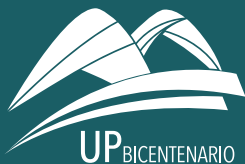




En búsqueda de un desarrollo integral

— ● —
**20 ensayos
en torno al Perú del
Bicentenario**

**Arlette Beltrán
Cynthia A. Sanborn
Gustavo Yamada
EDITORES**



Fondo
Editorial



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

En búsqueda de un desarrollo integral



20 ensayos
en torno al Perú del
Bicentenario

Arlette Beltrán
Cynthia A. Sanborn
Gustavo Yamada
EDITORES



Fondo
Editorial



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

La promoción de exportaciones y los recursos y capacidades de la pyme peruana: contribuciones para su internacionalización

OSCAR MALCA

La evolución de las exportaciones del Perú durante el período 2001-2018 muestra un excelente avance, con indicadores superiores a las tasas de crecimiento tanto a nivel mundial como regional –Alianza del Pacífico–. Sin embargo, los trabajos de investigación que analizan el desempeño logrado son muy escasos y, por lo general, de carácter macro. Asimismo, a nivel de América Latina, son pocos los trabajos que investigan la relación de factores macro, como las Políticas de Promoción de Exportaciones (PPX), con los recursos y capacidades para la gestión internacional –International Management– de las empresas y su impacto en el desempeño exportador de estas. Por estas razones, el presente trabajo resume diversas investigaciones publicadas en diferentes *journals*, así como en capítulos de libros, con el fin de presentar aportes con base en análisis empíricos que contribuyan a mejorar las PPX.

1. Introducción

El comercio internacional es una de las actividades más importantes que tienen las economías, dados los impactos positivos que este genera a nivel macroeconómico y microeconómico (Abassi *et al.*, 2012; Bernard *et al.*, 2007; Katsikas, Leonidou, & Morgan, 2000). Por esta razón, los Gobiernos impulsan especialmente las exportaciones, desarrollando diversas medidas de Políticas de Promoción de Exportaciones (PPX) que, en el caso del Perú, son planificadas y gestionadas por

el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú).

Asimismo, el Perú, a través de sus entidades, desarrolla diversos Programas de Promoción de Exportaciones (PPE) con el objetivo de apoyar el proceso de internacionalización de la pyme peruana, a fin de consolidar el crecimiento exportador que se ha registrado en los últimos años y, al mismo tiempo, explotar el potencial de diversos productos con los que cuenta el país, tales como los *berries*, insumos para la industria cosmética, textiles, confecciones, derivados del sector pesca, entre otros. Muchos de estos productos ya son comercializados satisfactoriamente por otros países, no solo en la región sino también en otras partes del mundo, pese a no contar con las condiciones favorables con las que cuenta nuestro territorio. Por estas razones, resulta necesario que las organizaciones de promoción de exportaciones (OPE) peruanas conozcan el impacto de sus PPX en el desempeño exportador de las empresas, a fin de evaluar, mejorar e innovar los programas de promoción que desarrollan.

Desde este punto de vista, el presente ensayo busca contribuir al debate y a la mejora de las políticas de promoción de las exportaciones en el Perú, analizando desde el enfoque de los recursos y capacidades, y de manera empírica, tanto el comportamiento de las empresas exportadoras como las capacidades gerenciales. Asimismo, busca influir en las iniciativas que puedan desarrollarse, a fin de mejorar el desempeño de la internacionalización de la empresa peruana.

2. Evolución de las exportaciones del Perú

Durante el presente milenio, el crecimiento de las exportaciones peruanas se ha mantenido sobre la media mundial. En efecto, entre los años 2001 y 2018, estas registraron un crecimiento promedio del 12,05%, mientras que las exportaciones a nivel mundial lo hicieron a un ritmo del 6,98% (véase la tabla 4). Asimismo, la tasa del Perú ha sido superior a la alcanzada por otros países de la región, como los miembros de la Alianza del Pacífico: Chile (8,54%), Colombia (7,46%), México (6,94%) (véase la tabla 4). De igual manera, para el mismo período, la balanza comercial tuvo una evolución positiva (véase la tabla 5), con pequeñas excepciones en los años 2001, 2014 y 2015. Por otro lado, la participación de las exportaciones peruanas a nivel mundial pasó del 0,11% en 2001 al 0,24% en 2018 (véase la tabla 6).

Asimismo, respecto al comercio bilateral del Perú con sus principales socios comerciales, este mostró sustanciales mejoras en cuanto a la participación. Así, las exportaciones peruanas pasaron de representar el 0,18% del total de las importa-

ciones de China en 2001 a un 0,62% en 2018; del 0,15 al 0,30% en el caso de las importaciones de los Estados Unidos; y del 0,08 al 0,11% en el caso de la Unión Europea. Dentro de los principales bloques de integración latinoamericanos, la situación fue similar: mientras que en 2001 las exportaciones peruanas representaban el 0,30% de las importaciones de los países socios en la Alianza del Pacífico, este porcentaje se incrementó en 2018 hasta el 0,42%; por su parte, en este mismo período, los envíos peruanos al Mercosur incrementaron su participación del 0,31 al 0,72% dentro de las importaciones del bloque (véase la tabla 7).

De igual manera, la participación de las exportaciones no tradicionales (XNT) del Perú a nivel mundial pasó de representar el 0,035% en 2001 a un 0,070% en 2018. Asimismo, el número de empresas exportadoras de productos no tradicionales pasó de 2.928 en 2001 a 7.547 en 2018, un crecimiento de 2,6 veces (véase la tabla 8). Tal como se puede apreciar, el desempeño de las exportaciones del Perú en términos generales ha sido muy destacado; sin embargo, resulta necesario analizar si estos logros son consecuencia de las PPX.

3. Marco conceptual

3.1 Promoción de exportaciones

Los diversos beneficios que las exportaciones traen a la economía de un país justifican que los Gobiernos desarrollen PPX con el objetivo de incrementarlas y priorizar los sectores en los que el país debe especializarse (Belloc & Di Maio, 2011; Hausmann, Hwang, & Rodrik, 2007; Kotabe & Czinkota, 1992), así como fomentar la competitividad internacional de las empresas nacionales y minimizar los riesgos asociados a las actividades internacionales, de manera particular en la pyme (Lages & Montgomery, 2005; Kotabe & Czinkota, 1992), contribuyendo a elevar su productividad, innovación y desempeño (Haddoud, Jones, & Newbery, 2017).

La intervención de los Gobiernos se basa en la existencia de fallos o externalidades en los mercados, así como a factores que impiden o limitan el proceso de internacionalización de la empresa; por ende, dicha intervención busca corregir las distorsiones y/o aprovechar las oportunidades (Belloc & Di Maio, 2011). De igual manera, buscan contribuir en la mejora de los recursos, capacidades y estrategias de las empresas (Czinkota, 1996; Diamantopoulos, Schlegelmilch, & Tse, 1993; Francis & Collins-Dodd, 2004), dado que estos a su vez impactan positivamente en el desempeño exportador (Francis & Collins-Dodd, 2004; Zou & Stan, 1998).

Como resultado, los Gobiernos cuentan con organismos de promoción de exportaciones (OPE) que diseñan y gestionan diversos programas de promoción de exportaciones (PPE), cuyos objetivos principales son, entre otros, minimizar las percepciones negativas relacionadas con los costos más altos a corto plazo, así como el nivel de riesgo percibido y la complejidad de las actividades de exportación (Leonidou, Katsikeas, & Piercy, 1998; Spence, 2003), y aprovechar las oportunidades en los mercados extranjeros (Shamsuddoha, Ali, & Ndubisi, 2009). Asimismo, buscan reducir las barreras mentales o reales a la exportación (Leonidou, 2004); crear una red de contactos; proporcionar información y asesoramiento sobre la competencia; brindar soporte a la comercialización, apoyo financiero y de garantías, y actividades de promoción en el extranjero (Cavusgil & Yoeh, 1994); y dimensionar y cerrar la brecha entre los requisitos del mercado y las capacidades de la empresa (Freixanet, 2012; Malca, Peña-Vinces, & Acedo, 2019; Haddoud, Jones, & Newbery, 2017; Xiaoting *et al.*, 2017). En consecuencia, las PPX se diseñan para mejorar la capacidad de competir de las pymes en los mercados internacionales y alcanzar un mejor desempeño exportador (Lages, Jap, & Griffith, 2008; Hultman, Katsikeas, & Robson, 2011; Fischer & Reuber, 2003; Malca *et al.*, 2019; Tesfom & Lutz, 2008).

Las OPE analizan en paralelo el entorno internacional y las ventajas comparativas del país con el fin de identificar riesgos y oportunidades para los diferentes sectores de la economía, y definir la brecha entre las exigencias de los mercados internacionales y los recursos y capacidades de las empresas. Con base en este análisis, se priorizan los sectores y se establecen las metas por alcanzar, así como las estrategias que permitan el logro de estas. Como resultado de este proceso, se identifican tanto empresas aptas para la promoción internacional, como aquellas que requieren desarrollar proyectos que permitan superar las brechas, para lo cual se debe trabajar de manera coordinada a nivel institucional e interinstitucional del país, e incluso con el apoyo de la cooperación internacional.

Michael Czinkota (1996) desarrolla la relación entre la asistencia a la exportación, la empresa, el mercado internacional y el desempeño exportador, y determina dos dimensiones: la dimensión organizativa (recursos humanos y financieros, tecnología, servicio y orientación a la calidad, capacidad de investigación, conocimientos y conexión de mercados, entre otros) y la dimensión gerencial (educación, exposición internacional, experiencia y compromiso de los gerentes), las cuales están sujetas a las limitaciones y oportunidades del entorno del mercado internacional y determinan el grado de participación exportadora de una empresa, el cual puede ser medido a través de la eficiencia, la efectividad y la posición competitiva.

De acuerdo con Michael Czinkota (1996), es necesario estudiar el efecto de las PPX en el desempeño exportador de las pymes tanto para mejorar su diseño, adaptación y eficacia, como por la necesidad de aumentar su credibilidad ante la comunidad empresarial (Freixanet, 2012; Malca *et al.*, 2019).

3.2 La empresa y los recursos y capacidades para la internacionalización

La teoría del enfoque basado en los recursos (EBR) recoge los aportes de Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990), Barney (1991), Grant (1991), Mahoney y Pandian (1992), entre otros investigadores (Sánchez *et al.*, 2012).

De acuerdo con este enfoque, la ventaja competitiva de una empresa se encuentra en sus factores internos (Schoemaker, 1990), los cuales, al ser heterogéneos (Wernerfelt, 1984), resultan ser activos tangibles e intangibles que las empresas pueden emplear para concebir e implementar sus estrategias (Barney & Hesterly, 2012). Así, Rumelt (1984) y Mahoney y Pandian (1992) desarrollan dos postulados clave para este enfoque: (a) cada empresa es heterogénea, puesto que está integrada por un conjunto único de recursos, los cuales pueden ser combinados con otros (Dhanaraj & Beamish, 2003) y construir una ventaja competitiva; (b) esta heterogeneidad puede mantenerse en el tiempo, lo que significa que la ventaja competitiva puede ser sostenible y generar rentas a largo plazo (Sánchez *et al.*, 2012).

De acuerdo con Barney (1991), los recursos son todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, información, conocimiento, entre otros, que controla la empresa para formular y gestionar estratégicamente el desempeño. No obstante, Huerta Riveros, Navas López y Almodóvar Martínez (2004), basados en diversos autores, sostienen que los recursos, considerados de manera aislada, solo permiten desarrollar determinadas actividades en una empresa, por lo que aumentan su utilidad si son combinados y gestionados adecuadamente, generando capacidades. Estas últimas resultan ser habilidades o competencias organizativas que permiten a una empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles.

Al tener un carácter colectivo y, por su propia naturaleza, intangible, las capacidades resultan mucho más difíciles de identificar y clasificar (Grant, 1991). En esa línea, Peng (2012) indica que, en la práctica, la distinción entre recursos y capacidades es muy confusa y, por lo tanto, propone utilizarlos de manera indistinta, ya que, a su juicio, lo crítico para un gerente es distinguir cuáles son los

atributos que contribuyen a mejorar el desempeño de la empresa. Así, este autor propone separar los recursos y capacidades en dos categorías: tangibles (financieros, físicos, tecnológicos y organizacionales) e intangibles (humanos, innovación, reputación).

Finalmente, Claver y Quer (2000) presentan un listado de las capacidades básicas para la internacionalización, entre las cuales destacan la adaptación al sector (cumplimiento de las exigencias con las que opera), la eficiencia global (alcanzar economías de escala, estandarizar variables competitivas, incorporar nuevas tendencias en la dirección de la producción), la sensibilidad nacional (adaptarse a las exigencias del mercado en el que se opera, como las preferencias de los consumidores, los canales de distribución existentes, las exigencias gubernamentales), el desarrollo y la transferencia de tecnología (innovación, aprendizaje y transferencia a toda la organización), y, por último, las capacidades organizativas (diseñar adecuadamente las operaciones internacionales y contar con capacidades directivas que las respalden).

Actualmente, existen varias tendencias del enfoque de recursos y capacidades. Una recopilación elaborada por Adame Sánchez *et al.* (2012) las clasifica en cuatro grupos:

Tabla 1
Enfoques derivados de la teoría de recursos y capacidades

Enfoque	Principales autores	Argumento
Enfoque basado en el conocimiento (EBC)	Kogut y Zander (1992) Grant (1996a, 1996b) Spender (1996) Tsoukas (1996)	Sostiene que conocimiento es el principal recurso estratégico de la empresa para desarrollar y mantener la ventaja competitiva y, en consecuencia, para lograr un desempeño superior.
Enfoque de las capacidades dinámicas (ECD)	Teece <i>et al.</i> (1997) Eisenhardt y Martin (2000) Zollo y Winter (2002) Teece (2007)	Explica el origen de la ventaja competitiva sostenible considerando que las empresas se desenvuelven en un entorno dinámico, e intenta, de esta forma superar una de las críticas a la teoría de recursos y capacidades (Wang & Ahmed, 2007), ya que la ventaja competitiva, como resultado de un buen posicionamiento de producto-mercado y una configuración distintiva de recursos, puede ser erosionada con rapidez por cambios del entorno (Wheeler, 2002).

Enfoque relacional (ER)	Dyer (1996) Eisenhardt y Schoonhoven (1996) Dyer y Singh (1998)	Este enfoque parte de la idea de que las organizaciones pueden encontrar y disponer de recursos estratégicos localizados más allá de sus límites, aquellos insertados en otras organizaciones, como proveedores, clientes y potenciales aliados (Dyer, 1996; Eisenhardt & Schoonhoven, 1996; Dyer & Singh, 1998). En particular, una organización puede construir su ventaja competitiva generando rutinas para compartir conocimiento con otras organizaciones y, por tanto, a partir de relaciones interorganizativas (Dyer & Singh, 1998).
Enfoque basado en el capital intelectual (EBCI)	Stewart (1994) Bontis (1996) Brooking (1997) Edvinsson y Sullivan (1996) Saint Onge (1996) Bontis (1998) Reed <i>et al.</i> (2006)	«La combinación de activos inmateriales e intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etcétera, de una organización, que aunque no estén reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida» (Sánchez Medina <i>et al.</i> , 2007, p. 102).

Fuente: Adame Sánchez *et al.* (2012)

4. Oportunidades de mejora de las PPX

Las PPX, tal como lo establece Czinkota (1996), deberían centrarse en fortalecer los recursos y capacidades de las empresas, así como en la gestión estratégica de estas (Peng, 2012), con el fin de contribuir a mejorar el desempeño exportador de las empresas y del país. Actualmente, el Perú se rige por el Plan Estratégico Nacional Exportador 2025 (PENX 2025), el cual define los programas, subprogramas, actividades y proyectos multisectoriales bajo responsabilidad del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2015). El PENX 2025 contempla diversos objetivos estratégicos, pilares y líneas de acción, tal como se muestra en la tabla 2:

Tabla 2
PENX 2025: pilares, objetivos estratégicos y líneas de acción

Objetivo estratégico 1: Profundizar la internacionalización de las empresas	Objetivo estratégico 2: Incrementar de forma sostenida y diversificada las exportaciones de bienes y servicios con valor agregado
<p>Pilar 1: Internacionalización de la empresa y diversificación de mercados</p> <p>1.1. Desarrollar el marco normativo</p> <p>1.2. Promover la internacionalización de las empresas</p> <p>1.3. Impulsar la inserción en cadenas globales de valor</p> <p>1.4. Desarrollo de inteligencia comercial</p> <p>1.5. Consolidar la presencia y promoción comercial del Perú</p>	<p>Pilar 2: Oferta exportable diversificada, competitiva y sostenible</p> <p>2.1. Fomentar el desarrollo de la exportación de servicios</p> <p>2.2. Diversificar la oferta exportable</p> <p>2.3. Generar un entorno favorable para las inversiones</p>
Objetivo estratégico 3: Mejorar la competitividad del sector exportador	
<p>Pilar 3: Facilitación del comercio exterior y eficiencia de la cadena logística internacional</p> <p>3.1. Mejorar la logística y el transporte internacional</p> <p>3.2. Optimizar la gestión aduanera y fronteriza</p> <p>3.3. Desarrollar herramientas de financiamiento del comercio exterior</p> <p>3.4. Mejorar el marco regulatorio, la optimización de procesos y la implementación de soluciones tecnológicas</p>	<p>Pilar 4: Generación de capacidades para la internacionalización y consolidación de una cultura exportadora</p> <p>4.1. Impulsar la red nacional de apoyo al desarrollo del comercio exterior</p> <p>4.2. Generar competencias en comercio exterior</p> <p>4.3. Fomentar la transferencia tecnológica e innovación para la competitividad internacional</p>

Fuente: Mincetur (2015). Elaboración propia.

Sin embargo, para alcanzar los objetivos estratégicos 1. Profundizar la internacionalización de las empresas y 3. Mejorar la competitividad del sector exportador, a través de las líneas de acción 1.2 Promover la internacionalización de las empresas y 4.2 Generar competencias en comercio exterior, respectivamente, es necesario analizar los recursos y capacidades de las empresas exportadoras del Perú. En ese sentido, el presente ensayo complementa lo establecido por el Mincetur para alcanzar las metas propuestas en el PENX 2025 y propone PPX orientadas a fortalecer las capacidades organizacionales de la empresa, que le permitan mejorar su desempeño exportador y, a través de este, contribuir a la sostenibilidad de su internacionalización.

De esta manera, a partir de la revisión de la literatura y la evidencia empírica del desempeño exportador de las empresas peruanas, se proponen los siguientes lineamientos de promoción de exportaciones con base en:

- Comportamiento de la empresa exportadora peruana.
- Obstáculos a la continuidad exportadora.
- Capacidad para la gestión de mercados internacionales: normas de flexibilidad relacional y su impacto en el desempeño exportador.
- Impacto de la PPX en el desempeño exportador de las empresas peruanas.
- La relación de la capacidad de exportación de las pymes con la intensidad exportadora.

4.1 Comportamiento de la empresa exportadora peruana

El modelo de Uppsala sostiene que la internacionalización de las empresas es un proceso basado en un aprendizaje gradual y en el crecimiento del compromiso de recursos de estas con los mercados internacionales. Así, el incremento de los recursos destinados para este fin se da por etapas, a medida que van obteniendo más conocimientos de los mercados (Johanson & Vahlne, 1977, 1990, 2009), lo cual resulta un proceso clave para el aprendizaje organizacional que contribuye en la definición y conformación de capacidades gerenciales (Armario, Rastrollo Horrillo, & González Robles, 2009). Por lo tanto, la continuidad de la empresa en los mercados internacionales es fundamental, por lo que es necesario analizarla, dado que muchas empresas pueden no ser capaces de mantener su presencia en los mercados internacionales debido a la deficiencia de recursos y capacidades necesarios para la actividad exportadora, lo que constituye una oportunidad de intervención de las entidades de promoción de exportaciones a fin de generar PPX dirigidas a fortalecer estas capacidades.

Malca y Rubio (2013), basados en un análisis del período 2000-2008, identifican tres tipos de empresas que participan en las exportaciones peruanas: empresas exportadoras continuas (que tienen tres o más años de exportación continua), empresas exportadoras esporádicas (aquellas que no tienen continuidad en su evolución exportadora) y empresas que exportaron un solo año (únicas). De estos tres grupos, las empresas exportadoras esporádicas representan un porcentaje muy elevado que, dependiendo del sector, fluctúa entre el 84 y el 94% del total de las empresas que exportan.

Asimismo, al alto porcentaje de empresas esporádicas se suma el alto grado de concentración de las exportaciones peruanas y, en particular, en las no tradicio-

nales. Así, en el año 2001, el 2,6% de las empresas exportadoras de productos no tradicionales concentraban el 50% de las exportaciones, mientras que en el año 2018 este porcentaje pasó a ser el 1,25% (véase la tabla 8). La evolución positiva del comercio internacional peruano aparenta estar sustentada en el desempeño de las empresas exportadoras continuas.

Estos resultados nos llevan a la necesidad de segmentar las PPX con base en los dos grupos de empresas de exportación no tradicional: esporádicas y continuas, en tanto tienen diferentes necesidades de promoción. En el caso específico de las PPX enfocadas en empresas exportadoras esporádicas, el objetivo radicaría en que este tipo de empresa logre una mayor continuidad en los mercados. Sin perjuicio de lo anterior, la segmentación también debe tomar en cuenta la etapa del proceso de internacionalización en la que se encuentra la empresa, la posición competitiva del Perú en los mercados y los objetivos por alcanzar en cada mercado. Para ello, se deben tener en cuenta algunas herramientas, tales como los índices de ventajas comparativas reveladas normalizados (VCRn), los índices de la capacidad relativa de compra normalizados (CRCn), la matriz de Ansoff (en su versión adaptada a los mercados internacionales) y la matriz de Boston – BCG (también en su versión adaptada a los mercados internacionales).

4.2 Obstáculos a la continuidad exportadora

El alto porcentaje de empresas esporádicas en el Perú (Malca & Rubio, 2013) hace necesario que se identifiquen las variables que limitan el desarrollo de su continuidad en los mercados internacionales. Bilkey y Tesar (1977) sostienen que las percepciones sobre las barreras a la exportación varían de acuerdo con la etapa de internacionalización en que se encuentran las empresas. Así, mientras más avanzadas sean estas fases, mayores serán las dificultades para entender las prácticas empresariales en el exterior, las especificaciones de los productos y los estándares de consumo. Por su parte, Barret y Wilkinson (1985) concluyen que la falta de capacidad para encontrar precios competitivos de proveedores en el extranjero y los altos costos del transporte internacional son los obstáculos más importantes durante el proceso de internacionalización.

Las barreras a la exportación están definidas como obstáculos que impiden la capacidad de las empresas para poder iniciar, desarrollar o mantener sus operaciones comerciales en mercados internacionales (Leonidou, 1995). Estas se clasifican en internas, relacionadas con la insuficiencia de recursos y capacidades organizacionales; y externas, las cuales provienen del entorno en el que la empresa va a operar (Leonidou, 1995, 2004).

En el caso peruano, Malca y Rubio (2015) desarrollaron una investigación que recolectó un total de 119 encuestas dirigidas a empresas de diferentes sectores. El análisis de la información utilizó como método estadístico el análisis factorial y el análisis de escalamiento multidimensional. Los resultados obtenidos muestran que la concentración de obstáculos se da en los dos factores (de un total de siete). A continuación, se muestran los principales obstáculos identificados.

Tabla 3
Principales obstáculos a la continuidad exportadora

Primer factor		Segundo factor	
1	Idioma	1	Falta de conocimiento del potencial de los mercados de exportación
2	Diferencia cultural	2	Falta de personal dedicado al planeamiento exportador
3	Fuerte competencia internacional	3	Falta de conocimiento de los programas sobre asistencia exportadora
4	Riesgo en la variación del tipo de cambio	4	Falta de información sobre las oportunidades para su producto/servicio en el extranjero
5	Apreciación de la moneda peruana		

Fuente: Malca y Rubio (2015).

El primer factor muestra cinco variables externas a la empresa, de las cuales cuatro están relacionadas con mercado de destino y una con el mercado de origen; mientras que el segundo factor, a diferencia del primero, muestra cuatro variables, de las cuales tres son internas y solo una es externa, relacionada con mercado de origen, como es el caso de la falta de conocimiento de los programas sobre asistencia exportadora.

Por lo tanto, estos hallazgos deben servir como insumo para la formulación de las PPX orientadas al fortalecimiento de las capacidades de gestión de las empresas peruanas en los mercados internacionales y, de esta manera, fomentar la continuidad en los mercados internacionales y contribuir al fortalecimiento del posicionamiento internacional del Perú.

4.3 Capacidad para la gestión de mercados internacionales: normas de flexibilidad relacional y su impacto en el desempeño exportador

Debido a que uno de los factores que obstaculizan la gestión exportadora de las empresas peruanas está relacionado con la gestión de los mercados internacionales (Malca & Rubio, 2015) y que la gran cantidad de empresas esporádicas ya cuentan con experiencia exportadora (Malca & Rubio, 2013), la cual se inicia a través de la relación exportador-importador, el análisis de estas relaciones se vuelve crucial para mejorar el desempeño de las empresas en los mercados internacionales. De acuerdo con Malca *et al.* (2020), con el fin de enfrentar las distancias culturales y geográficas, los exportadores se ven obligados a desarrollar normas de compromiso con los importadores para mitigar la incertidumbre y el oportunismo, lo cual constituye una estrategia viable al no depender de mecanismos contractuales formales ni de grandes asignaciones de recursos.

Malca *et al.* (2020) analizan el impacto de las normas de flexibilidad relacional en el desempeño exportador de las empresas peruanas con continuidad exportadora e identifican el rol mediador de la capacidad para construir relaciones entre la flexibilidad relacional y el desempeño exportador. Los resultados del modelo permiten concluir que la flexibilidad relacional tiene un impacto indirecto en el desempeño exportador a través de la capacidad para construir relaciones, de tal manera que esta última tiene tanto un rol mediador como un impacto directo positivo en el desempeño exportador de las empresas peruanas.

Estos resultados señalan de manera clara la necesidad de desarrollar PPX orientadas al fortalecimiento de la capacidad relacional internacional de las empresas. De acuerdo con el enfoque relacional, las empresas pueden encontrar en la gestión de sus relaciones un recurso estratégico, que es una de las bases para generar ventajas competitivas a partir de las relaciones interorganizacionales entre exportadores e importadores (Dyer & Singh, 1998).

4.4 Impacto de la PPX en el desempeño exportador de las empresas peruanas

Malca *et al.* (2019) analizan de manera conjunta el impacto de los PPE y los resultados del desempeño exportador del año anterior y sus repercusiones tanto en los recursos organizacionales orientados a la exportación como en el desempeño exportador corriente.

Los resultados indican que el desempeño exportador del año anterior tiene un gran impacto tanto en los recursos organizacionales de la empresa como en el desempeño corriente. Asimismo, los resultados demuestran que los PPE relacionados con información y capacitación no tienen impacto ni en los recursos organizacionales de la empresa ni en el desempeño exportador; solo los programas relacionados con la movilidad comercial tienen impacto, lo cual implica que es necesario revisar los PPE a fin de que estos permitan alcanzar los objetivos estratégicos del PENX 2025.

4.5 La relación de la capacidad de exportación de las pymes con la intensidad exportadora

Tal como se vio en el acápite 3.2., los recursos y capacidades son determinantes en el crecimiento y desarrollo de las empresas (Grant, 1991; Paul, Parthasarathy, & Gupta, 2017; Penrose, 1959). Por tal motivo, las pymes exportadoras deben desarrollar capacidades basándose en sus recursos que generan ventajas competitivas (Haddoud *et al.*, 2017; Naidu & Prasad, 1994).

Por estas razones, Malca y Bolaños (2018) realizaron una encuesta en 24 de las 26 regiones del Perú y evaluaron seis capacidades de exportación de las pymes: (i) capacidad técnica industrial, (ii) capacidad de información, (iii) capacidad de comunicación y promoción, (iv) capacidad de mercado, (v) estructura interna de exportación y (vi) ingeniería de precio, y su relación con la intensidad exportadora (porcentaje de ventas dedicado a la exportación). Los resultados arrojan que el índice de capacidades exportadoras se encuentra por debajo del 50% en cinco de las seis capacidades evaluadas, y que la capacidad técnica industrial es la única que supera ese nivel. Asimismo, se encontró que alrededor del 50% de las pymes entrevistadas tienen conocimiento de los distintos programas e iniciativas ofrecidos por los distintos PPE.

Los resultados encontrados indican que las OPE deben tomar en cuenta el estado de las capacidades de las empresas exportadoras para formular PPE que contribuyan a reforzarlas y, con ello, mejorar la sostenibilidad de las exportaciones peruanas en los mercados internacionales a la par de la promoción comercial. En lo que respecta al desconocimiento, es necesario realizar esfuerzos de difusión sobre los PPE ofrecidos por las OPE, a efectos de contribuir a su mayor uso y que redunden en mejorar el desempeño de las pymes.

5. Conclusiones

El presente trabajo se centra en el análisis de los recursos y capacidades empresariales y la necesidad de contar con PPX orientadas a fortalecerlos, con el objetivo de mejorar el desempeño exportador.

Si bien el avance del comercio internacional del Perú tiene una evolución positiva (véanse las tablas 4, 5, 6 y 7), no se puede afirmar que esta sea consecuencia de las PPX. Es necesario que las OPE identifiquen y analicen las necesidades de promoción de internacionalización de las empresas, basadas en muestras representativas de los segmentos de cada sector que se necesite promover, a fin de crear, ajustar y/o innovar los programas de promoción. Este análisis debe tomar en cuenta los recursos y capacidades de las empresas, las capacidades gerenciales y la realidad de los mercados de destino en los que se va a competir.

La existencia de un gran porcentaje de empresas exportadoras esporádicas significa que se deben formular PPX de manera segmentada tanto a nivel de empresa (continuas o esporádicas), como a nivel de productos y mercados. Para que los PPE estén en función de las exigencias de los mercados internacionales, es importante tomar en consideración el nivel de los recursos y capacidades de las empresas, así como analizar el comportamiento de los mercados y productos utilizando matrices como Ansoff y BCG en su versión adaptada para los negocios internacionales.

De igual manera, tomando en cuenta las recomendaciones del modelo de Uppsala o gradualista, las PPX deberían reforzar las actividades de promoción e inteligencia comercial en los mercados de Latinoamérica, con el fin de identificar y aprovechar las potenciales oportunidades y, de esta manera, aprovechar la existencia de esquemas de integración económica, la baja distancia cultural y psicológica, y abrir una gran posibilidad para las pymes, en especial las esporádicas, mientras se logra superar algunos de los principales obstáculos a la exportación identificados.

Las relaciones comerciales que se generan a partir de la interacción entre exportador e importador indican la necesidad de desarrollar capacidades de gestión, las cuales deberían estar integradas a las PPX. Asimismo, dado que la distancia cultural y geográfica crea divergencias de percepción, las pymes deben desarrollar capacidades para cultivar y gestionar adecuadamente el capital relacional, de tal manera que se convierta en una de sus bases de ventaja competitiva.

Por otro lado, Malca *et al.* (2019) miden el impacto de los PPE en el desempeño exportador de las empresas continuas (véase el acápite 4.4) y demuestran que

es necesario revisarlos a fin de elevar el impacto de estos en los recursos organizacionales internos de la empresa, dado que es a través de ellos que la empresa logra mejorar su desempeño exportador.

Por otro lado, Malca y Bolaños (2018) demuestran el déficit de capacidades para la exportación de las empresas peruanas, lo cual evidencia que los PPE también deben enfocarse en fortalecer las capacidades internas de estas.

Igualmente, es necesario realizar mediciones del impacto de las PPX, para lo cual se debe utilizar tanto la rigurosidad teórica como estadística a través de la modelación en las muestras representativas de la actividad exportadora. Estos análisis también deben incluir, entre otros, la medición de la percepción de los empresarios exportadores y, en lo pertinente, utilizar ecuaciones estructurales.

En conclusión, los resultados expuestos indican que hay una gran necesidad de formular PPX y PPE orientados al fortalecimiento de los recursos y capacidades para la internacionalización de la empresa peruana, ya que estas son transversales a las industrias, productos y mercados a los que sirven (Kaleka, 2012; Barney, 1991); también, deben tener en cuenta la evolución de las empresas y del compromiso que deben asumir; es decir, los recursos que está dispuesta a asignar para alcanzar un objetivo concreto de internacionalización (Paul *et al.*, 2017).

Referencias

- Abassi, M., Shakhshian, F., Fayyazi, M., & Rezaie, M. (2012). Identifying the most important export barriers in Iran case study: Auto-Part industry. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1(1), January, 63-81.
- Adame Sánchez, C., Mohedano Suanes, A., & Benavides Espinosa, M. (2012). Tendencias actuales desde la perspectiva basada en los recursos. *ICE, Revista de Economía*, 1(865), 119-130.
- ADEX Data Trade. (2020). ADEX Data Trade. Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/>
- Armario, J. M., Rastrollo Horrillo, M., & González Robles, E. (2009). La internacionalización de la empresa: el conocimiento experimental como determinante del resultado en mercados exteriores. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (39), 123-150.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2012). *Strategic management and competitive advantage. Concepts*. Pearson Education Inc.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Barret, N. I., & Wilkinson, I. F. (1985). Export stimulation: A segmentation study of the exporting problems of Australian manufacturing firms. *European Journal of Marketing*, 19(2), 53-72.

- BCRP (Banco Central de Reserva del Perú). (2020). BCRP Data. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/balanza-comercial>
- Belloc, M., & Di Maio, M. (2011). *Survey of the literature on successful strategies and practices for export promotion by developing countries*. (I. G.-S. IGC, Ed.) Working paper 11 / 0248.
- Bernard, A., Jensen, J. B., Redding, S. J., & Schott, P. K. (2007). Firms in international trade. *Journal of Economic Perspectives*, 21(3), 105-130.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Cavusgil, T., & Yoeh, P. (1994). Public sector promotion of U.S. export activity: A review and directions for the future. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13(1), 76-84.
- Claver Cortés, E., & Quer Ramón, D. (2000). *Estrategias de internacionalización*. Valencia: Editorial Club Universitario.
- Czinkota, M. (1996). Why national export promotions? *International Trade Forum*, 2, 10-13.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-262.
- Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B., & Tse, K. (1993). Understanding the role of export marketing assistance: Empirical evidence and research needs. *European Journal of Marketing*, 27, 5-18.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Fischer, E., & Reuber, A. (2003). Targeting export support to SMEs: Owners' international experience as a segmentation basis. *Small Business Economics*, 20, 69-82.
- Francis, J., & Collins-Dodd, C. (2004). Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance. The case of Canadian high-technology SMEs. *International Marketing Review*, 21(4/5), 474-495.
- Freixanet, J. (2012). Export promotion programs: Their impact on companies' internationalization performance and competitiveness. *International Business Review*, 21(6), 1065-1086.
- Grant, R. (1991). The resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Haddoud, M. Y., Jones, P., & Newbery, R. (2017). Export promotion programme and SMEs' performance: Exploring the network promotion role. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(1), 68-87.
- Hausmann, R., Hwang, J., & Rodrik, D. (2007). What you export matters. *Journal of Economic Growth*, 12, 1-25.
- Huerta Riveros, P., Navas López, J., & Almodóvar Martínez, P. (2004). La diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (14), 87-104.
- Hultman, M., Katsikeas, C., & Robson, M. (2011). Export promotion strategy and performance: The role of international experience. *Journal of International Marketing*, 19(4), 17-39.

- International Trade Center – Trade Map. (2020). Trade Map. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Kaleka, A. (2012). Studying resource and capability effects on export venture performance. *Journal of World Business*, 47, 93-105.
- Katsikas, C., Leonidou, L., & Morgan, N. (2000). Firm-level export performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Kotabe, M., & Czinkota, M. (1992). State government promotion of manufacturing exports: A gap analysis. *Journal of International Business Studies*, 23, 637-658.
- Lages, L., Jap, S., & Griffith, D. (2008). The role of past performance in export ventures: A short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304-325.
- Lages, L., & Montgomery, D. (2005). The relationship between export assistance and performance improvement in Portuguese export ventures: An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*, 755-784.
- Leonidou, L. C. (1995). Export barriers: Non-exports' perception. *International Marketing Review*, 12(1), 4-25.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- Leonidou, L., Katsikeas, C., & Piercy, N. (1998). Identifying managerial influences on exporting: Past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2), 74-102.
- Mahoney, J., & Padian, J. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Malca, O., & Bolaños, J. (Octubre de 2018). *La relación de la capacidad de exportación de las pymes con la intensidad exportadora: insights para la Política de Promoción de Exportaciones. El caso de Perú*. Conference paper, sustentado en el IV simposio Internacional sobre Relaciones entre América Latina y Asia-Pacífico, Universidad Iberoamericana, México. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/331384659_La_relacion_de_la_capacidad_de_exportacion_de_las_pymes_con_la_intensidad_exportadora_insights_para_las_Policas_de_Promocion_de_Exportaciones_-_El_caso_de_Peru
- Malca, O., & Rubio, J. (2013). La continuidad y el desempeño exportador de la empresa peruana. *Journal of Business*, 5(1), 52-75.
- Malca, O., & Rubio, J. (2015). Obstáculos a la actividad exportadora de las empresas del Perú. *Journal of Business*, 7(1), 51-76.

- Malca, O., Bolaños, J., Acedo, F., Rubio, J., & Peña-Vinces, J. (2020). Relational flexibility norms and relationship-building capabilities as a mediating mechanism in export performance: Insights from exporting SMEs in an emerging economy, Peru. *International Journal of Emerging Markets* (en prensa). <https://doi.org/10.1108/IJOEM-09-2019-0735>
- Malca, O., Peña-Vinces, J., & Acedo, F. (2019). Export promotion programmes as export performance catalysts for SMEs: Insights from an emerging economy. *Small Bus Econ*, 55, 831-851. doi:doi.org/10.1007/s11187-019-00185-2
- Mincetur (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo). (2015). *Plan estratégico nacional exportador 2025 – PENX 2025*.
- Naidu, G., & Prasad, V. (1994). Predictors of export strategy and performance of small- and medium-sized firms. *Journal of Business Research*, 31, 107-115.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327-342.
- Peng, M. (2012). *Global business* (2.ª ed). Cengage Learning.
- Penrose, E. (1959). *The growth of the firm* (1.ª ed.). Nueva York: Oxford University Press.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- PromPerú – Infotrade. (2020). Infotrade. Recuperado de <http://infotrade.promperu.gob.pe/>
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. En N. J. Foss, *Resources, firms and strategies. A reader in the resource-based perspective* (pp. 131-145). Nueva York: Oxford University Press.
- Sánchez, C., Mohedano Suanes, A., & Benavides Espinosa, M. (2012). Tendencias actuales desde la perspectiva basada en recursos. *ICE, Revista de Economía*, 865, 119-130.
- Schoemaker, P. (1990). Strategy, complexity and economic rent. *Management Science*, 36(10), 1178-1292.
- Shamsuddoha, A., Ali, M., & Ndubisi, N. (2009). Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(4), 408-422.
- Spence, M. (2003). Evaluating export promotion programmes: U.K. overseas trade missions and export performance. *Small Business Economics*, 20, 83-103.
- Tesfom, G., & Lutz, C. (2008). Evaluating the effectiveness of export support services in developing countries: a customer (user) perspective. *International Journal of Emerging Markets*, 3(4), 364-377.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Xiaoting, W., Chen, A., Wang, H., & Li, S. (2017). Effect of export promotion programs on export performance: Evidence from manufacturing SMEs. *Journal of Business Economics and Management*, 18(1), 131-145.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.

Anexos

Tabla 4
Crecimiento promedio de las exportaciones (2002-2018)

Export.	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Crecimiento promedio
Mundo	4,85%	16,53%	21,56%	13,64%	15,62%	15,69%	15,45%	-22,69%	22,26%	19,93%	1,61%	2,64%	-0,01%	-13,13%	-3,16%	10,51%	9,88%	6,98%
Perú	12,30%	17,76%	40,99%	34,48%	38,86%	18,18%	11,41%	-14,54%	33,92%	29,54%	-0,04%	-8,19%	-9,22%	-12,88%	7,85%	21,25%	7,26%	12,05%
Chile	-7,05%	24,27%	52,54%	27,09%	44,37%	13,14%	-5,91%	-14,03%	28,21%	14,53%	-4,14%	-1,66%	-2,20%	-17,38%	-2,12%	13,41%	9,62%	8,54%
Colombia	-3,28%	10,04%	27,78%	26,66%	15,10%	22,96%	25,46%	-12,69%	21,21%	43,03%	5,83%	-2,41%	-6,85%	-34,86%	-13,02%	21,66%	10,59%	7,46%
México	1,49%	2,59%	13,99%	13,95%	16,69%	8,75%	7,15%	-21,13%	29,86%	17,10%	6,12%	2,49%	4,46%	-4,12%	-1,74%	9,51%	10,03%	6,34%

Fuente: International Trade Centre – Trademap (2020). Elaboración propia.

Tabla 5
Balanza comercial del Perú (2001-2018)

Año	Balanza comercial
2001	-178.748
2002	321.108
2003	885.884
2004	3.004.393
2005	5.286.075
2006	8.986.065
2007	8.503.497
2008	2.569.298
2009	6.059.832
2010	6.987.761
2011	9.224.440
2012	6.392.670
2013	504.452
2014	-1.509.468
2015	-2.916.436
2016	1.953.339
2017	6.699.517
2018	7.196.535

Nota. Valores expresados en miles de US\$.
Fuente: BCRP (2020). Elaboración propia.

Tabla 6
Participación del Perú en las exportaciones mundiales en años seleccionados

	2001	2005	2010	2015	2018
Mundo	6.127.467.761	10.340.858.415	15.095.502.449	16.399.773.904	19.284.580.098
Perú (total)	6.880.992	17.324.105	35.828.782	33.152.475	48.011.532
Participación en las exportaciones del mundo	0,112%	0,168%	0,237%	0,202%	0,249%
Perú (tradicional)	4.719.959	13.037.943	28.113.530	21.993.594	34.532.315
Participación en las exportaciones del mundo	0,077%	0,126%	0,186%	0,134%	0,179%
Participación en las exportaciones del Perú	68,59%	75,26%	78,47%	66,34%	71,93%
Perú (no tradicional)	2.161.033	4.286.162	7.715.252	11.158.881	13.479.217
Participación en las exportaciones del mundo	0,035%	0,041%	0,051%	0,068%	0,070%
Participación en las exportaciones del Perú	31,41%	24,741%	21,534%	33,659%	28,075%

Nota. Valores expresados en miles de US\$.

Fuentes: International Trade Centre – Trademap (2020) y PromPerú – Infotrade (2020). Elaboración propia.

Tabla 7
Participación de las exportaciones peruanas en las importaciones de los principales socios con acuerdos comerciales vigentes en años seleccionados

Importaciones totales	2001	2005	2010	2015	2018
China	243.552.881	659.952.762	1.396.001.600	1.679.564.325	2.134.987.265
desde el Perú	426.253	1.860.865	5.436.667	7.391.350	13.167.721
Participación	0,18%	0,28%	0,39%	0,44%	0,62%
Estados Unidos	1.140.900.159	1.734.849.142	1.968.259.901	2.313.424.569	2.612.379.157
desde el Perú	1.693.609	5.257.260	6.134.377	5.078.843	7.837.624
Participación	0,15%	0,30%	0,31%	0,22%	0,30%
Unión Europea	2.444.558.581	4.078.179.788	5.248.995.798	5.082.702.535	6.245.770.932
desde el Perú	1.856.895	2.964.818	6.579.168	5.489.118	7.136.033
Participación	0,08%	0,07%	0,13%	0,11%	0,11%
Corea del Sur	141.097.086	261.235.583	425.208.007	436.547.721	535.172.391
desde el Perú	110.592	227.431	895.993	1.087.215	2.444.572
Participación	0,08%	0,09%	0,21%	0,25%	0,46%
Alianza del Pacífico	189.433.118	277.370.733	409.230.710	478.251.327	567.783.064
desde el Perú	560.266	1.808.040	2.458.850	2.502.216	2.392.277
Participación	0,30%	0,65%	0,60%	0,52%	0,42%

Japón	349.291.914	515.866.388	694.059.160	625.568.421	748.361.565
Desde el Perú	383.017	604.498	1.792.249	1.117.360	2.177.050
Participación	0,11%	0,12%	0,26%	0,18%	0,29%
Mercosur	81.165.654	109.441.668	257.216.026	251.429.685	269.009.178
desde el Perú	252.648	513.657	1.129.957	1.250.305	1.926.134
Participación	0,31%	0,47%	0,44%	0,50%	0,72%
Canadá	221.623.729	314.444.419	392.108.702	419.374.729	459.839.192
desde el Perú	143.138	1.021.810	3.329.361	2.408.745	917.379
Participación	0,06%	0,32%	0,85%	0,57%	0,20%

Nota. Valores expresados en miles de US\$.

Fuente: International Trade Centre – Trademap (2020). Elaboración propia.

Tabla 8
Grado de concentración de las empresas peruanas exportadoras de productos no tradicionales

Sector no tradicional	2001	2005	2010	2015	2018
Número de empresas	2.928	5.840	7.279	7.407	7.547
Número de empresas que concentran el 50% de las exportaciones no tradicionales	64	74	92	105	94
Porcentaje	2,19%	1,27%	1,26%	1,42%	1,25%

Fuente: PromPerú – Infotrade (2020). Elaboración propia.

Tabla 9
Número de empresas que concentran el 50% de las exportaciones

Sector	Promedio 2001-2008	2018
Agroexportadoras	26	42
Prendas de vestir	10	10
Textil	5	6

Fuente: ADEX DataTrade (2020). Elaboración propia.

Tabla 10
Número de empresas esporádicas y continuas, y su representación en el total de empresas (por sector), período 2001-2008

Sector	Número	Porcentaje de empresas esporádicas	Porcentaje de empresas continuas
Agroexportadoras	3.643	84,15	15,85
Prendas de vestir	4.042	84,95	15,05
Textil	2.739	89,83	10,17

Fuente: Malca y Rubio (2013). Elaboración propia.