

9. Comercialización y competitividad sostenible del café en Cumbres de Huicicila, Nayarit



ARAMARA NÁJERA-GONZÁLEZ*

ERIKA RAQUEL SÁNCHEZ-JIMÉNEZ**

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.448.09>

Resumen

La caficultura mexicana, esencial por su valor económico, social y ecológico, enfrenta una crisis de baja competitividad, agudizada por la dependencia de intermediarios, la falta de organización y los bajos precios internacionales. Este trabajo se centra en el ejido Cumbres de Huicicila, Compostela, Nayarit, donde la producción de café está en riesgo por la falta de integración económica y la migración juvenil. El objetivo general fue plantear un plan de comercialización para fortalecer la competitividad cafetalera en el área de estudio. Mediante una investigación descriptiva con enfoque cualitativo, se encuestó a 13 de los 14 productores locales para diagnosticar la situación actual. Los resultados confirmaron la necesidad de superar la dependencia del monocultivo del grano verde. El plan propuesto enfatiza la competitividad sistémica a través de la diversificación de productos y mercados, incluyendo la vinculación con el turismo y productos derivados, junto con la inclusión juvenil y equidad de género, como estrategias fundamentales para asegurar la continuidad social y económica del sector, generar múltiples fuentes de ingreso y promover el desarrollo local sostenible.

Palabras clave: *diversificación económica, inclusión social, caficultura.*

* Maestría en Administración de Negocios, Universidad de Guadalajara. correo electrónico: 9755.aramara@gmail.com

** Doctora en Gestión y Negocios. Docente en la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7719-3694>

Introducción

La producción de café es una actividad estratégica a nivel global y nacional, formando parte de un mercado en constante crecimiento; sin embargo, los caficultores en los países productores enfrentan serios desafíos debido a la tendencia a la baja de los precios internacionales, que han caído más del 27% en comparación con el promedio de los últimos diez años (Organización Internacional del café, 2021). Estos bajos precios ejercen una fuerte presión sobre las comunidades cafecultoras y limitan la inversión necesaria para la modernización y la adaptación al cambio climático.

México es el undécimo productor mundial de café, destacando como el principal productor de café orgánico (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2018). No obstante, el sector se caracteriza por sus profundos contrastes: más del 95% de los 515 000 productores son pequeños agricultores (menos de 3 hectáreas), muchos de ellos indígenas. Estas comunidades viven en la pobreza, afectadas por plagas como la roya, la falta de apoyo gubernamental y los bajos rendimientos (CEDRSSA, 2020).

Nayarit se ubica entre los 12 estados productores, aportando 2.5% de la superficie cultivada nacional, siendo Compostela el municipio con la mayor producción en la entidad. En el caso específico de Cumbres de Huicicila (comunidad cafetalera ubicada en el municipio de Compostela, Nayarit), el diagnóstico reveló serios elementos que limitan la competitividad, principalmente la falta de organización gremial y la dependencia de intermediarios, lo que reduce significativamente los ingresos de los productores.

Además de la problemática comercial, se detectaron desafíos de sostenibilidad social y económica. Existe una baja integración del café con otras actividades económicas y una falta de apoyo e incentivos para la participación de los jóvenes, lo que ha provocado su migración a las ciudades. Esta situación pone al sector cafetalero local en riesgo de desaparecer a largo plazo.

La competitividad se define como la capacidad de producir bienes y servicios de mayor calidad y precios más bajos que los competidores (Porter, 1990). Para los pequeños productores, la competitividad se logra a través de una ventaja sostenible que no sólo se enfoca en la eficiencia produc-

tiva, sino también en la adición de valor (mejora del producto o mejora funcional). En este contexto, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) cafetaleras son fundamentales para la economía rural y la sostenibilidad (Barradas *et al.*, 2022). La asociatividad empresarial surge como una herramienta crucial, permitiendo a las MIPYMES compartir recursos, mejorar la calidad y fortalecer su posición de negociación frente a compradores y proveedores (Hernández y Nava, 2019); Parra y Jiménez (2023).

El enfoque de competitividad sistémica sugiere que el éxito no sólo depende de las empresas individualmente (nivel micro), sino también de las redes de sinergia y el contexto macroeconómico. Para comunidades como Cumbres de Huicicila, esto implica ir más allá de la venta del grano verde y buscar estrategias que integren el desarrollo económico con el bienestar social y la continuidad del negocio. La diversificación económica y la inclusión social son pilares para lograr la sustentabilidad y mitigar riesgos asociados a la volatilidad del precio del café.

Con base en la problemática diagnosticada, el objetivo de esta investigación es proponer un conjunto de estrategias comerciales y competitivas orientadas a promover la sostenibilidad de la actividad cafetalera en la comunidad de Cumbres de Huicicila, municipio de Compostela, Nayarit.

Metodología

El trabajo se apoyó en un enfoque cualitativo, fundamentado en el soporte teórico para la adecuada implantación del plan de comercialización. El tipo de investigación empleado fue el descriptivo, buscando detallar y explicar las dificultades de comercialización de los caficultores de Cumbres de Huicicila y las condiciones necesarias para la satisfacción del cliente. Se utilizaron tanto la investigación bibliográfica, para analizar metodologías y el contexto del café, como la investigación de campo, mediante visitas directas a la comunidad y contacto con los productores.

La población de estudio estuvo constituida por la totalidad de los productores de café de Cumbres de Huicicila. La población total fue de 14 productores. Mediante la fórmula para población finita (con un nivel de confianza del 95% ($Z=1.96$), probabilidad de ocurrencia $p=0.5$, y error

muestral $e=0.05$), se determinó que el tamaño de la muestra encuestada era de 13 productores.

El instrumento principal fue la encuesta semiestructurada, diseñada como una serie de preguntas para recabar información sobre el tema a través de un diálogo conducido con el productor. La entrevista fue de tipo descriptiva, buscando documentar las actividades de los productores y conocer la situación actual de la población en relación con la comercialización.

El proceso metodológico incluyó la construcción y aplicación del instrumento, el procesamiento y análisis de la información recabada, la interpretación de los resultados para determinar la situación social y económica, el diagnóstico de la comercialización, y la definición e integración de estrategias de comercialización y competitividad en la propuesta del plan.

Las estrategias comerciales se centran en cómo vender (canales, mercados, intermediación, relación con consumidores). Por su parte, las estrategias competitivas se enfocan en por qué elegir ese producto y no otro, es decir, en la ventaja competitiva como diferenciación, calidad, certificaciones, organización, valor agregado, entre otros.

Resultados y discusión

El diagnóstico de la situación actual en Cumbres de Huicicila demostró que la baja competitividad está profundamente ligada a problemas estructurales y sociales. La falta de organización gremial y el bajo nivel de escolaridad limitan la gestión y la negociación. La principal barrera comercial es la dependencia de intermediarios, que reduce el ingreso y el control sobre el producto.

Propuesta de estrategias comerciales

Las estrategias comerciales se orientan a fortalecer la capacidad organizativa y comercial de los productores de café, así como a promover una mayor inclusión social dentro de la cadena productiva. En primer lugar, se plantea la organización gremial mediante la creación de una estructura formal de

productores que funcione como un gremio, con el objetivo de mejorar la negociación colectiva y los procesos de comercialización. Esta organización permite coordinar esfuerzos, reducir la fragmentación productiva y facilitar el acceso a mercados y programas de apoyo institucional.

De manera complementaria, el fortalecimiento gremial considera la implementación de programas de capacitación en gestión cooperativa, administración financiera y negociación comercial. Estas acciones resultan fundamentales, ya que un gremio constituye una agrupación de personas que comparten una misma actividad económica y se organizan para defender intereses comunes; en el caso del café, ello contribuye a mejorar la eficiencia comercial y la sostenibilidad del sector.

La comercialización directa se propone como una estrategia para reducir la intermediación y mejorar los ingresos de los productores a través del comercio electrónico, la participación en ferias especializadas y la apertura de cafeterías comunitarias. Estas acciones favorecen un contacto más directo con el consumidor final y fortalecen la identidad del producto. Asimismo, se plantean estrategias de inclusión juvenil, orientadas a la capacitación de jóvenes en la producción, comercialización y tecnologías aplicadas al café, así como al impulso de cooperativas juveniles. La retención de talento local se refuerza mediante incentivos al emprendimiento, como becas, financiamiento para proyectos productivos y programas de mentoría. Finalmente, la igualdad de género se aborda mediante el fomento de la participación de las mujeres en la producción y comercialización del café, garantizando su acceso a la capacitación, el financiamiento y espacios de liderazgo dentro del gremio.

Los beneficios se reflejarían en la reducción de migración al generar oportunidades económicas para los jóvenes, la promoción de la equidad de género en un sector históricamente dominado por hombres, y en seguridad en la continuidad del negocio cafetalero en la comunidad.

Propuesta de estrategias competitivas

Las estrategias competitivas buscan posicionar el café de Huicicila como un producto diferenciado y de alto valor en el mercado. La diferenciación

del producto, basada en la calidad y la certificación, constituye un eje central. Esta estrategia contempla la obtención de sellos como orgánico, comercio justo y café de especialidad, así como la adopción de métodos de producción diferenciados, entre los que destacan el cultivo bajo sombra, la agroforestería, la recolección manual y los procesos de fermentación controlada. De manera complementaria, se propone el desarrollo de una marca comunitaria distintiva que resalte el origen, la tradición y la calidad del café.

La venta directa y la digitalización se plantean como mecanismos para aumentar la rentabilidad mediante la eliminación de intermediarios. Entre las acciones consideradas se encuentran la creación de plataformas de comercio electrónico, la participación en ferias y eventos especializados, y el establecimiento de alianzas con cafeterías y tiendas gourmet. Estas estrategias permiten un mayor control sobre los precios, el posicionamiento del producto y el acceso a consumidores especializados que valoran la calidad y el origen del café.

Por su parte, la diversificación de productos y mercados busca ampliar las oportunidades económicas y reducir la dependencia de la venta de café verde. Esta estrategia incluye el desarrollo de productos derivados del café, como miel de café, cosméticos, infusiones y chocolates, así como la incorporación del turismo del café mediante rutas de agroturismo, experiencias de cata y talleres de barismo. Asimismo, se promueve la vinculación con otras actividades económicas, como la apicultura, la producción de cacao, la artesanía y la gastronomía, con el fin de incrementar el valor agregado del café y acceder a distintos segmentos del mercado.

Los hallazgos y estrategias de este trabajo contrastan con la dependencia histórica de la venta de materia prima a bajos precios. El modelo tradicional de producción se ha vuelto insostenible, como lo indican las tendencias a la baja de los precios de la OIC.

La diferenciación, que incluye la obtención de certificaciones, permite acceder a mercados *premium*, evitando la competencia por precio. Porter (1990) sostiene que la esencia de la estrategia radica en hacer las actividades de manera diferente a los competidores. La diversificación (productos derivados y agroturismo) es esa actividad diferente que transforma el café de una *commodity* a una experiencia y un producto con valor agregado.

La necesidad de organización gremial es fundamental, pues, tal como lo indican (Hernández y Nava, 2019) y Parra y Sánchez (2023), la asociatividad permite a las MIPYMES aumentar su capacidad de producción, garantizar la consistencia de la calidad, y fortalecer el poder de negociación. Además, la colaboración fomenta la implementación de prácticas sostenibles (como el cultivo bajo sombra y la agroforestería), aumentando la competitividad y la imagen ante los consumidores, lo cual es relevante en un mundo consciente de la sostenibilidad, tal como lo señalan Velázquez *et al.* (2025).

En síntesis, las estrategias buscan transformar la estructura económica pero también social del ejido, garantizando que el café sea el eje de un desarrollo local, sostenible y resiliente, superando las precarias condiciones de vida que acentúa la volatilidad de los precios.

Conclusiones

En el fortalecimiento de la competitividad, la solución para Cumbres de Huicicila reside en la diferenciación del producto (calidad y certificación). En segunda instancia, la diversificación y vinculación con el turismo y la gastronomía para reducir la dependencia de la venta del café verde, generar ingresos múltiples y estables, y proteger a los productores de la volatilidad de los precios internacionales.

En el ámbito comercial, la organización social y gremial, la inclusión juvenil y la equidad de género son estrategias no sólo por razones éticas, sino para la supervivencia económica del ejido, asegurando la continuidad del negocio cafetalero y aportando la perspectiva necesaria para la modernización de los procesos.

Como reflexiones y recomendaciones prácticas, se consideran tres puntos clave a atender a corto plazo para Cumbres de Huicicila:

- Diferenciación e implementación de certificaciones (orgánico y comercio justo).
- Posicionamiento en el mercado digital.
- Capacitación en tendencias del mercado (cafés de especialidad y sostenibilidad).

Referencias

- Barradas, M. R., Rodríguez, J., & Ibarra, C. (2022). Capacidades organizacionales de las microempresas productoras y comercializadoras de café de Candelaria Loxicha, Oaxaca, México. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 32(60), e221268. <https://doi.org/10.24836/es.v32i60.1268>
- Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria. (2020). Los apoyos directos a los productores de café y sus resultados. Cámara de Diputados. http://www.cedrssa.gob.mx/files/b/13/44Apoyo_productores_Cafe.pdf
- Hernández, M. I., y Nava, M. E. (2019). Capital social en organizaciones cafetaleras de dos regiones de la zona centro de Veracruz, México. *Sociedad y Ambiente*, (21), 185–206. <https://doi.org/10.31840/sya.v0i21.2045>
- Organización Internacional del Café. (2021). Panorama general del Informe de la OIC sobre desarrollo cafetero 2020: *El valor del café: sostenibilidad, inclusión y fortaleza de la cadena de valor mundial del café*. <https://www.ico.org/documents/cy2020-21/ed-2358c-overview-cdr-2020.pdf>
- Parra, C. F., & Sánchez, R. A. (2023). La relación entre la asociatividad empresarial, la productividad y la competitividad: una revisión de la literatura. *Revista Universidad y Empresa*, 26(46), 1–34. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13484>
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Harvard Business Review. https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2018, 2 de marzo). México, onceavo productor mundial de café. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/mexico-onceavo-productor-mundial-de-cafe>
- Velázquez, N., Corlay, L., Hernández, A., Romantchik, E., & Valle, S. (2025). *Desafíos para la sostenibilidad del sector cafetalero mexicano: Una perspectiva sistémica* [Ponencia]. XIII Congreso Internacional y XXVII Congreso Nacional de Ciencias Agronómicas. <https://www.researchgate.net/publication/400779159>