

## Ventajas competitivas en la comercialización de café en el norte de Nicaragua

Cinthy Paola Fuentes Jiménez

Correo electrónico: [fcinthyapaola@gmail.com](mailto:fcinthyapaola@gmail.com)

Número ORCID:

Brandy Edith Gutiérrez Aguilar

Correo electrónico: [brandyaguilar95@gmail.com](mailto:brandyaguilar95@gmail.com)

Número ORCID:

Maxwell Gustavo Herrera Castillo

Correo electrónico: [bmthlatino@gmail.com](mailto:bmthlatino@gmail.com)

Número ORCID:

Vania Lorena Solís Montoya

Correo electrónico: [vania.solis@unan.edu.ni](mailto:vania.solis@unan.edu.ni)

Número ORCID: 0000-0002-7912-1635

**Institución:** Centro Universitario Regional de Estelí CUR – Estelí

**Carrera:** Economía

### Resumen

En Nicaragua, el café es un producto de alta relevancia económica, aportando entre el 4% y el 7% al PIB y generando un 32% de empleo rural. Sin embargo, las pequeñas empresas del sector enfrentan desafíos en la comercialización, como el acceso limitado al crédito, altos costos de producción, problemas de mano de obra y factores externos como el cambio climático y plagas. Este artículo analiza los factores socioeconómicos que influyen en las ventajas competitivas de las empresas de café en el municipio de Dipilto, Nueva Segovia, en 2024. Mediante una metodología mixta, descriptiva y analítica, de corte transversal, se estudiaron tres empresas: Empresa 1, Empresa 2 y Empresa 3, con experiencia de 7 a 15 años en el mercado. Los resultados destacan la influencia de métodos avanzados de procesamiento, certificación de calidad, marca y ubicación como elementos clave para incrementar los ingresos. Estas correlaciones significativas comprueban la hipótesis de la investigación y resaltan estrategias prácticas para fortalecer la competitividad de las MiPymes cafetaleras en un mercado cada vez más exigente. Además, a pesar de las limitaciones, las tres empresas han mostrado un crecimiento constante en términos de personal, calidad operativa y capacidad de adaptación. Finalmente, este análisis comprueba la hipótesis de que los factores socioeconómicos determinan las ventajas competitivas de las empresas, y propone estrategias prácticas para asegurar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

**Palabras clave:** ventajas competitivas, comercialización, café, MiPymes.

## **Abstract**

In Nicaragua, coffee is a product of high economic importance, contributing between 4% and 7% of GDP and generating 32% of rural employment. However, small businesses in the sector face marketing challenges, such as limited access to credit, high production costs, labor constraints, and external factors such as climate change and pests. This article analyzes the socioeconomic factors that influence the competitive advantages of coffee companies in the municipality of Dipilto, Nueva Segovia, in 2024. Using a mixed, descriptive and analytical, cross-sectional methodology, three companies were studied: Empresa 1, Empresa 2, and Empresa 3, with 7 to 15 years of experience in the market. The results highlight the influence of advanced processing methods, quality certification, branding, and location as key elements in increasing income. These significant correlations support the research hypothesis and highlight practical strategies to strengthen the competitiveness of coffee-growing MSMEs in an increasingly demanding market. Furthermore, despite the limitations, the three companies have shown consistent growth in terms of personnel, operational quality, and adaptability. Finally, this analysis tests the hypothesis that socioeconomic factors determine firms' competitive advantages and proposes practical strategies to ensure their long-term sustainability and growth.

**Keywords:** competitive advantages, marketing, coffee, MSMEs.

## **Introducción**

Las MIPYMES del sector cafetalero en Nicaragua desempeñan un papel crucial en la economía nacional, generando empleo y contribuyendo significativamente al PIB. Sin embargo, estas empresas enfrentan constantes desafíos en la comercialización, debido a factores como el acceso limitado al crédito, elevados costos de producción, problemas laborales y el impacto de factores externos como el cambio climático, plagas y enfermedades. Estas dificultades afectan directamente su competitividad y sostenibilidad de las empresas.

El presente artículo analiza los factores socioeconómicos que influyen en las ventajas competitivas de las empresas comercializadoras de café en el municipio de Dipilto, Nueva Segovia, en 2024. Para ello, se aborda la relación entre los factores socioeconómicos, definidos como las condiciones económicas, laborales y sociales que caracterizan a las empresas; y, las ventajas competitivas, entendidas como los atributos diferenciadores que permiten a las empresas destacar frente a su competencia, como la certificación de calidad, métodos avanzados de procesamiento, marca y ubicación.

Diversos estudios previos han explorado aspectos relacionados con la producción y comercialización del café en Nicaragua. Por ejemplo, Sobalvarro, Montenegro y Meza (2020) analizaron el impacto socioeconómico de la certificación en fincas cafetaleras en Jinotega, destacando los beneficios económicos, sociales y ambientales derivados de la producción orgánica y el comercio justo.

Torres y Castillo (2014) realizaron un diagnóstico de la competitividad de la agroindustria del café en Nicaragua, resaltando ventajas competitivas como la mano de obra calificada, tierras fértiles y condiciones climáticas favorables. Espinoza (2019) examinó el impacto de las políticas de fomento al sector cafetalero en el crecimiento económico de Nicaragua, mientras que Gadea y Zamora

(2022) estudiaron la productividad del rubro del café y su influencia en el crecimiento económico en Quilalí.

A pesar de estos valiosos antecedentes, el presente estudio se centra en analizar de manera integral los factores socioeconómicos y las ventajas competitivas de las pequeñas empresas comercializadoras de café en Nueva Segovia, diferenciándose por su enfoque específico en las particularidades del municipio de Dipilto. De este modo, se pretende contribuir significativamente a la comprensión de las dinámicas socioeconómicas que inciden en la competitividad y a la identificación de estrategias que impulsen el desarrollo económico de estas empresas en un entorno altamente competitivo.

Finalmente, este artículo sintetiza los resultados obtenidos, destacando elementos clave como el impacto de la certificación de calidad, los métodos avanzados de procesamiento y la ubicación estratégica en la competitividad. Asimismo, se presentan estrategias empresariales prácticas que pueden fortalecer la posición de estas pequeñas empresas en el mercado.

Como parte de la fundamentación teórica, se establecieron los ejes teóricos referidos a MiPymes, ventajas competitivas y factores socioeconómicos. Según Rodríguez, define una MIPYME como una micro, pequeña o mediana empresa que realiza, en el país, sus actividades en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero (Rodríguez, 2023).

Por otro lado, una ventaja competitiva se refiere a cualquier característica única que pone a una empresa, país, o individuo un paso adelante de sus competidores, dándoles una mejor posición para lograr éxito en el mercado. Esto abarca cualquier rasgo que les haga destacar y ser más efectivos en la competencia (Sevilla, 2016).

En cuanto a los factores socioeconómicos, en cuando a los factores sociales se citan las preferencias del consumidor, que son los gustos individuales que cada consumidor tiene a la hora de seleccionar un producto, servicio o marca. Estas preferencias están influenciadas por factores como la calidad percibida, el precio, la conveniencia, la marca, la reputación, o la innovación (Perez & Gardey, 2021). Los intermediarios se encargan de promocionar los productos de los fabricantes a los minoristas y asegurarse de que los productos se vendan en los puntos de venta (Gordillo, 2023).

Las variaciones en la oferta y la demanda están profundamente vinculadas a factores climáticos, como sequías o plagas, afectando la producción y generando fluctuaciones en los precios. Además, las condiciones geopolíticas y económicas de los países productores tienen un impacto significativo en la oferta (forúmcafé, 2021). Finalmente, la conciencia Ambiental, como una filosofía de vida que se preocupa por el medioambiente (Martinez, 2008).

De acuerdo a los factores con enfoque mayormente económico, se citan los insumos de producción, que son los elementos que intervienen en el proceso productivo y se consume en el proceso, o sea, que contribuye en la transformación de las materias primas en bienes de consume (Equipo editorial Etece, 2021). La mano de obra, ya sea permanente o estacional, en las zonas donde se produce el café se presenta la mano de obra estacional, debido a que hay temporadas altamente productivas que necesitan mayor fuerza de trabajo que la habitual (Economía Planificada, 2023). Finalmente, los precios competitivos consisten en establecer el precio al mismo

nivel que los competidores. Este método se basa en la idea de que los competidores ya han trabajado a fondo en su fijación de precios (Grasset, 2015).

## **Materiales y métodos**

El presente estudio se deriva de una investigación aplicada más amplia, realizada en el municipio de Dipilto, Nueva Segovia, Nicaragua, durante el segundo semestre del año 2024. El foco principal fue analizar los factores socioeconómicos y las ventajas competitivas de las MIPYMES dedicadas a la comercialización del café en esta región. El enfoque filosófico es de carácter mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos para abordar los objetivos planteados. Según su temporalidad, es de corte transversal, y su profundidad corresponde a un diseño correlacional, ya que busca identificar relaciones significativas entre las variables analizadas.

La población de estudio fue heterogénea e incluyó tanto a los propietarios de MIPYMES reconocidas en la región como a consumidores de café. Se utilizaron dos tipos de muestreo, el muestreo por conveniencia utilizado para seleccionar a los propietarios de MIPYMES, se consideraron los siguientes criterios: ser empresas reconocidas en la región, participación voluntaria en el estudio y autorización para proporcionar información privada de su negocio. Por otro lado, el muestreo probabilístico para determinar el tamaño de la muestra de consumidores. La población de consumidores fue calculada según el rango de ventas estimado por cada MIPYME.

Para la recolección de datos se aplicaron encuestas estructuradas dirigidas a los consumidores, diseñadas para medir su percepción sobre la calidad, el precio y los atributos competitivos del café comercializado por las MIPYMES. A su vez, se aplicaron, entrevistas semiestructuradas aplicadas a los propietarios de las empresas para recopilar información detallada sobre los factores socioeconómicos que afectan sus operaciones y competitividad.

Los datos cuantitativos fueron analizados mediante estadística descriptiva e inferencial, empleando el coeficiente de correlación de Pearson para identificar relaciones entre las variables clave. Adicionalmente, los datos cualitativos se procesaron mediante un análisis temático, permitiendo complementar los hallazgos cuantitativos con una perspectiva contextual y narrativa.

## **Resultados y discusión**

En primera instancia, se describen los elementos socioeconómicos de las 3 empresas que participaron en el estudio. En este aspecto, se introduce una breve reseña de cómo surgieron las empresas, sus ideas, oportunidades de crecimiento, y, visualización desde sus propietarios. La Empresa 1, nació de la necesidad de darle un valor agregado al café que producían en su finca. En un momento en que los precios del café en oro estaban bajando, se dio cuenta de que no era sostenible continuar vendiendo el producto sin procesar. Quiso tomar el control de todo el proceso, desde la cosecha hasta la taza, para asegurar que el esfuerzo y la calidad de nuestro café se reflejaran en el producto final. Empresa 1, se reconoce como una empresa propia, y, no como resultado de una tradición familiar. Como lo indica en entrevista:

*Así, fundé la empresa con la visión de ofrecer un café artesanal y de alta calidad, aprovechando los recursos y el conocimiento que tenían en la finca. Fue un desafío, pero sabíamos que, al darle este valor agregado, podríamos destacar en un mercado competitivo y ofrecer algo verdaderamente especial a nuestros clientes.*

En cuanto a Empresa 2, surgió de una idea y pasión que tenía su propietario por soldar. Al terminar su carrera empezó a trabajar en una empresa privada en Ocotal y en sus tiempos libres se dedicaba a soldar partes o metales que no se utilizaban en su casa, fue así que decidió dejar su trabajo y empezó a crear maquinas artesanales que se utilizaban para el tostado de café, fue ahí cuando comenzó a llamar su atención los procesos productivos del café, con el apoyo de sus padres y con algunos créditos obtenidos por entidades financieras pudo comenzar a cultivar, producir y vender el producto a otros municipios y departamentos. Como lo indica Zúñiga en entrevista *“actualmente mi empresa tiene 15 años de ser fundada y con el paso del tiempo mis ventas han aumentado considerablemente”*. Al respecto, la Empresa 2, no se considera una empresa familiar, pues su propietario indica que la empresa trata de mantener su participación al mínimo: *“la participación de los miembros de mi familia en la empresa es mínima, ya que el enfoque ha sido mantener la gestión y las operaciones bajo una estructura profesional, sin la intervención directa de familiares”*.

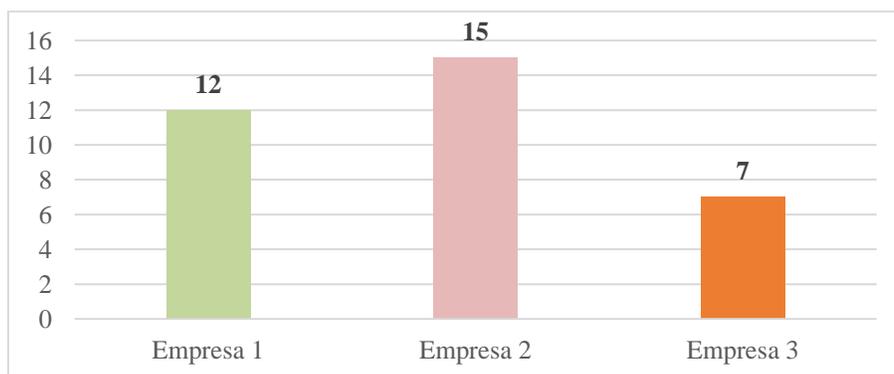
El propietario de Empresa 3, explica que la idea de fundar la marca surgió hace siete años, inspirada en el éxito de su hermano, quien ya tenía una empresa de café establecida y generaba buenas ganancias. Observó cómo su negocio prosperaba y cómo el café podía ser una oportunidad prometedora. Como expresa su propietario en entrevista: *“Contaba con el terreno necesario y el capital para invertir, lo que le permitió dar el siguiente paso y emprender su propio proyecto”*. Empresa 3 si se considera una empresa familiar, como lo indican en entrevista:

*Sí, en muchos aspectos consideramos nuestra empresa como una empresa familiar. Mi esposa e hijos han estado involucrados en el negocio desde sus inicios, contribuyendo con sus habilidades y esfuerzos en diferentes áreas. Mi esposa ha sido fundamental en la gestión diaria y en la atención al cliente, mientras que mis hijos han ayudado en tareas operativas y en la promoción de nuestros productos.*

Las 3 marcas, han sido fundadas por personas emprendedoras, que han encontrado en el rubro del café una oportunidad de negocio, y se han establecido como MiPymes de referencia en la zona norte de Nicaragua. Al respecto de los años de funcionamiento, Empresa 2 es la empresa con mayor trayectoria, con aproximadamente 15 años en funcionamiento, lo que sugiere una estabilidad y posible consolidación en el mercado, como se observa en el gráfico 1.

### Gráfico 1

*Años de Funcionamiento de las MYPIMES*



*Nota:* Elaboración propia con datos de la entrevista realizada a propietarios de las MIPYMES

A partir de los datos representados, se puede observar una variación significativa en la experiencia de cada una de estas empresas; como se abordaba anteriormente Empresa 2 posee mayor antigüedad con 15 años; Empresa 1 le sigue con alrededor de 12 años de operación, lo que también indica una presencia significativa en la industria y Empresa 3 es la empresa más joven, con aproximadamente 7 años de funcionamiento, lo que podría reflejar una etapa de crecimiento o desarrollo en comparación con las otras dos.

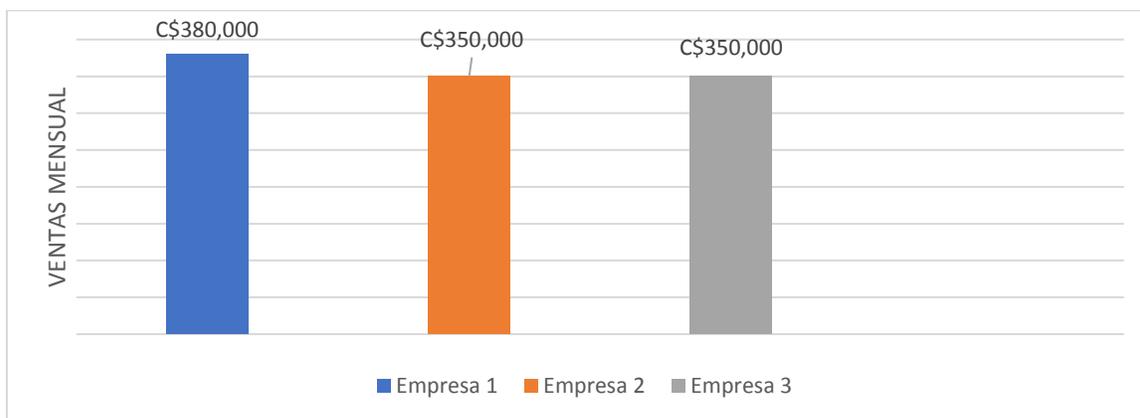
El tipo de local en el que operan las empresas de café, la posesión de un local propio parece ser una ventaja competitiva importante Empresa 1 y Empresa 2 cuentan con un local propio, que les permite mayor estabilidad y control en la operación. Por otro lado, el local familiar de Empresa 3 puede ofrecer flexibilidad económica, pero podría ser un factor limitante en su expansión a largo plazo.

Todas las empresas cuentan con una única sucursal, y, se encuentran ubicadas en Dipilto; lo que indica que, desde una perspectiva física y geográfica, su expansión en términos de locales no ha avanzado. A pesar de este dato, es importante destacar otros aspectos clave en la evolución de estas empresas; aunque no han crecido en cuanto al número de sucursales, se menciona que han experimentado una evolución creciente en su personal. Esto puede sugerir que, aunque la expansión física es limitada, la demanda y el crecimiento operativo interno han llevado a las empresas a contratar más empleados o mejorar las capacidades de su equipo de trabajo.

En cuanto a los factores económicos de las MiPymes, el volumen mensual de ventas coincide en 2 de las empresas, como se observa en el gráfico 2. Siendo significativa la diferencia C\$ 30,000.00 córdobas mensuales entre la empresa 1, y las demás empresas.

## Gráfico 2

### *Volumen de ventas mensual*



*Nota:* Gráfico basado en la entrevista con propietarios de MIPYMES

En cuanto al número de trabajadores, que se observa en el gráfico 3, se encuentran según la Ley 645, Ley de promoción, fomento y desarrollo de MiPymes, dentro de la clasificación de pequeña empresa, la cual está determinada entre 6 a 30 personas. Al respecto la empresa 3, es la que tiene mayor personal con 30 trabajadores de los cuales 17 son permanentes y únicamente 13 son

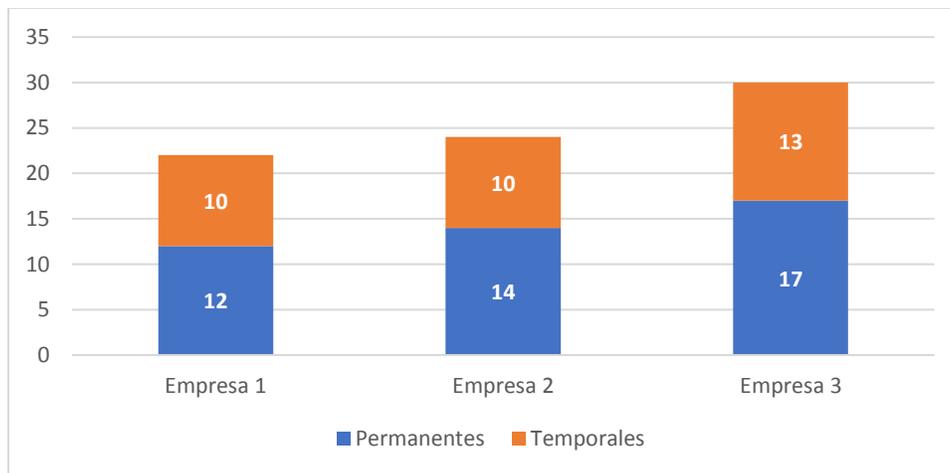
temporales; aunque es la empresa más joven en el mercado, registra la mayor planilla de trabajadores.

Empresa 2 quien posee 24 trabajadores, de los cuales 14 son permanentes y 10 temporales; y, finalmente Empresa 1, que a pesar que tiene las mayores ventas reportadas mensualmente, posee 22 trabajadores, teniendo 12 permanentes y 10 temporales, siendo la empresa que menos trabajadores permanentes posee, es decir, un gasto en salarios más reducido.

En cuanto a la estructura de pago de salarios, tanto Empresa 1 como Empresa 3, poseen pago por horas de trabajo, mientras Empresa 2 ofrece pago por producción. Por otro lado, es interesante que solo 1 de las empresas se auxilia de financiamiento como lo es Empresa 2, quien se auxilia de préstamos comerciales a corto plazo. Lo anterior indica, una estructura económica similar entre Empresa 1 y Empresa 3; y variaciones significativas en Empresa 2 en la manera de llevar sus negocios.

### Gráfico 3

*Número de trabajadores permanentes y temporales*



*Nota:* Gráfico basado en la entrevista con propietarios de MIPYMES

En este apartado se presentan y analizan los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, destacando las ventajas competitivas identificadas desde la perspectiva de los propietarios y los consumidores. Los resultados obtenidos evidencian que cada empresa posee fortalezas únicas que contribuyen a su competitividad en el mercado. Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora, como la necesidad de implementar estrategias de marketing y productos complementarios.

La identificación de las ventajas competitivas de las MiPymes, desde el punto de vista de los propietarios, se centró en 3 elementos: liderazgo en costos, diferenciación de producto y segmentación de mercado. El liderazgo en costos es una de las principales ventajas competitivas identificadas en el estudio, este factor se refleja en la capacidad de las empresas para optimizar sus costos operativos y, a su vez, ofrecer precios competitivos.

La primera ventaja a analizar es el liderazgo en costos, como lo indica Sevilla (2016): “en este caso se compite por tener unos costes más bajos. El ejemplo más significativo son todas las compañías aéreas de bajo coste o *low cost*”. En este caso, la empresa más competitiva sería la que indicara menores costos en relación a las ventas, para obtener un margen de ganancia más significativo.

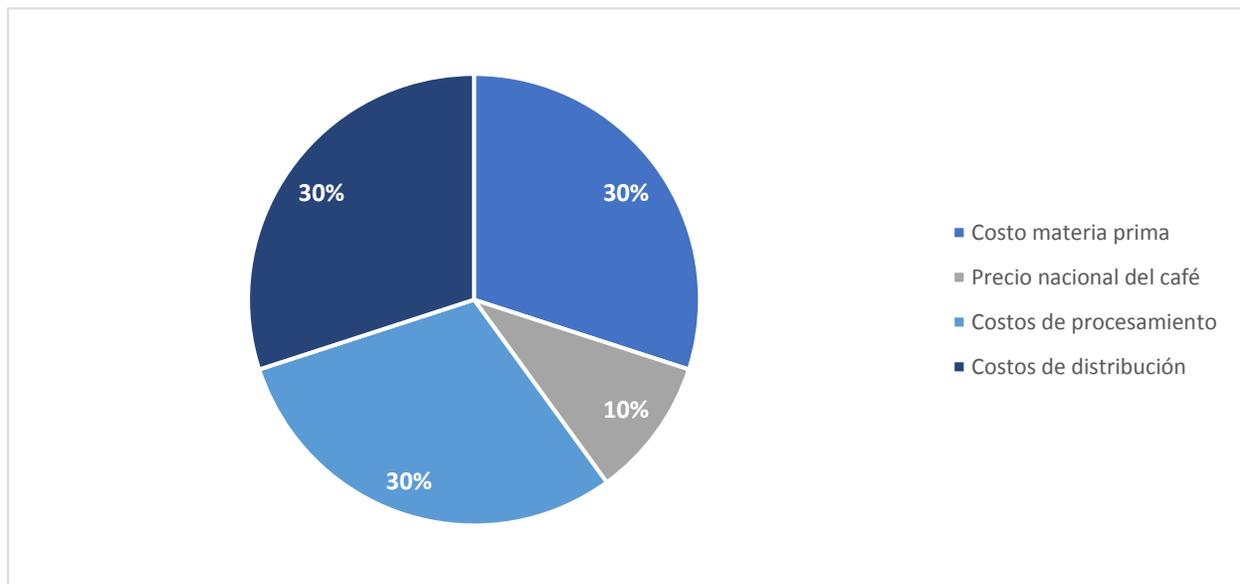
Las 3 MiPymes expresan como costos significativos la compra de granos de café, el proceso de tostado, el empaque y distribución del producto. Como lo indican en entrevista: “*los principales componentes de costos en la producción y comercialización de café incluyen la adquisición de granos de alta calidad, el proceso de tostado y empaque, así como los gastos asociados con la distribución y comercialización*”. Como se aprecia en el gráfico 4, el elemento de menor participación en el costo es la referencia del precio del café en el mercado nacional, pues las MiPymes lo toman como un indicativo; y prevalecen con mayor importancia elementos como el costo de materia prima, procesamiento y comercialización.

En este caso, se retoma lo del gráfico 5 en cuanto a gastos operativos, pues la MiPyme Empresa 3, posee la planilla más amplia, y por ende el mayor gasto en este apartado. Como indican los mismos propietarios: “*los costos operativos y laborales también son un componente clave. Esto incluye los salarios del personal, los costos de formación y desarrollo, y los gastos generales asociados con la gestión de nuestra empresa*”.

A su vez, se puede analizar que, en cuanto a costos, la empresa con mayor volumen de ventas es Empresa 1 quién además presenta el menor número de personas en planilla, por lo cual, operativamente sería la empresa que mejor relación tiene en cuanto a costos de personal y ventas mensuales.

#### **Gráfico 4**

*Principales ventajas competitivas identificadas por los propietarios*



*Nota:* Elaboración propia con datos de la entrevista realizada a propietarios de las MIPYMES

En cuanto a la gestión de precios, está influenciada por tres enfoques clave: optimización de costos operativos, negociación con proveedores, y, estrategias de marketing. En este sentido, Empresa 1 combina los tres enfoques, logrando mantener precios competitivos y consolidar su ventaja en el mercado. Empresa 2 prioriza la eficiencia interna y la promoción, pero carece de estrategias de negociación con proveedores. Finalmente, Empresa 3 se enfoca en la negociación con proveedores, aunque presenta oportunidades de mejora en optimización de costos y marketing.

La segunda ventaja competitiva, está referida a la diferenciación del producto, donde se compete por calidad como principal atributo. En este caso en la primera instancia se aborda la calidad desde la adquisición del grano de café, y, de manera particular en sus redes de acopio, las cuales son utilizadas por las 3 empresas del estudio.

En cuanto a Empresa 2, posee un modelo de operación y estructura de acopio que está profundamente centrado en la calidad del producto, la sostenibilidad ambiental y el establecimiento de relaciones duraderas con los productores. Como lo indica su propietario en entrevista: *"se garantiza que el café sea de alta calidad y de origen ético, lo cual es fundamental para los consumidores modernos que buscan productos responsables con el medio ambiente y las comunidades productoras"*. Por otro lado, Empresa 3 realiza una gestión de la calidad a través de visitas in situ, a los productores, y la promoción de prácticas sostenibles. Lo anterior, *"garantiza que el café adquirido cumpla con los estándares de calidad previamente establecidos"*.

En cuanto a la tecnología utilizada, es uno de los componentes ligados también a la calidad del producto. Al respecto, Empresa 2 utiliza maquinarias artesanales, no ha implementado avances tecnológicos significativos, limitándose al mantenimiento de las herramientas ya existentes. Empresa 3 ha incorporado herramientas tecnológicas semiautomáticas, especialmente para las etapas de molienda y empaque. Este avance sugiere un esfuerzo por modernizar su operación, lo que puede resultar en una mayor eficiencia.

Empresa 1 trabaja con maquinarias semimodernas, principalmente en los procesos de molienda y tostado. Empresa 2 mantiene un enfoque artesanal moderado, lo que le permite ofrecer un producto con un valor más tradicional, aunque con limitaciones en términos de escalabilidad. Empresa 3 es la empresa que más se beneficia de los avances tecnológicos, lo que probablemente le permite ser más competitiva al optimizar sus procesos de producción y mantener la calidad artesanal. Los avances tecnológicos, aunque semi modernos, son fundamentales para que estas empresas de café mantengan un equilibrio entre la calidad del producto, la eficiencia operativa y su compromiso con la sostenibilidad. Esto les permite competir en un mercado exigente sin dejar de lado su enfoque en responsabilidad social y empresarial. Así mismo las tres empresas coinciden en que la mano de obra sigue siendo un factor crucial en su operación, a pesar de contar con diferentes grados de automatización.

La tercera ventaja competitiva según Porter, se refiere a la segmentación de mercado, que se refiere a un enfoque específico en un público determinado. Aunque las MiPymes del estudio no expresan estar enfocadas en un solo segmento de mercado, si tiene mecanismos de estudio de las preferencias de los consumidores, lo cual les ha permitido tomar decisiones a lo largo de los años de trayectoria de sus marcas.

Sin embargo, la segmentación de mercado también puede verse reflejada en las promociones y estrategias de fidelización, como una herramienta clave para atraer y retener clientes. Según el

análisis, las empresas implementan estrategias efectivas, por ejemplo, Empresa 1 sobresale por sus rifas, regalías y descuentos, logrando un impacto significativo del 14% por encima de sus competidores. Mientras, Empresa 2 y Empresa 3 emplean descuentos y regalías, fomentando la lealtad de sus clientes.

Al analizar las promociones que ofrecen Empresa 1, Empresa 2 y Empresa 3, se observó que las tres empresas están utilizando estrategias efectivas para atraer y retener clientes. Empresa 1 se destaca por su enfoque en rifas, además de las regalías y descuentos, lo que añade un elemento de emoción a la experiencia de compra. Mientras tanto, Empresa 2 y Empresa 3 están implementando regalías y descuentos, lo cual es fundamental para fomentar la lealtad y atraer nuevos clientes. Es esencial que cada empresa evalúe el impacto de estas promociones en sus márgenes de ganancia y en la percepción de marca para garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo.

Empresa 1 se especializa en las siguientes promociones, regalías, descuentos y rifas, el cual supera a las demás empresas ofreciendo una oferta más amplia y que llama mucho más la atención, como lo son las rifas, lo que le da una gran ventaja del 14% por encima de las demás empresas como lo podemos apreciar en el gráfico. Empresa 2 y Empresa 3, se especializan en descuentos y rifas al igual que Empresa 1, lo que les ha dado una gran aceptación en su clientela.

Al respecto, cada empresa adopta un enfoque distinto para reconocer y ajustarse a las demandas de su clientela, lo que tiene implicaciones importantes desde el punto de vista socioeconómico y comercial. Empresa 1 se distingue por prestar especial atención a las variedades y presentaciones que tienen mayor rotación en ventas. Además, ajusta su catálogo en función de estas observaciones y mantiene un monitoreo constante de las tendencias del mercado. Lo que indica que las preferencias de los consumidores influyen en la motivación para innovar y mejorar continuamente. Esto implica que la empresa escucha a sus clientes y utiliza sus opiniones como una fuente de inspiración para actualizar su oferta y mejorar sus procesos.

Empresa 3 utiliza un enfoque más cercano y personalizado al cliente; pues la empresa mantiene un registro detallado de las ventas, lo que le permite analizar qué productos tienen mayor demanda y adaptarse a los hábitos de compra de sus consumidores. Se observa que las sugerencias de los clientes tienen un impacto en la selección de las variedades de café que ofrece y en la preparación de sabores.

Por otro lado, Empresa 2 emplea una combinación de análisis de tendencias de ventas y la valoración de comentarios directos de los clientes. Esto le permite ajustar su oferta no solo en función de los datos cuantitativos de ventas, sino también tomando en cuenta los gustos y expectativas expresados por sus consumidores. Esto sugiere que las decisiones relacionadas con la creación de productos, la forma de comunicar la marca y la elección de los canales de distribución están altamente orientadas a satisfacer las necesidades y deseos del consumidor.

Otras estrategias como la venta de productos complementarios, únicamente Empresa 2 incluye un producto complementario que es la venta de pan, tanto para llevar como para consumo en el local. Esto, mejora la experiencia del cliente y diversifica las fuentes de ingresos. Este enfoque podría ser replicado por las otras empresas para aumentar su competitividad.

En materia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), todas las MiPymes participantes realizan acciones pertinentes a la RSE en áreas como condiciones laborales, comercio justo, sostenibilidad ambiental y apoyo a la comunidad local. Estas prácticas no solo mejoran la

percepción de marca, sino que también fortalecen la fidelidad del cliente y garantizan el cumplimiento de normativas. Como destacó uno de los clientes: *"Valoro las prácticas éticas y sostenibles porque demuestran compromiso con el ambiente y las comunidades productoras"*.

Empresa 2 realiza acciones o prácticas que fomentan la responsabilidad social como son; las condiciones laborales y el comercio justo. Empresa 3 realiza actividades que fomentan la responsabilidad social de dichas empresas en estudio es la que más prácticas implementa: condiciones laborales justas, apoyo a la comunidad local y sostenibilidad ambiental. Empresa 1 efectúa actividades o prácticas de RSE directamente en comercio justo y apoyo a la comunidad local. Dichas actividades pueden influir en su competitividad y reputación en el mercado, ya que los consumidores cada vez valoran más las prácticas éticas y sostenibles.

**Tabla 1**

*Estrategias, estructura y rivalidad de las empresas*

<b>Marca</b>	<b>Servicio al cliente</b>	<b>Precios bajos</b>	<b>Regalías y promociones</b>	<b>Estructura</b>	<b>Rivalidad</b>
<b>Empresa 1</b>	Foco en la fidelización, atención eficiente.	Precios competitivos.	Programas de lealtad, promociones frecuentes.	Estructura fuerte en la distribución y marketing.	Baja, líder en el mercado.
<b>Empresa 2</b>	Atención personalizada, optimizar su presencia en el mercado.	Precios competitivos, pero no siempre bajos.	Promociones de descuentos específicos.	Estrategia de crecimiento y distribución.	Alta, competencia directa con Empresa 1.
<b>Empresa 3</b>	Realizar ajustes en su atención, para mejorar su posición en el mercado.	Realizar estrategias de precios bajos, para captar la atención en el mercado.	Realizar promociones agresivas, descuentos por volumen de venta.	Estructura limitada, centrada en precios bajos.	Alta, enfrenta fuerte competencia.

*Nota:* Tabla elaborada con datos de la entrevista a propietarios de empresas.

Como marca con menor preferencia, Empresa 3 podría tener una estructura de servicio al cliente más débil o en desarrollo, probablemente mejorar su relación con los consumidores mediante canales de atención al cliente eficientes y un enfoque más personalizado para generar confianza en sus marcas. En la tabla se detallan las estrategias de mercado utilizadas por cada una de las empresas del estudio, en la cual, se definen y diferencian, cada una.

Empresa 3 tiene el menor reconocimiento de las tres marcas, esto podría deberse a una presencia limitada en los puntos de ventas o una estrategia de marketing menos efectiva en comparación con las marcas líderes. Además, su menor preferencia indica que no es tan conocido o popular entre los consumidores.

Al analizar los aspectos operativos, promocionales y de responsabilidad social de las tres empresas estudiadas—Empresa 1, Empresa 2 y Empresa 3—se observa que cada una presenta fortalezas y áreas de oportunidad que impactan su competitividad y crecimiento en el mercado.

En términos de gastos operativos, Empresa 3 es la empresa con mayores costos debido a su extensa planilla de empleados. Sin embargo, Empresa 1 se destaca por su eficiencia, ya que maneja un volumen de ventas considerable con una plantilla más reducida, lo que le permite tener una mejor relación entre costos de personal y ventas mensuales.

Respecto a las estrategias promocionales, las tres empresas emplean tácticas efectivas para atraer y fidelizar clientes, como descuentos, regalías y rifas. Sin embargo, Empresa 1 sobresale por la variedad y atractivo de sus promociones, lo que le otorga una ventaja competitiva en este ámbito, especialmente con su enfoque en rifas, que genera un mayor interés entre los consumidores.

En cuanto a responsabilidad social empresarial (RSE), Empresa 2 y Empresa 3 implementan prácticas que refuerzan su compromiso con la sostenibilidad y el comercio justo, destacando Empresa 3 por llevar a cabo una mayor cantidad de acciones en este sentido. Estas iniciativas no solo mejoran la imagen de las empresas, sino que también responden a una creciente preferencia de los consumidores por marcas responsables y éticas.

Por último, en términos de reconocimiento de marca, Empresa 3 presenta un desafío, pues tiene una menor preferencia entre los consumidores, lo que podría estar relacionado con una estrategia de marketing menos efectiva o con una presencia limitada en los puntos de venta. Mejorar su relación con los clientes y fortalecer su imagen a través de una atención al cliente más eficiente y un enfoque más personalizado podrían ser claves para incrementar su competitividad y presencia en el mercado.

Según el punto de vista de los propietarios, las principales ventajas competitivas de cada empresa se denotan en la tabla 4, donde se observa, que nuevamente Empresa 1, desde las perspectivas de su propietario cumple con el establecimiento de las 7 ventajas competitivas abordadas basada en múltiples factores: calidad, innovación, precio competitivo, marca y reputación, servicio al cliente, ubicación y volumen. Estos aspectos lo posicionan como una empresa sólida y con una diferenciación clara en el mercado frente a Empresa 3 y Empresa 2. A continuación, se presenta un análisis detallado de cada uno de estos factores:

La calidad es la piedra angular de la ventaja competitiva de Empresa 1. A diferencia de Empresa 3 y Empresa 2, Don Luis no solo cumple con los estándares básicos de calidad, sino que implementa un enfoque integral de cinco gestiones: selección rigurosa de granos, métodos avanzados de procesamiento, control de calidad en todas las etapas y certificación de calidad.

La innovación es otro aspecto donde Empresa 1 sobresale frente a sus competidores. La implementación de maquinaria semi-moderna y la constante búsqueda de mejoras en el procesamiento del café le permiten ser más eficiente y adaptable a las nuevas tendencias del mercado. De igual manera Empresa 1 ha logrado un equilibrio notable entre ofrecer un café de alta calidad y mantener un precio competitivo en el mercado. Esto lo convierte en una opción atractiva tanto para consumidores que buscan calidad premium como para aquellos que buscan una buena relación calidad-precio.

La reputación de Empresa 1 ha sido construida a lo largo de los años gracias a su consistencia en la calidad y su enfoque en satisfacer las expectativas del cliente. La marca se asocia con confianza, prestigio y calidad, lo que fortalece su posición en el mercado. El enfoque en el servicio al cliente es otra área donde Empresa 1 sobresale. Su atención personalizada y su capacidad para adaptarse a las necesidades de sus clientes le permiten crear relaciones duraderas y fidelizar a su clientela.

**Tabla 2**

*Principales ventajas competitivas de las MiPymes*

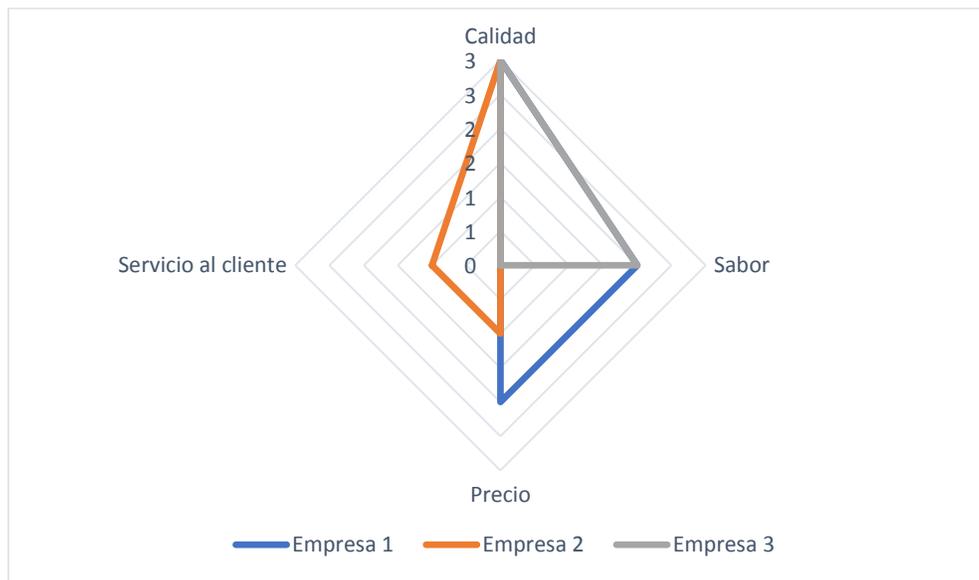
MiPymes	Calidad	Innovación	Precio competitivo	Marca y reputación	Servicio al cliente	Ubicación	Volumen
<b>Empresa 1</b>	15%	15%	15%	15%	15%	15%	10%
<b>Empresa 2</b>	15%	0%	10%	0%	15%	0%	10%
<b>Empresa 3</b>	15%	10%	5%	0%	0%	0%	0%

*Nota:* Tabla basada en la entrevista con propietarios de MIPYMES

La tabla 2, representa las principales ventajas competitivas de las MiPymes donde Empresa 1 se destaca frente a Empresa 3 y Empresa 2 debido a una combinación única de factores que incluyen la calidad superior del producto, la innovación en los procesos, un precio competitivo, una marca y reputación consolidadas, un excelente servicio al cliente, una ubicación estratégica y una mayor capacidad de producción. Estas ventajas competitivas permiten a Don Luis no solo mantenerse en la parte superior del mercado, sino también adaptarse y crecer en un entorno cada vez más competitivo.

**Gráfico 5**

*Síntesis de ventajas competitivas*



*Nota:* Gráfico basado en la entrevista con propietarios de MIPYMES

En el gráfico 5 se comparan las principales ventajas competitivas de las tres empresas de café: Empresa 2, Empresa 3 y Empresa 1, con el fin de determinar cuál es la más competitiva en el mercado. Empresa 2 destaca por dos factores: la calidad y servicio al cliente; siendo la calidad el atributo fundamental para captar un mercado más exigente que valora un producto premium. Empresa 3 se destaca por la calidad, y el sabor. La calidad nuevamente es un factor clave, pero la adición del precio competitivo les otorga una posición fuerte frente a consumidores sensibles a costos.

Empresa 1 se basa en una segmentación de mercado, una estrategia de precios competitivos, y una fuerte diferenciación del producto. La segmentación de mercado indica que esta empresa tiene un enfoque específico, lo cual puede generar una lealtad de marca más sólida en esos segmentos. La diferenciación de producto apunta que ofrece algo distintivo respecto a la competencia, lo que refuerza su capacidad para capturar consumidores que buscan características únicas.

En resumen, mientras que Empresa 1 lidera en términos de volumen de ventas y promociones efectivas, Empresa 3 tiene un mayor potencial de mejora en áreas como marketing, servicio al cliente y fortalecimiento de su presencia de marca. Las tres empresas, no obstante, están mostrando un creciente compromiso con la responsabilidad social, lo que podría ser un diferenciador importante en el mercado a largo plazo.

En cuanto a las condiciones de la demanda, se encuestaron consumidores, en su mayoría entre la edad de 18 a 25 años, con un 75% del género femenino y un 25% del masculino. Con un rango de ingresos de la mayoría, entre C\$5001.00 a C\$8000.00 córdobas y de más de C\$10001.00 córdobas. Es importante destacar que la gran mayoría de los encuestados se encuentran en este rango etario, (18 a 25 años), lo que indica que el producto tiene una mayor demanda entre los consumidores jóvenes. Esto puede ser relevante para la estrategia de marketing, ya que estas edades suelen tener comportamientos de consumo mayores, la fuerte mayoría de mujeres en la muestra (75%), indica que el producto tiene una mayor demanda en este género. Esto podría influir en el diseño de campañas publicitarias, ofertas y promociones dirigidas específicamente a este género.

Las estrategias son el eje principal en el mercado de ventas, saber cómo abordar un cliente, como mantenerse firme en un mercado altamente competitivo como lo es el del café, tomando en cuenta estructuras que las demás empresas ponen en práctica para atraer clientes, y mantenerlos fiel a sus marcas: y la rivalidad en el mercado, es una herramienta que hay que usar de manera sana, conociendo al competidor y ofertar una mejor promoción que ellos, con el fin de que la marca que representa sea más atractiva que las demás.

En cuanto a la preferencia de los encuestados se puede apreciar el liderazgo en ventas de Empresa 1 tiene una estrategia de servicio al cliente aceptable, orientada a mantener a los consumidores satisfechos y fidelizados, lo que incluye atención al cliente eficiente, canales de comunicación abiertos, y un enfoque en garantizar que los clientes estén satisfechos con el producto.

Mientras que Empresa 2 tiene una preferencia menor, su volumen de ventas es más bajo que el de Empresa 1, lo que sugiere que el servicio al cliente que es lo prioritario es más bajo en comparación a su competencia. Para mejorar, podría implementar atención al cliente personalizado, y optimizar su presencia en línea, dado que muchos consumidores hoy en día buscan respuestas rápidas y servicios más directos.

Como marca con menor preferencia, Empresa 3 podría tener una estructura de servicio al cliente más débil o en desarrollo, probablemente mejorar su relación con los consumidores mediante canales de atención al cliente eficientes y un enfoque más personalizado para generar confianza en sus marcas. En la tabla 7 se detallan las estrategias de mercado utilizadas por cada una de las empresas del estudio, en la cual, se definen y diferencian, cada una.

Como se aprecia en el gráfico 13, la marca líder en precio, calidad, reconocimiento y con un mayor índice de aceptación es Empresa 1, esta se posiciona como la marca líder en base a la opinión de

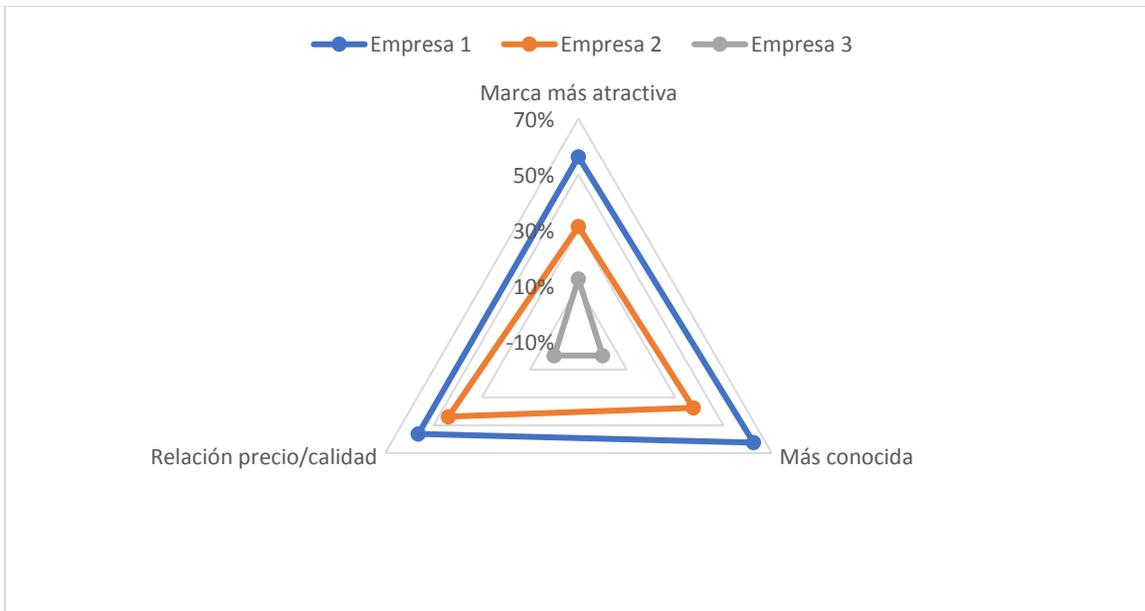
los encuestados, con un alto reconocimiento, gran atractivo, y una excelente relación calidad-precio, lo que le otorga una gran ventaja competitiva.

Por otra parte, Empresa 2 ocupa una posición intermedia, es conocida, tiene una relación calidad-precio favorable y sus precios son competitivos, pero no puede competir con Empresa 1 en prestigio. Sin embargo, es una opción atractiva para consumidores que buscan calidad a precios accesibles.

Empresa 3 tiene el menor reconocimiento de las tres marcas, esto podría deberse a una presencia limitada en los puntos de ventas o una estrategia de marketing menos efectiva en comparación con las marcas líderes. Además, su menor preferencia indica que no es tan conocido o popular entre los consumidores.

## Gráfico 2

Posicionamiento de marca



*Nota:* Elaboración propia con datos obtenidos de encuesta a consumidores.

Como se aprecia en el gráfico 14, Empresa 1 se posiciona como el líder absoluto en las tres categorías analizadas: Aroma y color, sabor y calidad de empaque, la preferencia por su aroma y sabor es de 56.3% y su alta valoración de empaque refuerzan su percepción y su fortaleza competitiva en el mercado, posicionándolo como una de las MYPIMES líder en el mercado del municipio de Dipilto.

Empresa 2 tiene una buena aceptación, pero se encuentra por debajo en cuanto a sabor y aroma, aunque su empaque tiene una aceptable variación del 37.5%, aún necesita mejorar para competir más efectivamente en el mercado y ganar más preferencia. Por otra parte, Empresa 3 tiene un desempeño muy bajo en todas las categorías según los datos obtenidos a través de encuestas, con bajo porcentaje de aceptación en aroma, sabor y un 12.5% en calidad de empaque.

Luego, del análisis y los hallazgos en el estudio, sobre las ventajas competitivas, se proponen algunas estrategias para superar las debilidades, y, amenazas de las empresas comercializadoras de café, se citan a continuación:

**Estrategia 1: Innovación en productos y servicios:** uno de los rasgos distintivos de Empresa 1 que es clara la empresa que domina el mercado de la comercialización de café, y la que tiene mayores ingresos por volumen de ventas, es la innovación. Característica diferenciadora, reconocida por los clientes, por lo cual forma parte de la primera estrategia para conseguir ventajas competitivas.

**Estrategia 2: Mejora en la experiencia del cliente:** La satisfacción del cliente es fundamental en el sector del café artesanal, donde la experiencia juega un rol crucial en la fidelización. Los datos de encuestas preliminares indican que una atención personalizada y eficiente es uno de los aspectos más valorados por los consumidores, de igual manera el buen servicio al cliente, regalías, precios bajos y promociones. En el gráfico 12, se observa claramente que Empresa 1 es el único que posee en su totalidad dichas cualidades, por lo cual se manifiesta la segunda estrategia.

**Estrategia 3: Estrategias de marketing efectivas:** Dado el crecimiento de las redes sociales y la importancia de una marca con valores claros, los consumidores buscan empresas con historias auténticas y valores como el comercio justo, las tres empresas de café poseen medios de publicidad, pero en la actualidad y los avances tecnológicos, las MiPymes estudiadas deberían abrir campo a nuevas redes o plataformas para el marketing del producto, es por ello que se formula la tercera estrategia.

**Estrategia 4: Fortalecimiento de relaciones con proveedores:** para asegurar la calidad y sostenibilidad del café, se ha identificado la necesidad de establecer relaciones directas y duraderas con los productores locales.

## Conclusiones

Al analizar los factores socioeconómicos que influyen en las ventajas competitivas de las empresas dedicadas a la comercialización de café en el municipio de Dipilto, Nueva Segovia, durante el año 2024; a través de la caracterización de los elementos socioeconómicos de las empresas en estudio, fue posible comprender de manera integral los aspectos que fortalecen o limitan su competitividad en el mercado.

Las tres empresas de Café, Empresa 1, Empresa 2 y Empresa 3, revelan variaciones significativas en su experiencia y enfoques operativos, las empresas presentan experiencia en un rango de 7 a 15 años en el mercado, legalmente constituidas, obedeciendo a un estándar de estabilidad. La posesión de locales propio para la empresa por parte de Empresa 1 y Empresa 2 les otorga una ventaja competitiva en términos de estabilidad y control operativo, mientras que la flexibilidad del local familiar de Empresa 3 podría limitar su expansión futura. A pesar de operar con una única sucursal, las tres empresas han mostrado un crecimiento en su personal, el enfoque en la calidad y la formación del equipo ha permitido mantener un control riguroso sobre sus estándares de producción.

El análisis FODA de las MiPymes de café revela tanto las fortalezas como los desafíos de cada empresa. Aunque operan en el mismo sector, sus diferencias en estructura organizativa, estrategias

de mercado, y enfoques de responsabilidad social y sostenibilidad sugieren que cada empresa enfrenta el mercado con una perspectiva distinta, lo que incide en sus oportunidades de mejora.

Las estrategias propuestas para incrementar la competitividad responden a estas características, enfatizando innovación en productos y servicios, optimización de procesos, marketing efectivo, mejora de la experiencia del cliente y sostenibilidad. Estas estrategias, adecuadamente implementadas, no solo permiten a las empresas adaptarse a las demandas actuales del mercado, sino también asegurar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo, al mismo tiempo que potencian sus ventajas competitivas y refuerzan su posición en un mercado cada vez más exigente.

## Referencias bibliográficas

- Duocuc. (07 de Mayo de 2024). <https://bibliotecas.duoc.cl/>. Obtenido de <https://bibliotecas.duoc.cl/investigacion-aplicada/definicion-proposito-investigacion-aplicada>
- Economía Planificada. (31 de mayo de 2023). *economiaplanificada.com*. Obtenido de [economiaplanificada.com: https://economiaplanificada.com/mano-de-obra/](https://economiaplanificada.com/mano-de-obra/)
- Económista, e. (s.f.). <https://www.eleconomista.es/>. Obtenido de [eleconomista.es: https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/mercado-primario](https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/mercado-primario)
- Equipo editorial Etece. (05 de Agosto de 2021). <https://concepto.de>. Obtenido de [concepto.de: https://concepto.de/insumo/#:~:text=Llamamos%20insumo%20a%20cualquier%20elemento,son%20distintos%20de%20estas%20%C3%BAltimas](https://concepto.de/insumo/#:~:text=Llamamos%20insumo%20a%20cualquier%20elemento,son%20distintos%20de%20estas%20%C3%BAltimas).
- forúmcafé. (13 de Diciembre de 2021). <https://forumdelcafe.com/>. Obtenido de [forumdelcafe.com: https://forumdelcafe.com/mercado-cafe-2022-mas-sombras-que-claros/](https://forumdelcafe.com/mercado-cafe-2022-mas-sombras-que-claros/)
- Gordillo, R. (22 de Marzo de 2023). <https://advantys.es/>. Obtenido de [advantys.es/: https://advantys.es/papel-de-los-intermediarios-en-la-distribucion/#:~:text=Act%C3%BAan%20como%20fuerza%20de%20venta,-Debido%20a%20su&text=Para%20los%20fabricantes%2C%20act%C3%BAan%20como,en%20los%20puntos%20de%20venta](https://advantys.es/papel-de-los-intermediarios-en-la-distribucion/#:~:text=Act%C3%BAan%20como%20fuerza%20de%20venta,-Debido%20a%20su&text=Para%20los%20fabricantes%2C%20act%C3%BAan%20como,en%20los%20puntos%20de%20venta).
- Grasset, G. (Julio de 2015). <https://www.lokad.com/>. Obtenido de [www.lokad.com/: https://www.lokad.com/es/definicion-de-fijacion-de-precios-basados-en-la-competencia/#:~:text=Los%20precios%20competitivos%20consisten%20en,en%20su%20fijaci%C3%B3n%20de%20precios](https://www.lokad.com/es/definicion-de-fijacion-de-precios-basados-en-la-competencia/#:~:text=Los%20precios%20competitivos%20consisten%20en,en%20su%20fijaci%C3%B3n%20de%20precios).
- MAG. (2020). *magyp.gob.ar*. Obtenido de <https://www.magyp.gob.ar/>: [https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss\\_mercados\\_agropecuarios/infraestructura/\\_archivos/000072\\_Acopios%20y%20Almacenajes%20-%202020.pdf](https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/infraestructura/_archivos/000072_Acopios%20y%20Almacenajes%20-%202020.pdf)

- Martinez, A. G. (Noviembre de 2008). *miteco.gob.es/*. Obtenido de <https://www.miteco.gob.es/>:  
[https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/ceneam/articulos-de-opinion/2008\\_11gomera1\\_tcm30-163624.pdf](https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/ceneam/articulos-de-opinion/2008_11gomera1_tcm30-163624.pdf)
- Parra, L., & Vazquez, M. (4 de Febrero de 2017). *gestiopolis.com*. Obtenido de [gestiopolis.com](https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2017/02/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-guadalupe.pdf):  
<https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2017/02/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-guadalupe.pdf>
- Perez, J., & Gardey, A. (03 de Septiembre de 2021). *Definición de:*. Obtenido de [definicion.de/preferencia/](https://definicion.de/preferencia/):  
<https://definicion.de/preferencia/#:~:text=Preferencia%2C%20un%20t%C3%A9rmino%20que%20procede,merecimiento%20o%20los%20intereses%20personales.>
- Rodrigues, N. (23 de Marzo de 2023). *HubSpot*. Obtenido de HubSpot:  
<https://blog.hubspot.es/sales/que-es-pyme>
- Sevilla, A. (10 de Diciembre de 2016). *economipedia.com*. Obtenido de [economipedia.com](https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html):  
<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>