

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**



**Las cafeterías de especialidad de Lima y sus relaciones transaccionales
en respuesta a la pandemia de Covid-19**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE BACHILLER EN CIENCIAS SOCIALES CON
MENCIÓN EN ECONOMÍA QUE PRESENTA:**

Grijalba Touzett, Rodrigo Antonio

ASESOR

Tavera Colugna, José Abraham

Lima, Agosto de 2021

RESUMEN

El crecimiento del sector gastronómico a inicios de este siglo generó un contexto de dinamismo que muestra claramente la importancia del análisis de las relaciones transaccionales entre las distintas firmas. Un caso particular de esto es el de las cafeterías de especialidad, que se caracterizan por el énfasis en la calidad de las bebidas preparadas y la experiencia que se brinda al consumidor. Estos estándares de calidad tienen como consecuencia una mayor importancia en el mantenimiento de relaciones transaccionales que garanticen el cumplimiento de las condiciones de la transacción. Por otra parte, el presente contexto de pandemia y las distintas regulaciones a los establecimientos gastronómicos provocan que las firmas de cara al consumidor requieran adaptar sus relaciones, en respuesta a los nuevos costos que surgen para fijar los parámetros de las transacciones y para llegar a los consumidores. Tras una revisión de la literatura sobre la Teoría de Costos de Transacción, se plantea, entonces, que los establecimientos han visto cambios en sus relaciones transaccionales. Específicamente, se espera que se haya optado por relaciones menos costosas para el abastecimiento de café como respuesta a los mayores costos de entablar relaciones más estrechas con los productores; y relaciones más cercanas con los proveedores de servicios de entrega como respuesta a la mayor frecuencia del uso de estos servicios, resultante de las restricciones al servicio en sala. Para poner a prueba estas hipótesis, se propone diseñar una encuesta, cuya aplicación en conjunto con entrevistas semiestructuradas descubrirá información sobre las relaciones transaccionales de las cafeterías de especialidad de Lima.

Palabras clave, relaciones transaccionales, costos de transacción, café de especialidad

ABSTRACT

The growth of the gastronomic sector at the start of the current century caused a context of great activity which clearly shows the importance of analyzing the transactional relations between firms. Regarding this, a particular case is that of specialty coffee shops, characterized by their emphasis in the quality of the brewed product as well as consumer experience. These quality standards give rise to a greater importance in building transactional relations that guarantee compliance with the terms of the agreement to transact. On the other hand, the current context of health crisis and the diverse set of regulations that seek to respond to it are events that consumer-facing firms have had to adapt to; this includes adapting their transactional relations to reach consumers and settle agreements. With Transaction Cost Economics as the basis for the analysis, it is justified to propose that firms have had to change their transactional relations. Specifically, establishments would opt for less costly transactions to acquire their supply of coffee, as the cost of closer or more formal relations rises; they would also form closer relations with delivery services, because of the higher frequency of these transactions in response to the diminished in-store capacity. To test these hypotheses, the proposal is to design a survey whose deployment, together with semi-structured interviews, will reveal information regarding the transactional relations of the specialty coffee shops in Lima.

Keywords, transactional relations, transaction costs, specialty coffee.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	4
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
1. INTRODUCCIÓN	7
2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	11
2.1 CONTRATOS Y COSTOS DE TRANSACCIÓN.....	11
2.2 LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ DE ESPECIALIDAD.....	17
2.3 LOS ARREGLOS TRANSACCIONALES EN LA CADENA PRODUCTIVA DEL CAFÉ DE ESPECIALIDAD	20
3. METODOLOGÍA	24
4. CONCLUSIONES	27
5. BIBLIOGRAFÍA	28



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de relación transaccional según estructura de propiedad y estructura de gobernanza	15
---	----



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Comparación de los beneficios netos de distintos tipos de arreglos .	14
Figura 2: pasos de la cadena de valor del café.....	18
Figura 3: Relaciones entre tostadores y productores.....	22



1. INTRODUCCIÓN

Entre 2015 y 2020, el consumo de café en el Perú se duplicó en los últimos cinco años, y ha llegado a 650 gramos anuales por persona, en su mayoría café en polvo liofilizado (café instantáneo). Si bien este es un aumento significativo la cantidad total es relativamente baja en comparación con los países vecinos como Colombia y Brasil, los cuales llegan a 2kg anuales por persona. Aunque comparativamente el consumo de café en Perú es bajo, es necesario también reconocer que su tendencia creciente es evidencia de la expansión del mercado doméstico de café; esta tendencia es más alta entre jóvenes de zonas urbanas, cuyo consumo se acerca al kilogramo anual por persona (Nolte, 2020). En suma, el mercado doméstico de café en Perú sigue siendo pequeño, pero presenta crecimiento sostenido y significativo en el consumo.

El crecimiento del consumo representa una oportunidad importante para el emprendimiento y para el dinamismo económico en cada paso eslabón de la cadena productiva. Prueba de esto es, por un lado, el hecho de que existen en el Perú dos denominaciones de origen para el café: proveniente del gremio cafetalero Villa Rica y de la cooperativa Huadquiña (Indecopi, 2010; Indecopi, 2011). Estas denominaciones de origen protegidas son una pequeña parte de la gran variedad de orígenes a los que los consumidores finales pueden acceder en los diferentes establecimientos enfocados en la elaboración de café.

Por otra parte, durante la década del 2000 y a principios de la década del 2010 ocurrió el *boom* gastronómico peruano, que se caracterizó por la proliferación de establecimientos gastronómicos en todo el país y especialmente en la capital (Arellano Marketing, 2010), lo cual se evidencia por la expansión de la participación de este sector en el PBI (Gamarra, 2009). La existencia de muchos establecimientos de café y sus diversas relaciones con los productores primarios es efecto del *boom*, lo que a su vez también cataliza el desarrollo de lo que en la industria cafetalera se le llama la “tercera ola” del café. En la industria cafetalera, el término “tercera ola” hace alusión a la

proliferación de las cafeterías con un énfasis en la calidad del café y su preparación, y con un enfoque centrado en la experiencia que se le brinda al consumidor (Arcanjo y Behrens, 2020). Sin embargo, aun en un contexto favorable para la aparición de nuevos negocios gastronómicos, el éxito de cada uno de estos depende en gran parte de la calidad de gestión que gozan estas, y de qué manera se articulan en el mercado con las demás firmas en la cadena productiva (Fairlie, Bonifaz, Correa, Tavera y Valcárcel, 2012). Y en un contexto de crisis sanitaria y económica como el presente, estas dimensiones también dictarán la adaptabilidad de los diversos establecimientos en este mercado.

Este es un tema que llama al análisis desde el punto de vista económico, puesto que las firmas a lo largo de la cadena productiva del café enfrentan no solamente problemas de asignación de recursos que se resuelven por medio del consenso del mercado al interactuar entre sí. Las cafeterías tienden a incurrir en estrategias de diferenciación que a su vez requieren de especificidad en las transacciones, lo que implica la necesidad de crear mecanismos de rendición de cuentas. Asimismo, los diferentes establecimientos pueden tomar la decisión de integrar verticalmente otros eslabones de la producción, lo que tiene efectos en el mercado del producto final y que supone costos tanto al tiempo de la inversión como después. Estas consideraciones revelan la utilidad de añadir el enfoque contractual al problema de la firma. Por un lado, las relaciones de mercado brindan información de alta utilidad y bajo costo a los agentes participantes de cada mercado por medio de señales de precio, de manera que cada agente puede adaptar su comportamiento eficientemente sin la necesidad de incurrir en altos costos para adquirir información. Por otro lado, las relaciones contractuales y jerárquicas que emergen del proceso de producción al interior de las firmas conducen a una coordinación deliberada y consciente entre los actores (Williamson, 2002).

Con todo esto, surge la pregunta: ¿cómo se relacionan las diversas formas de relación transaccional de las firmas con su rendimiento en un contexto de pandemia? Tanto al interior como al exterior de la firma ocurren estas relaciones, ya sea por mecanismos de mercado como contractuales. El

rendimiento de las firmas en un contexto propicio para su éxito nos indica la capacidad de gestión en situaciones convencionales; el rendimiento en una situación poco amigable demuestra su capacidad de adaptación. Es más, la tercera ola del café tiene como característica principal, como ya se ha mencionado, que los establecimientos velan por la calidad del producto, lo que a su vez implica relaciones transaccionales verticales que requieren de mecanismos de rendición de cuentas, formales o informales, que aseguren el cumplimiento de los estándares de calidad requeridos por dichos establecimientos (MacLeod, 2007). Los establecimientos de café necesitan entrar en estas relaciones para permanecer competitivos, por lo que estos tienen una gran relevancia para el análisis. A estas consideraciones les agrega complejidad el contexto de la pandemia de Covid-19, la cual trajo como consecuencia la imposición de medidas regulatorias a la movilización de personas y a la utilización de los espacios interiores de los establecimientos. Este es un contexto al cual las firmas se han visto forzadas a adaptarse, lo que trae consigo la modificación, creación y desaparición de relaciones transaccionales que existían previamente. Por lo tanto, si las relaciones transaccionales son de suma importancia para el rendimiento de las firmas, se esperaría que aquellos establecimientos de café que han sobrevivido a la pandemia lo hayan hecho en parte gracias a la adaptación de sus relaciones al nuevo contexto.

La pregunta planteada esencial para entender mejor los efectos de las relaciones transaccionales en las que entran las firmas, lo que a su vez es de gran interés no solamente para los establecimientos al centro de esta investigación sino también para una diversidad de establecimientos de distintos rubros y para las demás firmas a lo largo de la cadena de valor. Por una parte, estas relaciones tienen implicancias importantes para el rendimiento de las firmas en el proceso productivo, dado que entre las distintas opciones existe para las empresas un arreglo óptimo dependiendo del contexto. Las diferencias en rendimiento y productividad entre Toyota y General Motors sirven para ilustrar este hecho. GM intentó copiar las técnicas de producción de Toyota para su baja productividad y deficiente calidad de productos. Si bien lograron

igualar el diseño de las plantas, esto no tuvo efectos significativos en la producción pues el factor realmente significativo fue el manejo de Toyota para con sus relaciones – formales e informales – con los trabajadores y los proveedores (Helper y Henderson, 2014). Este resultado ilustra la importancia del entendimiento de las relaciones transaccionales y la aplicación de este para la gestión de las empresas.

Por otra parte, específicamente en la industria del café estas relaciones también impactan la sostenibilidad de la producción primaria en términos económicos, sociales y ambientales. La opción de certificación a través de organismos como Fair Trade, Rainforest Alliance, entre otros, implica también relaciones entre los tostadores y los productores primarios, pero no son los únicos tipos de relación en las que estos grupos pueden entrar; existen también contratos relacionales e integración vertical. Los diversos arreglos tienen diversos efectos en el rendimiento y de la producción en el sector primario de esta industria (Barham y Weber, 2012; Macchiavello y Miquel-Florensa, 2017; Hernandez-Aguilera et al., 2018; Vicol et al., 2018). Por esto, para plantear estrategias administrativas efectivas y para diseñar políticas que potencien los efectos positivos de los distintos arreglos en el desarrollo, es necesario lograr un mejor entendimiento de qué formas toman estas relaciones en Perú.

Para responder a la pregunta planteada es necesario seguir una serie de pasos con el objetivo de revelar información sobre la logística interna y externa de las cafeterías: i) revisar la literatura relevante para contextualizar teórica y empíricamente a las relaciones transaccionales de las cafeterías; ii) en base a la literatura disponible, elaborar la estructura de entrevistas que logren captar información sobre estas relaciones y sobre la adaptabilidad y rendimiento tomando en cuenta la coyuntura de pandemia; iii) aplicar las entrevistas; iv) analizar las entrevistas para ubicar la información relevante; y v) poner a prueba la hipótesis de que el tamaño y la edad de las firmas tienen un impacto positivo en su supervivencia y rendimiento en un contexto de crisis. Para fines de esta investigación, cabe resaltar que la unidad a analizar es el establecimiento enfocado en la preparación de café para los consumidores finales en Lima Metropolitana.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

La caracterización de las cadenas productivas en el rubro cafetalera del sector gastronómico peruano necesita empezar por una revisión de las publicaciones académicas referentes a este tema. Primero, empezaré exponiendo varias nociones relevantes del estudio de las transacciones y de las organizaciones, de manera que sea posible exponer el marco dentro del cual se sitúa la presente discusión sobre las transacciones las especificaciones deliberadas que proponen y a las que se adecúan los participantes. Segundo, caracterizaré a la industria del café, por una parte, según la complejidad de los bienes que se transan a lo largo de la cadena productiva de este producto y, por otra parte, según los diferentes mercados de bienes finales a los que termina desembocando la cadena de producción que inicia con la producción primaria de café. Tercero, y para terminar, expondré la literatura enmarcada por la intersección entre las características de la industria del café y el estudio de las transacciones y las organizaciones; es decir, expondré literatura académica preocupada por explicar y analizar a las relaciones transaccionales en las que participan los distintos actores en la cadena de valor del café.

2.1 CONTRATOS Y COSTOS DE TRANSACCIÓN

Es necesario empezar por explicar qué se entiende por “contrato” específicamente en el contexto de la economía. Este término denota a acuerdos en los cuales dos partes forman compromisos recíprocos pertinentes a las acciones que han de tomar; es decir, son arreglos de coordinación bilateral (Brousseau y Glachant, 2002). El estudio de estos acuerdos es enormemente útil para la economía puesto que los análisis puramente walrasianos no logran capturar situaciones en las que los diferentes actores, en un mercado descentralizado, acuerdan varias características de las transacciones en las que participan – precios, cantidades, calidad, especificaciones temporales, contingencias previsibles, entre otras.

A diferencia de los mercados, en los que los participantes transan bienes y servicios espontáneamente y sin la necesidad de tener más información que el precio de los bienes, los contratos fijan condiciones de manera deliberada y

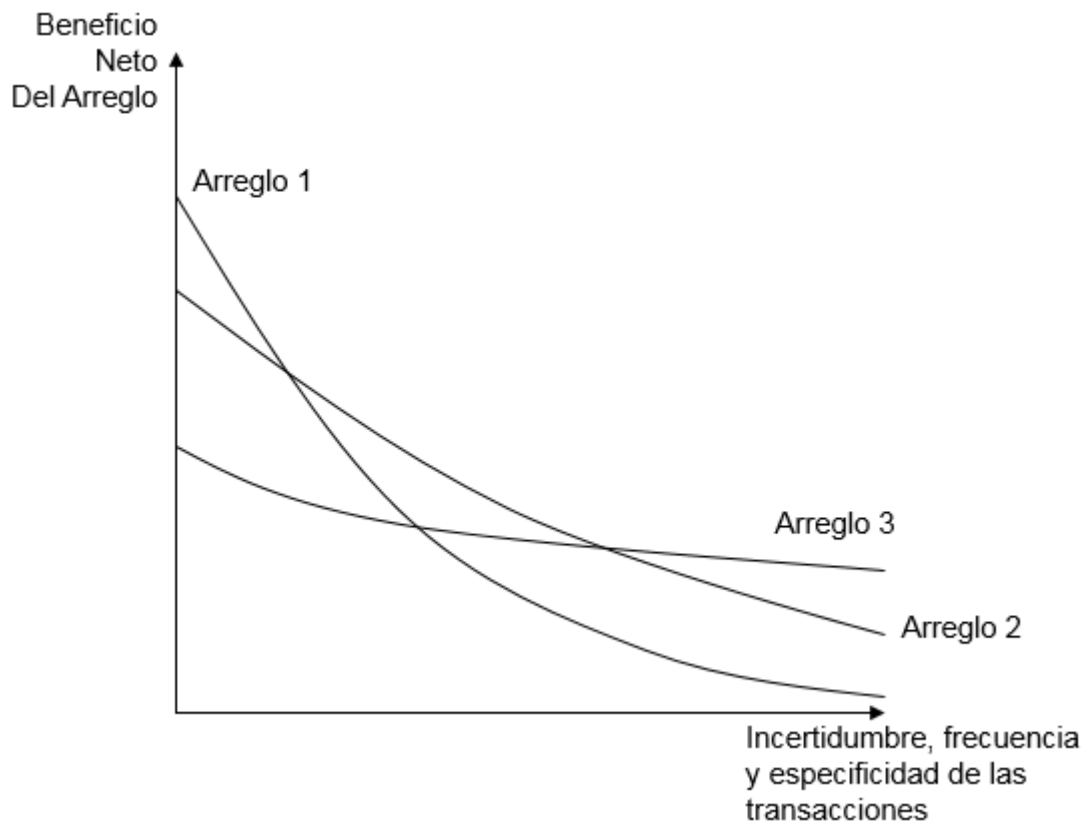
consciente, tomando en cuenta toda la información que llegue a revelar posibles contingencias, presentes y futuras, y con mecanismos de arbitraje y administración de por medio. Es por esto por lo que existe una convivencia entre el mercado y las jerarquías – y la existencia de arreglos intermedios –, y para entender mejor las acciones de los actores en la economía es necesario tener a ambos en cuenta (Williamson, 2002). Por lo tanto, es necesario caracterizar primero a los contratos según el nivel de deliberación que resulta en estos. En primer lugar, existen contratos que logran especificar rígidamente las transacciones entre las partes, tomando en cuenta tantas contingencias como sea posible: los contratos clásicos. Estos son especialmente relevantes en contextos donde la transacción no es muy compleja y los horizontes temporales son muy limitados, de manera que existe mayor previsibilidad de los contextos emergentes. Los contratos neoclásicos, por su parte, son aquellos que toman en cuenta la incapacidad de planear para todas las contingencias y contextos que puedan emerger, por lo que las especificaciones para ambas partes son menos específicas y la resolución de conflictos ocurre por medio del arbitraje, con un mayor grado de informalidad. Finalmente, existen los contratos relacionales, que emergen de la presión o necesidad de formar relaciones constantes sin la necesidad de acudir a la integración vertical; de esta manera, se deja de lado las especificaciones originarias del contrato y se atiende a las especificaciones generadas por la evolución de la relación entre las partes (Williamson 1979).

Con esto surge la pregunta: ¿por qué las firmas elaborarían un contrato? Y, más generalmente: ¿por qué una firma escogería un arreglo por encima de otro? Una forma fundamental de esta pregunta es la que explora Coase (1937), cuyo objetivo fue dilucidar el porqué de la decisión de crear una firma en primer lugar, o integrar un segmento de la producción, si el mecanismo de precios también logra coordinar las acciones de las partes en un intercambio. La explicación que él halla es la que se ha insinuado anteriormente: existen costos intrínsecos a la utilización del mecanismo de precios que provocan que en muchos casos sea más beneficioso utilizar estructuras de gobernanza. De esta manera, dado que se espera los actores en un sistema económico deseen

acceder al intercambio más beneficioso, se esperaría también que las firmas busquen maximizar el valor proveniente de las relaciones en las que participan.

De esta manera, es posible plantear un modelo simple que exprese la toma de decisiones de los actores: la decisión por contratar será óptima si el valor derivado de esta relación es estrictamente mayor al valor derivado de un arreglo alternativo. El mismo principio se cumple al tomar la decisión sobre la dimensión temporal del contrato: este perdurará hasta el periodo durante el cual el valor de continuar el contrato y el valor de utilizar un arreglo alternativo son iguales. Con esto es también posible identificar modelos empíricos que expliquen la decisión y la especificación de la duración de los contratos. Esto es posible especialmente gracias a la teoría de costos de transacción, que indica que el beneficio de entrar en una relación contractual proviene tanto de la mayor disposición de los agentes a tomar acciones dependientes del rendimiento de la otra parte y la reducción o eliminación de los costos de negociación repetida. Por otra parte, los costos de la elaboración de contratos provienen de la dificultad de anticipar contingencias y el costo de hacer cumplir los términos del contrato (Masten y Saussier, 2000). Esto se refleja en la Figura 1, que ilustra el beneficio de distintos modos de contratación. Los tipos de arreglo pueden variar dependiendo del contexto, pero se puede entender al Arreglo 1 como la opción de transacción por medio del mercado, al Arreglo 2 como un contrato, y al Arreglo 3 como la integración de la transacción dentro de la firma; o diferentes tipos de contrato. En suma, se adoptará aquel arreglo cuyo beneficio (neto) esté por encima de los demás.

Figura 1: Comparación de los beneficios netos de distintos tipos de arreglos



Fuente: Elaboración propia

Los distintos tipos de contratos expuestos, la integración vertical, entre otros, son tipos de arreglo que las firmas utilizan para relacionarse eficientemente. Es de interés para el presente trabajo elaborar una tipología que logre capturar las distintas formas de gobernanza que emplean las firmas en sus transacciones. Para esto, se tomará como base al trabajo de Baker, Gibbons y Murphy (2002), quienes proponen un modelo que parte de la propiedad de un activo productivo, la cual asigna el derecho de decisión sobre la utilización del bien producido. A partir de esto y de la consideración por contratos relacionales, crean una tipología de las relaciones mostrada en la Tabla 1. De esta manera, hallan que si bien llegar a soluciones de primer mejor que maximizan el excedente de las partes suele requerir de instituciones que faciliten el cumplimiento de los contratos, las condiciones de estos pueden ser cumplidas sin la necesidad de dichas instituciones; en algunos casos de

transacciones relacionales se logra llegar al primer mejor gracias al valor de la relación que lleva a un mayor esfuerzo por la parte río arriba y mayor cumplimiento de los pagos por la parte río abajo.

Tabla 1: Tipos de relación transaccional según estructura de propiedad y estructura de gobernanza

Estructura de Gobernanza	Estructura de Propiedad	
	Activo = propiedad río arriba	Activo = propiedad río abajo
Spot	Spot outsourcing	Empleo spot
Relacional	Outsourcing relacional	Empleo relacional

Fuente: Baker, Gibbons y Murphy (2020)

Un ejemplo de suma relevancia entre los trabajos empíricos que parten de la teoría de costos de transacción es el elaborado por Joskow (1987) sobre las relaciones entre plantas de carbón generadoras de energía y las minas de carbón en Estados Unidos. La razón de la relevancia de estas relaciones, expone el autor, es que la especificidad de la inversión tiende a ser alta dependiendo del contexto en que se da. En ciertas áreas del país la infraestructura de transporte tiene mayor disponibilidad que en otras, y la composición del carbón varía de manera que también deben variar los equipos utilizados por la planta. En lugares donde la cercanía a la mina y la especificidad de los equipos tienen mayor relevancia, se concluiría a partir de la teoría de los costos de transacción que el valor de formar contratos es mayor al de un arreglo alternativo por más tiempo. Así, Joskow (1987) estima el efecto de la cercanía de las plantas a las minas, la disposición de las redes de transporte y la variabilidad del carbón según el área geográfica en la duración de los contratos. La hipótesis de que la duración aumenta con la especificidad de las inversiones es validada tras el análisis de 277 contratos entre plantas y minas.

Es posible utilizar este marco también para elaborar modelos más complejos con la finalidad de analizar contextos más específicos y con arreglos más informales. Macchiavello y Morjaria (2015) elaboran un modelo de este tipo, basándose en la proposición básica de que las relaciones que se implementan responden al beneficio que los actores derivan de estas. Dado que este modelo es utilizado para analizar las transacciones de rosas en Kenia, en un contexto en el que no existen autoridades que logren hacer cumplir los términos de un contrato entre los productores y los compradores internacionales, la relación entre las partes es vista como un juego de horizonte infinito. Las partes pueden amenazar con una estrategia *grim trigger* para hacer cumplir los términos de la relación requerida, aunque esta sea informal. Esto responde a la existencia de mercados *spot* en los que se subasta las rosas de los productores primarios.

Por un lado, una hipótesis principal del modelo de Macchiavello y Morjaria (2015) es que la elasticidad de la cantidad transada en relaciones para con el precio de las subastas es negativa, pues los productores tendrán mayores incentivos para desviarse de la cooperación en la relación establecida si pueden vender la producción destinada a esta a un mayor precio en las subastas. Ellos logran validar esta hipótesis con los datos de exportación de rosas de Kenia. Otra hipótesis es que el valor de las relaciones incrementa con la edad de estas, puesto que se añade la incertidumbre sobre el tipo de vendedor y de comprador: confiables o no confiables. Esta hipótesis también es validada, pues se refleja en el incremento de la cantidad transada con la mayor edad de las relaciones. La última hipótesis que prueban se relaciona con el periodo de violencia en Kenia durante el 2008, lo que puede ser entendido como un shock de oferta. En esta situación, el modelo predice que el esfuerzo de los productores por completar las transacciones tiene una forma de “U” invertida en relación con la edad de la relación, pues en las relaciones más nuevas y las más viejas existe un menor valor de la relación y una menor incertidumbre sobre el tipo del productor, respectivamente.

Con todo esto, queda clara la importancia y validez de la teoría de costos de transacción y de las relaciones transaccionales para la caracterización de

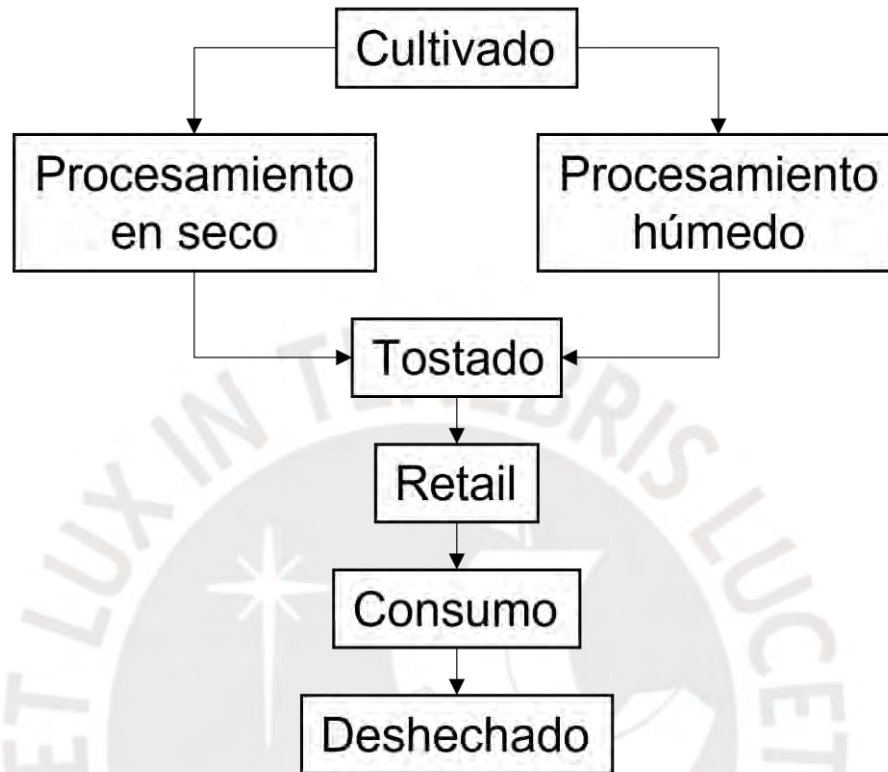
las cadenas productivas y las relaciones entre los segmentos de estas cadenas. Es necesario, entonces, pasar a una caracterización de los pasos necesarios para la producción del café como producto final listo para los consumidores.

2.2 LA CADENA DE VALOR DEL CAFÉ DE ESPECIALIDAD

El café de especialidad pasa por muchos pasos de procesamiento y manipulación en su tránsito desde la producción primaria de frutos de café hasta la elaboración de bebidas, ya sea por producción doméstica o por un establecimiento especializado. La complejidad de la cadena es mucho menor en el contexto del mercado doméstico del café, a causa de la cercanía de las distintas firmas que se relacionan verticalmente. Byrnes, Khodakarami y Perez (2015) identifican tres segmentos generales diferenciados en el proceso de producción del café: i) segmento agrícola, que comprende la siembra y la cosecha; ii) pasos de tratamiento y procesamiento de los frutos, obtención del café pergamino y el grano verde, procesamiento por medio del tostado y el molido; iii) retail, consumo, deshechado. La Figura 2 ilustra esta cadena sin tomar en cuenta el paso de exportación puesto que se está tratando el mercado doméstico.

Las dos primeras fases, de cultivado y procesamiento, tienden a ser intensivas en mano de obra, mientras que las fases posteriores tienen una mayor intensidad de capital. Esto tiene como consecuencia que los primeros segmentos se concentren en países en desarrollo con alta cantidad de mano de obra, y que el resto de los pasos se realicen en países con alta cantidad de capital, en el contexto del mercado internacional del café (Murphy y Dowding, 2015). En el contexto del mercado doméstico del café de especialidad, se percibe una tendencia similar en los patrones de integración de las firmas: las firmas que cultivan el café también lo procesan, y las firmas que tuestan el café también se hacen cargo de la elaboración de bebidas y/o el empaquetado de los granos tostados.

Figura 2: Pasos de la cadena de valor del café.



Fuente: Elaboración propia en base a Byrnes, Khodakarami y Perez (2015)

El procesamiento inicial depende de la variedad con la que se trabaja, pues para algunas el valor agregado no justifica el costo de procesamiento. Específicamente, las variedades de Robusta – consideradas de menor calidad – no suelen pasar por procesos natural o *honey*, como sí lo hacen las variedades de Arábica; esto también se refleja en el proceso de tostado, donde los granos de menor calidad son procesados en mayores cantidades (Mwesigye y Nguyen, 2020); además la técnica de tostado varía dependiendo del modo de procesamiento primario. Y finalmente, en el segmento de consumo existen varias consideraciones por parte de los consumidores al diferenciar las variedades del café, especialmente cuando se trata de distintos orígenes: creencias, conocimientos previos, ideales, y factores personales

influyen en la toma de decisiones de los consumidores y por lo tanto tienen un efecto en la diferenciación en el mercado (Sabio y Spers, 2020).

Una categoría de actores que tienen mucha influencia en la cadena productiva por sus efectos en las relaciones de gobernanza es la de las entidades certificadoras. Las certificaciones al café pueden entenderse tanto como estrategias de diferenciación como mecanismos de regulación de las prácticas de la industria desde el sector privado – aunque algunas certificaciones están mediadas por entidades estatales. Una de las certificaciones más relevantes para hacer un acercamiento a las relaciones transaccionales entre productores primarios y tostadores es la de Fair Trade, que trabaja exclusivamente con pequeños productores para garantizar su beneficio en las transacciones del producto. Otra certificación que afecta a la diferenciación del bien producido es la de producción orgánica, que busca señalar estándares de producción ambientalmente sostenibles por parte de pequeños y grandes productores (Raynolds, Murray y Heller, 2007). Estas iniciativas constriñen las prácticas transaccionales entre los actores – en el caso de Fair Trade – o pueden servir como una estrategia de señalización para los productores primarios – en el caso de certificaciones orgánicas. Ambas tienen un efecto de diferenciación en el segmento final de la cadena.

Para terminar, es de suma importancia entender que las relaciones en la cadena productiva del café son influenciadas por las estrategias de diferenciación que tanto los productores como los tostadores y firmas de retail adoptan. Las certificaciones son una de las formas de diferenciación que las firmas adoptan, pero también existen distinciones por origen, procesamiento primario, punto de tostado y otros atributos como cantidad de defectos en los granos y notas de sabor (Torga y Spers, 2020). Como se explicará en la próxima sección, estas prácticas incentivan a la formación de relaciones de largo plazo entre los productores primarios y las firmas río abajo.

Queda claro, entonces, que los distintos segmentos de la cadena productiva son de suma importancia para la interacción entre los distintos actores de la cadena productiva. De interés ahora es caracterizar estas interacciones y los efectos que han sido identificados en la aplicación en la

práctica de la teoría de costos de transacción como resultado de los distintos arreglos transaccionales en los que entran las firmas en la cadena de valor del café.

2.3 LOS ARREGLOS TRANSACCIONALES EN LA CADENA PRODUCTIVA DEL CAFÉ DE ESPECIALIDAD

Para una compañía que transa café es necesario tener en cuenta la variedad de relaciones que se debe establecer para adquirir los insumos de producción adecuados, tomando en cuenta las estrategias de mercado y de diferenciación que utilizan para mantenerse competitivas. Podemos partir de un caso ejemplar: Illycaffè, la cual es una compañía que puede ser considerada de primera ola. Para este caso, Florêncio de Almeida y Zylbersztajn (2020) ofrecen una descripción detallada de la estrategia relacional de la compañía para con los productores primarios en Brasil. Esta estrategia comprende tres pilares básicos sobre los cuales todas las acciones concernientes a las relaciones se apoyan: compras directas a los productores, promoción de la calidad por medio de premios, y ofrecer precios que alienten a los productores a enfocarse en la calidad. De esta manera, la compañía toma acciones que favorezcan la formación y perpetuación de relaciones con los productores por medio de beneficios especiales, ya sea directamente, por medio de programas de educación para mejorar la productividad de los cafetaleros y el premio Ernesto Illy a la calidad; o indirectamente, a través del prestigio que ganan los productores por transar con Illycaffè, lo cual les facilita la entrada a los mercados internacionales. Estas estrategias de construcción de confianza con los productores facilitan la creación de contratos para el beneficio mutuo y la persistencia de las relaciones en el tiempo. Es más, Florêncio de Almeida y Zylbersztajn (2020) indican que al preguntarles a los productores cuál es la razón por la que permanecen como proveedores de Illycaffè, dos de las palabras más utilizadas en sus respuestas son “compañerismo” y “seguridad”. Esto indica claramente que las estrategias de la compañía han tenido éxito en generar confianza en los productores, lo cual beneficia a ambas partes desde la perspectiva de costos de transacción pues se construye un marco

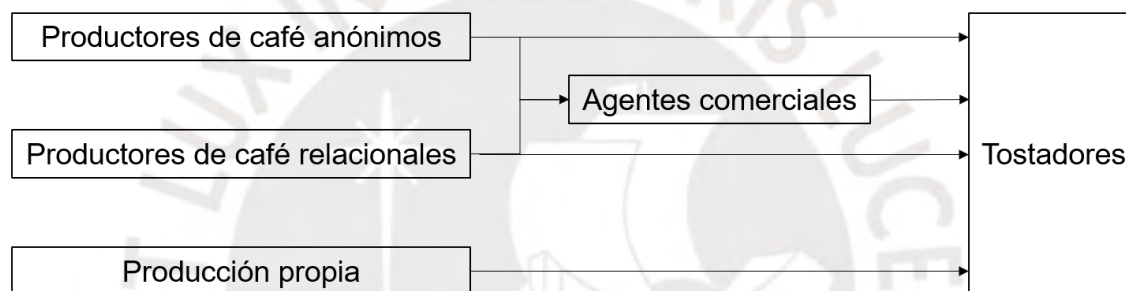
institucional que aumenta la certeza de que los términos de las transacciones serán cumplidos por ambas partes.

Los contratos relacionales muchas veces son elegidos por las tostadoras y los productores para mantener un flujo continuo de granos de alta calidad que permite diferenciarse a las primeras y que garantiza demanda a los segundos. Esto es expuesto por Macchiavello y Miquel-Florensa (2017). Se basan en el enfoque de transacciones expuesto por Baker et al. (2002) para plantear un modelo en el que los productores y los compradores diseñan contratos de compraventa a futuro. Sin embargo, fuera de estos contratos fluctúa el precio del café que se demanda de los productores. Por esto, ellos tienen la oportunidad y los incentivos para romper el contrato, especialmente si el precio de mercado es alto. Las hipótesis que plantean en base a este modelo es que en los contratos no relacionales los contratos tienden ser rotos por los productores, pero esto no suele suceder con contratos relacionales de largo plazo y aun menos en arreglos integrados. Estas hipótesis son validadas con los datos de la industria de café de Costa Rica. Otro hallazgo es el hecho de que cuando existen choques de productividad positivos por factores climáticos, tanto en los contratos relacionales como en situaciones de integración vertical, gran parte del exceso producido es adquirido por los actores río abajo, lo cual garantiza la demanda para los productores.

Con relación a los tipos de relaciones que conforman las tostadoras y los productores, De Souza y Schiavi (2020) buscan caracterizar los cambios en estas como respuesta a la explosión en la demanda de café de especialidad. Para esto se basan en la Teoría de Costos de Transacciones y en la Teoría de Costos de Medida para averiguar qué cambios experimentaron las relaciones en este contexto de alta competitividad en la tercera ola del café. Para esto elaboraron entrevistas semiestructuradas a tres tostadoras con distintas características relacionales y requerimientos de calidad en el estado de Paraná en Brasil. En la Figura 3 se muestra la estructura de las transacciones en las que pueden entrar las tostadoras, planteada por los autores. Por medio de las entrevistas, lograron revelar información que está en línea con las hipótesis de la Teoría de Costos de Transacción. Por ejemplo, uno de los establecimientos

entabla transacciones frecuentes con un número pequeño de productores, y ocasionales con agentes comerciales. Para los primeros solamente se ha identificado un contrato de entrega, mientras que para los agentes los contratos de entrega son la norma. Esto apunta a la importancia y ubicuidad de los contratos relacionales en situaciones de alta frecuencia en las compras. Por otra parte, los demás productores no entran en transacciones tan frecuentes, por lo que no proliferan tanto los contratos relacionales.

Figura 3: Relaciones entre tostadores y productores



Fuente: De Souza y Schiavi (2020)

También encuentran que los tostadores tienen variadas estrategias para conseguir los insumos dependiendo de la calidad. Uno de los tostadores entrevistados menciona que, si bien el precio a pagar depende del precio de mercado junto con un premio/penalización por calidad, la tostaduría está dispuesta a comprar todo lo ofrecido para garantizar las cantidades necesarias. Otra tostaduría mantiene un stock de café de su propia producción para tener mayor flexibilidad a la hora de entrar transar con agentes y productores. Una limitación del trabajo es que, como indican los autores, ninguna de las cafeterías tiene un enfoque en la calidad del café: la especificidad de los activos es baja (De Souza y Schiavi, 2020).

Queda claro, entonces, que es relevante buscar la caracterización de las relaciones transaccionales en la industria del café, específicamente utilizando el enfoque de la Economía de los Costos de Transacción. Una labor de este

tipo revela información importante relacionada a las estrategias de obtención de insumos de las firmas, y también informan sobre su capacidad de adaptación en situaciones adversas. Con relación a esto último, cabe advertir que todos los trabajos expuestos son previos al contexto de pandemia de Covid-19; no sería controvertido expresar que esta coyuntura ha tenido un efecto de suma importancia para la estructura de los mercados y, por consiguiente, ha puesto a prueba la adaptabilidad de las firmas en ellos. En la siguiente sección se explicará cómo el presente trabajo busca vislumbrar los efectos de la pandemia en las relaciones transaccionales de los establecimientos de café de tercera ola en Lima Metropolitana.



3. METODOLOGÍA

Es como resultado de las consideraciones de la teoría de los costos de transacción, revisada en la sección anterior, que es posible plantear hipótesis sobre los cambios en la conducta transaccional de los establecimientos de café. Considerando la pandemia de Covid-19, en la cual existió una reducción de la capacidad en salón, una menor capacidad para la elaboración de contratos, menor capacidad de supervisión, se sugiere dos hipótesis. La primera, que la menor capacidad en salón haya llevado a los establecimientos a invertir más en transporte de productos, lo cual se vería reflejado en una mayor adquisición de estos servicios y posiblemente en la inversión en su integración al interior de la firma. Segundo, un mayor costo a la elaboración de contratos y a la supervisión de las firmas río arriba conllevaría a la utilización de transacciones menos costosas; se optaría por el abastecimiento por el mercado. Cabe mencionar, con relación a esta última hipótesis, que las relaciones transaccionales que han tenido una trayectoria relativamente larga tendrían mayor resistencia a los mayores costos de supervisión y elaboración de contratos puesto que una porción del valor que genera la transacción está en la confianza o las creencias que tiene una parte sobre otra (Macchiavello y Morjaria, 2015).

Para revelar información sobre las prácticas transaccionales de los establecimientos de café de especialidad de Lima, es necesario primero construir una muestra que se adecue a este propósito. El universo de interés consta de los establecimientos gastronómicos ubicados en Lima que cumplen los criterios de la Cámara de Café y Cacao para concursar en la categoría de cafés de especialidad del Concurso de Cafeterías de Lima y Callao: contar con más de un método de preparación del café, proveer cafés identificables según atributos y/o puntajes de taza y contar con personal especializado en la preparación de café (Cafelab, 2019). Se añade también la condición de que las cafeterías a analizar fueron abiertas antes de 2020, para poder observar la adaptación en la pandemia.

Tomando estos criterios en cuenta, podemos identificar los establecimientos de café de especialidad por medio de los varios directorios y recomendaciones provistos por distintos actores de la industria del café. La fuente mejor sistematizada disponible para este ejercicio es la construida por Cafelab, que recopila un directorio de cafeterías de especialidad y varios datos de contacto. Para complementar a esta lista, también se utilizará la sección de recomendaciones de Punto Café; esta página no está disponible en el presente, pero es posible acceder a las recomendaciones por medio de las versiones archivadas en Wayback Machine. Finalmente, se complementará esta información con la recomendación de informantes pertenecientes a la industria.

Luego de construir la muestra, es apropiado diseñar la encuesta que se aplicará a los establecimientos. Esta encuesta estará basada en los trabajos de Fairlie et al. (2012) y De Souza y Schiavi (2020), ambos trabajos cualitativos que buscan descubrir sistemáticamente la información de actores en la cadena productiva gastronómica. Se tendrá en cuenta la obtención de respuestas encaminadas a poner a prueba las hipótesis planteadas. Se empezará con preguntas básicas sobre el establecimiento: tiempo que lleva funcionando, cantidad de trabajadores, número de locales, edad y nivel educativo de los propietarios. Luego se pasará a indagar sobre la especialización de los activos, tanto físicos como humanos, y el grado de integración de las firmas; en las conversaciones preliminares con informantes pertenecientes a la industria, se ha indicado que existen ciertos esfuerzos tanto por la especialización de la mano de obra como por la integración de segmentos upstream, especialmente el de tostado. Luego de esto se pasará a preguntas sobre las relaciones transaccionales en las que entran las firmas, tanto para conseguir servicios de transporte como para obtener los insumos del café; se tomará en cuenta los cambios en estas relaciones como resultado de la pandemia. Las preguntas sobre las relaciones transaccionales tomarán en cuenta la formalidad de la relación, la cercanía entre los actores, la frecuencia de las transacciones, y el tiempo que ha durado la provisión por un mismo productor. De esta manera se tomará en cuenta la posibilidad de tener transacciones que hayan sobrevivido

al contexto de pandemia como resultado del valor intrínseco de la relación como consecuencia de su edad. También se tomará en cuenta algunas de las características especiales de las relaciones, como muestras gratis del producto, supervisión in situ, tipo de contrato que se elabora, etc.

Existen algunos límites a este análisis que es necesario mencionar. Como todo estudio de casos exploratorio y cualitativo, la robustez de los resultados será baja puesto a que no utiliza herramientas estadísticas con el fin de analizar los mecanismos subyacentes a la toma de decisiones de las firmas. Es posible utilizar el marco teórico expuesto para diseñar un análisis empírico al nivel de las transacciones para así revelar estos mecanismos y poner a prueba las hipótesis estadísticamente; sin embargo, para empezar a analizar las decisiones al nivel de la transacción es necesario comenzar por conocer las transacciones en sí. Un trabajo como el presente es necesario para hallar patrones en las transacciones, y por lo tanto sienta las bases para análisis más robustos. Por otra parte, se podría aseverar que la definición de la unidad de análisis y del universo en general es escogida arbitrariamente, puesto que existen otras definiciones más comunes o específicas; sin embargo, estas definiciones tienden a ser para el café o las bebidas que se preparan con él, y no para los establecimientos que lo utilizan. Es por esto por lo que la definición más útil para operacionalizar la investigación es la presentada.

Con todas estas consideraciones, queda claro que lo que busca este trabajo es revelar información sobre qué tipos de relaciones transaccionales han utilizado los actores de la industria doméstica del café y qué acciones han tomado para adaptarse; por medio de encuestas al personal gestor de los establecimientos de café de especialidad. Esto servirá como base para trabajos futuros que busquen una descripción más detallada al nivel de relación y que utilice métodos estadísticos más robustos. Todo esto es parte del progreso en el descubrimiento de conocimientos en el campo de la organización industrial y la economía de costos de transacción.

4. CONCLUSIONES

La pandemia ha tenido efectos sustanciales en la acción de los agentes económicos, especialmente si se toma en cuenta las acciones reguladoras del gobierno para minimizar el impacto sanitario de esta coyuntura. Un conjunto de actores interesantes para este análisis es el de las cafeterías de especialidad, puesto que tienen un enfoque centrado en calidad y experiencia al consumidor que se habría visto distorsionado por el contexto de pandemia, lo que habría llevado a un conjunto de acciones adaptativas. Estas acciones pueden ser analizadas por medio del enfoque de la economía de los costos de transacción, que se basa en que la dificultad o costo de ciertas transacciones en un contexto dado influirá en las decisiones relacionales de las firmas. A través de este enfoque, es posible hacer la predicción que, dado el contexto presente, con menores aforos en tienda y menor facilidad de movilización interregional, las cafeterías de especialidad hayan optado por integrar o estrechar relaciones con el transporte de bienes para llegar a los consumidores, por una parte; y por otra parte que modifiquen sus relaciones con los proveedores de manera que estas sean menos estrechas, con menores requerimientos, y, por lo tanto, menos costosas.

Para verificar que estas predicciones sean válidas, se ha optado por un estudio cualitativo que implica el diseño y aplicación de encuestas a las cafeterías de especialidad de Lima Metropolitana. Esta encuesta tratará sobre temas de acceso a los consumidores, relaciones con los productores, y distintos aspectos del local antes, durante y después de la cuarentena. De esta manera, se espera medir las estrategias de adaptación que han tomado los actores en este segmento de la industria. Si bien este método tiene algunos problemas, especialmente en relación con el sesgo de la muestra y a la unidad de estudio, un estudio exploratorio como este dará a conocer, en primera instancia, cómo los costos de transacción afectan al actuar de las firmas, así como las estrategias de adaptación que adoptan ellas en situaciones en las que los costos de transacción han cambiado drásticamente.

5. BIBLIOGRAFÍA

Arcanjo, C. R., y Behrens, J. H. (2020). The waves of coffee and the emergence of the new Brazilian consumer. En L. Florencio de Almeida y E. E. Spers, *Coffee consumption and industry strategies in Brazil* (pp. 257-273). Cambridge: Woodhead Publishing.

Arellano Marketing (2010). *El boom de la gastronomía peruana: su impacto económico y social*. Lima: Arellano Marketing.

Baker, G., Gibbons, R., y Murphy, K. J. (2002). Relational contracts and the theory of the firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 28(1), 49-72.

Barham, B. L., y Weber, J. G. (2012). The economic sustainability of certified coffee: recent evidence from Mexico and Peru. *World Development*, 40(6), 1269-1279.

Brousseau, E., y Glachant, J.-M. (2002). The economics of contracts and the renewal of economics. En E. Brousseau., y J.-M. Glachant, *The economics of contracts: theory and applications* (pp. 8-40). Cambridge: Cambridge University Press.

Byrnes, W., Khodakarami, N., y Perez, C. (2016). The value chain: A study of the coffee industry. 1-8.

Cafelab (2019, junio 14). Estas son la tres mejores cafeterías de Lima. *Cafelab*. Disponible en: <https://cafelab.pe/2019/06/14/las-tres-mejores-cafeterias-de-lima-2019-news/> [2021, 15 de julio]

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

De Souza, J. P., y Schiavi, S. M. (2020). Procurement strategies in the coffee industry: Cases of local coffee roasters of Paraná state. En Florencio de Almeida y E. E. Spers, *Coffee consumption and industry strategies in Brazil* (pp. 169-187). Cambridge: Woodhead Publishing.

Fairlie, A., Bonifaz, M., Correa, N., Tavera, J. y Valcárcel, M. (2012). Cadenas productivas y clústers en el sector gastronómico peruano. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú

Florêncio de Almeida L., y Zylbersztajn, D. (2020). Illycafé and flexible strategies: A case of a resilient company. En Florencio de Almeida y E. E. Spers, *Coffee consumption and industry strategies in Brazil* (pp. 229-254). Cambridge: Woodhead Publishing.

Gamarra, L. F. (2009, septiembre 21). La gastronomía peruana: Una economía a gran escala. *El Comercio*.

Helper, S., y Henderson, R., (2014). Management practices, relational contracts, and the decline of General Motors. *Journal of Economic Perspectives*, 28(1), 49-72.

Hernandez-Aguilera, J.N., Gómez, M. I., Rodewald, A. D., Rueda, X., Anunu, C., Bennet, R., y van Es, H. M. (2018) Quality as a driver of sustainable agricultural value chains: the case of the relationship coffee model. *Business Strategy and the Environment*, 27(2), 179-198.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2010). *Resolución No. 12784-2010/DSD-INDECOPI*. Dirección de Signos Distintivos.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2011). *Resolución No. 003917-2011/DSD-INDECOPI*. Dirección de Signos Distintivos.

Joskow, P. L. (1987). Contract duration and relationship-specific investment: empirical evidence from coal markets. *The American Economic Review*, 77(1), 168- 185.

Macchiavello, R., y Miquel-Florensa, J., (2017). Vertical integration and relational contracts: evidence from the Costa Rica Coffee Chain. (CAGE Online Working Paper No. 321). Coventry: Center for Competitive Advantage in the Global Economy. Disponible en https://warwick.ac.uk/fac/soc/economics/research/centres/cage/manage/publications/321-2017_macchiavello.pdf [2021, 14 de abril].

Macchiavello, R., y Morjaria, A. (2015). The Value of Relationships: Evidence from a Supply Shock to Kenyan Rose Exports. *The American Economic Review*, 105(9), 2911–2945.

MacLeod, W. B. (2007). Reputations, Relationships and Contract Enforcement. *Journal of Economic Literature*, 45(3), 595-628.

Masten, S. E., y Saussier, S. (2000). Econometrics of contracts: an assessment of developments in the empirical literature of contracting. *Revue d'Economie Industrielle*, 92(2), 215-236.

Murphy, M., y Dowding, T. J. (2017). The coffee bean: A value chain and sustainability initiatives analysis.

Mwesigye, F., y Nguyen, H. 2020. Coffee value chain analysis: Opportunities for youth employment in Uganda. Roma: FAO

Nolte, G. E. (2020). *Peru: Coffee Annual Report* (Reporte No. PE2020-0020). United States Department of Agriculture. Disponible en [https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Coffee%20Annual Lima Peru 05-15-2020](https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Coffee%20Annual%20Lima%20Peru%2005-15-2020) [2021, 19 de marzo].

Raynolds, L. T., Murray, D., y Heller, A. (2007). Regulating sustainability in the coffee sector: A comparative analysis of third-party of environmental and social certification initiatives. *Agriculture and Human Values*, 24(2), 147-163.

Savio, R. P., y Spers, E. E. (2020). Does coffee origin matter? An analysis of consumer behavior based on regional and national origin. En L. Florencio de Almeida y E. E. Spers, *Coffee consumption and industry strategies in Brazil* (pp. 297-320). Cambridge: Woodhead Publishing.

The Growth Lab at Harvard University. *The Atlas of Economic Complexity* [En línea]. Disponible en <https://atlas.cid.harvard.edu/> [2021, 19 de marzo].

Torga, G. N., Spers, E. E. (2020). Perspectives of global coffee demand. En L. Florencio de Almeida y E. E. Spers, *Coffee consumption and industry strategies in Brazil* (pp. 21-49). Cambridge: Woodhead Publishing.

Vicol, M., Neilson, J., Hartatri, D. F. S., y Cooper, P. (2018). Upgrading for whom? Relationship coffee, value chain interventions and rural development in Indonesia. *World Development*, 110, 26-37.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law & Economics*, 22(2), 233-261.

Williamson, O. E. (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 171-195.