

El café relacional: Alianzas exitosas entre empresas tostadoras danesas y productores cafetaleros latinoamericanos

Relationskaffe: Succesfulde partnerskaber mellem danske kafferisterier og latinamerikanske kaffeproducenter



Tesina Final de Máster
Universidad de Aalborg
Junio de 2020

Autora: Ofelia Sewerin Gravesen
Supervisor: Pedro Poza Maupain



RESUMEN EN DANÉS/DANSK RESUMÉ

Kaffes traditionelle forsyningskæde er ofte lang, kompleks og uigennemsigtig. De seneste år er der opstået nye initiativer i branchen, herunder koncepter som direkte handel og det nyere, mindre udbredte begreb *Relationship Coffee*, hvor risterier køber kaffe direkte fra kaffebønder og deres farme. Begge modeller forsøger at fjerne de mange mellemled i forsyningskæden, gøre kaffehandel mere transparent og skabe en tættere relation mellem producent og aftager. Der er imidlertid mangel på viden om arbejdet med at få disse direkte samarbejder til at fungere. Dette er især gældende for virksomheder, der står overfor at gøre direkte handel eller princippet om *Relationship Coffee* til en del af deres forretning. Med henblik på at fremme viden om det nære samarbejde på tværs af forsyningskæden, har dette speciale til hensigt at kortlægge hvilke faktorer, der er medvirkende til at skabe velfungerende og succesfulde relationer mellem latinamerikanske kaffeproducenter og danske kafferisterier, samt muligheder for at styrke disse.

Specialet udarbejder et kvalitativt casestudie, der fokuserer på tre danske kafferisterier, der alle arbejder med direkte handel, og undersøger hvordan de og deres latinamerikanske partnere formår at skabe en vedvarende og gunstig relation. Der udføres fire dybdegående interviews med en dansk kafferister fra hver virksomhed og med en nicaraguansk kaffeproducent. Ved hjælp af en induktiv tematisk analyse af empirien identificeres seks succeskriterier, der øger chancen for et samarbejde med færre konflikter og større udbytte: fælles motivation, fælles arbejde, en professionel og personlig relation, hyppig kommunikation, forståelse for hinandens liv og realistisk idealisme.

Edelmann, Penker og Quiñones-Ruizs teorier om hvordan forskellige typer nærhed har indflydelse på arbejdet med *Relationship Coffee*, samt Chae, McHaney og Sheus teorier om brugen af sociale medier i en B2B-forsyningskæde, udgør den teoretiske ramme, der bruges til at forklare og underbygge de seks ovennævnte faktorer. Derved konkluderes det, at den succesfulde relation formår at skabe tillid, højere grad af lighed og gensidige fordele mellem parterne. Samtidigt udnytter den succesfulde relation de forskellige aktørers ekspertise og fremmer samarbejde om kaffens kvalitet. Sociale medier, særligt Whatsapp og Instagram, viser sig at være et konkret redskab til at styrke disse relationer, da de muliggør den hyppige kommunikation og bringer parterne tættere sammen på trods af stor geografisk afstand. På baggrund af specialets resultater formuleres en række anbefalinger til danske kaffevirksomheder, der ønsker at indlede eller styrke deres nuværende relation med latinamerikanske producenter. Derved søger specialet at bidrage til udviklingen af relationsbaseret handel i kaffesektoren.

ÍNDICE

RESUMEN EN DANÉS/DANSK RESUMÉ	1
1. PREFACIO	3
1.1 Introducción.....	3
1.2 Nota sobre terminología.....	4
1.3 Formulación del problema de investigación	4
1.4 Estructura de la tesina	5
2. MARCO METODOLÓGICO	6
2.1 Enfoque hermenéutico.....	6
2.2 Diseño de investigación	6
2.3 Recolección de datos empíricos: Entrevistas cualitativas	8
2.4 Procesamiento de datos empíricos: El análisis temático.....	10
2.5 Las teorías aplicadas	14
3. LA INDUSTRIA CAFETALERA CONTEMPORÁNEA	15
3.1 El sector cafetalero latinoamericano.....	15
3.2 Cadenas de suministro alternativas.....	17
4. MARCO TEÓRICO	20
4.1 La proximidad a distancia	21
4.2 Las redes sociales y la cadena de suministro	26
4.3 Síntesis teórica.....	29
5. ANÁLISIS	29
5.1 Factor 1: Motivación común.....	30
5.2 Factor 2: Trabajo común	33
5.3 Factor 3: Una alianza profesional y personal	37
5.4 Factor 4: Comunicación frecuente	39
5.5 Factor 5: Comprensión por la vida del otro.....	42
5.6 Factor 6: Idealismo realista.....	44
5.7 Síntesis analítica	47
6. CONCLUSIÓN	47
7. GUÍA PARA EMPRESAS TOSTADORAS/GUIDE TIL KAFFERISTERIER	50
7.1 Recomendaciones para la relación exitosa	50
7.2 Anbefalinger for den succesfulde relation.....	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

1. PREFACIO

1.1 Introducción

En la industria cafetalera global suele haber gran distancia geográfica entre la producción y el consumo. Generalmente, el café se cultiva en el Sur global para luego venderse al Norte global a través de varios intermediarios sin mucha interacción entre los eslabones de la cadena de suministro (Daviron y Ponte 2005). No obstante, en los últimos años, el sector cafetalero ha experimentado cada vez más preocupación por su desarrollo sostenible por parte de sus stakeholders, quienes demuestran interés por el largo viaje del café del Sur al Norte y exigen a las empresas tener conocimiento sobre la vida de los cafetaleros detrás de su producto (Panhuysen y Pierrot 2018). A pesar de que certificaciones como Comercio Justo, ecológico, UTZ Certified y Rainforest Alliance tratan de remediar problemas sociales y ambientales, no logran aproximar a los actores de la cadena de suministro o desafiar el funcionamiento de ésta (Borrella 2015). Por consiguiente, han emergido intentos de la propia industria de ir más allá de estas certificaciones y crear más proximidad entre productores e importadores, así como garantizar buenas condiciones de trabajo y precios justos para los cafetaleros. Esta tendencia no solamente se refleja en la comunicación externa, donde se vende el café con imágenes de las personas productoras e historias de la finca, sino también internamente, donde las propias empresas buscan romper con la cadena de suministro tradicional y comprar el café directamente de los productores, fomentando alianzas personales a largo plazo.

En los últimos años, la literatura académica ha buscado conceptualizar este movimiento, que en la industria se conoce como Comercio Directo o como ‘el café relacional’, pues no cuenta con unos estándares oficiales, sino se define por cada empresa y sus prácticas. Sin embargo, la relación entre tostador y productor, así como los factores que facilitan que ésta se desarrolle de manera exitosa, siguen sin explorarse. Dado que el trabajo con Comercio Directo y el café relacional generalmente depende de una estrategia desarrollada por cuenta propia, las empresas que plantean entablar alianzas directas con productores cafetaleros muchas veces desconocen las condiciones facilitadoras para crear una relación próspera y mutuamente beneficiosa. Esto aumenta el riesgo de alianzas fracasadas que, a pesar de las buenas intenciones, se caracterizan por malentendidos, desacuerdos y desigualdad (Edelmann, Penker y Quiñones-Ruiz 2019). Además, esto posibilita la apropiación de los términos por empresas que no necesariamente cumplen con los altos estándares que se vinculan con este movimiento (Gerard, Lopez y McCright 2019).

Por consiguiente, la presente tesina tiene como objetivo investigar cómo se forma una

relación exitosa entre productor y tostador a la hora de entablar una alianza de Comercio Directo o del café relacional, de modo que cubra un vacío en la literatura académica y aporte nuevos conocimientos a los estudios existentes. A partir de los casos de tres empresas tostadoras danesas y sus socios cafetaleros latinoamericanos, la tesina estudia los elementos que han conllevado el éxito sostenido de las alianzas, los desafíos que experimentan y cómo éstos se abordan. Mediante entrevistas se identifican una serie de factores comunes que parecen contribuir a una buena relación, mientras que un estudio de las tendencias de la industria, además de teorías sobre la proximidad entre socios comerciales del sector y el uso de las redes sociales en la cadena de suministro contribuyen a explicar y entender con mayor profundidad las situaciones que se plantean. De esta manera, la tesina también busca formular una guía para empresas danesas que desean fomentar alianzas directas con productores cafetaleros de América Latina, brindando una serie de recomendaciones acerca de la formación de sus relaciones.

1.2 Nota sobre terminología

El viaje del café de la planta a la taza puede incluir muchos eslabones y actores: trabajadores y cosechadores de la finca, productores que suelen ser los propietarios, compradores locales, exportadores, importadores, tostadores, consumidores. Cabe destacar que los actores de las alianzas directas a veces cumplen varias funciones. Al eliminar a una serie de intermediarios, una empresa puede llegar a asumir el papel de comprador, importador y tostador. Así mismo, un productor cafetalero también puede ejercer de cosechador junto a sus trabajadores. Para evitar confusiones y enfatizar que este estudio trata la relación entre la finca y el producto final, la tesina se referirá a *productores* y *tostadores* como los actores principales de las relaciones directas. Son aquellas ocupaciones a las que se refieren los sujetos entrevistados, así como la literatura académica existente. *Empresas tostadoras* son empresas que compran los granos verdes de café, los tuestan y los venden. Adicionalmente, debe señalarse que, aunque también existen alianzas directas entre actores del Sur, este estudio ha elegido enfocar en un fragmento del comercio Sur-Norte y, por lo tanto, en la formación de relaciones con una gran distancia geográfica.

1.3 Formulación del problema de investigación

Para conducir el presente estudio, se partirá entonces del siguiente problema de investigación:

¿Cuáles son los factores que contribuyen a una relación directa exitosa entre tostadores daneses y productores cafetaleros latinoamericanos y cómo se pueden fortalecer estas alianzas?

1.4 Estructura de la tesina

La presente tesina se ha dividido en siete capítulos, siendo la estructura la siguiente:

La primera parte es la introducción. Ésta comprende la motivación detrás del estudio y presenta una breve nota sobre la terminología utilizada, así como la formulación del problema de investigación, el que guiará la elaboración de la tesina.

La segunda parte explica la metodología del estudio, incluidos el enfoque hermenéutico, el razonamiento detrás del diseño de investigación, los datos empíricos y los métodos aplicados para la recolección y el procesamiento de éstos. Además, se presentan las consideraciones generales acerca de las decisiones tomadas a lo largo de la investigación.

La tercera parte sirve como la contextualización de la investigación. Se trata la situación actual del sector cafetalero latinoamericano y el cambio de paradigma que marca la tercera ola de la industria del café, siendo estos unos de los factores más importantes que han conducido al aumento de las alianzas directas entre productores y tostadores. También se definen dos conceptos claves de la investigación: el Comercio Directo y el café relacional.

La cuarta parte introduce el marco teórico de la tesina, el que comprende las siguientes dos áreas: primero, las teorías de Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz sobre el desarrollo de la proximidad a distancia en modelos del café relacional y, segundo, las teorías de Chae, McHaney y Sheu sobre el uso de las redes sociales en la cadena de suministro B2B y cómo estas sirven como herramienta para aproximar los eslabones.

La quinta parte analiza los datos empíricos del estudio, buscando explicar y teorizar los resultados a partir del marco teórico y el conocimiento del contexto introducido en la parte 3. El análisis será estructurado por temas que cada uno trata los elementos claves que se identificaron a través del trabajo con los datos empíricos.

La sexta parte presenta una conclusión que reúne los resultados y las ideas centrales del estudio, de modo que se responda al problema de investigación.

La última y séptima parte es en formato guía. A base de los resultados del estudio, esta parte ofrece una serie de recomendaciones para las empresas tostadoras danesas que buscan entablar una alianza directa o mejorar su relación ya existente con productores cafetaleros latinoamericanos. La guía será disponible en español y en danés.

2. MARCO METODOLÓGICO

La sección a continuación enseña el proceso de la investigación. Sirve para crear más transparencia y procurar que la tesina sea bien documentada, así como asegurar que el lector conozca las decisiones y reflexiones detrás del estudio y los marcos de la tesina. Dado que el enfoque hermenéutico juega un papel definitivo en la redacción de la tesina y los subsiguientes métodos, datos y teorías, éste se introducirá primero, seguido por la presentación del procedimiento de la investigación.

2.1 Enfoque hermenéutico

La tesina se basa en la tradición hermenéutica, la cual se preocupa por la interpretación de la acción social (Bryman 2012, 712). Por lo tanto, se parte de la premisa de que la comprensión completa de un texto se obtiene por la interrelación entre la comprensión de las partes interdependientes y la comprensión del texto en su conjunto, lo cual también se conoce como uno de los principios fundamentales del círculo hermenéutico (Castro 2010, 40; Myers 2004, 107). Esta idea marca todo el trabajo con la presente investigación, en la que se prioriza un entendimiento profundo del contexto. A la hora de identificar e interpretar resultados, se integran todos los elementos del estudio para obtener la comprensión más profunda posible del tema.

Partiendo de este enfoque, se concluye que la metodología cualitativa es la herramienta acertada para realizar el presente estudio y responder al problema de investigación, pues el objetivo es llegar a entender alianzas de Comercio Directo o del café relacional mediante las experiencias, ideas y opiniones de los actores. Según Cohen, Manion y Morrison, la investigación cualitativa suele ser una consecuencia natural del enfoque hermenéutico, ya que se caracteriza por el “merging of analysis and interpretation and often the merging of data collection with data analysis” (citado en Alhojailan 2012, 39). Así pues, el estudio cualitativo permite justamente el elemento de interpretación y presuposición para llegar a una conclusión, lo cual coincide con la idea de la hermenéutica de moverse entre elementos específicos y el contexto de previos conocimientos (Myers 2004). Por consiguiente, esta tesina busca comprender el sentido de las ideas y las opiniones de tostadores y productores con el fin de generar los nuevos conocimientos que sirven para una conclusión acertada.

2.2 Diseño de investigación

La tesina sigue el diseño de investigación de un estudio de caso múltiple. En virtud del enfoque hermenéutico de la investigación, el objetivo no ha sido recolectar una gran cantidad de datos de una

serie de informantes, sino más bien analizar los casos de las tres alianzas entre empresas tostadoras danesas y sus socios cafetaleros latinoamericanos de manera profunda y exhaustiva. El estudio de caso cualitativo permite justamente investigar un área en particular, enfocando en uno o pocos casos. Stake (1998) sostiene: “En el estudio cualitativo de casos pretendemos lograr una mayor comprensión del caso. Apreciamos la singularidad y la complejidad del caso, su inserción en sus contextos, su interrelación con ellos.” (26). Por lo tanto, este diseño nos ayuda a realizar una investigación a fondo con conocimiento del contexto de los casos, haciendo posible obtener un conocimiento sólido del trabajo con las alianzas directas, específicamente entre Dinamarca y países latinoamericanos, lo cual forma la base para plantear unos criterios de éxito acertados y bien documentados. Además, Yin (2008) señala que el estudio de caso es apropiado cuando el área de estudio es nueva, cuando aún se conoce muy poco del fenómeno y cuando la literatura del tema es limitada, ya que este diseño nos provee con ejemplos de la vida real. Por consiguiente, el estudio de caso también le conviene a la tesina porque la investigación sobre la relación entre tostador y producto todavía es escasa.

Según Castro (2010), el estudio de caso busca una generalización analítica, sosteniendo que el propósito de éste es “comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes de éste, de forma tal que el análisis realizado pueda ser aplicado de manera genérica.” (36). Conforme a esta idea, este estudio de caso se considera ejemplar, es decir, intenta concretizar los fenómenos encontrados y, hasta cierto punto, generalizar, para que las conclusiones resulten representativas y aplicables para otras empresas que deseen entablar una relación directa con el eslabón productivo de la cadena de suministro. Por consiguiente, a través del intenso análisis y la interpretación de los tres casos, se pretende identificar algunos de los factores que caracterizan las alianzas directas exitosas para luego presentar unas directrices generales que sean posibles de seguir como empresa tostadora. Dado que el estudio específicamente enfoca en la relación entre actores daneses y latinoamericanos, los resultados probablemente serán más aplicables para empresas tostadoras danesas. No obstante, los factores identificados todos comprenden elementos que no necesariamente dependen de aspectos culturales, por lo que éstos podrían servir como recomendaciones generales para cualquier alianza directa del sector cafetalero.

Puesto que el área de estudio escogida es nueva y aún poca teorizada, se considera que la investigación se beneficia de una orientación más exploratoria y flexible para mantenerse abierta a todos los elementos que surgirán durante el proceso de indagación. Por lo tanto, la investigación parte de las experiencias de tostadores y productores y busca teorizarlas, pasando de lo particular a lo general, de modo que se trabaje de manera inductiva. Se enfoca en explorar y describir las relaciones

de unas alianzas directas, para luego formar perspectivas teóricas. Así, la tesina se mantiene orientada hacia los resultados del análisis sin haber expresado ninguna hipótesis a base de teorías, y se procuró que el proceso de análisis inicialmente se condujera por los datos actuales y no por teorías preconcebidas.

2.3 Recolección de datos empíricos: Entrevistas cualitativas

Para obtener el conocimiento necesario para concluir el estudio, se decidió que la recolección de datos empíricos más adecuada eran las entrevistas cualitativas. De acuerdo con el objetivo de la tesina de estudiar las condiciones facilitadoras para una relación exitosa, las entrevistas permiten que actores de alianzas directas compartan sus experiencias y cuenten cómo ellos trabajan con sus relaciones. Se consideraron más relevantes las experiencias de alianzas que hayan conseguido buenos resultados, de modo que, al escoger a los sujetos de investigación, se tuviera que determinar si la empresa respectiva realmente había tenido éxito en una relación directa. En consecuencia, se optó por las empresas con relaciones bien documentadas a través de informes, fotos y artículos accesibles en su página web, donde se veía una colaboración sostenida.

Por consiguiente, el proceso de recolección de datos empíricos empezó con la búsqueda para encontrar empresas tostadoras de Dinamarca que demostraran tener como parte de su negocio una alianza directa y una relación interpersonal con productores cafetaleros de América Latina. Luego, se eligió a los actores de estas empresas que participaban en las alianzas, es decir, que interactuaban con productores y los conocían a ellos. A partir de esos criterios, se encontró a tres tostadores que se entrevistaron individualmente. Ellos constituyeron la primera ronda. Después de las entrevistas, los tres tostadores compartieron los contactos de sus socios latinoamericanos, lo cual permitió realizar otra entrevista individual con uno de los productores cafetaleros que forman parte activa de estas alianzas, comunicándose y relacionándose con los tostadores. Por consiguiente, se obtuvieron cuatro entrevistas cualitativas, todas realizadas por la autora entre febrero y abril de 2020. Los sujetos entrevistados son los siguientes:

Peter Ebdrup, el gerente de cafetería y el responsable de abastecimiento de la empresa tostadora danesa Coffee Collective. Coffee Collective enfoca en cafés de especialidad y de alta calidad, así como en la sostenibilidad de toda la cadena de suministro. La empresa obtiene todo su surtido a través de alianzas directas con productores cafetaleros de varios países de África y América Latina.

Rasmus Ditlev, el copropietario y el especialista de café de la empresa tostadora danesa ØNSK Kaffe. El negocio de ØNSK Kaffe enfoca en los cafés de alta calidad y la responsabilidad social de la producción. La empresa compra e importa todo su surtido de café directamente de productores cafetaleros de Nicaragua.

Lindy Brogaard, el copropietario y comprador de granos verdes de la empresa tostadora danesa CleverCoffee. El negocio de CleverCoffee enfoca en cafés de especialidad y de alta calidad, además de sostenibilidad y transparencia en el sector. La empresa consigue una parte de su surtido a través de alianzas directas con productores cafetaleros, uno en Colombia y uno en Costa Rica.

Silvio Sánchez, productor cafetalero y propietario de la finca Santa Teresa del Mogotón de Nicaragua. La finca se especializa en una amplia variedad de cafés de especialidad y de alta calidad. Silvio Sánchez es uno de los socios de ØNSK Kaffe y vende una parte de su cosecha a la empresa danesa.

Las cuatro entrevistas fueron grabadas y transcritas. La entrevista a Peter Ebdrup se realizó en persona, mientras el resto se realizaron vía llamadas telefónicas como parte de las precauciones ante la COVID-19 de la primavera de 2020, y, en el caso de Silvio Sánchez, por la distancia geográfica.

Todas las entrevistas se realizaron de forma semiestructurada con el objetivo de poder conservar cierta estructura y una base de comparación entre los tres casos, si bien con la posibilidad de seguir respuestas interesantes que pudieran surgir durante la conversación y hacer preguntas adicionales, de modo que los entrevistados pudieran compartir sus experiencias de manera más fluida y natural. Conforme a marcos operativos de este tipo de entrevista (véase, por ejemplo, Alvesson 2011; Brinkmann y Kvale 2015), preguntas y temas se habían preparado con anticipación en formato guía de entrevista (véase el Apéndice 5), de manera que se asegurase que se tocaran los temas importantes, aunque los respondientes podían desviarse del guion inicial. La forma semiestructurada también permitió que surgieran temas que la autora no había planteado de antemano, por ejemplo, el uso de las redes sociales, lo cual resultó un aspecto muy relevante para el análisis (véase más abajo en el apartado «Las teorías aplicadas»).

Las dos rondas de entrevistas se distinguieron algo en materia de las preguntas que se habían preparado. Como se comenta arriba, la investigación se ha guiado por un proceso inductivo, por lo que se entrevistó a los tostadores antes de optar por un punto de partida teórico, si bien con un conocimiento del contexto y del área de estudio. Por lo tanto, la guía de entrevista comprendió

preguntas generales acerca del Comercio Directo, la relación y los motivos detrás de elegir este modelo, con la intención de llegar a conocer su trabajo y entender los éxitos y posibles desafíos que experimentaban. Con base en las respuestas de los tres tostadores, se empezó a buscar teorizar su éxito continuado a partir de lo que ellos mismos contaron del trabajo con sus alianzas. En consecuencia, a la hora de realizar la entrevista de la segunda ronda, resultó más oportuno condensar la guía de entrevista y enfocar en los temas que habían enfatizado los tostadores. El resultado fue que se prepararon dos diferentes guías de entrevista, una para los tostadores daneses y otra para el productor cafetalero, no obstante, se procuró no cambiar demasiado de contenido, de modo que todas las entrevistas todavía se pudieran comparar en un análisis. Ambas guías se han incluido en el Apéndice 5.

Cabe destacar que los tres representantes entrevistados de las empresas tostadoras tienen como su lengua materna el danés, igual que la autora, por lo que se les entrevistó en este idioma para crear un ambiente más natural y relajado. El productor cafetalero se entrevistó en español. Como se ha indicado arriba, el propósito de las entrevistas fue conseguir información acerca del trabajo con las relaciones y así responder al problema de investigación, por lo que solamente las partes relevantes serán incluidas en la tesina. Esto también implica que solamente se han traducido las partes relevantes de las entrevistas danesas al español, mientras que las entrevistas completas se han transcrito en danés (véase el Apéndice 1-3). Las citas finales se han mandado a los entrevistados para que ellos tuvieran la posibilidad de comentar posibles malentendidos.

Dado que la tesina busca formular una guía para empresas tostadoras de Dinamarca, las entrevistas más extensivas son las entrevistas a los actores daneses, quienes explican su trabajo con la relación desde una perspectiva tostadora. No obstante, se ha decidido también incluir una entrevista a un productor, pues esta perspectiva resulta igual de importante, ya que sus experiencias e ideas brindan un conocimiento e inspiración que deben tener en cuenta las empresas que buscan entablar una alianza directa.

2.4 Procesamiento de datos empíricos: El análisis temático

Para analizar las entrevistas e identificar los elementos que conducen a una alianza directa exitosa, se aplicará un análisis temático a los datos empíricos. Se partirá del marco operativo de Braun y Clarke (2006), probablemente el más conocido y aplicado en las ciencias sociales y las humanidades, y de Alhojailan (2012). Estos teóricos entienden que el análisis temático resulta adecuado para el estudio

que busque encontrar sus resultados a través de la interpretación (Alhojailan 2012, 40). Braun y Clarke (2006) sostienen:

“Ideally, the analytic process involves a progression from *description*, where the data have simply been organized to show patterns in semantic content, and summarized, to *interpretation*, where there is an attempt to theorize the significance of the patterns and their broader meanings and implications, often in relation to previous literature.” (84, cursivas en el original).

Esto es precisamente el objetivo de esta investigación. Al realizarse, el análisis temático examine los datos detalladamente para encontrar temas comunes, es decir, patrones que se repiten en el material, pues un tema conceptualiza un aspecto importante en relación con el problema de investigación (Braun y Clarke 2006, 82; Bryman 2012, 580). La organización de los datos por temas enfatiza justamente la identificación y el análisis de elementos recurrentes entre los tres casos, por lo que este método resulta muy útil para definir algunos rasgos comunes de una buena relación entre tostador y productor. Asimismo, el método permite estructurar el análisis por temas y así tratar las entrevistas de manera transversal, trabajando profundamente los diferentes factores que se encuentran, lo cual parece una estrategia adecuada, suponiendo que los elementos comunes entre las tres alianzas indican dimensiones importantes del trabajo con la relación. Finalmente, el método provee al análisis un aspecto sistemático, algo que a veces resulta difícil a la hora de trabajar con datos cualitativos, y asegura que el trabajo trate la pregunta de investigación (Bryman 2012).

Aunque la realización de un análisis temático comprende cierto grado de interpretación, éste es considerado independiente de una perspectiva epistemológica general, de modo que sea un método más que una metodología (Braun y Clarke 2006, 78). Así pues, es posible aplicarlo tanto en un enfoque inductivo como un enfoque más deductivo o teórico (Alhojailan 2012, 41). Sin embargo, como se mencionó arriba, en el caso de la presente tesina, se parte de una metodología inductiva, lo cual también se manifiesta en el trabajo con el material, pues la investigación inicialmente se concentra en los datos y en su contenido concreto, luego se pasa a formular unas generalizaciones más amplias y, al final, se pasa a pretender teorizarlas.

El marco operativo de Braun y Clarke propone seis pasos a seguir a la hora de realizar el análisis temático, aunque sí enfatizan que éste no es un proceso lineal, sino que se mueve entre las diferentes fases a medida que el análisis va avanzando (2006, 86-87). Estos pasos no solamente ilustran cómo se trabajan metódicamente los datos, sino también, ayudan a desarrollar el análisis con rigor científico, por lo que se eligió seguirlos en el presente estudio. Para demostrar con mayor

transparencia el proceso inductivo de análisis y de interpretación, a continuación se presentarán las fases y cómo se aplicaron a los datos de la tesina:

Fase 1: Familiarización con los datos

Esta fase consiste en la transcripción, la lectura y la relectura de los datos, así como la anotación de ideas iniciales. Se examinaron las entrevistas de la tesina, comprendiendo que los sujetos entrevistados, sobre todo, resaltaron el uso de las redes sociales y el trabajo para vincularse y forjar una relación.

Fase 2: Generación de categorías o códigos iniciales

En la segunda fase se empieza la categorización. Se nombran, o codifican, características interesantes a lo largo de todos los datos. En este caso, se aplicó una llamada codificación abierta, es decir, la codificación preliminar se hizo inductivamente a base del contenido del material empírico, sin partir de temas o códigos generados de un marco teórico (cf. 2.2). De este modo, se repasaron las transcripciones de las entrevistas y se marcaron pasajes en diferentes colores según lo que mencionaron los entrevistados. Los elementos que se destacaron a lo largo de las entrevistas se codificaron con un nombre. La codificación abierta permitió desarrollar y modificar los códigos durante el proceso, y éstos se renombraron y recategorizaron al repasar todas las entrevistas varias veces. Se encontraron 26 códigos iniciales que se pueden ver abajo en la tabla 1.

Fase 3: Búsqueda de temas

En la fase 3, los códigos que se encontraron en la fase 2 se pueden ordenar por temas potenciales. Se entiende que un tema es una categoría más amplia que un código, ya que en relación con los temas se forman las ideas y los argumentos sobre el fenómeno examinado. Según Braun y Clarke, en esta fase empieza el análisis interpretativo (2006, 88). Conforme a esta idea, se agruparon diferentes códigos para plantear posibles generalizaciones a partir del material y así iniciar el proceso de formulación de los rasgos comunes de los tres casos que parecían contribuir a las relaciones exitosas.

Fase 4: Revisión de temas

Después de haberse planteado los temas potenciales, se debe comprobar que éstos funcionan en relación con los pasajes codificados y con el conjunto entero de datos. Esto puede implicar una recategorización o el descubrimiento de nuevos temas. Por lo tanto, se perfeccionaron los temas

encontrados y se aseguró que los códigos se hubieran categorizado bien. Después de la revisión, el análisis comprendía seis temas, es decir, seis factores que contribuyen a la relación exitosa.

Fase 5: Definición y denominación de temas

En la quinta fase se llega a identificar de manera definitiva los temas, estableciendo lo esencial de un tema y nombrándolo de conformidad. Ahora, el investigador debe identificar la narrativa de cada tema, así como comprender cómo los temas encuadran en la narrativa general del estudio y en la pregunta de investigación (2006, 92). La tabla a continuación muestra los temas finales y los códigos sobre los que se basaron:

Tabla 1: *Temas finales y códigos iniciales*

Tema	Motivación común	Trabajo común	Una alianza profesional y personal	Comunicación frecuente	Comprensión por la vida del otro	Idealismo realista
Códigos iniciales	Se formaron las alianzas juntos	Feedback entre productor y tostador	Se comunica de temas no comerciales	Los actores se reúnen físicamente	Se muestra conocimiento de la vida del otro	El Comercio Directo/el café relacional no es libre de fallos
	Alternativas al precio bolsa	Es un negocio, no es filantropía	El entrevistado enfoca el nombre del socio	Se comunica de manera virtual	Tostadores conocen las problemáticas de la industria	Se reconoce que las circunstancias de vida no son iguales
	Intermediario formal	Beneficios mutuos	La confianza es importante	Visitas a la finca	Esfuerzo para lengua común	
	No se usa el sello de Comercio Justo	Se reconocen a productores por su café	La relación es más que comercial	Frecuencia de comunicación	Se busca más conocimiento de la situación del otro	
	Actores de la industria trabajan para el desarrollo sostenible de ésta	Se trata de Solucionar juntos los problemas		Instagram como herramienta para formar alianzas		
	Se busca una relación a largo plazo					

Fase 6: Producción del informe final

La última y sexta fase es la redacción del estudio con los resultados derivados de la interpretación y la comprensión de los datos empíricos. Aquí se presentan los temas con ejemplos ilustrativos y en

relación con la pregunta de investigación y la literatura examinada. Este análisis final se puede ver en el capítulo 5, «Análisis».

2.5 Las teorías aplicadas

Después de entrevistar a los tostadores quedó claro que las tres alianzas priorizan altamente la relación entre los actores, así como las redes sociales resultan un elemento importante de su trabajo. Con base en esto, se optó por un marco teórico de dos partes. De esta manera, se pretende no solamente identificar los factores que contribuyen a una relación exitosa, sino también explicarlos y corroborarlos mediante teorías existentes del área de estudio. Ambas partes del marco tratan la relación entre actores de la cadena de suministro y la mejora de ésta, aunque desde dos perspectivas diferentes. Primeramente, se trabaja con las diferentes dimensiones de proximidad entre tostadores y productores definidas por Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz (2019), que nos ayudan a entender cómo la proximidad puede fomentarse entre actores separados por una gran distancia geográfica. Su marco se ha desarrollado específicamente para modelos del café relacional y es, probablemente, el único estudio que presenta una directriz de mejores prácticas acerca de la relación entre productores y tostadores. Por consiguiente, este marco resulta muy útil para poder comprender la formación de relaciones a lo largo de la cadena de valor del café, así como para corroborar los factores de éxito identificados.

Además de las teorías sobre el desarrollo de proximidad a distancia, se ha elegido incluir las teorías de Chae, McHaney y Sheu (2020), que plantean las potencialidades del uso de las redes sociales en la cadena de suministro. A pesar de que Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz comentan que la comunicación virtual puede facilitar un frecuente diálogo, no enfocan en el papel fortalecedor de las redes sociales y cómo estas pueden compensar la distancia geográfica. Por lo tanto, las teorías de Chae, McHaney y Sheu sirven para corroborar mejor unos de los factores identificados, pues para comprender el uso de las redes sociales como herramienta en las relaciones exitosas, se estima que esta perspectiva teórica complementa muy bien al denominado de proximidad a distancia.

Mientras las teorías de Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz se han propuesto para ser utilizadas en la examinación de modelos del café relacional, Chae, McHaney y Sheu ofrecen una perspectiva más general del tema de la comunicación virtual entre socios comerciales. Sus teorías tratan potencialidades de redes sociales en la cadena de suministro B2B, o negocio-a-negocio, lo cual se corresponde con el enfoque de la tesina. Se entiende que tanto la empresa tostadora

como la finca cafetalera se deben considerar un negocio, y, además, se ha decidido omitir el eslabón consumidor del área de estudio, enfocando solamente la relación tostador-productor. En el caso de las alianzas directas, naturalmente, la cadena de suministro será más corta, puesto que se ha eliminado a varios intermediarios, no obstante, se considera que las ideas todavía resultan relevantes para esta investigación.

3. LA INDUSTRIA CAFETALERA CONTEMPORÁNEA

El estudio de caso bien realizado requiere conocimiento del contexto (cf. 2.2). Además, para poder llegar a comprender los elementos claves de una alianza directa próspera entre tostador y productor, será necesario primeramente conseguir un entendimiento más profundo de los motivos detrás del auge del café de Comercio Directo y del café relacional, ya que el éxito de estos modelos, naturalmente, no se puede definir claramente sin saber también qué buscan lograr. Por consiguiente, se empezará la investigación con una contextualización del área de estudio. Ésta se hace a base de la literatura académica sobre el café y comprenderá una breve introducción a la producción cafetalera de América Latina y a las tendencias alternativas contemporáneas de la industria del café, incluidos los modelos tratados en la tesina. La contextualización se introduce previamente al marco teórico, pues éste presupone cierto conocimiento del sector. A continuación, se proporcionará una visión general de la investigación relevante del ámbito del estudio y los conceptos necesarios para el trabajo consecutivo acerca de los datos empíricos.

3.1 El sector cafetalero latinoamericano

El café es uno de los cultivos más importantes de exportación agrícola de América Latina, siendo Brasil, Colombia, Honduras, México y Guatemala entre los países principales productores del mundo (Panhuysen y Pierrot 2018). Según la International Coffee Organization (ICO), en el año cafetero 2017/18, América Latina representó el 60 % de la producción mundial, la que alcanzó los 163,51 millones de sacos, siendo un saco de 60 kg (International Coffee Organization 2019). Los mayores importadores son los Estados Unidos, Europa y Japón, y en el 2015, el valor de venta del café llegó a unos 200 mil millones dólares (Panhuysen y Pierrot 2018). No obstante, el sector se enfrenta a una serie de desafíos en términos de sostenibilidad económica, medioambiental y social, lo cual ponen en riesgo el futuro del café como lo conocemos. Si bien la industria cafetalera se ha visto dispuesta a

integrar esfuerzos de sustentabilidad, todavía se encuentran aspectos problemáticos. En el informe “Barómetro de Café 2018”, Panhuysen y Pierrot (2018) escriben:

“A pesar de que el sector del café tiene la imagen de ser pionero en agricultura sostenible, está fallando al no crear las condiciones necesarias para que la cadena de valor sostenible sea viable y floreciente.” (30).

Esto, sobre todo, se experimenta en los eslabones productivos de la cadena (DIEH 2016). El sector cafetalero convencional cuenta con precios altamente volátiles y, en general, precios de mercado muy bajos, los cuales a menudo no alcanzan para cubrir los costos de producción (Borrella, Mataix y Carrasco-Gallego 2015). Esto les deja a productores el menos poder de mercado. Panhuysen y Pierrot señalan que, como consecuencia, para muchas personas, el café ha llegado a equivaler a un cultivo pobre sin futuro, y las generaciones jóvenes buscan empleo fuera de la industria (2018), siendo la edad promedio de un productor cafetalero hoy en día entre 50 y 60 años (Thurston 2018). Por lo tanto, el sector ha empezado a preocuparse por el llamado ‘relevo generacional’ o la integración relacional. Existe una discrepancia entre estas circunstancias y el panorama general del café que muestra un negocio lucrativo, un fenómeno que varios teóricos han denominado ‘la paradoja del café’ (Bacon 2005; Daviron y Ponte 2005). Borrella, Mataix y Carrasco-Gallego sostienen:

“The coffee industry has proven to be a highly lucrative one; however, it is characterised by an uneven distribution of value and risk among the actors involved. Coffee supply chains are buyer-driven commodity chains in which the lead firms – importers and roasters – govern the chain in a hands-off way, maintain the opacity and capture most of the gains. Therefore, to improve smallholders’ opportunities, it is necessary to challenge the way coffee supply chains are governed.” (2015, 30).

Por lo general, el eslabón productivo de la cadena de suministro del café es el que está más expuesto a riesgos y el que experimenta más fluctuación. El café se cultiva en áreas rurales y el 80 % se produce por pequeños agricultores que son sensibles a la volatilidad del mercado y la inquietud del gremio (International Coffee Organization 2019). Asimismo, estas áreas suelen ser más afectadas por el cambio climático, y productores cafetaleros informan que se ha reducido su output a causa de sequías, condiciones meteorológicas impredecibles y brotes recurrentes de plagas y enfermedades, tal como la roya, que hace unos años afectó severamente a la producción en países centroamericanos (Muñoz, et al. 2019). Su tamaño y los bajos rendimientos implican que muchos productores no logran invertir en prácticas agrícolas que podrían combatir este problema o garantizar la sostenibilidad de las plantaciones (ibid.). Además, a pesar de la aumentada mecanización en países productores, la

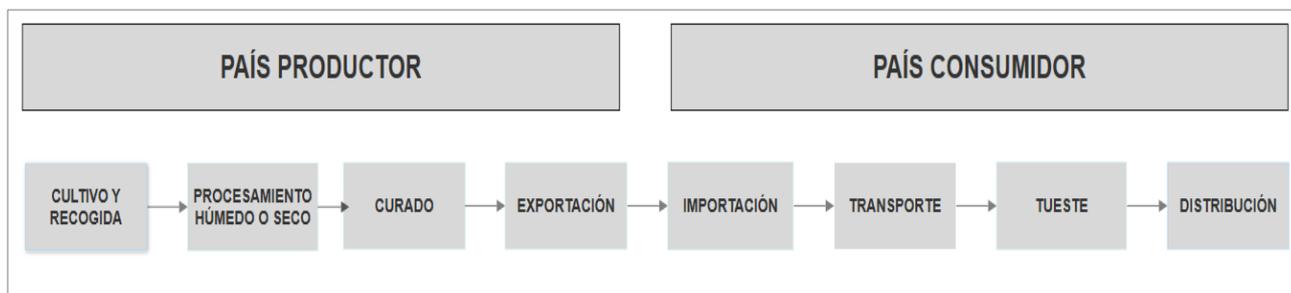
producción del café sigue siendo laboriosa y manual, porque los frutos raramente maduran de manera uniforme y muchas veces la cosecha realizada a mano resulta necesaria para garantizar que se recolecten sólo las cerezas maduras. Por lo tanto, la cultura de café exige una amplia fuerza laboral, y Panhuysen y Pierrot señalan que el trabajo suele ser “el mayor componente en el costo total de la producción.” (2018, 13). No obstante, esto también significa que, gestionada adecuadamente y con una remuneración correspondiente, la cadena de suministro del café puede reducir la degradación ambiental y proveer oportunidades de trabajo en el campo (Borrella 2015). Por consiguiente, el desarrollo sostenible del sector cafetalero empieza con el enfoque de la sostenibilidad social y económica a lo largo de toda la cadena de suministro (Borrella 2015; DIEH 2016; Muñoz, et al. 2019).

3.2 Cadenas de suministro alternativas

Según Panhuysen y Pierrot, “el sector del café carece de un conocimiento profundo de las personas agricultoras y trabajadoras; de dónde vienen, cuáles son sus condiciones laborales y cuánto ganan.” (Panhuysen y Pierrot 2018, 13). Por lo general, la cadena de suministro del café se caracteriza por opacidad. Las personas productoras no saben quién compra su café y los tostadores no tienen acceso a información acerca del origen del producto (Borrella y Díaz-Agero 2015). Abajo, la figura 1 ilustra la cadena de suministro tradicional del sector.

No obstante, en los últimos años, el interés por las problemáticas de la industria del café se ha ido aumentando, lo cual también ha dado lugar a nuevas tendencias, donde los propios actores del sector cafetalero buscan contribuir al desarrollo sostenible de la industria y encuentran alternativas a la cadena de suministro convencional, entre ellas, los modelos de Comercio Directo y del café relacional. De estas tendencias podemos formarnos una idea general de los motivos detrás de la formación de alianzas directas y de qué se busca lograr.

Figura 1: *La cadena de suministro del café*



Fuente: Borrella 2015; Borrella y Díaz-Agero 2015. Modelo traducido por autora.

3.2.1 La tercera ola del café

La llamada tercera ola del café es la que marca nuevas iniciativas en la cadena de suministro. Existe un acuerdo general entre investigadores de que la industria del café ha experimentado tres etapas u olas caracterizadas por diferentes tendencias, desde la primera mercantilización del café en los años 1930 hasta la proliferación de grandes cadenas de café con una amplia variedad de productos (véase, por ejemplo, Boaventura et al. 2018; Borrella 2015; Rosenberg, Swilling y Vermeulen 2018). La actual tercera ola representa un cambio del valor asignado al café. No solamente se enfoca la calidad más que nunca, sino que esta ola también busca transformar el estatus del café de una materia prima agrícola a un producto artesanal, la denominada ‘descomoditización’ del café (Borrella 2015). Empresas tostadoras promueven la concepción del café como una bebida de especialidad que, tal como la cerveza y el vino, comprende una amplia variedad de aromas, sabores y métodos de preparación, y el término ‘café de especialidad’ ha ganado terreno en el sector (ibid.). Por lo tanto, la ola también ha abierto paso a que tanto tostadores como productores cafetaleros pueden diferenciarse de la competencia en materia de calidad, origen, procesamiento, tueste y molido, así como en materia de prácticas sostenibles o la responsabilidad social. No obstante, esto requiere la mejoría de todos los eslabones de la cadena de suministro, por lo que la tercera ola ha sido el inicio de modelos como el café relacional y el Comercio Directo (ibid.).

3.2.2 El Comercio Directo

El término ‘Comercio Directo’ en el sector cafetalero surgió entre tostadores en 2005 y fue popularizado por dos empresas estadounidenses, Intelligentsia de Chicago y Counter Culture Coffee, las que introdujeron el concepto como una alternativa a la cadena de suministro tradicional (MacGregor, Ramasar y Nicholas 2017). La idea principal detrás del modelo es comprar el café directamente del productor y así evitar a intermediarios tal como compradores locales, exportadores e importadores, con el propósito declarado de conseguir un café de alta calidad de manera sostenible (Gerard, Lopez y McCright 2019).

A diferencia de otros sellos o certificaciones, como el Comercio Justo, UTZ Certified o ecológico, el Comercio Directo no cuenta con un sistema de estandarización oficial, ni un sistema de auditoría de tercera parte, lo cual deja un margen para que los actores establezcan sus propias definiciones y estándares dentro del modelo (Vicol, et. al 2018). Esto también implica que consumidores más fácilmente malinterpretan el concepto e incluso que el término a veces es usado incorrectamente por actores de la industria (Borrella 2015). No obstante, parece que sí existe una idea

general de que el modelo de Comercio Directo desafía el estatus quo de existentes cadenas de suministro del café, ya que propone una serie de alternativas para el funcionamiento de éstas. Primero, se prioriza la comunicación directa entre tostador y productor, algo que suele ser casi imposible en la cadena de suministro convencional, pese a la cantidad de eslabones poco conectados y a la baja trazabilidad. Se conocen el origen del café, la finca en la que se cultivó y, muchas veces, el nombre del productor, de la misma manera que un enólogo conoce la viña, la uva y al viticultor (Latta 2014). Segundo, se enfatiza que productores cafetaleros deben recibir una mayor proporción del valor creado en la cadena y los contratos establecidos entre tostador y productor no parten del precio de mercado, sino típicamente son negociados directamente por los actores involucrados a base de calidad (Gerard, Lopez y McCright 2019). Tercero, como parte del movimiento de la tercera ola del café, el objetivo no necesariamente es reducir los costos y aumentar la eficiencia, lo cual suele formar parte natural de la gestión de una cadena de suministro (ibid.). Por lo contrario, actores del modelo suelen abogar una elevación general de los precios pagados por el café, y los cafés de Comercio Directo a menudo cuentan con precios minoristas notablemente más altos (Borrella 2015).

Cabe destacar que varios teóricos señalan que el Comercio Directo no necesariamente implica la ausencia absoluta de intermediarios, siempre que haya interacción directa entre el productor y el tostador (Vicol, et. al 2018). Borrella, Mataix y Carrasgo-Gallego (2015) sostienen que alianzas directas pueden beneficiar del uso de lo que los autores denominan ‘connective businesses’ o negocios conectivos, es decir, negocios que ayudan a tostadores y productores a vincularse. El negocio conectivo puede establecer el contacto entre los actores, facilitar las negociaciones de contratos o encargarse del exporte o la logística (35).

3.2.3 El café relacional

Mientras que el modelo de Comercio Directo enfoca en la operación directa entre productor y tostador con todo lo que supone, incluidos los precios elevados, las negociaciones directas y la alta trazabilidad, el término *Relationship Coffee*, o el ‘café relacional’, enfatiza especialmente la comunicación y la relación entre todos los actores de la cadena de suministro (Edelmann, Penker y Quiñones-Ruiz 2019). Sin embargo, los dos modelos son muy semejantes en su planteamiento del buen negocio de café. Por ejemplo, Vicol et. al (2018) definen el concepto del café relacional como

“coffee marketed to consumers as being procured through a direct relationship between roaster and producer typically involving personal interaction, mutual trust, price

transparency, a commitment to quality improvement and (importantly) a stated intention to improve the lives of coffee farmers and their communities.” (27).

Este modelo es relativamente nuevo y no es estandarizado. Casi toda la literatura existente del tema se ha publicado en los últimos años. En muchos sentidos, el café relacional se basa en los principios del Comercio Directo, por lo que puede considerarse una rama más elaborada de éste. No obstante, el café relacional no ha ganado tanto terreno y se limita a ser difundido entre tostadores de Estados Unidos, sobre todo representado por la empresa Sustainable Harvest Coffee Importers que afirma haber “pioneered the Relationship Coffee model” (Sustainable Harvest s.f.). Entre tostadores y productores, el término Comercio Directo sigue siendo el más utilizado (Perfect Daily Grind s.f.).

Al igual que el caso de Comercio Directo, el café relacional pretende conceptualizar un sistema alternativo a la cadena de suministro tradicional con la idea de que los eslabones de la cadena deberían comunicarse en mayor medida. Se propone que los actores a lo largo de la cadena se interactúan y colaboran directamente, en lugar de seguir el sistema lineal que suelen aplicar las cadenas de suministro convencionales (Sustainable Harvest s.f.). Por lo tanto, el café relacional se caracteriza por la participación activa por parte de todos los involucrados, y, sobre todo, las relaciones más personales y cercanas entre los actores (Vicol, et. al. 2018). Asimismo, este modelo promueve alianzas a largo plazo, donde tostadores y productores llegan a conocerse y, muchas veces, forman una relación que va más allá del aspecto transaccional (Hernandez-Aguilera, et al. 2018), lo cual también contrasta con la cadena de suministro tradicional.

4. MARCO TEÓRICO

Esta parte presenta el marco teórico que se escogió para intentar explicar y teorizar los factores encontrados en los datos empíricos y cómo éstos se relacionan con el éxito de las alianzas. El marco comprende dos áreas. Primero, se introducirá las teorías de Edelman, Quiñones-Ruiz y Penke sobre los grados de proximidad en alianzas de café relacional. Éstas serán complementadas por las teorías de Chae, McHaney y Sheu sobre las potencialidades del uso de las redes sociales en la cadena de suministro B2B (véase el párrafo 2.5 para una elaboración más detallada de la elección de teorías). En conjunto, forman el marco que sirvió para corroborar y comprender en profundidad los elementos que, según los casos estudiados, sientan las bases de una relación exitosa entre tostadores daneses y productores latinoamericanos.

4.1 La proximidad a distancia

Como se comentó más arriba, las relaciones de una alianza de café relacional o de Comercio Directo es un área poca explorada por la literatura académica. Una excepción es un estudio reciente de Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz (2019) que pretende contribuir a crear una directriz de mejores prácticas a lo largo de la cadena de suministro de cafés de especialidad. El capítulo anterior ilustró que la cadena de suministro del café suele ser muy larga, por lo que la proximidad geográfica es muy rara en la industria. El sistema es lineal y se traspasa de eslabón a eslabón sin exigir mucha interacción o relaciones interpersonales (Sustainable Harvest s.f.). Por lo tanto, la idea principal del estudio de Edelman, Quiñones-Ruiz y Penke es proponer una serie de factores que, hasta cierto punto, compensan la distancia geográfica entre la finca cafetalera y el producto final, ya que la distancia puede complicar más la relación entre productor y tostador (2019, 460). Su artículo de 2019, “Analytic Framework to Determine Proximity in Relationship Coffee Models”, plantea otras dimensiones de proximidad que forman parte de una relación entre productor y tostador y que deben desarrollarse en diferentes modelos de Comercio Directo o del café relacional (462). A partir de la literatura existente sobre el concepto de proximidad, las tres autoras definen cuatro dimensiones principales y tres dimensiones transversales que sirven para ilustrar las condiciones que facilitan o impiden el trabajo con el aspecto relacional de una alianza (477).

4.1.1 Las cuatro dimensiones principales de proximidad

La proximidad organizacional

La proximidad organizacional se refiere a la medida en que se distribuyen diferentes elementos del negocio, como los riesgos, los beneficios y el control, además de cómo se forman los acuerdos organizacionales en general (462). Como lo vimos arriba, muchas veces, productores o cooperativas venden sus granos de café a otro eslabón de la cadena, por lo que no suelen formar acuerdos organizacionales con tostadores. Además, el eslabón productivo asume la mayoría de los riesgos y es el más afectado por la inestabilidad del precio (cf. 3.1). Modelos de Comercio Directo y del café relacional pretenden combatir esta tendencia y buscan que productores y tostadores se conozcan y se establecen convenios, por lo que se necesita enfocar la proximidad organizacional de una alianza directa.

Para determinar el grado de proximidad organizacional, se debe enfocar la estructura de la cadena de suministro, así como los acuerdos entre las partes (464), por ejemplo, si existen contratos formales y el contenido de estos, la forma de fijar los precios, la duración de la alianza, la distribución

de beneficios y la distribución de riesgos. La baja proximidad organizacional se manifestaría en la ausencia de lazos entre productores y tostadores, por ejemplo, si ellos no se conocen, si nunca interactúan o si sólo interactúan una vez para vender y comprar el café, además de en la incapacidad de los acuerdos organizacionales de proveer cierta red de seguridad. La alta proximidad organizacional implicaría interacciones frecuentes entre todos los actores de la cadena de suministro, acuerdos organizacionales que facilitan una distribución de los riesgos y los beneficios y una seguridad financiera para todos los eslabones. Por lo tanto, se puede lograr un grado más alto de proximidad organizacional a través de la integración en la cadena de suministro y al aplicar medidas para garantizar la sostenibilidad económica y social de la alianza (464).

La proximidad institucional

La proximidad institucional trata de hasta qué punto los actores comparten sus instituciones, es decir, las normas y reglas que influyen la interacción entre personas, siendo tanto las regulaciones y leyes como las costumbres, las tradiciones y los tabús (465). Si los actores comparten conceptos tal como valores, lengua y prácticas sociales, se facilitarán la comunicación, la coordinación económica y el intercambio de información. Se indicó arriba que la tercera ola del café y, por consiguiente, el café relacional, marcan la importancia de la calidad del café (cf. 3.2.2). Por lo tanto, las teóricas destacan que la proximidad institucional entre tostadores y productores es fundamental con respecto a la noción de calidad, la que se ha convertido en una institución de sumamente importancia (466). Si no todos los actores la comparten, algunos aspectos de la comunicación podrán complicarse, por ejemplo, la negociación de precios. Asimismo, una grande brecha institucional, ya sea de costumbres, lengua o tabús, aumenta el riesgo de malentendidos y conflictos (465).

Esto significa que la determinación de la proximidad institucional debe tocar las normas o convenciones acerca de la calidad del café y si los actores las comparten. No necesariamente se limita a la calidad del grano, sino también a otros estándares tal como certificaciones (Comercio Justo, ecológico), normas medioambientales o prácticas sociales (466). Además, se debe averiguar si tostadores y productores comparten otras ideas y opiniones que influyen la colaboración. Dentro de este marco, la proximidad institucional va desde muy baja, si las instituciones son completamente diferentes entre los actores, a muy alta, en el caso de que sean iguales. Aunque tostadores y productores difieran en cultura, lengua y costumbres, por no mencionar sus ideas de calidad, se puede desarrollar la proximidad institucional a través de experiencias comunes y el flujo de diálogo (466), ya que esto implica que los actores podrán familiarizarse con otras prácticas sociales, coincidir más

en la noción de calidad o mejorar su lengua franca, haciendo que, muy probablemente, sus instituciones empiecen a aproximarse y asemejarse.

La proximidad cognitiva

El grado de la proximidad cognitiva depende de la convergencia de la denominada base de conocimiento de los actores. Para tener éxito en cuanto a comunicación, procesamiento de información y entendimiento mutual en general, las bases de conocimiento deberían, como mínimo, parcialmente coincidir (466). Hemos visto que, con la tercera ola del café y la popularización del Comercio Directo, el interés por los cafetaleros detrás del café ha aumentado (véase el capítulo 3). Tanto tostadores como consumidores se muestran más conscientes de la producción del café, así como las condiciones de vida de los mismos productores, lo cual facilita más entendimiento mutual en la relación. Los modelos del café relacional y el Comercio Directo representan una alternativa a la cadena de suministro convencional justamente porque se pretende involucrar más a los actores, de modo que cada actor tenga más conocimiento a todos los eslabones de la cadena. Por lo tanto, el alto grado de la proximidad cognitiva resulta necesario para que los modelos puedan tener éxito y las partes logren este entendimiento mutual (466).

De este modo, la proximidad cognitiva añade al análisis la examinación del intercambio de conocimientos y aprendizajes, así como las diferencias y semejanzas de la base de conocimiento de los actores acerca de la producción, el procesamiento, la preparación o el gusto de los consumidores. Un alto grado de proximidad cognitiva sería un caso en el que los actores comparten estos conocimientos y en el que se encuentran oportunidades para el intercambio de más aprendizajes o nuevas ideas (467). La baja proximidad cognitiva se manifiesta a menudo en cadenas de suministro convencionales, donde los actores no saben de la vida y del trabajo de sus socios y se sienten desconectados del área de pericia de otros eslabones. Esta dimensión de proximidad se puede aumentar cuando los tostadores y los productores tienen la oportunidad de discutir la producción, las prácticas comerciales y sus diferentes perspectivas, ya que esto incentiva el aprendizaje mutual y el intercambio de conocimientos, lo que permite que las bases de conocimiento lleguen a ser más similares con el tiempo (ibid.).

La proximidad social

El grado de la proximidad social se refiere a la medida en que los actores de la alianza se sienten amistad o solidaridad a raíz de sus interacciones. Por lo tanto, esta dimensión trata de las relaciones

interpersonales fuera de la acción de compraventa. Más que cualquier otra de las dimensiones, la proximidad social depende de la confianza y el compromiso recíproco entre los actores, por ejemplo, la sensación de un actor de que el otro comunica de manera abierta, de que sus socios tienen en cuenta su bienestar, de que nadie le explota. La confianza ayuda a superar la preocupación de que la otra parte actúe de manera oportunista (467). Para que el café relacional y el Comercio Directo puedan romper con la cadena de suministro del café convencional, es necesario que los actores se sientan seguros ante la idea de establecer sus propias alianzas comerciales. Por lo tanto, en la alianza exitosa, también se debe incluir un alto grado de proximidad social, ya que la sensación de amistad y confianza también los incentiva a los actores a comunicarse más, optar por contacto personal, visitarse o de otra manera tratar de forjar la relación justa aún más.

Así pues, para determinar el grado de la proximidad social, se debe considerar el grado de confianza que muestran los actores, el conocimiento recíproco y el grado de contacto personal (ibid.). De esta manera, alta proximidad social implica que la relación entre los eslabones de la cadena de suministro va más allá de la asociación comercial y que los actores se conocen bien, tal vez incluso son amigos. En cambio, existe un grado bajo de la proximidad social cuando los actores apenas se conocen, cuando sólo tienen una relación comercial o cuando no se confían (468). Asimismo, se puede desarrollar la proximidad social si se crea más confianza, por ejemplo, cuando los actores cumplen con los acuerdos y cuando se muestran benevolencia, motivación e integridad. La proximidad social también se acumula tras una alianza a largo plazo, donde las partes tienen la oportunidad de conocerse mejor y formar una relación amistosa.

4.1.2 Las tres dimensiones transversales

Además, Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz añaden tres dimensiones transversales, las que influyen las cuatro dimensiones principales de proximidad organizacional, institucional, cognitiva y social. Por consiguiente, éstas también influyen el funcionamiento de la relación. Las tres dimensiones transversales son, a continuación:

La proximidad geográfica (temporal)

La proximidad geográfica temporal puede servir para aumentar las otras dimensiones de proximidad a través de visitas cortas en persona, ya que estas reuniones posiblemente pueden resultar suficientes para el intercambio de información, la comunicación, el desarrollo de la relación personal y la transmisión de conocimientos sin que los actores compartan localización de manera permanente.

Según las autoras, preferiblemente, se debe reunir en momentos específicos y significativos para la formación de la relación, por ejemplo, al inicio de una alianza de cooperación para conocerse y negociar los acuerdos generales, o si se necesitan solucionar problemas o plantear expandir la colaboración (468). Por lo tanto, en un análisis, se puede enfocar en con qué frecuencia y qué regularidad los productores y los tostadores se reúnen, y cómo esto influyen las otras dimensiones de proximidad.

El poder

El poder como dimensión transversal resulta importante, puesto que la buena relación debe enfatizar la equidad y la mutualidad entre tostadores y productores, así como la participación por parte de todos actores (469). Por otro lado, impide el desarrollo de una relación justa y exitosa que un actor independientemente tome la iniciativa y defina las reglas del juego, dejando a la otra parte a adaptarse. No obstante, las autoras mencionan que todas relaciones comerciales demuestran ciertas diferencias de poder en algunos aspectos, por lo que relaciones intrínsecas de poder no necesariamente son una prueba de incapacidad (ibid.). Para el análisis, se distinguen entre dos formas de transmisión de poder: la transmisión directa y la transmisión difusa. La primera se refiere al poder ejercido de manera intencional, mientras la segunda es menos explícita y accidental. En el mundo de café, esto suele ocurrir en forma de convenciones de calidad, directrices de mejores prácticas o normas sociales. Ambas pueden resultar problemáticas, por lo que uno, al trabajar para una relación exitosa, debe ser consciente de su existencia, por ejemplo, si una parte sola determina los estándares de precios y calidad.

La comunicación

La tercera dimensión transversal es la comunicación, ya que ésta se vincula con todas las otras dimensiones de varias maneras (469). Primero, las autoras destacan que elementos como el intercambio recíproco, el feedback y las negociaciones son de sumamente importancia para que se desarrolle la proximidad entre las dos partes. Segundo, la comunicación puede elevar el grado de cada dimensión de proximidad más que cualquier otra herramienta (ibid.). Como señala la dimensión de proximidad geográfica temporal, reuniones en persona son muy impactantes, sin embargo, la comunicación en línea y virtual también contribuye a la influencia positiva en las relaciones. Es importante notar que se exige cierto nivel de proximidad cognitiva para realizar una comunicación eficaz, así como un idioma como institución común (véase arriba).

Tabla 2: *Las dimensiones de proximidad*

Dimensiones principales de proximidad	Dimensiones transversales de proximidad
La proximidad organizacional	La proximidad geográfica (temporal)
La proximidad institucional	El poder
La proximidad cognitiva	La comunicación
La proximidad social	

Fuente: Edelman, Quiñones-Ruiz y Penke 2019.

Edelman, Quiñones-Ruiz y Penke enfatizan que todas las dimensiones de proximidad son altamente interrelacionadas: la alta proximidad organizacional puede compensar una falta de confianza y la baja proximidad social, mientras que la alta proximidad social puede aumentar la proximidad cognitiva, pues el conocimiento y la amistad hacen que los actores tengan un entendimiento mutuo (468). Asimismo, las maneras de alimentar las diferentes dimensiones de proximidad también coinciden. Vemos que la comunicación directa y frecuente, las experiencias comunes y el intercambio de conocimientos todos conducen a un grado más alto de proximidad.

Aunque la idea principal de estas teorías es proponer unas dimensiones de proximidad que pueden compensar la distancia geográfica y social entre tostador y productor, las autoras también advierten que demasiada proximidad puede afectar la relación de manera negativa e incluso resultar perjudicial, ya que demasiada proximidad aumenta el riesgo de estafa, chantaje, actividades ilícitas o violación de derechos laborales (468). Es más, los actores se pueden perder de otras mejores oportunidades, haciendo que se dependan demasiado, o, por otro lado, la relación puede excluir a nuevos actores, nuevas ideas e innovación (ibid.).

4.2 Las redes sociales y la cadena de suministro

La cadena de suministro del café no es la única cadena de suministro tradicionalmente extensa y compleja. Unos de los desafíos principales suelen ser la dispersión y el intercambio de información (Chae, McHaney y Sheu 2020). Por consiguiente, en los últimos años, la literatura académica empresarial se ha preocupado por el uso de las redes sociales para mejorar las operaciones en la cadena, y cómo éstas pueden servir de puente entre los eslabones que se encuentran geográficamente muy lejos uno del otro (véase, por ejemplo, O'Leary 2011). La comunicación virtual no requiere proximidad física entre los eslabones y, por consiguiente, ofrece una serie de herramientas para aproximar a los actores a lo largo de la cadena. En el artículo “Exploring social media use in B2B

supply chain operations” (2020), Chae, McHaney y Sheu presentan una serie de potencialidades de las redes sociales para la mejora de la cadena de suministro B2B. Sostienen que canales como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn pueden mejorar el desempeño de la cadena, la eficiencia, la productividad, la solución de problemas, la identificación de mejores prácticas y el fortalecimiento de relaciones entre los socios (79). Las cuatro potencialidades son las siguientes:

4.2.1 Potencialidades de las redes sociales

La asociación

Primeramente, las redes sociales ofrecen la asociación, es decir, contribuyen a la formación de relaciones entre individuos, siendo su característica principal el aportar conexiones sociales. Según los autores, “social media provides mechanisms for connecting the right people at the right time.” (80). Sistemas tradicionales a lo largo de la cadena de suministro suelen enfocar la transmisión de información, a menudo información confidencial, de un eslabón a otro (77). Las redes sociales se distinguen de estos en varios aspectos. Primero, introducen el elemento de interacción social y posibilitan diferentes tipos de asociaciones entre los empleados de las empresas en la cadena de suministro B2B, de modo que ayuden a desarrollar relaciones más estrechas entre los actores. Grupos o foros permiten compartir rápidamente documentos, publicaciones, videos, imágenes, enlaces o gráficos con todos los miembros. De esta manera, más gente puede encontrar más conocimiento e información, o incluso sentirse involucrados, lo cual puede reforzar el vínculo entre compañeros o entre comprador y proveedor, además de mejorar el trabajo en equipo (80). Segundo, Chae, McHaney y Sheu también proponen que el contributor del contenido compartido mediante redes sociales es altamente identificable. Por lo tanto, el acto de compartir alguna información implica un grado más alto de responsabilidad y transparencia. Esto se diferencia de otros sistemas informativos, en los que el vínculo entre persona y contenido no siempre es evidente, incluso a veces es eliminado, lo cual no alimenta la transparencia y la asociación entre las personas involucradas, tal como lo pueden hacer las redes sociales (ibid.).

La comunicación

Las redes sociales también pueden mejorar la comunicación entre los negocios. Generalmente, se considera la comunicación una herramienta clave para la cadena de suministro B2B exitosa, sin embargo, históricamente, la comunicación entre los eslabones ha sido asincrónica, por un tiempo limitado y para pocos individuos representantes (78). El uso de las redes sociales puede cambiar este

panorama, haciendo que la comunicación de la cadena se realice de manera más abierta y que la comunicación a nivel individual se vuelva más fácil. Las redes sociales ofrecen la posibilidad de compartir y editar varias formas de contenido a través de varias formas de comunicación, tal como videos, imágenes o documentos, y con pocas restricciones en términos de tiempo o localización, por ejemplo, la comunicación se puede realizar en tiempo real (ibid.). Además, las redes sociales fortalecen la comunicación descentralizada, es decir, permiten a más personas y miembros de las organizaciones participar en el diálogo y el intercambio de información, mientras la penetración de Internet y el uso de los smartphones sigue creciendo en todo el mundo (Hootsuite y We Are Social 2020). Asimismo, Chae, McHaney y Sheu sostienen: “Information yields advantages and, with social media, new information can be gathered from sources that were previously outside of existing communication infrastructures.” (2020, 74). Por lo tanto, las redes sociales pueden mejorar la interconexión de los actores, simplemente porque la comunicación a través de las redes sociales resulta más interactivo, rápida y eficaz y permiten un intercambio animado. No obstante, Chae, McHaney y Sheu también señalan que la naturaleza informal de las redes sociales puede suponer un riesgo para las organizaciones, pues puede hacer borrosa la línea entre la información importante y la conversación cotidiana. Por lo tanto, las organizaciones, a la hora de incluir las redes sociales en sus estrategias, deben desarrollar unas políticas que distingan el uso personal y el uso comercial de estos canales (81-82).

La colección

Tercero, los autores señalan que las redes sociales ofrecen el acceso a los macrodatos que se pueden utilizar para optimizar la red de la cadena de suministro (78). No obstante, puesto que la investigación de esta tesina enfoca específicamente en la relación y la interacción entre los eslabones de la cadena, esta potencial de las redes sociales no resulta relevante y no será tratada a profundidad.

La colaboración

Por último, las redes sociales ofrecen la plataforma digital mediante la cual se puede colaborar con diferentes negocios que normalmente no serían accesibles a lo largo de una cadena de suministro tradicional. Por consiguiente, también ayudan a los diferentes eslabones a mejorar su coordinación. La integración de la cadena implica un aspecto de planificación y la toma de decisiones acerca de actividades logísticas, gestión, previsión de la demanda etc. (79). Chae, McHaney y Sheu sostienen que “the performance of a supply chain depends critically on how its members coordinate their

decisions. And it is hard to imagine coordination without some form of information sharing.” (74). Las redes sociales proveen canales para una coordinación rápida en tiempo real y a costos bajos. Por lo tanto, cuentan con oportunidades para el desarrollo y mejoramiento coordinado del producto que se mueve por la cadena de suministro, así como la planificación a largo plazo acerca de la colaboración. De esta manera, las redes sociales pueden fortalecer la confianza entre los negocios, ya que la colaboración y la coordinación continua pueden remediar la incertidumbre de una alianza. Asimismo, la eficiencia del intercambio de información a través de los canales implica que los actores tienen la posibilidad de comunicarse al instante si algunas circunstancias amenazan con afectar la cadena, ya sean acontecimientos más personales en la vida de algún actor o incidentes perturbadores, tal como inestabilidades políticas, accidentes carreteros o condiciones meteorológicas impredecibles (79).

4.3 Síntesis teórica

En conjunto, estas dos áreas teóricas del aspecto relacional de la cadena de suministro constituyen un instrumento analítico acertado para poder explicar, corroborar y legitimar los resultados del estudio de caso. La primera parte demuestra cómo actores de la cadena pueden trabajar con diferentes dimensiones de proximidad para formar una relación pese a gran distancia y para evitar posibles trampas de conflictos, desequilibrio de poderes y explotación. La otra parte señala que las redes sociales sirven como herramienta concreta para aproximar los eslabones de la cadena de suministro, facilitando su comunicación, colaboración y asociación. Por consiguiente, tanto Edelman, Penke y Quiñones-Ruiz como Chae, McHaney y Sheu ofrecen perspectivas que nos ayudan a entender a profundidad los factores que contribuyen a la relación exitosa entre tostador y productor.

5. ANÁLISIS

Este capítulo trata los elementos claves que se encontraron en el material empírico. A través del análisis temático de las entrevistas cualitativas, se identificaron varios aspectos que contribuyen a una alianza directa exitosa, los cuales serán explicados, analizados y teorizados en lo siguiente. Como se comentó en la parte 3, los modelos de Comercio Directo y del café relacional no cuentan con estándares oficiales, por lo que esta parte intenta aclarar algunos principios que beneficiarán al trabajo con ellos. Conforme al análisis temático, la sección se ha dividido por temas que todos pretenden elucidar los factores que facilitan una buena relación entre tostador y productor. Bajo cada tema, se

presenta cómo se manifiestan estos factores en el trabajo de los actores y se busca corroborar los hallazgos, relacionándolos con literatura académica presentada en el capítulo 4 y con la contextualización de la industria cafetalera tratada en el capítulo 3.

5.1 Factor 1: Motivación común

Al examinar las entrevistas, primeramente, se llega a entender que las alianzas directas han sido impulsadas por un deseo de explorar una alternativa al mercado tradicional de café, tanto por parte de tostadores como de productores. Por ejemplo, un tostador menciona que, al basar su negocio en el modelo de Comercio Directo, el equipo quería “hacer las cosas de manera diferente [...]: Comerciamos directamente, quitamos algunos eslabones y ganemos más control sobre el proceso, de modo que nos aseguremos de que el dinero pagado aquí vuelva a los cafetaleros.” (Apéndice 1, 1). Otro tostador comenta: “También nos estamos planteando cómo podemos hacer más y dar más pasos en el futuro, para que podamos decir que nosotros somos los que hacemos más en este aspecto.” (Apéndice 2, 8). Así mismo, el productor afirma que el modelo del café relacional “es mejor que el modelo tradicional.” (Apéndice 4, 3). De esta manera, resulta que se comparte en las relaciones una motivación común de hacer las cosas de manera diferente, aunque los actores de una cadena de suministro tienen, digamos, motivaciones opuestas: el comprador se esforzará para conseguir el producto al menor costo posible, mientras el productor, naturalmente, tratará de vender su café al precio más alto posible.

Como vimos en la parte 3.1, el problema es que el precio de mercado implica un nivel de ingresos muy bajo para las personas productoras y no se corresponde con los costos de producción. Los precios del café están en favor del adquirente, por lo que la cadena de suministro del café suele ser impulsada por los compradores, una categoría a la que pertenecen los tostadores. Sin embargo, parece que las alianzas estudiadas tienen como característica común el deseo de cambiar el panorama general de bajos rendimientos para la parte productora. Los tostadores entrevistados hablan con escepticismo del precio de mercado y quieren representar una alternativa a aquello. Uno dice: “El escenario opuesto [a nuestro modelo de negocio] es este precio de mercado determinado y cerrado y que, ahora mismo, se encuentra muy por debajo de los costos de producción para los pequeños productores. Es decir, pierden dinero cada día de trabajo, no tienen recursos para invertir en nuevas iniciativas. Y esto hemos de cambiarlo, porque si no, no podremos continuar comerciando con el café de la calidad que nos gustaría.” (Apéndice 3, 5). Otro sostiene que “la industria cafetalera es muy dura, porque a todos los productores cafetaleros les obliga a aceptar los precios que se les ofrece. No

tienen la oportunidad para decir: "Este es mi precio, esto es lo que ustedes tienen que pagar". Es esta meta hacia la que trabajamos." (Apéndice 1, 15).

Esta motivación también se manifiesta en una serie de iniciativas que se han tomado en las alianzas. Por ejemplo, Coffee Collective y sus socios de Colombia trabajan con contratos de precio fijo, es decir, que se acuerdan el precio y el volumen previsto antes de la cosecha. De esta manera, los productores saben qué precio recibirán y, por consiguiente, tienen la seguridad financiera necesaria para invertir en su finca, en este caso, contratar a buenos cosechadores. CleverCoffee pretende establecer un sistema de pago adelantado para sus socios con el fin de procurar que el pago llegue a tiempo para sus costos e inversiones y no muchos meses después. En las alianzas también se ha decidido dejar que el precio siga la calidad del café, de modo que cuando se aumente la calidad, se aumenten los precios. Además, los entrevistados comentan que el objetivo es que las relaciones se continúen en adelante, para que tanto tostador como productor tengan una base más segura sobre la que pueden desarrollar su negocio. Un tostador afirma: "Queremos que estas alianzas sean a largo plazo. Queremos continuar trabajando con ellos y seguirlos." (Apéndice 3, 6). Otro también menciona que "la alianza directa viene con cierta responsabilidad, se hacen las cosas de manera correcta con el objetivo de volver el año siguiente y el año después del siguiente y mirarles a los ojos y decir: "Cumplimos nuestra palabra." (Apéndice 1, 7). Finalmente, Coffee Collective y ØNSK Kaffe incluyen como eslabón a un intermediario que les ayuda a negociar los contratos de manera más formal, las empresas Caravela y Expocamo, respectivamente. Ambas son lo que Borrella, Mataix y Carrasco-Gallego (2015) denominan un 'negocio conectivo', es decir, una empresa que facilita las relaciones directas entre tostadores y productores (cf. 3.2.2).

El hecho de que se hayan realizado estas diferentes iniciativas y de que se hayan llevado a la práctica las ideas, confirma que existe una motivación auténtica para representar una alternativa al sistema convencional. Esto es clave, ya que la motivación genuina sirve para que las partes perseveren y mantengan su alianza, aunque ésta a veces implica tareas adicionales. Tal vez podría parecer lógico que los productores estén inclinados a buscar otro modelo e ingresos que corresponden más a su empeño, como afirma el productor, "en el caso de este modelo [...], por lo general, uno tiene la opción a tener sobreprecio, pues, por el café. Sobreprecio arriba del precio bolsa, un poco más caro que bolsa. Entonces, sí es mejor." (Apéndice 4, 3). Sin embargo, los entrevistados destacan que estas alianzas exigen a ambas partes más tiempo y más trabajo de coordinación, por no mencionar el largo proceso de buscar a un socio, entablar una alianza y empezar a conocerse. En el caso de los tostadores, esto también significa asumir el reto de cambiar una cadena de suministro que les beneficia a ellos

económicamente. Para los productores, dado que este tipo de alianzas normalmente se encuentran en el mundo de la tercera ola del café y cafés de especialidad (cf. 3.2.1), el modelo implica que deben trabajar con especial cuidado para entregar un buen producto de muy alta calidad, lo cual Silvio Sánchez de la finca Santa Teresa de Mogotón también señala como un desafío (Apéndice 4, 4). Un tostador cuenta que, especialmente, la puesta en marcha les costó mucho esfuerzo y dice: “Diría que al principio fue complicado empezar el negocio y, como pequeña empresa, comprar pequeñas cantidades directamente de su origen, en lugar de comprar el café de un importador de Europa.” (Apéndice 2, 4). Generalmente, las empresas tostadoras destacan que este modelo, dado que depende de sus propias estrategias e iniciativas como negocio, requiere más trabajo que, por ejemplo, conseguir el sello de Comercio Justo y vender el café con él. De hecho, un tostador cuenta que, aunque la empresa a menudo recibe preguntas críticas sobre la falta de certificados por parte de sus consumidores, él está convencido de que las alianzas directas conllevan más beneficios mutuos que el sistema de Comercio Justo, y esto se les explica a los consumidores (Apéndice 3, 9-10). Los otros tostadores entrevistados también demuestran un grado de desconfianza acerca del Comercio Justo: “Si corresponde con algo bueno, algo que se puede avalar, diría que el Comercio Directo es una solución mucho mejor [que el Comercio Justo], pues si quieres que la mayor cantidad de dinero posible vaya a la persona que recolecta las cerezas al otro lado del mundo, habrá que procurar que haya poco dinero a distribuir entre los eslabones intermediarios. Esto es lo que pretendemos hacer.” (Apéndice 1, 11). Rasmus Ditlev de ØNSK Kaffe dice: “Como compradores podemos decir que queremos comprar [el café] como Comercio Justo. Entonces, cierto importe de dinero se destina a un fondo de proyectos. Nosotros hemos tratado de averiguar cómo utilizan estos fondos, y no es igual entre las cooperativas. ¿Qué pasa en caso de que sea una sola finca?, ¿deben hacer entonces también un fondo de proyectos? A veces es muy difícil saber qué es lo correcto hacer.” (Apéndice 2, 2).

Por consiguiente, resulta que los entrevistados no solamente comparten una motivación, su motivación común también les hace poner el esfuerzo extra que sea necesario. Esta última característica en particular podría marcar la diferencia entre alianzas exitosas y alianzas fracasadas, siendo un criterio de éxito la voluntad para invertir los recursos extras, ya sea en forma de tiempo, dinero o mano de obra. En el marco de las teorías de Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz (2019) y las diferentes dimensiones de proximidad, parece que la motivación común resulta en un alto grado de proximidad organizacional, ya que el deseo de romper con el status quo de la industria ha llevado a los actores a buscar el ajuste de varios elementos organizacionales: Se pretende distribuir tanto los beneficios como los riesgos de manera más equilibrada, se quiere continuar la relación a largo plazo,

los contratos se negocian formalmente y se trabaja con contratos alternativos que garantizan cierta seguridad financiera. Mediante estas iniciativas, un actor logra mostrar al otro su buena voluntad, a la vez que se consigue que la alianza contenga elementos de seguridad y formalidad. De este modo, la motivación común refuerza el vínculo entre productor y tostador, y hace que se forme el negocio sobre un fundamento más estable, es decir, como lo proponen Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz, se establece la relación a través de acuerdos organizacionales (2019, 463). El uso de un intermediador como la parte tercera no disminuye necesariamente la proximidad organizacional, sino que, al contrario, según las teóricas, podría aumentarla (464). Los intermediarios que incluyen ØNSK Kaffe y Coffee Collective contribuyen a una negociación de precios y, siendo negocios conectivos, animan a los tostadores y los productores a que se relacionen de manera directa, incluso les han ayudado a establecer las alianzas. Por consiguiente, estos intermediarios fortalecen la relación comercial y, con ello, la proximidad organizacional.

5.2 Factor 2: Trabajo común

A lo largo de las entrevistas no solamente destaca la motivación común, sino también se repite un patrón de que todos los actores comparten la idea de que su trabajo es un trabajo común. En lugar de verse como entidades o negocios separados, sus comentarios indican que se consideran al otro algo parecido a un compañero de trabajo de otra área de pericia. Por ejemplo, los entrevistados enfatizan que sus buenos resultados se deben a la sinergia creada por la colaboración entre las dos partes. Un tostador afirma: “Nosotros no sabemos cómo cultivar el café. Ellos tienen mucho más conocimiento que nosotros, pero sí sabemos algo del resultado y de lo que tal vez les pueda faltar. Entonces, con su pericia, pueden volver, cambiar algunas cosas y tratar de hacerlo aún mejor. De esta manera, siempre hay un diálogo y un intercambio de ideas, una colaboración para desarrollar las cosas.” (Apéndice 3, 2). Justamente este tipo de feedback entre productor y tostador juega un papel importante en todas las alianzas estudiadas, de modo que el café y su calidad se vuelvan un asunto común, y no solamente la responsabilidad de uno u otro eslabón de la cadena de suministro. Un tostador cuenta que los productores “mandan un mensaje, preguntando: “¿Han recibido la muestra de la cosecha de esta última semana? ¿Qué les parece? ¿Tienen algo de feedback?”” (Apéndice 1, 5). Éste también enfatiza que es importante que las dos partes estén de acuerdo en qué se entiende por alta calidad. Asimismo, el productor sostiene: “El tostador es el que sabe el resultado del producto al final, si a la gente le ha gustado el café y todo eso, así que hay que mantener la comunicación, cuando de repente a uno como productor le digan, mira, tu café se vendió, le gustó mucho a la gente, entonces, ya con esto, uno se

siente satisfecho. Y igual, si no gustó, habría que averiguar qué hay que mejorar con tiempo.” (Apéndice 4, 2). Generalmente, los entrevistados expresan que sus alianzas les permiten discutir el sabor y las características de los diferentes tipos de café y así, conjuntamente, mejorar la calidad del producto. Al parecer, el trabajo común centrado en el café y la calidad de éste hace que los actores intrínsecamente busquen soluciones comunes si alguna de las partes se enfrenta a un problema, pues cuando se considera que la calidad del producto es la responsabilidad de todos, el problema de un eslabón de la cadena se vuelve un problema común. ØNSK Kaffe cuenta, por ejemplo, que el abono orgánico solía suponer un problema para su socio cafetalero Leonel Valladares, pues la fuerte lluvia se llevaba todas las nutrientes del abono antes de que éste se pudiera utilizar, lo cual afectaba la producción y la calidad del café. Entonces, el equipo de ØNSK Kaffe compraron unos materiales, y productor y tostadores construyeron un cobertizo para mantener el abono seco. Como resultado, ambas partes pudieron vender más café y aumentar sus beneficios. Al iniciar su alianza, CleverCoffee tuvo un problema logístico acerca del transporte del café, así que se reunieron con su socio Ricardo Rojas para discutir posibles soluciones y juntos encontraron a un actor que los podía ayudar a exportar el café a Europa. Por lo tanto, no solamente el hecho de que los actores entiendan su trabajo como un trabajo común, sino también la capacidad de realmente trabajar en un proyecto colectivo y tratar problemáticas en conjunto, parece contribuir al mejoramiento de la relación y, por consiguiente, se puede considerar otro criterio de éxito.

Aquí también cabe destacar que los sujetos entrevistados enfatizan que estos proyectos y colaboraciones forman parte de un negocio con beneficios mutuos y no de un tipo de filantropía. Un tostador enfatiza: “Bueno, sobre todo, es un negocio, y para ellos también es importante saber que no estamos allá porque somos alguna organización que viene para dar dinero a gente de países menos adinerados que el nuestro. Estamos allá porque pensamos que hacen un buen trabajo, y confiamos en que sigan haciéndolo, entonces estamos allá para encargarnos del producto, por así decirlo.” (Apéndice 1, 4). Otro sostiene: “Es positivo que algo sostenible también pueda ser un buen negocio, de modo que no sea solo filantropía. Personalmente, no creo que la filantropía sirva a largo plazo.” (Apéndice 2, 8). Esto también resulta importante para el éxito de las relaciones, así pues, como socios de un buen negocio, ninguno es inferior, y la relación no se reduce a que una parte dona los bienes y otra parte los recibe. El trabajo común se hace porque les beneficia a todos y todos trabajan con el mismo objetivo: Vender un buen café. Tal vez esto no sea tan sencillo como suena, porque existe una línea divisoria entre proyectos de responsabilidad social corporativa (RSC), que también le sirve a la empresa como estrategia de marketing (véase, por ejemplo, Carroll 2016; Kotler y Lee 2005), y la

alianza comercial entre dos socios. Ambas iniciativas sí pueden beneficiar a todas las partes involucradas y las alianzas directas también se pueden utilizar en un contexto de marketing, sin embargo, en términos de la relación entre productor y tostador, no es lo mismo ejercer el papel de donante o fuerza impulsora de un proyecto que lograr mejorar en conjunto un negocio. Un tostador acentúa precisamente esto y explica: “Cuando decimos que apoyamos a los productores, lo puedes ver en nuestro modelo de Comercio Directo. No es que afirmemos que ayudamos a los cafetaleros financiando alguna escuela en Kenia o algo así.” (Apéndice 3, 5). De beneficios mutuos mencionan los actores, por ejemplo, que se ayudan a expandir el mercado y el negocio para ambas partes, que se consigue una mayor calidad del café que se puede vender a mejores precios, que todos obtienen una rentabilidad más alta y que la colaboración conlleva un mayor conocimiento sobre el viaje del café, lo cual los entrevistados expresan apreciar. Estos beneficios mutuos enfatizan que no se trata de una relación filantrópica, sino comercial, y, además, sirven para reforzar la relación, ya que actores, naturalmente, serán mucho más inclinados a continuar la alianza si ésta les sigue beneficiando. Por lo tanto, esto también se podría considerar un elemento clave del éxito. Si una empresa pretende iniciar una alianza que no comprenda beneficios mutuos, habrá que replantearla para garantizar su mejor funcionamiento.

Como otro beneficio, especialmente por parte de productores, se ve el reconocimiento que reciben por su café, pues los entrevistados mencionan repetidas veces la importancia de reconocer la obra de los cafetaleros y no solamente de los tostadores, quienes venden el producto final. De este modo, se enfoca otra vez en el trabajo común, la sinergia de la colaboración y la responsabilidad colectiva como parte de la alianza comercial. El tostador de ØNSK Kaffe resalta el orgullo que sienten muchos productores por su café:

OG: “¿Así que [los productores] también quieren formar una relación o una alianza?”

RD: Sí, en efecto. Definitivamente. No solamente para tener un precio más alto por su café, sino también porque están orgullosos de su producto y quieren venderlo. No como alguna mezcla de algún mayorista, sino como un café de su propia finca, porque sienten mucho orgullo por su propio producto.” (Apéndice 2, 5).

Igual, el productor expresa que la finca y los cafetaleros deben ser reconocidos: “El problema es que hay muchas empresas que incluso ocultan el origen del café. Viene una empresa, compra el café de la finca Santa Teresa del Mogotón y lo comercializan como si fuese de ellos y quizá no es de ellos.” (Apéndice 4, 5). El tostador de CleverCoffee dice: “Esto de que el sueño es que los productores cafetaleros logren tener el mismo estatus que un vinicultor francés es justamente de lo que se trata.”

(Apéndice 3, 5). Además, éste afirma: “Estoy totalmente convencido de que estos productores son quienes mejor saben cómo manejar sus fincas. Estoy seguro de que, si les damos un pago justo y las posibilidades de hacer bien las cosas, entonces lo harán.” (Apéndice 3, 10).

Al parecer, y según las teorías de Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz (2019), el trabajo común puede ser un factor de éxito porque hace que se incremente el grado de la proximidad institucional, la dimensión que, entre otras cosas, enfoca en las normas, ideas y concepciones de los actores de la alianza y cómo éstas facilitan o inhiben el intercambio de información y la coordinación entre tostador y productor. En este caso, la proximidad institucional es medio alto, pues los actores de las alianzas comparten una serie de ideas y normas acerca de sus diferentes papeles y la función de sus alianzas. Un ejemplo es su preocupación de que la relación permanezca comercial y no tenga carácter filantrópico, buscando hacer que los roles de los actores sean iguales y no de tipo donante-receptor, ante lo cual los entrevistados se demuestran críticos. Esto no solamente resulta una buena estrategia porque los actores coinciden en su modo de ver la alianza, sino también porque parece que la equidad y la participación del productor juegan un papel importante para una relación comercial equilibrada (Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz 2019, 464). A la hora de entablar una alianza directa Sur-Norte entre tostadores y productores, los actores frecuentemente se enfrentarán con la asimetría de poder de la cadena de suministro tradicional, ya que, como vimos arriba, el poder suele centrarse en los tostadores, quienes tradicionalmente dictan la forma de operar y suelen contar con más recursos y más libertad de acción. Por lo tanto, puede resultar difícil evitar lo que Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz denominan ‘la transmisión difusa del poder’, es decir, involuntariamente repetir patrones de la cadena de suministro convencional (véase 4.1.2). Al compartir responsabilidades y problemas y considerarse compañeros de trabajo, tratando de involucrar a todos, además de enfatizar la mutualidad entre las dos partes, los actores contrarrestan esta tendencia.

Otra institución que llegan a compartir los productores y tostadores mediante su trabajo común es la, según las teóricas, muy importante institución de la calidad del café. Las alianzas estudiadas, como muchos otros negocios de la tercera ola del café, giran en torno a la calidad. Lo enfatizan particularmente Coffee Collective y CleverCoffee, los que se definen como empresas de cafés de especialidad, pero a lo largo de las entrevistas queda claro que todas las alianzas se concentran en la pasión por un buen café y que se deben compartir las normas de calidad y certificaciones. Por lo tanto, este trabajo común y el feedback acerca de la calidad son elementos especialmente interesantes para este estudio. El flujo de diálogo entre los actores de las alianzas sobre el café y sobre cómo se puede mejorarlo no solamente aumenta el grado de la proximidad

institucional, sino también demuestra cómo tostadores y productores utilizan sus canales de comunicación para la colaboración y la coordinación del mejoramiento del producto, lo cual según Chae, McHaney y Sheu (2020) ayuda a aproximar los eslabones de la cadena de suministro. Los teóricos también destacan que, puesto que las redes sociales proveen la coordinación más fácil, contribuyen a mejorar la toma de decisiones, y así facilitar el éxito de la relación.

5.3 Factor 3: Una alianza profesional y personal

Como vimos en el capítulo 3, generalmente, se entiende que una parte de los modelos de Comercio Directo y del café relacional suelen ser las relaciones más personales, por lo que uno podría argumentar que aquellas no se pueden considerar un factor de éxito, sino más bien una característica definitiva de cualquier alianza directa. No obstante, parece que particularmente la capacidad para hacer que una relación se mantenga profesional y comercial mientras se desarrollan los aspectos más personales, es una de las claves del funcionamiento de las alianzas estudiadas. Se mostró arriba que los actores desean considerar al otro un compañero de trabajo y que hicieron comprender que las alianzas no parten de una idea de filantropía, sino del motivo de hacer un buen negocio. Asimismo, todas las alianzas tienen un elemento de formalidad, como los contratos formales y un eslabón de intermediario para poder realizar negociaciones tripartitas. A la vez, los entrevistados describen varios elementos que van más allá de una relación puramente transaccional. A lo largo de las conversaciones, los tostadores se refieren a todos sus socios por sus nombres y demuestran conocer a todas las personas con las que comercian. Ellos también coinciden en, activamente, procurar que se realicen actividades de característica más informal que no se relacionen directamente con el negocio. Como ejemplo, ØNSK Kaffe organizó una fiesta y un torneo de fútbol la última vez que visitaron a sus socios de Nicaragua, y los representantes de Coffee Collective tienen la costumbre de comer con la familia de sus socios cada día durante la visita. Su tostador entrevistado afirma que “algo pasa en esas visitas que no solamente trata de negocios.” (Apéndice 1, 4). Tendencias similares se ven en su comunicación entre las visitas que típicamente se realiza a través de Whatsapp o Instagram. Aquí también se encuentra en el espacio entre el acuerdo de negocios y la amistad. Al ser preguntados por ejemplos de su comunicación, los entrevistados destacan la comunicación sin aspecto comercial, tal como “saludos de año nuevo y feliz navidad y feliz cumpleaños y cosas así.” (Apéndice 1, 5). El tostador de ØNSK Kaffe da más ejemplos:

OG: “¿Mantienen la comunicación con los agricultores y productores cuando ustedes no están allá?”

RD: “Sí, la mantenemos, pero no es comunicación comercial. No es que negociemos mientras no estemos allá. Típicamente, enviamos algunas fotos, o ellos nos envían fotos a nosotros, y respondemos: "Espero que todos estén bien, nosotros acabamos de hacer algo con tu café." O ellos mandan unas fotos de... por ejemplo, hay un equipo local de fútbol que lleva nuestro logo en sus camisetas. Más que nada, es algo amistoso. Los taggeamos en Instagram si publicamos algo con ellos y cosas así.” (Apéndice 2, 3).

De este modo, no solamente la compañía física de las visitas rompe con una relación estrictamente profesional, sino esta manera de relacionarse también se manifiesta en la comunicación a distancia, donde los actores comparten experiencias y recuerdos o se escriben mensajes amistosos. A no ser que surja alguna duda, que una de las partes tenga una cuestión acerca del contrato o que se involucre al intermediador, afirman los actores que la comunicación se caracteriza más por el intercambio de saludos. El productor lo describe así: “Nos mantenemos en contacto, así que, un saludo [...], pues, uno toma fotos o manda fotos.” (Apéndice 4, 3).

Si comparamos también estos resultados con los planteamientos de Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz para explicar por qué este equilibrio entre el profesionalismo y la amistad se puede considerar un criterio de éxito, se lo podría atribuir a la interacción de la alta proximidad organizacional con la alta proximidad social. Vimos arriba que las alianzas estudiadas demuestran un alto grado de proximidad organizacional, por ejemplo, a través de contratos de precio fijo o pago por adelantado, lo cual contribuye a un ambiente laboral más seguro. De igual importancia es el grado de la proximidad social. Mientras que Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz hablan en favor de la alta proximidad social, también enfatizan que demasiada proximidad podrá hacer más mal que bien, ya que entonces podría resultar difícil distinguir entre negocios y favores de amigos, y se expone más la alianza a actividades ilícitas, la violación de derechos laborales, la estafa o el chantaje (Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz 2019, 468). Generalmente, en el caso de las alianzas estudiadas, se puede clasificar su proximidad social como alta o media alta. Todos describen una relación que va más allá del elemento de compraventa, se conocen personalmente y se ha abierto un espacio para comunicarse de manera más informal a través de diferentes canales, por ejemplo Instagram. Semejante a Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz, Chae, McHaney y Sheu (2020) también advierten que demasiada informalidad en la comunicación entre los eslabones de la cadena de suministro, específicamente en las redes sociales, puede suponer un riesgo para las organizaciones, ya que puede resultar difícil distinguir consultas amistosas, conversación trivial e información importante. Sin embargo, debido a este equilibrio que se encuentra entre la relación profesional y la relación personal, los actores son

capaces de llegar al punto ideal que ofrecen las redes sociales, donde la interacción rápida y amistosa remide la incertidumbre que pueden sentir las partes.

Además, parece que este elemento de amistad en una relación con objetivos principales de carácter profesional les ayuda a los entrevistados a generar confianza, lo cual Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz destacan como ingrediente de sumamente importancia para mantener una relación exitosa a grande distancia. Un tostador describe que, a través de su manera de trabajar, “se crea cierta forma de confianza mutua y una voluntad de hacer las cosas bien por el otro. Al mismo tiempo, resulta simplemente difícil ser un cabrón cínico cuando conoces bien a la persona con la que trabajas.” (Apéndice 1, 4). Así pues, se forja una confianza como socios y como seres humanos, ambas partes saben que el otro hace de su parte y que nadie trata de estafar. Igual que los tostadores pretenden tomar las mejores decisiones, el productor cuenta que “uno trata de trabajar lo mejor posible para entregar un buen producto que sea de calidad.” (Apéndice 4, 4). Por lo tanto, la relación profesional y personal fortalece el compromiso recíproco.

5.4 Factor 4: Comunicación frecuente

Se indicó arriba que los actores de las alianzas estudiadas no solamente se comunican acerca de temas comerciales, sino también se intercambian saludos, felicitaciones y momentos de la vida cotidiana. Sin embargo, esto no es lo único que hace resaltar la comunicación entre los tostadores y productores entrevistados. Principalmente, todos destacan la comunicación en sí como un elemento clave de su alianza. El productor dice: “Para mí, yo le digo, este modelo es bastante bueno. Para mí si funciona. Siempre y cuando ambas partes, por decir, el productor y el tostador, tengan comunicación.” (Apéndice 4, 5). Los entrevistados también explican que esta comunicación se ve en varias formas. En los tres casos, las partes se relacionan tanto virtualmente como físicamente, aunque bajo diferentes circunstancias. Dos de las tres empresas tostadoras destacan las visitas anuales a las fincas como un concepto clave de su modelo de Comercio Directo. El representante de la tercera comenta que, por razones económicos y ambientales, las visitas anuales no forman parte de su negocio, sin embargo, enfatiza que sí se procurará visitar cada finca una vez y que “es otra cosa sentir el viento en tu cabello y el aroma en tu nariz” (Apéndice 3, 6). Éste también cuenta que los conoció personalmente a sus socios cafetaleros latinoamericanos cuando ellos asistieron al festival World of Coffee en Berlín, así como el productor Luís Lloreda les ha visitado en el tostadero, y afirma: “No cabe duda de que reunirse tiene un efecto estupendo para la colaboración.” (Apéndice 3, 6). No obstante, debido a la distancia geográfica, la mayoría de la comunicación entre los productores y los tostadores se practica

de forma virtual. La frecuencia de ésta varía entre los actores entrevistados, desde cada semana a uno o dos veces al mes, y con más intensidad durante periodos de cosecha, pero todos afirman que la comunicación virtual, aunque no tiene el mismo efecto que los encuentros físicos, les ayuda a mantener la relación. Un tostador dice: “Tiene un gran efecto reunirse, aunque sólo sea de manera digital. El hecho de que podamos hacerlo con video y mirarnos también tiene un efecto positivo. Esa comunicación es muy importante para vincularse.” (Apéndice 3, 6). Añade: “El mundo digital es obviamente una gran ayuda para unirnos.” (Apéndice 3, 6). Así pues, parece que la reunión frecuente, ya sea en un espacio físico o virtual, también contribuye a una relación fuerte y exitosa. Como vimos arriba, puede que no siempre se comunique sobre cosas relacionadas directamente con el funcionamiento del negocio, sin embargo, la comunicación general refuerza el sentido de conocerse y hace que ninguna parte se sienta olvidada. La comunicación frecuente y continua también implica que el enfoque principal de las reuniones físicas no es la información, sino más bien el estar juntos, y que menores malentendidos se pueden aclarar a medida que surjan, para no acumularse y ser tratados sólo una o dos veces al año.

Tanto tostadores como productor destacan las redes sociales como una herramienta muy útil para mantenerse en contacto y comunicar con frecuencia. Como se mencionó arriba, se señalan Whatsapp y Instagram como los canales principales de la comunicación virtual, mientras el correo electrónico se usa más para comunicarse con los intermediarios. Whatsapp permite a los actores realizar llamadas telefónicas y videollamadas, así como mensajes rápidos de coordinación. Un tostador cuenta que “desde un lado del mundo al otro, Whatsapp nos ha conectado muy, muy bien. Nos podemos mandar mensajes directamente, pero también hablar y cosas así.” (Apéndice 3, 6). Otro dice: “Por supuesto, nos mantenemos en contacto a través del teléfono, y esto se ha vuelto mucho más fácil en estos últimos tres años porque ahora resulta más accesible para los productores contactar con nosotros directamente.” (Apéndice 1, 2). El productor expresa lo mismo: “Las redes sociales nos han venido para facilitar bastante. Al productor más que a todos, de mantenerse al tanto.” (Apéndice 4, 4). El tercer tostador lo corrobora y cuenta que todos sus socios jóvenes utilizan las redes sociales (Apéndice 2, 3).

Otro aspecto interesante del uso de las redes sociales que se encontró al entrevistar a los actores de las diferentes alianzas, es que muchos productores cafetaleros, sobre todo, en América Latina, utilizan Instagram como herramienta para encontrar socios tostadores potenciales y proponer entablar una alianza. El representante de CleverCoffee cuenta sobre las solicitudes que le mandan para iniciar una colaboración: “Recibo solicitudes así varias veces por semana [...]. Suele ser a través

de Instagram, pero también me mandan correos. Cuando les pregunto, me dicen: "Los encontramos a ustedes en Instagram y de allí fuimos a su página web." (Apéndice 3, 11). El productor dice: "Se usa más el Instagram que otras redes sociales. En lo que es café, se utiliza bastante." (Apéndice 4, 4). Coffee Collective también ha establecido una alianza a través de Instagram, y parece que el uso de Instagram en particular contribuye no solamente a mantener la relación, sino también a la iniciación de ésta, lo cual significa que una empresa que desea entablar una alianza directa podría beneficiar especialmente de esta red social.

Según el marco analítico de Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz Entre todos los factores propuestos de esta investigación, la comunicación frecuente es el que más puede compensar la distancia geográfica entre productor y tostador, según el marco analítico de Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz, dado que la comunicación desarrolla todas las dimensiones principales de proximidad entre los actores (2019, 469). Por ejemplo, la comunicación directa alimenta el intercambio de conocimiento y formenta un entendimiento común, es decir, la proximidad cognitiva, así como refuerza la relación más personal y, con ello, la proximidad social. Además, parece que una clave del éxito de las alianzas estudiadas es la combinación de la comunicación física y virtual, dado las circunstancias de estar separados por una larga distancia geográfica. Es evidente que las visitas y las reuniones juegan un papel importante para el éxito de las alianzas estudiadas, lo que también vimos arriba, y Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz proponen justamente la proximidad geográfica temporal como un elemento clave en caso de que tostadores y productores generalmente se encuentren lejanos geográficamente, pues reuniones en persona de corto plazo pueden, hasta cierto punto, reemplazar una proximidad geográfica permanente. Sin embargo, las autoras indican que las tecnologías de comunicación virtual también pueden aproximar a los actores a través de grandes distancias y servir de puente entre las reuniones en persona. De esta manera, la combinación de los dos tipos de comunicación contribuye a crear una proximidad y una relación exitosa entre partes de la alianza.

Las teorías de Chae, McHaney y Sheu (2020) pueden ayudar a explicar por qué el uso de redes sociales como Instagram o Whatsapp forma parte de una relación exitosa. Primero, la manera de la que muchos productores utilizan Instagram para seleccionar a tostadores y solicitar una futura colaboración demuestra cómo las redes sociales ofrecen otras posibilidades de asociación, una de las cuatro potencialidades de éstas. Chae, McHaney y Sheu afirman que las redes sociales facilitan que las personas adecuadas se puedan conocer en el momento oportuno (80) y la asociación y el contacto inicial a través de Instagram proveen un punto de partida para averiguar si una alianza potencial valdría la inversión y si las partes son compatibles, por ejemplo, si se comparten expectativas y

motivación común. También, los autores sostienen que este tipo de canales tienen la capacidad de descentralizar la comunicación, es decir, incluir a más eslabones en el diálogo, incluso a los eslabones que previamente se encontraban fuera de la infraestructura existente de comunicación (74), por lo que Whatsapp, Facebook y Instagram resultan muy útiles para comunicarse con productores cafetaleros latinoamericanos que muchas veces viven en zonas más remotas, pero tienen cada vez más acceso a Internet a través de su teléfono móvil. Tal como afirman los entrevistados, Chae, McHaney y Sheu explican que la comunicación mediante las redes sociales es rápida y eficaz, lo cual los hace a los actores más inclinados a mantenerse en contacto. De este modo, estas canales han conseguido involucrar a personas que antes estaban desconectados del resto de la cadena. Como resultado, las redes sociales son la herramienta principal para asegurar la comunicación frecuente, por lo que éstas juegan un papel muy importante para la relación exitosa.

5.5 Factor 5: Comprensión por la vida del otro

Otro rasgo común entre los entrevistados es que todos demuestran un conocimiento de la vida de su socio. Esto, parcialmente, viene en virtud de la relación profesional y personal, pero también los actores parecen haberse esforzado para enterarse de las experiencias, los desafíos y las circunstancias de vida de la otra parte de la alianza. Como vimos arriba, los tostadores conocen las problemáticas de la industria cafetalera y de las diferentes zonas también, demostrando su conocimiento acerca de situaciones latinoamericanas. Por ejemplo, los tostadores entrevistados mencionan y se preocupan por temas como el relevo o la integración generacional y el cambio climático y su efecto en la producción, temas que también se introdujeron en el capítulo 3. A lo largo de las entrevistas, también comentan sobre el gremio productivo que “me ha abierto los ojos a que la producción cafetalera es un gremio muy duro” (Apéndice 2, 9) y “no es algo que se hace por placer.” (Apéndice 1, 8). Además, los entrevistados expresan que una parte del trabajo con la relación es seguir buscando más conocimiento y mantenerse al tanto de las circunstancias de vida al otro lado del planeta, pues esto afecta los acuerdos y la futura colaboración de la alianza. Dos tostadores mencionan como ejemplo la importancia de conocer la situación política en el país productor respectivo y uno sostiene que “hay muchos aspectos de la vida [del productor] que uno debe comprender para poder proponer cómo ellos pueden mejorar la calidad y aumentar su nivel de beneficios.” (Apéndice 1, 13). De esta manera, el interés y la comprensión por la vida del otro también implican que los tostadores no asumen el papel de gerente o entidad superior que les dice a los productores exactamente cómo se quiere el café y cómo deben trabajar, algo que, según los entrevistados, a menudo ocurren en alianzas menos

equilibradas. Un buen ejemplo es una observación por parte de Lindy Brogaard de CleverCoffee. Él cuenta que sus consumidores daneses prefieren el café ecológico, no obstante, la producción ecológica certificada puede traer consigo un enorme riesgo para productores cafetaleros, ya que ésta les expone más a los brotes recurrentes de plagas (cf. 3.1), y dice: “Cuando casi se impone que una finca empiece a cultivar productos ecológicos, se les arrebató la defensa que tienen contra [plagas y enfermedades], y no tienen la posibilidad de reaccionar si descubren algo, porque entonces se les quitará toda su certificación y tendrán que empezar desde cero [...]. Esto significa que, en esta situación, pierden todo su sustento, sin ningún tipo de red de seguridad. Nosotros sentimos cierta presión por parte de nuestros consumidores, no obstante, no queremos transmitir esta presión a los productores.” (Apéndice 3, 8-9). Es más, la comprensión por la vida del otro parece contribuir a que los acuerdos finales, tal como los precios, sean más justos, porque tostadores evitan caer en la trampa de considerar todos los países productores iguales y abordar las alianzas de manera correspondiente: “Uno podría hacer una comparación y decir: “La calidad en Colombia es de este nivel, y en Kenia la calidad es esta, entonces, los precios corresponden.” No obstante, también hay costos de vida, hay el mercado, hay muchas cosas que deben encajar. Hemos de pagar un precio alto con respecto al mercado en el que ellos viven y comercian, y solamente podemos mantenernos al tanto de estos temas hablando con ellos. ¿Cuánto cuesta una barra de pan?” (Apéndice 1, 14).

Por consiguiente, es muy probable que la voluntad para llegar a conocer bien la realidad del socio es otro clave del éxito de las alianzas, porque tiene por efecto que el trabajo no se dirija tanto por prejuicios o ideas preconcebidas de la colaboración. Podría reducir posibles choques culturales, ya que todos los actores abordan el trabajo con el entendimiento de que unas cosas probablemente se hagan de manera diferente. Un tostador señala que, en su experiencia, el desafío más grande de su modelo ha sido una diferencia de mentalidad y concepción con respecto a los acuerdos, el cumplimiento de tareas y la eficiencia, pero que lo combaten con más comunicación y seguimiento, aunque sospechan que el exportador “piensa que a veces somos un poco pesados” (Apéndice 2, 6). Esto sí exige un esfuerzo, así como algo tan fundamental como una lengua común puede costar mucho tiempo y energía. La habilidad para hablar español varía entre los tostadores entrevistados, desde un nivel bastante alto hasta ningún conocimiento, no obstante, todos afirman que, en mayor o menor medida, un español limitado es un factor contractivo para una relación exitosa. Asimismo, merece la pena destacar que el tostador que habla mejor el español también es el de los tostadores entrevistados que comunica más frecuentemente con sus socios productores y parece tener la relación más estrecha con ellos. Un tostador que define su español como un “un español limitado

para conversación trivial” (Apéndice 2, 2) comenta: “Es, en efecto, una de nuestras limitaciones más grandes. A veces esto nos complica un poco la relación que tenemos, que no nos podemos comunicar de verdad, sólo lo básico como "¿qué tal?" y "me llamo...". Nunca tenemos conversaciones realmente buenas, a no ser que sea con un intérprete, y esto también puede resultar un poco artificial. Por eso, nuestro plan es que yo este año consiga un nivel profesional de español.” (Apéndice 2, 3). Otro tostador cuenta sobre la falta de idioma común que “está claro que complica un poco las cosas. Ellos se esfuerzan mucho y usan Google Traductor y cosas así, con los errores que implica, y tratan de dialogar a pesar de todo. Solemos lograrlo, aunque sea de esta manera.” (Apéndice 3, 7). El productor dice: “La verdad es que la mayoría de los tostadores, como son extranjeros que vienen de Europa, Estados Unidos, de Asia, entonces, la mayoría, el idioma que predominan es el inglés. Y acá en la zona, pues lo que se habla es el español.” (Apéndice 4, 3). No obstante, añade que “tal vez será suficiente tener un mando los productores que tenga el dominio del inglés.” (Apéndice 4, 3). Por lo tanto, ambas partes otra vez demuestran la voluntad y el esfuerzo para recibir y entender al otro, utilizando las herramientas que resulten necesarias.

Entre las dimensiones de proximidad de Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz, el idioma común y las normas compartidas aumentan el grado de proximidad institucional, la que facilita la coordinación y colaboración entre los actores. Entonces, un buen conocimiento de español o inglés por parte de todos los actores, también se puede considerar un factor que contribuye al éxito. No obstante, una cosa es compartir ideas o normas desde el principio, otra es el intento de comprender la situación del otro cuando los puntos de partida resultan muy diferentes y los actores no tienen un entendimiento mutuo. Por consiguiente, también contribuye al éxito que los actores demuestran un alto grado de proximidad cognitiva. Vimos arriba que cierta proximidad cognitiva es un prerrequisito para la comunicación exitosa, por lo que, si los actores no tienen en cuenta la vida del otro, se expone la alianza a más malentendidos o incluso conflictos culturales, lo cual puede impedir el trabajo. Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz proponen que el intercambio de aprendizajes y experiencias aproxima a los actores en términos de sus bases de conocimiento, es decir, desarrolla la proximidad cognitiva. Esto indica que el criterio de éxito justamente es conocer la perspectiva del socio comercial, y que es muy valioso para la relación exitosa que los productores enseñen a los tostadores su realidad en cuanto a la producción, y que los tostadores contribuyan con su realidad y sus conocimientos sobre el mercado cafetalero y el gusto de los consumidores.

5.6 Factor 6: Idealismo realista

Por último, otro aspecto interesante de las relaciones estudiadas es que, a pesar de que todos los actores se consideran iguales, que ambas partes se esfuerzan para comprenderse, y que se desarrolla tanto la proximidad institucional como la proximidad cognitiva, los entrevistados reconocen que sus puntos de partida, aunque también son muy similares en algunos aspectos, todavía son bastante diferentes. Identificamos arriba una motivación y un idealismo que conducen el trabajo con el Comercio Directo y el café relacional, justificando el trabajo extra que exigen estos modelos, no obstante, el análisis muestra igual realismo respecto a las alianzas. Un tostador expresa haber contemplado mucho el equilibrio de la relación y que, a veces, le entra duda: “Queremos tener una relación equilibrada, pero la realidad es, por lo menos en algunos lugares, que ellos tienen otras circunstancias de vida que lo complica. O sea, no tienen buenas cartas, no tienen las mismas oportunidades y la flexibilidad que tenemos nosotros. De alguna manera, es el hecho de que nosotros vayamos allá lo que les permite vender su producto de maneras diferentes y formar una alianza más equilibrada [...]. Es una idea que se le puede ocurrir a uno, especialmente cuando estamos allá.” (Apéndice 2, 9). Los otros también indican reconocer que las posibilidades y los recursos pueden variar entre productor y tostador. Esto es importante, porque tal como prejuicios negativos pueden impedir un buen negocio, igual de difícil será el trabajo con la relación si un convencimiento idealista hace olvidar que un tostador danés y un productor cafetalero latinoamericano muchas veces viven vidas distintas bajo distintas condiciones. Esto no significa que una alianza justa y exitosa sea una utopía, las relaciones estudiadas demuestran lo contrario, no obstante, parece ser imperativo prestar atención al tema para poder colaborar y tomar decisiones que benefician a todos. Por lo tanto, el idealismo con una buena dosis de realismo parece ser una clave para la relación exitosa. Demasiado idealismo puede tener por efecto que se descarte la flexibilidad y que se olvide la comprensión por la situación del otro, lo cual puede resultar en alianzas fracasadas, ya que se puede impedir el desarrollo de la proximidad cognitiva. Un ejemplo concreto del idealismo realista puede ser el uso de los negocios conectivos (cf. 3.2.2) como Caravela y Expocamo, quienes no solamente ejercen de eslabón intermediario para poder realizar negociaciones tripartitas, sino también ayudan a crear puentes entre tostadores y productores y hacer de intérprete o mediador cultural de ser relevante. Esto indica que se reconoce que a veces resulta necesario involucrar a otros en el proceso.

Además, los sujetos entrevistados, a pesar de su punto de partida idealista, señalan que mantienen expectativas realistas con respecto a la capacidad de los modelos de Comercio Directo y del café relacional. Saben que los modelos no cuentan con directrices generales y reconocen que una alianza directa no automáticamente equivale a una alianza justa y exitosa. Un tostador afirma: “El

Comercio Directo no siempre es bueno” (Apéndice 1, 7), refiriéndose a alianzas fracasadas, donde otras empresas tostadoras impusieron sus ideas a productores y donde surgieron tantos malentendidos que los cafetaleros se quedaron con un producto que no se podía vender. Éste también menciona que la colaboración a menudo trata de “valorar las realidades.” (Apéndice 1, 6). El productor dice: “Lo ideal sería que el productor tratara directamente con el tostador, pues sería lo ideal. Pero quizás no todos los productores tengan la capacidad, o bien sea económica, o la responsabilidad de entregar un producto de calidad al tostador.” (Apéndice 4, 3). Esto también implica que los actores se mantienen autocríticos. Por ejemplo, un tostador comenta: “Somos muy conscientes de que, aunque les pagamos precios altos, no son necesariamente precios suficientemente altos.” (Apéndice 1, 13).

Por consiguiente, el idealismo realista también parece una estrategia acertada para evitar desanimarse en el proceso, pues, como hemos visto, el trabajo con el café relacional exige voluntad y esfuerzo y habrá sorpresas y disconformidad en el camino. Los entrevistados al unísono señalan que uno, por idealista que sea, se dará cuenta de que la alianza directa no impulsa el cambio de toda la industria. Un tostador reconoce que “no podemos salvar al mundo con las cantidades que nosotros podemos comprar” (Apéndice 2, 10), y otro dice: “Hay cosas que nosotros podemos abordar y sobre las que creemos que podemos tener un efecto, pero también somos conscientes de que, mientras tengamos el tamaño que tenemos ahora, no podemos cambiar todo el mercado. No obstante, pretendemos ser un ejemplo de cómo se pueden hacer las cosas.” (Apéndice 1, 16). Mientras que el idealismo es importante para entablar la alianza en primer lugar, tal como se demostró con la motivación común, el realismo resulta necesario para no perder el ánimo y para poder elegir la perspectiva pragmática cuando sea lo correcto. Un buen ejemplo es lo que vimos en el caso de CleverCoffee, que, a base de su conocimiento de la situación de muchos cafetaleros latinoamericanos y de cómo se pretende combatir la roya, se eligió no hacer caso a la demanda de café ecológico para no arriesgar más el fundamento financiero de sus socios.

Al ser conscientes de que los modelos de Comercio Directo y de café relacional no son libres de fallos, los actores también se mantienen abiertos a descubrir elementos de sus propias alianzas que se podrían mejorar o cambiar para que la relación se vuelva aún más justa y beneficiosa. Esto, según las teorías de Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz, combate la perpetuación del desequilibrio de poderes que tradicionalmente se han visto en el sector, porque la autoevaluación puede ayudar a detectar la transmisión difusa del poder. El idealismo realista implica que se puede trabajar sobre la base de ensayo y error, y con el diálogo y el feedback entre tostador y productor, siempre habrá la posibilidad de evaluar, alinear expectativas y acordar nuevas iniciativas. El

idealismo realista facilita el desarrollo continuado de la alianza y, por consiguiente, también puede considerarse un elemento clave de la relación exitosa.

5.7 Síntesis analítica

Entonces, a partir del análisis temático se identificaron seis factores comunes que parecen contribuir al éxito de las alianzas estudiadas. Los factores identificados son: La motivación común, el trabajo común, una relación profesional y personal, la comunicación frecuente, la comprensión por la vida del otro y el idealismo realista. La importancia atribuida a los diferentes factores varía entre las relaciones estudiadas, no obstante, todas comprenden elementos y principios de cada uno.

6. CONCLUSIÓN

Esta tesina ha investigado cómo se forma una relación exitosa en una alianza directa entre productores cafetaleros latinoamericanos y tostadores daneses. Para poder determinar los factores que contribuyen al éxito y por qué, se ha elaborado un estudio de caso múltiple que trata el trabajo de tres alianzas concretas. Mediante entrevistas cualitativas se han llegado a conocer las experiencias y las opiniones de tres tostadores daneses y un productor cafetalero nicaragüense. El estudio de caso ha enfocado los elementos comunes de las tres relaciones, sus iniciativas y sus desafíos.

A base de un análisis temático, se han identificado seis factores que deben estar presente en la alianza exitosa de Comercio Directo o del café relacional. Los factores se explican y se corroboran a partir de conocimientos del contexto de la industria cafetalera y la cadena de suministro tradicional del sector, así como a partir de, primero, las teorías de Edelman, Penker y Quiñones-Ruiz sobre el desarrollo de proximidad a distancia entre tostadores y productores y, segundo, las teorías de Chae, McHaney y Sheu sobre el uso de las redes sociales para aproximar los eslabones de la cadena de suministro B2B.

Se ha encontrado que las alianzas directas primero deben pretender sentar las bases para la colaboración con un punto de partida común, es decir, las partes deben tener una idea común del objetivo de la alianza. Puede ser la motivación común de desafiar el estatus quo de la cadena de suministro tradicional y proponer un modelo alternativo, la pasión común por el café de muy alta calidad o la ambición común de tener un buen negocio con mejores beneficios para todos. Cuanto más los actores coinciden en sus motivos, más resistente se vuelve la relación, especialmente si se comparten fines más profundos, los que van más allá del objetivo natural de lucro, pues con motivos

comunes es más probable que se mantenga la alianza, aunque ésta pueda implicar algunos desafíos, recursos adicionales o desacuerdos. Esto también significa que la relación directa ha de beneficiar a todos, ha de ser justa y ha de brindar unas ventajas que no ofrece la cadena de suministro tradicional. Para productores, estas podrían ser un mejor rendimiento o cierta red de seguridad financiera en forma de contratos de precio fijo o pago adelantado, pero también el reconocimiento por su producto, por ejemplo, que la etiqueta del café mencione su finca o incluso su propio nombre, o que tengan la oportunidad de saber si a los consumidores les gustó el café. Para tostadores, ventajas podrían ser obtener una calidad más alta que se puede vender a precios correspondientemente más altos, conocer mejor su origen y, con ello, saber más del producto que se ofrece, poder utilizar la alianza directa en su comercialización, o generar valor para sus stakeholders. La creación de valor compartido ayuda a garantizar la sostenibilidad de la relación y refuerza la voluntad para invertir los recursos adicionales.

Asimismo, una relación exitosa se debe basar en el trabajo en equipo entre los negocios involucrados. La colaboración acerca de la calidad del café, por ejemplo, mediante el feedback entre productor y tostador, facilita el mejoramiento coordinado del producto en beneficio de todos. La coordinación conjunta implica que los problemas se pueden solucionar más fácilmente y con rapidez, de modo que supongan menos riesgo para la relación. El trabajo común dentro de la cadena de suministro es lo que separa estas alianzas directas de una política de RSC. La capacidad de compartir todos los aspectos del negocio crea una relación más equilibrada, justa y duradera.

Algo que también contribuye al éxito de la relación es la sensación de certidumbre y de seguridad. Para aumentarla, es importante vincularse y formar un compañerismo entre tostador y productor. Se debe buscar un equilibrio entre una relación profesional y una relación personal, es decir, mantener el carácter comercial de la alianza a la vez de desarrollar un vínculo amistoso entre los socios. Se ha encontrado que la comunicación frecuente y continua, el interés por el otro, las interacciones fuera del aspecto comercial y las actividades lúdicas aumentan la sensación de compromiso y de confianza, además de desarrollar una voluntad para hacer las cosas de la mejor manera posible. La comunicación informal, por ejemplo, en forma de saludos o una imagen instantánea de la vida diaria, sirve para mantener el contacto y la relación, mientras el aspecto profesional resulta importante para todavía asegurar cierto grado de formalidad, ya que ésta contribuye a crear estabilidad y transparencia en la alianza. Idealmente, se combinarán la comunicación virtual con la comunicación en persona.

Es muy recomendable adoptar una actitud del llamado 'idealismo realista' a la hora de

entablar una alianza directa. Se debe reconocer la capacidad de la alianza frente a toda la industria, así como prepararse para invertir más trabajo, tiempo y recursos, especialmente al principio del proceso. Muchos actores, tostadores en particular, pueden buscar alianzas directas a base de ideas muy idealistas y un deseo sincero de romper con la cadena de suministro convencional y cambiar las estructuras problemáticas del sector. Esto sí es importante, porque el idealismo parece ser el que sostiene la motivación hacia el trabajo. No obstante, para la relación exitosa, el pragmatismo a veces jugará un papel importante. A no ser conscientes de esto, actores pueden experimentar desacuerdos o conflictos que podrían haberse evitado con la adaptación de expectativas. Tanto tostadores como productores deben reconocer sus diferentes circunstancias y, idealmente, visitarse para comprenderse mejor. La comprensión por la vida del otro puede reducir los malentendidos y ayuda a enfrentar choques culturales. La habilidad de tostadores para hablar español también parece beneficiar a la relación. Tostadores deben ser conscientes de que la cadena de suministro tradicionalmente es impulsada por los compradores, mientras la situación de muchos productores es incierta y caracterizada por una escasez de recursos que impide la mejoría de su posición competitiva. Las mejores relaciones tratarán de evitar perpetuar los desequilibrios de poder, involucrando a los productores en la creación de valor, por ejemplo, en términos de determinación de calidad.

Mucho indica que las redes sociales pueden contribuir al desarrollo y al fortalecimiento de las alianzas directas. Aplicaciones como Instagram o Whatsapp han facilitado la comunicación frecuente entre productor y tostador y sirven para unirse a pesar de la distancia geográfica a través de fotos, videollamadas y mensajes. El uso de las redes sociales refuerza la relación personal y profesional y facilita la coordinación, de modo que pequeños malentendidos no se convierten en conflictos reales. Muchos cafetaleros latinoamericanos utilizan el Instagram para asociarse con nuevos tostadores y encontrar posibles alianzas directas, por lo que un perfil activo que demuestra el interés por el Comercio Directo y el café relacional podría ser una herramienta provechosa para la empresa que plantee entablar tal alianza.

En conclusión, la tesina ha demostrado que la relación exitosa entre empresas tostadoras danesas y productores cafetaleros latinoamericanos depende de una serie de factores, sobre todo, los motivos comunes, la capacidad para trabajo en equipo, la comunicación frecuente y el entendimiento cultural. Además, se ha demostrado que las redes sociales ofrecen un instrumento muy útil para reforzar este tipo de relaciones, ya que facilita la comunicación continua a distancia. Por consiguiente, la tesina ha cubierto un vacío en la literatura académica existente sobre las alianzas directas entre productores y tostadores y el aspecto relacional de éstas. Así pues, la tesina ha aportado nuevos

conocimientos al ámbito de estudio y ha proporcionado nuevas ideas para la investigación adicional acerca de las relaciones exitosas en cadenas de suministro alternativas.

7. GUÍA PARA EMPRESAS TOSTADORAS/GUIDE TIL KAFFERISTERIER

7.1 Recomendaciones para la relación exitosa

Con base en la conclusión se presentarán las siguientes recomendaciones básicas para empresas tostadoras danesas que deseen entablar una alianza directa con productores latinoamericanos o tal vez reforzar una relación ya existente.

La relación debe comprender beneficios mutuos que no ofrece la cadena de suministro tradicional. Esto es importante para mantener la motivación y procurar que ambas partes deseen seguir su colaboración a pesar de que ésta puede exigir más trabajo administrativo. Al mismo tiempo, la edad promedio de las personas productoras es muy alta, por lo que una relación a largo plazo sólo será posible si se les proporcionan incentivos a las generaciones jóvenes para buscar un empleo en el sector cafetalero. Ejemplos de beneficios son los precios más altos y correspondientes, un mayor reconocimiento por el producto, mayor seguridad financiera, planteamientos éticos, mejor comercialización y las posibilidades de trabajar juntos para aumentar la calidad del café y crear un valor compartido.

La mejor relación es tanto personal como profesional y enfoca en el aspecto de la confianza. Una relación exitosa requiere que las partes confíen una en otra, pues ni el Comercio Directo ni el modelo del café relacional son estandarizados con criterios oficiales de certificación. La confianza se puede crear mediante la relación amistosa entre las dos partes, que se desarrolla a través de actividades no relacionadas con el negocio y a través de la comunicación informal, pero también se refuerza por medio de cosas como contratos formales y negociaciones adecuadas. Por lo tanto, la relación mutuamente beneficiosa comprende ambos elementos. Existen negocios que pueden actuar de tercera parte, facilitar la alianza y encargarse de los aspectos más formales.

Las redes sociales e Instagram en particular son una herramienta valiosa para el fortalecimiento de la relación. La comunicación frecuente es fundamental para la relación exitosa. Las redes sociales proveen oportunidades para esto y pueden reforzar el vínculo entre las dos partes.

La combinación de mensajes, videollamadas e imágenes contribuyen a aproximar a los actores y compensan la gran distancia geográfica. Además, muchos productores cafetaleros de América Latina utilizan Instagram para ponerse en contacto con empresas tostadoras y buscar posibles colaboraciones, por lo que Instagram puede servir como primer paso para hacerse una idea del socio potencial, de que si vale la pena entablar la alianza y de que si los actores se llevan bien.

Las partes deben intercambiar sus experiencias y alinear sus expectativas. Tiene gran importancia que los actores tengan conocimiento de sus situaciones individuales, ya que esto puede implicar menos conflictos y malentendidos. Se debe reconocer que el tostador y el productor a menudo tendrán dos puntos de partida muy diferentes, pero que esto no impide un trabajo en equipo para conseguir un buen café. Empresas tostadoras han de enterarse de la zona y del contexto específico en que adquieren el café, y las partes deben, en la medida de lo posible, visitarse. Asimismo, es recomendable que uno o más tostadores sepan comunicarse en español. La comprensión por la vida del otro significa que los actores más fácilmente pueden mantener un diálogo y alinear sus expectativas acerca del precio, la calidad y tareas administrativas.

7.2 anbefalinger for den succesfulde relation

På baggrund af konklusionen præsenteres følgende grundlæggende anbefalinger til danske kaffevirksomheder, der enten ønsker at indlede et direkte samarbejde med latinamerikanske producenter eller styrke en allerede eksisterende relation.

Relationen skal indebære gensidige fordele, der ikke findes i den traditionelle forsyningskæde.

Dette er vigtigt for at fastholde motivation og sørge for at begge parter ønsker at fortsætte samarbejdet, selvom dette kan kræve mere administrativt arbejde. Samtidigt er gennemsnitsalderen blandt kaffebønder meget høj, hvilket betyder, at en relation på lang sigt kun er mulig, hvis yngre generationer kan se et incitament til at søge arbejde i kaffesektoren. Eksempler på fordele kan være højere og mere tilsvarende priser, større anerkendelse for produktet, et finansielt sikkerhedsnet, etiske overvejelser, styrket markedsføring samt mulighed for at kunne samarbejde om kvaliteten af kaffen og om fælles værdiskabelse.

Den bedste relation er både personlig og professionel og har fokus på tillid.

En velfungerende relation kræver at parterne har tiltro til hinanden, da hverken direkte handel eller Relationship Coffee er standardiseret med officielle certificeringskriterier. Tillid kan opstå i kraft af den venskabelige relation mellem parterne, der udvikles gennem ikke-forretningsrelaterede aktiviteter og uformel kommunikation, men understøttes også af ting som formelle kontrakter og ordentlig forhandling, hvorfor den succesfulde relation indeholder begge elementer. Der findes tredjepartsvirksomheder, der kan facilitere samarbejdet mellem parterne og kan hjælpe med at varetage det mere formelle aspekt.

Sociale medier og specielt Instagram kan være et værdifuldt værktøj til at styrke relationen.

Hyppig kommunikation er essentiel for den succesfulde relation. Sociale medier øger muligheden for dette og kan skabe større sammenhold mellem parterne. Kombinationen af beskeder, videoopkald og billeder er med til at bringe parterne tættere sammen og kompenserer for den store geografiske afstand. Mange producenter i Latinamerika bruger i øvrigt Instagram til at komme i kontakt med kafferisterier og søge mulige samarbejder, hvorfor Instagram kan være et godt sted at få fornemmelse for, om det kan betale sig at indlede en alliance, og om parterne kommer godt ud af det med hinanden.

Parterne bør udveksle erfaringer og afstemme forventninger.

Det har stor betydning, at parterne har kendskab til hinandens individuelle situation, da dette kan betyde væsentligt færre konflikter og misforståelser. Det er vigtigt at anerkende, at rister og kaffebonde ofte vil have to meget forskellige udgangspunkter, men at dette ikke nødvendigvis står i vejen for et samarbejde om god kaffe. Risterier bør sætte sig ind i det specifikke område og den kontekst, de køber kaffe i, og parterne bør så vidt som muligt besøge hinanden. Ligeledes anbefales det, at en eller flere risterere kan begå sig på spansk. Med forståelse for den andens tilværelse kan parterne bedre indgå dialog og afstemme forventninger i forhold til pris, kvalitet og administrative opgaver.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alhojailan, Mohammed Ibrahim. «Thematic Analysis: A Critical Review of its Process and Evolution.» *West East Journal of Social Sciences*, diciembre, 1(1) de 2012: 39-47.
- Alvesson, Mats. *Interpreting Interviews*. Londres: SAGE Publications Ltd, 2011.
- Bacon, Christopher. «Confronting the coffee crisis: Can Fair Trade, organic, and specialty coffees reduce small-scale farmer vulnerability in Northern Nicaragua?» *World Development*, 33(3) de 2005: 497–511.
- Boaventura, Patricia, Carla Abdalla, Cecilia Araújo, y José Arakelian. «Value co-creation in the specialty coffee value chain: the third-wave coffee movement.» *Revista de Administração de Empresas*, 58 (3) de 2018: 254–266.
- Borrella, Imma, y Rocío Díaz-Agero. *El sector del café y los negocios inclusivos. Empresa y Desarrollo Estudio de Caso 8*. Madrid: ONGAWA, 2015.
- Borrella, Inma, Carlos Mataix, y Ruth Carrasco-Gallego. «Smallholder Farmers in the Speciality Coffee Industry: Opportunities, Constraints and the Businesses that are Making it Possible.» *IDS Bulletin*, 46 (2) de 2015: 29-44.
- Borrella, Inmaculada. «Business, Development and Inclusive Supply Chains. Exploring Pathways for the Sustainable Incorporation of the Poor as Suppliers in Agrifood Supply Chains.» *Tesis doctoral*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid, 2015.
- Bos, Elizabeth, y Luke Owen. «Virtual reconnection: The online spaces of alternative food networks in England.» *Journal of Rural Studies*, 45 de 2016: 1-14.
- Braun, Virginia, y Victoria Clarke. «Using thematic analysis in psychology.» *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2) de 2006: 77-101.
- Brinkmann, Svend, y Steinar Kvale. *Interview - det kvalitative forskningsinterview som håndværk. 3a edición*. Copenhague: Hans Reitzels Forlag, 2015.
- Bryman, Alan. *Social Research Methods, 4a edición*. Nueva York: Oxford University Press, 2012.
- Carroll, Archie B. «Carroll's pyramid of CSR: Taking another look.» *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1:3 de 2016: 1-8.
- Castro, Edgar. «El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas.» *Revista Nacional de Administración*, Julio-Diciembre, 1(2) de 2010: 31-54.
- Chae, Bongsug, Roger McHaney, y Chwen Sheu. «Exploring Social Media Use in B2B Supply Chain Operations.» *Business Horizons*, 63 de 2020: 73-84.
- Daviron, Benoit, y Stefano Ponte. *The Coffee Paradox: Global Markets, Commodity Trade and the Elusive Promise of Development*. Londres: Zed Books Ltd, 2005.
- DIEH. *Veje til mere bæredygtig kaffeproduktion*. Dansk Initiativ for Etisk Handel (DIEH), 2016.
- Edelmann, Hanna, Marianne Penker, y Xiomara Fernanda Quiñones-Ruiz. «Analytic Framework to Determine Proximity in Relationship Coffee Models.» *Sociologia Ruralis*, Octubre de 2019: 458-481.
- Gerard, Andrew, Maria Claudia Lopez, y Aaron M. McCright. «Coffee Roasters' Sustainable Sourcing Decisions and Use of the Direct Trade Label.» *Sustainability*, 11 (5437) de 2019: 1-21.
- Hernandez-Aguilera, Nicolas, y otros. «Quality as a Driver of Sustainable Agricultural Value Chains: The Case of the Relationship Coffee Model.» *Business Strategy and the Environment*, 27 de 2018: 179–198 .

- Holland, Emil, Chris Kjeldsen, y Søren Kerndrup. «Coordinating quality practices in Direct Trade coffee.» *Journal of Cultural Economy*, 9 (2) de 2016: 186-196.
- Hootsuite, y We Are Social. «Digital 2020: Global Digital Yearbook. Essential Digital Data for Every Country in the World.» <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>, 2020.
- International Coffee Organization. *ICO Annual Review 2017/18*. Londres: International Coffee Organization, 2019.
- Kotler, Philip, y Nancy Lee. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Nueva York: John Wiley & Sons, 2005.
- Latta, Peter. «Direct Trade: The New Fair Trade.» *Global Societies Journal*, 2(0) de 2014: 1-8.
- MacGregor, Finlay, Vasna Ramasar, y Kimberly A. Nicholas. «Problems with Firm-Led Voluntary Sustainability Schemes: The Case of Direct Trade Coffee.» *Sustainability*, 9 (651) de 2017: 1-25.
- Muñoz, Manrubio Rodríguez, Dolores Pérez Gómez, Haracio Santoyo, y Raúl Lechuga Rosales. *Los negocios del café ¿Como innovar en el contexto de la paradoja del café, en pro de una red de valor más inclusiva y accesible?* Texcoco, México: Universidad Autónoma Chapingo, 2019.
- Myers, Michael D. «Hermeneutics in Information Systems Research.» En *Social Theory and Philosophy for Information Systems*, de John Mingers y Leslie Willcocks, 103-128. John Wiley & Sons Ltd, 2004.
- O'Leary, Daniel E. «The Use of Social Media in the Supply Chain: Survey and Extensions.» *Intelligent Systems in Accounting, Finance and Management*, 18 de 2011: 121-144.
- Panhuysen, S, y J. Pierrot. *El Barómetro de Café 2018*. Conservation International, COSA, Hivos Oxfam, Wereldwinkels Solidaridad, 2018.
- Perfect Daily Grind. *Perfect Daily Grind Español*. s.f. <https://perfectdailygrind.com/es/> (último acceso: 27 de mayo de 2020).
- Ponte, Stefano. «The 'Latte Revolution'? Regulation, Markets and Consumption in the Global Coffee Chain.» *World Development*, 30 (7) de 2002: 1099–1122.
- Rosenberg, Lauren, Mark Swilling, y Walter J.V. Vermeulen. «Practices of Third Wave Coffee: A Burundian Producer's Perspective.» *Business Strategy and the Environment*, 27 de 2018: 199–214.
- Stake, Robert E. *Investigación con estudio de casos, 2a ed.* Madrid: Ediciones Morata, 1998.
- Sustainable Harvest. www.sustainableharvest.com. s.f. <https://www.sustainableharvest.com/our-model> (último acceso: 21 de marzo de 2020).
- Thurston, Robert W. *Coffee: From Bean to Barista*. Rowman & Littlefield, 2018.
- Valiente-Riedl, Elisabeth. *Is Fairtrade Fair?* Londres: Palgrave Macmillan, 2013.
- Vicol, Mark, Jeffrey Neilson, Diany Faila, Sophia Hartatri, y Peter Cooper. «Upgrading for whom? Relationship coffee, value chain interventions and rural development in Indonesia.» *World Development*, 110 de 2018: 26–37.
- Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods, 4a ed.* SAGE Publications, 2008.