

## Aportes para reducir la mortalidad de las empresas exportadoras peruanas

Área de Estudios Económicos e Inteligencia Comercial

Documento de Política No. 4, Diciembre 2025

### Mensajes claves

- La mortalidad de empresas exportadoras puede ocasionar inestabilidad de la oferta exportadora hacia el resto del mundo, efectos negativos sobre los sectores encadenados (transporte, logística, entre otros) y la interrupción de procesos de adquisición de experiencia exportadora que afectarían el crecimiento económico, la demanda de empleo y los ingresos de trabajadores.
- Entre 2001 y 2024, en promedio, cerca del 50% de empresas que exportan entre uno y tres años consecutivos y luego salen del mercado, no vuelven a realizar otro envío en su historia. Además, en el mismo periodo analizado, en promedio, el 75% de las empresas que exportan un producto a un solo destino realizaron envíos por un año, pero dejaron de exportar inmediatamente al año siguiente, mostrando la vulnerabilidad del sector exportador peruano.
- Estos indicadores evidencian que la mortalidad de las empresas exportadoras peruanas es un problema estructural dentro del sector externo nacional. Ante estos resultados, se requiere un trabajo intensivo con una visión de corto y largo plazo que incluya el involucramiento del sector público, privado y académico.
- En este documento se presentan propuestas de lineamientos de política asociados a áreas claves como capital humano y capacidades empresariales, financiamiento, inversión y gestión de riesgo, innovación, tecnología y digitalización, promoción comercial e información, aumento de escala, calidad, temas logísticos y aspectos relacionados con el país de destino. Estas iniciativas podrían incentivar la reducción de la mortalidad de empresas exportadoras del Perú.

### 1. Introducción

En los países en desarrollo, la mortalidad de las empresas exportadoras es un problema que debilita el crecimiento sostenido del sector externo, dado que, sin una debida continuidad, las empresas no pueden asegurar las condiciones necesarias para competir y posicionarse satisfactoriamente en mercados internacionales.

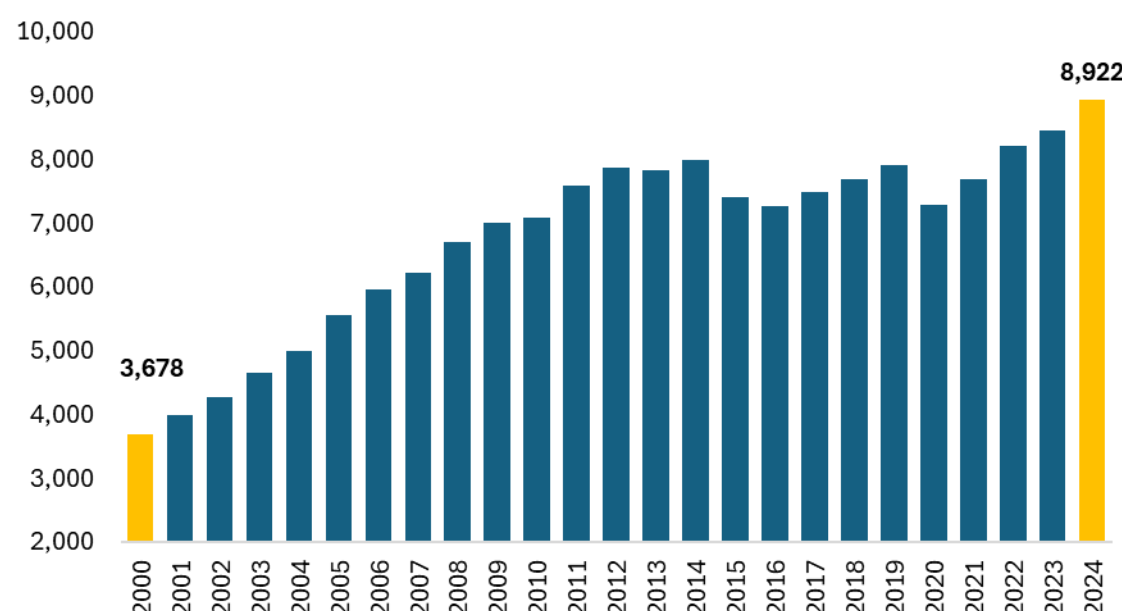
El riesgo de un aumento en la mortalidad de exportadoras o, en otras palabras, de la reducción de la tasa de supervivencia, está relacionado con el desempeño de variables internas a la firma (como es el caso de su capacidad de producir a una mayor escala, la calidad de sus productos, el desarrollo de su capital humano y organizacional, el conocimiento y utilización intensiva de herramientas de inteligencia comercial para mejorar la toma de decisiones, entre otros) y externas a la firma (ambiente de facilitación logística para reducir los costos de comercio, incremento de la incertidumbre, desempeño de los competidores, políticas comerciales, entre otros) que son determinadas por agentes externos como los gobiernos, a través de sus políticas, y los competidores o mercados de los países de destino de las exportaciones.

A nivel del tratamiento del problema, desde el Perú, aún se debe trabajar intensivamente sobre los desafíos de corto y largo plazo en la estructura exportadora. Por ello, con el objetivo de reflejar la relevancia de esta problemática estructural del sector externo nacional, el presente documento comparte información estadística y plantea lineamientos de política que involucran la participación del sector público, privado y académico.

### 2. Situación actual de las empresas, tasa de salida y la mortalidad de empresas exportadoras

Entre 2000 y 2024, el indicador del número de empresas exportadoras peruanas mostró una tendencia creciente y se multiplicó por 2.4 veces (de 3,678 a 8,922 empresas, ver Gráfico 1). Este avance ha ocurrido de manera sostenida, con apenas algunos retrocesos puntuales en los años 2013, 2015, 2016 y 2020, lo que evidenció la capacidad del país de ampliar su base exportadora en el largo plazo. En 2024, el número de empresas exportadoras aumentó 5.4%, alcanzando su punto máximo histórico y registrando envíos por más de US\$ 70,000 millones.

**Gráfico 1. Evolución del número de empresas exportadoras (2000 – 2024)**



Nota: Se contabilizan empresas a partir de envíos anuales de US\$ 1,000.  
Fuente: ADEX Data Trade – SUNAT  
Elaboración propia

Núcleo exportador

Una empresa pertenece al núcleo exportador si realizó envíos a mercados internacionales de manera continua e ininterrumpida desde el año 2000 al 2024. En este periodo, solo 398 empresas han cumplido esta condición y concentraron el 43.6% del total exportado en 2024 (US\$ 32,435 millones).

A nivel sectorial<sup>(1)</sup>, el mayor número de empresas del núcleo se concentran en los sectores químico (155), metal-mecánico (105), agro no tradicional (99) y textil (64). Sin embargo, el mayor valor exportado dentro de este grupo se concentra en la minería tradicional, que aporta el 29.0% del valor total exportado en 2024: solo 28 empresas concentraron US\$ 21,596 millones.

En cuanto a la relevancia de las empresas del núcleo dentro de cada sector, destacan empresas que tienen un peso predominante. Por ejemplo, joyería (87.2% del valor exportado sectorial), sidero-metalúrgico (81.3%), pesca tradicional (73.7%), textil (53.8%) y prendas de vestir (49.0%).

Consolidación de empresas exportadoras<sup>(2)</sup>

En 2024, solo el 20.0% de las empresas se mantuvo como empresa consolidada (1,782), mientras que el 36.2% fueron emergentes y el 20.5%, intermitentes, evidenciando inestabilidad en la continuidad exportadora. Además, solo en 2024, surgieron 2,082 nuevas exportadoras (23.3% del total), lo que indica un constante reemplazo de exportadores (ver Tabla 1).

En términos de valor exportado, las consolidadas concentraron el 75.5% del registro de 2024, mientras que las emergentes e intermitentes representaron el 21.5% y las nuevas empresas apenas el 3.0%, reflejando una alta dependencia del sector exportador sobre las firmas consolidadas.

Evolución de entrada y salida de empresas exportadoras

Entre 2001 y 2024, el universo de empresas exportadoras del Perú mostró una dinámica rotación, pero con una tendencia de crecimiento explicada por el saldo neto positivo (entradas – salidas) en la mayoría de años seleccionados (ver Gráfico 2).

El primer intervalo seleccionado del periodo analizado (2001 – 2011) fue particularmente favorable con un aumento de nuevas empresas y saldos positivos. Este desempeño estuvo correlacionado con la mayor apertura comercial peruana, a través de la entrada en vigencia de acuerdos comerciales, donde destacan los bilaterales con Estados Unidos, China, Japón y República de Corea (MINCETUR, 2025). En cambio, entre 2012 y 2015, se registró un deterioro con saldos negativos que coincidió con la reducción de precios internacionales de las principales materias primas (UNCTAD, 2015) y la desaceleración del comercio global (Banco Mundial, 2016; FMI, 2016). Además, en este periodo se registró la mayor salida de empresas exportadoras de los últimos 25 años (- 3,080).

La crisis sanitaria, propiciada por la Covid-19, marcó el punto más crítico con una pérdida neta de 613 empresas exportadoras. No obstante, desde 2021, se evidencia una recuperación sostenida del indicador neto: ingresos de nuevas empresas aumentaron y las salidas se redujeron, así, se generaron saldos positivos de alrededor de 400 empresas por año, en promedio.

(1) Una empresa puede exportar de diferentes sectores. El total de empresas exportadoras no necesariamente va a coincidir con el n° de exportadoras por sector.

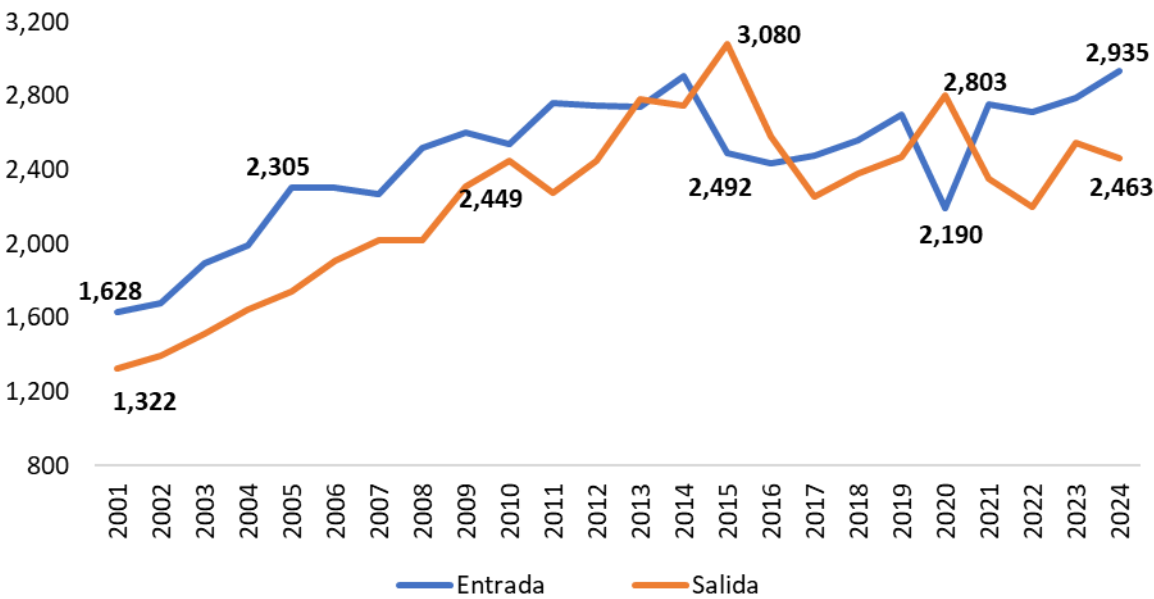
(2) Las empresas exportadoras se pueden clasificar en: Consolidadas (exportaciones ininterrumpidas en los últimos 10 años), Emergentes (exportaciones ininterrumpidas de manera continua en 2 a 9 de los últimos diez años), Intermitentes (exportaciones no continuas en los últimos 10 años) y Nuevas (exportaciones solo en el año actual).

Tabla 1. Empresas Exportadoras, por nivel de consolidación (2024)

Enero-Diciembre 2024	N° de empresas exportadoras		Valor exportado	
	N°	Part. 24	US\$ Mill.	Part. 24
Total	8,922	100.0%	74,442	100.0%
Consolidada	1,782	20.0%	56,182	75.5%
Emergente	3,228	36.2%	13,645	18.3%
Intermitente	1,830	20.5%	2,370	3.2%
Nueva	2,082	23.3%	2,245	3.0%

Fuente: ADEX Data Trade - SUNAT  
Elaboración propia

Gráfico 2. Entrada y Salida de Empresas Exportadoras (N° de empresas exportadoras)



Fuente: ADEX Data Trade - SUNAT  
Elaboración propia

Mortalidad exportadora y años de exportación continua<sup>(3)</sup>

Entre 2001 y 2024, los datos evidencian que la mortalidad exportadora está fuertemente concentrada en las empresas de menor trayectoria, es decir, aquellas que exportan menos años consecutivos.

En promedio, el 32.2% de las empresas que salen del mercado cada año exportó solo un año (i.e. exportaron en el año t, no exportan en el año t+1 y ya no vuelven a exportar en ningún otro año del periodo estudiado), 11.6% de las empresas salientes exportó solo dos años consecutivos y luego salieron del mercado (i.e. exportó en el año t y t+1, pero ya no exportaron en ningún otro año) y 5.1% exportó solo tres años consecutivos (i.e. exportó en el año t, t+1 y t+2, pero ya no exportaron en ningún otro año del análisis). Esta tendencia decreciente se observa hasta registrar que el 0.6% de las empresas que salen del mercado alcanzaron una permanencia de diez años de exportación continua y no volvieron a realizar una operación de exportación dentro del periodo analizado (ver Gráfico 3). En otras palabras, cerca del 50% de las empresas que permanecieron exportando tres o menos años de manera continua, una vez que salen, no vuelven a realizar envíos hacia mercados internacionales.

A nivel de sectores (ver Gráfico 4), en promedio, las empresas que solo exportaron un año y dejaron de exportar dentro del periodo estudiado registraron tasas entre el 25.0% y 45.0% de las empresas salientes. Se destacan niveles elevados en textil (44.5%), joyería (43.7%), hidrocarburos (43.3%), madera (42.4%) y minería no metálica (41.1%).

(3) En el periodo de años analizados, se consideraron solo códigos RUC que inician con "20" (personas jurídicas) para mantener la consistencia metodológica.

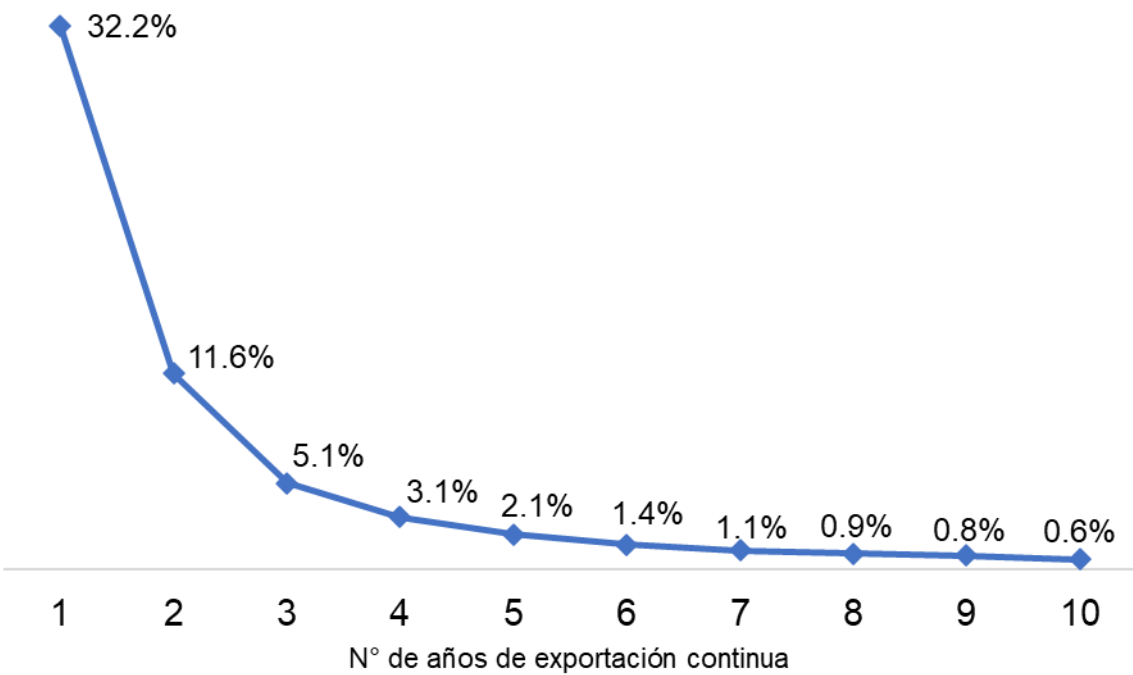


Las empresas que exportaron dos años consecutivos y no exportaron en ningún otro año del periodo analizado concentran sus mayores participaciones en minería tradicional (25.6%) y pesca y acuicultura (17.0%), mientras que, en el caso de las empresas que lograron exportar tres años consecutivos antes de salir y dejar de exportar, los porcentajes más altos se observan en pesca tradicional (9.5%), pesca y acuicultura (8.8%), prendas de vestir (7.2%), minería tradicional (7.1%) y agricultura no tradicional (7.0%).

Condiciones de doble riesgo: Mortalidad exportadora en empresas que exportan 1 producto hacia 1 destino

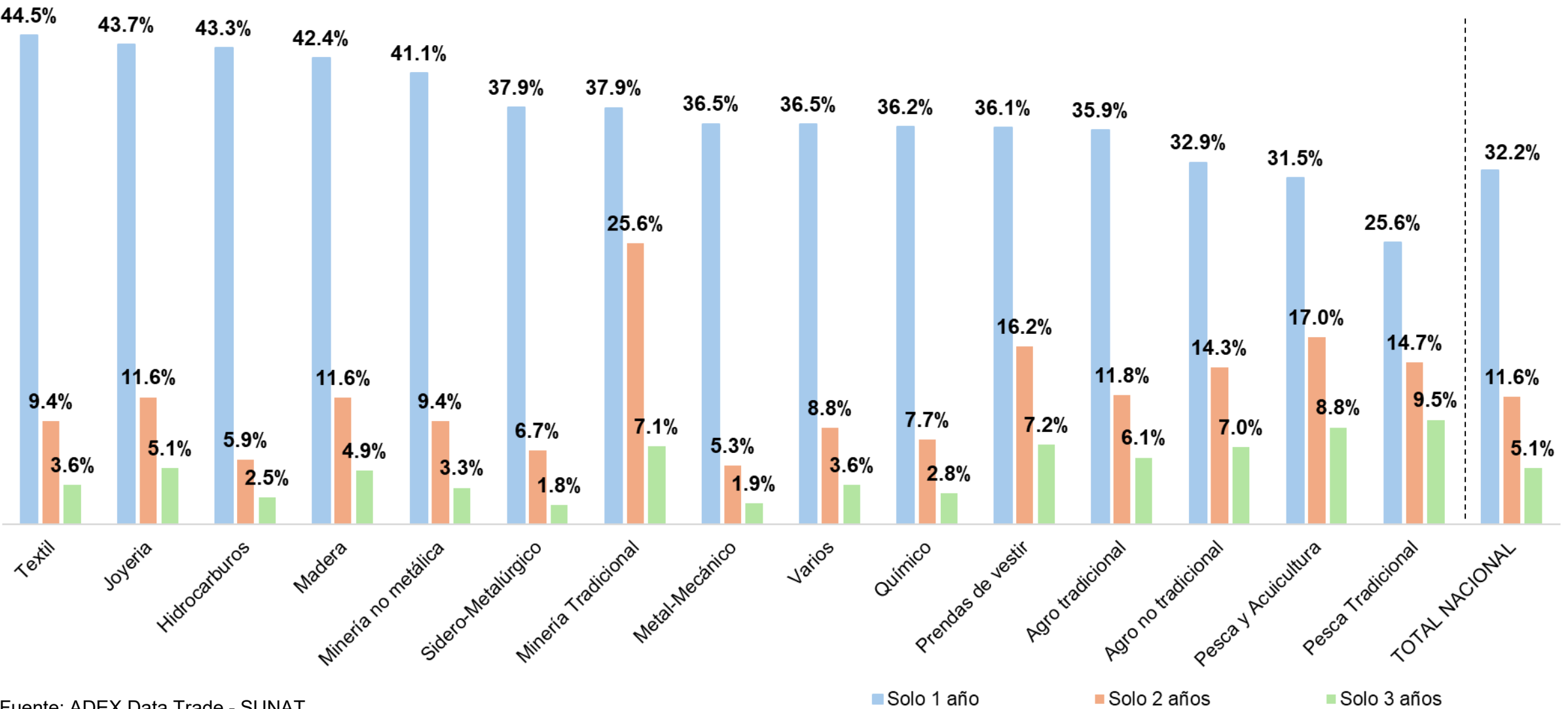
Un caso particular son aquellas empresas que exportaron un solo producto a un único destino, las cuales aumentaron de 1,357 en 2000 a 2,877 en 2024. Sectorialmente, en 2024, este grupo está altamente concentrado en agricultura no tradicional (23.8%), metal-mecánico (23.0%), minería tradicional (12.2%) y químico (10.0%) concentrando entre estos cuatro sectores alrededor del 70% de empresas con esta característica.

Gráfico 3. Tasa de salida de empresas con exportación continua (Promedio del periodo estudiado, 2001 - 2024)



Fuente: ADEX Data Trade - SUNAT  
Elaboración propia

Gráfico 4. Tasa de empresas salientes con exportación continua, por sectores (Promedio del periodo estudiado, 2001 – 2024, ordenado por “Solo 1 año”)

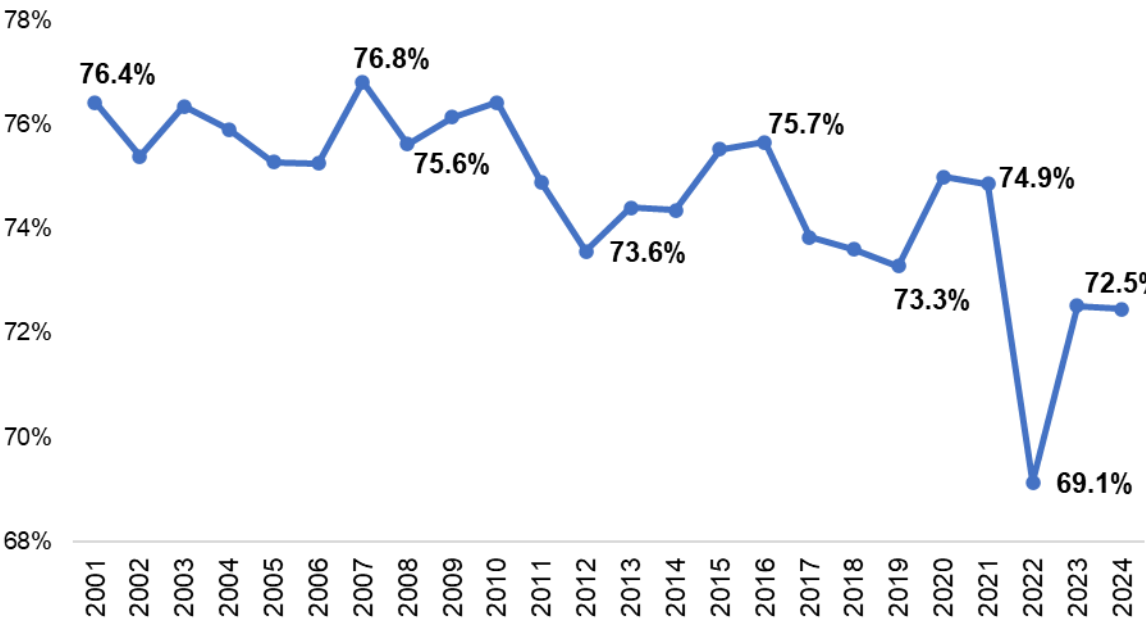


Fuente: ADEX Data Trade - SUNAT  
Elaboración propia

Dentro del grupo de empresas que exportan 1 producto a 1 destino, existe una alta presencia de empresas salientes (i.e. exportan en el año t y dejan de exportar en el año t+1), las cuales representaron, en promedio, entre 2001 y 2024, alrededor del 75.0% del número total de empresas (ver Gráfico 5). Además, dentro de este subconjunto, aproximadamente, el 50.0% dejó de exportar tras su primer año de actividad, sin volver posteriormente al mercado (i.e. no exportaron nunca más dentro del periodo analizado).

Asimismo, otra característica clave de este tipo especial de empresas exportadoras es que, en promedio, el 62.2% nunca modificó su oferta en promedio (i.e. continuaron exportando su mismo producto) y dentro de este grupo, el 73.7% dejó de exportar después del primer año. Esta evidencia refleja una elevada fragilidad asociada a la falta de diversificación a nivel de productos dentro del empresariado exportador en el Perú.

Gráfico 5. Evolución de la tasa de salida de empresas que exportan 1 producto a 1 destino (2001 – 2024)



Fuente: ADEX Data Trade - SUNAT  
Elaboración propia

### 3. Propuestas de Lineamientos de Política

Este documento postulará lineamientos de política en áreas como el capital humano y capacidades empresariales, financiamiento, inversión y gestión de riesgo, innovación, tecnología y digitalización, promoción comercial e información y retos sobre capacidades productivas, ambiente logístico y relaciones sobre país de destino, sobre los cuales se deberá priorizar para lograr la reducción de la mortalidad de las empresas exportadoras.

#### 3.1. Capital humano y capacidades empresariales

El capital humano juega un rol clave como uno de los factores que determina el crecimiento económico y su ausencia, a nivel de oferta disponible de alta calidad, puede representar un cuello de botella para el desarrollo del país (OECD, 2007).

Como base para el crecimiento de este factor se deben concentrar esfuerzos en incrementar conocimientos, habilidades y salud, que son componentes que se complementan entre sí, de esta manera, se puede expandir el potencial del trabajador y generar efectos de largo plazo que trasciendan generaciones (Banco Mundial, 2019). Políticas orientadas a mejorar la calidad y cantidad del capital humano permite aumentar la ventaja comparativa y la productividad a nivel país (Nicita, Shirotori y Tumurchudur, 2013), que, por consiguiente, contribuye a aumentar la persistencia (Ganotakis y Love, 2012) e intensidad exportadora (Stucki, 2016) y la resiliencia empresarial frente a choques externos (Teixeira, 2002).

La literatura destaca la importancia de desarrollar habilidades sociales, emocionales, técnicas y de negocios en los trabajadores para reducir la probabilidad de fracaso de las empresas (Banco Mundial, 2014; Abowd, McKinney y Vilhuber, 2009). Además, a nivel empresarial, el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, definido como “la habilidad de una organización para desempeñar un bloque de tareas coordinado, utilizar recursos organizacionales, y alcanzar recursos particulares” (Helfat y Peteraf, 2003), con énfasis en las capacidades tecnológicas, marketing, investigación y desarrollo, manufactureras, financieras y de organización puede considerarse como “la única vía” para alcanzar el éxito y el crecimiento de las empresas (Samadi, Reza y Torabi, 2023).

#### Lineamientos de política:

- **Incentivar la creación de un programa nacional de fortalecimiento del capital humano orientado al sector exportador.** Las empresas, en particular, las pequeñas y medianas, condicionan su presencia en mercados internacionales con el aumento de la calidad del capital humano que contribuye al crecimiento de la productividad y eficiencia de la empresa exportadora (Onkelinx, Manolova y Edelman, 2016). La creación de un programa directamente orientado al sector exportador es clave para aumentar la persistencia de las exportadoras peruanas y tener lineamientos con metas claras. El factor clave para crear un programa exitoso es identificar las características y necesidades de la demanda de trabajadores de las empresas exportadoras con precisión y con una visión de largo plazo. En esta línea, reuniones entre representantes del sector privado exportador y el gobierno permitirían generar un ambiente de discusión sobre las necesidades puntuales. Por ejemplo, Singapur desarrolló el programa “SkillsFuture” que provee oportunidades de desarrollo de habilidades, acompañamiento a lo largo de la carrera y servicios de *matching* de empleos. No obstante, esta iniciativa no se desconecta de la realidad de sus empresas, “SkillsFuture for Business” acompaña con subprogramas y recursos dirigidos exclusivamente al desarrollo de trabajadores de las empresas, principalmente, enfocados en el desarrollo de sectores exportadores y con potencial exportador.

- **Fortalecer los canales de asistencia técnica de instituciones gubernamentales para empresas exportadoras incluyendo temas de última generación.** La asistencia técnica brindada por el gobierno tiene objetivos como crear conciencia sobre la exportación como actividad para expandir el crecimiento de la empresas y del mercado, reducir o remover barreras a la exportación y proveer incentivos financieros y no financieros a exportadores potenciales y que actualmente realizan la actividad (Karabag y Berggren, 2014). Según Farroque et al. (2021), el empresariado debe enfatizar en el uso de los recursos de asistencia al exportador, con la finalidad de mejorar el desempeño exportador. Para un uso efectivo, los diversos canales de asistencia disponibles para los exportadores deben evolucionar al ritmo de los nuevos temas de última generación que impactan sobre el desarrollo de las empresas. En ese sentido, contar con profesionales dentro de estas instituciones que brinden asistencia técnica en digitalización, normativas de sostenibilidad, minería de datos, big data, machine learning, innovación, inteligencia artificial, predicción de la demanda, blockchain y comercio electrónico podrán contribuir con el crecimiento de la empresa exportadora y reducir costos asociados a sus procesos productivos.
- **Aumentar la integración e interacción entre las universidades y las empresas exportadoras en sectores críticos.** El rol de las universidades, como un socio estratégico y herramienta de I&D externa, tiene una influencia positiva en la intensidad exportadora de las empresas pequeñas y medianas, principalmente las de alta tecnología (D’Angelo, 2010). A través de un sistema de innovación abierta, las empresas pueden beneficiarse del conocimiento especializado compartido, la reducción de la informalidad y la complejidad económica. Las universidades no son competidores directos de las empresas exportadoras en los mercados extranjeros, así, no se observa una intención de apoderarse de los beneficios directos de la actividad de comercio exterior. Por ejemplo, en Corea del Sur, se incentivó la creación del programa “Leaders in Industry-University Cooperation” que establece objetivos y planes orientados a una estrategia que esté basada en las condiciones y características de cada universidad con la finalidad de incentivar la cooperación entre industria y universidad, donde resaltan convocatorias de financiamiento para la academia, de esta manera, se genera una sinergia positiva.
- **Fomentar intensivamente el desarrollo de competencias y capacidades organizacionales.** Según Malca et al. (2025), el fortalecimiento de las capacidades organizacionales y administrativas, con énfasis en las pequeñas y medianas empresas, ayudan a incrementar la capacidad de competir y evolucionar en mercados internacionales. Algunos canales de desarrollo de capacidades que tendrían un importante impacto positivo en la actividad exportadora son los idiomas, la exposición a entornos culturales distintos, el diseño de estrategias orientadas a la actividad exportadora y el entendimiento de variables ligadas a los negocios internacionales (Malca y Rubio, 2015). Además, se requiere de un mayor compromiso a nivel gerencial con la actividad exportadora, el aumento de recursos organizacionales, a nivel de planificación y financieros, especialmente (Bianchi y Wicramasekera, 2016). Otras competencias claves a desarrollar como del capital social con habilidades de networking (Azhourizadeh et al, 2014) e interpersonales (Mubarik, Devadason y Govindaraju, 2020) serían beneficiosos para la actividad exportadora.



### 3.2. Financiamento, inversión y gestión de riesgo

Las restricciones de crédito limitan la entrada y permanencia de las empresas exportadoras en mercados externos al elevar costos y profundizar fallas de información (Auboin, 2009).

Estas limitaciones afectan, especialmente, el desempeño exportador de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que cuentan con una menor capacidad de absorber choques económicos (Beck, Demirgüç-Kunt y Maksimovic, 2005). Además, la incertidumbre incrementa los costos comerciales y reduce la previsibilidad del comercio (Hoeakman y Nicita, 2011), lo que genera un aumento en la exposición al riesgo a nivel de empresas. En esta línea, la exposición a riesgos cambiarios y tensiones macrofinancieras exige mecanismos de cobertura y aseguramiento que fortalezcan la continuidad exportadora (Claessens y Laeven, 2005).

Ante este tipo de limitaciones y riesgos, se requieren políticas que tengan el objetivo de fortalecer la solvencia y rentabilidad empresarial (Lukason y Vissak, 2024), ampliar y garantizar el acceso complementario al crédito en el sistema financiero (Jaud, Kukenova y Strieborny, 2023; Lodefalk, Tang y Yu, 2022) y estabilizar, mediante uso de herramientas, la gestión del riesgo (Vijil, Wagner y Woldemichael, 2024) al nivel de empresas exportadoras.

#### Lineamientos de Política:

- **Fomentar esquemas de asociatividad orientados a la exportación que permitan integrar recursos, mejorar capacidades y ampliar el acceso a mercados internacionales.** Con el fin de generar economías de escala y reducir costos de transacción (Siedlok, Elsahn y Callagher, 2021), estos esquemas deben fortalecer e incentivar cooperativas que estén orientadas a la innovación, digitalización y gobernanza compartida (Katz y Boland, 2002), así como promover estructuras transparentes que integren objetivos de interés general y social (Amon, 2025). Además, para enfrentar el problema de la baja supervivencia de las MIPYMES, se debe priorizar el aumento de su capacidad de negociación y reducción de costos, para ello, la utilización de instrumentos como la integración y asociación de servicios logísticos y estrategias de comercialización (Saz-Gil, Bretos y Díaz- Foncea, 2021) fortalecería su resiliencia y fomentaría el acceso a nuevos mercados y recursos (Cotrina y Piscoya, 2024).
- **Estimular la inversión compartida como herramienta estratégica para sostener la competitividad exportadora.** Este enfoque exige una base institucional sólida que garantice el cumplimiento contractual, eleve la confianza entre actores y aumente la probabilidad de supervivencia exportadora (Azomahou, Maemir y Wako, 2021). En la misma línea, las empresas conjuntas de investigación (*joint ventures*) permiten optimizar recursos, reducir duplicidades y diversificar riesgos, promoviendo la innovación tecnológica y la sostenibilidad empresarial (Brunner, Letina y Schmutzler, 2024). La inversión cooperativa de alianzas empresariales exportadoras constituye un medio para superar barreras de escape y acceder colectivamente a mercados externos, asegurando estabilidad y repartos equitativos de beneficios (Guardiola, Hezarkhani y Meca, 2024). Por ejemplo, cinco empresas de suplementos alimenticios formaron un consorcio de exportación para unir recursos, capacidades técnicas y explorar mercados no tradicionales en contextos poco convencionales como la pandemia de la COVID-19, lo que permitió sostener su competitividad en los mercados internacionales (Forte y Oliveira, 2019).

- **Garantizar la disponibilidad de crédito, protección y herramientas de mitigación de riesgos en el ecosistema financiero para la continuidad exportadora.** Las exportaciones enfrentan mayores riesgos de impago y tiempos de retorno (Berman et al., 2013), requiriendo financiamiento especializado (Amite y Weinstein, 2011) que incluye facilitar el acceso al financiamiento externo para mejorar las condiciones de la oferta crediticia (D'Amato, Sangiacomo y Tobal, 2019) mediante mayores líneas de liquidez y programas contra cíclicos (Banco de España, 2019). A nivel de PYMES, se debe focalizar las garantías de crédito en mercados de mayor riesgo para reducir su mortalidad (Lodefalk, Tang y Yu, 2022) y presión financiera (Nizaeva y Coskun, 2019). Del mismo modo, se debe diseñar garantías totales y parciales, focalizadas en empresas con limitaciones financieras, que reduzcan fricciones de información y restricciones de liquidez, potenciando el valor exportado (Agarwal, Chan, Lodefalk, Tang, Tano y Wang, 2023) y promover el uso del seguro de crédito a la exportación para mitigar riesgos comerciales y políticos para los pequeños exportadores (Pitizaca y Soria, 2024).
- **Consolidar un marco integral de gestión de riesgos en el comercio exterior.** La creciente exposición de las empresas exportadoras a contextos de alta incertidumbre logística, regulatoria y cambiaria exige la adopción de mecanismos avanzados de mitigación de riesgos. A través del incremento de los costos de comercio que limita la expansión de las exportaciones (Kumanayake, 2024), la incertidumbre logística y la corrupción aduanera reduce la supervivencia de empresas exportadoras jóvenes (Vijil, Wagner y Woldemichael, 2024), mientras que políticas orientadas a la facilitación digital y simplificación regulatoria fortalecen el desempeño y diversificación exportadora (Ouyang y Park, 2024; Wilson, Mann y Otsuki, 2003). Además, el riesgo cambiario y las restricciones de capital influyen en la estabilidad de las empresas (Keller, Simoncelli, Villamizar-Villegas, y William, 2025) y motivan el uso de coberturas financieras sofisticadas (Feenstra, Li y Yu, 2014), como préstamos de capital de trabajo para reducir riesgos de liquidez, garantías que respalden créditos ante posibles incumplimientos, factoring internacional, entre otros esquemas que mitiguen el riesgo de retraso (o impago) en la llegada de ingresos al exportador.

### 3.3. Innovación, tecnología y digitalización

En un entorno global cada vez más competitivo, las empresas exportadoras requieren capacidades que les permitan mejorar continuamente y adaptarse a cambios en el mercado. En este marco, la innovación aplicada a procesos productivos y productos fortalece la posición competitiva a nivel de firma, principalmente, a través del aumento de productividad y eficiencia (Petković, et al., 2023).

Asimismo, la adopción tecnológica y la digitalización se han convertido en factores esenciales para sostener la competitividad y la permanencia exportadora en mercados globales dinámicos. La capacidad de desarrollar, optimizar procesos y utilizar herramientas avanzadas permite a las empresas adaptarse rápidamente a cambios en la demanda y diferenciar su oferta frente a las propuestas de competidores internacionales (Añón y Bonvin, 2024). Estas transformaciones requieren inversiones continuas en infraestructura tecnológica y capacidades digitales, elementos clave para generar el crecimiento de una empresa (Masenyetse y Manamathela, 2023).

#### Lineamientos de Política:

- **Fortalecer la infraestructura tecnológica y la conectividad digital como soporte de la actividad exportadora.** Para lograr la integración digital completa se considera fundamental el desarrollo de la infraestructura TIC (Warren & Fan, 2022). Por otro lado, tecnologías como el 5G, la computación en la nube (procesamiento remoto de datos) y la computación periférica (procesamiento local de datos) permiten a las organizaciones gestionar los datos eficientemente y dar soporte a la inteligencia artificial generativa (Azagury et al., 2025). Dentro de esta transformación se encuentran los centros de datos, que sirven de columna vertebral de los servicios digitales y las aplicaciones basadas en la inteligencia artificial (Simmonds, 2025). Además, la adopción de herramientas tecnológicas mejora la capacidad de gestión de las empresas y su adaptación a entornos internacionales dinámicos, favoreciendo operaciones más eficientes y confiables (Dethine et al., 2020). La incorporación de componentes digitales mejoraría la toma de decisiones en tiempo real, basada en la captura de datos y de información desagregada (Deepu y Ravi, 2023). En este contexto, el aprendizaje y la acumulación de capacidades resultan fundamentales para sostener mejoras en productividad y desempeño externo (García et al., 2012). No obstante, persisten brechas importantes vinculadas a la lenta implementación digital, la falta de estandarización y los problemas de interoperabilidad entre plataformas, lo que limita el impacto de estas mejoras en la cadena exportadora (Kern, 2021). Asimismo, estas transformaciones requieren fortalecer las capacidades tecnológicas, mano de obra calificada e inversiones financieras sustanciales (Dasaklis et al., 2022).
- **Fomentar el uso de tecnologías avanzadas para aumentar la eficiencia exportadora.** La digitalización y la gestión eficiente de datos interoperables son pilares de la facilitación moderna del comercio y reducen los costos de transacción, favoreciendo la permanencia exportadora (Fambeu, 2025). Asimismo, la adopción de tecnologías orientadas a procesos sin papel y automatización documental contribuye positivamente a la generación de exportaciones más diversas y confiables en el comercio exterior (Ouyang & Park, 2024). Se debe priorizar la incorporación de herramientas de Big Data e inteligencia artificial en los procesos productivos-exportadores, ya que permiten anticipar variaciones en la demanda y realizar planificación económica estratégica (Aloudah et al., 2025). Finalmente, el uso de blockchain en certificaciones de origen, contratos y documentación comercial debe ser promovido con mayor intensidad para aumentar la transparencia, trazabilidad y confianza entre agentes, fortaleciendo la sostenibilidad de las relaciones comerciales internacionales (Azevedo, Gomes y Romão, 2023).
- **Impulsar la productividad y competitividad internacional mediante la innovación de productos y procesos.** La innovación se ha convertido en un componente esencial para fortalecer la competitividad en el mercado internacional, tanto mediante el desarrollo de nuevos productos, como a través de mejoras en los procesos productivos. La innovación de procesos contribuye a elevar la productividad total de factores y aumenta las probabilidades de supervivencia de las firmas que participan en el comercio internacional (Jitsutthiphakorn, 2021). Además, las innovaciones incrementales (cambios realizados sin desviarse de los principios estructurales y tecnológicos existentes) basadas en ensayo y error (serie de innovaciones pequeñas y simples) permiten que las empresas se adapten mejor a entornos cambiantes (Azar y Ciabuschi, 2017). En el caso peruano, el éxito de las exportaciones de arándanos muestra cómo la innovación orientada a investigación y

desarrollo, particularmente en genética y control biológico, ha sido determinante para mejorar la calidad del producto y consolidar una oferta exportadora sostenida (Ghezzi y Stein, 2021). Asimismo, los exportadores que renuevan productos con mayor frecuencia y mantienen ciclos continuos de innovación tienden a sostener su presencia en los mercados internacionales por periodos más prolongados (Lawless et al., 2018).

#### **3.4. Promoción comercial e información**

Cuando se administra adecuadamente, la promoción de exportaciones no solo incrementa la diversificación de productos y mercados, sino que también favorece el ingreso de nuevas empresas al universo exportador (Cruz, 2014). La literatura económica muestra que la diversificación geográfica aumenta de manera más significativa la probabilidad de supervivencia que la diversificación de productos (Volpe Martincus y Carballo, 2009). En esta misma línea, desde una perspectiva de portafolio, distribuir las ventas hacia un mayor número de destinos genera una mayor estabilidad en las ventas totales, reduciendo la probabilidad de quiebra o abandono de los mercados internacionales. En conjunto, estos elementos pueden traducirse en una menor mortandad de las empresas (Volpe Martincus, 2010).

#### Lineamientos de Política:

- **Priorizar e incrementar la asignación de recursos hacia servicios integrales de promoción comercial para las exportaciones.** La asignación de recursos debe orientarse prioritariamente hacia servicios integrales de promoción comercial, es decir, combinaciones de asesoría, elaboración y priorización de agendas comerciales y participación en misiones y ferias internacionales. Estos “paquetes” de instrumentos generan impactos significativamente mayores en comparación a los servicios básicos ofrecidos de manera aislada, maximizando la eficacia de la política de promoción (Volpe Martincus y Carballo, 2010). Asimismo, adoptar una orientación más precisa y diferenciada según el nivel de experiencia exportadora y tamaño de las empresas es necesario. Ello implica asignar recursos estratégicamente, es decir, brindar apoyo inicial a las empresas más pequeñas para ayudarlas a superar sus barreras de entrada, y ofrecer un acompañamiento más profundo a las empresas con experiencia exportadora con el objetivo de consolidar y expandir su presencia internacional (Comi y Resmini, 2020). Un ejemplo de éxito es *Enterprise Ireland*, agencia de desarrollo empresarial del gobierno irlandés, que actualmente ofrece un soporte diferenciado a empresas por tipo: emergente, PYMES y grandes empresas y a su vez, para cada una de ellas ofrece una serie de servicios complementarios específicos (Enterprise Ireland, 2025).
- **Optimizar el uso e impacto de las oficinas comerciales en el exterior.** Los estudios muestran que establecer oficinas de promoción de exportaciones con personal especializado en los países importadores genera un impacto sustancialmente mayor en las exportaciones bilaterales que la apertura de misiones diplomáticas adicionales. Este efecto es particularmente significativo en el margen extensivo, al impulsar la entrada a nuevos mercados y la incorporación de nuevos productos (Volpe Martincus, Carballo y Gallo, 2010). Asimismo, el fortalecimiento de estas oficinas comerciales debe ir acompañado de evaluaciones periódicas, consistentes y metodológicamente sólidas, que permitan verificar la efectividad de las intervenciones y, de esta manera, ajustar los servicios a las necesidades cambiantes de las empresas (Volpe Martincus, 2010). La evaluación del desempeño de una oficina comercial en el exterior no solo se basa en si tiene cobertura adecuada y si su enfoque en MIPYMES es efectivo, sino también en si logra



la coordinación necesaria con otros actores, y cómo cuantifica rigurosamente el impacto de sus actividades en los resultados de exportación (Jordana, Volpe Martincus y Gallo, 2010).

- **Potenciar los servicios de información e inteligencia de mercado como núcleo de las oficinas de promoción comercial.** La información comercial es un factor clave para las empresas exportadoras que buscan ingresar a mercados internacionales o expandir la presencia de sus productos hacia nuevos destinos. Las empresas deben invertir en recopilar información, un proceso costoso que genera altos costos fijos y puede desincentivar o impedir su ingreso a ciertos mercados (Volpe Martincus, 2010) o, incluso, dificultar su posicionamiento en mercados internacionales. En este contexto, las oficinas de promoción comercial pueden adoptar un modelo escalonado, en otras palabras, de información básica gratuita para las empresas en sus primeras etapas y, posteriormente, considerar una mínima recarga por análisis especializados y vinculación estratégica, reconociendo el valor agregado de estas oficinas (Comité Económico y Social Europeo, 2018). Un ejemplo de este modelo es el *Australian Trade and Investment Commission*, que actualmente ofrece gratuitamente un kit de herramientas digitales *Go Global* que cuenta con dos horas de apoyo comercial y algunos programas geográficos y sectoriales gratuitos y, además, ofrece una tarifa para servicios personalizados (Australian Trade and Investment Commission, 2025). Finalmente, los efectos más significativos de este tipo de modelo se concentran en las MIPYMES que enfrentan mayores limitaciones informacionales para explorar mercados externos (Volpe Martincus, Carballo y García, 2010).

### 3.5. Retos sobre capacidades productivas, ambiente logístico y relación con el país de destino de las exportaciones

#### Retos sobre capacidades productivas de la firma

A nivel de la empresa exportadora, se debe analizar la importancia que tiene el incremento de la escala de producción y el efecto de la mejora de la calidad de los productos exportados con la finalidad de mejorar el posicionamiento de la empresa exportadora en los mercados internacionales y, de esta manera, reducir la probabilidad de salida de las empresas peruanas en los mercados internacionales.

La alta capacidad de aumento de la escala de producción está asociada a empresas más productivas que tienen la suficiencia de superar los costos fijos y hundidos que implica la actividad exportadora (Melitz, 2003), así, puede competir con una mayor resiliencia en los mercados internacionales. El aumento de los volúmenes de producción y de exportación reflejaría vínculos comerciales más profundos, lo que contribuye con la reducción de la probabilidad de salida de mercado (Fugazza y Molina, 2011). Además, el tamaño de la empresa exportadora también puede incidir sobre la supervivencia de las empresas: la probabilidad de supervivencia aumenta monótonicamente con el tamaño medio del exportador (Berthou y Vicard, 2013).

Una mayor inversión en mejorar la calidad de los productos permite aumentar la probabilidad de supervivencia en mercados internacionales (Silva, Afonso y Africano, 2013). La literatura económica ha detectado las principales limitaciones de los bienes que pueden revelar problemas e incrementar los riesgos de salida de la actividad exportadora, entre las que se encuentran los defectos manufacturados, la complejidad del mantenimiento del bien, problemas de duración y desempeño, materiales de baja duración, problemas en el empaque y diseño, entre otros (James, Ocak y Bernard (2024) sobre las que se debe incidir en mayor medida.

#### Retos sobre la mejora del ambiente logístico

El fortalecimiento de factores relacionados a las capacidades logísticas dentro de las pequeñas y medianas empresas influyen sobre la expansión comercial y el posicionamiento en mercados internacionales (Salazar, Manrique y Cuy, 2023). Por un lado, a nivel de características intra-firma exportadora, mejorar los procesos de aprovisionamiento, almacenamiento, distribución y optimización de costos contribuirían al aumento de la supervivencia de las empresas exportadoras. Por otro lado, el aspecto macro de la logística, como la mejora de infraestructura que permite la reducción de costos de comercio y transporte, los servicios para la logística internacional, el uso de la digitalización para mejorar la eficiencia y efectividad de operaciones logísticas, permite acondicionar el ambiente logístico del país y, así, generar efectos positivos directos sobre la empresa exportadora (revisar mayor información sobre lineamientos en temas logísticos en CIEN-ADEX, 2024).

#### Retos de la empresa con relación al país de destino

La participación de una empresa en el comercio internacional implica una estrecha relación con el comportamiento del mercado extranjero. En ese sentido, aquellas empresas que poseen un mayor desarrollo en sus canales de distribución en los países de destino, redes de colaboración en mercados internacionales sólidos y alta capacidad de networking tendrán una mayor probabilidad de supervivencia y aumento en la intensidad exportadora (Di Maria y Ganau, 2016). Asimismo, el conocimiento sobre variables macroeconómicas y los efectos de la política comercial arancelaria y no arancelaria del país de destino permite que las exportadoras puedan tomar decisiones más certeras respecto al comportamiento de su empresa en el mercado internacional y, de este modo, reducir el riesgo de mortalidad. Por ejemplo, la identificación de políticas comerciales “inapropiadas”, incluso si son reversibles, pueden causar efectos adversos en el largo plazo sobre las empresas exportadoras (Edwards, 2007). Además, la producción de información clave desde la empresa para tener un mayor conocimiento sobre el mercado de exportación (Brenton, Saborowski y von Uexkull, 2010), como el perfil del comportamiento y preferencias de los consumidores internacionales y el uso intensivo de herramientas de inteligencia comercial resultará vital para la toma de decisiones efectivas y creación de estrategias que se dirijan a capturar un mayor porcentaje del mercado internacional para incrementar sus márgenes empresariales y reducir las probabilidades de mortalidad exportadora.

#### **Conclusiones**

A través de la revisión de datos empíricos, se pudo identificar una tasa de salida persistente, que se incentiva, al tener riesgos como la baja diversificación de productos y mercados de destino. Estos resultados motivaron al planteamiento de lineamientos de política en este documento.

La visión en reducir la mortalidad exportadora de la empresa peruana se complementa con lineamientos de política bajo temas como capital humano y capacidades empresariales, financiamiento, inversión y gestión de riesgo, innovación, tecnología e digitalización, promoción comercial e información, capacidades productivas, ambiente logístico y relación de las empresas con el país de destino a las exportaciones, los cuales son vitales para lograr dicho objetivo.

El objetivo de estos lineamientos propuestos desde ADEX es incentivar la discusión académica, basada en experiencia científica, de estos temas y, de esta manera, sean considerados en la elaboración de políticas orientadas a la reducción de la mortalidad de la empresa exportadora peruana.

Bibliografía

Abowd, J., McKinney, K. y Vilhuber, L. (2009). The Link between Human Capital, Mass Layoffs, and Firm Deaths. En: Dunne, T., Jensen, J. y Roberts, M. (eds.) *Producer Dynamics: New Evidence from Micro Data*. NBER.

ADEX Data Trade (2025). Exportaciones - Base de Datos Adex Data Trade. Lima: ADEX.

Agarwal, N., Chan, J. M. L., Lodefalk, M., Tang, A., Tano, S., y Wang, Z. (2023). Mitigating information frictions in trade: Evidence from export credit guarantees. *Journal of International Economics*, 145.

Aloudah, M., Alajmi, M., Sagheer, A., Algosaibi, A., Almarri, B. y Albelwi, E. (2025). AI-Powered Trade Forecasting: A Data-Driven Approach to Saudi Arabia's Non-Oil Exports. *Big Data and Cognitive Computing*, 9(4), 94.

Álvarez, R., Faruq, H. y Lopez, R. A. (2013). Is previous export experience important for new exports?. *The Journal of Development Studies*, 49(3), pp. 426–441.

Amiti, M., y Weinstein, D. (2011). Exports and Financial Shocks. *Quarterly Journal of Economics*. Volume 126(4), pp. 1841–1877.

Amon, A. J. (2025). Exploring institutional embeddedness and democratic governance in German and Italian cooperatives: A narrative case study. *Society and Economy*, 46(2), pp. 1–22.

Añón, D. y Bonvin, D. (2024). Digitalization and trade participation of SMEs. *Small Bus Econ*, 62, pp. 857–877

Auboin, M (2009), Policy Insight 35: Boosting the availability of trade finance in the current crisis: Background analysis for a substantial G20 package, CEPR Policy Insight No 35, CEPR Press, Paris y London.

Australian Trade and Investment Commission (2025) Servicios comerciales. <https://export.business.gov.au/>

Azhourizadeh, S., Rezaei, S., Schott, T. y Vang, J. (2014). Entrepreneurs' Human and Social Capital: Direct and Reinforcing Benefits for Export. *International Journal Entrepreneurship and Small Business* 21(2).

Azabury, J., Betti, F., Li, C. y O'Reilly, K. (2025). AI in Action: Beyond Experimentation to Transform Industry. *Foro Económico Mundial (FEM)*.

Azar, G. y Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), pp. 324–336

Azevedo, P., Gomes, J. y Romão, M. (2023). Supply chain traceability using blockchain. *Oper Manag Res*, 16, pp. 1359–1381

Azomahou, T., Maemir, H. y Wako, H. (2021). Contractual frictions and margins of trade. *Journal of Comparative Economics*, Volume 49, Issue 4, pp. 1,048-1,067.

Banco Mundial (2024). Human Capital for More Jobs: Connecting People to Work and Creating Entrepreneurs. Banco Mundial: Washington.

Banco Mundial (2019). Proyecto de Capital Humano. Banco Mundial: Washington.

Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., y Maksimovic, V. (2005). Financial and legal constraints to firm growth. *Journal of Finance*, pp. 137–177. World Trade Organization.

Berman, N., De Sousa, J., Martin, P., y Mayer, T. (2012). Time to Ship during Financial Crises. NBER Working Paper No. 18274.

Berthou, A. y Vicard, V. (2013). Firms' Export Dynamics Experience vs Size. *Working Paper Series N° 1616*. European Central Bank.

Bianchi, C. y Wicramasekera, R. (2016). Antecedents of SME Export Intensity in a Latin American Market. *Journal of Business Research* 69, pp. 4368-4376.

Brenton, P., Saborowski, C. y von Uexkull, E. (2010). What Explains the Low Survival Rate of Developing Country Export Flows?. *The World Bank Economic Review* 24(3), pp. 474-499.

Brunner, P., Letina, I., y Schmutzler, A. (2024). Research Joint Ventures: The Role of Financial Constraints.

Carvalho, D. and Ferreira, M. y Matos, P. (2013). Lending Relationships and the Effect of Bank Distress: Evidence from the 2007-2009 Financial Crisis.

Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales, CIEN-ADEX (2024). Aportes para el Futuro de la Logística en el Perú. *Documento de Política N°3*, Diciembre 2024. CIEN-ADEX: Lima.

Claessens, S., y Laeven, L. (2005). Financial dependence, banking sector competition, and economic growth. *Journal of the European Economic Association*, 3(1), pp. 179–207.

Cotrina, M. y Piscoya, R. (2024). Survival of avocado exporting companies in Peru: an analysis by size, 2014-2023. 4th LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development - LEIRD 2024.

Comi, S. y Resmini, L. (2020) Are Export Promotion Programs Effective in Promoting the Internalization of SMEs?

Comité Económico y Social Europeo (2018) Study on: Best practices on national export promotion activities.

Cruz, M. (2014). Do Export Promotion Agencies Promote New Exporters? Banco Interamericano de Desarrollo (IDB).

Dasaklis, T. K., Voutsinas, T. G., Tsoulfas, G. T. y Casino, F. (2022). A Systematic Literature Review of Blockchain-Enabled Supply Chain Traceability Implementations. *Sustainability*, 14(4), 2439.

D'Amato, L., Sangiácomo, M., y Tobal, M. (2019). Export survival and foreign financing (BIS Working Papers No 877). Bank for International Settlements.

D'Angelo, A. (2010). Innovation and Export Performance: A Study of Italian High-Tech SMEs. *Journal of Management Government* 16, pp. 393-423.

De Leo, P., Keller, L., Simoncelli, G., Villamizar-Villegas, M., y Williams, T. (2025). Global Investors in Local-Currency Bond Markets: Implications for Bond Yields and Exchange Rates. SSRN Scholarly Paper.

Deepu, T. y Ravi, V. (2023). A review of literature on implementation and operational dimensions of supply chain digitalization: Framework development and future research directions. *International Journal of Information Management Data Insights* 3, pp. 1 – 26

Dethine, B., Enjolras, M. y Monticolo, D. (2020). Digitalization and SMEs' Export Management: Impacts on Resources and Capabilities. *TIM Review*.

Di Maria, E. y Ganau, R. (2016). SMEs' Growth in International Markets: Export Intensity, Export Diversification and Distribution Strategies. *Econ Polit Ind* 44, pp. 345-369.

Edwards, H. (2007). Trade Search and Its Implications. *Centre for the Study of Globalisation and Regionalisation, University of Warwick*.

Enterprise Ireland (2025) Soporte por empresas.

Farroque, A., Kuivalainen, O., Ahmed, J., Rahman, M., Roy, H., Ali, M. y Mostafiz, M. (2021). Performance Implications of Export Assistance: The Mediating Role of Exports Entrepreneurship.

Fambeu, A. H. (2025). Taxation, ICT and export of manufacturing firms in developing countries. *J. Ind. Bus. Econ*.

Feenstra, R., Li, Z., y Yu, M. (2014). Exports and Credit Constraints under Incomplete Information: Theory and Evidence from China. *The Review of Economics and Statistics*.

Forte, R. y Oliveira, T. (2019). The role of export consortia in the internationalization of small and medium enterprises: A review. *International Entrepreneurship Review*, 5(4), pp. 7.

Freund, C., y Rocha, N. (2020). What constrains African exports? World Bank Economic.

Fugazza, M. y Molina, A. (2011). On the Determinants of Exports Survival. *Policy Issues in International Trade and Commodities Study Series N° 46*. UNCTAD: Ginebra.



Ganotakis, P. y Love, J. (2012). Export propensity, export intensity and firm performance: The role of the entrepreneurial founding team. *Journal of International Business Studies*, 43 (8), pp. 693-718.

García, F., Avella, L. y Fernández, E. (2012). Learning from exporting: The moderating effect of technological capabilities. *International Business Review*, 21(6), pp. 1099–1111.

Ghezzi, P., Stein, E. H. y BID Invest (2021). Los arándanos en el Perú. Banco Interamericano de Desarrollo.

Guardiola, L., Hezarkhani, B., y Meca, A. (2024). Cooperative Agri-Food Export under Minimum Quantity Commitments.

Gutiérrez, E., y Moral-Benito, E. (2019). Trade and credit: revisiting the evidence. Documentos de Trabajo N.º 1901. Banco de España.

Helfat, C. y Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal* 24, pp. 997-1010.

Hoekman, B., y Nicita, A. (2008). Trade policy, trade costs, and developing country trade. Policy Research working paper ; no. WPS 4797 Washington, DC: World Bank.

James, E., Ocaik, A. y Bernard, S. (2024). Exploring the Dynamics of Product Quality and Failures in Export Trade: A Systematic Literature Review. *International Journal of Science and Research Archive*, 12(2), pp. 272-306.

Jaud, M., Kukenova, M., y Strieborny, M. (2023). Export Survival: The Role of Banks and Stock Markets (Policy Research Working Paper 10403). The World Bank.

Jitsutthiphakorn, U. (2021). Innovation, firm productivity, and export survival: Firm-level evidence from ASEAN developing countries. *Economic Structures*, 10, 22.

Jordana, J.; Volpe Martincus, C. y Gallo, A. (2010) Export Promotion Organizations in Latin America and the Caribbean: An Institutional Portrait. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Karabag, S. y Berggren, C. (2014). Antecedents of Firm Performance in Emerging Economies: Business Groups, Strategy, Industry Structure, and State Support. *Journal of Business Research* (2014).

Katz, J. P., y Boland, M. A. (2002). One for all and all for one? A New Generation of Co-operatives Emerges. *Long Range Planning*, 35(1), pp. 73–89.

Kern, J. (2021). The Digital Transformation of Logistics. M. Sullivan & J. Kern (Eds.), *The Digital Transformation of Logistics*.

Kumanayake, N. (2024). Effects of Customs Corruption on Export Performance.

Lawless, M., Siedschlag, I. & Studnicka, Z. (2019). Firm strategies in expanding and diversifying exports. *The World Economy*, 42(2), pp. 349–375.

Lodefalk, M., Tang, A., y Yu, M. (2022). Stayin’ Alive: Export Credit Guarantees and Export Survival (Ratio Working Paper No. 359).

Lukason, O., y Vissak, T. (2024). Exporters’ failure predictors and processes: a multi-country analysis based on the theoretical concept of firms’ financial crisis types. *Cogent Economics & Finance*, 12(1).

Malca, O., Peña-Vinces, J., Marcilla-Vigo, M. y Rubio, J. (2025). International Relations, Organisational Resources and Capabilities and Export Experience as Determinantes of the Export Performance of SMEs in developing countries, Perú. *European Business Review*.

Malca, O. y Rubio, J. (2015). Obstáculos a la Actividad Exportadora de las Empresas del Perú. *Journal of Business* 7(1), pp. 51-76.

Masenyetse, R. y Manamathela, M. (2023). Firm growth, exporting and information communication technology (ICT) in Southern Africa. *J Innov Entrep*, 12, 8.

Melitz, M. (2003). The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity. *Econometrica* 71(6), pp. 1695-1725.

Mubarik, M., Devadason, E. y Govindaraju, C. (2020). Human Capital and Export Performance of Small and Medium Enterprises in Pakistan. *International Journal of Social Economics* 47(5), pp. 643-662.

Nicita, A., Shirotori, M. y Tumurchudur, B. (2013). Survival Analysis of the Exports of Least Developed Countries: the Role of Comparative Advantage. *Policy Issues in International Trade and Commodities – Study Series No. 54. UNCTAD: Ginebra*.

Nizaeva, M., y Coskun, A. (2019). Investigating the Relationship Between Financial Constraint and Growth of SMEs in South Eastern Europe. *Sage Open*, 9(3).

OECD (2007). Human Capital: How what you know shapes your life. OECD: París.

Onkelinx, J., Manolova, T., y Edelman, L. (2016). The Human Factor: Investments in Employee Human Capital, Productivity, and SME internationalization. *Journal of International Management* 22(4), pp. 351-364.

Ouyang, W., y Park, I. (2024). Estimating the Extensive Margin of Exports in the Chinese Market: The Impact of Digital Trade Facilitation on Export Diversification. *International Area Studies Review*. , Vol. 27(2), pp. 95–121

Petković, S., Rastoka, J. y Radicic, D. (2023). Impact of Innovation and Exports on Productivity: Are There Complementary Effects?. *Sustainability*, 15(9), 7174.

Pitizaca, F., y Soria, M. (2024). Seguros de Crédito a la Exportación; Una Aproximación Descriptiva. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), pp. 8387-8407.

Salazar, G., Manrique, G. y Cuy, A. (2023). Capacidades Logísticas como Factores Determinantes para la Internacionalización de las PYMES: Una Revisión Sistemática de Literatura. *Artículos de Revisión – Instituto Tecnológico Metropolitano*.

Samadi, M., Reza, S. y Torabi, M. (2023). The Impact of Organizational Capabilities on the International Performance of Knowledge-based firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity* 9, pp. 1-9.

Saz-Gil, I., Bretos, I., y Díaz-Foncea, M. (2021). Cooperatives and Social Capital: A Narrative Literature Review and Directions for Future Research. *Sustainability*, 13(2), pp. 534.

Siedlok, F., Elsahn, Z., y Callagher, L. (2021). Managing Internationalisation Tensions in Producer Cooperatives. *AIB Insights*, 21(1).

Silva, A., Afonso, O. y Africano, A. (2013). ¿Las Empresas más Productivas se autoseleccionan para Exportar? Aplicación de una Prueba para el Caso de Portugal. *Investigación Económica* 72(283), pp. 135-161.

Simmonds, N. (2025). Developing countries are struggling to achieve their technology aims. Shared digital infrastructure is the answer. *Foro Económico Mundial (FEM)*.

Stucki, T. (2016). How the founders’ general and specific human capital drives export activities of start-ups. *Research Policy* 45, pp. 1014-1030.

Texeira, A. (2002). On the Link between Human Capital and Firm Performance: A Theoretical and Empirical Survey. *Working Papers Da FEP – Investigacao Trabalhos em curso n° 121*. Universidade do Porto.

Vijil, M., Wagner, L., y Woldemichael, M. T. (2024). Import Uncertainty and Export Dynamics. *The World Bank Economic Review*, 38(1), pp. 24–50.

Volpe Martincus, C.; Carballo, J. y García, P. (2010) Public Programs to Promote Firms' Exports in Developing Countries: Are There Heterogeneous Effects by Size Categories? Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Volpe Martincus, C.; Carballo, J. y Gallo, A. (2010) The Impact of Export Promotion Institutions on Trade: Is It the Intensive or the Extensive Margin? Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Volpe Martincus, C. y Carballo, J. (2010) Export Promotion: Heterogeneous Programs and Heterogeneous Effects. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Volpe Martincus, C. (2010) Odyssey in International Markets: An Assessment of the Effectiveness of Export Promotion in Latin America and the Caribbean. *Special Report on Integration and Trade*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Volpe Martincus, C. y Carballo, J. (2009) Survival of New Exporters in Developing Countries: Does it Matter How They Diversify? Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Esta publicación es un producto del Área de Estudios Económicos e Inteligencia Comercial del CIEN-ADEX.

Las opiniones y recomendaciones expresadas en este documento no pretenden reflejar las opiniones o puntos de vista de los miembros del Consejo Consultivo CIEN-ADEX ni de la Asociación de Exportadores (ADEX). Estas tienen como objetivo incentivar la discusión académica de los diversos temas considerados en este documento.

Citar como:

**Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales, CIEN-ADEX (2025).** Aportes para reducir la mortalidad de las empresas exportadoras peruanas. *Documento de política N°4*, Diciembre 2025. Lima: CIEN-ADEX.

Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN-ADEX)

Edgar Manuel Vásquez Vela – *Director del CIEN*

Área de Estudios Económicos e Inteligencia Comercial CIEN-ADEX

Gabriel Lewis Arrieta Padilla – *Jefe de Estudios Económicos e Inteligencia Comercial*  
Mario Gerardo Carreño Saavedra– *Coordinador de Estudios Económicos*  
Marjorie Elizabeth Llantoy Colan – *Coordinadora de Inteligencia Comercial*  
Rocio Elizabeth Valdiviezo Chamorro – *Analista Senior de Estudios Económicos*  
Frank William Mollinedo Quispe – *Asistente de Inteligencia Comercial*  
Rubí Calderón Condori – *Practicante preprofesional de Estudios Económicos*  
Jordamys Jabneel León Alarcón – *Practicante preprofesional de Inteligencia Comercial*

