

Seminario Miércoles del exportador

**Marketing internacional  
basado en valor:  
Posicionamiento como  
herramienta de negociación  
para negociar en mercados  
globales.**

---

Lima, 11 de febrero de 2026



**Mónica Arias Guerrero**  
monica.arias@peruagripartner.com



peruvian agribusiness partners  
<https://peruagripartner.com/>

# Índice

1

GLOBALIZACIÓN Y  
COMPETENCIA  
INTERNACIONAL

2

DEL PRECIO AL VALOR  
COMO ESTRATEGIA  
COMPETITIVA

3

EL COMPRADOR  
INTERNACIONAL Y LA  
PERCEPCIÓN CULTURAL

4

POSICIONAMIENTO  
INTERNACIONAL:  
EMPRESA Y PAÍS

5

MARKETING  
INTERNACIONAL  
INTELIGENTE

6

IMPACTO EN LAS  
EMPRESAS EXPORTADORAS

7

RECOMENDACIONES

8

PREGUNTAS

# 1 Globalización y Competencia Internacional



## 2. Intensificación de la competencia internacional

Saturación de mercados globales

Commoditización: productos percibidos como equivalentes

Presión sobre precios y márgenes

Referencias

Porter (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*

## 1. Apertura de mercados y reducción de barreras

• **Liberalización comercial:** tratados y reducción arancelaria aumentan la oferta disponible

• **Acceso a múltiples oferentes:** incremento del poder de elección del comprador

• **Mayor comparabilidad:** estándares, certificaciones y plataformas digitales reducen asimetrías de información

Referencias

WTO (2023). *World Trade Report*

Kotler & Keller (2016). *Marketing Management*



## 3. Cambio en los factores de competitividad

En este entorno, la ventaja competitiva migra desde la **capacidad productiva** hacia la **percepción de valor**.

Marca y reputación como activos estratégicos

Diferenciación como mecanismo de defensa de márgenes

Confianza como factor decisivo en B2B

★ *Ejemplo:* Danper compite por reputación, sostenibilidad y consistencia, no solo por volumen.

Referencias

Porter (1985). *Competitive Advantage*

## 4. Implicancias para el comercio internacional

Mayor poder del comprador

Menor tolerancia al error

Necesidad de construir ventaja antes del contacto comercial

☞ Aquí nace el rol estratégico del marketing internacional como **pre-negociador**.

Referencias

Sheth & Parvatiyar (2000). *Relationship Marketing*

# 2 Del Precio al Valor Como Estrategia Competitiva



# DEL PRECIO AL VALOR COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

1

El precio como variable táctica.

Porter (1985)



2

El concepto de valor en mercados internacionales

Anderson, Narus & Van Rossum (2006). *Customer Value Propositions in Business Markets*



3

Propuesta de valor internacional

Kumar & Steenkamp (2013). *Brand Breakout*



4

Rol del marketing en la construcción de valor.

Doole & Lowe (2016). *International Marketing*





# El Comprador Internacional Y La Percepción Cultural



# ADAPTACIÓN COMERCIAL Y CULTURAL



Referencias  
•Homburg et al. (2010). *Brand Awareness in Business Markets*

Referencias  
Kotler, Kartajaya & Setiawan (2017). *Marketing 4.0*

# ADAPTACIÓN COMERCIAL Y CULTURAL

| Contexto                       | Bajo          | Medio                    | Alto                |
|--------------------------------|---------------|--------------------------|---------------------|
| Pais/ Ejemplos regionales      | USA, Suiza    | Europa Este              | Asia, Medio Oriente |
| CONOCER PERSONAS               | Informal      | Formal                   | Formal              |
| FAMILIARIZARSE                 | Rápida        | Moderado                 | Lento               |
| RELACIONARSE PROFUNDAMENTE     | Poco profunda | Moderado                 | Profundo            |
| RELACIÓN DE CONFIANZA          | Poco          | Confianza                | Poca confianza      |
| LIMITES DE COMPORTAMIENTO      | Legal         | Legal Social             | Social              |
| RELACIONES EMPRESARIALES       | Estrecha      | Social empresarial mixta | Mucha socialización |
| TOLERANCIA AL ERROR            | Alto          | Medio                    | Bajo                |
| RESPONSABILIDAD DE ERRORES     | Alto          | Medio                    | Bajo                |
| COMPETITIVIDAD                 | Motivado      | Desmotivado              | Antisocial          |
| PATRIARCADO                    | Bajo          | Moderado                 | Alto                |
| INDIVIDUALISMO                 | Alto          | Moderado                 | Bajo                |
| DIFERENCIAS DE CLASES SOCIALES | Bajo/Moderado | Moderado                 | Alto                |
| TOLERANCIA A LA INCERTIDUMBRE  | Alto          | Alto                     | Bajo                |

# 4 Posicionamiento Internacional: Empresa Y País



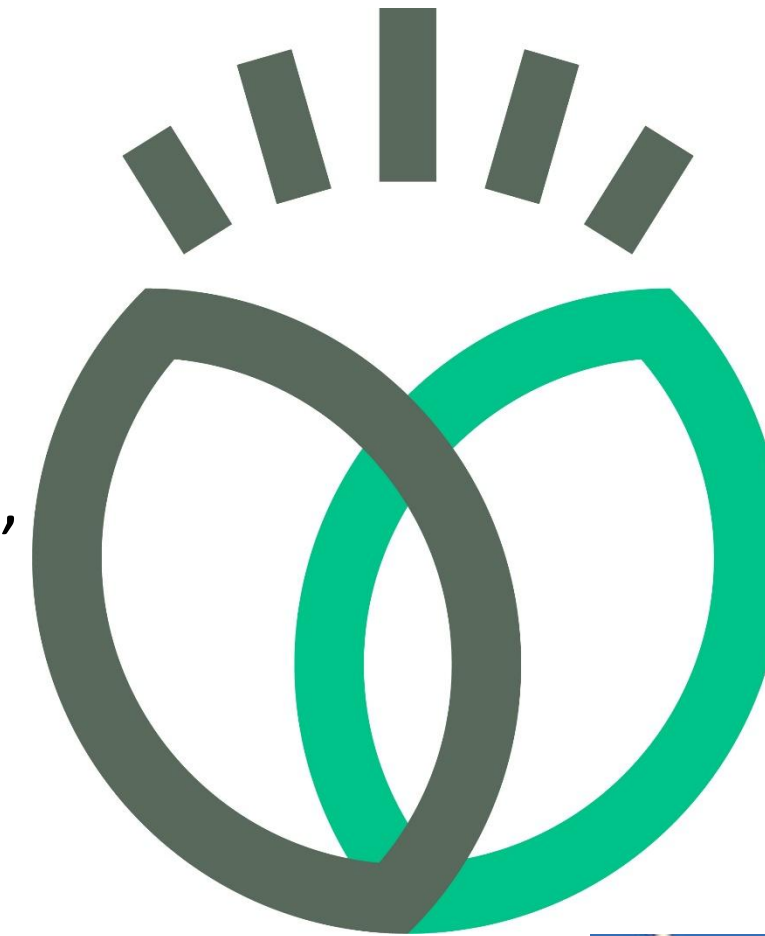
# POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL: EMPRESA Y PAÍS



**DEJAR ESTE ESPACIO VACÍO EN TODA SU PRESENTACIÓN**

## Referencias

- Dinnie (2008). *Nation Branding*
- Anholt (2007). *Competitive Identity*



# Royal Flora Holland

## CASO 1:

### 1. Imagen País

Países Bajos = agricultura tecnificada, eficiencia logística, innovación agrícola.

### 2. Rol de la Empresa

FloraHolland opera como cooperativa global de flores:

- tecnología en subastas,
- logística avanzada,
- estándares de calidad homogéneos.

### 4. Relación País–Empresa

Confirma la imagen de Holanda como líder agrícola sofisticado.

### 5. Posicionamiento Sostenible

No compite por precio de flores, sino por:

- confiabilidad,
- eficiencia,
- escala organizada.

Negociación centrada en servicio y sistema, no en descuento.





## CASO 2:

### 1. Imagen País

Dinamarca = bienestar, sostenibilidad, alta calidad alimentaria.

### 2. Rol de la Empresa

Arla comunica:

- trazabilidad,
- bienestar animal,
- sostenibilidad ambiental.

### 3. Relación País–Empresa

Refuerza la percepción de país responsable y confiable.

### 4. Posicionamiento Sostenible

Le permite negociar como proveedor premium, no como commodity lácteo.



Dinamarca

### CASO 3:

#### 1. Imagen País

Costa Rica = sostenibilidad, biodiversidad, agricultura responsable.

#### 2. Rol de la Empresa

Inversión en certificaciones ambientales y procesos responsables.

#### 3. Relación País–Empresa

Se beneficia del posicionamiento ecológico país y lo refuerza.

#### 4. Posicionamiento Sostenible

Exporta fruta como producto responsable, no solo tropical.



# ZARA



## CASO 5:

### 1. Imagen País

España = moda accesible, diseño europeo.

### 2. Rol de la Empresa

Zara desarrolla:

- rapidez de producción,
- logística global,
- adaptación constante.

### 3. Relación País–Empresa

Refuerza la percepción de España como referente en moda rápida.

### 4. Posicionamiento Sostenible

No compite solo por precio; compite por velocidad y diseño.

## CASO 6:

### 1. Imagen País

Colombia = café de calidad mundial.

### 2. Rol de la Empresa

Construye marca internacional basada en origen y productor.

### 3. Relación País–Empresa

Convierte origen país en narrativa comercial.

### 4. Posicionamiento Sostenible

Vende experiencia y origen, no solo grano.



## CASO 7:

### 1. Imagen País

Nueva Zelanda = naturaleza pura, agricultura limpia.

### 2. Rol de la Empresa

Zespri controla marca global del kiwi:

- estándares únicos,
- marketing coordinado,
- calidad homogénea.

### 3. Relación País–Empresa

Marca país y marca corporativa totalmente alineadas.

### 4. Posicionamiento Sostenible

Negocia como marca global premium, no como fruta genérica.

Este es un caso oro para agroexportación



GETTY

# 5 Marketing Internacional Inteligente



## SEGMENTACIÓN INTERNACIONAL

- Selección del mercado objetivo
- Identificación de clientes ideales.
- Enfoque B2B por tipo de comprador.

## DEL MARKETING OPERATIVO AL ESTRATÉGICO

- Marketing como toma de decisiones.
- .Prioridad en la calidad de acciones, no cantidad.
- Enfoque de largo plazo.



## ADAPTACIÓN CULTURAL

- Diferencias culturales en mercados internacionales
- Ajuste del relato sin perder coherencia.
- Errores comunes de estandarización excesiva.

## COHERENCIA ORGANIZACIONAL

Alineación entre marketing, ventas y operaciones.  
 Consistencia entre mensaje y experiencia real.  
 Marketing como soporte de la negociación.

Referencias

•Johansson (2009). *Global Marketing*

# DEL MARKETING OPERATIVO AL MARKETING ESTRATÉGICO



## a. Marketing como toma de decisiones

Zespri no vende kiwi genérico.

Decidió posicionarse como **marca global premium**, controlando:

- estándares de calidad,
- licencias de producción,
- narrativa de origen.
- No es marketing operativo (promoción), es arquitectura estratégica global.



## b. Calidad sobre cantidad

No entra indiscriminadamente a todos los mercados.

Prioriza mercados que valoran:

- calidad,
- trazabilidad,
- sostenibilidad.



## c. Enfoque largo plazo

Construyó marca durante décadas.

Hoy negocia como marca premium, no como commodity.

## ADAPTACIÓN CULTURAL DEL MENSAJE



- a. En Europa comunica:
- origen,
  - tradición,
  - caficultor.



- b. En EE.UU. enfatiza:
- experiencia premium,
  - café de especialidad.

- Error que evita:

No estandariza el mismo mensaje en todos los mercados.





## a. Selección de mercados

- No vende igual en Asia que en Europa. Prioriza mercados con:
- alto consumo per cápita,
- cadenas de retail sofisticadas.



## b. Identificación de cliente ideal

- No todos los compradores son iguales:
- retail premium,
- distribuidores masivos,
- procesadores.
- Cada uno valora cosas distintas.



## c. Segmentación B2B

Un retail europeo premium valorará:

- sostenibilidad,
- certificaciones,
- trazabilidad.
- Un importador mayorista puede enfocarse más en:
- volumen,
- cumplimiento logístico.

## COHERENCIA ORGANIZACIONAL

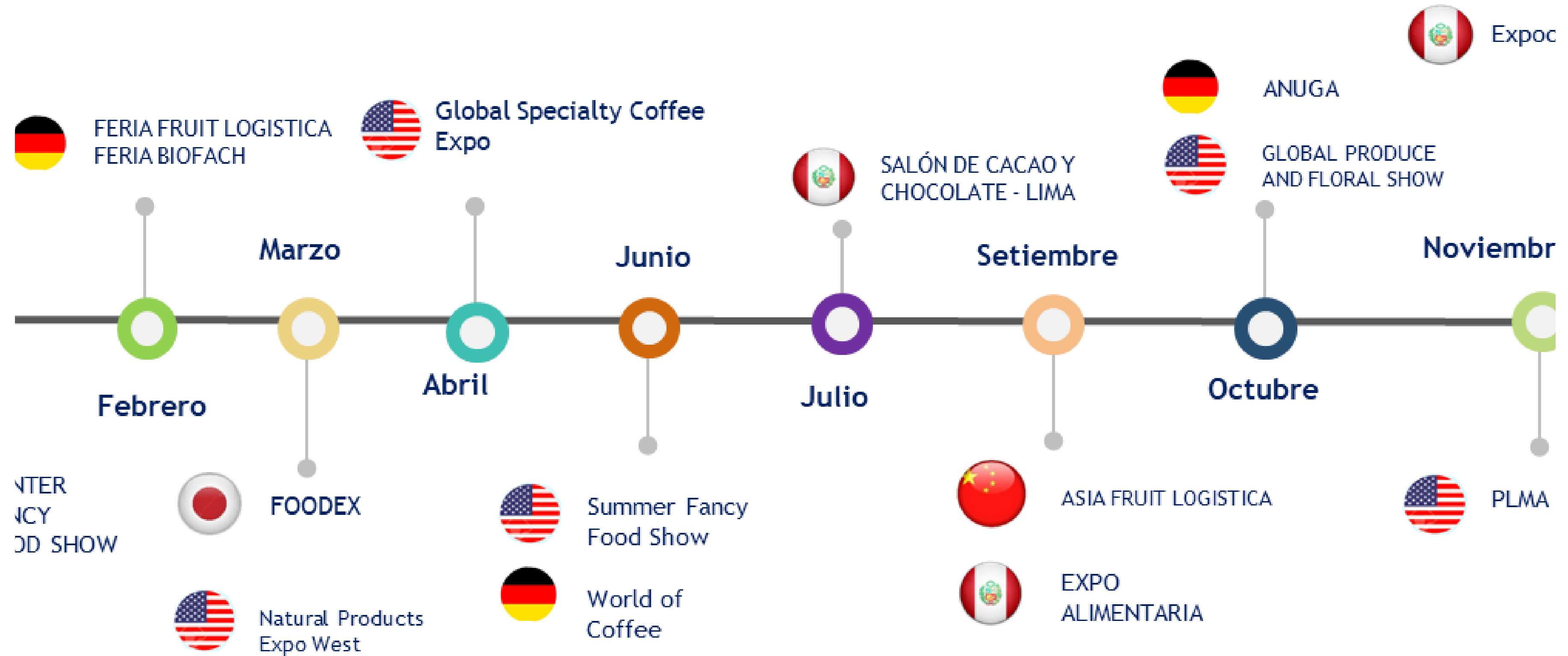


Marketing comunica bienestar animal.  
Operaciones implementan estándares reales.  
Certificaciones lo respaldan.  
Eso construye valor real.



Dinamarca

# FERIAS Y MISIONES COMERCIALES



INTER  
ICY  
DD SHOW

# FERIAS Y MISIONES COMERCIALES

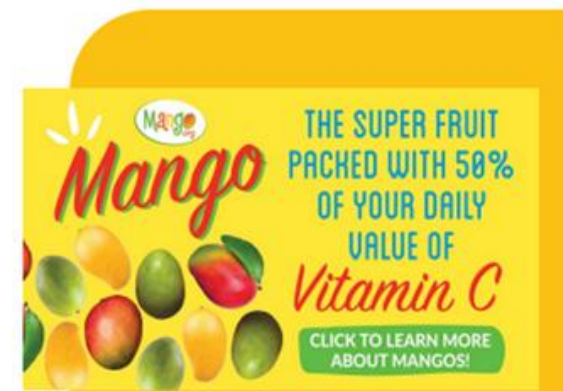


# Marketing digital y comercio electrónico



# Branding y denominación de origen

Nature's Pride



# Certificaciones y diferenciador de valor



# Alianzas estratégicas y redes comerciales



Anunció la adquisición, a través de Unifrutti, de tres agroexportadoras peruanas: AvoAmerica Perú; Bomarea (FOB 2023: \$ 40 millones); y Sociedad Agrícola Rapel (FOB 2023: \$ 162 millones).



En 2023, el grupo guatemalteco, Grupo HAME, ingresó al mercado peruano a través de la compra de Agrokasa Holdings, Sociedad Agrícola Drokasa y sus subsidiarias Agrícola Los Andenes, Agrícola Los Andenes II y Agrícola Los Andenes III (FOB 2023: \$ 176 millones). Ese mismo año, la agroexportadora peruana Agrícola Atlas adquirió una participación en Danper Trujillo (FOB 2023: \$ 230 millones).

# Auge Alimentación saludable



COMERCIO ELECTRÓNICO



COMIDAS NATURALES PREHECHAS



KIT DE ALIMENTOS



ENVASES HECHOS EN BASE ALIMENTOS

# Auge de alimentación saludable



La bebida de almendra orgánica sin azúcar de la marca australiana Pureharvest ofrece “más nutrición de menos procesamiento, más sabor de menos aditivos y más naturaleza de menos desperdicios.



El picadillo de lentejas amarillas con coco, curry, cilantro y cúrcuma de L'Atelier V, está hecho con legumbres orgánicas ricas en proteína, fibra y minerales. El empaque del picadillo vegano francés incluye una calificación de procesamiento de 4 sobre 7 en la escala Siga, lo que significa un nivel de procesamiento gourmet, bajo la definición del ultraprocesamiento.



La canadiense Wisely Foods rescata y suprarrecicla la pulpa restante al hacer tofu, un producto conocido como okara. Su comida basada en plantas, fría, Smooth & Fluffy Original Tofu Scramble, resalta la okara como un ingrediente.



Las salsas para pasta Matriark están hechas con tomates suprarreciclados y nutritivos cultivados en Estados Unidos y empaquetados en cartones no perecederos. La empresa afirma que comprar un cartón desvía 0.4 libras de vegetales de los vertederos, ahorra 50 galones de agua y reduce una libra de gases de efecto invernadero.



La nueva línea de paletas de hielo de la marca de jugos tailandesa, Doi Kham, está diseñada para ahorrar energía durante su transporte porque se venden a temperatura ambiente y el consumidor las congela en su casa.



# Auge de marketing digital

**EAT ME**



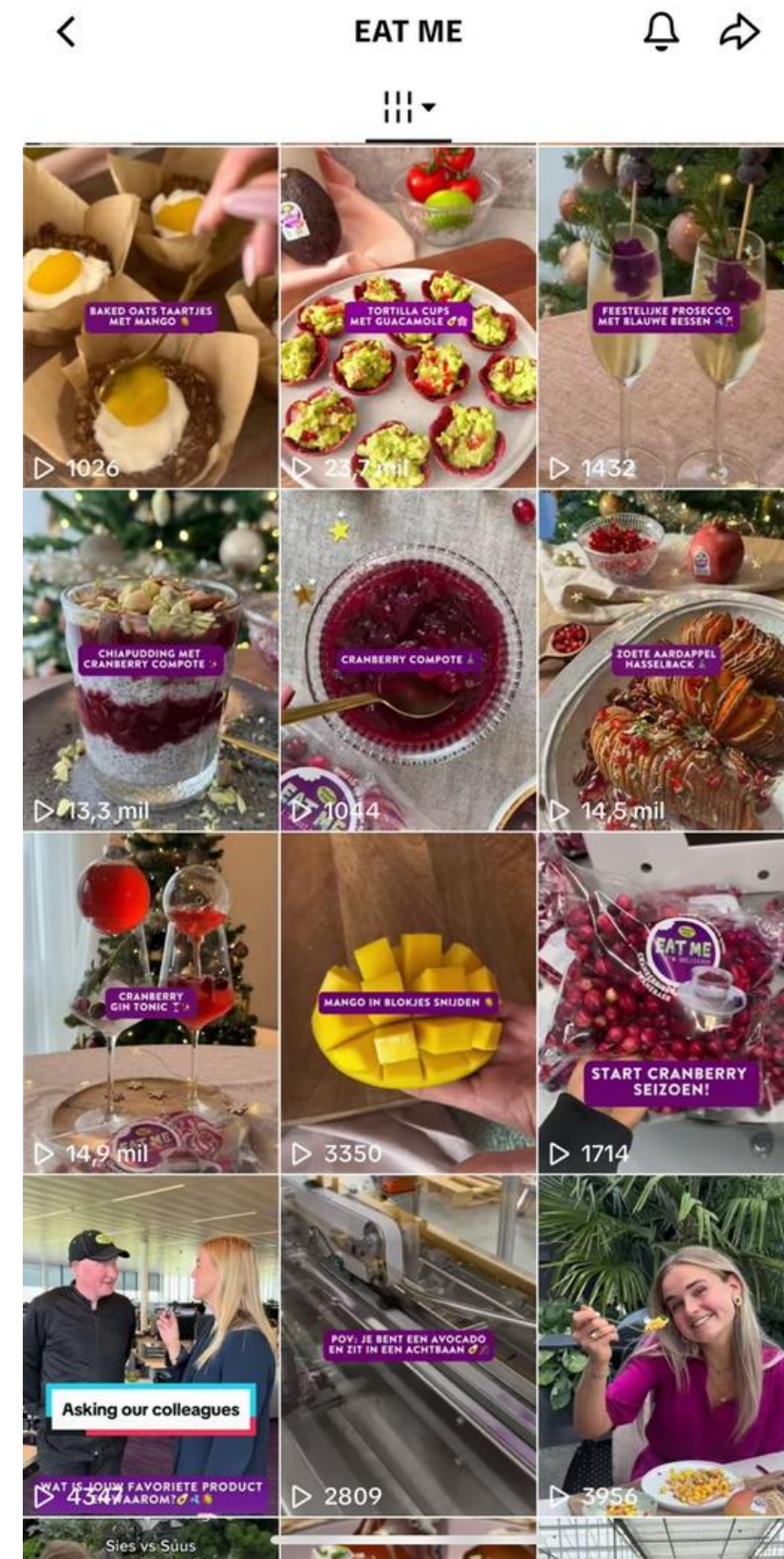
@eatmebynaturespride

32 Siguiendo | 303 Seguidores | 7260 Me gusta


Seguir Mensaje

Een gezonde dosis content, met EAT ME groenten en fruit in de hoofdrol! 🥑🥥🍓

instagram.com/eatme\_nl



**Driscoll's**



@driscollsberry

138 Siguiendo | 11,5 mil Seguidores | 165,8 mil Me gusta

Seguir Mensaje

What your favorite berries are posting 🍓🍇

#OnlyTheFinestBerries

https://www.driscolls.com/b... y 1 más



# Valor agregado



- Empresa Aldi Nord
- Marca Gourmet Finest Cuisine
- Categoría [Postres y Helados](#)
- Mercado [Alemania](#)



- Empresa [Gerber Products, USA](#)
- Marca Gerber Organic Grain & Grow
- Categoría [Alimentación Infantil](#) > [Cereales](#)
- Mercado [Estados Unidos](#)



- Empresa Shufersal
- Marca Shufersal
- Categoría [Fruta](#)
- Mercado [Israel](#)



- Empresa [Tchibo, Germany](#)
- Marca Tea by Tchibo [MARCAfrica PROPIA](#)
- Categoría [Te](#)
- Mercado [Austria](#)



- Empresa [Pioneer Foods, South Africa](#)
- Marca Bokomo
- Categoría [Snack/Cereales/Energéticas](#)
- Mercado [Sudáfrica](#)

# Economía Circular y sostenibilidad



Empresa [Mádara Cosmetics, Latvia](#)

- Marca Mossa Sea Buckthorn / Raspberry
- Categoría [Cosmética](#)
- Mercado [Latvia](#)

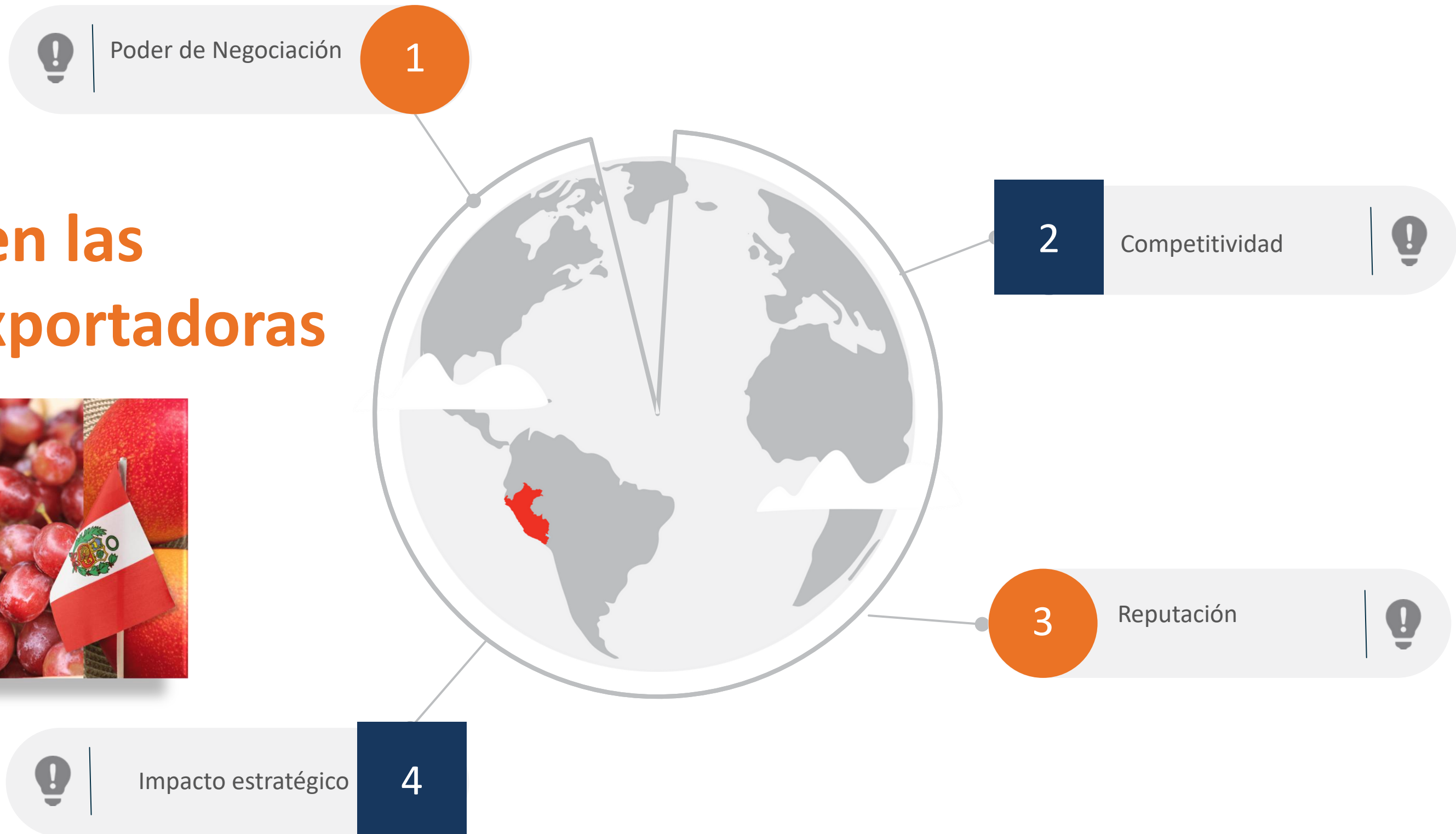
- Empresa [Oriflame, Ireland](#)
- Marca Oriflame Love Nature Forest Berries Delight [MARCA PROPIA](#)
- Categoría [Cosmética](#) > [Cuidado Corporal](#)
- Mercado [Nigeria](#)

- Empresa Bübchen-Werk Ewald Hermes, Germany
- Marca Bübchen Happy Berry
- Categoría Cosmética Capilar
- Mercado Rusia

# Influencia En Las Empresas Exportadoras



# Influencias en las empresas exportadoras



Referencias  
•Porter (1985)  
•HBR (varios artículos B2B)

# 7

## Recomendaciones



## 1. Dejar de competir solo por precio

### Recomendación:

Transitar de una lógica transaccional a una lógica de diferenciación estructural.

## 2. Definir y formalizar una propuesta de valor internacional clara

### Recomendación:

No exportar productos; exportar una propuesta de valor coherente.

## 3. Seleccionar estratégicamente mercados y compradores

### Recomendación:

No todos los mercados ni compradores son estratégicos.

## 4. Convertir el valor en argumento de negociación

### Recomendación:

Entrar a la negociación con evidencia de valor..

## 5. Usar el marketing como herramienta estratégica, no operativa

### Recomendación:

El marketing debe participar en decisiones estratégicas, no solo en promoción.

## 6. Construir reputación de manera consistente y acumulativa

### Recomendación:

Entender que cada operación internacional impacta la reputación corporativa y país.

## 7. Pensar en sostenibilidad competitiva

### Recomendación:

Construir posicionamiento defendible en el tiempo.

## 8. Medir impacto estratégico, no solo ventas

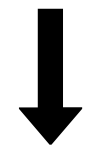
### Recomendación:

Incorporar indicadores como:

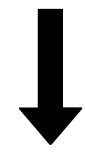
- estabilidad de clientes,
- margen defendido,
- reducción de descuentos,
- recurrencia de contratos.



Marketing estratégico



Propuesta de valor clara



Reducción de riesgo



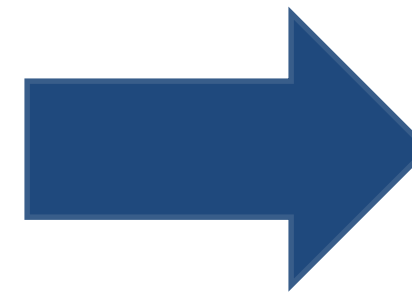
Reputación acumulativa



Mayor poder de negociación



Competitividad sostenible



*“Las empresas que negocian mejor no son las que reducen más el precio, sino las que han construido suficiente valor para que el precio deje de ser el único argumento”*