

**Analysis of the  
Coffee  
Cooperatives of the  
Yungas**

**Análisis de las  
Cooperativas de Café  
de los Yungas**

Author / Autor:  
Mary Pat Clasen

Submitted / Presentado

April 2004

Abril 2004

**MAPA**

**Market Access and  
Poverty Alleviation**

**Acceso a Mercados y  
Alivio a la Pobreza**

USAID/Bolivia  
Economic Opportunities Office / Oficina de Oportunidades Económicas  
Jorge Calvo, CTO

Contract No. / No. de Contrato PCE-I-08-99-00003-00

Task Order No. / Orden de Tarea No. 806



Implemented by the Chemonics RAISE Consortium, Chemonics International Incorporated  
with CARE, Texas A&M, and PRIME International

Implementado por el Consorcio Chemonics RAISE, Chemonics International Incorporated  
junto con CARE, Texas A&M, y PRIME International



**Table of Contents**

**Tabla de Contenido**

I. CONSULTANTS	5	I. CONSULTORES	5
II. BACKGROUND	5	II. ANTECEDENTES	5
III. GOAL	6	III. OBJETIVO	6
IV. DISCUSSIONS	6	IV. DISCUSIONES	6
V. BROAD CONCLUSIONS	7	V. CONCLUSIONES GENERALES	7
VI. SPECIFIC (INDIVIDUAL GROUP) CONCLUSIONS	8	VI. CONCLUSIONES ESPECIFICAS (GRUPOS INDIVIDUALES)	8
VII. CONCLUSION	9	VII. CONCLUSION	9



## I. CONSULTANTS

Olga van der Valk, a consultant for the Kaffee group in Comitán, Chiapas, Mexico, was invited to come to La Paz to talk with the cooperatives that are affiliated with FECAFEB. I have known Olga since 1997 when I met her in Chiapas when I was doing work with the Kulaktik cooperative. At that time she had been working for ten years with the commercialization of coffee in Mexico, particularly with small landholders. She had yet to put together the consultancy, Kaffee, at that time, but starting in 1999, she starting working with cooperatives as a consultant. Kaffee worked with them to put together business plans in order to encourage a system by which the small landholders could work together more efficiently. These business plans were also needed to improve transparency and increase opportunities for commercialization. Kaffee succeeded not only in establishing business plans with 8 cooperatives, but also provided the required accompaniment to implement the plans.

## II. BACKGROUND

I had started to work with the cooperatives in La Paz in October 2002, and it was quite easy to see that many of the cooperatives were struggling. In addition, the function of the union of the cooperatives, FECAFEB, was quite obviously only the shell of an organization as many of the members were only nominal members. The amount of confidence that associates had in FECAFEB was quite low. In addition, I began to realize that the cooperative groups were equally dysfunctional, in most cases, and it appeared that, like in the FECAFEB office, the cooperative directors were always fishing for solutions without any organized plan.

Since I had observed the development of leadership and a business plan in the cooperative I was associated with in Chiapas, I contacted Olga with a few questions. Soon, we were corresponding quite a bit as she was very helpful in giving me information and suggestions about the way to answer questions and lend a helping hand. I passed much of this information along to

## I. CONSULTORES

Olga van der Valk, una consultor para el grupo Kaffee en Comitán, Chiapas, México, fue invitada a venir a La Paz para hablar con las cooperativas afiliadas con FECAFEB. Yo conozco a Olga desde 1997, y la conocí en Chiapas cuando yo estaba trabajando con la cooperativa Klaktik. En ese tiempo ella ya había estado trabajando durante diez años con comercialización de café en México, particularmente con productores pequeños. Ella tenía que armar la consultoría con Kaffee, pero a partir del año 1999, ella empezó a trabajar con cooperativas como consultora. Kaffee trabajó con ellos para elaborar planes de trabajo para de esta manera incentivar un sistema por el cual los productores pequeños podrían trabajar juntos y más eficientemente. Estos planes de negocio también se necesitaban para mejorar la transparencia e incrementar las posibilidades de comercialización. Kaffee fue exitoso no sólo en establecer los planes de negocio con 8 cooperativas, pero también proporcionó el acompañamiento requerido para implementar los planes.

## II. ANTECEDENTES

Yo empecé a trabajar con las cooperativas en La Paz en Octubre de 2002, y era bastante fácil ver que muchas de las cooperativas estaban con problemas. Adicionalmente, la función de la unión de las cooperativas, FECAFEB, era obviamente pura apariencia ya que muchos de los miembros eran simplemente miembros nominales. Los asociados tienen muy poca confianza en FECAFEB. Aún más, me di cuenta de que los grupos de cooperativas eran igualmente disfuncionales, en muchos casos, y aparentemente como en la oficina de FECAFEB, la cooperativa de directores estaba siempre tratando de buscar soluciones sin un plan organizado.

Como yo había observado el desarrollo de liderazgo y un plan de negocios en la cooperativa con la que estaba asociada con Chiapas, contacté a Olga para hacerle algunas preguntas. Luego nos mantuvimos en contacto bastante seguido y ella fue muy colaboradora y proporcionó información y sugerencias acerca de cómo responder preguntas. Pasé mucha de esta

Pedro Patana, and he became interested in inviting Olga to talk more with the member groups.

### III. GOAL

There were probably a wide variety of expectations for Olga's visit. The most common objective for most associates was to ask her about commercialization efforts. However, Olga was keen on taking the members through the steps of preparing a business plan, understanding its importance and how to implement it. This business plan is also used for evaluation purposes.

### IV. DISCUSSIONS

Discussions were held throughout the two-week period of Olga's visit, which included many cooperative associates. These discussions took place in a variety of settings both large groups and small groups. Below is a list of some of the points that were raised in the meetings.

1. Commercialization of coffee in alliance with a number of cooperatives requires the health and transparency of each group participating in the export group. This is necessary to know that participating members will guarantee the quality and timeliness of its contracts.
2. The business plan is a tool that allows groups to know each other better. This is necessary for any type of effort undertaken together. The business plan provides a structured way to look at how a group plans, implements and evaluates its systems of operation. This plan is used for both internal and external evaluations.
3. More cooperation is needed amongst groups of small landholders. This will improve efficiency and quality and reduce costs.
4. Much more coordination is needed with governmental and non-governmental groups vis-à-vis the cooperative groups.

información a Pedro Patana, y él se interesó en invitar a Olga para hablar más acerca con los miembros del grupo.

### III. OBJETIVO

Probablemente habían un montón de expectativas para la visita de Olga. El objetivo más común para muchos de los asociados era el preguntarle acerca de los esfuerzos de comercialización. Sin embargo, Olga fue muy persistente en guiar a los miembros a través de los pasos de un plan de negocios y entendiendo la importancia de cómo implementarlo. Este plan de negocios también se lo usa para evaluaciones.

### IV. DISCUSIONES

Se llevaron a cabo discusiones a lo largo de las dos semanas de estadía de Olga, lo cual incluyó a muchas cooperativas asociadas. Estas discusiones se llevaron a cabo en una variedad de escenarios, tanto con grupos grandes como pequeños. A continuación está una lista de todos los puntos que se discutieron en las reuniones.

1. Comercialización de café en alianza con un número de cooperativas, requiere la salud y la transparencia de cada grupo participando en los grupos de exportación. Esto es necesario para saber que los miembros que están participando garantizarán la calidad y el periodo de los contratos.
2. El plan de negocios es una herramienta que permite a los grupos que se conozcan mejor. Esto es necesario para cualquier tipo de esfuerzo conjunto. El plan de negocios proporciona una manera estructurada de ver como estos grupos planifican, implementan y evalúan sus sistemas operativos. Este plan es usado para evaluaciones tanto internas como externas.
3. Se necesita más cooperación entre grupos de productores pequeños. Esto mejorará la eficiencia y la calidad y reducirá costos.
4. Se necesita mucha más coordinación con grupos gubernamentales y no-gubernamentales a través de los grupos de las cooperativas.

5. The cooperative groups need to be using more of their own financial resources to pay for technical assistance. This is more sustainable than depending on outside financing exclusively.

6. Any type of assistance from a governmental or non-governmental organization should have a contract for services. The money received in support of any program should be treated as income in the financial plan.

7. Each cooperative should have a business plan that provided internal controls and defined responsibilities for its officers and employees.

## V. BROAD CONCLUSIONS

The following points were raised when considering the broad health of the cooperative groups:

1. Commercialization costs need to be reduced through the joint efforts of small organizations. There are four systems of operation that distinguish the commercialization process. They are production, storage and quality control, and exportation and administration. In order to gain confidence and in order export coffee together, there needs to be a way to understand the health of the business operations of each group in these areas.

2. The cooperatives can currently be divided into four groups of advancement. The extremes of these divisions are those groups that are a bit better organized and those that are not at all. Activities to help groups to be better organized, whether amongst the smallholders or by other entities should take into account these levels of development.

3. Any type of consolidation requires the participation of strong member groups. No federation or alliance for whatever purpose will function well without the strong organization of member associates.

5. Los grupos de las cooperativas necesitan usar más de sus recursos financieros para pagar la asistencia técnica. Esto es mucho más sostenible que depender the financiamiento externo exclusivamente.

6. Cualquier tipo de asistencia para organizaciones gubernamentales y no-gubernamentales debería tener un contrato de servicios. La plata que reciben en apoyo a cualquier programa debería ser tratada como ingresos para el plan financiero.

7. Cada cooperativa debería tener un plan de negocios que proporcione controles internos y para definir responsabilidades para sus oficiales y empleados.

## V. CONCLUSIONES GENERALES

Los siguientes puntos fueron discutidos considerando el estado general de los grupos de las cooperativas:

1. Los costos de comercialización necesitan ser reducidos a través de los esfuerzos conjuntos de organizaciones pequeñas. Hay cuatro sistemas de operación que distinguen el proceso de comercialización. Estos son producción, acopio y control de calidad, exportación y administración. Para obtener confianza y para poder exportar juntos, necesita haber algún modo de entender el estado de las operaciones de negocios de cada grupo en estas áreas.

2. Actualmente las cooperativas pueden ser divididas en cuatro grupos de avance. Los extremos de estas divisiones son aquellos grupos que son un poco mejor organizados y aquellos que no son. Las actividades para ayudar a grupos que sean mejor organizados, ya sea entre pequeños productores o por otras entidades, ambos deberán tomar en cuenta los niveles de desarrollo.

3. Cualquier tipo de consolidación requiere la participación de miembros de grupos fuertes. Ninguna federación o alianza, por cualquier motivo, funcionará bien sin una organización de peso de los miembros asociados.

## **VI. SPECIFIC (INDIVIDUAL GROUP) CONCLUSIONS**

The following conclusions are a compilation of the comments that were put together after meeting separately with six cooperatives (this information was shared with more cooperative members – up to at least ten different cooperatives – but six were met with formally which included the elected board of directors of these groups).

1. The objective of each cooperative is what gives definition to each group. The distribution of responsibilities amongst those elected or hired helps to give each associate of a cooperative clarity about who has made decisions in any given area.
2. The assembly determines the strategies to be taken to fulfill the objectives, approves the business plan that is presented by the board of directors and periodically evaluates the progress and fulfilment of the plan (each month or every other month).
3. The board of directors of the cooperative has two major functions: the legal representation of the organization to other parties and the responsibility for the integration and implementation of the business plan.
4. The coordinators of the areas of work defined by the business plan determine the goals for their areas and elaborate a description of the planned activities that will guarantee the fulfilment of the goals within the budget. (each area submits its budget)
5. Advisors (or consultants) that do not have a specific responsibility for the implementation of an area of work DO NOT participate in decision-making.
6. The organizational chart should define the persons in charge of a department. In some cases there can be problems with the organizational flow. Some examples are:

## **VI. CONCLUSIONES ESPECIFICAS (GRUPOS INDIVIDUALES)**

A continuación sigue una compilación de los comentarios que se recopilaron luego de habernos reunido por separado con seis cooperativas (esta información fue compartida con más miembros de cooperativas – hasta por lo menos diez cooperativas diferentes - de las cuales se reunieron formalmente con seis, lo cual incluía el Directorio de este grupo).

1. El objetivo de cada cooperativa es lo que le da una definición a cada grupo. La distribución de responsabilidades entre aquellos elegidos o contratados para dar a cada asociado de una cooperativa, claridad acerca de quien toma las decisiones en un área determinada.
2. La asamblea determina las estrategias a ser tomadas para llevar a cabo los objetivos, aprueba los planes de negocios que presenta el Directorio y evalúa periódicamente el progreso y desarrollo del plan (cada mes de cada otro mes).
3. El Directorio de las cooperativas tiene dos funciones principales: la representación legal de la organización hacia otros partidos y la responsabilidad de la integración y ejecución del plan de negocios.
4. Los coordinadores de las áreas de trabajo definidos por el plan de negocios, determinan los objetivos para sus áreas y elaboran una descripción de las actividades planificadas que garantizarán el desarrollo de los objetivos dentro del presupuesto. (cada área entrega su presupuesto)
5. Los consejeros (o consultores) que no tienen responsabilidades específicas para la ejecución de un área de trabajo NO participan en la toma de decisiones.
6. La tabla organizacional deberá definir a las personas que estén a cargo de un departamento. En algunos casos puede haber problemas con el flujo organizacional. Por ejemplo:

Board members should not be making decisions for coordinators of an area. The manager should be bringing his decisions to the board to be approved by the assembly

Area coordinators should not be chosen to learn on the job. There is a great risk to the fulfilment of the area's goals which potentially could risk the entire group's reputation in the market.

In the situation where there is not a clear definition of responsibility and coffee prices are fluctuating (or during any crisis), there is a risk that no one will make a definition about selling. This can result in unnecessary losses and/or unfulfilled opportunities.

## VII. CONCLUSION

The groups do not have the same capacity to schedule their coffee gathering and its sale. Not all groups have available the necessary information to create a budget for commercialization. This means that there is no budgeting for costs nor any control over costs during the implementation of the commercialization program annually. There are no groups doing periodic (monthly) evaluations of their operations and there is a questionable amount of information being shared with assemblies. There is no kind of evaluation being done in order to analyze the implementation of the goals of the departments, in order to make strategic decisions.

In other words, at this point the financial control of the groups (between the associates and the board of directors) depends to a great degree on the integrity and good faith of the persons who are elected to head commercialization. The associates and the board do not analyze their costs in each department nor do they have sufficient knowledge of how these costs influence the price they are paid for their coffee. In the absence of the analysis of the operations and finances of the organization in its entirety, the sale of coffee by the organization will not easily serve as a tool for development for the associates that belong to the cooperative.

Los miembros del directorio no deberán tomar decisiones por los coordinadores de áreas. El gerente deberá tomar sus decisiones, que deberán ser entregadas al Directorio para ser aprobadas por la asamblea.

Los coordinadores de área no deberán ser escogidos para que aprendan en el trabajo. Hay un riesgo muy alto en el desarrollo de los objetivos del área que potencialmente podrían arriesgar la reputación entera del grupo, en el mercado.

En la situación donde no hay una definición clara de responsabilidades y los precios de café fluctúan (or durante cualquier crisis), hay un riesgo en el que nadie define las ventas. Esto puede resultar en pérdidas no necesarias y/o oportunidades no realizadas.

## VII. CONCLUSION

Los grupos no tienen la misma capacidad para programar su recolección de café y las ventas. No todos los grupos tienen la información necesaria disponible para crear un presupuesto de comercialización. Esto quiere decir que no hay presupuestos para costos ni ningún tipo de control de los costos durante la ejecución del programa de comercialización anual. No hay grupos realizando evaluaciones periódicas (mensuales) de sus operaciones y hay una cantidad cuestionable de información siendo difundida en las asambleas. No se realiza ningún tipo de evaluación para analizar la ejecución de los objetivos de los departamentos, para poder realizar decisiones estratégicas.

En otras palabras, a este punto, el control financiero de los grupos (entre los asociados y el Directorio) depende en mayor grado de la integridad y buena voluntad de las personas que son elegidas para dirigir la comercialización. Los asociados y el directorio no analizan sus costos en cada departamento ni tienen el conocimiento suficiente de cómo estos costos influyen el precio que se les paga por su café. En la ausencia de un análisis de operaciones y finanzas de la organización en su totalidad, la venta de café por la organización no servirá como herramienta para el desarrollo de los asociados que pertenecen a la cooperativa.

These cooperatives risk the loss of accounts due to the lack of stronger controls in all departments of operation. In addition, the alliances that the groups need to make in order to guarantee a more stable market for their buyers, are likely to run into major complications as the result of inconsistencies within their budgets and unclear definitions of the responsibilities in departments. These alliances will lose credibility in the market and will suffer the loss of accounts.

In conclusion, strengthening the representativity of each group gives more control to the producers over the programs they choose to implement which results in an increase in their impact and efficiency. The level of formal organization that exists in the groups will determine the flow of information in the departments, the amount of knowledge and capacity that the board will have to direct the implementation of programs, and the role that each associate will have in making strategic decisions and in evaluating programs.

Estas cooperativas arriesgan la pérdida de cuentas debido a la falta de controles más rígidos en todos los departamentos de operación. Adicionalmente, las alianzas que los grupos necesitan para garantizar un mercado mucho más estable para los compradores, es muy probable que tengan serias complicaciones, como resultado de las inconsistencias dentro de sus presupuestos y definiciones poco claras de responsabilidades dentro de los diferentes departamentos. Estas alianzas perderán credibilidad en el mercado y sufrirán la pérdida de sus cuentas.

En conclusión, el reforzar la representatividad de cada grupo, da más control a los productores que los programas que ellos escogen para implementar, lo cual resulta en un incremento en su impacto y eficiencia. El nivel de organización formal que existe en los grupos, determinará el flujo de información en los departamentos, el nivel de conocimiento y capacidad que el Directorio tendrá para dirigir la ejecución de programas, y el rol que cada asociado tendrá para tomar decisiones estratégicas y para evaluar programas.