

## **“Análisis Exploratorio a las Ventajas Competitivas de la Región del Mayo en el Estado de Sonora”**

Dr. Gil Arturo Quijano Vega\*  
M.A. Diana Marina Cruz Alcántar  
M.C. Juan Andrés López Barreras

### **RESUMEN**

La región del mayo en el extremo sur del estado de Sonora, constituye un área geográfica rica en recursos humanos y naturales. Posee los primeros lugares estatales en producción de granos y hortalizas, así como en camarón, sardina y otras especies marinas de gran valor; alberga a uno de los grupos étnicos más grandes del estado, los mayos, con toda su cultura y tradición; además de que posee extensiones de playa, llanura y sierra excelentes para el desarrollo de las actividades turísticas a gran escala. Desafortunadamente todo este potencial de recursos naturalmente dotados (ventajas comparativas), no cuenta actualmente con bases sólidas o proyectos estratégicos que le permitan desarrollarse al máximo o, al menos, aprovechar mejor su potencial.

El presente estudio analiza las condiciones actuales de los municipios del sur de Sonora, con el propósito de identificar sus ventajas competitivas. Al final se proponen algunas estrategias para cada sector de actividad y microrregión en particular, que se consideran útiles para potenciar su crecimiento y desarrollo.

**Palabras Clave:** Ventajas Competitivas, Región del Mayo, Estado de Sonora

### **ABSTRACT**

The Mayo region at the southern tip of Sonora is a geographic area which is rich in natural and human resources. This region of Sonora ranks top in grains and vegetable output. Likewise, the Mayo region is an outstanding producer of shrimp, sardine and other marine species. In addition, such a region hosts one of the largest ethnic groups in Sonora: Mayos. The Mayo tribe is a rich group in culture and tradition. The region encompasses sea side areas, plains and mountains, all of which are suitable for development of large-scale tourism activities. Despite this naturally gifted resource potential (comparative advantages), the region lacks solid foundations, as well as strategic projects that allow its population to better exploit its potential.

This paper analyzes the current conditions of municipalities in southern Sonora. An attempt is made to identify competitive advantages for each municipality. Finally, some strategies for

---

\*Instituto Tecnológico de Hermosillo

each sector and micro-region, that are considered useful to promote growth and development, are proposed.

**Keywords:** Competitive Advantage, Mayo Region, State of Sonora

## **I. Introducción.**

El tema de la competitividad, sus alcances y distintas formas de medirla, se han estudiado y documentado bastante en los últimos años, pero sobre todo, se ha evidenciado la importancia de las características del entorno en el cual se encuentran las empresas como una forma de facilitar y fortalecer esa competencia. A esto se le ha llamado ventajas competitivas. Se dice en la teoría económica al respecto que un país o región será competitiva en el grado en que sus empresas lo sean, y al mismo tiempo, una empresa será competitiva en el grado en que las regiones o países así lo favorezcan. En esto radica la importancia de analizar las ventajas competitivas de una región, conocer en qué aspectos se diferencian de las demás y que características especiales puede ofrecer para la generación o atracción de inversiones.

El sur del estado de Sonora siempre ha observado gran dependencia hacia el sector primario, ya que forma parte importante de su economía; el problema se presenta cuando por cuestiones ajenas a los productores (lluvias, sequías, fríos, inundaciones, etc), estas actividades no pueden realizarse normalmente y se afecta a otros sectores como el comercio, debido a que la población pierde poder adquisitivo. Por otro lado, en los últimos años se ha observado un creciente fenómeno de emigración de sus habitantes a otras ciudades, ocasionado principalmente porque en la mayoría de los casos no encuentran en el lugar donde viven las oportunidades de trabajo o educación que necesitan (Quijano, 2007).

Lo anterior coloca en evidencia la necesidad de fortalecer la actividad productiva de la región, detectar y/o aprovechar el potencial de que se dispone, en otras palabras, buscar la forma de ser competitivos como región, ya que solo así se podrá ser atractivo para nuevas inversiones. La presente investigación pretende identificar las ventajas competitivas que deben desarrollarse en la región del Mayo del Estado de Sonora, como la principal estrategia que tienen sus municipios para elevar su nivel de competitividad a nivel estatal.

## **II. A manera de planteamiento de la investigación.**

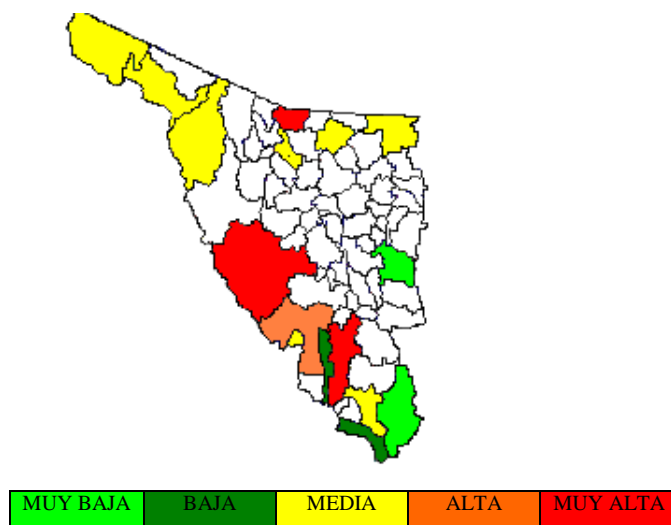
Indudablemente que el fenómeno de la globalización ha cambiado la dinámica de la economía mundial y el desempeño de las organizaciones. Para ser competitivos en este entorno tan cambiante, países, regiones y ciudades se han visto obligados a transformar sus sistemas económicos, productivos, políticos y sociales; solo de esta forma será posible hacer frente a tan exigentes retos de la economía, sin demeritar la calidad de vida y el bienestar de la población. La problemática para las regiones, y más aun para los municipios del país, radica en la elaboración de indicadores que midan su desempeño en aquellos aspectos o factores que

intervienen en la construcción de la competitividad regional, de tal forma que una vez que se obtenga el indicador, puedan elaborarse los planes estratégicos e incluso las políticas públicas que ayuden a mejorarlo.

Quijano (2007) en su estudio *Competitividad y Desarrollo en los Municipios Sonorenses*, analizó la relación que existe entre el nivel de competitividad y el nivel de desarrollo en 16 municipios representativos de todos los sectores económicos del estado de Sonora, para los años 1990 y 2000. En la medición del índice de Competitividad Municipal el autor consideró aquellas dimensiones que pudieran de manera directa e indirecta favorecer la actividad empresarial de los municipios. Para ello se basó en datos cuantitativos clasificados en los siguientes factores: *Indicadores económicos* (instituciones, infraestructura, finanzas públicas y privadas, inversión, empleo e ingresos); *Sociales* (estadísticas socio demográficas, de seguridad, educación, tecnología, investigación, recursos humanos); *Globales* (participación en mercados, formación de redes e inversión extranjera); *Ambientales* (recursos naturales, patrimonio histórico, cuidado ambiental).

Con el fin de elaborar una tipología de la competitividad para el estado de Sonora, los resultados se clasificaron en cinco tipos: Baja, Muy Baja, Media, Alta y Muy Alta. La figura 1 presenta los resultados por municipio para el año 2000, donde se puede observar que los municipios con mayor competitividad son Hermosillo, Nogales y Cajeme; y por otra parte, es posible apreciar que los municipios con menos competitividad son el de Alamos y Sahuaripa. Al final se aceptó la hipótesis que afirmaba que el nivel de competitividad de los municipios tiene un efecto directo en su nivel de desarrollo, de tal forma que mientras más competitivo sea un municipio, mayor será su nivel de desarrollo; y viceversa, a un bajo nivel de competitividad corresponderá un bajo nivel de desarrollo.

Figura 1. Competitividad de los Municipios Sonorenses 2000.



Fuente: Quijano (2007). *Competitividad y Desarrollo en los Municipios Sonorenses*

Enfocando la atención en la región de estudio, la zona sur del estado, se puede apreciar que los municipios que componen la región del Mayo (Navojoa, Huatabampo, Alamos y Etchojoa) en promedio mantienen una competitividad Baja. Esta es la razón principal por la cual se lleva a cabo la presente investigación, ya que recordando la hipótesis del estudio referido, con los resultados anteriores se anticipa que el sur del estado de Sonora no guarda condiciones de desarrollo aceptables o suficientes para las personas que ahí habitan.

Es relevante mencionar que en los municipios del Sur de Sonora, específicamente en la región Mayo, se encuentra el 28% de la superficie dedicada a la agricultura en el estado, una de las actividades económicas que identifican a la entidad. De igual forma, esta región cuenta con un liderazgo importante en la explotación de ganado porcino y ovino. Con respecto a las unidades económicas, los municipios de la región contemplan el 11% de las unidades económicas existentes en el estado, el 8% del personal ocupado total, así como el 7% de producción y valor agregado total (INEGI, 2008).

A lo anterior se le puede sumar los kilómetros de litoral de playa y pesca de la región, su riqueza tradicional con la etnia más grande del estado (los Mayos), el atractivo cultural del municipio de Álamos, catalogado como uno de los Pueblos Mágicos del país, así como zona protegida del estado por su naturaleza y medio ambiente, entre otros recursos disponibles en la región. Es por ello que el objetivo de la presente investigación consiste en identificar las Ventajas Competitivas que se deben desarrollar en la región del Mayo del estado de Sonora para mejorar su nivel de competitividad.

Para efectos de la presente investigación se estudiarán únicamente los municipios del Sur de Sonora, específicamente aquellos que integran la región del Mayo: Álamos, Etchojoa, Navojoa y Huatabampo. Se tomará como referencia la investigación de Quijano (2007) donde se calcula el índice de competitividad para los principales municipios del Estado de Sonora para el año 2000. Adicional a lo anterior, para llevar a cabo la colección y el tratamiento de los datos, así como la interpretación y conclusiones, se tomara en cuenta la propuesta de Michael Porter utilizada en una gran diversidad de estudios e incluso en el Reporte Anual de Competitividad del Foro Económico Mundial; limitado claro, a los datos disponibles para los municipios y a la información aplicable para el modelo de la competitividad de las naciones que propone el autor. El periodo de recolección de datos es de enero a junio del 2009.

### **III. Competitividad y las Ventajas Competitivas.**

#### ***a. Conceptualización.***

La competitividad es un término que ha surgido en la era de la globalización, y en la última década ha llegado a usarse para describir fortalezas económicas de países o ciertas empresas con

respecto a sus competidores en el mercado. Como una consecuencia directa de la apertura comercial y la globalización económica, el concepto de competitividad ha resurgido como uno de los más importantes dentro del pensamiento económico de los primeros años del siglo XXI. El conocimiento de la competitividad es resultado de grandes aportaciones de pensadores que han colaborado con el concepto actual: Adam Smith, David Ricardo, Karl Marx, Max Weber, Joseph Shumpeter, Alfred Sloan, Peter Drucker, Robert Solow, Nicholas Negroponte y, finalmente, Michael Porter (Aguilar, 2007).

El concepto de competitividad constituye la columna vertebral de las teorías contemporáneas del comercio internacional, las cuales dan inicio con los postulados de Adam Smith sobre la noción de ventajas absolutas, y se fortalecieron con las ideas de David Ricardo sobre las ventajas comparativas (Sobrino, 2003). Dentro de estas teorías, Porter (1991) enfatiza menos la ventaja comparativa como elemento estático que explica el intercambio, y más la ventaja competitiva que se relaciona con atributos específicos de los países, como son la dotación de factores y tecnología, la producción con rendimientos crecientes a escala, la diferenciación de productos y la homogeneización en los patrones internacionales de consumo.

El término competitividad tiene varios significados que se han usado a través del tiempo, se puede hablar tanto de competitividad de empresas, sectores o redes empresariales; como de competitividad internacional, regional o territorial; esto es, la competitividad se puede definir de múltiples maneras según el enfoque al cual se hace referencia y de acuerdo a la institución que la utilice (Cordero-Salas, et. al., 2003).

Por otra parte, las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos, donde la tecnología, innovación y factores especializados son vitales. Estos factores especializados son creados y no heredados como en el caso de los recursos naturales, al contrario, surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del legado exclusivo del “saber como” tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros. Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas, cuando además de responder a las necesidades particulares de una industria concreta, requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarlas (Bejarano, 1998).

Michael Porter y otros autores señalan que las regiones no compiten sino sus empresas, esto es, un territorio puede competir pero solo a través de sus ventajas competitivas, o sea aquellas

características dinámicas que se desarrollan dentro de la región o localidad y que en conjunto determinan su nivel de competitividad ante el entorno global. Considerando lo anterior se puede decir que las ventajas competitivas están determinadas por el entorno nacional y regional.

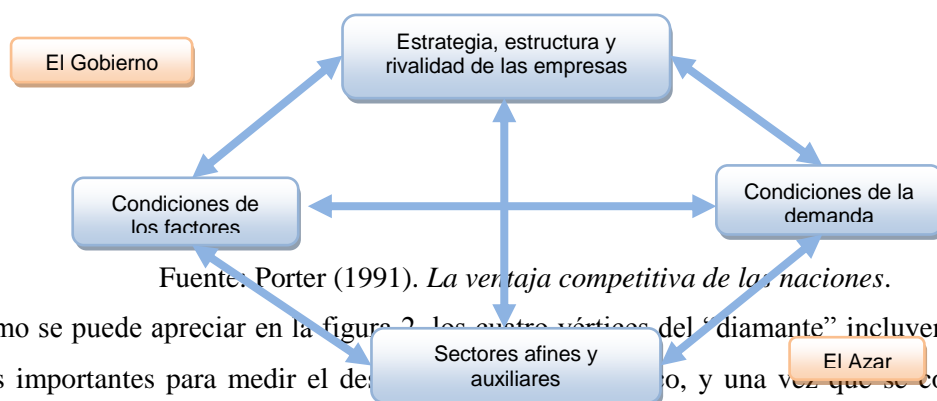
Por último, es necesario recalcar que el desarrollo de ventajas competitivas tiene un carácter marcadamente local, ya que la estructura económica nacional se puede expresar en torno a cadenas productivas locales que propician el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y que tiende a buscar formas asociativas y articuladas para conseguir ventajas competitivas (Silva, 2003). En esto radica la importancia de elaborar una propuesta metodológica encaminada a detectar ventajas competitivas, ya que solo así será posible competir en el contexto global.

**b. Determinantes de las ventajas competitivas de una región.**

Como se mencionó anteriormente, competitividad se refiere a la interconexión entre el desempeño económico y el incremento en la calidad de vida de la población. En base a esto las localidades deben presentar una pirámide competitiva, en cuya punta se ubica la calidad de vida, que depende del empleo y la productividad, la cuales a su vez están sustentadas por las ventajas competitivas de la localidad (Sobrino, 2003). Sostiene el mismo autor que los indicadores de competitividad representan medidas cuantitativas del éxito competitivo de una unidad de análisis, pero no son variables explicativas de tal desempeño; las variables explicativas se denominan factores o determinantes de la competitividad, o también, ventajas competitivas. Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector.

Porter (1991) recomienda analizar detalladamente el entorno en el cual se encuentra ubicada la principal industria del país como una forma de identificar la ventaja competitiva. Para ello propone el estudio de cuatro componentes principales y dos más que están implícitos incluso de forma involuntaria, su estructura es mayormente conocida como el “Diamante de la Competitividad” (ver figura2).

Figura 2. El Diamante de la Competitividad.



Fuente: Porter (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*.

Como se puede apreciar en la figura 2, los cuatro vértices del “diamante” incluyen los factores más importantes para medir el desempeño competitivo de una nación, y una vez que se complementan con los factores Gobierno y Azar, constituyen una evaluación sistémica a la economía nacional

o regional. Un resumen de la definición y caracterización de los cuatro componentes del diamante se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Determinantes de la Ventaja Competitiva.

<b>Condiciones de los factores:</b>	<b>Condiciones de la demanda:</b>
Posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.	La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.
1.- Cantidad, habilidades y costos de personal. 2.- Abundancia, calidad, accesibilidad y costos de los recursos físicos del país como tierra, agua, depósitos de minerales, bosques, energía hidroeléctrica y banco de peces. 3.- Nivel de conocimientos que abarca los de tipo científico, técnico y de mercado que inciden en la cantidad y calidad de los bienes y servicios. 4.- La cantidad y el costo de los recursos de capital disponible para financiar la industria. 5.- Los factores que repercuten directamente en la calidad de vida de la población como tipo, calidad y costo de la infraestructura para los usuarios como el sistema de comunicaciones, transporte, atención médica, etc.	1.- La composición de la demanda en el mercado del país de origen, las exigencias de los compradores. 2.- Tamaño y tasa de crecimiento de la demanda en el país de origen. 3.- Forma en que la demanda interna se internacionaliza e impulsa los productos y servicios en el extranjero.
<b>Sectores afines y auxiliares:</b>	<b>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:</b>
La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.	Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.
1.- Industrias proveedoras competitivos a nivel mundial que generen ventajas en las	1.- Las formas en que son administradas y eligen competir.

<p>industrias secundarias mediante el acceso eficiente, oportuno y rápido a insumos rentables.</p> <p>2.- Industrias conexas competitivas en el ámbito internacional capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor cuando compiten o las que generan productos complementarios.</p>	<p>2.- Las metas que desean alcanzar y también la motivación de sus empleados y directivos.</p> <p>3.- El grado de rivalidad interna, la obtención y conservación de la ventaja competitiva de la industria respectiva.</p>
--	---

Fuente: *Ibid.*

Como ya se menciona, el Gobierno y el Azar son variables que influyen de manera muy importante en el sistema nacional y que son necesarias para completar esta teoría. En primer lugar, el Azar, se refiere a los acontecimientos casuales que suceden fuera del control de las empresas (y normalmente fuera también del Gobierno de la nación), tales como nuevos inventos, perfeccionamientos en las tecnologías básicas, guerras, acontecimientos políticos externos y cambios sustanciales en la demanda de los mercados extranjeros. Por otra parte, el Gobierno, a todos los niveles, puede mejorar o deteriorar la ventaja nacional; a manera de ejemplo, basta con examinar la forma en que las políticas públicas influyen en cada uno de los determinantes (Porter, 1991).

Para complementar lo anterior, Sobrino (2003) menciona que el papel del gobierno en la ventaja competitiva consiste en influir en las cuatro determinantes, su intervención es parcial y positiva o negativa porque carece de la capacidad de crearlas por sí mismo. Sin embargo es conveniente ubicar al gobierno como un determinante más dentro del diamante ya que su influencia es directa mediante la elaboración de políticas económicas e industriales o en las acciones desempeñadas para la regulación y estabilidad económica. Es por ello que se puede definir al Diamante de competitividad como un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros, es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar a otros (Porter, 1991).

Para cerrar esta parte, es preciso comentar que partiendo de la descripción anterior, y del análisis de casos aplicados en diferentes países y regiones, es como se llevara a cabo la elaboración del instrumento que permita recoger los datos necesarios para identificar la existencia o no de ventajas competitivas en la región del Mayo en el estado de Sonora.

#### **IV. Descripción del Contexto.**

El estado de Sonora está situado en el noroeste de México, colinda al oeste con el estado de Baja California, al este con Chihuahua, al sur con Sinaloa, mientras que al norte, sus fronteras

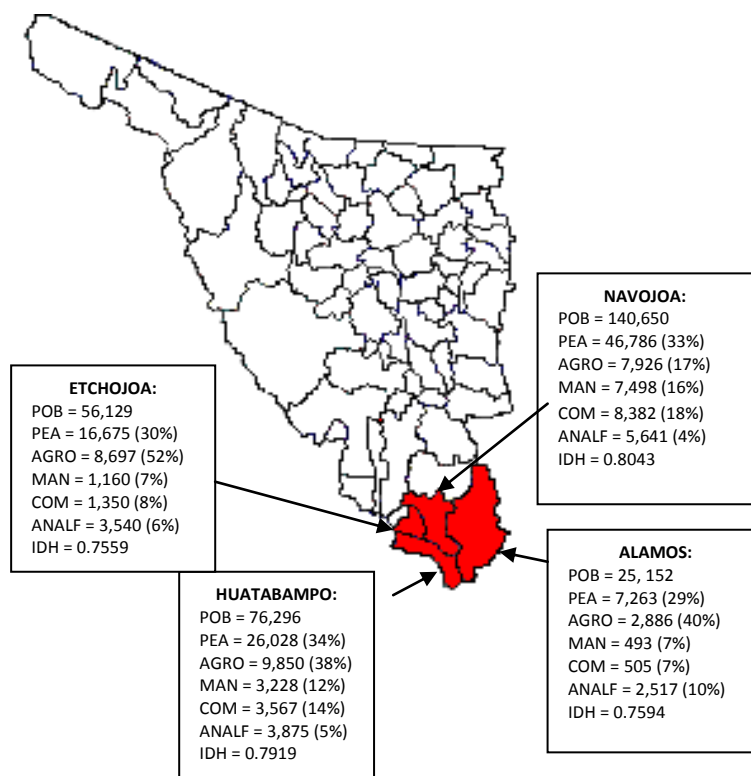


con los Estados de Arizona y Nuevo México permiten múltiples conexiones económicas, culturales y políticas con los Estados Unidos de Norteamérica. Cuenta además con costas bañadas por el Mar de Cortés en el Golfo de California, por lo que Sonora se encuentra así vinculado a la denominada "Cuenca del Pacífico" que ofrece amplias posibilidades de desarrollo económico y múltiples retos y oportunidades de aprovechamiento sustentable de sus recursos naturales.

Sonora es el estado número 26 del país y cuenta con 72 municipios distribuidos en tres zonas geográficas principales: Costa, frontera y sierra, aunque en ocasiones se reconoce al estado por sus tres regiones básicas: Sonora Norte, Sonora Centro y Sonora Sur. La región del mayo se encuentra en la parte sur del estado de Sonora, y está compuesta básicamente por los municipios de Navojoa, Alamos, Etchojoa y Huatabampo. Se denomina así porque alberga a una de las etnias más numerosas del estado "los mayos" que se estima una población de alrededor de 75,000 habitantes que aun conservan su lengua y tradiciones maternas. Es una región históricamente agropecuaria y con fuerte arraigo en las actividades agrícolas, aunque en los últimos 20 años se le ha dado impulso al sector industrial y al comercio como respuesta a los deterioros que este sector ha vivido a causa de condiciones climáticas adversas y de escasos apoyos que la favorezcan.

La Figura 3 resume gráficamente la posición geográfica, colindancias, tamaño y otros datos principales de los municipios que integran la región del mayo. Como se puede observar el municipio con mayor extensión es Álamos, pero a la vez este municipio es el menos poblado con 25,152 habitantes para el año 2000. Los cuatro municipios tienen la mayor parte de su Población Económicamente Activa (PEA) ubicada en el sector agropecuario, destacando el municipio de Etchojoa con 8,687 personas que constituyen el 52% de su PEA; en el sector Manufacturas resalta Navojoa con apenas un 16% de su PEA.

Figura 3. La región del mayo en el estado de Sonora.



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2000)

En cuanto a analfabetismo Álamos tenía en el año de referencia, aproximadamente al 10% de su población en esas condiciones (2,517 pobladores). Por último el Índice de Desarrollo Humano, que como sabemos integra indicadores de Educación, Salud e Ingreso, es más alto en el municipio de Navojoa y más bajo en Etchojoa. Estos son, entre otros, los principales indicadores que permiten darnos una primera idea de los municipios a analizar en este estudio, destacando prematuramente la afinidad de condiciones en su estructura socioeconómica.

## V. Planteamiento Metodológico.

Considerando que el objetivo del presente estudio es identificar las ventajas competitivas que debe desarrollar la región del mayo para elevar su nivel de competitividad, se partirá de la teoría del diamante de competitividad de Michael Porter para elaborar el instrumento de recolección de datos. Para ello se tomó como base la medición que hace el Foro económico mundial (WEF) a través del *Reporte Global de Competitividad* ya que maneja indicadores fundados en esta misma teoría.

Para iniciar, se observó la medición de competitividad que realiza el WEF cada año; el reporte de la competitividad 2009-2010, incluye 110 variables clasificadas en los doce pilares de la competitividad (instituciones, infraestructura, macroeconomía, salud y educación primaria, educación superior y formación, eficiencia de los mercados de mercancías, eficiencia del mercado laboral, sofisticación del mercado financiero, disposición tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación de negocios y la innovación), de las cuales alrededor de 70 se recogen mediante una encuesta de opinión a ejecutivos y empresarios de los 133 países que incluye el

estudio. Se analizaron las variables del estudio y se hizo una clasificación de aquella información que pudiera aplicarse en el contexto municipal, el resumen, presentado por cada una de los componentes del diamante, se presenta en la tabla 2.

Los indicadores que se observan en la tabla 2 incluyen información cuantitativa y cualitativa. La propuesta para el presente trabajo consiste en elaborar un cuestionario para los empresarios y personas clave de los municipios, de tal forma que sea posible recoger la información que permita detectar las ventajas competitivas de cada municipio, o cuando menos identificar aquellos factores que sean capaces de generarlas a corto o mediano plazo.

Tabla 2. Indicadores de los factores del diamante de la Competitividad.

Condiciones de los factores	Condiciones de demanda
<i>Infraestructura logística</i>	Procuración gubernamental para productos de alta tecnología
Calidad de los caminos	Éxito del gobierno para la promoción de tecnologías de la información y comunicaciones
Calidad de la infraestructura de ferrocarriles	Exigencia de normas regulatorias
Calidad de la infraestructura de puertos	Severidad de regulaciones medioambientales
Calidad de la infraestructura de la transportación aérea	
Calidad de suministro de electricidad	<b>Sectores afines y auxiliares</b>
Calidad de la red de transporte local: negocios	Disponibilidad de últimas tecnologías
<i>Infraestructura de las comunicaciones</i>	Cantidad de proveedores locales
Calidad de la infraestructura telefónica	Calidad de proveedores locales
Acceso de internet en las escuelas	Disponibilidad local de maquinaria de proceso
Suscriptores de teléfono móvil por cada 100 habitantes	Disponibilidad local de investigación especializada y servicios de entrenamiento
Computadoras personales por cada 100 habitantes	Situación del desarrollo de agrupaciones
Usuarios de internet por cada 100 habitantes	Grado de la colaboración en grupos empresariales
Líneas de teléfono por cada 100 habitantes	Alcance de las políticas de la agrupación
<i>Infraestructura administrativa</i>	
(Bajo) Carga de las regulaciones gubernamentales	<b>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas</b>
Facilidad para comenzar un nuevo negocio	Cooperación de las relaciones obrero-patrón
(Bajo) Número de procedimientos requeridos para empezar un negocio	Pago y productividad

Pago de impuestos necesarios para la apertura de un negocio	Inversión extranjera directa y transferencia de tecnología
<i>Infraestructura del mercado de capitales</i>	Calidad de competencia en el sector de los proveedores de servicios de internet
Justicia de los bancos	(Bajo) Impacto en la imposición de contribuciones al trabajo y a la inversión
Facilidad de acceso a préstamos	Protección de la propiedad intelectual
Disponibilidad de capital de la empresa	Restricción de los flujos de capital
	Predominio de barreras comerciales
<i>Infraestructura de innovación</i>	Impacto en los negocios por reglas a la inversión extranjera directa
Calidad de las instituciones de investigación científica	Intensidad de la competencia local
Colaboración en investigación de Universidades-industria	Efectividad de la política antimonopolio
Calidad del sistema educativo	(Bajo) Grado de dominio de mercado (por grupos de negocios)
Calidad de las escuelas de administración	Eficacia del consejo corporativo
Disponibilidad de ingenieros y científicos	Poca desorganización del mercado de las empresas públicas
Fuga de cerebros (bajo)	Solidez de la protección al inversionista
Patentes por millón de habitantes	Falta de empleo

Fuente: *World Competitiveness Report* (2009).

De la información anterior se seleccionaron aquellos indicadores que aparte de ser factibles de medir a nivel municipal, aportaran la información necesaria para alcanzar el objetivo del estudio. El resultado fue un cuestionario de 30 ítems que agrupan buena parte de la información proporcionada en la tabla, adicional a esto se incluyeron dos preguntas abiertas que complementan la información requerida. Con la intención de facilitar el procesamiento de los datos, el cuestionario se construyó utilizando una escala Likert, de tal forma que al final se pueda formar una clasificación o evaluación numérica a cada indicador de competitividad por municipio.

La investigación se llevo a cabo con una muestra de 135 habitantes de los cuatro municipios estudiados. Primero se hizo una clasificación de los candidatos a entrevistar por conglomerados: empresarios, ejecutivos, comerciantes, agricultores, directores de escuelas, etc., después se

eligieron aleatoriamente dentro de cada clasificación y por municipio, para por último realizar la entrevista directamente al lugar de trabajo.

Es importante mencionar la evaluación que se hizo para determinar la existencia o no de ventajas competitivas en los municipios de la región del mayo. Como ya se dijo el cuestionario fue con preguntas cerradas y de opción múltiple, se dieron cinco posibles respuestas para cada afirmación o ítem y posteriormente se asignó un valor a cada opción. La escala utilizada es la siguiente: *Muy bueno*, con valor de 5; *Bueno*, con valor de 4; *Medio*, se asignó valor de 3; 2 puntos a la opción *Malo*; y la respuesta *Muy malo* con valor de 1. Posteriormente se obtuvo un valor para cada ítem por municipio y por región, que correspondía a la media aritmética de todas las respuestas y oscilaba de 1 a 5, concluyendo que aquellos ítems con valor igual o mayor a 4 se consideraban como ventaja competitiva (clasificación *bueno* y *muy bueno* del cuestionario), valores menores a 4 no serían considerados como tal.

## VI. Principales Resultados.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los personajes clave en el desempeño socioeconómico de los municipios. Se muestra al inicio un breve apartado para cada uno de los municipios y al final se incluyen los resultados para la región en general.

### a. municipio de Álamos.

Como se vio al principio, el municipio de Álamos, a pesar de representar uno de los principales puntos de atracción turística en el Estado de Sonora, presenta un nivel de competitividad muy bajo. En la tabla 3 se observan los resultados obtenidos en el municipio respecto a los factores que determinan las ventajas competitivas, y de acuerdo al promedio obtenido en cada uno de los indicadores, se confirma que el municipio de Álamos no cuenta con la suficiente capacidad de generar ventajas competitivas, ya que la calificación general es de 2.5, lo que significa una evaluación de mala a media.

Tabla 3. Factores determinantes de ventajas competitivas para el municipio de Álamos.

Indicador	Promedio
Condiciones del entorno	2.54
Condiciones de la demanda	3.4
Estrategia y rivalidad de las empresas	2.35
Sectores conexos y de apoyo	2.36
Gobierno	2.67

Azar o hechos casuales	2.02
<b>Promedio general</b>	<b>2.55</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario.

En primer lugar las condiciones del entorno no son las suficientes, puesto que no se cuenta con servicios públicos de calidad, y por otra parte, el servicio médico que se ofrece a usuarios locales es de mala calidad. Se considera que a la fecha en que se llevó a cabo el estudio, el municipio cuenta con la infraestructura básica para llevar a cabo las actividades económicas más importantes, pero no cuenta con una universidad por lo que los estudiantes tienen que trasladarse al municipio de Navojoa o incluso a la capital Sonorense, por lo tanto existe baja retención de mano de obra calificada en la región; de igual manera no hay vinculación entre universidades y el sector público y privado. Sumado a la problemática de la región, el municipio no cuenta con capital y facilidades de préstamo para creación de nuevos negocios.

Puede observarse que el municipio de Álamos cuenta con clientes exigentes y de buen gusto, aunque la mayoría de ellos son turistas o habitantes extranjeros; de igual forma existe un aceptable consumo de productos que los mismos habitantes de la región producen. Es relevante mencionar que son pocos los negocios dedicados al suministro de productos básicos a los consumidores y estos se encuentran concentrados en la cabecera municipal.

El gobierno tiene un papel fundamental en la creación de ventajas competitivas para una región, y el desempeño del gobierno de Álamos a la fecha de aplicación de la encuesta se considera malo, mismo que no apoya ni soluciona los problemas a las empresas. Los planes de desarrollo local tienen poca integración de todos los sectores de la economía regional y ante todo la dependencia que tiene de las decisiones políticas del gobierno estatal y nacional, dan como resultado pocas o nulas perspectivas de crecimiento a corto plazo.

Un complemento del “Diamante de Competitividad”, y aspecto crítico para el municipio de Álamos, es el azar o hechos casuales. En este aspecto los entrevistados opinaron que el gobierno local no tiene capacidad para enfrentar contingencias climatológicas que ocurren en la región, ya que cuando esto sucede las actividades primarias no pueden llevarse a cabo y los habitantes no tienen opciones de empleo. Además las empresas locales no tienen capacidad de enfrentar cambios macroeconómicos relacionados con la comercialización de sus productos.

***b. Municipio de Etchojoa.***

El municipio de Etchojoa, por encontrarse ubicado entre Huatabampo y Navojoa, pero sobre todo por la reducida oferta local de bienes y servicios, presenta una marcada dependencia hacia estos municipios. La tabla 4 muestra la situación actual en la que se encuentra el municipio de Etchojoa respecto a los 6 factores determinantes de ventajas competitivas.

Tabla 4. Factores determinantes de ventajas competitivas en el municipio de Etchojoa.

<b>Indicador</b>	<b>Promedio</b>
Condiciones del entorno	2.48
Condiciones de la demanda	3.68
Estrategia y rivalidad de las empresas	2.58
Sectores conexos y de apoyo	2.37
Gobierno	2.56
Azar o hechos casuales	2.4
<b>Promedio general</b>	<b>2.68</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario.

La calificación de 2.68 se observa más alta que el municipio de Álamos, sin embargo no llega a ser evaluado como *nivel medio* para la posible existencia de ventajas competitivas. En cuanto a las condiciones del entorno, fueron evaluadas como malas por los entrevistados, aspecto que no favorece el desarrollo de su economía. Se tiene alta demanda de los productos que la región produce y clientes de buen gusto. No se cuenta con grandes empresas en el municipio, por lo que no existe integración, apoyo y retroalimentación entre los sectores más importantes de la economía local. Al momento de aplicar la encuesta no se tenía una percepción clara del desempeño del gobierno municipal, sin embargo al igual que el municipio de Álamos, la administración local carece de estrategias o planes de contingencias para reaccionar ante hechos imprevistos; lo cual vuelve al municipio vulnerable al presentarse estas situaciones.

Actualmente la mayoría de las empresas instaladas en el municipio de Etchojoa, se dedican al sector comercio y servicios, y como presentan alta competencia entre ellas, no existe apoyo mutuo o retroalimentación, resultándole una desventaja visible ante los demás municipios que integran la región del mayo.

El desempeño del gobierno local se considera malo, ya que no se observa apoyo para las empresas de la región, por tanto no se muestran perspectivas de crecimiento a corto plazo. Los planes de desarrollo del gobierno municipal no integran todos los sectores de la economía local, y sumado a este mal desempeño se observa gran dependencia de las decisiones políticas del gobierno estatal y nacional.

#### ***c. Municipio de Huatabampo.***

Huatabampo es un municipio que presenta significativas ventajas en cuanto a la disponibilidad de recursos naturales, pero sobre todo grandes oportunidades en la actividad agroindustrial, sin embargo su índice de competitividad según Quijano (2007) es bajo. En la tabla 5 se muestra el

panorama respecto a los factores determinantes para la creación de ventajas competitivas en el municipio.

Tabla 5. Determinantes de ventajas competitivas en el municipio de Huatabampo.

<b>Indicador</b>	<b>Promedio</b>
Condiciones del entorno	2.67
Condiciones de la demanda	3.34
Estrategia y rivalidad de las empresas	2.65
Sectores conexos y de apoyo	2.38
Gobierno	2.89
Azar o hechos casuales	2.27
<b>Promedio general</b>	<b>2.70</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario.

De entrada, los datos de la tabla permiten apreciar que el municipio no cuenta con los factores suficientes para suponer la existencia de una característica especial que lo diferencie de los demás municipios; al contrario, la calificación de 2.70 lo coloca en el intervalo de media a baja capacidad de contar con ventajas competitivas. Un punto a favor de la tabla 5 es la evaluación del factor condiciones de la demanda, que tiene un valor de 3.34, ya que los encuestados opinaron que en general el mercado de Hatabampo es de buen gusto y exigente, sin embargo tampoco puede ser considerado como ventaja competitiva.

En contraparte, el factor azar fue el evaluado más estrictamente, ya que los temporales y fenómenos climáticos de los últimos años ha puesto en evidencia la vulnerabilidad del municipio en este sentido. De igual forma, la extrema dependencia al sector agropecuario como principal fuente de trabajo, se convierte en su principal debilidad al momento de presentarse estas condiciones climáticas adversas.

Es muy clara la desintegración que existe entre los diferentes sectores productivos e incluso hacia adentro de un mismo sector, y por lo tanto no hay estrategias de conjunto que les permitan hacer frente a la competencia global; y la percepción de la mayoría de los empresarios entrevistados, es que el gobierno local no colabora para que esto ocurra.

#### ***d. Municipio de Navojoa.***

Por su tamaño y capacidad productiva, el municipio de Navojoa es el líder en la región del mayo. En este se concentra la mayor parte de las actividades económicas predominantes en la



región, y cuenta con el mayor número de empresas instaladas. Sumado a lo anterior cuenta con infraestructura y servicios públicos adecuados para favorecer el desarrollo de todos los sectores de la economía local. Asimismo el desempeño del gobierno es considerado como bueno, y en general se percibe que su infraestructura productiva le permite enfrentar condiciones climatológicas adversas.

La siguiente tabla resume los resultados obtenidos en la entrevista a los personajes clave del municipio.

Tabla 6. Factores determinantes de ventajas competitivas del municipio de Navojoa.

<b>Indicador</b>	<b>Promedio</b>
Condiciones del entorno	3.59
Condiciones de la demanda	3.77
Estrategia y rivalidad de las empresas	3.50
Sectores conexos y de apoyo	3.25
Gobierno	3.36
Azar o hechos casuales	3.15
<b>Promedio general</b>	<b>3.43</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario.

En la mayoría de los indicadores Navojoa tiene una puntuación aceptable, no obstante los puntos críticos como en los otros municipios, son el desempeño del gobierno y los planes de acción o estrategias que se implementen ante las condiciones adversas del clima que por temporadas afecta a la economía local; aunque cabe mencionar que la evaluación que se obtuvo para Navojoa en estos rubros es más alta que cualquier otro municipio.

#### ***e. La situación de la Región del Mayo.***

Una vez analizados los resultados para cada municipio, es posible revisar la información correspondiente a la región del Mayo en su totalidad. Como se puede apreciar en la siguiente tabla, el promedio general es de 2.84, por lo que se está calificando a la capacidad de la región para contar con ventajas competitivas como *media*.

Tabla 7. Factores determinantes de ventajas competitivas en la región del Mayo.

<b>Indicador</b>	<b>Promedio</b>
Condiciones del entorno	2.82
Condiciones de la demanda	3.55
Estrategia y rivalidad de las empresas	2.77

Sectores conexos y de apoyo	2.59
Gobierno	2.87
Azar o hechos casuales	2.46
<b>Promedio general</b>	<b>2.84</b>

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del cuestionario.

Los datos de la tabla reflejan el mismo patrón que los resultados de los municipios: la más baja calificación para el factor azar o hechos fortuitos, y mayor para las condiciones de la demanda. Aquí se puede decir que es este último factor el único que podría considerarse próximo a una ventaja competitiva, pero como se mencionaba en la sección 3, los factores que integran el diamante de la competitividad se caracterizan por “jalar” unos a otros, situación que no ocurre en este caso, porque aunque exista buen mercado y clientes exigentes, las empresas no se asocian para competir juntas o implementar estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado de manera conjunta.

El gobierno y el entorno se quedan próximos a la calificación 3, por lo que queda mucho que hacer en estos rubros, sobre todo en el caso del gobierno quien es el responsable de los planes de desarrollo y estrategias para el crecimiento económico y bienestar de sus regiones.

## **VII. Reflexiones finales.**

En términos generales, y después de haber analizado los resultados de la sección anterior, es posible emitir las siguientes reflexiones a manera de conclusión:

- i.* La región del mayo no cuenta actualmente con ventajas competitivas que le permitan destacar en su participación en el mercado global. Cuenta con una base muy importante de recursos naturales, su posición geográfica en el estado es buena, se están viendo interesantes avances en la construcción de infraestructura para apoyar la actividad productiva, pero aun le falta un trabajo más fuerte de promoción hacia adentro y hacia afuera de lo que como región se puede hacer. Se deben buscar estrategias que permitan a la región como un todo (los cuatro municipios en conjunto) crecer y aprovechar las fortalezas que cada uno tiene.
- ii.* El factor más importante de que dispone la región son las condiciones de la demanda, situación que permanece aislada ya que el sector empresarial no lo toma en cuenta para implementar planes de crecimiento basándose en su opinión.
- iii.* El factor más débil para la construcción de ventajas competitivas es el azar o hechos causales. Como se menciona la región es eminentemente agropecuaria, y las actividades de comercio y servicios en ocasiones giran en torno a esta actividad o dependen de ella por el poder adquisitivo de la población, pero si por alguna condición climática no se puede sembrar, o falla la pesca u otras actividades pecuarias, simplemente los municipios no

tienen la capacidad de absorber esos empleos perdidos y se ven duramente afectados los otros sectores de la economía.

- iv.* El factor gobierno es quien debe adoptar el papel de motor para que este gran aparato productivo camine. Como se vio la calificación del gobierno fue por debajo de la mitad y se explica porque tanto personas físicas como representantes de empresas no sienten que apoye a las empresas locales, no se preocupa por proveer los servicios en la cantidad y con la calidad necesaria, apoyos fiscales, nuevos mercados, etc. Por lo que el gobierno (municipal en estos casos) debe ser el primer interesado en atender las necesidades de las empresas y establecer planes de desarrollo articulados a los requerimientos de ellas, para así ser más atractivos a la inversión tanto local como foránea.
- v.* Las empresas tienen una tarea muy importante en el sentido que deben unirse y buscar en conjunto la forma de trabajar y de implementar estrategias que las lleven a competir en otros mercados, o al menos, resistir los embates de la competencia que entra al mercado local. Una forma de favorecer el trabajo integrado y promover el desarrollo del sector empresarial, es a través de la formación de clústers o cadenas productivas para así aprovechar el conocimiento y experiencia que se tiene en la región y fortalecer la productividad y competitividad de las empresas.
- vi.* El municipio de Navojoa puede ser el detonante para un polo de desarrollo en la región. Se menciona que Navojoa es el municipio líder en la región del Mayo ya que posee toda la infraestructura necesaria para potenciar las actividades productivas propias de esta parte del estado. Se debe aprovechar esta capacidad y promover la instalación de empresas que utilicen como insumo o subproducto los distintos bienes que se elaboran en los municipios, así como proveedoras de los servicios que requieren estas empresas (consultorías, outsourcing, etc.), de tal forma que evita la emigración de personal calificado y al mismo tiempo favorece la construcción de cadenas productivas.
- vii.* Se mencionaba en los apartados anteriores que el entorno en el que las empresas se desempeñan es fundamental para la creación de competitividad, para el caso de la región del mayo se pudo confirmar que actualmente el entorno no favorece la creación de ventajas competitivas, al contrario, sus indicadores mantienen un bajo nivel. De nuevo interviene aquí la función del gobierno para paliar este efecto negativo.
- viii.* Por último, se recomienda para un futuro complementar esta información con datos cuantitativos para hacer una evaluación más profunda de los recursos de que dispone cada municipio y la región en su totalidad.

## **REFERENCIAS**

- Aguilar, M. (2007). *La competitividad y los indicadores en México*. UPIICSA XV, VI, 43. México D.F.
- Bejarano, J. (1998). *Elementos para un Enfoque de la Competitividad en el Sector Agropecuario*. Colección de documentos IICA. En ROJAS, Patricia, 1999. *¿Que es la Competitividad?* Serie Cuadernos Técnicos. IICA (9). San José, Costa Rica.
- Cordero-Salas, P.; Chavarría, H.; Echeverri, R. y Sepúlveda, S. (2003). *Territorios Rurales, Competitividad y Desarrollo*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San José, Costa Rica. Agosto, 2003.
- INEGI (2008). Anuario Estadístico Sonora 2008, Tomo I. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Estado de Sonora. México.
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Editorial Vergara, Argentina.
- Quijano, G. A. (2007). *La importancia de la Competitividad Económica en el Desarrollo de los Municipios Sonorenses*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 77.
- Silva, I. (2003). *Disparidades, Competitividad Territorial y Desarrollo Local y Regional en América Latina*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile. Chile.
- Sobrinho, J. (2003). *Competitividad de las Ciudades de México*. El Colegio de México. Centro de Estudios Demográficos y de Desarrollo Urbano. México.
- WEF (2009). *World Competitiveness Report 2009*. *World Economic Forum*, USA.