

## **MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO**

# **FACTORES COMPETITIVOS Y SU INFLUENCIA EN ENTIDADES PERTENECIENTES AL GRUPO DE COOPERATIVAS PLATANERAS DE CANARIAS (COPLACA)**

COMPETITIVE FACTORS AND THEIR INFLUENCE ON ENTITIES OF THE BANANA  
COOPERATIVE GROUP OF THE CANARY ISLANDS

Autoras: Yurena Estévez Dorta  
María de los Ángeles García Castilla  
Sofía Hernández Gil

Tutor académico: Juan Sánchez García

Tutor externo: Javier López-Cepero

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Curso Académico 2015 / 2016

En San Cristóbal de La Laguna, a 8 de septiembre de 2016

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO ORGANIZATIVO DE LAS ENTIDADES: COOPERATIVAS y S.A.T. ....	2
2.1. CONCEPTOS .....	2
2.2. TIPOS DE COOPERATIVAS .....	3
2.3. COMPETITIVIDAD: CONCEPTO Y PAPEL EN LAS COOPERATIVAS .....	4
3. PLÁTANO DE CANARIAS .....	6
3.1. ¿QUÉ ES EL PLÁTANO DE CANARIAS? .....	7
3.2. HISTORIA.....	7
4. COOPERATIVA PLATANERA DE CANARIAS (COPLACA) .....	8
4.1. HISTORIA DE COPLACA .....	8
4.2. ESTRUCTURA EMPRESARIAL Y ORGANIZATIVA .....	9
4.3. ENTIDADES.....	12
4.4. TIPOS DE PRODUCCIÓN Y MARCAS .....	14
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
5.1. OBJETIVO Y ÁMBITO DE ESTUDIO .....	15
5.2. MÉTODO EMPLEADO .....	16
6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	17
7. CONCLUSIONES .....	25
8. LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN .....	27
9. BIBLIOGRAFÍA .....	28

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura y niveles de organización .....	10
Figura 2. Organigrama COPLACA .....	11
Figura 3. Organigrama de una entidad .....	12
Figura 4. Fortalezas y debilidades .....	21

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Total de productores y producción certificada por entidad .....	18
Gráfico 2. Mapa de posicionamiento .....	19
Gráfico 3. Escalograma de Guttman .....	19
Gráfico 4. Evolución volumen de producción (2013-2015) .....	20

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características - Diferencias entre Sociedad Cooperativa y S.A.T. ....	3
Tabla 2. Entidades integradas en COPLACA .....	13
Tabla 3. Clasificación de las entidades integrantes de COPLACA (en función del volumen de producción) .....	15

## RESUMEN

Las cooperativas agrarias tienen un papel fundamental en términos socioeconómicos tanto en Europa como en España, no solo debido al elevado número de socios, facturación y puestos de trabajo que generan, sino también como consecuencia del incremento de la competitividad de las empresas. Por ello, puede afirmarse que la competitividad constituye un valor indiscutible para las sociedades cooperativas en el mundo globalizado actual. Al contrario que las empresas capitalistas, las cooperativas centran su objetivo en maximizar la satisfacción de las necesidades de sus socios mediante la prestación de servicios cuya finalidad va más allá de optimizar su rentabilidad.

En este estudio se han tenido en cuenta factores de diversos ámbitos, para medir el nivel de competitividad de determinadas Cooperativas y Sociedades Agrarias de Transformación dedicadas al cultivo de plátano, determinar cuáles constituyen fortalezas y debilidades y enunciar recomendaciones para mejorar el desempeño de su actividad y resultados futuros.

**Palabras clave:** competitividad, Sociedad Cooperativa, S.A.T., factores competitivos.

## ABSTRACT

Agricultural cooperatives play a fundamental role in socio-economic terms, both in Europe and in Spain, not only because of the large number of partners, billing and jobs they generate, but also as a result of increased business competitiveness. Therefore, it can be said that competitiveness is an undeniable value to cooperative societies in today's globalized world. Unlike capitalist enterprises, cooperatives focus their aim on maximizing the satisfaction of the needs of their members by providing services whose purpose goes beyond optimize profitability.

In this research, we will consider factors of various fields to measure the level of competitiveness of certain cooperatives and agrarian transformation companies dedicated to banana cultivation, to determinate which are their strengths and weaknesses and to enunciate recommendations to improve the performance of their business and future results.

**Keywords:** competitiveness, cooperative, agrarian transformation company, competitive factors.

## 1. INTRODUCCIÓN

A finales del siglo XIX con la instauración de los puertos francos se inició en Canarias la explotación comercial del cultivo del Plátano de Canarias. En el siglo XX se produjo un gran desarrollo del cultivo de la platanera en las islas, situando al monocultivo como uno de los pilares fundamentales de la economía canaria no sólo por los beneficios generados por la exportación a otros países, sino también, por el consumo interno, y los numerosos puestos de trabajo que se requieren para su producción. Prueba de ello es que durante el ejercicio 2016 el nivel de producción, el consumo y la cuota del mercado español del plátano de Canarias han experimentado un incremento respecto al año anterior, alcanzando entre los meses de Enero y Mayo del 2016 un nivel de exportación de 142 millones de kilogramos consumiéndose en más de 16 millones de hogares en la Península y alcanzando, el 76,3% de cuota de mercado español en el pasado mes de Abril (Asociación de Productores de Plátano de Canarias, 2016).

La competitividad tiene un gran peso en las empresas ya que determina su supervivencia en el sector. Por ello, el principal objetivo de este trabajo consiste en analizar qué factores y de qué manera pueden repercutir en la competitividad de cuatro empresas del sector agrario dedicadas al monocultivo del plátano. Las cuatro entidades a estudiar son entidades agrarias de primer grado integradas en el Grupo Regional de Cooperativas Plataneras del Archipiélago Canario (COPLACA) que constituye la mayor organización de productores de plátanos de la Unión Europea. Esta cooperativa de segundo grado agrupa a 4.500 agricultores de diecisiete entidades en Tenerife, La Palma, El Hierro y La Gomera. Las entidades seleccionadas para el estudio han sido FAST, Cooperativa Agrícola Comarcal Isla Baja "COISBA", Cooperativa Agrícola Guía de Isora "COAGISORA" y Cooperativa Agrícola San Miguel (CASMI-TILENA).

La metodología del trabajo surge, además de por el interés de COPLACA en conocer las debilidades y fortalezas presentes en las entidades que la integran, por nuestra propia iniciativa de analizar el grado de competitividad presente en el mercado platanero de Canarias dentro del propio Grupo.

El trabajo consta de nueve apartados, comenzando por la presente introducción para continuar con el segundo apartado, que engloba el marco organizativo de las entidades, tratando desde conceptos y tipologías de cooperativas, hasta el eje principal del trabajo, la competitividad. Se realizará un recorrido por las diferentes definiciones del término competitividad, concepto que continúa en desarrollo y del que no existe una definición unánime, ya que depende de la perspectiva según la que se analice. Centrándonos en el ámbito empresarial, Porter (1996) concibe la competitividad como la capacidad que tiene una empresa para alcanzar sus fines y convertirse en el principal competidor dentro de su sector. El tercer y cuarto apartado se centran respectivamente en el plátano de Canarias, la segunda fuente de riquezas de la economía de las islas, así como en la historia, estructura empresarial y organizativa, entidades, tipos de producción y marcas que forman parte de COPLACA. El apartado quinto abarca el marco teórico-metodológico del estudio, en el que se han llevado a cabo una serie de encuestas con diferentes tipos de cuestiones y métodos de valoración dirigidas a los distintos perfiles integrantes en las sociedades. También se explican el modelo de Rasch y el programa de análisis de datos WINSTEPS, herramientas que se emplean en el posterior estudio. En el sexto

apartado se recoge el análisis de los resultados obtenidos a lo largo del trabajo. En este epígrafe se exponen las interpretaciones de los resultados, y se plantean posibles fortalezas y debilidades que pueden repercutir en las entidades, ya sea de manera individual o manera conjunta. En el séptimo apartado se reflejan las conclusiones alcanzadas tras haber realizado el análisis y en el octavo las limitaciones y líneas de investigación futuras. Y por último, el noveno apartado comprenderá toda la bibliografía consultada a lo largo de la elaboración de este Trabajo Fin de Grado.

## **2. MARCO ORGANIZATIVO DE LAS ENTIDADES: COOPERATIVAS y S.A.T.**

### **2.1. CONCEPTOS**

Las empresas pueden adoptar diferentes formas jurídicas como son, por ejemplo: la sociedad limitada, anónima, comunidad de bienes, etc. Una de sus principales clasificaciones es la que se refiere a empresas individuales y sociedades mercantiles. Dentro de este último grupo, las más importantes son las sociedades colectivas, las comanditarias o por acciones, las limitadas, las anónimas, las laborales y las cooperativas.

Las sociedades cooperativas forman parte del grupo de sociedades de interés social y nacen porque varias personas poseen intereses comunes y deciden unir su capital y esfuerzos para emprender una actividad empresarial que les sería imposible llevar a cada una por separado. Son características del sector primario aunque también existen cooperativas en otros sectores como son el educativo, de vivienda, transporte o entidades de crédito, entre otros. En líneas generales, las cooperativas son una forma societaria bastante extendida en la actualidad y por la que cada vez optan más emprendedores. Las sociedades cooperativas son empresas organizadas y gestionadas democráticamente que realizan su actividad de forma responsable y solidaria con la comunidad y en las que sus miembros, además de participar en el capital, lo hacen también en la actividad societaria prestando su trabajo, satisfaciendo su consumo o valiéndose de sus servicios para añadir valor a su propia actividad empresarial.

Recientemente puede apreciarse una tendencia de reconversión en el sector agrícola, de tal forma que ciertas sociedades están dejando de ser cooperativas para convertirse en Sociedades Agrarias de Transformación (S.A.T.). Las S.A.T. son sociedades civiles de finalidad económico-social en orden a la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, ganaderos o forestales, la realización de mejoras en el medio rural, promoción y desarrollo agrarios y la prestación de servicios comunes que sirvan a aquella finalidad.

Debido a la heterogeneidad que caracteriza a las empresas o entidades, resulta bastante complejo determinar los motivos que las lleva a actuar de este modo. En términos generales, algunas de las razones que han llevado a esta situación podrían venir dados por las diferencias entre ambos tipos de sociedades (ver Tabla 1). En el caso particular de la entidad FAST, por ejemplo, se decidió reconvertir a S.A.T. al percibirla como una forma social más flexible y con una gestión más empresarial y no tan cooperativista, con un Fondo de Reserva obligatorio y otros detalles que para el mundo empresarial podrían resultar un poco obsoletos.

Tabla 1. Características - Diferencias entre Sociedad Cooperativa y S.A.T.

Tipo de empresa	Nº de socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad
Sociedad Cooperativa	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 - Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado en la sociedad	<p><b>Cooperativas especialmente protegidas:</b> de Trabajo Asociado, Agrarias, de Explotación Comunitaria de la Tierra, del Mar y de Consumidores y Usuarios.</p> <p><b>Incentivos fiscales para cooperativas especialmente protegidas:</b></p> <p>-En general: <u>bonificación del 50% de la cuota íntegra minorada previamente.</u></p> <p>-Para las cooperativas de <u>trabajo asociado</u> que cumplan determinados requisitos: <u>bonificación del 90% (durante 5 años) de la cuota íntegra.</u></p> <p>-Para las explotaciones agrarias asociativas prioritarias: <u>bonificación del 80% de la cuota íntegra.</u></p>
Sociedad Agraria de Transformación	Mínimo 3	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes	<p><b>-Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados</b> <u>Exención total</u></p> <p><b>-IAE</b> Bonificación 9% de cuota y recargos</p> <p><b>-Impuesto General sobre Tráfico de las Empresas</b> Exención operaciones sujetas que realicen SAT en Canarias, Ceuta y Melilla.</p>

Fuente: elaboración propia. Información: Web del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE).

## 2.2. TIPOS DE COOPERATIVAS

Existen dos clases de cooperativas, de primer y de segundo grado. Las de primer grado pueden ser de cuatro tipos:

- Las cooperativas de trabajo son aquellas que agrupan, en calidad de socios, a aquellas personas físicas que mediante su trabajo en común realizan cualquier actividad económica de producción de bienes o servicios para terceros. Dentro de éstas, se rigen por un régimen especial las cooperativas de impulso empresarial, las de interés social y las de transporte.
- Las cooperativas de consumo son aquellas cuyo objetivo consiste en procurar (en las mejores condiciones de calidad, información y precio) bienes y servicios para el consumo, uso o disfrute de sus socios y de quienes con ellos convivan habitualmente. Algunos tipos son las cooperativas de viviendas, de crédito y las cooperativas de seguros.
- Las cooperativas de servicios son entidades que congregan tanto a personas naturales como jurídicas cuyo objeto consiste en prestar servicios y realizar acciones para lograr una mejora económica y técnica de las actividades profesionales o de las explotaciones de sus socios. Estas pueden ser agrarias, marítimas, fluviales, lacustres y de transportistas.

Centrándonos en las cooperativas agrarias, éstas podrían definirse como aquellas en las que los agricultores ponen en común sus recursos en ciertas áreas de actividad. Existen dos tipos de Cooperativas de servicios agrícolas: las cooperativas de suministros y las cooperativas de mercado. Las primeras abastecen a sus miembros con inputs para la producción, como semillas, fertilizantes, combustible y maquinaria. Las segundas se establecen para transformar, empaquetar, distribuir y llevar a cabo actividades de marketing de sus productos agrícolas.

- Las cooperativas especiales son todas aquellas sociedades cooperativas que no se encuentran comprendidas en ninguna de las clasificaciones anteriores. Por ejemplo: las de integración social, las de servicios públicos y las de explotación comunitaria de la tierra.

Finalmente, las cooperativas de segundo grado son aquellas que agrupan, al menos, a dos sociedades cooperativas de primer grado, para el cumplimiento y desarrollo de fines comunes de orden económico.

Como se ha comentado con anterioridad, en este trabajo se procederá a analizar determinadas entidades agrarias de primer grado como son: FAST S.A.T., Cooperativa Agrícola Comarcal Isla Baja "COISBA S.A.T.", Cooperativa Agrícola Guía de Isora "COAGISORA" y Cooperativa Agrícola San Miguel (CASMI-TILENA) integradas en el Grupo COPLACA.

### 2.3. COMPETITIVIDAD: CONCEPTO Y PAPEL EN LAS COOPERATIVAS

El término *competitividad* es un concepto relativo; se entiende como "capacidad para competir", pero abarca diversas dimensiones (Empresa, Sectores y País) por lo que mostrará la posición comparativa de diferentes sistemas empleando las mismas medidas de referencia. Se trata de un concepto en desarrollo y como se ha adelantado antes, sujeto a múltiples interpretaciones y formas de medición. En función de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos a estudiar, se emplearán diferentes indicadores para su medición. Por ello, la definición de competitividad puede enfocarse desde dos perspectivas: macro y microeconómica.

En el plano macroeconómico se han dado multitud de definiciones, coincidiendo todas ellas en la idea de competitividad como clave para el progreso nacional. En este punto se posiciona el economista Paul Krugman (1996). Para él, la competitividad está relacionada con la forma en que una nación compite con el resto ofreciendo mejores productos y servicios. De este modo, y según él, si un país quiere mejorar el nivel de vida de sus ciudadanos su principal problema no sería la competitividad en sí, sino ser productivo. Existen otras definiciones de competitividad en este área, pero para sintetizar nos centraremos en la que es conocida como una de las más completas, la que establece la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): "grado en que un país puede, bajo condiciones de mercado libres e igualitarias, producir bienes y servicios que superen las pruebas de los mercados internacionales, manteniendo e incrementando al mismo tiempo los ingresos reales de sus habitantes a lo largo del tiempo"(citado por Castellanos, 2012).

Por otra parte y centrándonos en el caso que nos concierne, desde una perspectiva microeconómica la competitividad se establece como un fenómeno principalmente empresarial. Michael Porter (1990) la define en términos de las ventajas de un país en determinadas industrias o segmentos industriales; en una organización empresarial la competitividad se mide a

través de la capacidad que tiene la misma para mantenerse en el mercado, para garantizar la rentabilidad de sus inversiones y para generar futuros puestos de trabajo. Partiendo del esquema de Porter, él plantea la competitividad en términos finalistas centrandolo en identificar las competencias fundamentales para el posicionamiento competitivo, y cómo pueden posicionarse en función a las mismas, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de las organizaciones.

Esta idea nos lleva a hablar de la Teoría de Recursos y Capacidades, mediante la que se explica la competitividad de las empresas actuales a través de la capacidad de desarrollar y acumular activos (recursos y capacidades) intangibles (conocimiento). Se entiende como recursos a aquellos factores disponibles y controlables por parte de la empresa, ya sean físicos, tecnológicos, humanos u organizativos. Las capacidades se corresponden con los conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo de la empresa. Este planteamiento supone que:

- Las empresas dentro de un sector/grupo son heterogéneas en recursos y estrategias.
- Los recursos que la empresa utiliza para desarrollar su estrategia pueden no ser totalmente móviles, lo que puede hacer que la heterogeneidad sea de larga duración.

Con la globalización, sumada a diferentes elementos innovadores como la aparición de nuevos patrones de consumo, la implantación de tecnologías modernas y de la adquisición de una mayor conciencia sobre la conservación del medio y los recursos, ha surgido una nueva conceptualización del término competitividad en el que las ventajas comparativas evolucionan, dando lugar a las ventajas competitivas. Porter propuso una serie de estrategias con objeto de superar a los competidores de un sector determinado con las que, al alcanzar el objetivo deseado en alguna de ellas, constituirán una ventaja competitiva. Estas estrategias pueden usarse tanto en conjunto como por separado y son las siguientes:

- Liderazgo en costes: consiste en producir bienes o servicios a un coste inferior al que incurre la competencia, resultando un mayor margen del beneficio de la venta además de un mayor margen de maniobra. De esta forma la empresa también podría reaccionar y enfrentarse con mayor flexibilidad/se adaptaría con mayor facilidad a variaciones en los precios de las materias primas. La principal consecuencia de esta estrategia es que constituye un importante barrera de mercado que no todas las empresas son capaces de superar ya que implicaría reducir precios sin incurrir en grandes diferencias en términos de calidad.

- Diferenciación: se basa en presentar el producto o servicio de forma que se identifique y distinga de los que ofrecen el resto de competidores. Esto puede hacerse a través de características o factores como son la calidad, estética y marca, o también mediante servicios complementarios que se ofrezcan junto al producto en cuestión. La ventaja competitiva que se origina a raíz de esta estrategia es la exclusividad del producto, el cual al no tener sustitutivo se gana la lealtad de los consumidores. También hace que incremente su margen de beneficios y se reduzca su número de competidores.

- Segmentación: trata de concentrar todos los esfuerzos de la empresa en un segmento determinado del mercado en función de variables geográficas, demográficas, psicográficas o conductuales. De esta forma se apoya en la especialización de productos o servicios para satisfacer las necesidades los clientes. La ventaja competitiva más relevante que genera es la

reducción de la competencia ya que las compañías no suelen centrarse con exactitud en lo que el cliente quiere al resultar más rentable el mercado general.

Analizándolo desde el punto de vista del tamaño, la estrategia de segmentación es ideal para las pymes y autónomos porque su reducida estructura les permite especializarse y adaptarse de forma continua a su segmento de mercado, mientras que las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación son más asequibles para las grandes empresas por los niveles de inversión que requieren. Dentro de dicho segmento las empresas también pueden apostar por la diferenciación y la reducción de costes. Por otra parte, enfocándolo desde el tipo de negocio, la competitividad en precios es fundamental en mercados de bienes y servicios estandarizados, mientras que la competitividad en otros factores lo es en mercados de bienes y servicios que pueden ser diferenciados por aspectos como la calidad.

La competitividad se ha convertido en un valor indispensable para las sociedades cooperativas en el mundo globalizado en que vivimos, cada vez más riguroso y competitivo en lo que respecta a las reglas de mercado; es un concepto que va unido a su naturaleza ya que por mucho que éstas mantengan su carácter social, si fallase su eficiencia, eficacia y rentabilidad, esto sería en vano.

En el ámbito de las empresas agrarias, estas se encuentran expuestas a ciertos condicionantes ambientales que contribuyen a que incrementen los riesgos a los que se enfrentan. Para combatir y/o reducir los efectos producidos por los mismos, las empresas promueven iniciativas como por ejemplo la mejora en la formación de los trabajadores o la implantación de innovaciones tecnológicas en los procesos productivos. A pesar de estas medidas, el tamaño de la mayoría de estas empresas las limita para emprenderlas individualmente. Por ello surge la necesidad de unirse y, de esta forma, los socios logran acceder a recursos, bienes o servicios de forma conjunta, superar las dificultades nombradas previamente, afrontar incertidumbres y también mejorar su posición competitiva frente al resto de competidores.

Un ejemplo de esta situación es el caso de las Islas Canarias, en las que el plátano constituye una de las producciones agrícolas de mayor relevancia. Las circunstancias presentes en este sector se encuentran marcadas, entre otros factores, por los efectos de la reducción de aranceles a la importación de bananas de terceros países. El hecho de que se facilite la entrada al mercado de competidores que no solo cuentan con la ventaja de comercializar un producto a un menor precio sino que también deben enfrentar menores costes de producción, obliga a las empresas de las islas a revisar los aspectos de su comercialización y producción, mejorando su calidad y rentabilidad, para poder ser competitivas frente al resto.

### **3. PLÁTANO DE CANARIAS**

A finales del siglo XIX, muy pocos ejemplares del plátano habían llegado a Europa por lo que se trataba de una planta desconocida. En Canarias, el desarrollo de la platanera tuvo una gran aceptación por parte de los productores al tratarse de un cultivo que se adaptó perfectamente a las condiciones climatológicas, y que poco a poco comenzó a tomar un papel cada vez más relevante en el mercado agrícola, tanto así, que empresas exportadoras de plátanos, principalmente británicas, con el tiempo terminaron estableciéndose en las islas.

### 3.1. ¿QUÉ ES EL PLÁTANO DE CANARIAS?

El plátano de Canarias pertenece a la variedad Cavendish del género Musa (AAA) y se ha convertido en uno de los alimentos más apreciados popularmente en nuestro país. Algunas de las variedades de plantas de platanera que se cultivan son: Gruesa Palmera, Brier, Ricasa, Palmerita, Gran Enana, Topocho Enano, Plátano Rojo y Plátano Manzano. Tal y como se refleja en la Web de ASPROCAN, Asociación que agrupa a todas la Organizaciones de Productores de Plátanos de Canarias ([platanodecanarias.net](http://platanodecanarias.net)), existen diversas diferencias entre el plátano de Canarias y el resto de variedades procedentes de otras zonas. Éste se caracteriza por un mayor grado de madurez y permanencia en la planta frente a la banana tropical, debido a la menor distancia entre la producción y el mercado consumidor del plátano. También influye el clima de las Islas Canarias, más variable que el de los países tropicales, lo que repercute en un mayor tiempo de permanencia del plátano en la planta (6 meses) respecto a la banana (3 meses), confiriéndole un mayor grado de madurez, sabor y aroma. Además, como se indica en el Estudio nutricional del Plátano de Canarias que aparece en la citada web, éste posee un mayor índice de humedad, por lo que es mucho más jugoso que la banana, en la que los valores de carbohidratos, azúcares solubles y sacarosa son mayores, lo que le otorga una textura más harinosa que la del Plátano de Canarias.

A finales de 2013, la Unión Europea concedió al Plátano de Canarias el sello de Indicación Geográfica Protegida (IGP), convirtiéndose en el único plátano del mundo que cuenta con este reconocimiento. Esta distinción garantiza la singularidad y el origen de nuestros plátanos, reconociendo al plátano de Canarias como un producto único y de calidad.

### 3.2. HISTORIA

La explotación del plátano en Canarias, en régimen de monocultivo, comenzó a finales del siglo XIX, siendo implantada por compañías inglesas que controlaban su producción y exportación al continente europeo. Este hecho, sumado a la instauración de los Puertos Francos, contribuyó de manera fundamental en la economía de las islas.

Tal y como se recoge en la web del Plátano de Canarias este cultivo tuvo su origen en el Sudeste Asiático; posteriormente pasó a África y en el siglo VI se estableció en las costas del Mediterráneo, llegando a Canarias procedente de Guinea. Al poco de aparecer como monocultivo, los plátanos se extendieron rápidamente por las islas, con un alto grado de aceptación por parte de su población y también comenzaron a darse a conocer para los viajeros ingleses, que los adquirían en sus escalas de regreso al Reino Unido. Esto hizo que en torno a 1880 algunas compañías inglesas se establecieran en las islas para comenzar a realizar envíos a los mercados de su país. Se cree que el británico Peter S. Reid, establecido en Tenerife desde 1867, fue el encargado de organizar la primera exportación de plátanos que se llevó a cabo en 1878.

Durante la década siguiente, Gran Canaria se caracterizó por una mayor celeridad en este área gracias a las iniciativas comerciales que se llevaron a cabo; este clima favoreció la implantación de Fyffes Ltd., la primera gran compañía exportadora británica en establecerse en las islas, que en 1888 comenzó sus exportaciones de plátanos hacia el puerto de Londres mediante una línea regular de vapores. En la isla de Tenerife, las incipientes actividades comerciales también

contribuyeron de forma concluyente en la expansión de este negocio, por lo que Fyffes extendió sus actividades a la misma, llegando a ser una de las principales compañías productoras y exportadoras (Marqués de Ávila, 2015).

#### **4. COOPERATIVA PLATANERA DE CANARIAS (COPLACA)**

##### **4.1. HISTORIA DE COPLACA**

El Grupo Regional de Cooperativas Plataneras de Canarias fue constituido en diciembre de 1970 en Santa Cruz de La Palma, con el objetivo de agrupar y aproximar a los agricultores a los consumidores, encauzar y adecuar la comercialización, y potenciar la expansión del mercado peninsular tras la pérdida de los mercados extranjeros. El 15 de Noviembre de 1971 COPLACA inició la comercialización de la fruta de sus doce entidades a lo largo del territorio nacional y en enero del año siguiente, coincidiendo con la inauguración oficial de la planta de maduración para Madrid, se aprobaron los Estatutos de COPLACA y se dictó la Orden Ministerial del Ministerio de Trabajo por la queda registrada la cooperativa con el número 18.804.

El 15 de marzo de 1972 se constituyó en Santa Cruz de Tenerife, como Cooperativa del Campo, de Segundo Grado, el Grupo Regional de Cooperativas Plataneras del Archipiélago Canario "COPLACA". Esta unión supone una ventaja competitiva frente al resto de sus competidores en los mercados actuales debido al valor añadido que trae consigo, ya que las empresas continúan siendo independientes en su toma de decisiones (aunque participan del proceso) pero también se benefician de las infraestructuras e iniciativas de COPLACA.

El 1 de julio de 1993 COPLACA y FYFFES crearon la empresa Eurobanan Canarias como instrumento para la exportación de plátano mediante una Joint Venture. Ese mismo año, entró en vigor la Organización Común de Mercado (OCM) que implicó el final de la reserva del mercado peninsular para el Plátano de Canarias, abriéndolo al acceso de banana de otras procedencias. Dos años después, Ángel Rey, S.A., empresa dedicada al sector de distribución e importación de frutas y verduras en España se asoció para formar lo que hoy en día es conocido comercialmente como GRUPO EUROBANAN, empresa participada al 50% con Fyffes, que distribuye fruta a nivel mundial. Con este acuerdo Fyffes dispondría de toda la logística de COPLACA en la península y los productores de COPLACA participarían de los beneficios de la comercialización de todos los productos de Eurobanan, además de darle cobertura y respaldo al Plátano de Canarias.

En el año 1995 adaptó sus estatutos para constituirse como Organización de Productores, debido a la necesidad de adaptarse a la Normativa Europea ante la entrada en vigor el 1 de Julio de 1993 de la Organización Común del mercado del Plátano (OCM). En 2002 se concedió a COPLACA, por parte de la Consejería de Agricultura del Gobierno de Canarias, el reconocimiento como Organización de Productores de Frutas y Hortalizas, quedando inscrita en el Registro de Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación con el número 857 con fecha de 17 de octubre de 2002.

La principal política de COPLACA se basa en la defensa de los intereses de sus más de 4.500 agricultores, en su mayoría pequeños agricultores canarios, que se han asociado en las distintas entidades de COPLACA para garantizar la comercialización de la fruta que producen, como son

la piña tropical de la isla del Hierro o el aguacate canario, además de la papaya, naranja, y mango, entre otros. A pesar de la variedad de productos que oferta COPLACA, es sobre todo conocida, como su propio nombre indica, por su principal producto: el plátano de Canarias.

Además, COPLACA desde 2005 ha logrado distinguir sus productos con un sello de garantía mediante la certificación emitida por GLOBALG.A.P. y encargándose AGROCOLOR (uno de los organismos aprobados por la misma) de comprobar mediante auditorías el cumplimiento de la normativa. Este hecho ha acabado constituyendo un pilar fundamental para el grupo por el respaldo y el valor añadido que implica.

## **4.2. ESTRUCTURA EMPRESARIAL Y ORGANIZATIVA**

El diseño de la estructura organizacional es crucial para que las empresas cumplan sus metas y logren los objetivos deseados. Para establecer una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente y puede adoptar la estructura organizativa que más se ajuste a sus prioridades. Por ello, a continuación se exponen las diferentes asociaciones, organismos y empresas relacionadas con la Cooperativa de segundo grado desde el ámbito europeo hasta el insular, para seguidamente detallar el organigrama de COPLACA así como la estructura organizativa habitual de las entidades.

### **Asociación de Productores Europeos de Plátanos (APEB)**

La Asociación de Productores Europeos de Plátanos (APEB) se creó hace 27 años para coordinar los esfuerzos y defender los intereses comunes de todos los productores plataneros de Europa ante la fuerte presión de las multinacionales norteamericanas. Esta asociación se creó ya que las Islas Canarias no es la única región productora de plátanos de la Unión Europea, sino que también comparten esta condición la isla de Madeira (Portugal) y las islas francesas de Martinica y Guadalupe.

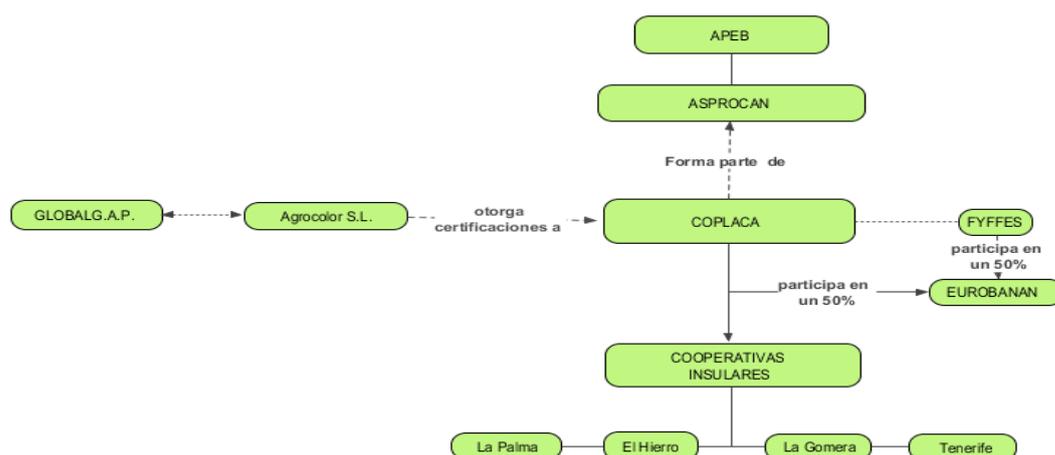
El trabajo realizado por esta asociación en los foros comunitarios ha sido muy importante para que el plátano canario pueda mantenerse en los mercados, ya que en ellos se discuten y deciden políticas de apoyo y defensa de estas producciones, siendo una agricultura rentable y sostenible.

### **Asociación de Organizaciones de Productores de Plátanos de Canarias (ASPROCAN).**

La Asociación de Organizaciones de Productores de Plátanos de Canarias (ASPROCAN), es una entidad privada creada para coordinar y armonizar las actuaciones de sus miembros con el fin de optimizar el resultado de sus actuaciones para el bien general del sector del Plátano de Canarias, quedando dotada de personalidad jurídica y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines, constituyéndose al amparo de la Ley 19/1977, de 1 de Abril, sobre Regulación del Derecho de Asociación, con los requisitos exigidos por el Real Decreto 873/1977, de 22 de Abril, que la desarrolla.

Por tanto, ASPROCAN ejerce la defensa de los productores de plátano canario, a la vez que coordina el control técnico y medioambiental de la producción y gestiona la comunicación de la marca Plátano de Canarias; asimismo se constituye como una entidad asociativa independiente de las Administraciones Públicas y de cualquier otra organización que pueda interferir en el ejercicio de sus funciones.

Figura 1: Estructura y niveles de organización



Fuente: elaboración propia

### Organización de Productores de Plátanos (OPP).

Puede definirse como una cooperativa agraria y/o sociedad agraria de transformación, cuya actividad económica consiste en la producción y comercialización de plátanos. Pone sus esfuerzos en la defensa de los productores de plátano canario, a la vez que coordina el control técnico y medioambiental de la producción y gestiona la comunicación de la marca Plátano de Canarias. Actualmente en Canarias existen seis Organizaciones Productores de Plátanos que engloban a la totalidad de los productores de Plátano de Canarias, siendo todas ellas a su vez miembros de ASPROCAN.

Las organizaciones de productores de plátano de Canarias según la web del plátano de Canarias-Asprocan ([www.platanodecanarias.net/asprocan](http://www.platanodecanarias.net/asprocan)) son:

- S.A.T. Nº 428/05 Agricultores de Tenerife
- Grupo Regional de Cooperativas Plataneras (COPLACA)
- Cooperativas Unidas de la Palma (CUPALMA)
- S.A.T. Europlátano
- S.A.T. Nº 429/05 Plataneros de Canarias
- Agrícola LLanos de Sardina, S.C.L.

De entre estas entidades se debe destacar que COPLACA es la única Organización de Productores de Plátanos de Canarias que los vende directamente, con lo que sus productores participan en la mayor empresa de comercialización de frutas de España.

### Alianzas COPLACA: FYFFES, EUROBANAN.

FYFFES es el mayor productor-importador-distribuidor europeo de frutas y verduras y una de las empresas más importantes del mundo; además posee una amplia red de centros de maduración y conservación de productos hortofrutícolas en Francia, Alemania, Italia, Dinamarca, Gran Bretaña, Irlanda y en España con COPLACA. Su experiencia de más de un siglo avala su posicionamiento en el mercado. Como ya se había comentado anteriormente, COPLACA Y

FYFFES se unieron para crear mediante Joint Venture la empresa EurobananCanarias, pasando a constituirse como GRUPO EUROBANAN tras la incorporación de Ángel Rey, S.A. El Grupo Eurobanan realiza todo tipo de servicios integrales de comercialización y distribución de productos hortofrutícolas frescos con nueve centros de distribución repartidos por toda la Península, Baleares y Canarias.

### Empresas certificadoras COPLACA: GLOBALG.A.P. Y AGROCOLOR

En 2007 EUREPGAP cambió su nombre a GLOBALG.A.P. con el fin de reflejar su alcance global y armonizar sus normas y procedimientos. En la actualidad, GLOBALG.A.P. es la principal empresa de normativa de certificación de frutas y hortalizas del sector privado y la más aceptada en el mundo. Esta norma ha sido diseñada para aportar confianza a los consumidores sobre las buenas prácticas de producción de alimentos en su origen, reduciendo el uso de insumos químicos y asegurando una actuación responsable en materia de salud y seguridad de los trabajadores. Además, los certificados de GLOBALG.A.P. son emitidos por 138 organismos de certificación aprobados por ésta, que realizan las inspecciones y auditorías anunciadas y no anunciadas en las explotaciones a lo largo del año emitiendo una certificación externa, independiente y aprobada por GLOBALG.A.P. Entre estos organismos acreditados se encuentra AGROCOLOR S.L., una de las empresas pioneras en Andalucía en certificación agroalimentaria, que otorga los Certificados GLOBALG.A.P. a los productores que han implementado exitosamente la referida Norma. El trabajo de certificación realizado por AGROCOLOR está acreditado por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) desde septiembre de 2005, por lo que la presencia de la marca ENAC en sus informes y certificados garantiza su aceptación internacional.

### Estructura Organizativa COPLACA

En el siguiente organigrama se refleja la estructura organizativa de COPLACA que consta de una Asamblea General, un Consejo Rector, un Director General así como los diferentes departamentos de administración, calidad, asesoría de fincas, compras y transporte.

Figura 2: Organigrama COPLACA



Fuente: elaboración propia a partir de la web Coplaca.org

Los órganos de funcionamiento de las cooperativas son tres:

**1. Asamblea general.** Es el equivalente a la junta general de las sociedades anónimas y limitadas. Su fin es tomar las principales decisiones que tienen que ver con la cooperativa. Para ello, se reúne a todos los cooperativistas y con el lema de “un cooperativista, un voto” y las decisiones se someten a votación. La principal diferencia con las sociedades anteriormente

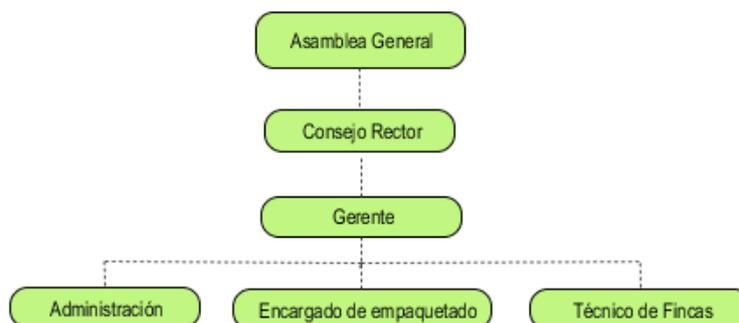
citadas es que en estas últimas los socios con mayor capital tienen mayor poder en la toma de decisiones.

**2. Consejo rector.** Es el órgano de gestión y representación de la cooperativa. En este sentido, equivale al consejo de administración de una sociedad anónima. Se trata, por tanto, del órgano de gobierno, gestión y representación de la cooperativa, y como tal es competente para establecer las directrices generales de actuación de la misma.

**3. Intervención.** Este organismo, formado por una serie de interventores, tiene como misión vigilar y revisar las cuentas de la cooperativa y efectuar todas las verificaciones que se consideren oportunas. Los interventores son los fiscalizadores de la labor realizada por el consejo rector.

Una vez descrita la organización empresarial y los órganos de funcionamiento de cada entidad, continuaremos detallando brevemente las características principales de todas las entidades que forman parte de COPLACA.

**Figura 3: Organigrama de una entidad**



Fuente: elaboración propia

Una vez descrita la organización empresarial y los órganos de funcionamiento de cada entidad, continuaremos detallando brevemente las características principales de todas las entidades que forman parte de COPLACA.

### 4.3. ENTIDADES

La Cooperativa Platanera de Canarias (COPLACA) está integrada por diecisiete entidades (Cooperativas o S.A.T.) y veintidós empaquetados que trabajan repartidos en las diferentes islas de la provincia de Santa Cruz de Tenerife. A continuación, hemos resumido en varias tablas la información relativa a cada una de las entidades donde se detalla el tipo de empresa y cultivo con el que trabajan, la fecha de fundación, el número de empleados y el volumen de producción que hará referencia al tamaño de cada entidad.

Tabla 2: Entidades integradas en COPLACA

ISLA DE TENERIFE					
Nombre	Tipo de empresa	Fecha de fundación	Número de empleados	Volumen de producción (Mill. Kg/año)*	Tipo de cultivo
FAST	S.A.T	1914	104	Grande	Plátano, papaya, aguacate y frutas tropicales
PUNTA BLANCA	Cooperativa	1967	60	Grande	Plátano
COAGISORA	Cooperativa	1964	150	Mediana	Plátano, tomate, papaya y hortalizas
TILENA	Cooperativa	1957	4	Pequeña	Plátano
HERSUA	S.A.T	1993	40	Pequeña	Plátano
COISBA	Cooperativa	1965	22	Mediana	Plátano
GRUPO FRUCA	S.A.T	2002	30	Mediana	Plátano
COSANSE	Cooperativa	1978	40	Mediana	Plátano
ISLA DE LA PALMA					
LA PROSPERIDAD	Cooperativa	1968	66	Mediana	Plátano y aguacate
VOLCÁN DE SAN JUAN	Cooperativa	1987	25	Mediana	Plátano
COMARCAL COVALLE	Cooperativa	1965	32	Mediana	Plátano y aguacate
TENEGUÍA	Cooperativa	1981	22	Mediana	Plátano
AGUSA	Cooperativa	1986	100	Grande	Plátano, aguacate y papaya
ISLA DE LA GOMERA					
CAIG	Cooperativa	1957	20	Pequeña	Plátano
SAT LA DAMA	SAT	2011	6	Pequeña	Plátano
ISLA DE EL HIERRO					
DEL CAMPO DE FRONTERA	Cooperativa	1976	30	Pequeña	Plátano, piña tropical, mango, papaya y aguacate
TECORONE	SAT	1971	6	Pequeña	Plátano

\*Volumen de producción (mill.Kg/año): Pequeña (3 aprox.); Mediana (Entre 5-7); Grande (hasta 20

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos de la web de cada entidad

#### 4.4. TIPOS DE PRODUCCIÓN Y MARCAS

En el mercado actual cada vez son mayores las exigencias relacionadas por una parte, con la seguridad alimentaria de los productos agrícolas que se comercializan y, por otra, la normativa vinculada a la calidad de dichos productos. Por esta razón, COPLACA ha diferenciado sus productos certificándolos con un sello de garantía o marca de conformidad, expedido por GLOBAL.G.A.P. En las producciones agrarias los principales sistemas de diferenciación son: las Normas de las series UNE 155000 "Producción Controlada" y, el cumplimiento de Normas ISO 9000 relativas a la implantación de sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad. Se debe mencionar que todas las fincas, estén o no certificadas, están sujetas a la legislación, siendo la certificación una garantía y una facilidad para demostrar el cumplimiento.

Desde COPLACA se intenta que los agricultores sean conscientes de la mayor demanda social de productos agrícolas de alta calidad garantizada y diferenciados, de los que se producen con los sistemas basados en la simple aplicación de insumos, aconsejando de esta forma la producción certificada, a la que se acogen de manera voluntaria sus productores que cuentan con el asesoramiento de los técnicos de COPLACA y de su entidad.

La Producción Controlada es el sistema de buenas prácticas agrícolas definido por las normas de las series UNE 155000, donde el control de las operaciones de cultivo efectuadas en las fincas es uno de los primeros requisitos necesarios para el establecimiento de esta producción. El registro de operaciones como riego, fertilización, fechas y condiciones de aplicación e instrucciones técnicas de tratamientos fitosanitarios efectuados se realiza en un cuaderno de campo que estará localizado en la finca. Este cuaderno de campo es fundamental como complemento al sistema de trazabilidad, con el que se hace el seguimiento de una partida de fruta concreta (a través de la entidad, socio, finca...).

El establecimiento de dicha producción es el primer paso para la instauración de una Producción Integrada, que además de tener como objetivo el cuidado de la salud del consumidor (lo que ya se asegura con la Producción Controlada), incluye otros fines como la reducción del impacto ambiental y la protección del equilibrio ecológico. En Canarias, la Producción Integrada de plátanos se regula por la ORDEN de 10 de octubre de 2003, en la que se aprueban las Normas Técnicas Específicas de Producción Integrada para el Plátano (normativa del Gobierno de Canarias que posteriormente se verá concretada y perfeccionada en otras normativas como las de GLOBALGAP). Por tanto, la agricultura integrada utiliza métodos que se sitúan entre la agricultura química y la biológica, ya que la agricultura química tradicional puede dar lugar a diversos problemas como la contaminación de suelo y acuíferos, resistencia a insecticidas, etc.

En el caso de Producción Ecológica, la normativa vigente se fundamenta en el Reglamento CE 834/2007 y el Reglamento CE 889/2008. Ésta engloba un sistema de producción que prescinde de la incorporación de productos químicos en los cultivos, manejando la fertilidad mediante el uso de materia orgánica y abonos naturales y haciendo frente y controlando las plagas y enfermedades mediante técnicas de cultivo y la utilización de productos naturales autorizados (además de las sueltas de enemigos naturales).

La fruta de los productores de COPLACA puede identificarse en el mercado gracias a la propia marca, aunque también disponen de otras específicas para diferenciar las producciones

obtenidas bajo distintas certificaciones de buenas prácticas agrarias explicadas anteriormente. Estas marcas específicas son:

- COPLACA NATUR: para fruta que procede de Producción Controlada (Norma UNE 155000 y 155202 de AENOR), Producción Integrada (Gobierno de Canarias) y GlobalG.A.P., que apuesta por la I+D agraria, el uso de recursos naturales, el control de plagas, la calidad, la formación y la defensa del medio ambiente.
- ECOPLACA: esta categoría ecológica pertenece a productos que provienen de fincas certificadas por el Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria (ICCA), que verifica el cumplimiento del Reglamento CE 834/2007 que regula este tipo de producción.

## 5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1. OBJETIVO Y ÁMBITO DE ESTUDIO

El objetivo de este estudio consiste en analizar los diferentes factores que afectan (y en qué medida lo hacen) a la competitividad de cuatro entidades integrantes del Grupo Regional de Cooperativas Plataneras del Archipiélago Canario. Además, se tratará de determinar cuáles de ellos conllevan una fortaleza o debilidad para las mismas y de proponer medidas de cara a mejorar su competitividad. Para desarrollarlo se han llevado a cabo una serie de encuestas en varias sociedades integrantes del Grupo, localizadas en diferentes zonas de la isla de Tenerife (La Orotava, Buenavista del Norte, Guía de Isora y San Miguel de Abona). Debido a que el estudio se ha planteado en función del volumen de producción de las mismas, se han dividido en intervalos (grandes, medianas y pequeñas) según esta característica. Inicialmente se planteó la posibilidad de establecer un ranking entre 5 cooperativas pero debido a la dificultad para realizar una de las entrevistas, finalmente se han seleccionado a una o dos cooperativas para representar a cada intervalo. A pesar de este hecho, se ha intentado que el estudio sea lo más completo posible a nivel interno, maximizando la diversidad de perfiles entrevistados y por tanto la variedad de fuentes de información.

**Tabla 3: Clasificación de las entidades integrantes de COPLACA (en función del volumen de producción)**

Tamaño de cooperativas	Vol. de producción (en millones de kg/año)	Total de entidades en Canarias (almacén-empaquetado)	Total de entidades en Tenerife	Cooperativas seleccionadas para realizar el análisis
Grandes	hasta 20	7	3	FAST-ARENAS
Medianas	entre 5-7	9	5	COOPERATIVA AGRÍCOLA COMARCAL ISLA BAJA "COISBA", COOPERATIVA AGRÍCOLA GUIA DE ISORA "COAGISORA"
Pequeñas	3 aprox.	7	2	COOPERATIVA AGRÍCOLA SAN MIGUEL (CASM-TILENAI)
		23	10	

Fuente: elaboración propia.

## 5.2. MÉTODO EMPLEADO

Para recabar la información necesaria para el estudio, además de llevar a cabo entrevistas presenciales con gerentes, encargados de empaquetado, técnicos y productores; también se realizaron visitas a varias instalaciones de las entidades, se acudió a una Jornada de Puertas Abiertas, a auditorías en algunas de las fincas y también se asistió a la jornada celebrada en la Finca El Mato con motivo de la Semana Sin Pesticidas.

Se diseñaron y realizaron cuatro tipos de encuestas diferentes, con preguntas orientadas específicamente al perfil de cada entrevistado y también preguntas comunes. La primera parte estaba formada por preguntas cerradas, semi abiertas y abiertas, mientras que la segunda constaba de cinco preguntas valoradas en función de la escala Likert (del 1 al 5, siendo este orden de menor a mayor importancia). Estas encuestas se encuentran localizadas en el anexo adjunto, al igual que las tablas empleadas para el análisis de los datos obtenidos, el Informe realizado tras asistir a la Jornada Sin Pesticidas en la Finca El Mato, entre otros datos empleados para la elaboración del estudio.

Para proceder al análisis de los datos obtenidos, se han empleado dos métodos: por un lado, el programa Winsteps y por otro, Microsoft Excel. El primero es un software para la construcción de medidas lineales de observaciones cualitativas ordenadas. En él se introducen las preguntas y respuestas codificadas a través de una hoja de cálculo y posteriormente pueden generarse una serie de gráficas basadas en el modelo de Rasch. En este modelo los datos a nivel individual priman frente al nivel colectivo, por lo que la información global proporcionada por los datos debe consistir en el resultado de combinar los comportamientos individuales de los sujetos.

La fórmula matemática en que se basa se encarga de relacionar la probabilidad de responder correctamente el ítem, la diferencia entre el nivel en el constructo o atributo y la dificultad del ítem (Rasch, 1960). Lo principal en este modelo es detectar la información que surge de los datos obtenidos a partir de la interacción entre sujetos y factores, repitiéndose este proceso con todos los componentes del estudio. Gracias a él pueden observarse pautas en común en cuanto a comportamientos que se reflejan en diferente medida (en función de su valoración), además de detectar comportamientos anómalos. Los principales motivos que nos han llevado a emplear este recurso son que presenta ventajas decisivas a nivel interpretativo y práctico para el análisis y que además se trata de un recurso de utilidad para analizar la calidad técnica de los factores que forman parte del estudio. Para ejecutar el programa, previamente se separó la información obtenida de las encuestas realizadas, destinando únicamente aquellas preguntas de valoración a este fin; posteriormente se procedió a codificarlas, tal y como se refleja en las siguientes tablas (Ver anexo Tabla 4) para finalmente introducirlas en la hoja de cálculo y volcar ésta última en el programa.

Las tablas que se extraerán del mismo serán:

- El mapa de posicionamiento de las entidades; recoge lo que definiremos como constructo<sup>1</sup>. Se encuentra dividido en dos partes. En la parte izquierda se localizan las cooperativas y S.A.T.

---

<sup>1</sup> Constructo: fenómeno no tangible que a través de un determinado proceso de categorización se convierte en una variable que puede ser medida y estudiada. Bunge, M. (1973).

posicionadas de acuerdo a sus medidas<sup>2</sup> y en la derecha se localizan los factores que afectan a su competitividad de acuerdo a sus calibraciones. El continuo lineal, formado por las entidades, varía desde la parte inferior señalada con el indicativo menos (less) hasta la parte superior señalada como más (more); es decir, que éstas disponen de más o menos variable latente<sup>3</sup> y, en función a ello, se localizan a lo largo del continuo lineal mientras que en el caso de los factores, los más fáciles o de mayor frecuencia se ubican en la zona inferior y los más raros o difíciles en la superior.

- A continuación se empleará el Escalograma de Guttman. Esta representación se apoya en la propuesta de Louis Guttman (citado por Oreja, 2015) de un tipo de escalas de respuestas en la que los ítems de un constructo se ordenan en función de su dificultad o también de su puntuación total, permitiendo la ordenación conjunta de entidades y factores.

- Finalmente, se obtendrán las Fortalezas y Debilidades de cada una de las entidades analizadas, combinándose en un único cuadro donde se diferenciarán a través de un código de colores con el objetivo de identificar cada factor y su papel en cada una.

A partir del resto de preguntas realizadas en la encuesta, tanto específicas como generales, se elaboró una base de datos de Excel mediante la cual se procedió a analizar los perfiles, agrupándolos según el área a la que pertenecen en cada entidad (gerente, técnico, encargado de empaquetado y productor). También se llevó a cabo un análisis individualizado de cada entidad y las diferentes áreas que la integran, contrastando los datos obtenidos y emitiendo los correspondientes resultados.

## 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

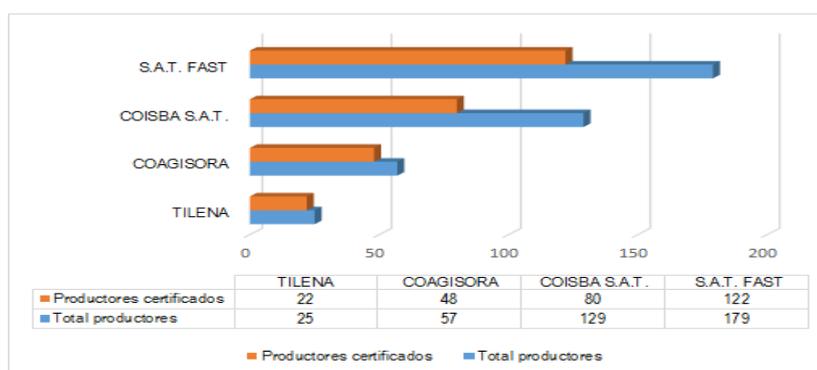
A continuación nos centraremos en analizar las 4 entidades mencionadas anteriormente. Entre ellas destaca S.A.T. FAST, con la mayor trayectoria empresarial de 102 años de actividad, seguida de COAGISORA con 51 años, COISBA S.A.T. con medio siglo de actividad y la más joven, la Sociedad Cooperativa Agrícola TILENA con 24 años de actividad. Respecto al tamaño de cada entidad, puede observarse que en relación al número de socios COISBA y S.A.T. FAST despuntan frente al resto, con 126 y 121 socios respectivamente, seguidas de COAGISORA con 93 socios, aunque cabe destacar la presencia de 400 socios colaboradores que también utilizan los servicios que ofrece. Por último se encuentra la Sociedad Cooperativa Agrícola TILENA, que cuenta con un tamaño bastante más reducido que el de sus compañeras, 23 socios.

---

<sup>2</sup> Medida: estimación (o calibración) de la capacidad de la persona/ individuo (theta, B, beta, etc.), o la dificultad del ítem (b, D, delta, etc.) Se expresan en unidades Logit. Linacre (2014). Table 17 en Winsteps Help for Rasch Analysis/ Contents/ Output Table Index/.

<sup>3</sup> Variables latentes: aquellas variables que no se observan directamente, sino que son inferidas (a través de un modelo matemático) a partir de otras variables que se observan (medidos directamente). Kerlinger, F. (1988).

**Gráfico 1: Total de productores y producción certificada por entidad**



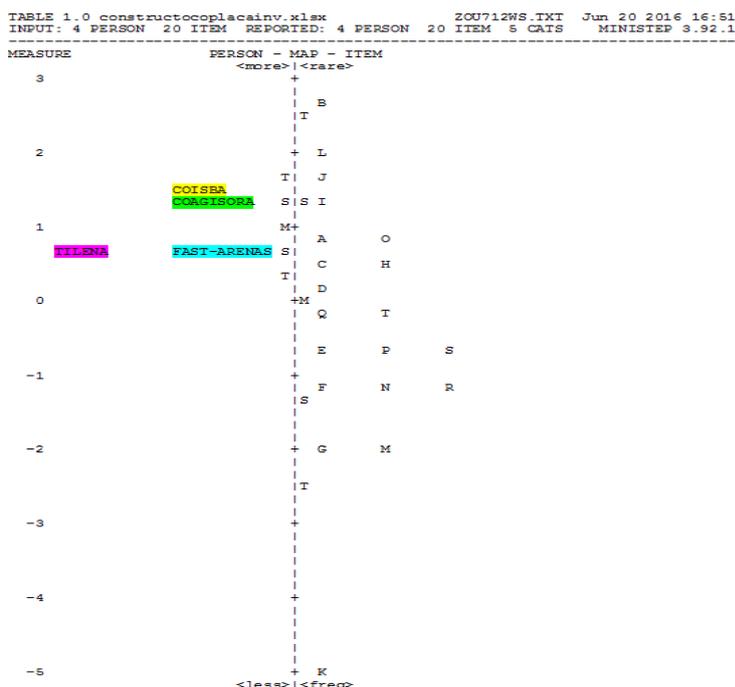
Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos en encuestas

En cuanto al número de trabajadores, S.A.T. FAST ocupa el primer puesto con 104 empleados, seguida por COAGISORA con 49, TILENA con 30 y en último lugar COISBA con 22. Este hecho puede justificarse mediante el volumen de producción que genera cada una de las entidades; por ejemplo, tal y como se observa en el gráfico, S.A.T. FAST se establece como el mayor productor frente al resto de entidades, mientras que TILENA se encuentra en el extremo opuesto, con un volumen de producción de aproximadamente unos 3 millones de kilos al año. Al realizar la comparación con de la cifra total de productores se observa que S.A.T. FAST cuenta con 179, hecho que responde a su elevado volumen de producción, mientras que COISBA tiene 129 productores, COAGISORA cuenta con 57 y TILENA con 25.

Más de la mitad de la extensión de las fincas de los productores pertenecientes a las cuatro entidades se encuentran en producción certificada, ya que entre el 80-90% de las hectáreas están dedicadas a la misma.

Atendiendo al mapa de posicionamiento podemos comprobar el orden en que se sitúan las entidades integrantes de COPLACA en el eje en función de sus resultados. La mejor posicionada es COISBA, seguida por COAGISORA, la FAST y por último TILENA. Los factores más frecuentes para el conjunto de empresas analizadas fueron: K (Subvenciones para el cultivo de plátano concedidas por la Unión Europea), G (Formación específica para gestión de plagas), M (Automatización de procesos), F (Nivel de cualificación de trabajadores), N (Uso responsable de fitosanitarios, conocimiento y comprobación), E (Promoción de cursos de formación), P (Capacidad de adaptación al cliente), S (Uso sostenible de fitosanitarios), Q (Normas de COPLACA), T (Inspecciones periódicas de equipos de aplicación de fitosanitarios). Por el contrario, los factores restantes que aparecen reflejados en el extremo superior de la gráfica resultarían aquellos más complicados de alcanzar en términos generales para las entidades.

### Gráfico 2: Mapa de posicionamiento

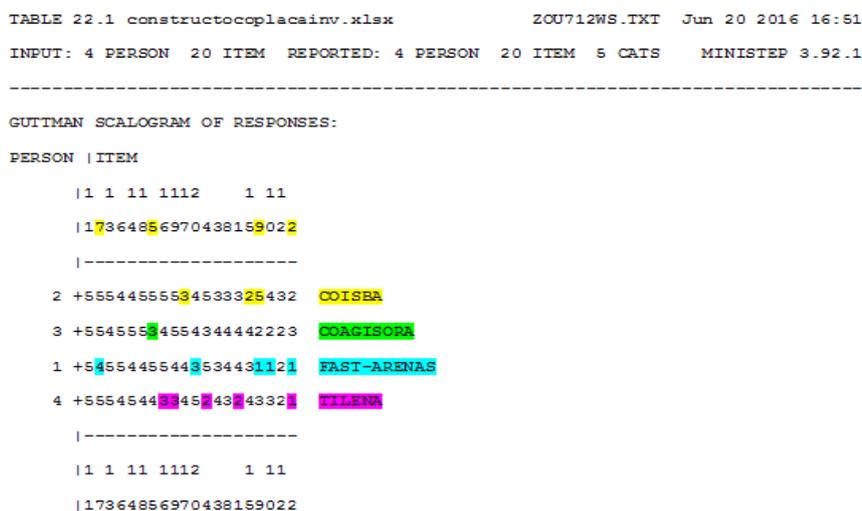


Fuente: Winsteps

Encontramos que en la disposición de los factores existe un hueco bastante notable entre el primer y segundo factor más frecuente; esto expresa la necesidad de ampliar la variedad de factores que puedan repercutir en el nivel de competitividad de las cooperativas y S.A.T. analizadas para cubrir dicho hueco y mejorar así la definición del constructo. Sin embargo debería ampliarse también el número de entidades como ya se mencionó anteriormente para garantizar resultados con un mayor grado de fiabilidad.

Como ya se ha comentado, estos fueron los resultados a nivel global para las entidades; sin embargo el Modelo de Rasch permite centrarse en el caso de cada empresa y sus particularidades, pero para observar las respuestas proporcionadas a nivel de cada entidad, la mejor opción será el Escalograma de Guttman.

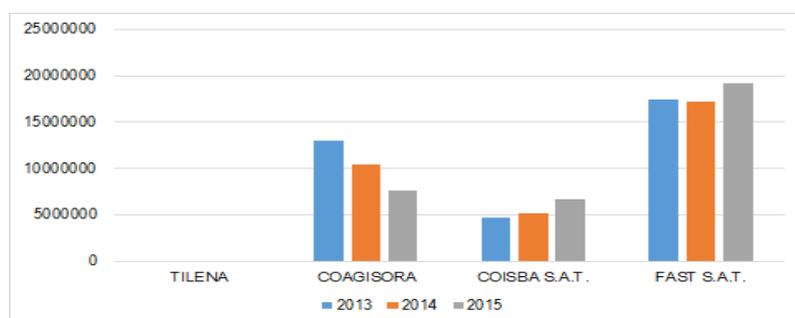
### Gráfico 3: Escalograma de Guttman



Fuente: Winsteps

Respecto a los resultados reflejados en el escalograma que genera Winsteps, podemos observar como los valores mencionados en el apartado anterior (esta vez codificados de forma numérica por el programa) aparecen entre los 10 factores más sencillos o frecuentes para las cooperativas en función de su valoración, corroborando de este modo lo que se presentó en el mapa de posicionamiento. Así pueden apreciarse también las desigualdades presentes en las distribuciones, fruto de la heterogeneidad entre las entidades y que se ven reflejadas en las valoraciones de los factores que consideran influyen en mayor o menor medida en su nivel de competitividad.

#### Gráfico 4: Evolución volumen de producción (2013-2015)



Fuente: elaboración propia a partir de resultados obtenidos en encuestas

A pesar de su diversidad, con respecto a la evolución de los resultados en los últimos tres años tanto S.A.T. FAST como COISBA S.A.T. coinciden en que han experimentado una tendencia positiva, aumentando progresivamente al igual que lo han hecho sus volúmenes de producción. Sin embargo, COAGISORA como consecuencia de la situación que ha atravesado el tomate en Canarias, ha experimentado una evolución descendente durante este periodo, al igual que su volumen de producción respecto al plátano. En el caso de TILENA no se nos proporcionó la información correspondiente a este apartado de la encuesta, por lo que no ha podido analizarse.

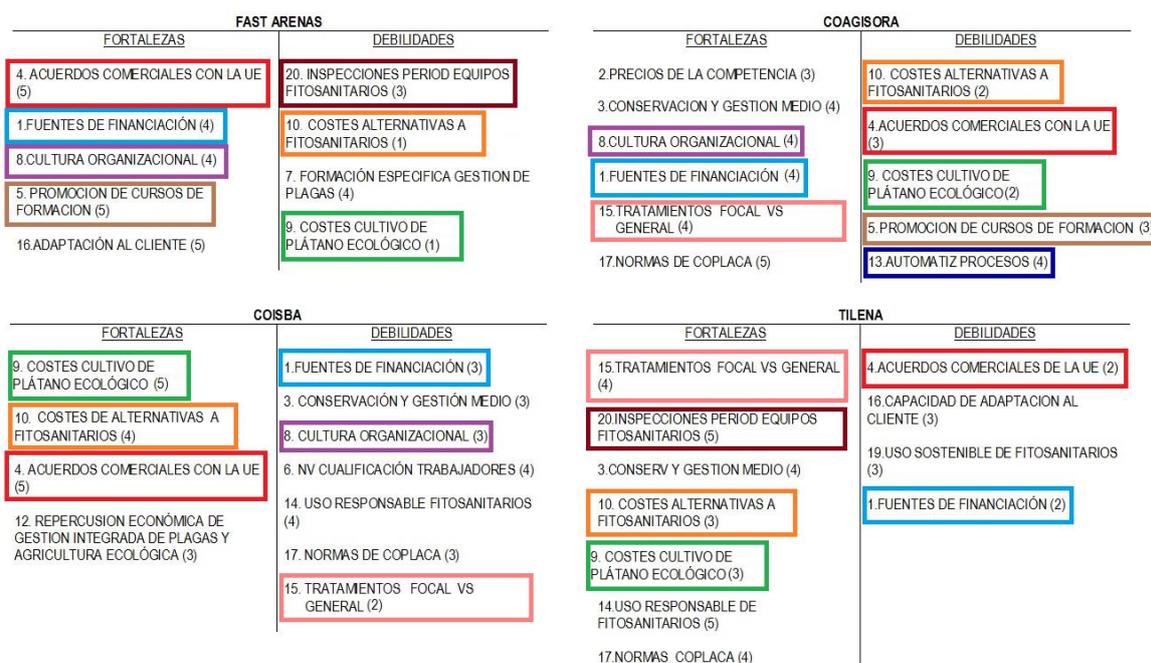
Estos hechos pueden corroborarse con las respuestas obtenidas a la cuestión: “¿Cree que los resultados económicos obtenidos en los últimos 5 años expresan una tendencia al alza de los beneficios?” (Véase en Anexo) donde la mayoría de encuestados ha respondido afirmativamente, lo que puede interpretarse como que en general a nivel interno existe una buena relación y comunicación lo que favorece la percepción de que la entidad ha mejorado y por ello consideran la tendencia positiva de los resultados.

El hecho de haber obtenido tales resultados también puede relacionarse con la incorporación de cambios e innovaciones de diferente índole en las empresas. Concretamente, los 4 gerentes entrevistados afirman haber introducido cambios en su entidad, lo que podría considerarse una fortaleza al encontrarse mejorando e innovando continuamente, hecho que repercute notablemente en el nivel de competitividad de COPLACA. Además, cabe destacar que las cuatro entidades coinciden en que los principales cambios introducidos se han orientado al equipamiento, a nivel de producción y a diversificar dicha producción. Esta última opción es una alternativa que se ha planteado en varias entidades; una explicación podría ser la percepción de que el cultivo y producción del plátano están saturando el mercado. Asimismo, varios entrevistados consideran que son indispensables mejoras en el área de empaquetado y también destacan las mejoras en labores de campo.

En general, ante la pregunta “¿en qué considera que ha mejorado la entidad durante este tiempo?” la mayor parte de entidades han señalado mejoras en la calidad del producto, en reducción de costes, en la relación y comunicación entre socios y trabajadores de la entidad y en el menor uso de fitosanitarios, mientras que sólo en algún caso se han indicado mejoras en la formación de los empleados. Concretamente, la mitad de los encuestados destaca las mejoras en la calidad del producto, lo que facilitará su comercialización ya que aporta valor al cliente incrementando su satisfacción. Éstas podrían traducirse en fortalezas al repercutir de forma positiva tanto en los clientes como en COPLACA, además de en la calidad del producto mediante el menor uso de productos fitosanitarios.

En cuanto a los resultados reflejados en la figura 4 sobre Fortalezas y Debilidades se observa que todos los productores encuestados consideran que no sería compatible la obtención de beneficios o resultados positivos mediante la explotación de un monocultivo como el plátano sin las subvenciones de la Unión Europea, COISBA y TILENA otorgan una reducida importancia a las Fuentes de financiación. Sin embargo FAST y COAGISORA consideran fundamental este factor. De hecho, en la entrevista con el gerente de FAST, éste nos transmitió la importancia de las subvenciones para ellos, textualmente afirmó que “sin ellas no habría cultivo de plátano”, ya que no se cubrirían los costes que conlleva su cultivo. La Unión Europea se encarga de conceder estas subvenciones pero COPLACA es quien las gestiona; se efectúan en junio y diciembre y probablemente el hecho de que esta empresa llegase a pasar entre 2 y 3 años sin recibir subvenciones en las áreas de empaquetado y transporte, ha hecho que sea más consciente del papel que desempeñan y la importancia que tienen para mantener a las entidades.

Figura 4: Fortalezas y Debilidades



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la tabla 36 de Winsteps.

Por otra parte, respecto a la promoción de cursos de formación propuestos por COPLACA, la mayoría de los perfiles entrevistados señala que ha asistido a alguno durante el último año, aunque resulta llamativo que los productores respondiesen negativamente esta cuestión. En cuanto a los

cursos dirigidos a técnicos, la mitad de los encuestados (TILENA y COAGISORA) considera que podrían incrementarse, aunque también se considera la posibilidad de que aquellos técnicos que tengan interés en mejorar su formación puedan hacerlo de forma autónoma. La otra mitad restante, representada por COISBA y FAST, considera que sí sería de bastante utilidad y contribuiría a un mejor desempeño de la actividad, ayudando a mejorar la productividad y por consiguiente, la competitividad de la entidad. Además, todas las entidades realizan cursos de formación para sus integrantes dirigidos principalmente a técnicos y a productores. También existen cursos específicos para la formación de operarios de empaquetado y almacén. La mayoría de los entrevistados ha asistido a una media de entre 1 y 3 cursos de formación recientemente, destacando el caso de los gerentes que mayoritariamente han asistido al menos a 5 cursos. Este hecho es significativo porque podría constituir una fortaleza para COPLACA, ya que su personal se encuentra muy bien formado, aunque por otra parte se podría indicar como debilidad ya que algunos encuestados afirman que podría mejorarse.

Desde FAST se valora con la máxima puntuación a este factor (5) sin embargo, COAGISORA le otorga un valor intermedio, el cual puede interpretarse también como una debilidad. Por ello puede afirmarse que para la FAST resulta esencial tanto la asistencia como la promoción de cursos de formación. Atendiendo a las encuestas en función de cada perfil entrevistado, la situación que se observa es que las mayores puntuaciones otorgadas a este factor vienen dadas por los gerentes y encargados de empaquetado. No obstante, no debe descartarse el punto de vista de los agricultores ya que, aunque los de estas dos entidades la hayan puntuado con un valor intermedio, dos de los productores entrevistados valoraron este factor con un 5 y un 4 (en COISBA y TILENA, respectivamente). A pesar de que ciertamente se realizan cursos dirigidos a productores, este colectivo es el que menos ha realizado durante el último año; esto podría identificarse como una debilidad ya que se conoce que existe una demanda de mayor formación para el productor. Puede creerse erróneamente que este perfil no necesita formación, pero tratándose de la base del sistema agrícola, encargado de cultivar y tratar el suelo, mejorar este aspecto traería consigo un progreso tanto en la calidad de la producción como del rendimiento de la finca, además de una mejoría en el desempeño de su puesto. Esto se ve reforzado en el hecho de que el 75% de los productores encuestados creen que sería de bastante utilidad y que contribuiría a un mejor desempeño de su actividad (y además lo respalda el 75% de los técnicos que consideran que la formación del productor o encargado de finca es adecuada pero mejorable). Para ello debería fomentarse su participación, así como darles facilidades en los horarios y duración de los mismos para posibilitar su asistencia, aunque podría existir el riesgo de que el productor no quiera recibirlos porque considere que está suficientemente formado, lo que podría constituir una futura amenaza y debería tenerse en cuenta.

Cada vez está cobrando una mayor relevancia la utilización de tratamientos fitosanitarios en los cultivos de forma eficiente, eficaz y además segura. Las exigencias en este sentido han incrementado en los últimos años, incluso han surgido disposiciones legales a nivel internacional para poder garantizarlas. A lo largo de los años, los componentes de los equipos de aplicación de fitosanitarios pueden ir deteriorándose con su uso. Por ello se debe concienciar al operario de la necesidad de que se lleve a cabo un buen mantenimiento de su equipo y las revisiones oportunas para asegurar su correcto funcionamiento y minimizar o evitar la contaminación ambiental. Las inspecciones periódicas de equipos de aplicación de fitosanitarios permiten detectar anomalías o

problemas en los equipos, incluso el incumplimiento de los requisitos de seguridad establecidos, por lo que la existencia de un programa de inspecciones supone una garantía más de conformidad con las buenas prácticas agrícolas y por lo tanto, un valor añadido. Desde COPLACA se llevan a cabo auditorías como medio de control y supervisión hacia las entidades que la integran. El control a nivel interno es llevado a cabo por el técnico durante la campaña en que se desarrolla el cultivo, mediante las anotaciones en un cuaderno de explotación de todas las operaciones realizadas en la finca, tales como las labores de preparación del terreno, tratamientos fitosanitarios, riegos, podas, recolección, etc. En este tipo de inspecciones, algunos de los detalles que se tienen en cuenta son: la aplicación de medidas de protección y seguridad, uso de trajes desechables y gafas de protección, que las mascarillas que se empleen se guarden cerradas en una bolsa hermética para que no continúen filtrando una vez abiertas, la presencia de un botiquín con el material necesario para realizar curas si fuese pertinente, una retención externa al tanque ante la posibilidad de derrames (con unas medidas de un 110% como mínimo), suelo impermeable, que el armario donde se guarden los productos se encuentre cerrado bajo llave, entre otros.

Atendiendo a la tabla anterior, para TILENA este factor es una fortaleza pero para FAST es una debilidad; aunque el valor que se otorga en ambos casos es positivo (5 y 3 respectivamente), al igual que los anteriores podría mejorarse prestando mayor atención a este apartado dentro de las auditorías, aparte de incrementando la frecuencia de “auditorías/visita sorpresa”, ya que motivarían a que se mantengan los estándares deseados en este aspecto, además de mejorar la predisposición para las mismas desde las fincas.

Las aplicaciones de fitosanitarios pueden realizarse de dos formas: focalizadas o generalizadas. Los tratamientos focalizados consisten en la aplicación de estos productos u otras medidas de control al cultivo en las zonas de las fincas que lo requieran al estar afectadas por la presencia de plagas o enfermedades. Por otra parte, la aplicación de manera generalizada implica tratar todo el cultivo con fitosanitarios de forma indiscriminada en la totalidad del terreno. Este tipo de actuaciones repercute, además de en términos económicos (debido a los mayores costes que suponen), en lo que respecta a la calidad del suelo. Aunque es fundamental tener un suelo aireado, mullido, con buena estructura, de tal manera que las raíces puedan crecer con facilidad, también juega un papel importante la forma y tipo de tratamientos. Por ejemplo, el uso de herbicidas compacta la tierra, dificultando el intercambio de gases y obstaculizando el flujo de agua con los nutrientes. En términos generales, este hecho repercute en aspectos como la salud del aplicador, así como en la propia fruta, al estar aplicando tratamientos que no necesita. Por todo ello, al preguntar por la incidencia del factor “Tratamientos focalizados frente a generalizados” la mitad de las entidades, COAGISORA Y TILENA, lo consideran esencial, valorándolo con la máxima puntuación (5), por lo que sería una fortaleza para las mismas al fomentar un menor y mejor uso de los tratamientos fitosanitarios.

Ante los costes de alternativas fitosanitarias, FAST y COAGISORA otorgan valores relativamente altos situados entre 5 y 3. Este hecho se interpreta como una debilidad que podrían tener las entidades ya que, al considerar más costosos los métodos alternativos, perjudican al suelo con los tratamientos fitosanitarios, lo que se traduce en una menor calidad del cultivo. Desde COPLACA, podría intentarse cambiar esta percepción proporcionando mayor información a las entidades en este ámbito así como mostrarles en términos prácticos las ventajas con las que cuentan los métodos alternativos. Por otra parte, podría señalarse como una fortaleza, la posibilidad de que aunque

COISBA y TILENA también le den importancia, puedan considerar que no les afecte en mayor medida.

Con respecto al marketing, es destacable que algunos perfiles desconocen si la entidad utiliza algún medio para promocionarse; sin embargo todas ellas cuentan con algún medio para ello ya sea vía online, radio, periódicos, revistas, etc. Aquellos medios más empleados suelen ser carteles, radio, televisión, sponsorización, el uso de e-mail y redes sociales como Facebook, Twitter o Youtube. En cuanto a las actuaciones que se han llevado a cabo en relación a reputación e imagen de marca destacan las dirigidas principalmente a la presencia en redes sociales, al comportamiento responsable, la presencia en internet, la red de contactos empresarial y al patrocinio de eventos culturales y deportivos. En algún caso concreto se ha mencionado también la diferenciación así como la Responsabilidad Social Corporativa.

En general, en todas las entidades se han mejorado diversos aspectos a lo largo del tiempo, destacando principalmente:

- La reducción de costes: Las cooperativas agrarias suelen disponer de una sección de suministros o almacén, que favorece a los socios al permitirles adquirir los inputs de su proceso productivo a precios y con calidades competitivos. Por otra parte, gracias a la instalación de nuevos métodos de riego se han reducido pérdidas de agua y la escasez de la misma así como su coste, hecho imprescindible para que la finca alcance una producción óptima. Otro medio por el que reducir costes incorporando materia orgánica generada por el mismo cultivo puede ser el compost, resultado de combinar de manera adecuada una serie de materiales como pinillo y restos de empaquetado entre otros, mejorando la calidad física, química y biológica del suelo donde se aporte frente a la incorporación de abonos y fertilizantes químicos.
- El menor uso de productos fitosanitarios: Desde COPLACA se fomenta la Gestión Integrada de Plagas y se plantean técnicas o métodos alternativos como los no químicos, por ejemplo la suelta de enemigos naturales. Este menor uso de productos fitosanitarios queda respaldado con la respuesta unánime de los técnicos en este aspecto, ya que consideran que dichos productos son necesarios pero deberían alternarse con otros métodos menos perjudiciales. También puede optarse por otro tipo de alternativas como es el lavado con agua a presión, que resulta menos perjudicial y no precisa de plazos de seguridad, lo que influye positivamente en la calidad del producto, constituyendo una fortaleza indiscutible para las entidades.
- La calidad: Referirnos al concepto de calidad nos lleva a hablar de trazabilidad (Reglamento Comunitario (CE) 178/2002); éste es el sistema de identificación que permite saber, en todo momento, el lugar de procedencia y destino de la fruta. Para COPLACA, "el término de trazabilidad es garantía de calidad", sin embargo la mitad de los entrevistados respondió negativamente a esta afirmación en la encuesta, señalando que la calidad es un valor independiente al proceso de trazabilidad, hecho que podría afectar a largo plazo a la productividad y por tanto, a la competitividad de las entidades y finalmente, a COPLACA. En cuanto a las mermas o destrío de la fruta, la mayor parte de los entrevistados consideran que se ven afectados por este hecho de forma poco habitual. Para reducirlas se ha indicado un mayor control durante el proceso de recogida, incrementar el cuidado durante el transporte y prestar una mayor atención en la descarga de la fruta. Mientras que el 75% de los productores se encuentra satisfecho con el proceso de recogida y empaquetado de fruta realizado por su entidad, un 25% (COISBA) considera que debería mejorarse.

- Formación e información: La mayoría de los técnicos y productores encuestados mantienen que sería de bastante utilidad que COPLACA proporcione más formación e información, por lo que serían factores a mejorar ya que además contribuirían a un mejor desempeño de la actividad que realizan. Sin embargo, no debe perderse de vista que la información debe ser bidireccional, tanto desde la cooperativa de segundo grado hacia las entidades analizadas como en sentido contrario. Un ejemplo de ello podría ser la información a cumplimentar en las agendas o cuadernos de campo, que facilita el control de la comercialización, por lo que sería recomendable que se insista en la importancia de este aspecto para favorecer su eficiencia.
- Relación y comunicación entre socios y trabajadores: Todas las entidades afirman que ha mejorado, mientras que desde COISBA se manifiesta lo contrario, puntualizándose que en ocasiones existen discrepancias entre técnico y encargado de finca. A la hora de valorar si se debe incrementar el personal en las diferentes áreas de la entidad, se afirma que no es indispensable pero sí sería positivo contar con más apoyo, principalmente para técnicos ya que la mayoría destaca que debería aumentarse su número en proporción al de las fincas.

## 7. CONCLUSIONES

A raíz de la información obtenida durante el desarrollo del estudio se han extraído una serie de conclusiones y recomendaciones con objeto de contribuir a posibles mejoras, tanto para COPLACA como para las diferentes entidades que la configuran.

Es un hecho que las subvenciones son fundamentales para mantener la producción del monocultivo de plátano, pero ante la incertidumbre de que no se concedan o puedan reducirse podría recomendarse, sobre todo a las entidades con mayores beneficios, la reinversión en adquisición de maquinaria e incorporación de otras mejoras.

El ámbito de la formación podría mejorarse, aunque desde COPLACA se imparten cursos mensualmente, la mayoría están dirigidos hacia técnicos y productores. A lo largo del año 2016 se han llevado a cabo diferentes iniciativas como por ejemplo una charla sobre “Microorganismos benéficos del suelo y fertilidad”, cursos de Agricultura Ecológica, así como jornadas demostrativas para reducir el uso de productos fitosanitarios con motivo de la “Semana sin pesticidas”, y una jornada formativa acerca del “Diseño y evaluación de instalaciones de riego”. A pesar de esto, el productor sigue siendo el perfil que menos ha asistido a los cursos de formación que se ofertan, hecho que se recomendaría analizar por parte de COPLACA, ya sea llevando un control más estricto en cuanto a asistencia a los mismos, como realizando algún tipo de consulta al finalizar los mismos en la que el productor pueda transmitir su opinión.

Se han producido avances en cuanto al menor uso de productos fitosanitarios, pero podría incrementarse el flujo de información, tanto sobre los beneficios que reporta al producto final, al terreno y a nivel económico incorporando medidas como la suelta de enemigos naturales. También podrían llevarse a cabo jornadas en las que se puedan observar de forma práctica los efectos positivos y eficientes que esta iniciativa tiene en otros cultivos dedicados a la comercialización.

La calidad es un aspecto crucial y distintivo en la empresa que se relaciona no solo con las certificaciones obtenidas para la comercialización, sino también con el grado de satisfacción con el que se trabaja en las entidades. Por esta razón, para mejorar el nivel de satisfacción de los empleados en el desempeño de su actividad podrían hacerse algunas propuestas como, por

ejemplo, la introducción de nuevas mejoras en el área de empaquetado, ya sea maquinaria o instrumental; asimismo podría plantearse la posibilidad de incorporar otro empleado de apoyo de actividades en dicha sección en determinadas temporadas del año en las que incrementa la producción, repercutiendo positivamente en su eficiencia y proporcionando mayor agilidad al proceso. Igualmente, se deben tomar medidas para mejorar las ventas de insumos así como para que exista una mayor comunicación, ya sea a nivel organizacional o gubernamental, con objeto de transmitir las necesidades concretas de algunas entidades ante determinadas situaciones adversas. Otro factor a tener en cuenta (y manifestado por el productor) es el coste del transporte ya que con anterioridad su entidad se hacía cargo de los mismos y hoy en día le presta este servicio, pero descontándose posteriormente de los ingresos de su actividad. Esto podría ser una opción a mejorar, pues al no estar satisfecho con el servicio que se le presta, el productor podría decidir abandonar dicha entidad para ir a otra que le reporte un mayor grado de satisfacción.

Además, la información es un medio imprescindible en cualquier ámbito de trabajo ya que sin ésta las acciones no tendrían fundamento. Por este motivo, desde COPLACA se debe continuar proporcionando información para que los perfiles puedan desempeñar mejor su labor. Un ejemplo de ello es la elaboración del manual "Ayuda a los productores de plátanos" que desde el Departamento de Administración de COPLACA se ha realizado con el fin de facilitar, tanto a los responsables de las entidades como a los propios productores, la gestión de la documentación necesaria en cuanto a aspectos como la renovación de plataneras, modificaciones de superficie, así como controles administrativos entre otros. Al mismo tiempo, desde COPLACA se imparten charlas informativas a productores acerca de Coplaca Natur, con el fin de transmitir la máxima información y comunicación en cuanto a este tipo de producción y sus aspectos técnicos.

Por otra parte, mejorar la relación y comunicación entre socios y trabajadores es esencial. La comunicación es fundamental en el trabajo en equipo, sobre todo cuando debe existir coordinación entre diferentes áreas como sucede en este caso. Aunque en ocasiones el diálogo pueda generar discusiones, considerándose algo negativo, lo cierto es que este tipo de situaciones conlleva algo positivo en ambas direcciones, ya que exponiendo las ideas de cada uno y argumentándolas se genera debate y flujo de información. Ésta fue una postura manifestada por algunos de los asistentes a la jornada celebrada en la Finca El Mato, que no solo agradecían que se llevaran a cabo este tipo de encuentros sino que además animaban a que se repitiesen en un futuro. Otras vías para mejorar la comunicación podrían ser a través de algún tipo de portal web o mediante la utilización de un buzón de sugerencias en cada entidad tanto para socios y empleados como para agricultores, en los que se pueda dar su opinión o aportar posibles mejoras o ideas de forma anónima. También podrían organizarse actividades fuera del lugar de trabajo para fomentar más confianza, compañerismo y familiaridad entre los trabajadores, reforzando los equipos de trabajo tanto a nivel de cooperativa de segundo grado como de cada organización que la compone.

El marketing es una herramienta fundamental a través de la cual las entidades se dan a conocer en el mercado e intentan captar clientes, ya sea por medio de redes sociales o promociones como las que se han llevado a cabo desde ASPROCAN convirtiendo la nueva película "El Libro de la Selva" de Disney, en el eje principal de su campaña publicitaria para el año 2016, con el fin de lograr que el plátano de Canarias mantenga la fidelización de sus clientes, y al mismo tiempo, captar un segmento de la población más joven. Es en esta cuestión dónde se debe hacer hincapié en la adaptación al cliente por parte de las entidades; si bien es cierto que aunque a nivel productivo se

entiende satisfecha la demanda, desde el externo, se considera que no existe una plena adaptación. Ante la situación de no poder responder a las necesidades de cada tipo de cliente, se podría optar por estrategias alternativas como estandarizar la personalización de marcas, productos, imagen corporativa, etc. tal y como se hace desde COPLACA a través de su Web, para que de este modo el cliente se sienta más familiarizado con las opciones de consumo que se le ofertan.

También se han establecido propuestas o metas futuras a nivel interno desde cada una de las cooperativas o SAT participantes en el estudio. Desde la Sociedad Cooperativa Tilena, se manifiesta el deseo de mejora de calidad del producto; además desde el perfil de productor se propone que la entidad vuelva a hacerse cargo de los gastos de transporte, tal y como sucedía hace tres años, y también tratar de reducir la pica destinando esa fruta a otros usos como Bancos de Alimentos. Por otra parte, en la Cooperativa Agrícola Guía de Isora (COAGISORA) se destaca la necesidad de organizar las siembras de tal forma que se evite la saturación del mercado interior, así como de diversificar la producción hacia otros cultivos con el mismo fin. También se plantea la posibilidad de que la frecuencia de los controles de calidad vaya en función del número de kilos que se encuentren en el empaquetado y que se debe continuar trabajando para reducir los costes en la entidad. En la Cooperativa Isla Baja (COISBA SAT) consideran que debe mejorarse la comunicación para favorecer su fluidez, incrementar el número de técnicos en proporción a la superficie de las fincas para mejorar el rendimiento de las mismas y además incorporar técnicas nuevas. Del mismo modo, manifiestan la necesidad de que se actualice la información que desde la entidad se proporciona al productor sobre los cambios en reglamentos y las disposiciones que se aprueban por el Estado así como la cualificación del personal en la entidad. Además se afirma que debería mejorarse la salida de las cajas hacia los apiladores para incrementar la eficiencia productiva del área de empaquetado. Finalmente, S.A.T. FAST establece como objetivos principales la mejora de la organización en todos los aspectos, un mayor reconocimiento del valor del agricultor (tal y como sucede en Holanda, donde desde las universidades se enseña e instruye al respecto) y su deseo de llevar a cabo la certificación de todos sus productos, lo que se vería reflejado en la mejora de su productividad, de sus estándares de calidad y por tanto de su nivel competitivo.

## **8. LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

En condiciones normales, se contaría con un constructo de mayor calidad en términos de fiabilidad, dimensionalidad y validez. Finalmente se han seleccionado cuatro entidades debido a la serie de limitaciones que han surgido a la hora de seleccionar la muestra y a la imposibilidad de encuestar a las entidades restantes (por falta de disponibilidad por su parte).

Como ya hemos comentado previamente, durante la realización del estudio se han tenido que afrontar algunas dificultades, sobre todo como consecuencia del limitado tamaño de la muestra. Este hecho, unido a la heterogeneidad del conjunto de sociedades que componen COPLACA, ha llevado a que el conjunto estudiado se caracterice por una menor fiabilidad y representatividad. Por ello y para mejorar la certeza de los resultados obtenidos, para próximos estudios de similar contenido se recomendaría englobar como mínimo a la totalidad de cooperativas y S.A.T. que componen el Grupo Regional de Cooperativas Plataneras del Archipiélago Canario en la isla de Tenerife. Finalmente, consideramos que podría ser de bastante interés y utilidad establecer una futura línea de investigación orientada a profundizar en los motivos por los que se puede estar produciendo un “éxodo” de cooperativas a S.A.T.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

**Cooperativa Platanera de Canarias. (2016).** *Agenda de Campo 2016*. Santa Cruz de Tenerife: COPLACA.

**Estévez Dorta, Y., García Castilla, M., y Hernández Gil, S. (2016).** Informe COPLACA: Semana sin pesticidas. (Jornada COPLACA formación). Santa Cruz De Tenerife.

**Juliá Igual, J. F., García Martínez, G., Meliá Martí, E., y Gallego Sevilla, L. P. (2010).** Los factores de competitividad de las cooperativas líderes en el sector agroalimentario europeo. *Acciones a emprender por las cooperativas agrarias españolas*. Almería, España: Fundación Cajamar.

**López Godoy, M., Navarro Galera, A., López Cruces, F., y Caba Pérez, M. d. (2005).** *Control económico en las cooperativas: propuesta de un modelo basado en indicadores*. Almería: Cajamar D.L.

**Moyano Fuentes, J., Puig Blanco, F., y Bruque Cámara, S. (2008).** Los determinantes de la competitividad en las cooperativas CIRIEC-España. *Economía Pública, Social y Cooperativa* (61), 233-249.

**Oreja Rodríguez, J.R., Yanes Estévez, V. y García Pérez, A. (2012):** "Guía didáctica de la asignatura: Análisis competitivo de la empresa". Universidad de La Laguna.

**Oreja Rodríguez, J. R. (2015).** *Mediciones, posicionamientos y diagnósticos competitivos*. Fundación Fyde-Caja Canarias.

### FUENTES ELECTRÓNICAS CONSULTADAS:

**AENOR.** Producción Controlada de frutas y hortalizas frescas. UNE 155000. Madrid: AENOR, 2013

**Agrocolor. (s.f.).** Recuperado el 23 de Abril de 2016, de Agrocolor:

<http://www.agrocolor.es/agrocolor/>

**Asociación de Economía Social de Canarias. (s.f).** Economía social. Recuperado el 04 de Abril de 2016, de ASESCAN: <http://www.asescan.com/index.php/la-economia-social/que-es>

**Asociación de Organizaciones de Productores de Plátanos de Canarias (ASPROCAN). (s.f.).**

¿Qué es ASPROCAN? Recuperado el 23 de Abril de 2016, de Plátano de Canarias:

<http://www.platanodecanarias.net/asprocan>

**Asociación de Organizaciones de Productores de Plátanos de Canarias (ASPROCAN). (s.f.).**

La Unión Europea nos reconoce como Indicación Geográfica Protegida (IGP). Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de Plátano de Canarias: <http://platanodecanarias.net/news/view/140>

**Biblioteca virtual eumed.net (s.f.).** *Las tres estrategias genéricas (factores internos)*. Recuperado el 1 de Mayo de 2016, de Librería: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>

**Bunge, M. (1973).** La ciencia, su método y filosofía. Buenos Aires: LAETOLI.

[http://users.dcc.uchile.cl/~cguatierr/cursos/INV/bunge\\_ciencia.pdf](http://users.dcc.uchile.cl/~cguatierr/cursos/INV/bunge_ciencia.pdf)

**Castellanos, C., Castellanos, J., Machado, N., Vila, Z. y Barbosa, G. (2012).** Contribución de los clusters a la competitividad de las empresas. *Técnica Administrativa* 11(12).

<http://www.cyta.com.ar/ta1102/v11n2a2.htm>

**Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE). (s.f.).** Emprendedor. Tipos de empresa. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de Centro de Información y Red de Creación de Empresas: <http://portal.circe.es/es-ES/emprendedor/CrearEmpresa/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

**Cooperativa Agrícola de Guía de Isora. (s.f.).** Recuperado el 24 de Abril de 2016, de Coagisora: <http://www.coagisora.com/>

**Cooperativa Agrícola del norte de Tenerife (FAST). (s.f.).** Recuperado el 24 de Abril de 2016, de Infojobs: <http://www.lafast.org/>

**Cooperativa Frontera El Hierro. (s.f.).** Recuperado el 24 de Abril de 2016, de Cooperativa Frontera: <http://cooperativacovalle.com/>

**Cooperativa Platanera de Canarias. (s.f.).** Recuperado el 24 de Abril de 2016, de Coplaca: <http://www.coplaca.org/>

**Cooperativa Platanera de La Palma. (s.f.).** Recuperado el 28 de Abril de 2016, de Agusa: <http://agusalapalma.es/>

**Cooperativas de servicios. (s.f.).** Recuperado el 07 de Abril de 2016, de Asociatividad: <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/Asociatividad%20C.pdf>

**C. S, J. (6 de Febrero de 2000).** Empresas. El 'rey' de la fruta estrena casa. Recuperado el 27 de Julio de 2016, de El Mundo: <http://www.elmundo.es/nuevaeconomia/2000/NE019/NE019-08a.html>

**Cultivos y Tecnología Agraria de Tenerife, S.A. (s.f.).** Plataneras. Recuperado el 13 de Abril de 2016, de Cultesa: <http://www.cultesa.com/plataneras/>

**El diario. (25 de Mayo de 2016).** El consumo del plátano de Canarias crece en Abril y supera el 76% de la cuota de mercado en la Península. Recuperado el 28 de Junio de 2016, de El diario: [http://www.eldiario.es/lapalmaaahora/economia/consumo-Platano-Canarias-mercado-Peninsula\\_0\\_519698686.html](http://www.eldiario.es/lapalmaaahora/economia/consumo-Platano-Canarias-mercado-Peninsula_0_519698686.html)

**Estudio nutricional del Plátano de Canarias. (2011).** Recuperado el 5 de abril de 2016, de Plátano de Canarias: [http://www.platanodecanarias.net/DIF\\_P\\_BANANA\\_DESCARGABLE.pdf](http://www.platanodecanarias.net/DIF_P_BANANA_DESCARGABLE.pdf)

**Eurobanan. (s.f.).** Productos. Recuperado el 13 de abril de 2016, de Grupo Arc Eurobanan: <http://www.eurobanan.com/index.php?pagina=producto-general>

**Europa Press. (2 de Junio de 2016).** Turismo y Plátano de Canarias realizarán una promoción conjunta en la Península. Recuperado el 28 de Junio de 2016, de Europa Press: <http://www.europapress.es/islas-canarias/noticia-turismo-platano-canarias-realizaran-promocion-conjunta-peninsula-20160602141355.html>

**Garay S, L. J. (2004).** Colombia: Estructura industrial e internalización 1967-1996. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de Biblioteca Virtual del Banco de la República: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/244.htm>

**GLOBALG.A.P. (s.f.).** Historia de GLOBALG.A.P. Recuperado el 3 de Mayo de 2016, de GLOBALG.A.P: <http://www.globalgap.org/es/who-we-are/about-us/history/>

**Gobierno de Canarias. (s.f.).** Concepto y clases de cooperativas. Recuperado el 04 de Abril de 2016, de Consejería de empleo, empresa y comercio: <http://www.emprenderencanarias.es/formas-jcas/sociedad-cooperativa/>

**Gobierno de Canarias. (s.f.).** Sociedades Cooperativa, formas jurídicas. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de Gobierno de Canarias: <http://www.emprenderencanarias.es/formas-jcas/sociedad-cooperativa/>

**Infoagro. (s.f.).** El cultivo del plátano. Recuperado el 13 de Abril de 2016, de infoagro: [http://www.infoagro.com/frutas/frutas\\_tropicales/platano.htm](http://www.infoagro.com/frutas/frutas_tropicales/platano.htm)

**Isla de Tenerife Vívela (2011).** Plátano de Canarias. Recuperado el 13 de Abril de 2016, de Isla de Tenerife Vívela: <http://www.isladetenerifevivela.com/2011/07/platano-de-canarias.html#.V3EnZrjhDIV>

**Jiménez, A. (s.f.).** ¿Qué es una cooperativa? .Recuperado el 04 de Abril de 2016, de El Blog Salmón: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-una-cooperativa>

- Kerlinger, F. (1988).** Capítulo 3: Constructos, Variables y Definiciones. En *Investigación del comportamiento* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill. :  
<http://postgrado.una.edu.ve/metodologia2/paginas/kerlinger3.pdf>
- Krugman, P. (1994).** "Competitiveness: A Dangerous Obsession". *Foreign Affairs*.  
<https://www.foreignaffairs.com/articles/1994-03-01/competitiveness-dangerous-obsession>
- Krugman, P. (1997).** *El Internacionalismo «Moderno» La economía internacional y las mentiras de la competitividad*. Barcelona: Grijalbo Mondadori.  
[https://ecaths1.s3.amazonaws.com/.../138315847.TCI\\_Krugman\\_Competitividad.pdf](https://ecaths1.s3.amazonaws.com/.../138315847.TCI_Krugman_Competitividad.pdf)
- Ley 43/2002.** Boletín Oficial del Estado N° 279, España, 21 de noviembre de 2002.
- Linacre, J. M. (s.f)** Winsteps Help for Rasch Analysis. Table 17.1 Person statistics in measure order. Recuperado el 28 de Julio de 2016, de Winsteps: [http://www.winsteps.com/winman/table17\\_1.htm](http://www.winsteps.com/winman/table17_1.htm)
- Marqués de Ávila., Á. (2015).** *Plátano de Canarias. El alimento de la sabiduría*. Recuperado el 8 de Julio de 2016, de Mercasa:  
[http://www.mercasa.es/files/multimedios/1412286426\\_Platano\\_de\\_Canarias.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/1412286426_Platano_de_Canarias.pdf)
- Master-Maestrias. (s.f.).** Másters en los País Bajos (Holanda) 2016. Recuperado el 28 de Julio de 2016, de Master-Maestrias: <http://www.master-maestrias.com/Holanda/>
- Normas Técnicas Específicas de Producción Integrada para el Plátano.** Boletín Oficial de Canarias N° 207. Gobierno de Canarias 10 de octubre de 2003
- Porter, M. (2007).** La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Bussines*, 69-95.:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>
- Porter, M. (2009).** Ser competitivo. Grupo Planeta (GBS):  
[https://books.google.es/books/about/Ser\\_competitivo.html?id=C1gKoErmS\\_MC](https://books.google.es/books/about/Ser_competitivo.html?id=C1gKoErmS_MC)
- Real Decreto 1311/2012** Boletín Oficial del Estado N° 223, España, 15 de septiembre de 2012.
- Redautonomos. (s.f.).** Tres estrategias para adquirir una ventaja competitiva. *Liderazgo en costes/Diferenciación/Segmentación*. Recuperado el 13 de Mayo de 2016, de Red Autónomos: <http://redautonomos.es/calidad-innovacion/ventaja-competitiva>
- Reglamento Comunitario (CE) 178/2002 del Parlamento europeo y del Consejo.** Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 28 de enero de 2002
- Reglamento Comunitario (CE) 834/2007 del Consejo.** Diario Oficial de la Unión Europea, 28 de junio de 2007
- Reglamento Comunitario (CE) 889/2008 de la Comisión.** Diario Oficial de la Unión Europea, 5 de septiembre de 2008.
- Reglamento Comunitario (CE) 1107/2009 del Parlamento europeo y del Consejo.** Diario Oficial de la Unión Europea, 21 de octubre de 2009.
- Sociedad Cooperativa Agrícola del Valle de Aridane. (s.f.).** Recuperado el 25 de Abril de 2016, de Cooperativa Covalle: <http://cooperativacovalle.com/>
- Sociedad Cooperativa Volcán de San Juan. (s.f.).** Recuperado el 25 de Abril de 2016, de Volcán de San Juan: <http://www.volcandesanjuan.es/>
- Teneguía Sociedad Agraria. (s.f.).** Recuperado el 28 de Abril de 2016, de Cooperativa Teneguía: <http://www.cooperativateneguia.com>

## ARCHIVOS DE VIDEO

**Hernández, L. (20, Mayo, 2015).** COPLACA Transmite: COPLACA NATUR. [Archivo de vídeo]  
Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Q6rKkBOEuLI>

**Hernández, L. (23, Marzo, 2016).** COPLACA Transmite: PERMACULTURA. [Archivo de vídeo]  
Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=dGJeA7LCfbA>

**Hernández, L. (12, Abril, 2016).** COPLACA Transmite: 12 de Abril 2016 Coagisora Guía de Isora.  
[Archivo de vídeo]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=cbDpAAJ87Is>

**Hernández, L. (01, Septiembre, 2015).** COPLACA Transmite: Punta Blanca. [Archivo de vídeo]  
Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=zRIQvneWNsE>

**Hernández, L. (02, Marzo, 2015).** COPLACA Transmite: Recogida de la fruta – Agusa. [Archivo de vídeo.]  
Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=zRIQvneWNsE>

**Hernández, L. (04, Diciembre, 2015).** COPLACA Transmite: 1 Diciembre Coisba 50 años. [Archivo de vídeo.]  
Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=EwQ7VYZb0ak>

**Hernández, L. (20, Mayo, 2015).** COPLACA Transmite: COPLACA NATUR. [Archivo de vídeo]  
Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Q6rKkBOEuLI>

## 10. ANEXO

Para consultar los documentos del anexo acceder al siguiente enlace:

<https://www.dropbox.com/s/noroqldn5p96sxn/ANEXOTFG.docx%20%282%29.pdf?dl=0>