en México es **2103200299**, en la Tabla 18, se puede ver su clasificación arancelaria.

Tabla 18

Clasificación Arancelaria de la Salsa Verde en México

Concepto	No.	Descripción
Sección	IV	Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados.
Capítulo	21	Preparaciones alimenticias diversas.
Partida	2103	Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazónadores, compuestos; harina de mostaza y mostaza preparada.
Subpartida	210320	Kétchup y demás salsas de tomate.
Fracción	21032002	Kétchup y demás salsas de tomate.
NICO	2103200299	Las demás.

Nota. Recuperado de Clasificación Arancelaria, por SNICE, s.f. (<https://www.snice.gob.mx/>).

Según la Aduana de Noruega, el país clasifica sus mercancías con 8 dígitos, por lo que los últimos 2 dígitos de la fracción arancelaria son diferentes a los de México, por lo tanto, la clasificación de salsa artesanal verde en Noruega es **21032029**, como se puede ver en la Tabla 19.

Tabla 19

Clasificación Arancelaria de la Salsa Artesanal Verde en Noruega

Concepto	No.	Descripción
Sección	IV	Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados.
Capítulo	21	Preparaciones alimenticias diversas.
Partida	2103	Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazónadores, compuestos; harina de mostaza y mostaza preparada.
Subpartida	210320	Kétchup y demás salsas de tomate.
Fracción	21032029	Otras.

Nota. Recuperado de Clasificación Arancelaria, por TOLLETATEN, s.f. (<https://tolltariffen.toll.no>).

5.1.2 Tratamiento Arancelario

El tratamiento arancelario se refiere a la forma en que se desgravan los aranceles. Los países pueden aplicar algún tratamiento o trato arancelario a los importadores, todo depende del país de origen de la mercancía que llegue a la aduana. Según Del Valle (2012) explicó que los aranceles de importación pueden ser de tres formas:

1. El arancel general o normal conocido como Arancel NMF (Nación más favorecida), aplica a todos los países miembros de la OMC; dentro de los cuales se encuentra México. Los aranceles NMF son lo que los países prometen imponer a las importaciones de otros miembros de la OMC a menos que el país sea parte de un acuerdo comercial preferencial.
2. El arancel preferencial aplica cuando se tiene un acuerdo o tratado comercial en virtud del cual prometen aplicar a los productos originarios de otro país aranceles más bajos que su tasa NMF.
3. El arancel diferencial es el que se les aplica a las mercancías de países a los que se ha impuesto una sanción o castigo económico, por lo que su arancel es superior al general.

Normas de Origen. Las normas de origen son los criterios necesarios para determinar la procedencia nacional de un producto. Su importancia radica en que ayudan a determinar el origen de la mercancía; permiten identificar que la mercancía puede recibir un trato arancelario preferencial con base al acuerdo comercial entre los países; además, aseguran que las preferencias de un tratado comercial se otorguen solo a los países miembros y no a otros países ajenos al tratado (Del Valle, 2012).

Obtención de Trato Preferencial. Como ya se había mencionado al inicio de esta investigación, México tiene un Tratado de Libre Comercio con los Estados de la AELC. Por lo tanto, para poder obtener el trato preferencial del producto que se va a exportar a Noruega, se debe tener un estado originario según las reglas de origen del Tratado de Libre Comercio con Noruega. Para efectos de este tratado, los siguientes productos serán considerados como originarios de México:

- a. Productos totalmente obtenidos en México de acuerdo con el artículo 4 del Anexo I del Tratado;
- b. Productos obtenidos en México que incorporen materiales que no hayan sido totalmente obtenidos en él, siempre que tales materiales hayan sido objeto de elaboración o transformación suficiente en México de acuerdo con el artículo 5; o
- c. Productos obtenidos en México a partir exclusivamente de materiales que califican como originarios de conformidad con este anexo.

Como la salsa verde artesanal cumple como producto originario de México se beneficiará del trato preferencial mediante la presentación de un certificado de circulación de mercancías EUR. 1 o de una declaración en factura, los cuales tendrán una vigencia de 10 meses.

Según el Acuerdo sobre las Reglas en Materia de Certificación de Origen del TLC México-AELC, los certificados de circulación EUR. 1 serán expedidos por la Secretaría de Economía, como se puede ver en el siguiente apartado del Acuerdo:

Los certificados de circulación EUR.1 o el carácter de exportador autorizado para emitir una declaración en factura conforme al artículo 21(1)(a) del Anexo I del Tratado serán expedidos por la Secretaría a petición de los exportadores ubicados en México, siempre que cumplan con lo dispuesto en el Anexo I del Tratado o en el artículo 3 y Anexo III del Acuerdo Agrícola México–Islandia, del Acuerdo Agrícola México–Noruega o del Acuerdo Agrícola México–Suiza, según sea el caso, y con los demás requisitos señalados en el presente Acuerdo.

Con base en la página de la aduana de Noruega se estipula que para tener trato preferencial se deben cumplir los siguientes requisitos:

- El artículo debe estar cubierto por un acuerdo de libre comercio
- Debe tener una prueba de origen
- Se debe presentar una solicitud de trato preferencial

Para la importación de salsa de tomate verde con fracción arancelaria **21032029**, México tendría que pagar una tasa arancelaria de **0,59 NOK por kg** (TOLLETATEN, s.f.). Pero como se tiene Tratado Comercial y se cumple con el Certificado de Circulación de Mercancías EUR. 1 originario de México, se podrá obtener un trato preferencial para que no se pague esa tasa arancelaria en la aduana de Noruega.

Otro punto importante para considerar es que se tiene que pagar IVA e impuestos especiales, aunque el producto este cubierto por un acuerdo de libre comercio. En este caso aplica para la fracción arancelaria **21032029** un IVA del 15%. Cabe mencionar que en la página de la aduana de Noruega no se encontró algún registro de cupos u otros permisos previos a la importación para el producto a importar. También, es importante cubrir las regulaciones no arancelarias que se mencionan a continuación.

5.1.3 Regulaciones No Arancelarias

Las regulaciones no arancelarias se refieren a las medidas establecidas por los gobiernos para controlar el flujo de mercancías entre los países (SNICE, s.f.). Su principal objetivo es reducir la entrada de productos extranjeros y no afectar a los productores nacionales de un país. Tales medidas pueden consistir en: permisos previos; cupos máximos; NOM's; certificaciones; marcado del país de origen y otros instrumentos que se consideran adecuados para el logro de la política comercial nacional.

En Noruega todos los alimentos importados deben cumplir con la legislación alimentaria noruega, por lo que, es necesario como importador cumplir con las condiciones generales y específicas destinadas a prevenir el riesgo para la salud del consumidor. Se debe mencionar que debido al acuerdo EEE (Espacio Económico Europeo), la legislación alimentaria noruega está armonizada con la UE, y Noruega está obligada a seguir la legislación de la UE en el área alimentaria y veterinaria. La calidad en el sector alimentario también es muy importante, esta se

mide en función a los estándares industriales del producto establecidos por el Codex Alimentarius y por los estándares comunitarios. El Codex Alimentarius incluye un conjunto de normas y recomendaciones para todos los alimentos procesados o no procesados, su objetivo es proteger la salud del consumidor.

También hay que considerar que, para importar productos alimenticios a Noruega, se debe tener una persona responsable/consignatario en Noruega. De lo contrario, los importadores deben cooperar con un operador comercial en Noruega. El operador comercial en Noruega deberá estar registrado como el destinatario de los productos alimenticios y deberá realizar el control requerido de las mercancías. De acuerdo con la legislación noruega, el primer destinatario/consignatario deberá realizar el control necesario para garantizar que el envío cumpla con la normativa alimentaria noruega (Mattilsynet, 2016).

El importador tiene una serie de responsabilidades procedimentales y documentales asociadas, ya que, deberá estar registrado como importador autorizado en Mattilsynet y en TRACES47 y contar con los permisos de importación pertinentes (Herrero, 2021).

Es responsabilidad del importador que el producto alimenticio importado sea seguro para el consumo humano y que el etiquetado y el contenido cumplan con las normas alimentarias noruegas.

Regulaciones de Etiquetado. Los alimentos previamente envasados deben incluir:

- a. Los productos deben estar etiquetados en noruego o en un idioma que se asemeje al noruego (sueco o danés en general), comprensible por el consumidor local (Mattilsynet, 2016).
- b. El nombre del alimento será su denominación legal: Este no podrá ser sustituido por un nombre protegido como propiedad intelectual, nombre de marca o nombre de fantasía. La denominación legal o de venta irá acompañada de una descripción de estado físico del producto o de los tratamientos específicos a los que ha sido sometido. Por ejemplo, en polvo, recongelado, liofilizado, ultracongelado, concentrado, ahumado) en todos los casos en que la omisión de dicha información podría inducir a error al comprador (Access2Markets, 2022).
- c. La lista de ingredientes y aditivos
 - Prefijado por la palabra 'Ingredientes', la lista incluirá todos los ingredientes incluyendo los aditivos o las enzimas, en orden descendente de peso registrado en el momento de su uso en la fabricación y designados por su nombre específico.
 - Cualquier ingrediente que cause alergias o intolerancias, incluso si se incluye en el producto final en forma alterada, se tendrá que indicar en la lista de ingredientes,

enfatiéndola mediante una composición tipográfica para distinguirla claramente de otros ingredientes, es decir, otro tipo de fuente, estilo o color de fondo.

- o Será obligatoria la indicación de la cantidad de un ingrediente o categoría de ingredientes utilizados en la fabricación o preparación de un alimento cuando dicho ingrediente/categoría de ingredientes: aparece en el nombre del alimento o el consumidor suele asociarlo con él; se enfatiza en el etiquetado con palabras, imágenes o gráficos; o es fundamental para identificar un alimento y distinguirlo de otros productos similares.

b. Cantidad Neta

Se expresará en unidades de volumen en el caso de productos líquidos (litro, centilitro, mililitro) y unidades de masa en el caso de otros productos (kilogramo, gramo).

c. Fecha de duración mínima

Esta es la fecha hasta la cual el alimento conserve sus propiedades específicas cuando se almacene adecuadamente. La fecha constará de día, mes y año en ese orden y deberá llevar antes la palabra "mejor antes de" o "mejor antes del final".

d. Condiciones de almacenamiento o condiciones de uso

Cuando los alimentos requieran condiciones especiales de almacenamiento y/o condiciones de uso, se indicarán una vez abierto el envase, con el fin de permitir el adecuado almacenamiento o uso del alimento.

e. País de origen o lugar de procedencia

Esta información será obligatoria cuando el hecho de no indicarlo pueda inducir a error al consumidor en cuanto al verdadero país de origen o lugar de procedencia del alimento.

Para utilizar el emblema "Hecho en México" se hará aplicación de la Norma Mexicana NMX-Z-009-1978 Emblema Hecho en México. Como se va a exportar este podrá ir impreso tanto en el empaque como en el embalaje.

f. Instrucciones de uso

Se deberán indicar las instrucciones de uso de un alimento para un uso adecuado.

g. Marcado de lotes

En los alimentos preenvasados se colocará una indicación que permita identificar el lote al que pertenece el alimento preenvasado precedida de la letra 'L'.

h. Etiquetado Nutricional

Según el Codex Alimentarius (Codex Alimentarius, 1985) comenta que, el etiquetado nutricional consta de dos componentes:

- Declaración de nutrientes: deberá ser obligatoria la declaración de lo siguiente:

- Valor energético
- Las cantidades de proteínas, carbohidratos disponibles (es decir, carbohidratos dietéticos excluyendo la fibra dietética), grasas, grasas saturadas, sodio, sal y azúcares totales; y la cantidad de cualquier otro nutriente para el cual se hace una declaración de propiedades nutricionales o saludables; y la cantidad de cualquier otro nutriente que se considere relevante para mantener un buen estado nutricional.
- Además, que la presentación del contenido de nutrientes deberá ser la siguiente:
 - La declaración del contenido de nutrientes debe ser numérica.
 - La información sobre el valor energético debería expresarse en kJ y kcal por 100 g o por 100 ml.
 - La información sobre las cantidades de proteínas, carbohidratos y grasas en el alimento deberá expresarse en g por 100 g o por 100 ml.
 - La información numérica sobre vitaminas y minerales debe expresarse en unidades métricas y/o como porcentaje del VRN por 100 g o por 100 ml.
- Información nutricional complementaria: esta información es opcional, pretende aumentar la comprensión del consumidor sobre el valor nutricional de sus alimentos y ayudar a interpretar la declaración de nutrientes. Como, por ejemplo: monoinsaturados, poliinsaturados, polioles, almidón, fibra, vitaminas o minerales.
- i. Nombre o razón social y dirección del fabricante o del embalador.
- j. También en el etiquetado está permitido usar fotografías para representar su contenido.
- k. Con respecto a la etiqueta, ésta debe ser fácil de entender, visible, legible e indeleble de color negro.

Etiqueta Nordic Swan Ecolabel (Nordic Ecolabelling). Es un esquema de etiquetado ecológico voluntario que se puede utilizar en el envase de un producto para el consumo humano, para los países nórdicos como lo son Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia. Tiene como objetivo evaluar el impacto del producto en el medio ambiente a lo largo de todo el ciclo de vida, considera aspectos como el uso de energía, agua, los tipos de productos químicos utilizados, el reciclaje y la reutilización de los residuos. Es una buena opción para ayudar a las empresas que desean seguir adelante con soluciones sostenibles y, por lo tanto, permitir que los consumidores y compradores profesionales elijan los mejores bienes y servicios ambientales (Nordic Ecolabelling, 2019).

Ventajas de elegir la etiqueta ecológica Nordic Swan

- Alta conciencia y demanda del consumidor: se dice que cuando se trata de preocupaciones ambientales y de salud, los consumidores nórdicos son los más conscientes del mundo. Ya que, nueve de diez consumidores nórdicos conocen la etiqueta ecológica Nordic Swan, y la mitad de ellos la buscan cuando compran. Tres de

cuatro consumidores nórdicos se preocupan por lo que pueden hacer ellos mismos para cuidar el medio ambiente.

- Preferencia y reconocimiento internacional: es reconocida y tiene demanda a nivel internacional.
- Herramienta de marketing sólida y eficaz: las empresas podrán demostrar su responsabilidad hacia el medio ambiente.

El uso de esta etiqueta es opcional, pero sería recomendable usarla para entrar al mercado noruego, ya que ellos ven muy importante el compromiso de las empresas con el medio ambiente.

Registro de Marca. El exportador debe registrar su marca en la Oficina Noruega de la Propiedad Industrial (NIPO). Esta pone a disposición de los usuarios un buscador para comprobar si la marca que se desea inscribir figura en el registro noruego. El costo de solicitud y registro ordinario (que es posible registrarse hasta en tres categorías) asciende a 2900 NOK (aproximadamente 5,878 MXN). Si desea registrarse a otras categorías adicionales el costo por categoría es de 750 NOK (1,520 MXN). Cabe mencionar que la protección de la marca tiene una duración de 10 años (Herrero, 2021).

Regulaciones de Envase y Embalaje. Noruega respeta también las normativas de la UE con relación al envase y embalaje. Para regular las diferentes formas de empaquetar y embalar en la UE, así como para uniformar la forma en que se manejan los desechos, la UE sacó la "Directiva 94/62/EEC". En esta directiva se tiene contemplado poder recuperar o reciclar entre el 50% y el 65% de los materiales de empaque y embalaje del producto, y regula la existencia de cuatro metales en todos los artículos (mercurio, plomo, cadmio y cromo hexavalente o cromo-6) (EUR-Lex, 2020). Por lo tanto, los materiales de los empaques y embalajes, deberán ser reutilizables, reciclados o reciclables. De otra manera el importador debe enfrentarse a costos adicionales, y por consiguiente reduciendo la competitividad de los exportadores.

Condiciones de Envase. El reglamento 1935-2004 sobre los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos solicita de manera general que el envase debe estar fabricado de conformidad con las buenas prácticas de fabricación reguladas por el Reglamento CE 2023/2006 para que, no transfieran sus componentes a los alimentos en cantidades que puedan representar un peligro para la salud humana o también que puedan modificar la composición de los alimentos o provocar una alteración de las características organolépticas.

Las Normas generales sobre envases y sus residuos (DIRECTIVA 94/62/CE) solicitan que se debe fomentar un aumento de la proporción de envases reutilizables presentes en el mercado de la UE y los sistemas de reutilización de envases sin tener algún problema en la seguridad alimentaria.

Los envases deben cumplir con todos los requisitos medioambientales como los sanitarios los cuales son los siguientes:

Requisitos básicos. Los países de la UE deben garantizar que los envases puestos en el mercado cumplan los requisitos básicos recogidos en el anexo II de la Directiva:

- Limitar el peso y el volumen de los envases a una cantidad mínima adecuada para seguir garantizando el nivel necesario de seguridad, higiene y aceptabilidad para el producto envasado y para los consumidores.
- Reducir el contenido de sustancias y materiales peligrosos en el material de envase y en sus componentes.
- Diseñar envases reutilizables o valorizables, de modo que puedan aprovecharse mediante reciclado de materiales, en forma de compostaje o en forma de recuperación de energía.

Embalaje. Los embalajes que son de madera (cajas, cajas, jaulas, bidones, palés, caja-palé y demás tablas de carga, collares de palé, etc.) deberán contar con un tratamiento que se detalla en la Norma Internacional para Medidas Fitosanitarias (NIMF -15) la cual regula la reducción de riesgos de plagas (Vásquez, 2019).

Las regulaciones del embalaje contienen aspectos importantes como los siguientes (Del Valle, 2012):

- Forma en que se manejan las mercancías
- Dimensiones permitidas
- Materiales por usar
- Instrucciones de armado
- Pruebas de resistencia
- Formas de acomodo de los productos
- Fumigación previa
- Instrucciones de seguridad para su manejo, como las leyendas: frágil; manéjese con cuidado; este lado hacia arriba, etc.

La Norma Oficial Mexicana NMX-EE-59-1979: Envases y Embalaje, Símbolos para Manejo, Transporte y Almacenamiento. Especifica un conjunto de símbolos convencionales usados para marcar el envase y/o embalaje en la cadena de distribución física, para llevar instrucciones de manejo. Es importante que como exportadores se aplique esta Norma Mexicana pues será necesario para la regulación de los envases y embalajes. Además, cabe mencionar que esta Norma Mexicana es idéntica a la Norma Internacional ISO 780:2015 (Packaging-Distribution packaging-Graphical symbols for handling and storage of packages). Por lo tanto, seguir las indicaciones de esta Norma Mexicana se estaría dando cumplimiento a esta disposición internacional sobre la simbología para el manejo de carga.

De manera general, Del Valle (2012) comenta que la norma establece lo siguiente:

- El texto básico de precaución puede aparecer abajo del símbolo, en el idioma del país de origen o en el del país destino.

- Los símbolos deben estar pintados, preferentemente en color negro. Cuando el color del envase o embalaje sea obscuro, el símbolo debe imprimirse sobre un fondo blanco.
- El símbolo puede estar pintado sobre un rótulo, preferentemente debe estar impreso directamente en la superficie del envase o embalaje.
- El símbolo, en los envases o embalajes, debe estar colocado en la parte superior y al lado izquierdo de la marca del destinatario.
- En el caso de que existan símbolos señalando peligrosidad, éstos deben tener prioridad y el símbolo de manejo debe estar colocado cerca y preferentemente en la línea horizontal.
- Los símbolos para “cadena aquí” y “centro de gravedad”, deben estar colocados en posición correcta con el objeto de indicar como se debe efectuar el manejo del envase o embalaje.
- El símbolo “este lado arriba”, debe estar colocado preferentemente en las dos esquinas superiores de dos caras adyacentes del envase o embalaje. Este símbolo puede estar repetido similarmente en otras caras verticales del envase o embalaje.
- Los símbolos no necesitan estar enmarcados por líneas de contorno. La dimensión total del símbolo debe ser de 10, 15 o 20 cm, siempre y cuando el tamaño del embalaje lo permita.

Regulaciones Sanitarias

Reglamento (CE) nº 852/2004 Relativo a la Higiene de los Productos Alimenticios.

En él se establecen los requisitos generales de higiene que deben cumplir las empresas alimentarias en todas las fases de la cadena alimentaria, desde la fase de producción primaria (principalmente la ganadería, la caza o la pesca) hasta el consumidor final.

Las empresas del sector alimentario deben garantizar prácticas de higiene en cada una de las fases del proceso de producción y aplicar los principios de APPCC (del sistema de análisis de peligros y control de los puntos críticos) establecidos en el Codex Alimentarius.

Certificado Fitosanitario Internacional. El Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA) perteneciente a la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER) es el encargado de emitir el Certificado Fitosanitario Internacional (CFI), el cual es el documento con el que se garantiza que los productos de origen vegetal cuentan con las condiciones sanitarias necesarias para poder exportar. Este certificado se requiere para el despacho aduanero y el acceso al mercado noruego.

A la llegada del producto el importador tiene que presentar un formato de aplicación para la inspección fitosanitaria junto con el Certificado Fitosanitario expedido por SADER, estos deben estar autorizados por el Gobierno de Noruega y presentarse ante las oficinas de inspección fitosanitaria localizadas en los puertos de entrada de Noruega.

Normas Técnicas. Las normas técnicas sirven para establecer criterios técnicos y de calidad de un producto, también de describir métodos de manufactura que permitan evaluar la

conformidad de los requisitos de calidad, de uso o desempeño de un producto en un mercado específico.

La comercialización de los productos en cada país está sujeta a varias regulaciones técnicas y de calidad. Algunas regulaciones pueden ser de carácter obligatorio y otras de carácter voluntario. Por ello, es importante que las empresas exportadoras conozcan las normas de cumplimiento obligatorio en el país de destino. En el caso de Noruega es el Comité Europeo de Normalización el encargado de establecer estas normas.

Es importante mencionar que, para cada mercancía o grupo de productos, puede existir más de una norma, como es el caso de las que principalmente condicionan una o varias de las siguientes características: durabilidad, dimensiones, resistencia, inflamabilidad, seguridad en el uso, toxicidad, estanqueidad, ergonomía y acabados.

Estándares de calidad. Los exportadores que deseen entrar al mercado europeo, deben estar actualizados a los requerimientos de calidad por parte de la Unión Europea. Noruega es el país más desarrollado y con mejor calidad de vida en el mundo, esto se debe también a que implementan de forma impecable los sistemas de gestiones de calidad para sus ciudadanos.

A continuación, se muestran algunas regulaciones que son de suma importancia para poder entrar de forma competitiva al mercado noruego:

HACCP (Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control). Un sistema basado en HACCP es un requisito legal en varios países, incluidos los Estados Unidos y la Unión Europea, en todos los niveles de la cadena alimentaria. Es un sistema de seguridad alimentaria que garantiza la inocuidad de los alimentos basado en el control de puntos críticos. Funciona como una marca de seguridad para todos los alimentos procesados, para garantizarle al consumidor final la seguridad y calidad del producto, durante los distintos procesos de producción de los alimentos. Cabe mencionar que Las directrices para su aplicación se establecen en los Principios Generales De Higiene Alimentaria del Codex Alimentarius CXC 1-1969 (2020).

Las directrices HACCP son de suma importancia para los exportadores ya que los importadores de la Unión Europea serán legalmente responsables por estos productos. Es importante mencionar que las industrias alimentarias de Europa prefieren tener proveedores de alimentos que tengan un sistema HACCP.

Normas ISO. Noruega es un participante activo en la estandarización internacional y son responsables de varias áreas importantes de la estandarización ISO.

Las normas ISO más conocidas son las de gestión de calidad y sistemas de gestión ambiental. Los más utilizados se publican como norma noruega y tienen la designación NS-EN ISO 9001 y 9004 para sistemas de gestión de calidad y NS-EN ISO 14001 y 14004 para sistemas de gestión ambiental. A menudo, estos estándares solo se conocen como ISO 9000 e ISO 14000 (Standard Norge, 2022).

Otra norma importante que se puede implementar, para que el producto “salsa artesanal” pueda tener una buena aceptación en el mercado noruego es la norma ISO 22000. Es el estándar para la seguridad alimentaria ya que está basado en las directrices de HACCP de conformidad con el Codex Alimentarius y los principios de gestión de ISO 9001. Es un estándar aceptado a nivel internacional el cual representa un certificado de seguridad alimentaria, también contempla los procesos y estructuras de la empresa. Este tipo de certificado es opcional, pero es un estándar reconocido mundialmente el cual muchas de las empresas a nivel internacional las están adoptando para poder cumplir en el mercado con productos con un alto nivel de calidad y de seguridad.

5.1.4 Estrategia del Producto

Gramaje. El gramaje de las salsas que se comercializan en Noruega oscila entre los 150 g y los 320 g (ver Tabla 20); por lo que se propone como estrategia, que el gramaje del producto a exportar sea de 230 g, ya que es una porción que está dentro de la media de las salsas que se compran en Noruega.

Nivel de Pungencia. Como ya se ha mencionado anteriormente los noruegos no consumen el mismo nivel de picante que se consume en México, por lo que se tendría que ajustar el nivel de pungencia del producto a exportar para que sea aceptado por el mercado noruego.

Algunas marcas de salsas en Noruega manejan en tres niveles el nivel de pungencia de sus productos:

- Hot (muy picante)
- Medium (medio)
- Mild (bajo)

Para la estrategia del producto se recomienda que también se manejen tres niveles de picante para las salsas artesanales y así el mercado meta pueda tener estas opciones de acuerdo a su preferencia de consumo.

Propuesta de Salsa Verde. Se propone que la salsa a exportar sea verde de tomate o tomatillo, la razón es porque la competencia es mínima en el mercado noruego; pues se encontraron pocas marcas que manejan este tipo de sabor de salsa, y en los supermercados se pueden encontrar en su mayoría salsas rojas, esto se debe al bajo porcentaje de cultivo de tomate verde en Noruega. Pero también se puede observar que poco a poco en los supermercados hay cada vez más marcas nacionales y extranjeras que van agregando este tipo de sabor de salsa verde, por la buena aceptación que está teniendo en el país.

Envase y Embalaje

Con respecto al envase se propone que se utilice un envase de vidrio ya que es un material que se puede volver a reciclar una y otra vez sin perder sus propiedades, además es lo que solicita la unión europea, que las empresas utilicen envases que sean reutilizables.

El envase de vidrio puede ser de 8 oz, con lados lisos para etiquetado, con tapa hermética de estaño para mantener los alimentos frescos, medidas aproximadas de 6.50 x 10.5 cm. Este tipo de envases soportan temperaturas hasta de 454°C (850°F) y cumplen con la FDA y con la NORMA Oficial Mexicana NOM-130-SSA1-1995, Bienes y servicios. Alimentos envasados en recipientes de cierre hermético y sometidos a tratamiento térmico, así como también conforme al Reglamento CE 2023/2006 de la Unión Europea.

Para la etiqueta se pueden utilizar colores que se relacionen con la cultura mexicana dado que la mayoría de los noruegos consumen las salsas para el famoso “viernes de taco”, los colores que se proponen para utilizar son el verde o rojo o ambos. La psicología del color dice que estos dos colores son de los más utilizados para la cadena de alimentos porque despiertan el apetito de las personas, otro punto a favor de utilizar el color verde en la etiqueta es que está relacionado con una vida sana y natural, y como el producto a exportar es artesanal, con ingredientes naturales y sin conservadores, tendría una buena relación con el producto.

Se recomienda que el embalaje secundario sea en cajas de cartón de 28 x 18 x 12 cm, con un peso aproximado de 349 g, con capacidad de 8 frascos acomodados en filas de 2 x 4 envases. La caja tendrá separadores de cartón que se adapten para las 8 piezas, para que los frascos no tengan contacto directo uno con otro. Para una mejor protección del producto se recomienda que se utilice embalaje terciario, el cual es el que agrupa varias unidades de empaques. Esta caja medirá 60x40x36 cm y contendrá 12 empaques secundarios. Es importante colocar las cajas en tarimas o pallets para asegurar que la mercancía llegue en buen estado, además de que deben de ir marcadas adecuadamente con la información que corresponda y con la simbología que se adecue para su correcta manipulación y transporte.

En el embalaje también se debe tener cuidado para evitar que cuando se transporte, este se rompa o dañe, por lo que se recomienda tener un emplaye con película stretch de plástico transparente, así como utilizar europallets de madera con las siguientes medidas: 1.200 mm x 8000 mm x 145mm.

A continuación, se muestran los símbolos que se pueden utilizar para el correcto manejo de las salsas artesanales durante la carga.

Figura 40

Símbolos de Seguridad de la Carga



Nota. Adaptado de Símbolos de Seguridad de Carga, por Pardo, 2022 (<https://blog.cajaeco.com>).

5.2 Plaza

5.2.1 Estrategia de Distribución

Con base a la Administración de Comercio Internacional de los Estados Unidos (2022), mejor conocida como ITA por sus siglas en inglés; asegura que más de 300 empresas estadounidenses tienen presencia o subsidiarias en Noruega, y la mayoría de estas empresas estadounidenses dependen de agentes o distribuidores para representar sus negocios en Noruega; por lo que ellos afirman que la forma más común y viable de hacer negocios en Noruega es a través de agentes y distribuidores.

ITA (2022) afirmó lo siguiente: “Con la promoción y el apoyo adecuado en el mercado, un buen socio comercial local y/o una oficina local astuta, las empresas estadounidenses han encontrado buenas perspectivas en este pequeño pero próspero mercado” (párr. 2).

De acuerdo a lo anterior la estrategia para que la salsa artesanal llegue al consumidor final será a través de distribuidores minoristas como supermercados, tiendas de conveniencia y tiendas especializadas. Pero antes de llegar a los distribuidores minoristas se agregan dos eslabones más a la cadena de distribución que son los distribuidores mayoristas y el agente comercial. Cabe mencionar que los alimentos artesanales se pueden encontrar en los supermercados o tiendas especializadas en la categoría de productos gourmet, dada su elaboración propia y única considerándose un alimento auténtico y natural.

También se propone que para comenzar a exportar a Noruega se contemple que el producto vaya dirigido a una sola ciudad, pues se considera que es mejor iniciar de menos a más conforme el producto vaya teniendo la aceptación del mercado meta; por lo tanto, el lugar que se propone es la Ciudad de Oslo, pues es la capital de Noruega y es la más poblada del país, además ahí están establecidos la mayoría de los principales agentes y distribuidores.

5.2.2 Perfil del Mercado Meta

Es importante describir el perfil del consumidor final; pues es la persona o el mercado meta a quien va dirigido el producto a exportar.

- Mujeres y hombres
- 20 a 50 años
- Nivel socioeconómico C, C+ y A/B
- Ubicados en la Ciudad de Oslo
- Consuman productos naturales, sin conservadores.
- Consuman productos gourmet
- Se preocupen por cuidar su salud
- Afinidad por el viernes de taco

5.2.3 Mercado Meta a Alcanzar

Se propone alcanzar un mercado meta del 32% que corresponden a 14,581 personas, de una población segmentada de 45,567 de la ciudad de Oslo. Una persona de Noruega consume aproximadamente al año 7 salsas; por lo tanto, se tendrían que producir aproximadamente 102,067 salsas artesanales al año. Cabe mencionar que el distribuidor mayorista será quien determine principalmente este cálculo, pues él tiene el mayor conocimiento de su mercado.

5.2.4 Distribuidores Minoristas para la Venta de la Salsa Artesanal

Los distribuidores minoristas que se proponen para la venta de la salsa artesanal son del grupo NorgesGruppen, CoopNorge y Bunnpris. El grupo Reitangruppen no se recomienda debido a que sus clientes están segmentados en un nivel socioeconómico medio-bajo, pues los precios que ofrece la competencia directa en sus tiendas son muy bajos y no se podría competir contra ellos. Se realizó una búsqueda de precios en su tienda en línea REMA (2022) y se encontró que el precio máximo de las salsas que se venden es de 28.50 NOK; por lo que se puede deducir que no es viable distribuir en este grupo. Además, según Aparicio (2018) comentó que una de las principales características del grupo Reitangruppen es que ofrece productos de marcas renombradas a un precio ligeramente inferior al de la media de sus competidores, de esta forma consiguen atraer una gran cantidad de clientes.

A continuación, se presentan algunos minoristas donde se pueden vender las salsas artesanales:

a. NorgesGruppen

Meny. Trabajan con una amplia gama de productos, dedicando especial interés a los productos frescos, la calidad y el servicio personal. Esta cadena está dirigida para un estrato socioeconómico medio-alto y alto. Tiene un porcentaje de mercado del 10.60% y cuenta con 25 tiendas en la ciudad de Oslo. En la tienda se puede encontrar un apartado reservado a productos

gourmet o de especialidad, donde se incluyen productos como: jamón, chorizo, aceitunas, aceite, conservas, salsas y otros embutidos.

Joker. Se compone de una amplia red de tiendas de conveniencia distribuidas por todo el país. Se suelen encontrar tanto en las zonas céntricas de las ciudades, como en áreas periféricas. Tiene un porcentaje de mercado de 3.70% y cuenta con 68 tiendas en la ciudad de Oslo. Tienen un destacado surtido de frutas y verduras en sus establecimientos, además de otros productos de consumo diario como el pan. El nivel de precios de sus productos es superior al de otras cadenas de distribución; por lo que el segmento de población socioeconómico es medio y medio-alto.

b. Coop Norge

Coop Mega. Es un supermercado con una gran selección de alimentos y productos frescos. Esta cadena se encuentra establecida en ciudades más grandes y en la mayoría de las ciudades noruegas. Cuenta con un porcentaje de mercado de 4.10% y tiene 10 tiendas en la ciudad de Oslo. Ofrece productos de alta gama y gourmet, el segmento de población al que está enfocado es medio-alto y alto.

Matkroken. Opera en tiendas más pequeñas. Cuenta con una amplia sección para las dimensiones del supermercado dedicada a ensaladas y comida cocinada para llevar. La gama de los productos no es muy amplia y se enfocan productos de alto nivel y gourmets. El segmento de población al que va dirigido es alto. Tiene una cuota de mercado de 0.6% y cuenta con 9 tiendas en la ciudad de Oslo.

c. Bunnpris

Tiendas Bunnpris: son tiendas pequeñas, ubicadas principalmente en Sør-Trøndelag, Møre og Romsdal y Oslo. La gama de productos que manejan no es muy amplia, pero cuenta con una sección extensa de productos gourmet donde dan a degustar sus productos frescos.

d. Comercios Independientes

Otra opción para vender las salsas artesanales es a través de tiendas especializadas. Se había mencionado en el capítulo 2 que las tiendas locales tienen un porcentaje del 7% del mercado en las que se incluyen las tiendas especializadas de productos gourmet. Una de las principales formas para acceder a los consumidores de este tipo de productos es a través de los siguientes puntos de venta.

Tiendas Especializadas

The BBQ Shop. Es una tienda especializada en parrillas y barbacoas de Noruega. Tiene una sección de productos gourmet como salsas y especias.

Gutta på Haugen. Es una tienda especializada de productos de calidad, como quesos, embutidos, salsas, frutas y verduras y muchos otros productos.

Tiendas Online

Oda. Es la tienda de comestibles en línea más grande de Noruega, tienen una selección de productos como supermercado. Los precios que maneja son variados ya que se pueden encontrar productos económicos, pero también productos con un precio elevado. Se puede decir que el segmento de mercado al que va dirigido es medio-alto y alto. Este tipo distribuidor colabora con grandes y pequeñas marcas y una manera viable para acceder a ella es a través de sus distribuidores mayoristas.

5.2.5 Estrategia de Entrada al Mercado Noruego

Herrero (2021) comenta que dada la complejidad regulatoria del mercado noruego se recomienda introducir los productos mediante alianzas comerciales con importadores noruegos. Algunos de los motivos por los cuales se aconseja entrar al mercado noruego a través de un importador son los siguientes:

- El importador es el principal conocedor de todos los trámites necesarios relacionados con la importación del producto.
- Conoce y tiene relación con la cadena de distribución minorista noruega.
- Está familiarizado con el marco regulatorio del sector agroalimentario.
- Los importadores son más generalistas e importan un surtido más amplio de bienes extranjeros.

Por lo tanto, se propone ingresar al mercado noruego a través de un distribuidor mayorista, pues es quien ya está familiarizado con el marco regulatorio, conoce de los trámites necesarios para la importación del producto, conoce el mercado agroalimentario, tiene relación con diversos distribuidores minoristas y cuentan con los mecanismos de transporte necesarios, capaces de abastecer las salsas artesanales en la región.

Distribuidores Mayoristas. A continuación, se describen algunos distribuidores mayoristas o importadores con los que el agente comercial internacional podrá negociar para vender las salsas artesanales.

ASKO. Este distribuidor es el negocio mayorista de NorgesGruppen y tiene alrededor de 2000 clientes de comestibles en todo el país. Sus clientes son los perfiles de cadena de NorgesGruppen pero también entrega en Bunnpris el cual es el cuarto distribuidor más importante de Noruega. ASKO cuenta con una gran diversidad de proveedores, desde grandes grupos industriales hasta pequeños productores que dirigen la producción agrícola. Cuentan con almacenes regionales en 13 ubicaciones en toda Noruega, lo que brinda a los proveedores, oportunidades para una distribución eficiente y un camino corto hacia el mercado. Entregan

productos a más de 15,000 clientes en el mercado de alimentación y catering. ASKO ofrece una amplia gama de productos, aproximadamente 30,000 líneas de productos dentro de varias categorías.

Coop Norge SA. Las compras de abarrotes propias y de otras marcas se negocian centralmente y se compran en nombre de Coop Norge SA y de sus cooperativas. Realiza compras a proveedores en Noruega, así como en el extranjero, se encarga de las tareas conjuntas centrales de las cooperativas, desde la compra tanto de sus marcas propias como de otras marcas, el suministro de bienes hasta la gestión de la cadena de distribución.

Mat Companiet. Han trabajado durante años con productores entusiastas y amantes de la comida que brindan calidad. Son el mayor importador de productos gourmet de Noruega, distribuye sus productos a tiendas Delicatessen o Gourmet.

Agente Comercial Internacional.

De acuerdo a ProMéxico (2015) planteo lo siguiente:

Un gran número de empresas exportadoras mexicanas, a quienes les es muy difícil mantener o estructurar su propia organización de ventas en el extranjero, deben contratar y operar a través de intermediarios (comisionistas o agentes) en el mercado de destino, ya que en muchos países es difícil realizar y concretar negocios sin tener un intermediario comercial local. (p. 140)

Con base a esta explicación por parte de ProMéxico y como se había comentado anteriormente, ingresar a Noruega puede llegar a ser bastante complejo para las empresas extranjeras; por lo tanto, se recomienda la contratación de un agente comercial internacional, pues se considera que puede ser lo más viable para las MiPymes, ya que la mayoría de ellas mencionaron en el estudio de campo que no cuentan con experiencia para exportar sus productos.

Un agente comercial es una persona física o moral que actúa como intermediario entre el exportador e importador y apoya en la promoción y venta de las salsas artesanales; en otras palabras, el agente comercial contactará a diferentes distribuidores mayoristas para vender las salsas artesanales y estos a su vez puedan distribuirlos a las tiendas minoristas para su venta al mercado meta. Al agente comercial se le pagaría una comisión por las ventas producidas.

Según Valle (2020) se debe de tener en cuenta lo siguiente para seleccionar un Agente Comercial:

- El tiempo que lleva trabajando como agente comercial.
- Su experiencia de venta con salsas artesanales.
- Su zona de trabajo y el perfil más habitual de sus contactos.
- La cartera de productos que representa.

Algunos de los motivos por los cuales se aconseja entrar al mercado noruego a través de un agente comercial son los siguientes:

- Ahorro en gastos fijos, si no obtengo beneficios no pago comisión.
- Entrada más rápida en el mercado conoce el país en el que se va a operar ya que en la mayoría de las ocasiones ya cuenta con contactos para introducir el producto.
- Trámites más rápidos, ya que el indicará qué procesos hay que realizar con la administración para tener todo en regla.

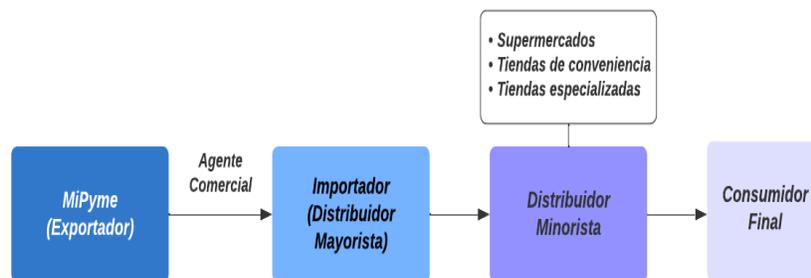
Estos son algunos sitios de búsqueda para encontrar agentes comerciales:

- Directorios online y revistas especializadas: un gran número de agentes se anuncian a través de medios digitales online, como el caso de Food1 el cual es un directorio online. Link de enlace: www.food1.com
- Redes sociales: como LinkedIn, Twitter, Facebook e Instagram. Buscando por palabras clave relacionadas con el sector de alimentos.
- Páginas web personales: muchos agentes se crean una página web profesional para ofrecer sus servicios. Esta búsqueda se puede hacer en Google.
- Asociaciones de comercio: Asociaciones comerciales regionales, nacionales o internacionales como ICEX, Cámaras de Comercio, etc.

Cabe mencionar que la mayoría de los agentes, los principales importadores y distribuidores tienen su sede en la región de Oslo; algunos tienen subagentes u oficinas de ventas en otras importantes ciudades noruegas, como Bergen, Stavanger, Trondheim, Kristiansand y Tromsø.

En la figura 41 se muestra cómo sería el canal de distribución para que la salsa artesanal verde llegue hasta el consumidor final.

Figura 41
Canal de Distribución para la Salsa Artesanal



Logística de Exportación. Para la exportación de las salsas artesanales se propone enviarlas por vía marítima y negociar sobre el termino CIF (Costo, seguro y flete) puerto de Oslo Noruega, según los términos internacionales de comercio INCOTERMS® 2020, de la Cámara Internacional de Comercio. Este INCOTERM establece que el vendedor o exportador entrega la

mercancía hasta el lugar o puerto de destino del comprador. El exportador cubre los costos, el seguro y el flete de la mercancía, pero el comprador asume el riesgo de pérdida o daño de la mercancía en el puerto de embarque.

Se propone que se negocie con el INCOTERM CIF porque para el cliente sería más fácil recibir la mercancía sin tener que preocuparse por todos los trámites de exportación, evitaría contratar el seguro, así como las condiciones del flete, y solo tendría que ocuparse de recibir la mercancía en el puerto de Oslo. La ventaja para el vendedor es que con este Incoterm puede tener bajo su control una buena parte sobre los costos y establecer un precio final favorable.

Obligaciones y Responsabilidades del Vendedor:

- Preparación de la mercancía: el vendedor debe de realizar la preparación de la mercancía del modo en que acordó en el contrato de compraventa. Tomando en cuenta aspectos como el embalaje, el etiquetado y su verificación.
- Contratar y asumir el transporte de la mercancía hasta el puerto de Oslo. No se incluye el costo de descarga, a menos que se haya acordado entre las partes.
- Contratar un seguro de transporte que cubra los riesgos que soporta el comprador en el transporte de la mercancía desde el momento de la entrega en origen.
- Documentación: será responsabilidad del vendedor entregar toda la documentación necesaria para su exportación. También en caso de que el comprador solicite documentación adicional para poder despachar la mercancía en la aduana de importación, el vendedor deberá colaborar con ello. Mas adelante se especifican los documentos que solicita la autoridad aduanera.
- Notificación: el vendedor debe notificar al comprador que la mercancía ha sido entregada para su transporte e informarle de cuándo está prevista su llegada al puerto de destino.
- Despacho de exportación: el vendedor debe de presentar la documentación necesaria, solicitar y obtener los permisos correspondientes, así como pagar los impuestos y derechos correspondientes.
- El vendedor se hace responsable de los riesgos relacionados con la mercancía cuando es puesta a bordo del buque en el puerto de embarque.

Obligaciones y Responsabilidades del Agente Comercial:

- Asumir la representación comercial de su cliente (MiPyme mexicana).
- Promover el producto en el mercado.
- Apoyar con la negociación y conclusión de la venta de las salsas artesanales.
- Emplear la diligencia de un ordenado comerciante para la promoción y, en su caso, de la conclusión, de los actos u operaciones que se le hubieren encomendado.
- Desarrollar su actividad con arreglo a las instrucciones razonables recibidas de la MiPyme, siempre que no afecten a su independencia.
- Comunicar a la MiPyme toda la información de que disponga, cuando sea necesaria para la buena gestión de los actos u operaciones cuya promoción y, en su caso, conclusión, se le hubieren encomendado.

- Hacer reportes informativos sobre el comportamiento del mercado.

Obligaciones y Responsabilidades del Comprador:

- Pagar: el comprador tiene la obligación de pagar el precio según se haya especificado en el contrato de compraventa.
- Recibir la mercancía que le entregue la naviera en el puerto de destino convenido.
- El comprador asume los riesgos del transporte cuando la mercancía ha sido cargada en el buque.
- Despacho de importación: el comprador debe de obtener las autorizaciones y permisos pertinentes, así como también pagar los derechos e impuestos necesarios.
- Se hace responsable de los cargos por transporte, descarga y entrega de la mercancía al destino final.

Ruta Nacional e Internacional

La ruta nacional se está contemplando desde la Ciudad de México con destino al puerto de Veracruz el cual es el más cercano.

Tomando en cuenta las rutas internacionales para el transporte de mercancía vía marítima, este iniciara en el puerto de Veracruz con transbordo al puerto de Bremerhaven Alemania para después arribar directo al puerto de Oslo en Noruega. Se considera un tiempo de tránsito estimado de 27 días por el mar (puerto a puerto), cabe mencionar que no se está considerando el tiempo por tramites aduanales.

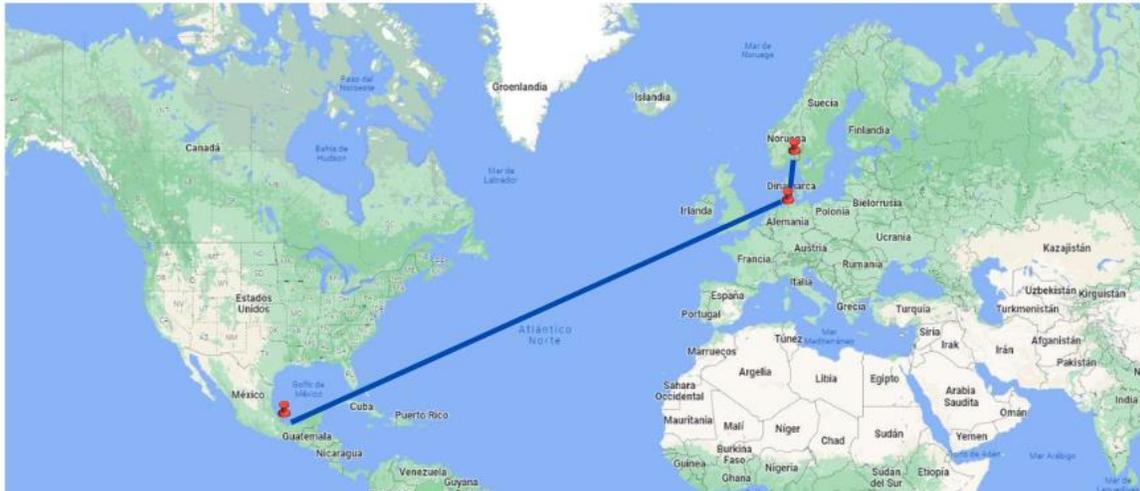
La mercancía debe arribar al puerto de Oslo facilitando su traslado vía terrestre hasta su punto de destino. Se hace la elección de este puerto porque todos los distribuidores anteriormente mencionados se encuentran en la ciudad de Oslo.

Algunas empresas navieras que ofrecen este servicio son:

- Maersk Line
- CMA CGM
- Hapag-Lloyd

Figura 42

Ruta Internacional Marítima para la Logística de Distribución



Despacho Aduanero de la Mercancía. El despacho aduanero es el conjunto de actos y formalidades relativos a la salida de mercancías del territorio nacional que, de acuerdo con los diferentes tráficos y regímenes aduaneros establecidos, deben realizarse ante la aduana.

El agente aduanal es la persona facultada para acudir a las oficinas aduanales para tramitar la salida de la mercancía presentando ante las autoridades de la aduana la documentación de exportación. Los honorarios que el agente aduanal cobra por su servicio es un porcentaje del valor de la mercancía exportada y este suele variar, por lo que es necesario que como primer paso se acuerden los honorarios y otros gastos adicionales.

Documentación

- a) Factura comercial. Los datos mínimos que generalmente se desglosan son los siguientes:
 - Información sobre el exportador y el importador (nombre y dirección)
 - Fecha de emisión
 - Número de factura
 - Descripción de las mercancías (nombre, calidad, etc.)
 - Unidad de medida
 - Cantidad de bienes
 - Valor unitario
 - Valor total del artículo
 - Valor total de la factura y moneda de pago
 - Las condiciones de pago (modo y fecha de pago, descuentos, etc.)
 - Los plazos de entrega según el Incoterm apropiado
 - Medio de transporte
- b) Documentos de transporte. En este caso por ser vía marítima corresponde el documento Bill of lading o conocimiento de embarque.

- c) Pedimento de exportación
- d) Lista de empaque
- e) Certificado de origen (certificado de circulación EUR.1)
- f) Certificado fitosanitario internacional (CFI)
- g) Certificado de calidad
- h) Licencia de uso de marca
- i) Carta de crédito
- j) Seguro de transporte

5.3 Precio

El precio a nivel internacional se establece tomando en cuenta un conjunto de factores que van desde la determinación de los costos del producto, el margen de utilidad deseado, los precios de la competencia y los diversos gastos en que se incurre en las operaciones comerciales internacionales como, por ejemplo, aranceles, transporte, seguros, honorarios del agente aduanal, etc. (Lerma & Márquez, 2020).

5.3.1 Competencia Directa

Para considerar el precio final uno de los factores que se analizaron fue la competencia directa. Se encontraron muy pocos productos de la competencia que son elaborados artesanalmente, algunos de ellos son: “Como México” y “Salsitas”³; por lo que se puede decir que hay muy poca competencia con respecto a este tipo de elaboración de salsas.

También se pudo encontrar que pocos productos de la competencia, se consideran productos naturales, algunos de ellos son: “Gran Luchito” y “Superbra”. La gran mayoría de los productos de la competencia que se encontraron, no describen su producto como natural, pues algunos productos utilizan algún tipo de aditivo químico o conservador artificial. A diferencia de las salsas elaboradas por las MiPymes entrevistadas en esta investigación, sus ingredientes son naturales sin ningún tipo de conservador artificial o aditivo químico y la mitad de ellos vende su producto como gourmet. Por lo tanto, el precio final del producto a exportar puede llegar a ser un poco más elevado que la mayoría de los productos de la competencia, por que cuenta con características que lo hacen diferente, pues el producto que se propone es una salsa artesanal con ingredientes 100% naturales. Esto es una ventaja competitiva que tendrían las MiPymes mexicanas; ya que como se había mencionado en capítulos anteriores de esta investigación, en la última década, la población de Noruega se ha propuesto consumir productos más naturales para su salud y bienestar y la salsa artesanal es un producto que puede satisfacer esa necesidad.

En la Tabla 20 se muestra los productos de la competencia directa que se encontraron en algunos establecimientos de Noruega, su precio oscila entre los 36.33 MXN hasta los 111.17 MXN⁴.

³ No se encontró precio de venta de este producto.

⁴ Tipo de cambio 1 NOK= 1.9642 MXN a la fecha de 07 de diciembre de 2022.

Tabla 20
Competencia Directa en Noruega

Producto	Precio	Descripción del producto	Punto de venta
	18.50 NOK 36.33 MXN	Salsa para taco, de tomate con jalapeño. 230g. Marca: Old el paso	Meny, Joker, Spar https://meny.no/varer/ https://joker.no/nettbutikk/varer https://spar.no/nettbutikk/varer
	31.90 NOK 62.65 MXN	Salsa de tomatillo con jalapeño para tacos. 155g. Marca: Santa María	Meny https://meny.no/varer/
	34.90 NOK 68.55 MXN	Salsa de calabaza y jalapeño. 150g. Marca: Como México	Meny y Oda https://meny.no/varer/ https://oda.com/no/products/popular/
	41.90 NOK 82.29 MXN	Salsa verde de tomatillo y jalapeño. 270g. Marca: Broken Taco	Meny https://meny.no/varer/
	39.90 NOK 78.37 MXN	Salsa orgánica de tomate y chile seco. 150g. Marca: Superbra	Meny y Oda https://meny.no/varer/ https://oda.com/no/products/popular/
	49.90 NOK 98.01 MXN	Salsa verde de tomatillo y jalapeño. 300g. Marca: Gran Luchito.	Oda https://oda.com/no/products/popular/
	52.90 NOK 103.90 MXN	Salsa De Guacamole, 320g. Marca: Old el paso	Meny y Joker https://meny.no/varer/ https://joker.no/nettbutikk/varer
	56.60 NOK 111.17 MXN	Salsa de Jalapeño Marca: El Yucateco. 150 ml	Oda https://oda.com/no/products/popular/

5.3.2 Precio de Venta al Distribuidor Mayorista

Para determinar el precio de venta al distribuidor mayorista, como primer paso se recomienda que se establezca un precio EXW con base en los costos y gastos más un margen de utilidad (método costing). En este caso, se está contemplando una utilidad del 35% para la MiPyme; por lo que el precio EXW por envase de 230g sería de \$42.06 pesos.

Tabla 21

Precio EXW Mensual y Unitario por Envase de 230g en pesos mexicanos

Precio EXW		
Concepto	Mensual MXN	Unitario MXN
Costo de salsa por envase de 230 g	\$ 208,741.18	\$ 24.41
Embalaje de exportación	\$ 24,829.99	\$ 2.93
Subtotal	\$ 233,571.17	\$ 27.34
Utilidad 35%	\$ 125,769.09	\$ 14.72
Precio ExWorks	\$ 359,340.27	\$ 42.06

Ahora bien, para fijar el precio internacional se tendrá que recurrir a los INCOTERMS® 2020, las cuales son normas establecidas por la Cámara de Comercio Internacional, la cual regula las obligaciones y los derechos mutuos entre compradores y vendedores internacionales. Hay que tener en cuenta que en el comercio internacional el precio final refleja también los costos de exportación y distribución, pues cada vez que el producto cambia de manos se incurre en un costo adicional.

Como se había mencionado anteriormente, el precio de venta que se sugiere que se negocie con el distribuidor mayorista, es precio CIF; por lo que en la construcción de este precio se sugiere contemplar la comisión para el agente comercial, la cual se recomienda que sea hasta un 15% sobre el precio de venta CIF; por lo tanto, el precio de venta CIF por envase sería de 58.37 MXN (3.03 USD).

Tabla 22

Precio de Venta CIF por Envase de 230g en pesos mexicanos

Precio CIF por Envase de 230 g	
Concepto	Unitario MXN
Costo de salsa por envase de 230 g	\$ 24.41
Embalaje de exportación	\$ 2.93
Subtotal	\$ 27.34
Utilidad 35%	\$ 14.72
Precio ExWorks	\$ 42.06
Flete nacional (Incluye carga y descarga de mercancía)	\$ 1.89

Seguro flete nacional	\$	0.15
Emisión Certificado de Origen EUR1	\$	0.35
Documentación	\$	0.35
Honorarios 1.25%	\$	0.56
De Exportación (Exento de Aranceles)		-
Maniobras de carga a bordo del buque	\$	0.47
Flete marítimo (Ver-Oslo)	\$	4.72
Seguro marítimo	\$	0.16
Comisión de Agente comercial 15%	\$	7.66
Precio CIF	\$	58.37

Se sugiere que la comisión para el agente comercial sea escalonada, es decir, entre mayores sean sus ventas, mayor será el porcentaje de comisión, hasta llegar a un tope del 15% de comisión.

Como se propone que las MiPymes entren al mercado noruego a través de distribuidores mayoristas y para su venta final con tiendas minoristas, las MiPymes no tendrán la última palabra en lo que se refiere al precio final de su producto, sino que serán los minoristas los que establecerán el precio final; por lo que se sugiere que las MiPymes tengan un precio de venta sugerido por envase para los distribuidores, contemplando dentro de este precio sugerido el margen de ganancia de cada distribuidor. Por lo tanto, el precio de venta sugerido para el consumidor final es de 53.34 NOK (104.59 MXN).

Con este precio de venta sugerido, los distribuidores (mayoristas y minoristas) obtendrán un margen de ganancia atractivo. Solo de manera de referencia el distribuidor mayorista podría considerar un margen de ganancia del 25% sobre el precio DDP en el caso del distribuidor minorista se podría considerar un margen de ganancia del 20%. La razón por la cual se está considerando el INCOTERM DDP en el precio (ver anexo 3), es solo de referencia para calcular un aproximado de todos los gastos de importación que tendría que pagar el importador, y así poder basarse para la obtención del margen de ganancia y del precio final.

Tabla 23

Precio de Venta Sugerido al Consumidor Final por Envase de 230g

Canal de Distribución	MXN	USD	NOK
Precio DDP	69.73	3.63	35.56
Distribuidor Mayorista 25%	87.16	4.53	44.45
Distribuidor Minorista 20%	104.59	5.44	53.34

5.3.3 Zona de Posible Acuerdo (ZOPA)

Otro punto importante que se recomienda es la utilización del método pricing para determinar un precio máximo y mínimo que puede utilizar la MiPyme en la negociación internacional; pues ya que se conocen los límites inferiores de precio, los cuales están determinados por los costos (método costing), con el método pricing se podrá conocer cuáles son los límites superiores que estarán determinados por la competencia.

En la negociación con los distribuidores mayoristas existirá una gran posibilidad de que estos traten de asegurar un precio de compra lo más bajo posible; por lo que la MiPyme tendrá que estar preparada con sus límites de precio, lo cual le permitirá aumentar las posibilidades de lograr una buena negociación.

Existe una zona de posible acuerdo conocida como ZOPA, y se refiere al mejor acuerdo que se puede conseguir en una negociación; es decir, en esta zona se ubicarán los precios de reserva de ambas partes y si alguna de estas partes intenta lograr una negociación fuera de estos límites, posiblemente las partes no lleguen a un acuerdo (ProMéxico, 2010); a menos que para esto, las partes sepan cuál es su BATNA conocida en español como la Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado. Se puede decir que el BATNA son las opciones que tienen las partes, si no llegan a alcanzar un acuerdo durante la negociación; por lo tanto, se recomienda para la negociación prepararse con estos límites de precio y sus posibles alternativas.

5.3.4 Contrato de Distribución Internacional

Una vez que se haya elegido al distribuidor, se tiene que negociar con este las condiciones en las que se va a desarrollar la relación comercial; por lo que esta negociación tendrá que ser por medio de un contrato de distribución internacional.

ProMéxico (2010) definió:

Se puede definir como el contrato por medio del cual el distribuidor (comprador) se obliga a adquirir, comercializar y revender, a nombre y por cuenta propia, los productos del fabricante, productor o comercializador (vendedor) en los términos y condiciones de reventa que este señale. (p. 140)

En este contrato deben de quedar establecidas las obligaciones y funciones de cada una de las partes durante un tiempo determinado. Es importante que durante el proceso de negociación se analicen todos los problemas que puedan presentarse en el futuro y se planteen las posibles soluciones. A continuación, se describen algunos puntos principales que contempla el contrato de distribución.

- Objetivos comerciales
- Gama de productos
- Calidad del producto
- Territorio
- Precios y márgenes comerciales

- Transferencia de riesgos y responsabilidad del vendedor al comprador de acuerdo con los Incoterms elegidos
- Forma de pago
- Promoción y publicidad
- Duración y extinción del contrato
- Derecho de uso de marca
- Penalización
- Determinación de la ley aplicable
- Solución de controversias

5.3.5 Contrato de Agencia Comercial Internacional

También al recurrir a los servicios de un agente comercial, es importante la celebración de un contrato de agencia comercial internacional. El contrato de Agencia Internacional es aquel contrato mediante el cual una parte (principal) encarga a otra (agente) la promoción y conclusión por cuenta ajena de operaciones de comercio.

Es importante estipular en el contrato que el agente comercial de ninguna forma tiene relación laboral, por lo que los actos derivados de sus acciones serán total responsabilidad de ellos.

Otro aspecto para contemplar es que la MiPyME determine el territorio de exclusividad que otorga al agente comercial en el extranjero para la promoción de sus productos. Se sugiere que la zona de exclusividad sea un territorio limitado, que bien puede ser una ciudad o un país, pero no un área mayor. En el caso de la MiPyME se debe definir el derecho de esta, a tratar con otros agentes o a realizar ventas directamente dentro de un territorio sin la intermediación de su representante comercial, situación en la que puede haber una representación no exclusiva (ProMéxico, 2015).

A continuación, se describen algunos puntos principales que contempla el contrato de agencia comercial internacional.

- Identificación de las partes
- Objeto del contrato
- Determinación del territorio contractual
- Obligaciones de las partes
- Derecho de uso de marca
- Retribuciones
- Forma de pago
- Territorio de exclusividad
- Penalización
- Extinción del contrato
- Determinación de la ley aplicable
- Solución de controversias

5.3.6 Determinación de la Ley Aplicable y Solución de Controversias

Derecho aplicable

Será negociable entre las partes, las cuales podrán definir la jurisdicción adecuada para ambas; pero se recomienda que la jurisdicción sea donde operará el contrato.

Solución de controversias

En caso de discrepancia en torno a la validez, ejecución, o interpretación del contrato, se recomienda que primeramente las partes acuerden resolver las diferencias de forma amistosa. No obstante, se aconseja que el contrato considere que sea el arbitraje el método para solucionar controversias, en el caso de que las partes no lleguen a un acuerdo de manera amistosa. Por lo tanto, se recomienda que todo litigio, discrepancia, cuestión o reclamación derivada del contrato, se resuelvan bajo las reglas de la Corte de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional (CCI), acordando que las audiencias se celebren de forma remota y que el idioma de arbitraje sea en inglés.

5.3.7 Forma de pago

Distribuidor Mayorista. La gran mayoría de las MiPymes que se entrevistaron comentaron que estarían dispuestos a negociar y poder llegar a un acuerdo con la forma de pago. Como se trata de la primera exportación, se propone que sea mediante una carta de crédito; ya que esta es la forma de pago que brinda mayor seguridad a las partes. Se recomienda que sea una carta de crédito bajo las siguientes modalidades:

- Irrevocable: que no pueda emitirse, enmendarse o cancelarse sin el consentimiento de todas las partes involucradas.
- Pagadera a la vista: la MiPyME obtendrá el pago correspondiente tan pronto como se presenten los documentos en orden y el banco pagador los haya revisado a su entera satisfacción.
- Intransferible: que solo tenga un solo beneficiario.
- Confirmada: que el banco confirmador se comprometa a pagar la carta de crédito.

Es importante considerar que la carta de crédito es una operación independiente al contrato de distribución, por lo que los bancos que actúen en la instrumentación de la carta de crédito, no se verán afectados ni vinculados por tal contrato, pero si es importante que en este último se estipulen los términos y condiciones que hayan convenido las partes para la operación de la carta de crédito.

Agente Comercial. El porcentaje de comisión que corresponda al agente comercial se determinará sobre el valor CIF de las facturas emitidas por la MiPyME, de acuerdo a las salsas artesanales vendidas por la intervención directa y personal del agente comercial. El pago de las

comisiones se realizará a través de una transferencia bancaria una vez que el cliente (distribuidor) haya efectuado la totalidad del pago del pedido gestionado por el agente comercial.

Financiamiento. Dos de las diez MiPymes comentaron en la entrevista que la falta de capital era uno de los motivos por los cuales no han exportado, por lo que se hizo la búsqueda de programas de financiamiento para las MiPymes.

- Financiamiento empresarial de Nacional Financiera (NAFIN): ofrece diversos productos de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. El monto del financiamiento es de hasta 20 millones de pesos, a un plazo máximo de 5 años. El préstamo es destinado a capital de trabajo y activos fijos.
- Crédito Total Pyme de Afirme: ofrece financiamiento para cualquier necesidad de la empresa. El monto del préstamo es de hasta 15 millones de pesos, a un plazo máximo de 5 años.
- Otros bancos que ofrecen financiamiento a las MiPymes son: Citibanamex, Banjío, Banorte, BanRegio y BBVA.
- Secretaría de economía: se recomienda también buscar en la secretaria de economía algún tipo de programa de financiamiento, ya que en el momento que se está realizando esta investigación se llamó por vía telefónica a esta secretaría para preguntar por algún tipo de apoyo o crédito para las MiPymes mexicanas y comentaron que para el año 2023 se iban a sacar programas de apoyo para las empresas que quieran exportar.

5.4 Promoción

La promoción es el conjunto de actividades que tienen como objetivo estimular al comprador potencial para que adquieran aquello que se desea vender (Lerma & Márquez, 2020).

En este apartado entra la mezcla promocional que son todas aquellas herramientas que se pueden utilizar para dar a conocer las salsas artesanales e incentivar la aceptación y la compra del producto por parte de los posibles clientes en el mercado de Noruega.

5.4.1 Participación en Ferias Comerciales

Las ferias comerciales son una gran oportunidad para llevar a cabo exhibiciones en determinados lugares a los cuales asisten compradores como mayoristas y otros clientes potenciales.

Para este tipo de participación la MiPyME tendrá que proveer al agente comercial, sin costo alguno, de cualquier contenido y material de publicidad necesario relacionado a las salsas artesanales.

Es importante que la MiPyME se comprometa a tener un inventario o stock permanente del producto, en el establecimiento del agente comercial, en virtud de que los compradores finales soliciten una prueba o una demostración del producto.

Se lograron encontrar las siguientes ferias de alimentos que se llevan a cabo en Noruega:

UMAMI Lillestrom. Es la arena más grande para todos los que trabajan con alimentos y bebidas. Cuenta con una gran variedad de expositores nacionales e internacionales, desde grandes proveedores de marcas reconocidas hasta pequeños productores locales.

- Frecuencia: cada tres años.
- Organizador de la feria: Norges Varemesse.
- Lugar: Messeveien 8, 2004 Lillestrom, Noruega.
- Datos de contacto: <https://umamiarena.no/>

Gladmat. Es uno de los festivales públicos culinarios más grande de Noruega. El Festival Gladmat reúne a profesionales de la producción, procesamiento y distribución de alimentos, y alrededor de 150 expositores que representan tanto a productores, procesadores y la industria de restaurantes; por lo tanto, es un excelente escenario para la colaboración y la creación de redes.

- Frecuencia: anual
- Organizador de la feria: municipio de Stavanger
- Lugar: Richard Johansensgate 4, 4021 Stavanger
- Datos de contacto: <https://gladmat.no/for-utstillere/>

Es importante mencionar que para participar en una feria internacional se tiene que llevar a cabo una planeación y un presupuesto de los siguientes aspectos:

- Definición de tareas y programación de tiempos.
- Estand o local de exhibición.
- Material promocional.
- Trípticos, catálogos o folletos.
- Muestras.
- Tarjetas de presentación.
- Transporte y almacenaje de materiales.

5.4.2 Misiones Comerciales

Las misiones comerciales también ayudarán a promocionar e incentivar la compra de las salsas artesanales. El agente comercial tendrá que realizar una visita con los diferentes distribuidores mayoristas y presentar la oferta comercial.

El agente comercial puede contactar a los potenciales compradores en los siguientes puntos de encuentro:

- Concertando una cita directamente.
- En las ventanas de innovación que ofrecen los principales grupos de distribución tres veces al año.
- Misiones organizadas por las cámaras de comercio de ambos países (exportador e importador).
- Organismos de gobierno.
- Organismos del sector privado.
- Conferencias o seminarios del sector agroalimentario.

Para participar en una misión comercial se tiene que estar preparado con lo siguiente:

- Agendar actividades.
- Llevar el producto.
- Material de promoción impreso y lista de precios.
- Estrategias y condiciones de negociación de venta.

5.4.3 Publicidad Internacional

Se recomienda que se lleve a cabo una estrategia de publicidad para dar a conocer las salsas artesanales al consumidor final. Algunas MiPymes que se entrevistaron no cuentan con el área de mercadotecnia en su empresa, por lo que se aconseja que se contrate una agencia publicitaria internacional ya que tienen conocimiento y experiencia en mercadotecnia internacional, se tendrá mayor coordinación y los costos son menores pues se tendría un control del presupuesto.

Lerma & Márquez (2020) aconsejan lo siguiente para poder lograr una mayor persuasión en el mercado objetivo de Noruega:

1. Utilizar mensajes publicitarios estándar, los mismos que se difunden por los medios de comunicación masiva en Noruega.
2. Adaptar los mensajes comerciales a las características del mercado de Noruega, sin alterar lo esencial.
3. Hacer equipo de trabajo con la agencia publicitaria.

Los medios de comunicación masiva más utilizados en Noruega son los siguientes:

La Radio. La radio es un buen medio para la promoción de la salsa artesanal, sobre todo porque los consumidores suelen escuchar los contenidos radiofónicos justo antes de hacer una compra, como cuando se dirigen a una tienda de comestibles. La radio llegó a una media del 85% de los noruegos por semana a lo largo de 2021, con 2,9 millones de personas mayores de 10 años que la sintonizaron diariamente. Se dice que el 59% de los noruegos "confía completamente" o "confía algo" en la publicidad radiofónica en comparación con otros canales

publicitarios, por lo que puede ser una buena opción a considerar para la publicidad de las salsas artesanales (Herlofsen & Midthun, 2022).

Mercadotecnia Digital. Se recomienda también hacer uso de la mercadotecnia digital, en la entrevista de campo todas las MiPymes afirmaron que hacían uso de alguna herramienta de promoción de la mercadotecnia digital, por lo que se confirma que hoy en día todos los negocios están conscientes de la importancia y del gran impacto que tiene la promoción de su producto por internet.

Redes Sociales. El análisis de Kepios revela que los usuarios de redes sociales en Noruega aumentaron en 220 mil (+4,9%) entre 2021 y 2022. Facebook es el líder en el ranking de redes sociales con mayor cuota de mercado en Noruega. En mayo de 2021, la cuota de mercado de Facebook era de aproximadamente del 69%, Facebook fue seguido por Pinterest con alrededor del 14,86% de las visitas a la página, Twitter e Instagram ocuparon el tercer y cuarto lugar con aproximadamente 5,92% y 2,64%, respectivamente (Kemp, 2022).

Como estrategia se recomienda que las empresas cuenten con sus respectivas páginas de Facebook, Pinterest, Instagram, Twitter y YouTube, así como también llevar a cabo campañas publicitarias en Facebook y en Instagram, con una buena segmentación del mercado meta. Es importante mantener actualizadas estas redes sociales no solo promocionando las salsas artesanales sino compartiendo información que agregue valor al consumidor como diferentes recetas para cocinar con la salsa verde, diferentes recetas de tacos mexicanos, diferente tipo de información acerca de la cultura mexicana y también información acerca de la empresa mexicana para que los consumidores conozcan más de ella. El idioma de la publicidad de preferencia debe de ser en noruego para que el mercado se sienta valorado por la empresa.

Para llevar a cabo la promoción en las redes sociales es necesario tener en claro los objetivos, los contenidos que se van a promocionar y mantener una estrategia de comunicación con los usuarios (Lerma & Márquez, 2020).

Página Web. Contar con una página web es indispensable para toda empresa, es como una carta de presentación ante los proveedores, clientes y consumidores. Por lo que, tenerla actualizada, bien diseñada y con la suficiente información acerca de la empresa es fundamental. La página web debe estar en el idioma noruego e inglés, debe contar con la misión, visión, objetivos, valores de la empresa, también debe de tener información acerca de los colaboradores de la misma, así como también es indispensable que cuente con los datos de contacto necesarios, el aviso de privacidad y de confidencialidad.

Conclusiones

La salsa verde es un excelente producto que está compuesto con una diversidad de ingredientes enriquecidos en vitaminas, minerales y nutrientes que favorecen la salud de las personas. Aunado a esto, su elaboración artesanal le da un valor agregado al producto pues cuenta con un sabor autentico, con materias primas de primera calidad y elaborado con mucha pasión por manos de personas mexicanas que aman lo que hacen.

En la investigación de mercado se pudo ver que el consumo de salsas en Noruega ha ido creciendo en los últimos años, si bien México no forma parte de los principales países importadores de este producto, se puede tomar como un área de oportunidad para que las empresas mexicanas consideren exportar a este mercado prospero, aprovechando al máximo el Tratado de Libre Comercio que se tiene con la Asociación Europea del Libre Comercio.

Noruega a pesar de ser un país reducido en población y en territorio en comparación con México, es sumamente competitivo a nivel internacional. Se pudo ver que su economía tiene una gran sostenibilidad, que se ve reflejada en el poder adquisitivo de sus habitantes. Otra oportunidad más que se pudo encontrar es que tiene cierto afecto por la comida mexicana, convirtiendo un día a la semana como una tradición para reunirse en familia comiendo tacos. Claro está que muchos de ellos preparan los tacos lo más saludable posible, dada la importancia que tienen por un consumo más balanceado en su dieta y como se ha visto la salsa artesanal es un alimento saludable para acompañar en familia con el “viernes de taco”.

Conocer las diferencias culturales que tienen México y Noruega son de gran apoyo para las negociaciones y poder mantener una buena relación comercial. En la negociación, las empresas mexicanas se encontrarán con personas muy bien preparadas, que procuran proteger sus propios intereses, donde la seguridad en el negocio se considera una parte importante de su motivación, son muy bien organizados y la puntualidad forma parte de su día a día.

Con respecto a las MiPymes entrevistadas en la investigación de campo, se pudo llegar a la conclusión que la gran mayoría no han implementado estrategias de mercadotecnia a nivel internacional pues estas empresas son las que no han exportado. Pero se pudo observar que buscan una mejora constante a nivel nacional, pues se ve un esfuerzo y la gran importancia que le dan al aplicar herramientas importantes para su estrategia de mercadotecnia. Las empresas que ya han exportado si han utilizado ciertas herramientas de apoyo para su estrategia. La herramienta de apoyo que predominó en todas las MiPymes fue el marketing digital, y esto se pudo confirmar a través de las que tienen páginas web, pues están bien diseñadas y son dignas de presentar a las salsas artesanales. También en redes sociales se pudo ver una constante actualización e interacción con los usuarios, algunos enseñan diferentes tipos de recetas que pueden preparar con sus salsas, otros comparten sobre la historia y el origen de los ingredientes que utilizan, así como también comparten artículos importantes sobre gastronomía.

La gran mayoría de las MiPymes entrevistadas no han exportado salsas artesanales por falta de conocimiento, así también todas respondieron no saber sobre la tradición que tiene Noruega con el “viernes de taco” y la gran mayoría desconocía sobre el Tratado de Libre

Comercio con el país nórdico. A pesar de todo esto, se pudo ver en las MiPymes un interés de querer expandir su producto a otros mercados, ninguno de ellos está cerrado a la posibilidad de exportar su producto a otro país y mostraron estar interesados sobre el mercado noruego.

La razón por la cual se propuso que la salsa sea verde fue porque Noruega cuenta con muy poca producción de tomate verde o tomatillo en el país, y la gran mayoría de salsas que se venden en Noruega son rojas, por lo que se vio la oportunidad de poder dar a conocer una gran salsa verde al estilo 100% mexicano. Ahora bien, las MiPymes mexicanas cuentan con una gran variedad de sabores y estilos de salsas únicos y originales, los cuales pueden ser también aceptados en el mercado noruego.

Entrar a Noruega a través de un agente comercial es una buena opción para comenzar, ya que, la gran mayoría de las MiPymes no tienen experiencia en el comercio exterior; por lo que un agente comercial puede ser de gran apoyo para adentrarse y buscar buenos prospectos para la compra de las salsas artesanales. Como se pudo ver en la propuesta las empresas estadounidenses llevan a cabo este tipo de estrategias de trabajar con alianzas comerciales porque es una de las formas más viables de hacerlo en este mercado.

El precio de venta propuesto contempla buenos márgenes de ganancia para cada parte del eslabón de distribución, más todos los beneficios con los que cuenta la salsa artesanal, se puede deducir que el precio de venta al cliente final es competitivo en el mercado. Como se había mencionado es importante que las empresas estén preparadas con precios máximos y mínimos para negociar con el distribuidor, así como también contar con otro tipo de alternativas de negociación.

Como todo negocio conlleva un riesgo, esta propuesta puede llegar a serlo, pero se estaría desaprovechando una gran oportunidad comercial que brinda el país noruego; pues hasta ahora, la relación comercial que tiene México con Noruega es estrecha a comparación con otros países como lo son Estados Unidos, China o Canadá. Por todo lo que se ha mencionado acerca del potencial que tiene el mercado noruego, la demanda que existe por el “viernes de taco”, la oferta de un producto saludable y de calidad, existe una mayor posibilidad de que este negocio pueda llegar a ser rentable.

Si las MiPymes deciden exportar sus salsas artesanales a Noruega y este negocio tiene resultados positivos para ellas, las empresas mexicanas podrían proponerse comercializar en otros mercados aledaños. Como por ejemplo Suecia, Dinamarca y Finlandia, son los otros tres países nórdicos que también son seguidores de los tacos mexicanos; así que podrían ser los próximos mercados meta para comercializar las salsas artesanales mexicanas.

Con la investigación de mercado fue posible obtener las características y ventajas de Noruega, lo que permitió generar una estrategia de mercadotecnia de exportación adecuada para las MiPymes mexicanas. Así también se pudo saber que cuatro de las diez MiPymes entrevistadas han exportado su producto a otros países, pero solo dos lo hacen de manera formal

y recurrente. Estas utilizan ciertas herramientas de apoyo para generar su estrategia de mercadotecnia cuando exportan.

Se afirma la hipótesis planteada en esta investigación ya que, de acuerdo a la información que se les proporcionó a las MiPymes sobre Noruega, estas contestaron que si tuvieran una estrategia de mercadotecnia adecuada podrían considerar exportar salsas artesanales a este país; lo que daría lugar a aumentar las oportunidades de comercio exterior de México con otros países no convencionales.

Se les invita a todos los interesados en comercio exterior tanto a las empresas mexicanas productoras y comercializadoras del sector agroalimentario, así como a investigadores en la materia, a indagar más acerca de la exportación de otros productos potenciales al mercado noruego. Así también, no está demás investigar y conocer las ventajas que tienen los otros países nórdicos, los cuales también han firmado Tratado de Libre Comercio con México. Podría existir una gran área de oportunidad y demanda para otro tipo de productos del sector agroalimentario en estos potenciales países.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario para Entrevista a MiPymes de Salsas Artesanales

No.	Preguntas Generales
1	¿Considera que la empresa tiene una presencia consolidada a nivel nacional? a) Muy conocida b) Medianamente conocida c) Poco conocida
2	¿Cómo vende y distribuye sus productos en el mercado nacional?
3	¿Se compara su producto favorablemente con los competidores nacionales en características y beneficios? a) Si b) No c) Desconozco
4	¿La empresa actualmente exporta “salsas artesanales” a otros países? a) Si b) No
Preguntas para MiPymes que no han exportado	
5	Si la empresa actualmente no exporta “salsas artesanales”, ¿Cuál es el motivo por el cual no ha exportado su producto?
6	¿Cuál cree que sea la dificultad para poder internacionalizar su producto?
7	¿La empresa implementa algún tipo de estrategia de mercadotecnia para comercializar su producto “salsas artesanales” a nivel nacional? a) Siempre b) Casi siempre c) Rara vez d) Nunca (pasar a la pregunta)
8	¿Podría mencionar algunas herramientas de apoyo que utiliza la empresa para su estrategia de mercadotecnia? a) Marketing digital b) Expo-ferias c) Con relación al producto d) Otras
Información acerca de la competitividad del producto	
9	¿Cuál es el porcentaje de crecimiento en ventas de su producto “salsas artesanales” de los últimos años? a) Cero o negativo b) Menos del 5% c) 6-10% d) 11-20% e) Más de 20%
10	Si tuviera la oportunidad de exportar su producto a otro país ¿Estaría dispuesto a adaptar su producto de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los mercados extranjeros? a) Altamente dispuesto b) Dispuesto c) No dispuesto ¿por qué?
11	¿En la empresa se tiene considerada la opción de exportar?
Preguntas para MiPymes que han exportado	
12	¿Cuál es el estado actual de la actividad exportadora?

	a) Formal b) Ocasional
13	¿A qué países exporta actualmente su producto “salsas artesanales”?
14	¿Considera que la empresa tiene una presencia consolidada a nivel internacional? a) Muy conocida b) Medianamente conocida c) Poco conocida
15	¿Podría mencionar algunas herramientas de apoyo que utiliza la empresa para su estrategia de mercadotecnia internacional? a) Marketing digital b) Expo-ferias c) Misiones comerciales d) Con relación al producto e) Otras
Información acerca de la competitividad del producto	
16	¿Cómo vende y distribuye su producto en el mercado internacional?
17	¿La empresa tiene la capacidad para abastecer prontamente nuevos pedidos para exportar “salsas artesanales”? a) Fácilmente b) Con cierta dificultad ¿Por qué? c) Con gran dificultad ¿Por qué?
18	¿Cuál es el porcentaje de crecimiento en ventas de su producto “salsas artesanales” de los últimos 3 años? (Nacional e internacionalmente) a) Cero o negativo b) Menos del 5% c) 6-10% d) 11-20% e) Más de 20%
19	¿Su producto “salsas artesanales” cuenta con un precio competitivo en el mercado internacional? a) Altamente competitivo b) Medianamente competitivo c) Poco competitivo d) Nada competitivo
20	¿Está dispuesto a adaptar su producto de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los mercados extranjeros? a) Altamente dispuesto b) Dispuesto c) No dispuesto ¿por qué?
21	¿En la empresa se tiene considerada la opción de exportar a nuevos mercados internacionales? a) Si b) No ¿Por qué?
Preguntas para todas las MiPymes	
22	¿Su producto “salsas artesanales” cuenta con alguna certificación? Si es así, descríbala:
23	¿Qué condiciones de pago consideraría ofrecer a los compradores de los mercados internacionales? a) Parcialidades

	b) Pago por adelantado c) Contra entrega d) Otro
Conocimiento del mercado	
24	¿Tiene algún conocimiento acerca del mercado de Noruega? a) Si, explique ¿Qué conocimiento tiene? b) No
25	¿Sabía que México tiene un Tratado de Libre Comercio con Noruega llamado TLCAELC, el cual puede tener ventajas en las exportaciones hechas de México a Noruega? a) Si b) No
26	¿Sabía que en el año 2020 Noruega fue el país con mejor calidad de vida en el mundo? (contemplando factores sanitarios, educativos y económicos) a) Si b) No
27	¿Sabía que en Noruega cuentan con una actividad familiar un día a la semana, que se llama “viernes de taco” donde se reúnen para comer tacos mexicanos? a) Si b) No
28	¿Sabía que Noruega, aunque no es un mercado que coma el mismo nivel de picante como en México, consumen algún tipo de salsa para acompañar sus tacos? a) Si b) No
29	¿Consideraría exportar su producto “salsas artesanales” a Noruega si contara con un plan estratégico de mercadotecnia internacional adecuado? a) Si b) No ¿Por qué? c) Probablemente ¿Por qué?

Nota. Adaptado de Cuestionario Semiestructurado, por López, 2019 (<http://132.248.9.195/ptd2019/mayo/0788880/Index.html>).

Anexo 2. Tabla de Producción y Calculo de Precio EXW

Para el cálculo del precio de la salsa artesanal, se partió de saber un aproximado del volumen del mercado meta a alcanzar. Se recuerda que se propuso alcanzar 14,581 personas de la Ciudad de Oslo y aproximadamente se tendrían que producir 102,067 salsas artesanales al año; por lo que el cálculo de la producción de la salsa artesanal quedo de la siguiente manera.

PRODUCCIÓN DE SALSA ARTESANAL				
PRODUCCIÓN	DÍAS	PRODUCCIÓN OBTENIDA (Kg)	PIEZAS	CAJA DE 8 PIEZAS
DIARIA	1	75	326	41
SEMANAL	6	450.00	1,957	245
MENSUAL	26	1,950.00	8,478	1,060
ANUAL	312	23,400.00	101,739	12,717

A continuación, se muestran los costos y gastos que se contemplaron para el cálculo del precio ExWorks.

Costos Variables		
Concepto	Mensual	Unitario
Materia Prima	\$ 53,621.75	\$ 6.32
Envase	\$ 73,269.84	\$ 8.64
Etiquetado	\$ 8,478.26	\$ 1.00
Mano de Obra Directa	\$ 36,855.00	\$ 4.35
Gas	\$ 1,200.00	\$ 0.14
Gastos indirectos	\$ 1,799.42	\$ 0.21
Total	\$ 175,224.26	\$ 20.67

Gastos Indirectos		
Concepto	Mensual	Unitario
Otros Materiales	\$ 699.42	\$ 0.08
Energía Eléctrica	\$ 500.00	\$ 0.06
Control de calidad	\$ 600.00	\$ 0.07
Total	\$ 1,799.42	\$ 0.21

Costos Fijos		
Concepto	Mensual	Unitario
Gastos de Venta	\$ 13,333.33	\$ 1.57
Gastos de Administración	\$ 12,217.50	\$ 1.44
Renta	\$ 6,000.00	\$ 0.71
Agua	\$ 166.67	\$ 0.02
Total	\$ 31,717.50	\$ 3.74

Precio ExWorks		
Concepto	Mensual	Unitario
Costo de salsa por envase de 230 g	\$ 208,741.18	\$ 24.41
Embalaje de exportación	\$ 24,829.99	\$ 2.93
Subtotal	\$ 233,571.17	\$ 27.34
Utilidad 35%	\$ 125,769.09	\$ 14.72
Precio ExWorks	\$ 359,340.27	\$ 42.06

Anexo 3. Hoja de costos para exportación vía marítima con Incoterms 2020

Hoja de costos para exportación por vía marítima en país de origen
INCOTERMS® 2020

CONCEPTO	VALOR MXN		VALOR USD		VALOR NOK	
	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL
PRECIO DE EXPORTACIÓN EN PLANTA:						
Costo de salsa por envase de 230 g	\$ 24.41	\$ 208,741.18	\$ 1.27	\$ 10,854.54	\$ 12.45	\$ 106,458.00
Embalaje de exportación	\$ 2.93	\$ 24,829.99	\$ 0.15	\$ 1,291.16	\$ 1.49	\$ 12,663.30
Subtotal	\$ 27.34	\$ 233,571.17	\$ 1.42	\$ 12,145.70	\$ 13.94	\$ 119,121.30
Utilidad 35%	\$ 14.72	\$ 125,769.09	\$ 0.77	\$ 6,539.99	\$ 7.51	\$ 64,142.24
Precio ExWorks	\$ 42.06	\$ 359,340.27	\$ 2.19	\$ 18,685.69	\$ 21.45	\$ 183,263.54
TRANSPORTE NACIONAL CDMX A PUERTO DE VERACRUZ						
Flete nacional (incluye carga y descarga de mercancía)	\$ 1.89	\$ 16,000.00	\$ 0.10	\$ 832.00	\$ 0.96	\$ 8,160.00
Seguro flete nacional	\$ 0.15	\$ 1,257.69	\$ 0.01	\$ 65.40	\$ 0.08	\$ 641.42
TRAMITACIÓN DE DOCUMENTOS:						
Emisión Certificado de Origen EUR1	\$ 0.35	\$ 3,000.00	\$ 0.02	\$ 156.00	\$ 0.18	\$ 1,530.00
DESPACHO ADUANAL:						
Documentación	\$ 0.35	\$ 2,992.00	\$ 0.05	\$ 155.58	\$ 0.18	\$ 1,525.92
Honorarios 1.25%	\$ 0.56	\$ 4,782.37	\$ 0.03	\$ 248.68	\$ 0.29	\$ 2,439.01
IMPUESTOS:						
De Exportación (Exento de Aranceles)	-	-	-	-	-	-
MANIOBRAS A PUERTO DE SALIDA:						
Maniobras de carga a bordo del buque	\$ 0.47	\$ 3,958.00	\$ 0.02	\$ 205.82	\$ 0.24	\$ 2,018.58
Precio FOB	\$ 53.49	\$ 391,330.33	\$ 2.78	\$ 20,349.18	\$ 27.28	\$ 199,578.47
COSTO SEGURO Y FLETE A PUERTO DE DESTINO						
Flete marítimo (Ver-Oslo)	\$ 4.72	\$ 40,000.00	\$ 0.25	\$ 2,080.00	\$ 2.41	\$ 20,400.00
Seguro marítimo 0.35% del valor de la mercancía	\$ 0.16	\$ 1,369.66	\$ 0.01	\$ 71.22	\$ 0.08	\$ 698.52

AGENTE COMERCIAL:						
Comisión de Agente comercial 15%	\$ 7.66	\$ 64,905.00	\$ 0.40	\$ 3,375.06	\$ 3.90	\$ 33,101.55
Precio CIF	\$ 58.37	\$ 497,604.98	\$ 3.03	\$ 25,875.46	\$ 29.77	\$ 253,778.54

Hoja de costos para exportación por vía marítima en país de destino
INCOTERMS® 2020

CONCEPTO	VALOR MXN		VALOR USD		VALOR NOK	
	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL	UNITARIO	TOTAL
MANIOBRAS EN TERMINAL PORTUARIA DE DESTINO:						
Descarga de buque a muelle	\$ 0.55	\$ 4,700.00	\$ 0.03	\$ 244.40	\$ 0.28	\$ 2,397.00
Acarreo y maniobras para almacenaje	\$ 0.33	\$ 2,807.00	\$ 0.02	\$ 145.96	\$ 0.17	\$ 1,431.57
TRANSPORTE (PAÍS DESTINO):						
Flete de la aduana a destino	\$ 1.42	\$ 12,000.00	\$ 0.07	\$ 624.00	\$ 0.72	\$ 6,120.00
Seguro de transporte a lugar de destino	\$ 0.21	\$ 1,741.62	\$ 0.01	\$ 90.56	\$ 0.10	\$ 888.22
Precio DAP	\$ 60.87	\$ 518,853.60	\$ 3.17	\$ 26,980.39	\$ 31.04	\$ 264,615.34
DESPACHO ADUANA:						
Documentación y Gastos	\$ 8.86	\$ 75,089.55	\$ 0.46	\$ 3,904.66	\$ 4.52	\$ 38,295.67
IMPUESTOS:						
Impuestos de importación (Exento de Aranceles)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Precio DDP	\$ 69.73	\$ 593,943.15	\$ 3.63	\$ 30,885.04	\$ 35.56	\$ 302,911.01

Referencias Bibliográficas

- Access2Markets. (31 de marzo de 2022). *Access2Markets*. Obtenido de <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/results?product=210320&origin=MX&destination=PL>
- Adminsiller. (29 de enero de 2021). *CIAD*. Obtenido de <https://ciad.edu.mx/las-salsas-un-complemento-tradicional-con-beneficios-para-la-salud/>
- Aguilar, A. (14 de abril de 2021). *Goula*. Obtenido de <https://goula.lat/como-convertir-tu-receta-de-salsa-casera-en-un-negocio-de-exportacion/>
- Animal Gourmet. (2019). *Animal Gourmet*. Obtenido de <https://www.animalgourmet.com/2019/07/23/viernes-dia-del-taco-noruega/>
- Aparicio, M. (2018). *El mercado de la distribución alimentaria en Noruega*. Oslo: ICEX España Exportación e Inversiones.
- Blog OCCMundial. (19 de enero de 2021). *OCC Mundial*. Obtenido de <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/#que-es-el-analisis-foda>
- Buenrostro, H. J. (2021). *Posgrado en línea fca unam*. Obtenido de https://posgrado.enlinea.fca.unam.mx/pluginfile.php/50933/mod_resource/content/1/Unidad%201.pdf
- Calkumnerd, B. (08 de junio de 2022). *Happy Spicy Hour*. Obtenido de <https://happyspicyhour.com/>
- Canadean. (2018). *Seasonings, Dressings & Sauces Market in Norway: Market Snapshot to 2018*.
- Castro, H. (17 de agosto de 2020). *Revista cientouno*. Obtenido de <https://revistacientouno.com/desde-oslo-dani-reinertsen-cuenta-de-la-fama-de-los-tacos-en-noruega/>
- Cerem Comunicación. (31 de mayo de 2018). *Cerem Comunicación*. Obtenido de <https://www.cerem.mx/blog/que-es-el-ciclo-de-vida-de-un-producto>
- CEUPE. (s.f.). *CEUPE*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/el-diamante-de-porter.html>
- Codex Alimentarius. (1985). *Directrices sobre el Etiquetado Nutricional*.
- Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. (02 de 10 de 2020). *Biodiversidad Mexicana*. Obtenido de https://www.biodiversidad.gob.mx/diversidad/alimentos/que-nos-aportan/N_tomates
- Consulado de México. (23 de enero de 2017). *SRE*. Obtenido de <https://consulmex.sre.gob.mx/sanpedrosula/images/pdf/boletines/Boletin23.pdf>
- Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior. (2011). *Análisis de regulaciones comerciales entre México y la UE*. Guanajuato.
- Data México. (2022). *Data México*. Obtenido de <https://datamexico.org/>

- Datos macro. (2022). *Datos macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/noruega>
- Del Valle, M. (2012). *Exportación de palanquetas de amaranto a Noruega*. Ciudad de México: UNAM.
- Díaz, M. (09 de octubre de 2018). *Sekologistics*. Obtenido de <https://www.sekologistics.mx/mx/noticias/posts/2018/octubre/cambios-aranceles-aduaneros-entre-mexico-aelc/>
- Doing Business. (mayo de 2020). *Doing Business*. Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>
- Economía . (2020). *Economía*. Obtenido de <https://www.economia.gob.mx/files/gobmx/comercioexterior/fichas/nor.pdf>
- Estrategia Aduanera. (12 de Mayo de 2021). *Estrategia Aduanera*. Obtenido de <https://www.estrategiaaduanera.mx/canada-quinto-socio-comercial-de-mexico-durante-2020/>
- EUR-Lex. (15 de junio de 2020). *Web Oficial de la Unión Europea*. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/packaging-and-packaging-waste.html#:~:text=La%20Directiva%2094%2F62%2FCE%20tiene%20como%20objetivo%3A,los%20residuos%20de%20envases%3B%20y>
- Euskadi. (2020). *Euskadi*. Obtenido de https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/ae_fichaspais/es_def/adjuntos/Noruega.pdf
- Fideicomiso de Riesgo Compartido. (31 de mayo de 2017). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/firco/articulos/chile-habanero-con-denominacion-de-origen?idiom=es>
- Fine Dining Lovers. (08 de Junio de 2021). *FINE DINING LOVERS*. Obtenido de <https://www.finedininglovers.com/es/noticia/chile-jalapeno-que-es-propiedades-recetas>
- Fresh Plaza. (11 de abril de 2019). *Procomer*. Obtenido de https://www.procomer.com/alertas_comerciales/aumenta-el-consumo-de-alimentos-organicos-en-noruega/
- Gilberto . (2020). *Reino de Noruega*. Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques .
- Herlofsen, R., & Midthun, T. (Enero de 2022). *Nielsen*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/es/insights/2022/2021-radio-audio-measurement-report-norway/>
- Herrera, M. (15 de enero de 2017). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/importancia-la-exportacion-del-chile-mexicano/>
- Herrero, C. (2021). *Guía práctica: Cómo exportar productos agroalimentarios a Noruega*. España: ICEX España Exportación e Inversiones.

- Higuerey, E. (01 de 06 de 2019). *Rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/comercio-electronico/>
- Hofstede Insights. (2021). *Hofstede Insights*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/mexico,norway/>
- Holen, Ø. (05 de julio de 2022). *SNL*. Obtenido de <https://snl.no/taco>
- ICEX. (febrero de 2020). *ICEX*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/norgesgruppen-crecimiento-noruega-new2020846789.html?idPais=NO>
- ICEX. (s.f.). *ICEX España*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/estructura-de-la-oferta/index.html?idPais=NO#indice>
- INEGI. (2021). *INEGI*. Obtenido de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463902058.pdf
- Intradebid. (s.f.). *Intradebid*. Obtenido de <https://www.intradebid.org/acuerdo/218>
- Islas, L. (05 de Febrero de 2021). *Directo al paladar*. Obtenido de <https://www.directoalpaladar.com.mx/ingredientes-y-alimentos/razones-para-ponerle-salsa-verde-a-tus-tacos-beneficios-para-tu-salud>
- ITA. (12 de septiembre de 2022). *International Trade Administration*. Obtenido de <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/norway-distribution-and-sales-channels>
- Kemp, S. (15 de febrero de 2022). *Data Reportal*. Obtenido de <https://datareportal.com/reports/digital-2022-norway?rq=norway>
- Keyandcloud. (05 de marzo de 2018). *Keyandcloud*. Obtenido de <https://www.keyandcloud.com/teoria-las-5-fuerzas-porter/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN,.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing (13th ed.)*. Pearson HispanoAmerica Contenido. doi:<https://bookshelf.vitalsource.com/books/9786073238465>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lerma, A. E., & Márquez, E. (2020). *Comercio y Marketing Internacional*. Ciudad de México: Cengage.
- López, M. A. (2019). *Universidad Nacional Autónoma de México Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración Estrategia de marketing para la exportación de miel de agave a un país con economía emergente "Caso Polonia"*. Ciudad de México: UNAM - Dirección General de Bibliotecas. Obtenido de <http://132.248.9.195/ptd2019/mayo/0788880/Index.html>

- Lovdata. (s.f.). *Lovdata*. Obtenido de <https://lovdata.no/>
- Mattilsynet. (02 de agosto de 2016). *mattilsynet*. Obtenido de https://www.mattilsynet.no/language/english/food_and_water/Commercial_import_of_foods_to_Norway/obligations_for_importers_of_foods_to_norway.11700
- Moreno. (2020). *Arqueología Mexicana, Edición Especial 32*.
- Nanot, R. (13 de 05 de 2020). *Internacionalmente*. Obtenido de <https://internacionalmente.com/comercio-internacional/>
- Nordic Ecolabelling. (2019). *Nordic Ecolabel*. Obtenido de <https://www.nordic-ecolabel.org/why-choose-ecolabelling/>
- NorgesGruppen. (s.f.). *NorgesGruppen*. Obtenido de <https://www.norgesgruppen.no/Leverandor/leverandorer/>
- Notimex. (06 de julio de 2016). *20 minutos*. Obtenido de <https://www.20minutos.com.mx/noticia/109410/0/lleva-la-costena-el-chile-mexicano-a-mas-de-50-paises/>
- OECD. (2021). *How's Life? 2015: Measuring Well-being*. Paris: OECD Publishing. Obtenido de https://doi.org/10.1787/how_life-2015-en
- Pardo, J. (10 de marzo de 2022). *Encaja*. Obtenido de <https://blog.cajaeco.com/los-simbolos-iso-para-embalajes/>
- Pasarín, O. (2020). *El mercado de productos gourmet en Noruega*. Oslo: ICEX España.
- PNUD. (2021). *Informe sobre el Desarrollo Humano 2021*. New York: PNUD. Obtenido de https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22pdf_1.pdf
- Population Pyramid. (2022). *Population Pyramid*. Obtenido de <https://www.populationpyramid.net/norway/2022/>
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a. ed.)*. Patria. doi:<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliodgbsp/detail.action?docID=4824579>.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Humano. (2020). *Informe sobre Desarrollo Humano 2020*. Nueva York: PNUD. Obtenido de <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2020spinformesobredesarrollohumano2020pdf.pdf>
- ProMéxico. (2010). *Cómo determinar el precio de exportación*. ProMéxico. Obtenido de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/54289/ComoDeterminarEIPrecioDeExportacion.pdf>
- ProMéxico. (2015). *Decidete a exportar*. Ciudad México: ProMéxico.
- Real Embajada de Noruega en la Ciudad de México. (s.f.). *Norway*. Obtenido de <https://www.norway.no/es/mexico/valores-prioridades/cambio-climatico-medio-ambiente/>

- Redondo et al. (2020). Obtenido de <http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab02025a&AN=lib.MX001002112702&lang=es&site=eds-live>
- REMA. (2022). *REMA 1000*. Obtenido de <https://www.rema.no/ae/>
- Rojas, K. (17 de marzo de 2020). *INAH*. Obtenido de <https://www.inah.gob.mx/reportajes/597-chiles-y-salsas-en-mexico-un-sabor-a-identidad>
- Roldán, P. N. (26 de mayo de 2017). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/comercio-exterior.html>
- Ruiz, S. (24 de enero de 2017). *Contrapunto*. Obtenido de <https://www.contrapunto.com.sv/neomercantilismo/>
- Santandertrade. (2020). *Santandertrade*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/mexico/cifras-comercio-exterior>
- Schneider, G. (2013). *Comercio electrónico*. Cengage Learning Editores SA de CV. doi:<https://bookshelf.vitalsource.com/books/9786074819151>
- SeaRates. (2022). *SeaRates*. Obtenido de <https://www.searates.com/freight/?from=ChIJxXjKRUJBw4URmwE26ULWpBg&fromPortId=22787&codeFrom=MX&typeFrom=locality&to=ChIJOofBn8mFuQUYRmh4j019gkn4&toPortId=33977&codeTo=NO&typeTo=locality&date=26%2C+Jul%2C+2022&type=fcl&count%5B20st%5D=1>
- SNICE. (s.f.). *SNICE*. Obtenido de <https://www.snice.gob.mx/cs/avi/snice/nico.ligie.html>
- SNICE. (s.f.). *SNICE*. Obtenido de <https://www.snice.gob.mx/cs/avi/snice/conocelasrayrnasm.html>
- Somala, I. (2018). *El comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta online*. Alfaomega. doi:<http://pbidi.unam.mx:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cab02025a&AN=lib.MX001001988875&lang=es&site=eds-live>
- Standard Norge. (30 de marzo de 2022). *Standard Norge*. Obtenido de <https://www.standard.no/standardisering/iso-standarder/>
- Statista. (Julio de 2022). *statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/sauces-spices/norway>
- Statistics Norway. (2022). *Statistics Norway*. Obtenido de <https://www.ssb.no/>
- TOLLETATEN. (s.f.). *TOLLETATEN*. Obtenido de <https://tolltariffen.toll.no/tolltariff?language=en>
- Trademap. (2022). *Trademap*. Obtenido de <https://www.trademap.org>
- Vásquez, N. S. (2019). Análisis de la legislación y normativa de la Unión Europea sobre el empaque, embalaje y etiquetado para la exportación". *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 6-8. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/normativa-europea-exportacion.html>