

# Un análisis del escenario económico del Perú y Chile, desde la perspectiva del doble diamante de la competitividad global<sup>1</sup>

Jesús C. Peña-Vinces<sup>2</sup>

*Ph. D. (c) in Economics and Business por la Universidad de Sevilla, España*  
*Investigador y profesor de la Universidad de Sevilla, España*  
*jesuspvinces@us.es*

---

## Resumen

Las pequeñas economías, como la peruana y chilena, se encuentran inmersas en la arena global de las economías emergentes, por lo que evaluarlas desde un punto de vista puramente local (*home based*; Porter 1990) sería un enfoque bastante limitado y poco útil. Este hecho hace que el diamante nacional de Porter (1990) resulte, a todas luces, insuficiente para dicho propósito (Moon *et al.* 1998: 135). Este artículo analiza las economías mencionadas desde un enfoque más global, que incluye tanto el mercado local como el extranjero; es decir, evaluarlo desde la perspectiva del doble diamante de la competitividad internacional propuesta por Moon *et al.* (1998), y Moon y Lee (2004: 138).

## Palabras clave

Competitividad global, escenarios económicos, economías emergentes.

---

## Introducción

Rugman y D'Cruz (1993: 17) afirmaban que el diamante de la ventaja competitiva de las naciones, propuesto por Porter (1990), mostraba una serie de limitaciones cuando se trataba de analizar

cualquier economía pequeña. En respuesta a esas limitaciones aparece el modelo del doble diamante de la competitividad internacional, propuesto por los investigadores Moon *et al.* (1998: 138).

- 
1. Mi agradecimiento de manera especial al Doctor, profesor, Francisco Acedo Gonzáles, investigador de la Universidad de Sevilla y la University of Glasgow, por la revisión de este trabajo de investigación. Para la realización de este documento de trabajo, versión en español, se contó con el apoyo económico de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP), gracias a la colaboración de la Junta de Castilla y León y la Junta de Andalucía de España.
  2. Para mayor información o consulta, escribir a la siguiente dirección electrónica: <jesuspvinces@us.es> o acceder a <<http://personal.us.es/jesuspvinces>>.

Estos autores afirmaban que cuando Porter fue consultado por los gobiernos de Canadá y Nueva Zelanda (Porter y The Monitor Company 1991), su modelo del diamante nacional no podía explicar el éxito de los sectores internacionales y argumentaban que su enfoque se centraba en el mercado básicamente local (Moon *et al.* 1998: 136). Por tanto, hoy, el éxito de las economías en una escala mundial se debe tanto a sus empresas que operan en el ámbito local como internacional (Dunning y Lundan 1998: 131, Moon y Lee 2004: 20). Además, el éxito de estas últimas depende básicamente de las actividades provenientes del extranjero.

El presente artículo pretende evaluar el escenario de desarrollo y crecimiento económico de los últimos años de dos países, Perú y Chile, que es definido como la competitividad de las naciones por Cho (1994: 13), y Cho y Moon (2000: 187).

Es importante aclarar algunos conceptos, antes de pasar al desarrollo de este artículo. Krugman (1997: 24) afirmaba que la idea de que las naciones estén compitiendo entre sí, en los mercados internacionales, era tan solo una hipótesis que no necesariamente era cierta. Hoy podemos apreciar que no son las naciones las compiten en los mercados internacionales, **sino que son sus empresas** las que compiten por un determinado mercado (textil, agrícola, maderas, etcétera). Parecía obvio preguntarse *si nación y empresa son lo mismo* (Krugman 1997: 17). Por lo tanto, es más conveniente hablar de la competitividad internacional o global de las empresas que de la competitividad del país (Peña-Vinces 2008). De allí, en este artículo se hablará de los escenarios de desarrollo y crecimiento económico internacional para hacer referencia a la competitividad de las naciones o economías (Cho y Moon 2000: 13), ya que dicha competitividad no puede ser medida ni definida al no existir indicadores para hacerlo (Krugman 1997: 17). Por ello, solo se puede evaluar los escenarios o etapas por las cuales las naciones en vías de desarrollo atraviesan para luego convertirse

en naciones líderes en el ámbito mundial (*i.e.* enfoque de los 'gansos voladores'-*Flying geese*; Chen y Lin 2006: 232).

En cambio, las empresas tienen un desempeño bien definido, el cual puede ser evaluado mediante algunas medidas contables, como los ratios financieros ROA (*Return on Assets*) y ROE (*Return on Equity*) (Peña-Vinces 2008); mientras que en el caso de los países, su rendimiento siempre se ha medido desde el punto de vista de la balanza comercial (exportaciones-importaciones). No obstante, decir que una balanza comercial positiva no es sinónimo de la riqueza de un país, sino todo lo contrario, significa que la economía doméstica es débil (Krugman 1997: 17). España es una muestra clara de ello, con una balanza comercial negativa aproximadamente desde hace unos ocho años (ICEX), esta economía perteneció durante muchos años al grupo de las economías más sólidas y fuertes del mundo.

Por otro lado, vemos a dos instituciones, como el International Institute for Management Development (IMD) y el World Economic Forum (WEF), que realizan una publicación anual sobre la competitividad mundial. Estas publicaciones evalúan a los distintos países, asignándoles una posición en el *ranking* respecto de otros. No obstante, estas instituciones no miden la competitividad internacional, más bien evalúan el entorno o **escenarios económicos** en los que las empresas pueden competir en igualdad de condiciones (Porter 2007).

El presente artículo tiene como objetivo analizar los escenarios de las naciones mencionadas anteriormente, con la finalidad de explicar por qué Chile, en la actualidad, cuenta con un mejor escenario económico internacional, es visto como una de las economías líderes de Hispanoamérica y, por lo tanto, **es más atractivo para la IDE** (inversión directa extranjera). Esto no sucede con el Perú, tal como se irá mostrando en el desarrollo de este artículo, que inicia con el planteamiento de la variable dependiente. Luego, se analizan las variables independientes y,

antes de pasar a las conclusiones, se efectúa un análisis y la interpretación del doble diamante, producto del análisis matemático realizado para cada variable, tanto en un contexto local como en uno extranjero.

### Desarrollo y aplicaciones del modelo del doble diamante

El doble diamante generalizado es un desarrollo del «doble diamante» introducido por Rugman y D'Cruz (1993: 34), cuyo propósito consistía en hacer funcionar el modelo del doble diamante (véase el gráfico 1) para analizar cualquier economía pequeña. Este modelo fue desarrollado por Moon *et al.* (1995) para cubrir algunas debilidades del modelo de diamante de Porter (1990). Los autores no consideran las actividades de las multinacionales y del Gobierno como parámetros exógenos, más bien las incorporan al modelo.

El doble diamante está compuesto básicamente de las mismas variables planteadas

por Porter (1990); es decir: condición de la demanda, condición de los factores, sectores conexos y de apoyo, y la estrategia, estructura y rivalidad. Sin embargo, existe una diferencia significativa en su aplicación: son analizadas en un contexto local y otro extranjero, donde la suma de los dos mercados constituye el denominado doble diamante.

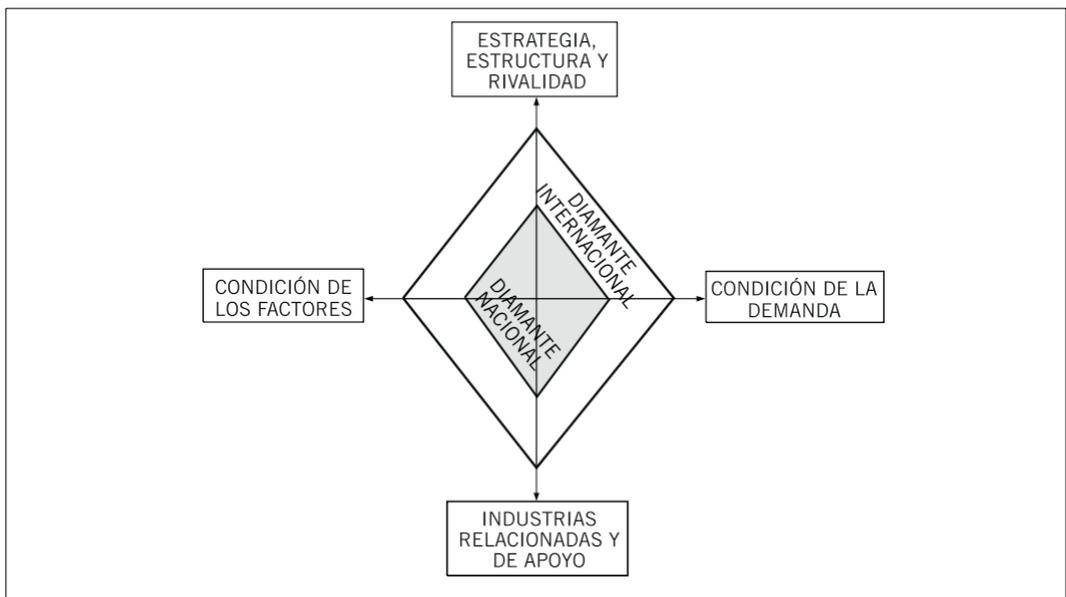
A continuación, se procede a desarrollar cada uno de estos apartados, mostrando el análisis comparativo para las economías de los países descritos en esta investigación.

### VARIABLES DEL MODELO Y SU ANÁLISIS EMPÍRICO

#### **Análisis de la variable dependiente**

Para el análisis de la variable dependiente se utiliza el producto bruto interno (PBI), coincidentemente con Porter (1998: 160), quien argumentaba que la competitividad nacional de

Gráfico 1  
El doble diamante generalizado (nacional e internacional)



Fuente: Moon *et al.* (1998: 138).

un país es sinónimo de productividad. Por lo tanto, dicha variable refleja muy bien la capacidad agregada que tienen las naciones para generar riqueza para sus propias economías (Porter *et al.* 2008). Asimismo, se incorporan tres variables que pertenecen básicamente a los sectores productivos (empresas), al considerar que estas son las principales generadoras de la riqueza de las naciones y, por consiguiente, de sus ciudadanos. No obstante, también se incluyen otras variables que tienen mucho interés para este análisis, en concordancia con Moon y Lee (2004: 8-15).

El cuadro 1 muestra un listado de variables con las cuales es posible realizar un análisis comparativo entre los escenarios económicos peruano y chileno. A simple vista, se puede observar que el PBI de Chile es mayor. Como afirmaban Del Sol y Kogan (2007: 901), esto se debe a que Chile inició la liberalización de su economía en la década de 1970; mientras que el Perú lo hizo en la década de 1980 (Del Sol y Kogan 2007: 905). Quizá, esta sea una de las razones del porqué Chile presenta un volumen más amplio de PBI respecto del Perú. Si bien es cierto que en la actualidad el Perú muestra un crecimiento (en términos porcentuales) mayor del PBI, esto puede ser resultado de las nuevas reformas impulsadas por el Gobierno actual en materia económica internacional.

En lo concerniente a la variable relativa al uso de la energía, que refleja la rapidez con que se

industrializa una nación, Chile tiene un gasto mayor, muestra una tasa diferencial del 28%  $[(506/1.815)*100]$  respecto del Perú. En tal sentido, se afirma que el sector industrial marcha más de prisa en Chile. Por consiguiente, esa riqueza se ve expresada en la renta real de sus ciudadanos (INB, per cápita), con una tasa de ingresos del orden del 58%  $[(7.240/12.590)*100]$ , más que el Perú. Sin embargo, es importante aclarar que ambos países pertenecen geográficamente a la misma región económica.

Una lectura de la rentabilidad de los sectores industriales nos muestra que en Chile es más rentable invertir, porque cuenta con mayor capacidad para atraer IDE (ROE: 20,85% y ROA: 15,16%). Además, el nivel de impuestos o la presión fiscal es menor en Chile, un 45% menos, lo que constituye una plataforma de despegue, si se quiere que los sectores industriales de una nación sean competitivos internacionalmente (Galán *et al.* 2007: 986). El pobre nivel que muestra el Perú con respecto a esta variable, se debe a dos cosas: la primera, tal y como afirma Garrido-Lecca (2008), a la concentración bancaria que ha sufrido el país durante los últimos ocho años, donde los costes del dinero han sido más elevados que en cualquier otra parte de la región. La dificultad que implica su adquisición, hace que disminuya la rentabilidad de las empresas. La segunda se refiere al nivel de impuestos: el Perú inició sus reformas fiscales para atraer IDE en la década de 1990 –tal como

Cuadro 1  
Análisis de la variable dependiente

<i>Variable del país</i>	<i>Período</i>	Perú 2006-2007	Chile 2006-2007
PBI en millones (US\$)		109,09	163,1
Tasa de crecimiento del PBI		9,0 %	5,1%
Uso de la energía (año 2005)(Kg. de petróleo per cápita)		506	1.815
Ingreso nacional bruto (INB), per cápita, método atlas (US\$)		7.240	12.590
<i>Variables de los sectores industriales</i>			
Rentabilidad de recursos propios (ROE) (%) (año 2006)		14%	20,85%
Rentabilidad de los activos (ROA) (%) (año 2006)		8,86%	15,16%
Impuestos aplicados a las empresas (%) (2006)		30,96	13,97

Fuente: Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Parker (2006a y b: 77)

lo demostraron Del Sol y Kogan (2007: 905)–, mientras que Chile las había iniciado desde hace aproximadamente dieciséis años atrás.

De acuerdo con Moon *et al.* (1998: 140), las variables que aquí se utilizan como una propuesta ilustrativa, sirven para sustentar y demostrar que Chile muestra un mejor escenario económico en comparación con el escenario peruano, en lo concerniente a la primera variable de análisis.

### Variables independientes

Existe aún un gran debate –suscitado por diversos investigadores (Rugman y D’Cruz 1993, Moon *et al.* 1995, Jin y Moon 2006, entre otros)– respecto de qué variables podrían o no podrían ser incorporadas en los factores del modelo (véase el gráfico 1). Aquí, y después de haber realizado una profunda revisión de la literatura sobre dichas variables (incluidas por los autores antecitados), se incorporan algunas más, como las propuestas por Dunning y Lundan (1998: 119) y Moon y Lee (2004: 8-15). Por consiguiente, a continuación se presentan las variables que se incluyen en este modelo, en dicho orden.

### Condición de los factores

Para el análisis de esta variable, se utilizan las variables de Moon *et al.* (1998: 141) y dos más

planteadas por Moon y Lee (2004: 6) (véase el cuadro 2). La disponibilidad de mano obra cualificada se mide por la calidad de los sistemas educativos, mientras que la disponibilidad de capital se mide por la facilidad con la que las empresas pueden acceder a las fuentes de financiamiento (factores propuestos por Porter, 1990). En lo que respecta a la parte internacional, para el caso de las variables de este factor de análisis, se consideran: la capacidad que tienen las empresas y los gobiernos para captar IDE procedente de los mercados extranjeros, y el valor agregado que genera dicha inversión al sector industrial. Bajo el argumento que las empresas no solo configuran su ventaja competitiva en función de los recursos locales sino también en función de otros mercados, sobre todo los extranjeros, coincidentemente con Fahy (2002), la última variable analizada en este apartado se refiere a la existencia de las barreras que tienen que atravesar las empresas para lograr su internacionalización, para luego convertirse en empresas más competitivas globalmente.

Es preciso aclarar que la disponibilidad de mano de obra cualificada hace referencia a la posición que el WEF asigna a Chile y/o Perú con respecto a 131 economías. Para determinar que la economía goza de una mejor disposición de mano de obra cualificada, el resultado de la diferencia del número asignado

### Cuadro 2

Condiciones de los factores locales y extranjeros: descripción de la información

	Perú	Chile
<i>Condición de los factores locales</i>		
Disponibilidad de mano de obra cualificada (posición según Ranking de competitividad del WEF, <b>en adelante PRW</b> )	53	97
Restricción de los flujos de capital (PRW)	98	67
Terrenos cultivables (% del total de áreas cultivables)	16,6 %	20,4%
Áreas forestales (cantidad de km <sup>2</sup> ) (año 2005)	687,4 km <sup>2</sup>	161,2 km <sup>2</sup>
<i>Condición de los factores extranjeros</i>		
Inversión directa extranjera (IDE) en millones (US\$) (año 2006)	3.467	7.952
Valor agregado de la industria (% del PBI) (año 2006)	38%	48%
Restricciones legales a la IDE (PRW)	87	115
Barreras de comercio internacional (PRW)	57	120

Fuente: Banco Mundial (BM) y WEF

con respecto a los 131 países analizados debe ser lo más cercano posible a la unidad (1). Es importante tener presente este criterio de análisis, pues el análisis de las variables **cuya fuente de información sea el WEF**, mantendrá la misma metodología con el fin de darle robustez al modelo.

### Condiciones de la demanda

La tasa de crecimiento de los mercados locales es más importante para la ventaja competitiva que el tamaño absoluto del mercado (Moon *et al.* 198: 142); además, el nivel de sofisticación de los clientes es importante porque las empresas están acostumbradas a distribuir productos y servicios en mercados sofisticados. Por tanto, son estas las que se encuentran más y mejor preparadas para competir en el mercado extranjero (Porter 1990: 129, Casillas 2001: 64).

Las importaciones de bienes y servicios como porcentaje del PBI desempeñan un papel muy importante en el análisis de este factor, pues con esta variable se pretende evaluar la capacidad que tienen las empresas nacionales para defender su demanda local de competidores extranjeros (véase el cuadro 3); mientras que la variable referida a las exportaciones de bienes y servicios refleja la

capacidad que tienen las industrias nacionales para satisfacer la demanda de los mercados extranjeros. El índice de sofisticación evalúa la capacidad que tienen las industrias para satisfacer esas necesidades del mercado local, con marcas y diseños creativos, lo cual permite la preparación de la empresa para competir en un terreno internacional (Jin y Moon 2006: 198).

### Industrias relacionadas y de apoyo

Las industrias relacionadas se refieren a aquellas industrias que la empresa necesita para coordinar actividades de apoyo y que son un complemento de su actividad empresarial; como ejemplos se pueden citar: los bancos, los propios proveedores, la transferencia de tecnología, el apoyo de los gobiernos con infraestructuras, las políticas fiscales, el acceso a las fuentes de financiamiento, etcétera (Porter 1998: 176). Esta es una de las razones de la elección de las variables de este factor en un plano local, donde en economías pequeñas, como la chilena y peruana, las infraestructuras locales desempeñan un papel decisivo para la competitividad local e internacional de sus empresas<sup>3</sup>. Mientras que, quizá, en economías más avanzadas este factor carezca de importancia. Otro factor que se ha considerado relevante para incluirlo dentro de

### Cuadro 3

Condiciones de la demanda local y extranjera: descripción de la información

<i>Condición de la demanda local</i>	<b>Perú</b>	<b>Chile</b>
Tasa de crecimiento de la población (% anual)	1,1%	1%
Importación de bienes y servicios (% PBI)	19%	34%
Nivel de sofisticación del mercado local (PRW)	67	102
<i>Condición de la demanda extranjera</i>		
Exportación de bienes y servicios (%PBI)	27%	48%
Índice de crecimiento del mercado extranjero	73	88

Fuente: BM, Fondo Monetario Internacional (FMI), WEF y Organización de las Naciones Unidas (ONU)

3. Es importante aclarar que en el plano internacional, las empresas son las que salen a competir por un determinado mercado (Estados Unidos, Unión Europea, Asia) y no el país en sí. Sin embargo, sí se resalta la importancia que ejercen las naciones en la competitividad global, ya que en economías pequeñas, como las de Chile y Perú, las empresas no podrían competir internacionalmente sin la ayuda de su país (recursos físicos, humanos, técnicos políticas económicas y fiscales, etcétera) y del sector (tecnología y know how) al que pertenecen. Por tanto, dichas afirmaciones permiten establecer que la competitividad global es sistémica, donde se establece la relación país-sector-empresas.

este análisis está relacionado con la capacidad que tienen las industrias para utilizar su propia tecnología, para competir en el mercado extranjero (Peña-Vinces 2008). En esta línea, y entendiendo que las industrias locales por sí solas no pueden competir en determinados mercados (Moon *et al.* 1998: 142, Jin y Moon 2006: 206), se tienen en cuenta las variables de análisis mostradas en el cuadro 4.

### Estrategia, estructura y rivalidad

El último factor de análisis del escenario de crecimiento y desarrollo económico se refiere, directamente, a las capacidades internas de la empresa (RBV)<sup>4</sup>

para crear y defender su ventaja competitiva, para rivalizar local e internacionalmente (véase el cuadro 5). Porter (1998: 107) afirmaba que las empresas siempre suelen deslocalizarse a los lugares donde las prácticas de las administraciones (gobierno) favorecen a la empresa, donde el entorno favorable del país local se convierte en plataforma de despegue para las empresas que competirán en un plano internacional. Porter (1998: 179) también resaltaba la importancia de la presencia de los *clusters* locales, afirmando que estos aportan un amplio conocimiento del sector, ayudan a las empresas a operar en terrenos internacionales pocos conocidos y favorecen la internacionalización de las empresas.

Cuadro 4

Industrias relacionadas y de apoyo: descripción de la información

	Perú	Chile
<i>Industrias relacionadas y de apoyo del mercado local</i>		
Carreteras pavimentadas (% del total de carreteras) (año 2005)	13%	18%
Disponibilidad de proveedores locales (PRW)	107	85
Capacidad de absorción empresarial de la tecnología (PRW)	39	93
<i>Industrias relacionadas y de apoyo del mercado extranjero</i>		
Calidad de las infraestructuras del transporte aéreo (PRW)	33	100
Calidad de las infraestructuras del transporte marítimo (PRW)	9	97
Disponibilidad de capital (PRW)	112	91

Fuente: BM, WEF

Cuadro 5

Estrategia, estructura y rivalidad: descripción de la información

	Perú	Chile
<i>Estrategia, estructura y rivalidad local</i>		
Tiempo requerido para iniciar un negocio (días)	72 días	27 días
Presencia de <i>clusters</i> locales (PRW)	53	78
Demanda de servicios no cubiertos (% del total de bienes y servicios exportados)	12,9%	20%
<i>Estrategia, estructura y rivalidad extranjera</i>		
Acceso a Internet por cada 100 personas	27,4%	33,6%
Exportaciones de alta tecnología (% del total de las exportaciones de los productos exportados, producidos localmente)	2%	7%
Control internacional de la distribución (PRW)	72	101

Fuente: BM, FMI, IMD, WEF

4. RBV: Resource Based View, la capacidad que tiene la empresa para transformar sus recursos y capacidades internas en fuente de ventaja competitiva (véase Acedo *et al.* 2006).

Belso-Martinez (2006: 212-213) afirmaba que un elemento importante y crucial dentro de los *clusters* locales era el establecimiento de redes locales e internacionales, porque muchas veces ciertas empresas no podrían acceder por sí solas a los mercados extranjeros y, en el ámbito internacional, el manejo de sus exportaciones podría hacerse mediante distribuidores extranjeros. Así, se reflejaría la capacidad que tiene la empresa para negociar o llegar a acuerdos para su distribución internacional, con el fin de reducir sus costes (D’Cruz y Rugman 1993: 71) o penetrar en mercados no dominados o poco conocidos por esta. No obstante, el uso de las tecnologías de la información en las ventas extranjeras es una variable que permite que las empresas puedan ofrecer sus productos en cualquier parte del mundo. Hoy, el uso de las tecnologías de la información, tal como afirmaba Drucker (2003: 56), no solo ha permitido acortar distancias entre comprador y vendedor, sino que ha permitido eliminar las distancias geográficas.

### Metodología y resultados empíricos

El análisis descriptivo de la información plasmada en cada variable se ha transformado en valor de ratios numéricos, con el fin de mostrar el doble diamante (local y extranjero) de las economías analizadas en este estudio.

Los datos o la información de análisis ha sido uniformizada a puntajes (véase la columna de puntajes en el cuadro 7), de acuerdo con la metodología descrita en este apartado y con el fin de permitir la elaboración de índices para cada

factor de análisis (ÍNDICE), los cuales no deben pasar de 100 para efectos de su comprobación matemática (Moon *et al.* 1998: 145). Para la realización de los cálculos aritméticos se ha utilizado la misma metodología empleada y validada por Moon y Lee (2004: 12), creadores del modelo del doble diamante. Cabe mencionar que esta metodología se usó para evaluar la competitividad, en una etapa inicial, de dos economías emergentes: Singapur y Corea; posteriormente, en la aplicación directa de las multinacionales Samsung y Sony, que consistía básicamente en asignar un peso a cada variable en función de su grado de importancia, con una escala menor o igual que la unidad, después cada peso se multiplicaba con el valor de 10 y por los pesos respectivos. Así, por ejemplo (véase el cuadro 6), si se quiere calcular el ratio de inversión extranjera del Perú, este sería  $10 \times 0,25 \times 3.467 / 7.952 = 1,09$  y para el caso de Chile sería  $10 \times 0,25 \times 7.952 / 3.467 = 5,73$ .

### Evaluación del doble diamante (Chile-Perú)

El gráfico 2 (Doble diamante de Chile) permite mostrar claramente que Chile ha construido su desarrollo económico internacional en función de los mercados extranjeros, pues su diamante internacional es más grande que su diamante local. No obstante, si se realiza una comparación con los mismos criterios de análisis con el doble diamante del Perú (véase el gráfico 3), se puede decir que el Perú ha construido su desarrollo económico internacional sobre la base del mercado local, ya que su diamante local es más grande. Es decir, el Perú construye su ventaja

### Cuadro 6

#### Ejemplo de cálculo de ratios o puntajes

		Valores numéricos		Ratios	
		Perú	Chile	Perú	Chile
Condición de los factores extranjeros	Peso				
Inversión directa extranjera	0,25	3,467	7,952	1,09	5,73

Elaboración propia.

## Cuadro 7

### Resumen y análisis de la información <sup>1/</sup>

<b>VARIABLES INDEPENDIENTES</b>	Fuente	Peso	Valores Perú	Valores Chile	Puntajes Perú	Puntajes Chile
<b>Condición de los factores locales</b>						
Disponibilidad de mano de obra cualificada	WEF	0,20	53 (131-78)	97 (131-34)	1,09	3,66
Restricción de los flujos de capital	WEF	0,20	98 (131-33)	67 (131-64)	2,92	1,36
Terrenos cultivables (% del total de áreas cultivables)	BM	0,40	16,6	20,4	3,25	4,91
Áreas forestales (millones de km <sup>2</sup> ) (año 2005)	BM	0,20	687,4	161,2	8,52	0,47
<b>ÍNDICE</b>					<b>15,78</b>	<b>10,40</b>
<b>Condición de los factores extranjeros</b>						
Inversión directa extranjera (IDE) en millones (US\$) (año 2006)	BM, FM	0,25	3.467	7.952	1,09	5,73
Valor agregado de la industria (% del PBI) (año 2006)	WEF	0,25	38	48	1,98	3,16
Restricciones legales a la IDE	WEF	0,25	87 (131-44)	115 (131-16)	1,89	3,30
Barreras de comercio internacional	WEF	0,25	57 (131-74)	120 (131-11)	1,19	5,26
<b>ÍNDICE</b>					<b>6,15</b>	<b>17,45</b>
<b>Condición de la demanda local</b>						
Tasa de crecimiento de la población (anual, %)	ONU	0,50	1,1	1,0	5,50	4,55
Importación de bienes y servicios (%PBI)	BM	0,25	19	34	1,40	4,47
Nivel de sofisticación del mercado local	WEF	0,25	67 (131-64)	102 (131-29)	1,64	3,81
<b>ÍNDICE</b>					<b>8,54</b>	<b>13,13</b>
<b>Condición de la demanda extranjera</b>						
Exportación de bienes y servicios (%PBI)	BM	0,50	27	48	2,81	8,89
Índice de crecimiento del mercado extranjero	WEF	0,50	73 (131-58)	88 (131-43)	4,15	6,03
<b>ÍNDICE</b>					<b>6,96</b>	<b>14,92</b>
<b>Industrias relacionadas y de apoyo local</b>						
Carreteras pavimentadas (% del total de carreteras) (año 2005)	BM	0,50	13,0	18,0	3,61	6,92
Disponibilidad de proveedores locales	WEF	0,25	107 (131-24)	85 (131-46)	3,15	1,99
Capacidad de absorción empresarial de la tecnología	WEF	0,25	39 (131-92)	93 (131-38)	1,05	5,96
<b>ÍNDICE</b>					<b>7,81</b>	<b>14,87</b>
<b>Industrias relacionadas y de apoyo extranjeras</b>						
Calidad de las infraestructuras del transporte aéreo	WEF	0,33	33 (131-98)	100 (131-31)	1,09	10,00
Calidad de las infraestructuras del transporte marítimo	WEF	0,33	9 (131-122)	97 (131-34)	0,31	35,56
Disponibilidad de capital	WEF	0,33	112 (131-19)	91 (131-40)	4,06	2,68
<b>ÍNDICE</b>					<b>5,46</b>	<b>48,24</b>
<b>Estrategia, estructura y rivalidad local</b>						
Tiempo requerido para iniciar un negocio (días)	WEF, BM	0,33	293 (365-72D)	338 (365-27D)	2,86	3,80
Presencia de clusters locales	WEF, BM	0,33	53 (131-78)	78 (131-53)	2,24	4,86
Demanda de servicios no cubiertos (% de bienes y servicios)		0,33	12,9	20,0	2,13	5,12
<b>ÍNDICE</b>					<b>7,23</b>	<b>13,78</b>
<b>Estrategia, estructura y rivalidad extranjera</b>						
Acceso a Internet por cada 100 personas	BM	0,33	27,4	33,6	2,69	4,05
Exportaciones de alta tecnología (% del total de las exportaciones de los productos exportados, producidos localmente)	WEF	0,33	2,0	7,0	0,94	11,55
Control internacional de la distribución		0,33	72 (131-59)	101 (131-30)	2,35	4,63
<b>ÍNDICE</b>					<b>5,98</b>	<b>20,26</b>

1/: Los pesos descritos de cada variable de análisis son asignados en función del grado de importancia que ejercen para el factor del doble diamante de la competitividad global. Para mayor detalle de la metodología aquí utilizada, véase Moon y Lee (2004) y Moon *et al.* (1998). El número 131 se refiere al número de economías analizadas por el WEF para investigar la competitividad global de las naciones. Por tanto, aquella que se encuentre en una posición más cercana a la unidad, es la economía que mejor calificación obtiene.

Fuente: BM, FMI, WEF, ONU

Elaboración propia.

competitiva, tanto local como internacionalmente, en función de los recursos locales (dotación de recursos: agua, tierra, mano de obra barata, etcétera) (15,75) y de la demanda local (8,54). En cambio, Chile construye su ventaja competitiva sobre la base de sus industrias locales (14,87) e internacionales, y sobre la capacidad que tiene esta para rivalizar en el extranjero. Además de

ello, su demanda extranjera también cumple un papel relevante (14,92).

Cabe resaltar el papel que desempeña el Gobierno chileno en la internacionalización de sus industrias, tal como lo demostraron Arze y Svensson (1997). Esto se ve claramente en el factor de análisis de la estructura del

Gráfico 2  
El doble diamante de Chile

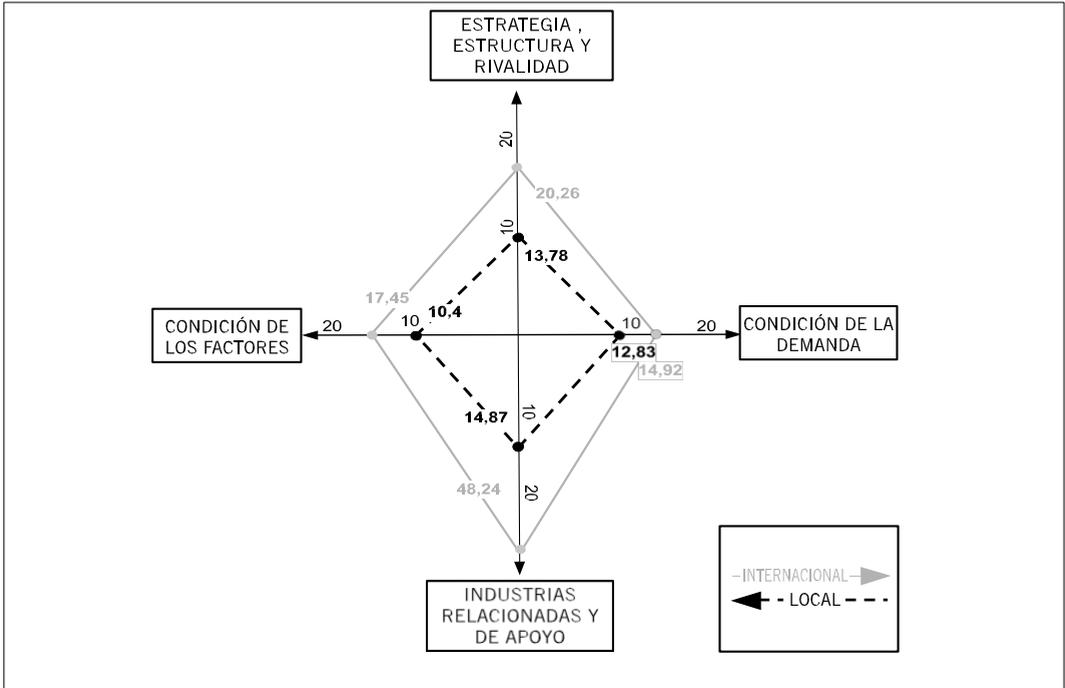
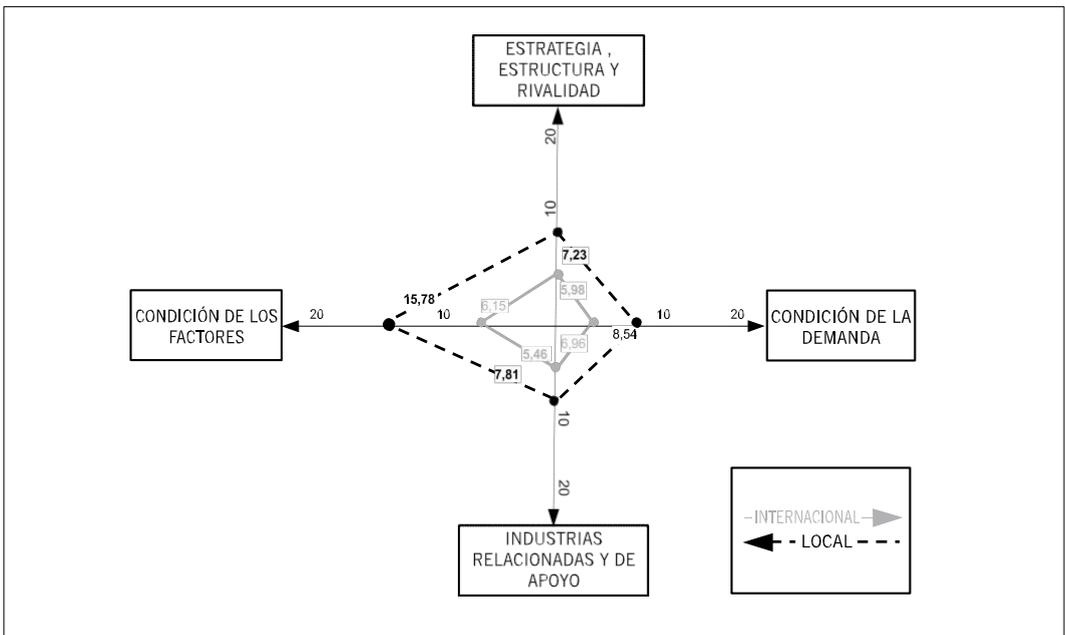


Gráfico 3  
El doble diamante del Perú



país (20,26) (i.e. inversiones en carreteras, puertos); mientras que el Perú ha descuidado este factor.

### Conclusiones y recomendaciones

El concepto de la competitividad es un tema que está muy de moda, sobre todo en las pequeñas economías, como las de Chile y Perú. Dicho concepto representa el nuevo desafío que deben enfrentar estas economías en un mundo donde ya no se habla de mercados locales, sino más bien de mercados globales. No obstante, el concepto de competitividad es sumamente complejo y aún no está claro (Moon *et al.* 1998: 148, Krugman 1997: 24-25). Además, existe un debate abierto entre la competitividad internacional de los países y la competitividad internacional de la empresa. De allí que en este artículo se haya analizado los escenarios de crecimiento y desarrollo económico; y no se haya empleado el término competitividad internacional de las naciones, acorde con Cho y Moon (2000: 187).

El doble diamante resulta útil para explicar los escenarios de desarrollo económico cuando se trata de establecer un análisis comparativo, con el fin de determinar qué factor o qué variables son más importantes para una nación y otra.

Este trabajo ha permitido demostrar sobre qué aspectos del modelo se construye el desarrollo económico de las naciones aquí estudiadas. Al mismo tiempo, la investigación tiene implicancias para los políticos y los investigadores, ya que permite conocer los aspectos que debe mejorar una nación, si quiere alcanzar un modelo de desarrollo económico internacional.

Cabe resaltar el papel que desempeña la IDE en el análisis de los escenarios de crecimiento económico. Se puede observar que el Perú, según el cuadro 7, tiene una pobre capacidad para atraer IDE, puesto que muestra una tasa deficitaria del 43% respecto de Chile (Perú 3.467/Chile

7.952\*100 = 43), quizá una de las razones sea la estabilidad macroeconómica que deben tener las naciones para ser más atrayentes de IDE. En el informe WEF (2008: 132 y 274) se cita al Perú en una posición 67, lo que muestra una pobre **estabilidad macroeconómica**; mientras que Chile se ubica entre los 14 primeros países con mejor estabilidad macroeconómica. De allí que las IDE se dirijan más, y en mayor cantidad, a Chile que al Perú. Por tanto, aquí y en este tema de manera muy particular, la labor del Gobierno vuelve a ser importantísima, pues se constituye en uno de los principales promotores de la búsqueda de dichas inversiones en los mercados globales.

De acuerdo con el modelo de desarrollo económico de los gansos voladores (Kojima 2003), el Perú también podría alcanzar el desarrollo económico global que ha alcanzado Chile. Respecto de este enfoque se puede decir que ambos países pertenecen a la misma familia de «gansos»; es decir, a la misma región económica, gozan de los mismos recursos; en otras palabras, tienen las mismas «alas» para poder volar alto internacionalmente. Sin embargo, el Perú deberá mejorar en los factores del modelo, donde deberá igualar en la medida de lo posible su diamante local a su diamante internacional.

Se debe rescatar el factor de análisis relacionado con el *knowledge management* (gestión del conocimiento) y condición de los factores (disponibilidad de mano de obra cualificada) en el caso de Chile. De acuerdo con Lowe (2003: 6), este país sabe gestionar muy bien su *knowledge* (conocimiento), lo hace tal como lo hacen las naciones más desarrolladas, lo que le permite construir su ventaja competitiva extranjera sobre uno de los factores fundamentales: el capital humano. Como diría Lowe (2003: 6): «este país ya se mueve en función de la economía basada en el conocimiento» (*knowledge based economy*) (traducción del autor). Un ejemplo claro se puede apreciar con la presencia de sus universidades en los *ranking* mundiales (Cindoc-CSIC 2008).

### Futuras líneas de investigación

Realizar un análisis comparativo utilizando la misma metodología, aquí expuesta, con otra economía de Hispanoamérica, como Brasil o México.

Aplicar este modelo a las regiones del Perú con el fin de determinar cuál es la región con mejor escenario en términos de su desarrollo económico.

## Referencias

- ACEDO, F.J.; C. BARROSO y J. L. GALÁN  
2006 «The Resource-Based Theory: Dissemination and Main Trends». En: *Strategic Management Journal*, vol. 27, Nº 7, pp. 621–636.
- ARZE, E.C. y B. SVENSSON  
1997 «Development of International Competitiveness in Industries and Individual Firms in Developing Countries: The Case of the Chilean forest-based industry and the Chilean Engineering Firm Arze, Recin and Asociados». En: *International Journal of Production Economics*, vol. 52, Nº 1-2, pp. 185-202.
- BELSO-MARTÍNEZ, J. A.  
2006 «Why are Some Spanish Manufacturing Firms Internationalizing Rapidly? The Role of Business, and Institutional International Networks». En: *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 18, Nº 3, pp. 207-226.
- CASILLAS, J. C.  
2001 *Introducción a la administración internacional*. Sevilla, España: Edición Digital@tres, S. L. L.
- CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN (CINDOC)-CONSEJO SUPERIOR DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS (CSIC)  
2008 *Ranking mundial de universidades en la Web*. En: <<http://www.webometrics.com>>
- CHEN, Y. M. y F. J. LIN  
2006 «Regional development and sources of superior performance across textile and IT sectors in Taiwan». En: *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 18, Nº 3, pp. 227-248.
- CHO, D. S.  
1994 «A Dynamic Approach to International Competitiveness: The Case of Korea». En: *Journal of Far Eastern Business*, vol. 1, Nº 1, pp. 17-36.
- CHO, D. S. y H. C. MOON  
2000 *From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of Competitiveness Theory*. Singapur: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., pp. 1-223.
- CHOO, C. H. J.  
1999 «Global competitiveness and national attractiveness». En: *International Studies of Management and Organization*, vol. 29, Nº 1, pp. 3-13.
- D'CRUZ, J.R. y A.M. RUGMAN  
1993 «Developing International Competitiveness: The Five Partners». En: *Business Quarterly*, vol. 58, Nº 2, pp. 60-72.
- DEL SOL, P. y J. KOGAN  
2007 «Regional Competitive Advantage Based on Pioneering Economic Reforms: The Case of Chilean FDI». En: *Journal of International Business Studies*, vol. 38, Nº 6, pp. 901-927.
- DRUCKER, P.  
2003 *La empresa en la sociedad que se viene*. Barcelona, España: Ediciones Urano.
- DUNNING, J. H. y S. M. LUNDAN  
1998 «The Geographical Sources of Competitiveness of Multinational Enterprises: An Econometric Analysis». En: *International Business Review*, vol. 7, Nº 2, pp. 115-133.
- FAHY, J. A.  
2002 «A Resource-Based Analysis of Sustainable Competitive Advantage in a Global Environment». En: *International Business Review*, vol. 11, Nº 1, pp. 57-78.
- GALÁN, J. I.; J. GONZÁLEZ-BENITO y J. A. ZÚÑIGA-VINCENTE  
2007 «Factors Determining the Location Decisions of Spanish Mnes: An Analysis Based on the Investment Development Path». En: *Journal of International Business Studies*; vol. 38, Nº 6, pp. 975-997.

- GARRIDO-LECCA, H.  
2008 «Concentración bancaria en el Perú, 1997-2006». Tesis doctoral. Universidad de Sevilla. Acceso con permiso del autor.
- JIN, B. y H.C. MOON  
2006 «The Diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry Michael Porter and beyond». En: *Journal of Fashion Marketing and Management*, vol. 10, N° 2, pp. 195-208.
- KASAHARA, S.  
2004 *The Flying Geese Paradigm: A Critical Study of its Application to East Asian Regional Development*. Discussion Papers, N° 169. Suiza: United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).
- KOJIMA, K.  
2003 *Gankogata Keizai Hattenron* (The Flying-Geese Theory of Economic Development), Vol. I. Tokyo: Bunshindo.
- KRUGMAN, P.  
1997 *El internacionalismo moderno: la economía internacional y las mentiras de la competitividad*. Barcelona: Crítica.
- LOWE, G.  
2003 «The Quality of Work Features Prominently in Europe's Plan for Competitiveness». En: *Canadian HR Reporter*, 19 de mayo.
- MOON, H. C. y D. LEE  
2004 «The competitiveness of multinational firms: a case study of Samsung Electronic and Sony». En: *Journal of International and Area Studies*, vol. 11, N° 1, pp.1-21.
- MOON, H.C.; A.M. RUGMAN y A. VERBEKE  
1998 «The generalized double diamond approach to international competitiveness of Korea and Singapore». En: *International Business Review*, vol. 7, N° 2, pp.135-150.  
1995 «The generalized double diamond approach to international competitiveness». En: MOON, H.C.; A.M. RUGMAN y A. VERBEKE (eds.). *Research in Global Strategic Management*. Vol. 5. Reino Unido: Emerald Group Publishing, pp. 97-114.
- PARKER, P. M.  
2006a *Chile Economic Competitiveness*. San Diego, CA: ICON Group International, Inc.  
2006b *Peru Economic Competitiveness*. San Diego, CA: ICON Group International, Inc.
- PEÑA-VINCES, J. C.  
2008 La competitividad internacional en el mundo actual. Conferencia Internacional. Ciclo de conferencias del CEUPS de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMS, Lima, Septiembre.
- PORTER, M.  
2007 Entrevista como coauthor de *The World Economic Forum's Global Competitiveness Report 2007-2008*. 31 de octubre. <<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/GCR07Webcasts/index.htm>>.  
1998 *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.  
1990 *The competitive advantage of nations*. Nueva York: The Free Press.
- PORTER, M. E. y THE MONITOR COMPANY  
1991 *Canada at the Crossroads: The Reality of a New Competitive Environment*. Canadá, Ottawa: Business Council on National Issues, Minister of Supply and Services of the Government of Canada.
- PORTER, M.; M. DELGADO, K. KETELS y S. STERN  
2008 «Moving to a New Global Competitiveness Index». En: WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Competitiveness Report 2008-2009*. Génova, Suiza: World Economic Forum, pp. 43-63
- RUGMAN, A. M. y J.R. D'CRUZ  
1993 «The double diamond model of international competitiveness: Canada's experience». En: *Management International Review*, vol. 33, N° 2, pp. 17-39.

### **Páginas Web**

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO-BID  
[www.iadb.org](http://www.iadb.org)

BANCO MUNDIAL-BM  
[www.bancomundial.org/datos/](http://www.bancomundial.org/datos/)

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL-FMI  
[www.imf.org/](http://www.imf.org/)

INSTITUTO ESPAÑOL DE COMERCIO EXTERIOR-  
ICEX  
[www.icex.es](http://www.icex.es)

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR MANAGEMENT  
DEVELOPMENT-IMD  
[www.imd.ch/wcy/](http://www.imd.ch/wcy/)

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS-  
ONU  
[www.un.org/spanish/](http://www.un.org/spanish/)

United Nations Conference on Trade and Develop-  
ment-UNCTAD  
[www.unctad.org](http://www.unctad.org)

WORLD ECONOMIC FORUM-WEF  
<http://www.weforum.org/documents/GCR0809/index.html>