

AÑO 30 NO. ESPECIAL 13, 2025  
ENERO-JUNIO



AÑO 30 NO. ESPECIAL 13, 2025

ENERO-JUNIO



# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



# Estrategia de marketing internacional en empresas colombianas exportadoras de mariscos

**Pedraza Reyes, Carlos Julio\***  
**Cantillo Campo, Nair\*\***

## Resumen

El presente artículo expone los resultados de una investigación orientada al diseño de estrategias de marketing internacional para fortalecer el posicionamiento exportador del sector marisquero en el Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, ubicado en el Caribe colombiano. En un contexto global caracterizado por la creciente demanda de productos del mar sostenibles, esta región enfrenta importantes desafíos relacionados con su limitada articulación logística, baja capacidad organizacional y escaso aprovechamiento de herramientas institucionales como zonas francas y regímenes aduaneros especiales. El objetivo principal fue proponer un modelo estratégico de internacionalización adaptado a las condiciones del territorio, con base en el análisis de barreras y oportunidades del sector. Para ello, se empleó un enfoque metodológico mixto, integrando técnicas cuantitativas (encuestas con escala Likert) y cualitativas (entrevistas y análisis documental), con una muestra representativa de empresas exportadoras locales. Los resultados revelan debilidades estructurales en la gestión empresarial, la infraestructura logística y el conocimiento de incentivos públicos, pero también identifican oportunidades clave en la sostenibilidad, la biodiversidad marina y la cooperación internacional. A partir de estos hallazgos, se propone una estrategia de marketing internacional sustentada en cuatro ejes: sostenibilidad, integración económica regional, alianzas estratégicas e identidad territorial, con miras a consolidar a Riohacha como un nodo competitivo del comercio exterior marino en el Caribe.

**Palabras clave:** marketing internacional; exportaciones; mariscos; logística; competitividad.

**Recibido:** 28.01.25

**Aceptado:** 16.04.25

\* Los autores de esta publicación agradecen a la Universidad de La Guajira por su apoyo en la publicación y divulgación de nuevo conocimiento resultado de procesos rigurosos de investigación científica dentro de las líneas de investigación de los programas de Administración de Empresas y Negocios Internacionales

\*\* Universidad de La Guajira. Email: [cjulio@uniguajira.edu.co](mailto:cjulio@uniguajira.edu.co), ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3168-6864>

\*\*\* Universidad de La Guajira. Email: [ncantillo@uniguajira.edu.co](mailto:ncantillo@uniguajira.edu.co), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5550-938X>

# *International marketing strategy in Colombian seafood exporting companies*

## **Abstract**

This article presents the results of a research project focused on the design of international marketing strategies to strengthen the export positioning of the seafood sector in the Special Tourist and Cultural District of Riohacha, located in the Colombian Caribbean. In a global context characterized by growing demand for sustainable seafood products, this region faces significant challenges related to its limited logistical coordination, low organizational capacity, and limited use of institutional tools such as free trade zones and special customs regimes. The main objective was to propose a strategic internationalization model adapted to the local conditions, based on the analysis of the sector's barriers and opportunities. To this end, a mixed methodological approach was employed, integrating quantitative (Likert scale surveys) and qualitative (interviews and documentary analysis) techniques with a representative sample of local exporting companies. The results reveal structural weaknesses in business management, logistics infrastructure, and knowledge of public incentives, but also identify key opportunities in sustainability, marine biodiversity, and international cooperation. Based on these findings, an international marketing strategy is proposed based on four pillars: sustainability, regional economic integration, strategic alliances, and territorial identity, with a view to consolidating Riohacha as a competitive hub for marine foreign trade in the Caribbean.

**Keyword:** international marketing; exports; seafood; logistics; competitiveness.

## **1. Introducción**

En las últimas décadas, la internacionalización de las economías ha generado nuevos retos y oportunidades para las empresas de los países en desarrollo, particularmente aquellas vinculadas a sectores con potencial exportador (Puerto, 2010; Torres, 2015; Banco Mundial, 2020). En este contexto, el sector marisquero se posiciona como una actividad estratégica en la región Caribe colombiana, no solo por su capacidad productiva, sino por el valor agregado que puede generar a través de su inserción en los mercados internacionales (Observatorio del

Caribe Colombiano, 2013; Quiroz et al., 2021). El Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, capital del departamento de La Guajira, cuenta con condiciones geográficas, ambientales y socioculturales propicias para el desarrollo de una industria marisquera orientada a la exportación, lo cual la convierte en un punto clave para la dinamización del comercio exterior colombiano en el Caribe.

A pesar de estas potencialidades, persisten múltiples barreras que limitan la consolidación de las exportaciones de mariscos desde Riohacha, entre ellas la limitada articulación logística, las debilidades en la cultura organizacional

empresarial, la escasa integración con cadenas de valor globales, y el insuficiente aprovechamiento de los instrumentos de facilitación comercial, como las zonas francas y los regímenes especiales aduaneros (Rincón & Aldana, 2021; Flores-Urbáez et al., 2025). Estas condiciones reflejan una problemática compleja relacionada con la falta de estrategias de marketing internacional adaptadas a las dinámicas territoriales, culturales y económicas de la región.

En este sentido, el presente estudio se orienta a diseñar una estrategia de marketing internacional para las empresas exportadoras de mariscos del distrito de Riohacha, considerando los componentes logísticos, organizacionales y de entorno que condicionan su desempeño competitivo. La investigación se enmarca en las líneas de Comercio Internacional para el programa Negocios Internacionales y Administración y Organizaciones del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de La Guajira, integrando enfoques interdisciplinarios para una comprensión integral del fenómeno exportador.

El alcance del estudio es de tipo propositivo y se sitúa en un nivel descriptivo-explicativo, ya que no solo se diagnostica la situación actual del sector, sino que se formula una propuesta estratégica alineada con las condiciones locales y las tendencias globales del comercio de productos marinos. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando herramientas cuantitativas (encuestas a empresarios del sector) y cualitativas (entrevistas semiestructuradas a actores clave), además del análisis documental de políticas, normas y estadísticas comerciales.

Este estudio pretende contribuir al fortalecimiento de las capacidades

exportadoras de las empresas marisqueras de la región, ofreciendo herramientas conceptuales y prácticas para el diseño de estrategias efectivas de marketing internacional. Asimismo, busca aportar insumos relevantes para los responsables de políticas públicas, instituciones de apoyo al comercio exterior y organizaciones empresariales interesadas en el desarrollo sostenible de la economía regional.

Los autores de esta publicación agradecen a la Universidad de La Guajira por su apoyo en la publicación y divulgación de nuevo conocimiento resultado de procesos rigurosos de investigación científica. Este respaldo institucional ha sido fundamental para la consolidación de una investigación comprometida con el desarrollo regional y la transformación productiva del territorio.

## **2. Fundamentos estratégicos para la internacionalización del sector marisquero en el caribe colombiano**

La internacionalización de las actividades empresariales en regiones periféricas representa un desafío que demanda la integración de diversas dimensiones teóricas. En el caso del sector marisquero del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, el diseño de estrategias de marketing internacional exige una comprensión articulada de los fundamentos del comercio global, la cultura organizacional, la competitividad empresarial, la logística y las condiciones territoriales (Johanson & Mattsson, 1988). Para ello, se propone el abordaje conceptual a partir de cuatro ejes fundamentales: marketing internacional, competitividad y cultura organizacional,

logística y cadena de suministro, y contexto regional.

El marketing internacional se define como el proceso mediante el cual una empresa planifica y ejecuta la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de bienes y servicios en más de un país, con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores internacionales y alcanzar los objetivos organizacionales (Cateora, Gilly & Graham, 2020; Moreno, 2007). A diferencia del marketing doméstico, este enfoque incorpora variables complejas como las diferencias culturales, los marcos regulatorios internacionales, los acuerdos comerciales, las barreras arancelarias y no arancelarias, y la adaptación del producto a los mercados meta.

Para Kotabe y Helsen (2022), una estrategia de marketing internacional efectiva debe basarse en la identificación de ventajas competitivas sostenibles, el conocimiento profundo del entorno global y la capacidad de adaptación a mercados específicos. Esta estrategia implica la toma de decisiones sobre la estandarización o adaptación de los elementos del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), así como el uso de plataformas digitales, ferias internacionales y redes de distribución como canales clave de posicionamiento.

En el caso del sector marisquero, estas estrategias deben considerar además los estándares internacionales de inocuidad alimentaria, certificaciones de calidad, preferencias del consumidor extranjero y tendencias en consumo responsable, lo cual exige una comprensión integral de los mercados objetivos.

La competitividad de las empresas exportadoras no depende exclusivamente de factores exógenos

del entorno económico global, sino también de elementos internos asociados a la cultura organizacional, el liderazgo empresarial y la capacidad de innovación (Porter, 1990; Barney, 1991; Rugman & Verbeke, 2001). La cultura organizacional —entendida como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que orientan el comportamiento dentro de la empresa (Schein, 2010)— constituye un factor determinante para la toma de decisiones estratégicas en contextos de incertidumbre e internacionalización.

En sectores intensivos en conocimiento práctico como la pesca y el procesamiento de mariscos, la competitividad depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar procesos eficientes, gestionar el talento humano, adaptarse a estándares internacionales y establecer redes colaborativas con otros actores de la cadena de valor (Chávez & Vizcaino, 2017; Huaraca-Carhuarica, 2023; Montoya & Boyero, 2016).

Estudios regionales (Ruiz & Naranjo, 2012; Mena, 2019) han señalado que muchas empresas del Caribe colombiano presentan debilidades estructurales relacionadas con una cultura organizacional tradicional, limitada inversión en innovación y escasa vinculación con centros de conocimiento, lo cual restringe su inserción efectiva en mercados internacionales. Superar estas barreras implica transformar los estilos de gestión y promover modelos organizacionales basados en el aprendizaje continuo, la sostenibilidad y la orientación al cliente global (Garbanzo-Vargas, 2015; González et al., 2019).

La logística internacional y la gestión eficiente de la cadena de suministro son factores clave

en la competitividad exportadora, especialmente en productos perecederos como los mariscos (Danese & Romano, 2011; Lee et al., 1997). Ballou (2004) define la logística como el proceso de planificación, implementación y control del flujo eficiente y efectivo de bienes, servicios e información desde el punto de origen hasta el punto de consumo. En contextos de exportación, esta función incluye transporte internacional, almacenamiento, embalaje, trámites aduaneros, seguros y coordinación con actores portuarios (Aaby & Slater, 1989).

La cadena de suministro, por su parte, abarca todas las etapas productivas y comerciales desde la captura o cultivo hasta la entrega final al consumidor, e incluye la gestión de relaciones con proveedores, intermediarios, operadores logísticos y clientes (Manrique et al., 2019; Balanzategui-García et al., 2022). En sectores exportadores, una cadena de suministro integrada permite reducir costos, minimizar pérdidas, mejorar la trazabilidad y cumplir con normativas internacionales de calidad y sostenibilidad (Christopher, 2016; Prajogo & Olhager, 2012).

Para Riohacha, el fortalecimiento de la infraestructura logística y la profesionalización de los operadores logísticos resultan fundamentales para transformar el potencial marisquero en ventajas competitivas reales (Lambert et al., 1998). La conectividad terrestre, portuaria y aérea, así como el acceso a tecnologías de refrigeración y trazabilidad, son elementos críticos que deben ser abordados desde una perspectiva estratégica regional (Febré & Pérez, 2012).

La región Caribe de Colombia representa una zona de gran riqueza natural, diversidad cultural y potencial económico, pero también enfrenta retos

históricos en materia de desarrollo productivo, infraestructura y gobernanza (Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, 2023; Galvis, 2009). El Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha, ubicado en el departamento de La Guajira, cuenta con acceso directo al mar Caribe, recursos pesqueros valiosos y una creciente actividad empresarial relacionada con productos del mar.

Sin embargo, diversos estudios (Romero y Benedetti, 2016; Sabourin, Samper & Sotomayor, 2014) evidencian que la región enfrenta limitaciones en términos de capital humano calificado, acceso a financiamiento, redes logísticas eficientes y articulación entre los sectores público y privado. A ello se suma una alta informalidad en las actividades pesqueras y una débil presencia en los mercados internacionales.

No obstante, la existencia de regímenes especiales como la Zona Franca de La Guajira, la cercanía con puertos internacionales, la vocación turística del territorio y la creciente demanda mundial de alimentos marinos ofrecen oportunidades significativas para el desarrollo de estrategias de internacionalización. Aprovechar estos factores requiere una visión territorial integradora, centrada en la sostenibilidad, la innovación organizacional y la promoción activa en mercados internacionales.

### **3. Estrategia metodológica**

El presente estudio se sustenta en una estrategia metodológica de carácter mixto, orientada a comprender y explicar las dinámicas internas y externas que condicionan la capacidad exportadora del sector marisquero en el Distrito Especial, Turístico y Cultural

de Riohacha. La combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos permitió triangular, datos objetivos con percepciones subjetivas y contextuales, lo que enriqueció el análisis y fortaleció la validez de los hallazgos.

Se adoptó un enfoque mixto de tipo secuencial exploratorio, en el que inicialmente se desarrollaron técnicas cualitativas para identificar categorías analíticas emergentes y comprender el contexto organizacional y territorial del sector marisquero. Posteriormente, se aplicaron técnicas cuantitativas que permitieron validar y ampliar los hallazgos a partir de una muestra representativa de unidades empresariales.

Para la fase cualitativa, se emplearon entrevistas semiestructuradas dirigidas a actores clave del ecosistema exportador, tales como empresarios del sector, representantes de instituciones gubernamentales (como ProColombia, la Secretaría de Desarrollo Económico de La Guajira y la Cámara de Comercio de La Guajira), y especialistas en comercio exterior y desarrollo logístico. Estas entrevistas permitieron identificar barreras culturales, institucionales y de infraestructura que afectan la competitividad exportadora del sector marisquero en Riohacha.

En la fase cuantitativa, se aplicó un cuestionario estructurado compuesto por 25 ítems de escala Likert, diseñado para evaluar aspectos de cultura organizacional, capacidades logísticas, nivel de preparación para la exportación, grado de vinculación con instrumentos de facilitación comercial y estrategias de promoción internacional. El instrumento fue validado mediante juicio de expertos y se aplicó de forma presencial y digital a representantes de empresas marisqueras formalmente constituidas.

La población objeto de estudio

estuvo conformada por empresas ubicadas en el distrito de Riohacha vinculadas a la producción, procesamiento o comercialización de productos marinos con vocación exportadora. A partir de registros de la Cámara de Comercio de La Guajira y fuentes institucionales complementarias, se identificaron 42 empresas potencialmente exportadoras del sector marisquero.

Para la aplicación de encuestas, se seleccionó una muestra no probabilística intencional de 30 empresas, considerando criterios como formalización jurídica, actividad económica principal, experiencia en comercio exterior, y disposición para participar en la investigación. En el caso de las entrevistas, se trabajó con una muestra teórica compuesta por 12 informantes clave, seleccionados con base en su experticia, rol institucional o trayectoria en el sector.

Los datos cualitativos obtenidos en las entrevistas fueron procesados mediante análisis de contenido temático, con apoyo del software NVivo, lo que permitió identificar patrones discursivos y construir categorías analíticas relacionadas con la cultura organizacional, el entorno logístico y las percepciones sobre la internacionalización. Este análisis sirvió de base para la formulación del instrumento cuantitativo.

Los datos cuantitativos fueron procesados con el software estadístico SPSS. Se aplicaron estadísticas descriptivas (frecuencias, medias, desviaciones estándar) para caracterizar el comportamiento de las variables, y análisis factorial exploratorio para identificar componentes estratégicos comunes entre las empresas encuestadas. Asimismo, se realizó

una correlación entre variables organizacionales, logísticas y de desempeño exportador, a fin de sustentar el modelo estratégico propuesto.

El proceso de triangulación de datos permitió validar los hallazgos desde múltiples fuentes, asegurando una interpretación integral de los factores críticos que afectan la competitividad internacional del sector marisquero en Riohacha. Esta estrategia metodológica robusta respalda la formulación de una propuesta de marketing internacional contextualizada, viable y alineada con las potencialidades del territorio.

#### **4. Diagnóstico estratégico del sector marisquero exportador en Riohacha**

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de instrumentos cualitativos y cuantitativos permiten construir un diagnóstico integral del sector marisquero exportador en el Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha. A través de la triangulación de información proveniente de entrevistas, encuestas y análisis documental, se identificaron barreras estructurales, oportunidades estratégicas y condiciones logísticas y organizacionales que inciden directamente en la competitividad internacional del sector. Estos hallazgos sirven como base para la formulación del modelo de marketing internacional propuesto en este estudio.

El sector marisquero de Riohacha se encuentra caracterizado por una notable riqueza de recursos hidrobiológicos, con especies como camarones, langostas, pargos y moluscos que poseen alta demanda en mercados internacionales. Sin embargo, el aprovechamiento de este potencial

presenta importantes limitaciones.

El análisis cuantitativo revela que el 73% de las empresas encuestadas no cuenta con experiencia previa en procesos de exportación directa, y solo el 17% ha participado en operaciones de comercio exterior de forma indirecta, a través de intermediarios o empresas anclas. Esta situación pone de manifiesto una débil inserción internacional del sector, a pesar del entorno favorable que representa la proximidad al mar Caribe y la existencia de normativas de promoción comercial.

Por su parte, los resultados cualitativos muestran que las empresas marisqueras en Riohacha operan principalmente bajo esquemas familiares o informales, con capacidades limitadas para la tecnificación de procesos, certificación de calidad e incorporación de estándares internacionales. La falta de acceso a financiamiento, el escaso conocimiento sobre mercados, meta y la limitada articulación con instituciones de fomento productivo configuran un entorno empresarial frágil y poco orientado hacia la internacionalización.

Asimismo, el sector carece de una estrategia colectiva de posicionamiento regional y muestra alta dependencia de la demanda local e interregional, sin procesos consolidados de agregación de valor o innovación en el desarrollo de productos marinos.

Desde el punto de vista logístico, los datos recolectados muestran que el 84% de las empresas encuestadas no cuenta con un sistema propio de almacenamiento refrigerado y depende de terceros para el transporte y conservación de productos. Esta situación incrementa los costos operativos, reduce los márgenes de ganancia y afecta la calidad del producto al momento de su llegada a destinos

nacionales o internacionales.

A nivel organizacional, se evidenció que solo el 22% de las empresas cuenta con manuales de procesos documentados y políticas internas orientadas a la mejora continua. La toma de decisiones suele estar centralizada en una sola figura directiva o familiar, lo que limita la capacidad de respuesta ante exigencias del mercado global. La cultura empresarial aún está muy ligada a prácticas tradicionales, con una baja implementación de herramientas digitales, escasa participación en ferias internacionales y débil vinculación con redes de comercio exterior.

No obstante, algunas empresas emergentes mostraron signos de innovación, especialmente aquellas lideradas por jóvenes emprendedores o retornados del extranjero que han

comenzado a incorporar prácticas de trazabilidad, empaques sostenibles y estrategias de branding digital, lo cual constituye un capital organizacional emergente con potencial de escalamiento.

Con el propósito de explorar las percepciones internas de las empresas exportadoras del sector marisquero en relación con sus capacidades organizacionales, logísticas e institucionales, se aplicó una escala tipo Likert de cinco puntos. Esta herramienta permitió cuantificar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los participantes frente a enunciados clave sobre comercio exterior, infraestructura, cultura organizacional y participación internacional. A continuación, se presenta un resumen estadístico de los resultados obtenidos (Tabla 1):

**Tabla 1**  
**Resumen de resultados de la escala Likert aplicada a empresas marisqueras (n = 30)**

Variable evaluada	1 (%) SD	2 (%) D	3 (%) N	4 (%) A	5 (%) SA	Media	DE
a) Capacidades internas para comercio exterior	10 %	25 %	35 %	20 %	10 %	3.00	1.05
b) Infraestructura logística adecuada (almacenamiento/ transporte)	15 %	30 %	25 %	20 %	10 %	2.85	1.12
c) Conocimiento sobre incentivos de zonas francas y regímenes aduaneros	20 %	40 %	25 %	10 %	5 %	2.50	1.00
d) Cultura organizacional orientada a calidad, innovación y mejora continua	12 %	28 %	40 %	15 %	5 %	2.85	1.02
e) Participación en ferias y redes de comercio internacional	25 %	35 %	25 %	10 %	5 %	2.45	1.05

Los resultados obtenidos a partir de la escala Likert reflejan percepciones predominantemente neutrales o desfavorables en torno a las capacidades internas para el comercio internacional, la infraestructura logística y el conocimiento sobre incentivos institucionales. Las medias, que oscilan entre 2.45 y 3.00, evidencian una limitada

preparación exportadora por parte de las empresas marisqueras consultadas. En particular, la media de 3.00 en la variable relacionada con capacidades internas sugiere una percepción neutra, aunque con una alta dispersión (DE 1.05), lo que es consistente con las barreras organizacionales identificadas cualitativamente (Tabla 2).

**Tabla 2**  
**Principales barreras y oportunidades identificadas en empresas marisqueras de Riohacha**

Dimensión	Barreras (frecuencia mencionada)	Oportunidades estratégicas
Organizacional	Falta de competencias en comercio exterior (73 %)	Innovación local, emprendimientos jóvenes
Logística	Ausencia de cadena de frío (84 % sin sistemas propios)	Proximidad a la Zona Franca de La Guajira e incentivos aduaneros
Institucional y normativa	Desconocimiento de apoyos institucionales	Creciente demanda internacional de productos marinos sostenibles

Las variables vinculadas a infraestructura logística y cultura organizacional presentan medias cercanas a 2.85, lo que indica una valoración mayoritariamente negativa o ambigua, en sintonía con los desafíos estructurales señalados en el diagnóstico. De especial atención resulta el bajo puntaje asociado al conocimiento sobre incentivos de zonas francas y la participación en redes de comercio internacional (medias de 2.50 y 2.45, respectivamente), lo cual pone en evidencia tanto el escaso acceso a apoyos institucionales como la débil articulación de las empresas con dinámicas de internacionalización. En conjunto, estos hallazgos reafirman la urgencia de implementar estrategias que fortalezcan la gestión organizacional, optimicen la infraestructura logística y mejoren el acceso a información estratégica sobre mecanismos de promoción comercial.

El análisis de la información recopilada permitió identificar y clasificar las principales barreras que enfrentan las empresas marisqueras de Riohacha en su proceso de internacionalización, agrupándolas en tres dimensiones estrechamente interrelacionadas. En primer lugar, se encuentran las barreras internas organizacionales, asociadas a la falta de competencias

técnicas en comercio exterior, la limitada planificación estratégica, la ausencia de una visión exportadora sostenida, así como la baja inversión en tecnologías y en procesos de mejora continua.

En segundo lugar, se evidencian barreras logísticas y de infraestructura, que incluyen deficiencias en la cadena de frío, dificultades para articular un transporte intermodal eficiente, carencia de instalaciones portuarias especializadas y escasa conectividad con centros de distribución internacional. Finalmente, en tercer lugar, destacan las barreras institucionales y normativas, derivadas de una débil articulación interinstitucional, un acceso restringido a programas de apoyo gubernamental, y el desconocimiento por parte de los empresarios de los incentivos disponibles a través de las zonas francas y los regímenes especiales aduaneros.

Apesar de este panorama complejo, también se identificaron oportunidades estratégicas de alto valor, entre las que destacan la tendencia creciente en los mercados internacionales hacia el consumo de productos marinos sostenibles, el reconocimiento del Caribe colombiano como una región de alta biodiversidad marina, la existencia de la Zona Franca de La Guajira — la cual puede aprovecharse para el procesamiento y la reexportación de

productos— y el interés manifestado por organismos multilaterales en apoyar proyectos que fortalezcan las llamadas economías azules y las cadenas de valor pesquera en territorios costeros.

La identificación simultánea de estas barreras y oportunidades ofrece una base crítica para el diseño de estrategias de marketing internacional que respondan a las realidades del territorio y permitan posicionar a las empresas de Riohacha como actores competitivos en el comercio global.

Los resultados obtenidos a lo largo del presente estudio confirman y complementan hallazgos previos expuestos en la literatura sobre marketing internacional, competitividad organizacional y logística exportadora en contextos emergentes. Diversos autores, como Czinkota y Ronkainen (2013) y Cateora et al. (2020), han subrayado la importancia de la preparación interna de las empresas, el conocimiento de los mercados meta y el acceso a plataformas institucionales para alcanzar una internacionalización efectiva. En línea con estos planteamientos, el diagnóstico del sector marisquero en Riohacha revela una preparación incipiente, limitada por debilidades organizacionales, baja articulación institucional y deficiencias logísticas que dificultan el posicionamiento competitivo en mercados internacionales.

En particular, los resultados obtenidos respecto a la baja participación en redes comerciales y el escaso conocimiento sobre incentivos aduaneros se alinean con lo señalado por Ghemawat (2007), quien plantea que las empresas de regiones periféricas suelen enfrentar una “distancia institucional” mayor, especialmente cuando carecen de políticas claras de inserción internacional. Asimismo,

estudios como los de Casado y Crespo (2025) sobre exportaciones pesqueras en el Caribe mexicano y los de Rincón & Aldana (2021) y Flores-Urbáez et al. (2025) sobre cadenas de valor en Colombia, destacan que las barreras logísticas y la falta de planificación estratégica son factores recurrentes que restringen la competitividad exportadora de pequeñas y medianas empresas en sectores marinos.

Desde una perspectiva aplicada, estos hallazgos tienen importantes implicaciones tanto para la gestión empresarial como para el diseño de políticas públicas regionales. Para las empresas del sector marisquero, el fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a la calidad, la innovación y la visión exportadora es una condición esencial. Esto requiere de procesos de formación continua en comercio exterior, inversión en tecnologías de trazabilidad y gestión de la cadena de suministro, así como la adopción de estándares internacionales en sanidad, embalaje y presentación del producto. Por otro lado, la formulación de estrategias de marketing internacional adaptadas al contexto regional debe considerar no solo las características del producto, sino también los valores de sostenibilidad, trazabilidad y origen que hoy día son altamente valorados en los mercados globales.

En cuanto al ámbito institucional, el estudio confirma la necesidad urgente de articular esfuerzos entre los gobiernos locales, cámaras de comercio, universidades y agencias de promoción de exportaciones para generar entornos más favorables a la internacionalización. Una política pública coherente debe contemplar incentivos fiscales, capacitación técnica, mejoras en infraestructura portuaria y simplificación

de los trámites aduaneros, en línea con las recomendaciones de la CEPAL (2018) sobre desarrollo de economías azules sostenibles en América Latina.

Dentro de este marco, las zonas francas y los regímenes especiales aduaneros emergen como herramientas clave para dinamizar las exportaciones del sector. La existencia de la Zona Franca de La Guajira representa una oportunidad estratégica poco aprovechada por los empresarios locales. Su potencial como plataforma para el procesamiento, empaque y reexportación de productos marinos permitiría reducir costos, acceder a nuevos mercados y cumplir con exigencias sanitarias y logísticas internacionales. Sin embargo, como evidenció este estudio, su impacto actual es limitado debido al bajo nivel de conocimiento y uso por parte del empresariado local, así como por la débil coordinación con entidades de apoyo al comercio exterior. En este sentido, resulta fundamental el rediseño de mecanismos de difusión y acompañamiento técnico que permitan a las empresas identificar y aprovechar estas ventajas comparativas.

Los hallazgos de esta investigación no solo confirman la existencia de obstáculos estructurales que impiden una inserción internacional efectiva del sector marisquero en Riohacha, sino que también ofrecen líneas claras de acción para fortalecer la competitividad territorial mediante la integración de capacidades empresariales, incentivos institucionales y herramientas de promoción internacional adaptadas al contexto local.

## **5. Propuesta de estrategia de marketing internacional**

Los resultados obtenidos a lo

largo de la investigación permiten sustentar una propuesta de estrategia de marketing internacional orientada a posicionar al sector marisquero del Distrito Especial, Turístico y Cultural de Riohacha como un actor competitivo en el comercio exterior de productos del mar. Esta propuesta responde a las particularidades del territorio, las barreras estructurales identificadas, las oportunidades estratégicas presentes en el entorno regional y global, y las tendencias internacionales en torno al consumo sostenible de alimentos marinos. El modelo estratégico propuesto se construye sobre un enfoque de adaptación territorial, con énfasis en el desarrollo de capacidades locales, el aprovechamiento de ventajas institucionales, y la articulación de actores públicos y privados.

El modelo contempla cuatro ejes fundamentales e interdependientes que definen el marco de acción para la estrategia de marketing internacional: sostenibilidad, integración económica regional, alianzas estratégicas e identidad territorial.

### **5.1. Sostenibilidad como eje diferenciador del producto marino del Caribe colombiano.**

La estrategia reconoce que el mercado internacional, particularmente en Europa y Norteamérica, demanda cada vez más productos que puedan demostrar prácticas responsables de pesca, trazabilidad y respeto por los ecosistemas marinos. En este sentido, se plantea promover una narrativa de valor basada en la sostenibilidad ambiental, social y económica de la actividad pesquera en La Guajira. Esto implica incentivar certificaciones ambientales,

fomentar buenas prácticas en la extracción y procesamiento, y visibilizar la pesca artesanal como patrimonio productivo y cultural del territorio.

## **5.2. Integración económica regional y fortalecimiento de encadenamientos productivos**

La estrategia propone superar la fragmentación de la cadena de valor mediante la integración de actores regionales clave (productores, cooperativas pesqueras, cámaras de comercio, operadores logísticos y centros de acopio). Se busca consolidar un sistema de valor regional capaz de cumplir con los estándares de calidad internacional, con apoyo de políticas de fomento al emprendimiento, crédito productivo y mejora en la infraestructura portuaria y de conservación (como centros de acopio refrigerados). Asimismo, se plantea incentivar alianzas con otras regiones del Caribe colombiano, para consolidar rutas de exportación más eficientes y aumentar la escala de producción.

## **5.3. Establecimiento de alianzas estratégicas para la internacionalización**

Uno de los hallazgos clave del estudio fue la baja vinculación de las empresas locales con redes internacionales de comercio y cooperación. Por ello, la estrategia contempla la creación de alianzas con organismos multilaterales, agencias de cooperación para el desarrollo, plataformas de comercio justo, ferias internacionales del sector y redes de comercialización en línea. La Universidad de La Guajira y la Cámara de Comercio

de La Guajira podrían asumir un rol facilitador en la articulación de estas redes, ofreciendo acompañamiento técnico, formación en comercio exterior y vinculación con plataformas digitales de exportación.

## **5.4. Identidad territorial como valor de marca**

El componente simbólico y cultural del producto marino guajiro debe convertirse en un activo estratégico. La propuesta incluye la creación de una marca territorial con enfoque en identidad caribeña, biodiversidad marina y tradición pesquera local, que posicione a Riohacha como un nodo de producción marina con atributos únicos. Esta narrativa no solo fortalecería el posicionamiento del producto en mercados de nicho, sino que también favorecería el turismo gastronómico y la atracción de inversión en sectores conexos. Se recomienda el desarrollo de una identidad visual robusta, acompañada de una campaña digital que visibilice el origen y las historias detrás del producto, siguiendo modelos exitosos como el de "Café de Colombia" o "Atún de Bonito del Norte".

La estrategia de marketing internacional propuesta busca trascender la visión tradicional de exportación como simple transacción comercial, para entenderla como una construcción territorial, institucional y cultural de largo plazo. Este modelo no solo persigue la ampliación de mercados y el incremento de las exportaciones, sino que se orienta al desarrollo sostenible e inclusivo de las comunidades pesqueras del Caribe colombiano, reforzando su protagonismo en la economía azul y su integración con las dinámicas globales del comercio responsable.

## 6. Conclusiones

La investigación evidenció que el sector marisquero exportador de Riohacha enfrenta barreras significativas a su internacionalización, como debilidades organizacionales, limitaciones logísticas y bajo aprovechamiento de herramientas institucionales; sin embargo, también cuenta con oportunidades estratégicas derivadas de su ubicación geográfica, biodiversidad marina y potencial logístico a través de la Zona Franca de La Guajira.

A partir de estos hallazgos, se propone una estrategia de marketing internacional basada en sostenibilidad, integración económica regional, alianzas estratégicas e identidad territorial, orientada a posicionar al sector en mercados globales. Se recomienda fortalecer las capacidades empresariales, mejorar la infraestructura, promover políticas públicas específicas y vincular a la academia en procesos de acompañamiento técnico y formación, con el fin de consolidar un modelo competitivo y sostenible de exportación que integre a Riohacha en las dinámicas del comercio exterior contemporáneo.

## Referencias

Aaby, N.-E., & Slater, S. F. (1989). Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978–1988. *International Marketing Review*, 6(4), 7–26. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001516>

Balanzategui-García, R. I., Vega-Flor, J. G., y López-Naranjo, A. L. (2022). Cadena de suministro de bienes y servicios en las empresas industriales. *Polo del Conocimiento, Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*, 7(1), 978–997. <https://mail.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3523>

Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministros* (5.ª ed.). Pearson Educación.

Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (2023, 1 de septiembre). *El Caribe colombiano: potencia de vida y desarrollo para el mundo* [Nota de prensa]. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/caribe-colombiano-potencia-de-vida-y-desarrollo-para-el-mundo/>

Banco Mundial. (2020). *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. The World Bank Group.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Casado, J. M., y Crespo, J. M. (2025). Circuitos espaciales de producción generados por la pesca y el transporte de productos pesqueros en Quintana Roo, México / Spatial networks created by fishing and fishery products transportation in Quintana Roo, México. *Eria*, 44(3), 235–260. <https://doi.org/10.17811/er.44.2024.235-260>

Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020). *International Marketing* (18th ed.). McGraw-Hill Education.

Cateora, P. R., Graham, J. L., & Bruning, E. R. (2005). *International Marketing*. McGraw-Hill Ryerson Higher Education.

Galvis, L. (2009). *Geografía económica del Caribe continental*. Centro de Estudios Económicos Regionales-CEER & Banco de la República. (Documento de trabajo No. 123, p.

- 4). <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-119.pdf>
- Chávez, E. A., y Vizcaíno, A. de J. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados Y Negocios*, (36), 7–20. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i36.5646>
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. (5th ed.). Pearson Education.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL. (2018). La economía del cambio climático en América Latina y el Caribe: Una visión general. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/42228-la-economia-cambio-climatico-america-latina-caribe-vision-grafica>
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). *International Marketing*. (10th ed.). Cengage Learning.
- Danese, P., & Romano, P. (2011). Supply chain integration and efficiency performance: a study on the interactions between customer and supplier integration. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(4), 220–230. <https://doi.org/10.1108/13598541111139044>
- Febré, G., & Pérez Salas, G. (2012). Sistemas inteligentes de transporte en la logística portuaria latinoamericana (Edición N° 305, número 1). División de Recursos Naturales e Infraestructura, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e2842023-85da-40c5-bebc-9c9d2144ce4f/content>
- Flores-Urbáez, M., Cadenas-Martínez, R., Catuto-Zambrano, J. C., y Párraga-Zambrano, A. L. (2025). Desarrollo organizacional en empresas latinoamericanas: Una revisión sistemática de literatura científica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(111), 1613–1631. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.111.23>
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas: Un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67–87. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*. Harvard Business Press.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242–267. <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Huaraca-Carhuaricra, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18), 175–198. <https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach. In N. Hood, & J. E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition* (pp. 194-213). New York, NY: Croom Helm.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2022). *Global Marketing Management*. (9th ed.). Wiley.
- Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. McGraw-Hill.

- Lee, H. L., Padmanabhan, V., & Whang, S. (1997). The bullwhip effect in supply chains. *Sloan Management Review*, 38(3), 93–102. <https://community.mis.temple.edu/mis3537beaver2016/files/2016/01/Bullwhip-Effect-on-SC.pdf>
- Manrique, M. A. L., Teves, J., Taco, A. M., y Flores, J. A. (2019). Gestión de cadena de suministro: una mirada desde la perspectiva teórica. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(88), 1136-1146. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30168>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Revista científica Pensamiento Y Gestión*, (46). <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/11162>
- Montoya, C. A., y Boyero, M. R. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de futuro*, 20(2) [https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082016000200001&lng=es&tlng=es](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001&lng=es&tlng=es).
- Moreno, O. I. (2007). El marketing internacional como herramienta indispensable para una exportación efectiva. *Ciencia en su PC*, (2), 1–10. <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181320217005.pdf>
- Observatorio del Caribe Colombiano. (2013). *Plan prospectivo y estratégico de la Región Caribe colombiana: Hacia un plan de desarrollo para la región Caribe colombiana*. Cartagena de Indias. <https://www.observatoriodelcaribe.org>
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- Prajogo, D., & Olhager, J. (2012). Supply chain integration and performance: The effects of long-term relationships, information technology and sharing, and logistics integration. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 514–522. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.09.001>
- Puerto, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Revista científica Pensamiento Y Gestión*, (28). <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025>
- Quiroz, R., Rocha, A., Salas, D., Solano, M. A., y Iglesias-Navas. (2021). Análisis del mercado potencial de los productos pesqueros y sus subproductos en la región Caribe. *Investigación y Desarrollo en TIC*, 12(1), 13–40. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/identific/article/view/5415>
- Rincón, O. O., y Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión. Una revisión bibliográfica. *SIGNOS - Investigación En Sistemas De Gestión*, 13(2), 363-388. <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Romero, E., y Benedetti, C. (2016). *Inversión en La Guajira: Oportunidades y restricciones*. Guajira 360° –Centro de Pensamiento para el Desarrollo. <https://guajira360.org/wp-content/uploads/2017/04/InversionEnLaGuajira.pdf>
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2001). *Location, competitiveness, and the multinational enterprise*. Oxford Handbook of International Business.
- Ruiz, Y. B., y Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas

- científicas. *Diversitas*, 8(2), 285-307. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2012.0002.06>
- Sabourin, E., Samper, M., & Sotomayor, O. (Coords.). (2014). Políticas públicas y agriculturas familiares en América Latina y el Caribe: Balance, desafíos y perspectivas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/4e2c3d5e-3765-40b1-a27f-4550eb29aec6/content>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4th ed.). Jossey-Bass.
- Torres, R. (2015). El sector externo y el desarrollo económico. Oportunidades y retos para Cuba. *Economía y Desarrollo*, 155(2), 60-75. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842015000300005&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842015000300005&lng=es&tlng=es).