

Universidad de Almería

Facultad de Derecho

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Curso Académico 2013/2014

Trabajo Fin de Grado

**Evolución
De la
Estructura Organizativa
Del
Grupo Cosentino**

- **Autor:** *María José Alonso Morata*
- **Tutor:** *José Ramón Orozco García*

Junio 2014

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	pág. 3
2.	EL SECTOR DEL MÁRMOL EN LA COMARCA DE ALMERÍA.....	pág. 4
	2.1. Localización de la actividad: "La Comarca del Mármol".....	pág. 4
	2.2. Número de empresas y tipología. Evolución 2008-2012.....	pág. 5
	2.3. Situación económica del sector del mármol.....	pág. 8
3.	ESTUDIO DEL CASO DEL GRUPO COSENTINO.....	pág. 12
	3.1. Orígenes del Grupo Cosentino.....	pág. 12
	3.2. Cultura organizacional: Misión, Visión y Valores.....	pág.15
	3.3. Expansión internacional.....	pág. 18
	3.3.1. Expansión geográfica.....	pág. 18
	3.3.2. Expansión por productos.....	pág. 25
	3.4. Estructura. Evolución.....	pág. 27
	3.5. Recursos Humanos.....	pág. 33
	3.5.1. Perfil del trabajador.....	pág. 35
	3.5.1.1. Número de trabajadores y Edad.....	pág. 35
	3.5.1.2. Sexo.....	pág. 35
	3.5.2. Importancia de la formación.....	pág. 36
	3.5.2.1. Un factor diferenciador.....	pág. 39
4.	CONCLUSIONES.....	pág. 40
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	pág. 42

1. INTRODUCCIÓN.

Grupo Cosentino como empresa puntera en el mercado de Soluciones Arquitectónicas y de Decoración y como organización referente en la aplicación de procesos innovadores, y como una de las empresas más relevantes del sector del mármol en la provincia de Almería, así como por su fuerte crecimiento experimentado, me han motivado analizar la estructura organizativa del mismo, adentrándome en ello con el objetivo de estudiar las estrategias que han hecho posible su espectacular evolución en el tiempo, adaptándose así a un entorno cada vez más competitivo y a las nuevas circunstancias. Con el fin de argumentar los puntos claves que le hacen mantenerse como empresa líder en el sector.

De esta manera el siguiente estudio tiene como objetivo conocer como se ha ido desarrollando la estructura organizativa del Grupo Cosentino a lo largo de los años, desde su nacimiento en la década de 1940 hasta la actualidad, así como la importancia de dicha organización dentro del sector de la industria en la provincia de Almería, concretamente en la “comarca del mármol”. Para ello, llevaremos a cabo un pequeño estudio del citado sector, centrado en los municipios que conforman la denominada “comarca del mármol”, con el fin de conocer el número de empresas dedicadas a las actividades relacionadas con el sector del mármol, así como la evolución de éstas entre el tramo de 2008 al 2012, a fin de observar la evolución del sector en relación con el impacto de la crisis económica, en la que se encuentran inmersos todos los sectores de actividad.

Una vez situada la localización de la actividad y realizado el estudio del sector del mármol, veremos como las exportaciones juegan un papel importante en el resurgir de dicho sector, y cuáles son los argumentos que han ayudado a promover el espectacular crecimiento del Grupo Cosentino. Para ello, pasaremos analizar la organización empresarial del grupo, tratando de explicar su trayectoria, desde sus orígenes hasta llegar a convertirse en el gran grupo que hoy es.

Analizando con detalle los pilares fundamentales del éxito de Cosentino, siendo para éste su cultura organizacional, su crecimiento basado en una estrategia de diversificación y expansión internacional, a través de la investigación e innovación, y su mayor activo, las personas que integran el gran grupo, siendo su principal factor diferenciador la formación. Traduciéndose todo ello en una espectacular ampliación de su estructura organizativa, la cual se definirá en su plenitud.

Finalmente, terminaremos dando unas pequeñas pinceladas personales a modo de conclusión.

2. EL SECTOR DEL MÁRMOL EN LA COMARCA DE ALMERÍA.

2.1. Localización de la actividad: “La comarca del mármol”.

El sector del mármol se localiza en el centro de la provincia, entre la cara norte de la Sierra de los Filabres y la cuenca del río Almanzora, por lo que abarca una extensión de 800 metros cuadrados. Y afectando de esta manera a un total de 14 municipios, y alrededor de 43.000 habitantes.

Los seis principales municipios que conforman la denominada “Comarca del mármol” son Macael, Olula del Río, Fines, Cantoria, Líjar y Purchena.

Existiendo otros municipios, que también se dedican a la producción del mármol, siendo éstos Albánchez, Albox, Arboleas, Chercos, Cóbdar, Laroya, Lubrín y Zugena.

Las empresas del sector del mármol en dichos municipios se dedican tanto a la extracción, a la elaboración como a la distribución de los diferentes mármoles.

Perteneciendo a este sector las empresas que se encuadran, según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 2009), en el código 81 “Extracción de piedra, arcilla y arena”, y en el código 237 “Corte, tallado y acabado de la piedra”.

Tabla 1. Empresas por sector de actividad y municipio (2012).

Territorio	Actividad		Total
	081 - Extracción de piedra, arena y arcilla	237 - Corte, tallado y acabado de la piedra	
	Número de empresas	Número de empresas	
Albánchez	3	1	4
Albox	3	9	12
Arboleas	1	1	2
Cantoria	1	18	19
Chercos	3	0	3
Cóbdar	0	0	0
Fines	5	24	29
Líjar	2	2	4
Laroya	0	2	2
Lubrín	0	0	0
Macael	43	80	123
Olula del Río	4	30	34
Purchena	3	7	10
Zurgena	0	1	1
Total	68	175	243

Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

Elaboración: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

2.2. Número de empresas y tipología. Evolución 2008-2012.

El tramo de estudio elegido, se debe a que los últimos datos recogidos por el Directorio de Empresas y Establecimientos con Actividad Económica en Andalucía abarca hasta el año 2012. Queriendo analizar desde 2008, a fin de observar la evolución del sector en relación con el impacto de la crisis, en la que se encuentran envueltos todos los sectores de actividad.

Según el Directorio de Empresas y Establecimientos con Actividad Económica en Andalucía, a fecha 1 de Enero de 2012, la “Comarca del mármol” está formada por un total de 243 empresas, de las cuales 68 pertenecen a la industria de “Extracción de piedra, arcilla y arena”, y las 175 restantes se dedican a la industria del “Corte, tallado y acabado de la piedra”.

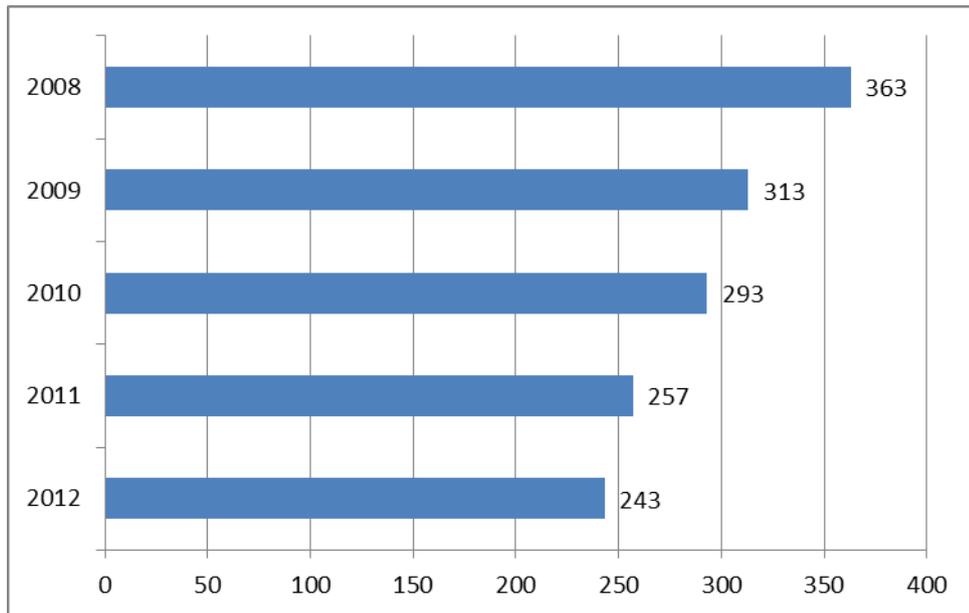
Observando el Gráfico 1, podemos ver como las empresas del sector se han ido reduciendo gradualmente desde el año 2008, fecha en la que había un total de 363 empresas, produciéndose así una reducción de 120 empresas en un periodo de 4 años. Lo que lleva a un deterioro del sector en la comarca, provocado por el gran impacto de la crisis económica, además de la excesiva dependencia del mismo con el sector de la construcción. Afectando por tanto de manera directa a la industria del mármol e indirectamente a otras industrias accesorias del mismo, como comercio, transporte, distribución de maquinaria...

Debido al deterioro del sector, sufrido en estos últimos años, se empiezan a buscar nuevas oportunidades en el extranjero, basando las mayorías de las empresas sus estrategias en la internalización e innovación, pues solo así se podrán hacer “hueco” en unos mercados cada vez más competitivos.

Convirtiéndose de este modo en un sector con un gran potencial exportador.

Según la Dirección General de Aduanas, a fecha 2012, los principales destinos de la producción almeriense en la industria del mármol son Rusia, Estados Unidos, Alemania.

Gráfico 1. Número de empresas en la “Comarca del mármol” (2008-2012)



Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.
Elaboración: Propia.

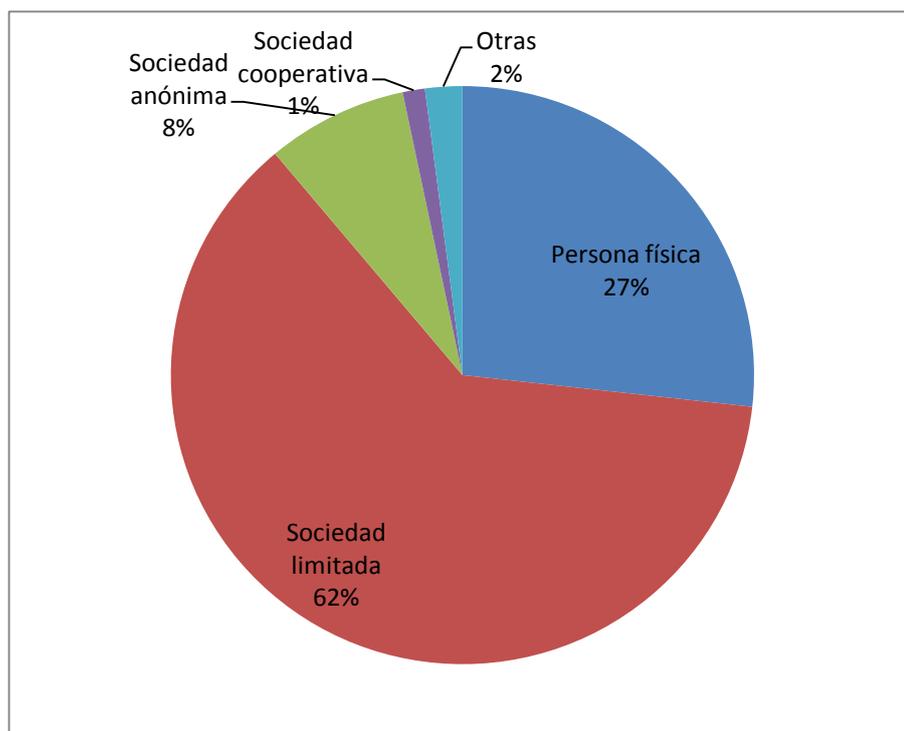
En cuanto a la dimensión de las empresas, la estructura por excelencia del sector se caracteriza por empresas de pequeño tamaño. Se podría afirmar, observando el Tabla 2, que se tratan prácticamente de empresas de carácter familiar. Pues 9 de los 14 municipios que forman la “comarca del mármol” se tratan de micro empresas y 4 de empresas pequeñas.

También podemos observar como las empresas de mayor dimensión se agrupan en Cantoria y Macael. En Cantoría se encuentra la única empresa andaluza del sector con más de 250 asalariados, seguida de Macael, con una empresa de entre 50 y 249 asalariados.

En definitiva, el 48,1% de las empresas de la “comarca del mármol” son microempresas, el 40,7% sin asalariados, el 10,3% se tratan de pequeñas empresas, frente a un 0,4% de medianas empresas, y el mismo porcentaje para grandes empresas. Este último 0,4% representa como he dicho anteriormente la única empresa en la comarca catalogada como grande, que es Cosentino S.A.

En lo que se refiere a la forma jurídica de las empresas, podemos afirmar observando el gráfico 2, que estamos ante empresas mayoritariamente constituidas jurídicamente como sociedades limitadas (62%), seguido de empresarios individuales (27%).

Gráfico 2. Distribución de las empresas en la “Comarca del mármol” por forma jurídica (2012).



Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

Elaboración: Propia.

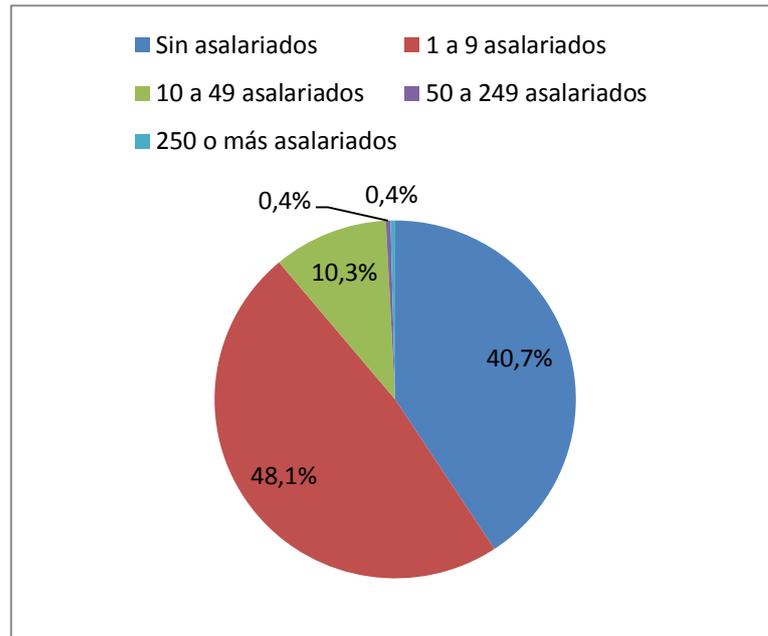
Tabla 2. Número de empresas por tramo de empleo en la “Comarca del mármol” (2012).

	Sin asalariados	1a 9 asalariados	10 a 49 asalariados	50 a 249 asalariados	250 o más	Total
Albánchez	2	2	0	0	0	4
Albox	5	7	0	0	0	12
Arboleas	0	1	1	0	0	2
Cantoria	8	9	1	0	1	19
Chercos	3	0	0	0	0	3
Cóbdar	0	0	0	0	0	0
Fines	13	13	3	0	0	29
Laroya	2	0	0	0	0	2
Líjar	1	3	0	0	0	4
Lubrín	0	0	0	0	0	0
Macael	45	63	14	1	0	123
Olula del Río	18	12	4	0	0	34
Purchena	1	7	2	0	0	10
Zurgena	1	0	0	0	0	1

Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

Elaboración: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

Gráfico 3: Distribución de las empresas por tramos de empleo (2012).



Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

Elaboración: Propia.

2.3. Situación económica del sector del mármol.

El sector del mármol pertenece al sector de la industria. Tomando como referencia el Producto interior bruto a precios de mercado y valor añadido bruto a precios básicos por ramas de actividad, podemos concluir que el sector de la industria es el tercer sector productivo más importante para la economía almeriense, tras la agricultura y el sector servicios.

Tabla 3. Producto Interior Bruto a precios de mercado y Valor Añadido Bruto a precios básicos por ramas de actividad, en la provincia de Almería (2008-2012).

Denominación de las ramas	2008	2009	2010	2011
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	1.546.037	1.427.990	1.488.442	1.174.912
Industrias extractivas; industria manufacturera; suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado; suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	1.052.918	873.642	937.230	957.827
- De las cuales: Industria manufacturera	683.715	525.940	554.053	535.735
Construcción	2.278.773	1.764.753	1.242.735	855.505
Servicios	7.710.006	7.758.542	7.638.558	7.679.488
Valor añadido bruto total	12.587.734	11.824.927	11.306.965	10.667.732
Impuestos netos sobre los productos	1.145.854	908.612	1.075.382	962.168
Producto interior bruto a precios de mercado	13.733.588	12.733.539	12.382.347	11.629.900

Fuente: INE.

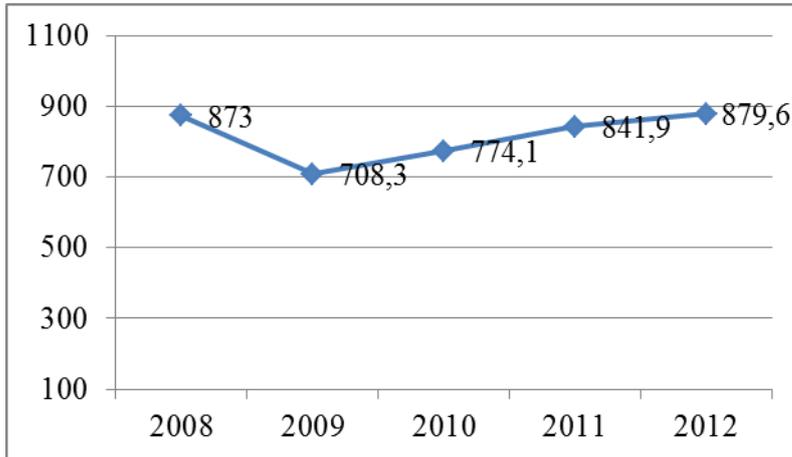
Elaboración: INE.

Por lo que, en términos de PIB y de VAB podríamos decir que el sector de la industria tiene un módico peso. No siendo así para la “comarca del mármol”, pues en el apartado anterior podemos ver como el sector del mármol es el subsector industrial más importante de la economía de dicha comarca. Aunque tal y como se cita en el anterior punto, dicho sector ha experimentado un detrimento, derivando en un cierre encadenado de empresas dedicadas al sector (Gráfico 1), lo que lleva a una intensa destrucción de empleo en la comarca, pues el número de parados ha pasado de tener, a fecha de 2008, 2.588 parados a 4.541 en 2012 (datos obtenidos a partir del Ministerio de Empleo y Seguridad Social). Por lo que la reducción de empresas dedicadas al mercado que nos concierne ha incidido de manera directa sobre el empleo de la “comarca del mármol”. Consecuencia de ello es como apuntábamos anteriormente, la importante influencia de la crisis económica en el sector del mármol y su íntima relación con el sector de la construcción, el cual ha experimentado la mayor de caída de actividad. Motivo por el cual el citado sector, desde el inicio de la crisis, se encuentra en un proceso de intensificación de búsqueda de nuevos mercados. Resurgiendo poco a poco gracias a las exportaciones.

Según la Dirección General de Aduanas, los principales orígenes de las exportaciones españolas de mármol son Almería, Alicante y Murcia. Pues las grandes productoras de mármol, además de Almería, son las citadas provincias junto a Valencia. Siendo los principales mercados de destino del mármol de Almería Rusia, EE.UU y Alemania.

En España, observando el gráfico 4, podemos ver como las exportaciones de piedra natural han crecido durante tres años consecutivos desde el inicio de la crisis, hasta alcanzar los 879,6 millones de euros en 2012. Ocurriendo lo mismo para las exportaciones de mármol (gráfico 5).

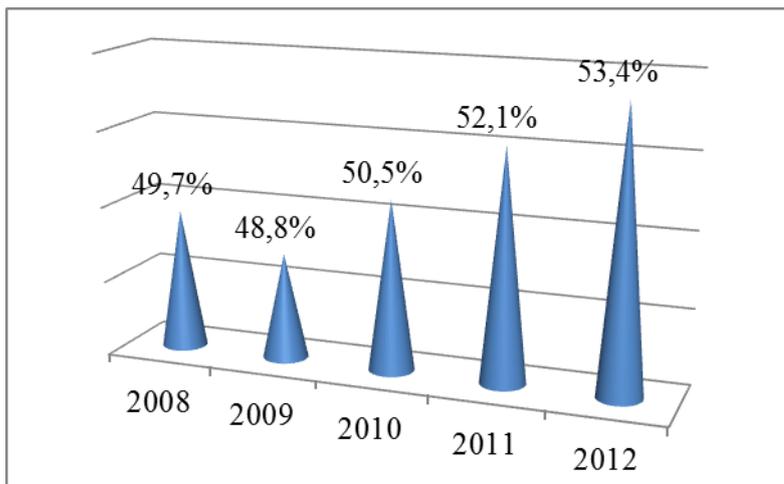
Gráfico 4: Evolución de las exportaciones de piedra natural en España (Miles de euros).



Fuente: Dirección General de Aduanas.

Elaboración: Propia.

Gráfico 5: Exportaciones de mármol en España.



Fuente: Dirección General de Aduanas.

Elaboración: Propia.

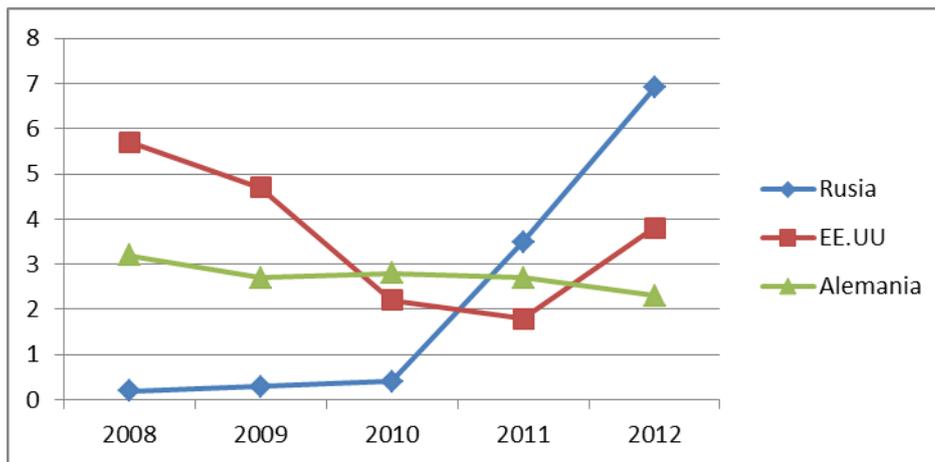
En cuanto a los principales países receptores (Rusia, EE.UU y Alemania) de las exportaciones de mármol almeriense vemos, a partir del gráfico 6, como las ventas a Rusia han aumentado considerablemente, convirtiéndose de esta manera en el principal comprador de mármol de Almería. Señalar que el principal destinatario hasta el año 2009 era EE.UU, fecha a partir de cual las ventas a éste han disminuido, empezándose a ver una mejora en 2012.

Gráfico 6: Evolución de las exportaciones almerienses de mármol. Principales destinos (Miles de euros).

	2008	2009	2010	2011	2012
Rusia	0,2	0,3	0,4	3,5	6,9
EE.UU	5,7	4,7	2,2	1,8	3,8
Alemania	3,2	2,7	2,8	2,7	2,3

Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad (DataComex).

Elaboración: Propia



Como ya se ha dicho la industria en general y en concreto los subsectores asociados al mármol no representan grandes cifras en comparación con otros, pero sí que es cierto que en muchos países se están abriendo paso, consiguiendo con ello un resurgir del sector del mármol.

En definitiva, es cierto que no es un sector de arrastre, pero dentro de ello es un sector que está luchando por encontrar nuevos mercados y que concretamente en la comarca del mármol es de suma importancia para la economía. Estos indicadores se deben en parte a iniciativas como las del Grupo Cosentino, que ha apostado por nuevos mercados y por una expansión pausada y constante, cuya organización empresarial pasamos a analizar.

3. ESTUDIO DEL CASO DEL GRUPO COSENTINO.

3.1. Orígenes del Grupo Cosentino.

Cosentino es un grupo empresarial de carácter familiar. Cuyos inicios se remontan a la década de 1940, consistiendo su actividad empresarial únicamente en la explotación de canteras y en la elaboración básica de mármoles, desarrollándose la misma en Macael (Almería), situada como mencionábamos en el apartado anterior, en la Sierra de los Filabres. La piedra extraída de esta zona ha sido destinada a la construcción de una serie de obras emblemáticas, tales como la Alhambra de Granada, La Mezquita de Córdoba, el Palacio Real de Madrid o el Monasterio de El Escorial.

Sus fundadores son los hermanos Eduarda y Eduardo Cosentino, padres de los actuales propietarios del Grupo Cosentino. La experiencia adquirida por éstos en el sector del mármol y su éxito hizo posible la continuidad del negocio por la segunda generación de la familia. Constituyéndose así en 1979 Mármoles Cosentino, S.A, por Francisco Martínez-Cosentino Justo, Eduardo Martínez-Cosentino y José Martínez-Cosentino Justo.

Mármoles Cosentino, S.A, se trataba de una pequeña empresa constituida por 17 trabajadores, y cuyo objeto social ya no consistía solo en la extracción y elaboración del mármol, se le suma la distribución del mismo. Siendo en la década de los 80 totalmente consciente que para prosperar y mantenerse en el mercado, la actividad no podía reducirse a la extracción y transformación del mármol, necesitaban ir un punto más allá. Suministrando mármoles para grandes proyectos en España, como los de la Costa del Sol (Málaga), ampliando de esta manera su actividad comercial a otros puntos de España y de la geografía Europea. Para ello emprenden una estrategia de diversificación y expansión internacional, a través de la investigación e innovación, la cual analizaremos en su plenitud en los siguientes apartados. Fruto de esta estrategia es la construcción de la primera línea de producción de Silestone en 1990. Época en la que el Grupo Cosentino vive sus primeras experiencias exportadoras, iniciando su expansión internacional a finales de los 90, como consecuencia del gran éxito del producto Silestone. Dicha estrategia permitió a Cosentino sobrevivir a la profunda crisis económica de 1993 en España, estando al borde de la quiebra a finales del mismo año. Gracias a ello, en una época delicada para el sector, el Grupo Cosentino se abre futuro en el exterior, a través de la apertura de delegaciones comerciales, instalaciones logísticas, fábricas de elaboración, y la creación de filiales y centers, todo ello en los principales estados.

Experimentando en el Siglo XXI un espectacular crecimiento gracias a la diversificación geográfica, la fuerte inversión productiva, de I+D y marca.

Tabla 4: Cronología desde sus inicios hasta la actualidad.

Fecha	Evento
1940-1979	La primera generación se dedica a la explotación de canteras y a la elaboración básica de mármoles.
1979	Constitución de Mármoles Cosentino, S.A (segunda generación).
1985	Apertura de nuevas delegaciones comerciales en Francia y Alemania.
1990	Creación de Silestone.
1996	Apertura de fábricas de elaboración.
1997	Creación de la primera filial en EE.UU.
1999	Creación de Cosentino Northwest Europe (Holanda).
2000	Creación de Cosentino Latina Vitória (Brasil).
2002	Creación de Cosentino UK (Londres).
2003	Nace Cosentino Suddeutchland (Alemania).
2005	Lanzamiento del nuevo Silestone antibacterias. Adquisición de US Stone.
2006	Nace Cosentino Göteborg, Cosentino Porto (Portugal) y Cosentino Italia. Compra de Svenks Stemlijo (Malmö-Suecia).
2007	Nuevas instalaciones logísticas y fábricas de elaboración en Europa y USA. Instalación en México.
2008	Nace Cosentino Swiss, Cosentino Belgium y Cosentino Scandinavia. Apertura de centros en Manchester, Venecia, Berlín, Dusseldorf y Goteborg.
2009	Creación de Cosentino France, con un primer centro en París.

2010	Inicio de obras de ampliación del parque industrial de Cosentino para los planes de futuras fábricas.
2013	El Grupo Cosentino es una multinacional con presencia en más de 70 países.

Fuente: Datos a partir de la página web Grupo Cosentino.

Elaboración: Propia.

Centrándose hoy día su actividad empresarial “en el diseño, la producción y en la distribución de soluciones arquitectónicas y decorativas a partir de piedra natural. Y abarcando todo el proceso de elaboración de la piedra natural, desde su extracción y transformación hasta la instalación de superficies de cuarzo, como encimeras de cocina y baño, revestimientos y otros productos elaborados. Creando marcas y definiendo productos líderes que tienen por objeto aportar soluciones innovadoras y funcionales para el hogar y los espacios públicos bajo criterios de cuidado diseño, innovación y respeto al medio ambiente”¹.

¹ Definición de la actividad empresarial de Grupo Cosentino, obtenida de la página web Grupo Cosentino. <http://www.cosentino-group.net>

3.2. Cultura organizacional: Misión, visión y valores.

Parte del éxito del Grupo Cosentino radica en los tres elementos esenciales de toda organización (misión, visión y valores), pues tienen un carácter comunicador tanto a nivel interno (empleados) como externo (clientes), proporcionándoles a éstos una visión global de quien es la empresa y hacia donde se encamina. Siendo los mismos, necesarios para definir los planes estratégicos y los objetivos estratégicos de toda organización. Permitiendo de esta manera que toda la organización trabaje con el fin de conseguir un mismo objetivo, sabiendo cada uno lo que debe hacer exactamente, es decir, gracias a ello todas las personas del Grupo Cosentino saben perfectamente quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores de los que disponen para poder conseguirlo. Y transmitiendo lo mismo a la sociedad, con seriedad y compromiso.

La misión abarca lo que la empresa es, lo que la empresa hace y a quién sirve con su funcionamiento. Mientras que la visión muestra lo que la empresa quiere ser y cómo desea ser percibida en un futuro por sus clientes, empleados, propietarios y otras personas importantes. Es decir, la visión trasmite la imagen de lo que se quiere que la empresa sea o llegue a ser, en definitiva un propósito. Y la misión divulga sus juicios de valor, actividades y orientación estratégica, así como su función básica a desempeñar en la sociedad.

Estos tres pilares fundamentales en Grupo Cosentino son difundidos a través de su Responsabilidad Social Corporativa², a tenor de la cual los detalla de la siguiente forma:

Misión: “Compañía líder que, responsablemente, imagina y anticipa con sus clientes, superficies innovadoras de alto valor para el mundo de la arquitectura y el diseño”.

Según Santiago Alfonso, Director de Marketing en Cosentino, “para que una compañía como Cosentino con tres décadas en el mercado, desarrollando marcas poderosas y notorias, una inspiración fundamental es la de estar próxima, ser una empresa amigable de sus consumidores y de sus clientes”³.

Visión: “Liderar el mercado global de superficies a través de la acción de sus marcas, con soluciones arquitectónicas innovadoras que proporcionan diseño, valor e inspiran la vida de nuestro clientes”.

Francisco Martínez- Cosentino, Presidente del Grupo Cosentino, declara que para lograr la visión es necesario “ser diferente y ser distinto. Existiendo dos formas de

² Responsabilidad Social Corporativa del Grupo Cosentino (2013), obtenida a través <http://www.cosentino-group.net>.

³ Documental “Cosentino Testimonial”, a través www.cosentino-group.net/CosentinoTV.

competir; o a base de precio o ser diferente a los demás, tomando la decisión Cosentino de ser diferente a los demás”⁴.

Valores:

Unidos: “Cosentino es una empresa, un proyecto, una familia que continúa compartiendo la misma visión, misión y los principales objetivos y valores”.

Comprometidos: “con la calidad, la seguridad y salud, el medio ambiente, la sociedad, el entusiasmo, la seriedad y el esfuerzo personal”.

Accesibles: “con el cliente, el colaborador, el proveedor y el ciudadano”.

Modestos: “todos nuestros compromisos deben estar presididos por la virtud de un sentimiento de humildad, de falta de engrimamiento o de vanidad”.

Íntegros y Honestos: “nos mantenemos dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas. Nuestras acciones se fundamentan en principios de justicia, respeto, responsabilidad, honradez y la transparencia”.

Sensibles: “Admiramos y reconocemos el trabajo de los mejores. Sabemos escuchar: fomentamos el dialogo con nuestro colaboradores, compañeros, clientes, proveedores, mercados. Nos adaptamos a las particularidades de cada mercado para poder crecer. Tenemos capacidad de reacción ante nuevas necesidades”.

Emprendedores: “Innovadores y pioneros. Tenemos un sueño que parte de una familia y se extiende a una comarca, a una región, a un país y a un mundo global”.

Internacionales: “Queremos estar presentes en todo el mundo”.

Flexibles ante los cambios: “Nos enfrentamos a nuevos retos y nos adaptamos a nuevas situaciones, a diferentes culturas y civilizaciones, buscando siempre la mejora continua en nuestros procesos”.

Autoexigentes: “Apostamos por la mejora continua y la innovación. Buscamos la aportación del valor. Queremos ser percibidos como excelentes. Somos firmes y perseverantes para alcanzar nuestros objetivos y seguir creciendo”.

Guiados por la igualdad: “todas nuestras acciones se basan en unos principios de igualdad entre nuestro colaboradores, ofreciendo las mismas oportunidades a hombres y mujeres”.

A lo largo del trabajo comprobaremos como los citados valores constituyen parte del éxito de Grupo Cosentino, y como cada uno de ellos son llevados a cabo en su plenitud dentro de la organización.

⁴ Documental “Cosentino Testimonial”, a través www.cosentino-group.net/CosentinoTV

Tanto la misión, la visión como los valores conforman la cultura de toda organización. La cultura *“es el conjunto de valores, normas y creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y que les enseña a los nuevos miembros la manera correcta de pensar, sentir y comportarse”*⁵. Siendo ésta imprescindible para toda organización, ya que es la base más sólida para proporcionar a las personas que integran la empresa un sentido de identidad organizacional y forjar en ellas un compromiso con las creencias y los valores de la misma.

En definitiva, una cultura bien definida en el seno de toda empresa sirve para obtener el éxito, pues gracias a ella los miembros de una organización saben cómo relacionarse unos con otros y ayudando al mismo tiempo a la organización a adaptarse al entorno externo.

Sirviendo por tanto para la alcanzar en la organización la integración interna, lo que significa que los *“miembros desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar juntos con eficacia. Se podría decir que la cultura es la que guía las relaciones de trabajo cotidianas y determina la forma en que las personas se comunican dentro de la organización, que comportamiento es aceptable y cual no y como se asignan el poder y la posición”*⁶.

Así como para lograr una adaptación externa, la cual se refiere a *“la forma como la organización alcanza sus metas y trata a las personas ajenas a la empresa. La cultura ayuda a guiar las actividades cotidianas de los trabajadores, con el fin de que cumplan con ciertas metas. Puede ayudar a las organizaciones a responder con rapidez a las necesidades del cliente o a las medidas de un competidor”*⁷.

⁵ Daft, *Richard L* (2011). Teoría y Diseño Organizacional. Pág. 374, cita a Duncan, *W. Jack* (1989). “Organizational Culture: Getting a Fix on an Elusive Concept”, *Academy of Management Executive* 3. Pág. 229-236; Smircich, *Linda* (1983). “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly* 28. Pág. 339-358; y Brown, *Andrew* y Starkey, *Ken* (1994). “The Effect of Organizational Culture on Communication and Information”, *Journal of Management Studies* 31, n° 6. Pág. 807-828.

⁶ Daft, *Richard L* (2011). Teoría y Diseño Organizacional. Pág. 377.

⁷ Daft, *Richard L* (2011). Teoría y Diseño Organizacional. Pág. 377.

3.3. La expansión internacional.

3.3.1. Expansión geográfica.

Como citábamos en el apartado anterior, el Grupo Cosentino inicia su expansión internacional a finales de los años 90 como consecuencia de la crisis económica del 93.

“Pues lo más importante como empresario, es buscar la seguridad de los propios empleados y de la propia empresa. Y para que una empresa sea segura tiene que tener mercado global y debe ser internacional. Tiene que tratar de ganar todos los mercados”. (Francisco Martínez-Cosentino)⁸.

Para ello, Grupo Cosentino inicia una estrategia de diversificación y expansión internacional, como adelantábamos anteriormente, a través de un innovador programa de investigación e innovación, permitiéndole aplicar la tecnología más avanzada para la obtención de nuevos productos, con el fin de adaptarse rápidamente a los cambios producidos en el mercado y lograr ser más competitivos.

Por lo que se podría decir que la innovación es la base del desarrollo de Cosentino. Para éste la innovación no es solo cuestión de conseguir productos nuevos, también significa cambiar la forma de hacer las cosas y de estar en la vanguardia de lo que pasa en el mercado. Pues con la innovación siempre hay cambios, cambios en la vida de los clientes o consumidores... Y también conlleva cambiar la manera en que se penetra en el mercado y en la forma de operar.

Basándonos en la matriz de Ansoff, la diversificación es una de las cuatro estrategias de mercado que integran la misma. Es definida como el proceso por el cual una empresa decide ofertar nuevos productos y penetrar en nuevos mercados, a través de adquisiciones corporativas o a través de inversiones en negocios. Con ello se pretenden conseguir una reducción del riesgo global de la empresa.

Basándose la política de expansión del Grupo Cosentino, principalmente, en el establecimiento de filiales comerciales con activos propios o mediante acuerdos exclusivos de colaboración, en la creación de una pluralidad de centers o plataformas logísticas, y en la distribución de sus productos alrededor del mundo, mediante una gran red de distribución. Además de su participación en multitud de ferias nacionales e internacionales. También en acuerdos de distribución con otros países, y a través de inversiones.

⁸ Documental “Cosentino Testimonial”, a través www.cosentino-group.net/CosentinoTV.

Dicha política de expansión tiene como objetivo lograr que casi si la totalidad de ventas se produzcan fuera del mercado nacional, en el exterior. O dicho de otro modo, incrementar su facturación y participación en el mercado exterior.

Para ello lleva a cabo, además de lo citado anteriormente, algunas alternativas estratégicas como la adquisición de empresas ya posicionadas en el mercado, con el fin de facilitar su penetración en nuevos mercados, valiéndose del prestigio y reconocimiento que ya tiene la empresa adquirida en el mercado. También lo hace a través de las tiendas de cocina de cada país, lo que conlleva un despliegue de estructuras comerciales a nivel mundial, y a través de los “category Killers”, un tipo de home Depot en los diferentes mercados, consistentes en talleres propios o franquiciados, asegurando el mayor valor agregado, el control de la marca y el contacto con el consumidor final. Pues para poder llegar a ser líderes, necesitaran dominar el canal, siendo necesario para ello establecer una gran red de tiendas.

Por lo tanto, vemos como Grupo Cosentino desarrolla una estrategia de dominio de la marca, el canal y la apropiación del mayor valor agregado en sus mercados. En una entrevista realizada a Francisco Martinez-Cosentino por el programa “La Entrevista”, afirma que el *“dominio de este trinomio; valor agregado, marca y canal, más la innovación y la formación es la base del éxito internacional del grupo en Estados Unidos y la fórmula para los países en los que su participación es aún incipiente”*⁹.

Para conseguir todo ello, el primer paso hacia la internacionalización por el Grupo Cosentino, es hacerse de contactos comerciales a través de su participación en ferias del sector, pero no en cualquier país, la decisión de Cosentino de establecerse en un país u otro dependerá del poder adquisitivo de dicho país. Resultando interesantes para éste países como los europeos, Estados Unidos y Canadá, debido a que sus productos requieren de un poder adquisitivo medio-alto.

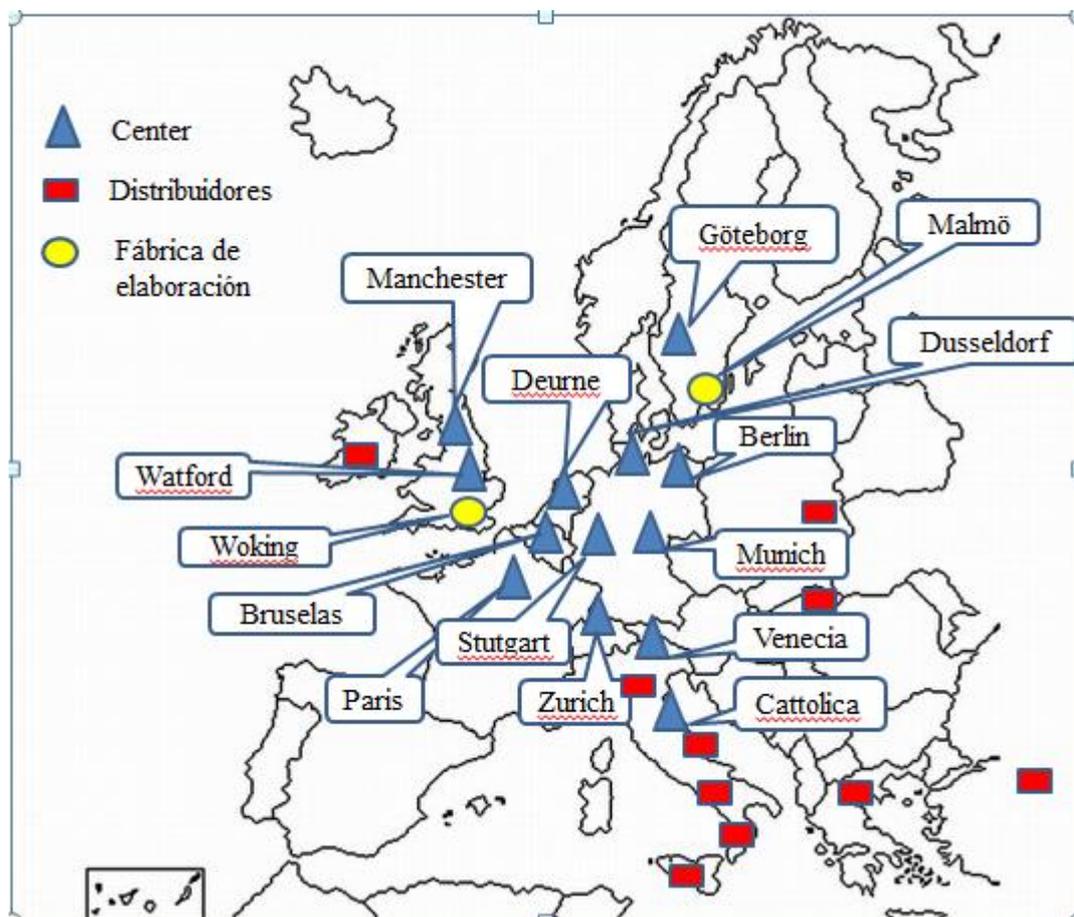
Una vez conseguidos los contactos comerciales necesarios en el país donde se desea implantar, Cosentino empieza a comercializar sus productos en el país elegido a través de dichos contactos. Y en previsión de una potencial demanda, Cosentino establece una filial comercial y en ocasiones hasta centros productivos y talleres, si el volumen de pedidos del país es muy grande.

Siendo Estados Unidos su principal mercado mundial, pues al estar presentes en él desde hace ya 20 años, sus marcas gozan de un reconocimiento notable. Estando presentes en los principales Home Centers y en multitud de tiendas especializadas en

⁹ Llano Irusta, Miguel Ángel. Grupo Cosentino: Un caso de internacionalización exitoso.

muebles de cocina y baño del país. Y Europa es el segundo mercado internacional, estando presentes en más de 10 países como en Alemania, Austria, Bélgica, España, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Portugal, Reino Unido, Suecia y Suiza, y con más de 40 centers propios, 2 fábricas de elaboración también propias, existiendo más de 50 distribuidores, cubriendo de esta manera distintas áreas de Europa.

Figura 1: Distribución de center y distribuidores del Grupo Cosentino en Europa.

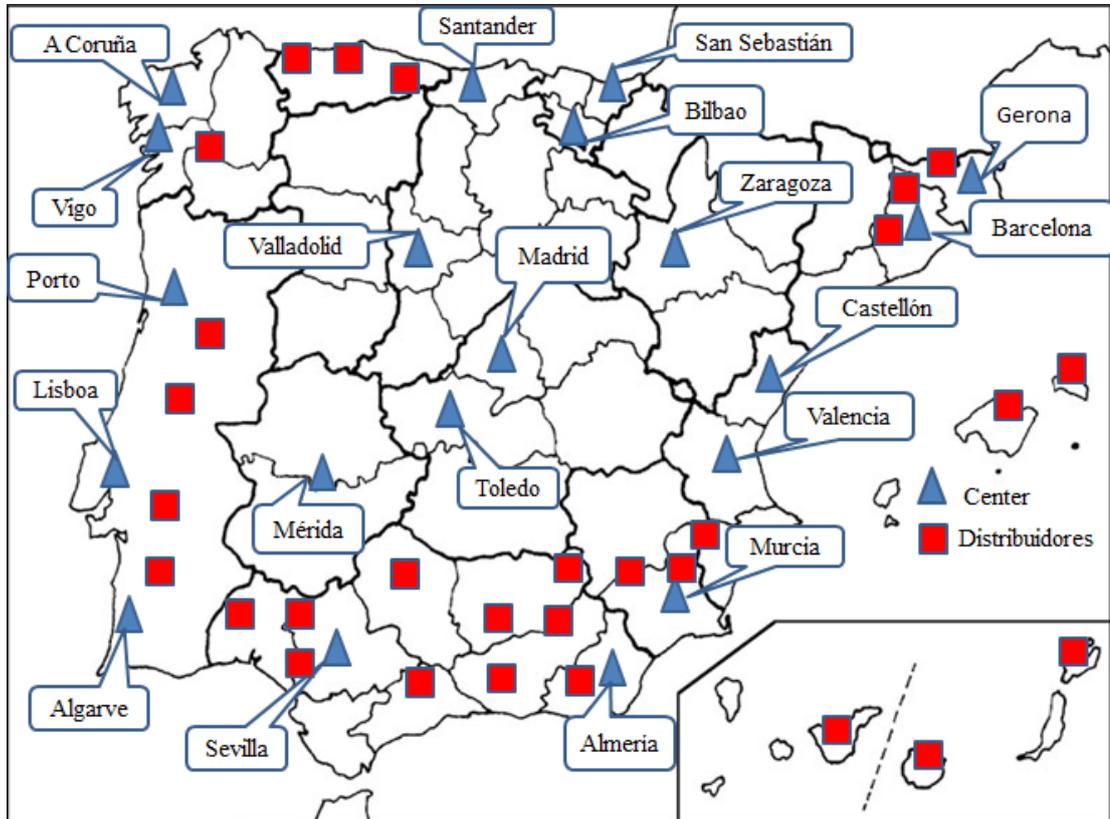


Fuente: Datos obtenidos a partir www.cosentino-group.net.

Elaboración: Propia.

De los 40 Cosentino centers distribuidos por toda Europa, 20 se encuentran en la Península Ibérica, y de los más de 50 distribuidores que cubren las distintas áreas de Europa, más de 30 distribuidores cubren todo el territorio de la Península Ibérica.

Figura 2: Distribución de center y distribuidores del Grupo Cosentino en la Península Ibérica.

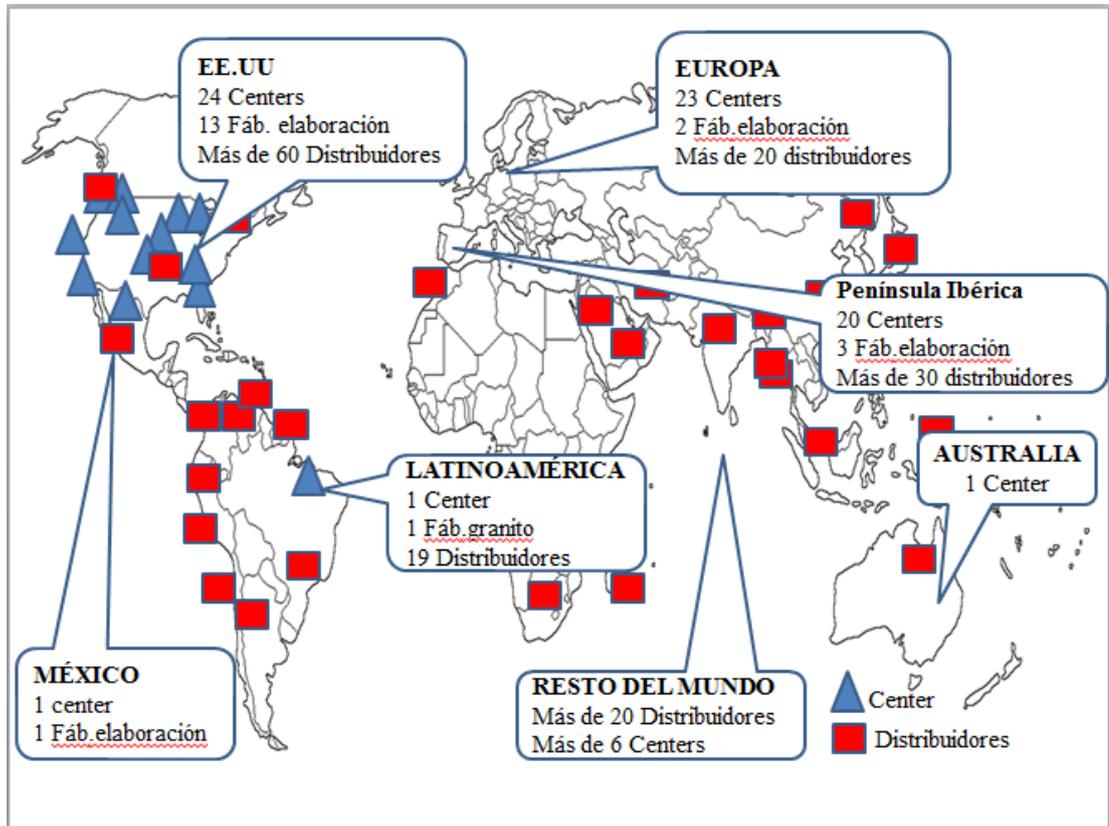


Fuente: Datos obtenidos a partir www.cosentino-group.net.

Elaboración: Propia.

Encontrándose actualmente en expansión en Latinoamérica, principalmente en México y en Brasil. En este último país se encuentra una de las mayores exportadoras de granito (filial Latina Vitoria de Cosentino). Estando presentes en una multitud de mercados como Australia, Singapur o Japón e incluso en medio oriente. En su propósito de seguir diversificándose geográficamente.

Figura 3: Distribución de center y distribuidores del Grupo Cosentino en todo el mundo.

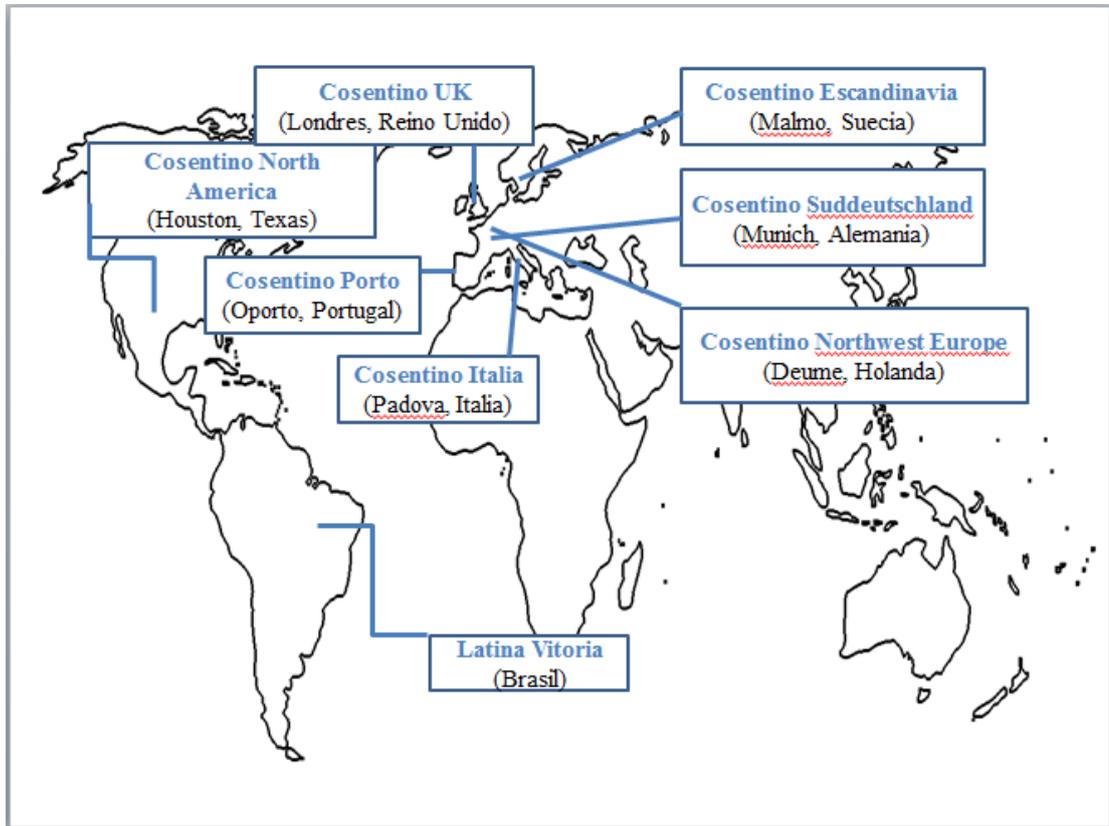


Fuente: Datos obtenidos a partir www.cosentino-group.net.

Elaboración: Propia.

Las filiales se encuentran en EE.UU, México, Reino Unido, Irlanda, Italia, Brasil, Alemania, España, Portugal, Suecia, Suiza, Holanda, Bélgica, Francia, Austria, Australia y Noruega.

Figura 4: Filiales del Grupo Cosentino en todo el mundo.



Fuente: Datos obtenidos a partir www.cosentino-group.net.

Elaboración: Propia.

Los *Cosentino Centers* son definidos como “*espacios creados para la distribución, exhibición y promoción de los materiales y productos de Cosentino. Al contrario que los antiguos almacenes logísticos, los Cosentino Centers surgen para servir tanto a consumidores como profesionales (Arquitectos, Interioristas, Constructores y Tiendas de cocina y baño, particulares, etc.) que quieren comprar material a través de su amplia red de marmolistas. Además, los Cosentino Centers cuentan con diferentes tipos de sesiones formativas en productos, tendencias, normativas... orientadas a formar y fidelizar a los distintos grupos de profesionales. Cuentan además con acciones orientadas a dinamizar ventas, fidelizar clientes y mejorar el posicionamiento de Cosentino y de sus productos*”¹⁰.

Podríamos decir, que es modelo de negocio sin fronteras, pues nacido en Europa se ha expandido por todo el mundo. Consistente en magnificas plataformas de distribución.

¹⁰ Definición de centros, a partir de la página web de Grupo Cosentino. <http://www.cosentino-group.net>.

Dichos centers se encuentran distribuidos por una pluralidad de países, como Oceanía, Italia, Escandinavia, Irlanda, Francia, Reino Unido, México, Portugal, Brasil, España, Estados Unidos, Bélgica, Holanda, Alemania.

La distribución en España el Grupo Cosentino la lleva a cabo a través de almacenes logísticos propios, instalados en 15 ciudades: Almería, A Coruña, Barcelona, Bilbao, Madrid, Mérida, San Sebastián, Santander, Sevilla, Tarragona, Toledo, Valencia, Valladolid, Vigo y Zaragoza. Además Cosentino cuenta con acuerdos de distribución con otras provincias, alrededor de unas 30.

Mientras que la distribución a nivel internacional se lleva a cabo a través de un sistema de filiales, sustentadas con centros de almacenaje, como los de Edurne (Holanda), Munich (Alemania), y con talleres de transformación como son los casos de EE.UU, España, México, Reino Unido y Suecia. A nivel internacional también cuenta con acuerdos de distribución en más de 50 países, como Australia, Arabia Saudita, China, India o Singapur, de los 5 continentes.

Las inversiones que realiza Cosentino tienen como objetivo mantener la posición de liderazgo y seguir aportando al mercado productos innovadores. Para ello las inversiones se destinan a mejorar la red de distribución o logística tanto a nivel nacional como internacional, mediante la apertura de nuevos almacenes, así como a la mejora, construcción y compra de almacenes en España, con el fin que no haya un radio de acción de más de 150 kilómetros sin estar cubierto por un distribuidor oficial del Grupo Cosentino. Haciéndose de esta manera con mayor control del mercado.

La inversión más destacable realizada por el Grupo Cosentino, fue la adquisición de la empresa americana US Stone en 2005, también dedicada a la elaboración de encimeras de cocina. Dicha adquisición conllevó la posesión de la marca Avanza. De esta forma, Cosentino se consolida también a través del prestigio de empresas ya posicionadas en el mercado, como ya adelantábamos anteriormente.

El marketing también juega un papel importante en el éxito del Grupo Cosentino, junto con la gestión de su marca. Logrando el posicionamiento de su marca mediante fuertes campañas de marketing, principalmente a través de ferias nacionales e internacionales, como Cevisama y Casa Pasarela en España. En Europa, en ferias como London Surface Show y Grand Designs (Reino Unido), Marmomacc (Italia), Equip´hotel (Francia). Y en Estados Unidos, en ferias como K/BIS (Chicago) y IBS (Orlando). En Latinoamérica, participa en la Feria Internacional de Mármole e Granito (Brasil). Así como también en China o en los Emiratos Árabes Unidos.

Y mediante patrocinios, principalmente a través de eventos deportivos y culturales. En el año 2005 Cosentino se convirtió en el primer anunciante español en publicitar su marca y producto en la Superbolw, lo que elevó la popularidad de su marca en el mercado más competitivo del mundo.

Gracias a esa mentalidad internacional y a una perspectiva cuya visión es universal, en la actualidad el Grupo Cosentino cuenta con una gran presencia internacional, en base a su implantación de instalaciones propias (17 filiales y más de 70 centers por todo el mundo), y con la distribución de sus productos y marcas en más de 60 países, a través de su extensa red de distribución.

Experimentando de esta manera un espectacular crecimiento económico tanto dentro como fuera de España y posicionándose como líder mundial en la producción y distribución de superficies de cuarzo y de otras piedras naturales, y como una de las empresas pioneras del sector del mármol.

Convirtiéndose de este modo en el primer productor mundial de superficies de cuarzo. Pues el negocio internacional ha representado en estos últimos años casi el 75% de la facturación de Grupo Cosentino. Aunque en este último año 2013 el Grupo ha conseguido que el negocio internacional generará el 90% de la facturación. Dato que verifica el éxito de su gran expansión global.

3.3.2. Expansión por productos.

El proceso de expansión e investigación llevado a cabo por el Grupo Cosentino ha hecho posible que éste trabaje con los últimos avances tecnológicos, logrando producir nuevos materiales y nuevas texturas en las piedras, consiguiendo a través de ello estar en la vanguardia y mantener su posición de líder mundial.

Y gracias a su cultura de la innovación ha logrado desarrollar productos que se han convertido en referentes del mercado.

Dichos productos se agrupan en 8 marcas, ordenadas cronológicamente según su aparición;

- 1991: Silestone.
- 2004: Muro by Cosentino.
- 2005: Avanza.
- 2006: Sensa.
- 2008: Prexury by Cosentino
- 2009: Eco by Cosentino.

- 2011: Silestone by Cosentino.
- 2013: Dekton by Cosentino.

El éxito del grupo radica en su creación “Silestone”, producto que ha hecho posible su gran expansión nacional e internacional. Pues se trata de un producto sólido e innovador, y lo más importante, único en el mundo. Por lo que no existe hoy día competidor que pueda “hacerle sombra”.

El producto Silestone es cuarzo natural creado para la decoración y construcción de cocinas, baños, suelos y recubrimientos de paredes, tanto para espacios públicos como privados y para el interior y exterior.

Muestra de su éxito es que “en España, una de cada cuatro encimeras de cocina es Silestone, mientras que en EE.UU, Silestone tiene una participación del 75% del mercado de superficies de cuarzo y de más del 7% en encimeras de cocina”.¹¹

Tanto el producto Silestone como Eco by Cosentino fueron galardonados en el certamen internacional “Construmat”, que tiene lugar en Barcelona, con el premio al mejor producto.

El éxito del producto Eco by Cosentino reside en que es un material compuesto por materiales reciclables, procedentes de la porcelana, cerámica, vidrio o metales, tanto de productos finales (materiales post-consumer) como de procesos productivos (materiales post-industriales).

Dichos materiales abarcan el 75% del producto, y el 25% restante se trata de materiales ecológicos (resto de cuarzo y de piedras naturales y de resina ecológica derivada del maíz).

Siendo igualmente relevante su proceso de fabricación, el cual consta de 4 fases:

- 1ª Fase: recopilación de la materia prima suministrada por organizaciones independientes especializadas en la gestión de residuos.
- 2ª Fase: Mezcla de las materias primas y combinación con la resina ecológica exclusiva de Cosentino.
- 3ª Fase: Vertido en una cinta transportadora y compresión mediante un sistema vibrocompresor.
- 4ª Fase: Tratamiento en un horno industrial, posteriormente la tabla obtenida es calibrada y pulida con una hoja de diamante para darle brillo.

¹¹ Datos obtenidos a partir www.cosentino-group.net/Silestone/

En la actualidad, las marcas y los productos del grupo se distribuyen en los cinco continentes. Siendo destinados para los más diversos y complejos proyectos, como ya adelantábamos en el punto de los orígenes del Grupo Cosentino, incluyendo edificios residenciales, hoteles, centros comerciales, aeropuertos...

Sirva de ejemplo que el único hotel de siete estrellas existente en el mundo (Arabia Saudí), ha sido construido con la colaboración de Grupo Cosentino.

3.4. Estructura. Evolución.

Como ya adelantábamos al inicio del presente estudio, Cosentino empezó como una pequeña empresa familiar. Donde su actividad consistente en la explotación de canteras se concentraba totalmente en Macael (Almería). Constituyendo su sede central en Cantoria (Almería), donde tenía lugar la elaboración de sus productos.

Hoy día sigue manteniendo su misma estructura empresarial, pese a convertirse en líder mundial. Pues como explicaremos más adelante, la extracción, producción y gestión del grupo se sigue manteniendo en España. Aunque como es lógico, la misma ha sido ampliada como consecuencia de las líneas estratégicas perseguidas y logradas por el grupo.

Centrándose estas líneas estratégicas:

- En aumentar la capacidad productiva, mediante inversiones destinadas a la mejora, construcción o compra de redes de distribución o logísticas.
- En la diversificación de productos.
- En la diversificación geográfica.
- En la internacionalización.
- En la Investigación y Desarrollo.
- Y en la innovación competitiva

Quedando compuesta su estructura en la actualidad de la siguiente manera:

- Una sede central, donde residen sus oficinas centrales.
- Un parque industrial.
- Catorce canteras, de las que se extraen todos sus materiales necesarios para la producción y fabricación de sus productos. Encontrándose todas ellas en España, concretamente en Macael, Murcia, Alicante, Cáceres y Granada.
- Un total de siete fábricas de fabricación;
 - Una fábrica de procedimiento de granitos.
 - Tres fábricas de Silestone y Eco by Cosentino.

- Una fábrica de producción de Dekton by Cosentino, que cuenta con la más avanzada tecnología; Tecnología de Partículas Sintetizadas “PST”, desarrollada por el departamento de I+D+i del grupo.
- Una fábrica de mármoles.
- Una fábrica dedicada a la producción de materiales especiales como Muro by Cosentino.
- Diecinueve fábricas de elaboración;
 - Cinco en Europa, de las cuales tres se sitúan en España.
 - Trece en EE.UU.
 - Y una en México.
- Una plataforma logística inteligente.
- Un departamento de I+D+i.
- Diecisiete filiales distribuidas por distintas áreas geográficas.
- Y más de setenta centers repartidos por todo el mundo.

Su sede central se mantiene ubicada en la comarca del mármol, concretamente en Cantoria (Almería), donde se sitúa su parque industrial, con una superficie de más de 1.000.000 de metros cuadrados. El mismo está integrado por las ya mencionadas fábricas de producción, a excepción de la única fábrica de granito que se sitúa en Vitoria (Brasil), la cual suministra la mayoría del granito que el grupo comercializa por todo el mundo, principalmente en EE.UU. es en esta fábrica donde se produce el producto Sensa by Cosentino. Siendo ésta la fábrica de granito más grande del mundo.

Además de constituir el centro productivo del grupo, en él se encuentran el centro administrativo (las oficinas centrales), y el logístico (plataforma logística inteligente). Hallándose también su gran departamento de I+D+i.

Respecto al centro de investigación y desarrollo tiene carácter interdepartamental, pues perteneciendo el mismo a la estructura empresarial del grupo y teniendo al frente un equipo de trabajadores que oscilan los 50, mantienen una política activa de colaboración con asesores externos y expertos en el área de la ingeniería y del diseño. Además de trabajar conjuntamente con universidades e incluso con otras empresas, tanto a nivel nacional como internacional.

Su sistema de gestión en I+D+i ha ido evolucionando bajo su filosofía de mejora continua. En la actualidad dicho sistema consiste en la gestión de ideas y proyectos, lo que permite al grupo captar ideas de diversas fuentes como de las universidades, de los propios empleados o incluso de sus clientes. Y en una gestión de la cartera de proyectos,

con el fin de racionalizar sus recursos para que los proyectos llevados a cabo resulten rentables y eficientes para la organización. Consistiendo también en un observatorio tecnológico para detectar de esta forma las nuevas tecnologías emergentes en el sector y seguir estando en la vanguardia.

Desde la sede central, ubicada como decíamos en el parque industrial, el Grupo Cosentino controla, supervisa y gestiona todo el sistema de distribución de todo el mundo. A través de su plataforma logística inteligente, el cual es un centro de distribución automatizado desde el que se suministran todas las tablas de Silestone, Eco by Cosentino, Dekton by Cosentino y demás productos del grupo a todos los mercados donde opera el mismo.

Se dice que es un centro automatizado porque los pedidos se preparan con medios automáticos, es decir, el movimiento del caballete, la carga de las mercancías los contenedores y la posterior carga a los camiones se realiza de forma automatizada.

Para poder gestionar y controlar esta plataforma logística inteligente, en todos los almacenes que el grupo posee en las distintas áreas geográficas, se utiliza un software; “Warehouse Management System” (WMS). A través de este software se mejora indudablemente la logística, al mismo tiempo que favorece la comunicación y gestión de los Cosentino centers, filiales, centros logísticos y con los clientes.

Además coordina, controla y gestiona también desde su sede central todas sus filiales internacionales.

En definitiva, Grupo Cosentino sólo fabrica en Almería, por lo que la producción y fabricación es única y concentrada en España, a excepción de la fábrica de granito ubicada en Brasil. Y desde su sede central en España controla la expansión de su red de distribución y traslada su modelo de presencia propia basada principalmente, como explicábamos en el punto de la expansión, en centers o plataformas logísticas integrales.

Una vez obtenida la producción y fabricación en España (Almería), la mercancía se embarca mayoritariamente en el puerto de Valencia, y se envían a las diversas instalaciones logísticas de la empresa distribuidas por las distintas áreas geográficas, donde se transforman y empiezan a comercializarse a través de sus distribuidores.

Según Santiago Alfonso, Director de Marketing en Cosentino *“el valor añadido principal se da a partir de recibir en el mercado de destino las placas y hacer el traje a medida”*¹².

¹² Obtenido a través www.aragonempresa.com/paginas/congresos_foropilot2009_cosentino.

Adaptándose de esta manera a las particularidades del consumidor de cada país, desarrollando colores, gamas y diseños adaptados para cada uno de los mercados donde el grupo está presente. Motivo por el cual sus filiales gozan de una gran autonomía para establecer sus políticas de relaciones laborales y de marketing, para poder adaptarse a cualquier mercado, debido a la diversidad. Pues una de las grandes cualidades del grupo es que son conscientes de que no en todos los mercados se puede comercializar lo mismo, ni trabajar con los mismos productos, ni hacerse la misma distribución.

Por consiguiente el Grupo Cosentino sigue una estrategia multidoméstica, para ajustar el diseño de su estructura a su estrategia de internacionalización. Prueba de ello es que permite que cada una de sus filiales internacionales actúe de forma autónoma.

Dicha estrategia significa que *“la competencia en cada país se maneja independiente de la competencia en otros países”*¹³. Por lo que la misma fomenta que el diseño del producto, el marketing... se ajusten a las necesidades específicas de cada país, como ya destacábamos anteriormente. Lo que se concibe como una ventaja competitiva mediante la diferenciación (una de las señas de identidad del grupo), y el ajuste para satisfacer las necesidades globales.

Por tanto, el Grupo Cosentino gana ventaja competitiva por su gran capacidad para responder a las necesidades únicas en la multitud de países en los que está presente el grupo. Para ello, en cada país donde se comercializan sus diferentes productos, son “modificados” ajustándose así a los gustos y preferencias de cada región. Ocurriendo lo mismo con los enfoques publicitarios, los cuales son distintos dependiendo del área geográfica, adoptándolos igualmente a los gustos, a las preferencias y a los valores culturales existentes en cada región.

Resultando apropiada una estructura global por división geográfica, pues el Grupo Cosentino es una organización estructura regionalmente.

La estructura geográfica global que sigue el grupo divide al mundo en regiones geográficas, cada una de las cuales se reporta con el Presidente del grupo (Francisco Martínez-Cosentino). Donde cada división controla completamente las actividades funcionales concernientes a su área geográfica. Como ya hemos mencionado, el grupo desde su sede central en Cantoria (Almería) concede una gran autonomía a los directores o gerentes de cada una de sus 17 filiales, que conocen perfectamente la cultura de donde están ubicados.

¹³ Daft, *Richard L* (2011). Teoría y Diseño Organizacional Pág. 217.

Parte del éxito de Cosentino radica en que no tiene la idea de un solo mercado global sino que utiliza su estructura geográfica global para centrarse en las necesidades y en la competencia de cada país. Por lo que se podría decir que su estructura ayuda a desarrollar relaciones más estrechas con los clientes.

También su modelo de comercialización flexible tiene un papel importante dentro de su estructura organizativa. Dicho modelo se centra en 4 pilares:

- En el conocimiento profundo de los clientes.
- En el posicionamiento de los productos ofrecidos.
- En la ampliación de los canales de distribución.
- Y en la localización de los recursos en los canales y productos de mayor potencial.

Permitiendo al grupo continuar con un crecimiento ordenado, debido a un correcto equilibrio entre su desarrollo operacional y estructural., en una pluralidad de países como Europa, China, Asia... Además de lanzar, posicionar y comercializar de manera efectiva sus productos innovadores.

Según el Grupo Cosentino *“el modelo de organización comercial debe ser flexible para garantizar la rápida y sistemática adaptación a los continuos cambios en los mercados y la oferta de soluciones a la medida de las necesidades de los clientes”*¹⁴.

También los sistemas de información son un pilar fundamental para la estructura organizativa del grupo. Éste tiene implantado un software de gestión empresarial; Sap, orientado para facilitar las gestiones rutinarias de la empresa. Permite compartir la información entre todas las filiales, centers, almacenes logísticos y la sede central, favoreciendo de esta manera una excelente comunicación e interacción entre todas las instalaciones propias del grupo, así como la rapidez y la claridad en el acceso a la misma.

La aplicación de Sap implantada es Customer Relationship Management (CRM), basada en la orientación al cliente o al mercado. Ésta permite gestionar toda la organización (sede central, filiales, centers...), dando soporte a todo lo que tenga que ver con los clientes (todos los datos desde que entablan una relación hasta que la misma finaliza), así como las actividades de facturación, contabilidad, suministro...

Además su sistema de información hace posible que la estrategia y la planificación definidas por la dirección del grupo se transpongan directamente a cada uno de sus trabajadores, de modo que éstos tengan acceso y visibilidad a los objetivos específicos y

¹⁴ Martínez-Cosentino Justo, *Francisco* (2008). Grupo Cosentino: La innovación en los modelos de comercialización.

globales del grupo. Lo que se traduce en una gran involucración de todas las personas que conforman Grupo Cosentino, para conseguir dichos objetivos, y conociendo de primera mano las metas a perseguir, trabajando conjuntamente para alcanzarlas.

En definitiva, este sistema de información hace posible el intercambio de la misma entre la sede central y sus 17 filiales y más de 70 centers. Es decir, es un sistema de información global que abarca a todas las instalaciones del grupo.

Mientras que el flujo de información dentro de cada una de las instalaciones que conforman Grupo Cosentino funciona de manera distinta. El Director General de Cosentino Manchester, Gary Isherwood, lo explica de la siguiente manera; *“Tenemos la estructura corporativa encima y hay gente más abajo en la sucursal, y luego hay directores generales en el medio, que tienen que controlar el movimiento de información en ambas direcciones, para asegurar que la marca, la imagen y el mensaje de Cosentino se está comunicando tanto arriba como abajo”*¹⁵.

También referente a la estructura corporativa del grupo es interesante apuntar que la dirección del grupo está subordinada a un consejo de administración. Donde Francisco Martínez-Cosentino es el Presidente del Grupo Cosentino y su hermano forma parte del Consejo, el cual también está compuesto por una serie de profesionales, cuyas decisiones son acatadas por la familia Cosentino. Pues pese a su gran expansión Cosentino mantiene su carácter familiar así como el contacto humano propio de una pyme, motivos que le llevan a subordinarse.

En cuanto a los mecanismos de coordinación Grupo Cosentino para lograr una coordinación global permite que sus distintas instalaciones corporativas asuman un rol activo en la planeación, la programación y el control, para lograr mantener unidas todas ellas (distribuidas por distintas áreas geográficas), con el objetivo de que trabajen unidas y avancen hacia la misma dirección. Por tanto la dirección de la sede central del grupo delega la responsabilidad y la autoridad para la toma de decisiones en las distintas áreas, como por ejemplo la adaptación a los productos para satisfacer las necesidades de cada región.

Por tanto estamos ante un mecanismo de coordinación global, tratándose de un enfoque de planeación en las oficinas corporativas y de un enfoque descentralizado, ya que cada instalación internacional se centra en sus mercados locales, haciendo que el grupo destaque cuando se trata de satisfacer las más diversas necesidades.

¹⁵ Documental “Equipo Cosentino”, a través www.cosentino-group.net/CosentinoTV.

Es decir, cada una de las unidades internacionales del grupo disfruta de un alto nivel de independencia y autonomía. Siendo posible dicho disfrute gracias a que Grupo Cosentino se basa en valores compartidos, en una misión poderosa y en relaciones personales informales para la coordinación. Haciendo que todo el capital humano se sienta parte de la gran familia como la que es Cosentino. Ello lleva a pensar que el grupo concede una mayor importancia a la selección, a la capacitación y al desarrollo de su personal, especialmente en los directores o gerentes de cada una de sus instalaciones.

3.5. Recursos Humanos.

Como ya destacábamos al final del anterior punto del presente estudio, dentro de la estructura corporativa del Grupo Cosentino se le da mucha importancia a todo lo que rodea al capital humano de la empresa, principalmente a la formación de sus empleados. Pues lo mismos son parte de la grandeza del grupo.

Cosentino además de tener orientación hacia la expansión internacional y la innovación, como ya apuntábamos, también la tiene hacia las personas. Ya que lo más importante para éste son las personas y los equipos, pues constituyen el pilar fundamental para el buen éxito del crecimiento e innovación del grupo. Contribuyendo por tanto a la posición de liderazgo de la que disfruta Cosentino y aportando valor al mismo.

Gracias a la diversidad presente en el grupo, éste disfruta del acceso a distintos puntos de vista, aportando valor a la toma de decisiones llevadas a cabo por el mismo.

Goza de dicha diversidad al estar su plantilla compuesta por una pluralidad de nacionalidades. Ello es un elemento clave para la organización, que contribuye a la eficacia de la misma, y mejora su funcionamiento, ya que ayuda a fomentar una mayor creatividad, y también mejora la resolución de problemas, pues *“en los grupos homogéneos es habitual el fenómeno denominado pensamiento de grupo, en el que todos los miembros convergen rápidamente hacia una solución equivocada porque tienen la misma mentalidad y ven el problema desde la misma óptica, mientras que en un grupo heterogéneo, con experiencias y perspectivas culturales distintas, la posibilidad de que se produzca ese pensamiento de grupo es menor”*¹⁶. Además de ayudar a fomentar una mayor flexibilidad del sistema, pues se abre la posibilidad a obtener nuevas ideas y conseguir que la organización logre una mayor tolerancia hacia distintas formas de hacer las cosas.

¹⁶ Gómez-Mejía, Luis R et al. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Pág. 138, cita a Sheppard, C.R (1964). Small groups. Pág. 118.

Cosentino es consciente de que la gestión eficaz de la fuerza de trabajo diversa, presente en su interior, conduce a mejores estrategias de marketing para una población multiétnica y multicultural a la que se enfrenta el grupo. Siendo necesario para poder adaptarse así a los valores culturales, a los gustos y a las preferencias en cada una de las regiones donde el grupo está presente.

Por tanto, vemos como la diversidad que integra al grupo se traduce indudablemente en una ventaja competitiva para éste. Y como la Dirección del grupo tiene en cuenta la opinión de sus empleados, tal es la importancia que se le da a la opinión de éstos que el grupo lleva a cabo un “Programa de Ideas”, donde los trabajadores a través de la Intranet corporativa o en formato de papel transmiten a la organización sus sugerencias sobre mejoras en los procesos o nuevas ideas de producto o negocio. Donde las grandes ideas aportadas por los trabajadores son premiadas, a través del “Programa de Premios para nuevas ideas”. Incentivando de esta manera la participación de todo el personal que integra a Grupo Cosentino.

Dejando constancia que Cosentino lleva a cabo una política de selección y contratación basada en la transparencia, en la no discriminación y en la igualdad de oportunidades, entre hombres y mujeres procedentes de las más diversas nacionalidades.

Es más, para hacer que sus nuevos empleados se sientan parte de la gran familia, como la que conforma el Grupo Cosentino, y para lograr su rápida adaptación a su puesto de trabajo, a la empresa y a la cultura de la misma, lleva a cabo un plan de bienvenida. Con ello el grupo logra que el empleado conozca su filosofía, su misión, su visión y su estrategia, consiguiendo favorecer la identificación de éste con los objetivos empresariales, con el fin de trabajar conjuntamente para alcanzarlos.

El plan de bienvenida también integra reuniones con sus compañeros, tanto con los del mismo nivel como con los de superior nivel, produciéndose de esa manera un acercamiento a la comunicación interna.

Además se le transmite el conocimiento sobre su puesto de trabajo; funciones, responsabilidades... Y se lleva a cabo una minuciosa formación técnica y de habilidades para el puesto.

3.5.1. Perfil del trabajador.

Para poder alcanzar sus objetivos y seguir con su diversificación geográfica y de productos, Cosentino necesita de personas con una serie de valores incuestionables, tales como la honestidad, la integridad, el compromiso con el trabajo, la tenacidad y sobretodo la creatividad. Además de la profesionalidad, la capacitación y el aprendizaje de todas estas personas que hacen de Cosentino un gran grupo. Requiriendo de personas que tengan capacidad de adaptación, de orientación al resultado y al cliente, así como con un alto grado de iniciativa y capacidad para trabajar en equipo.

3.5.1.1. Número de empleados y edad.

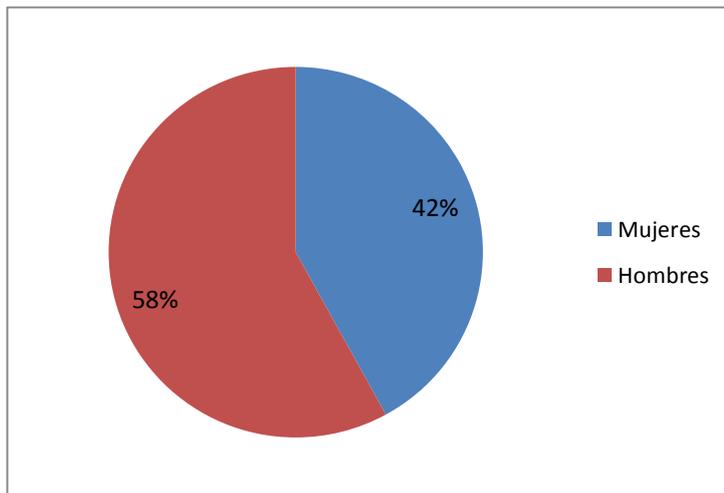
El Grupo Cosentino cuenta con un equipo de más de 2.003 personas, de las cuales 1.082 personas están en España y 827 están concentradas solo en las instalaciones de su sede central en Cantoria (Almería).

Otro rasgo característico es que se trata de una empresa joven, pues la media de edad de los empleados que forman el grupo es de 37 años.

3.5.1.2. Sexo.

Ejemplo de su buen hacer respecto a su plan de igualdad, es que el 42% del personal que forma el grupo son mujeres, frente a un 58% de hombres.

Gráfico 7: Distribución de la plantilla por sexo.



Fuente: Informe Promocional, emitido por Informa S.A (www.einforma.com).

Elaboración: Propia.

3.5.2. Importancia de la formación.

Siendo para Cosentino el mayor activo las personas que lo componen, intenta invertir en éstas y apoyar su desarrollo y crecimiento profesional dentro del mismo. Para ello ofrece a todo el personal de la compañía, tanto a nivel nacional como a nivel internacional planes de formación así como planes de carrera, con el fin de alcanzar el perfil de trabajador deseado por el grupo, descrito en el punto del perfil del trabajador.

Dicha formación y desarrollo del empleado o perfeccionamiento de éste *“consisten en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente y futuro, aumentando sus capacidades a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes”*¹⁷.

Por tanto la formación se define como *“el proceso reactivo por el que se forma a los empleados en habilidades específicas para corregir deficiencias en el desarrollo de su trabajo actual”*¹⁸. Mientras que el desarrollo *“es un proceso proactivo que trata de preparar a los grupos y a la organización para el desarrollo de trabajos futuros, dotando a los mismos de habilidades, conocimientos y, en su caso, actitudes necesarias”*¹⁹.

Figura 5: La formación versus el desarrollo.

	Formación	Desarrollo
Enfoque	Trabajo actual	Trabajo futuro
Alcance	Individual	Grupo/Organización
Marco Temporal	Inmediato	Largo plazo
Actuación	Reactiva	Proactiva
Meta	Corregir déficit de habilidades	Preparar para el futuro

Fuente: De la Calle Durán, *M^a del Carmen*, Ortiz de Urbina Criado, *Marta* (2004): Fundamentos de Recursos Humanos.

Elaboración: Propia.

Con ello el grupo pretende mejorar el desempeño de cada individual presente en la empresa, actualizar las habilidades de todos sus empleados, incluidos sus directivos, para adaptarse lo más rápidamente a los constantes cambios del entorno y del mercado.

¹⁷ De la Calle Durán, *M^a del Carmen*, Ortiz de Urbina Criado, *Marta* (2004). Fundamentos de Recursos Humanos. Pág.139.

¹⁸ De la Calle Durán, *M^a del Carmen*, Ortiz de Urbina Criado, *Marta* (2004). Fundamentos de Recursos Humanos. Pág.139.

¹⁹ De la Calle Durán, *M^a del Carmen*, Ortiz de Urbina Criado, *Marta* (2004). Fundamentos de Recursos Humanos. Pág.139.

También trata de evitar la obsolescencia de las técnicas de trabajo, pues una prioridad para el grupo es disfrutar de las últimas tecnologías para seguir ofertando productos innovadores. Y como ya citábamos anteriormente, a orientar a los nuevos empleados.

Por tanto vemos como la formación y desarrollo para el grupo son necesarias tanto en el momento de la incorporación de los nuevos empleados, para lograr su adecuación al puesto de trabajo, como para el personal ya consolidado en la empresa, con el objetivo de conseguir mejorar el funcionamiento del grupo.

Para lograr su objetivo de expansión lleva a cabo un sistema de formación continua. Con el objetivo de conseguir una adaptación permanente a la evolución de sus empleados y de todo lo que abarca a un puesto de trabajo, mejorando de esta manera las competencias y cualificaciones de su plantilla, siendo indispensable para fortificar la competitividad de la empresa.

El programa de formación continua va dirigido tanto al personal dedicado a la cadena de producción y de distribución (almacenistas, distribuidores y talleres), con la finalidad de proporcionar el mejor servicio posible en la entrega de sus productos y obtener la mayor calidad posible en todo el proceso de fabricación e instalación de sus materiales, como al resto de más altos cargos.

Contando con planes de carrera, los cuales son definidos como *“una herramienta para la movilidad y gestión de los recursos humanos-enmarcada en una dinámica que combina los objetivos individuales y los colectivos- a partir del diseño de las posibles rutas promocionales que puede seguir una persona dentro de la organización, en caso de cumplirse ciertos requisitos definidos y ponderados previamente”*²⁰.

A través de ellos Cosentino trata de minimizar el impacto negativo que puede producir una baja de personal difícilmente reemplazable, además de ser eficaces para cubrir nuevos puestos de trabajo que surgen como consecuencia de su estrategia de expansión. Siendo cubiertos mediante la promoción interna, ésta no tiene por qué ser siempre vertical, puede consistir en un traslado horizontal, para aumentar conocimientos u obtener una mayor realización personal o simplemente para lograr una adaptación al mercado.

Gracias a ellos Cosentino logra que se promocióne a personas con la formación y preparación adecuadas.

Por ejemplo en el caso de la mayoría de sus directivos, éstos acceden al grupo a través de un puesto de trabajo concreto y a partir de ese punto avanzan a lo largo de la

²⁰ De la Calle Durán, M^a del Carmen, Ortiz de Urbina Criado, Marta (2004). Fundamentos de Recursos Humanos. Pág.169.

jerarquía hasta llegar a lo más alto, mediante un encadenamiento de promociones realizados por éstos a lo largo del tiempo en el seno de la organización. Siendo posible por la multitud de instalaciones que conforman el grupo, lo que se traduce en una gran variedad de posibilidades para sus empleados.

A través de la promoción Cosentino reduce los costes que supone el proceso de selección, reclutamiento y contratación. A modo de ejemplo, *“Si una empresa quiere cubrir un puesto en un nivel elevado de la jerarquía, a menudo resulta eficiente reclutar candidatos entre los trabajadores que ocupan puestos en niveles inferiores, en lugar de buscar fuera de la organización. Esto es debido a que la compañía ya dispone de una gran cantidad de información sobre el rendimiento, características personales y lealtad de aquellos individuos con los que hace tiempo mantiene una relación. Conseguir este tipo de información acerca de candidatos externos es siempre más caro y, muchas veces, imposible”*²¹.

Y proporciona incentivos a sus empleados, a través de la “promesa implícita” de promocionar dentro del grupo en un futuro. Además del incentivo de la subida salarial, la que suele conllevar un ascenso, se incluyen otros incentivos como el reconocimiento y el status...

Mediante dicha promoción se asegura fortalecer la estructura informal de la empresa, lo que hace más fácil el trabajo en equipo. Es decir, *“cuando un empleado pasa mucho tiempo trabajando para la misma organización, no solo adquiere habilidades y conocimientos técnicos, sino también acaba por establecer una serie de relaciones sociales con sus compañeros, supervisores, proveedores y clientes”*²². Siendo para Cosentino este tipo de relaciones sociales las que sustentan su gran y exitosa estructura.

Fruto del interés del grupo en estos planes de carrera reside en el aumento del compromiso y de la lealtad de sus empleados hacia el mismo.

En definitiva Cosentino con estas actuaciones busca además del desarrollo y la realización del personal, retener a su personal clave, así como la fidelidad de éstos al grupo.

²¹ Bonache, Jaime, Cabrera, Ángel (2006). Dirección de Personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Pág.265.

²² Bonache, Jaime, Cabrera, Ángel (2006). Dirección de Personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Pág.266.

3.5.2.1. Un factor diferenciador.

Tal es la importancia que le otorga el Grupo Cosentino a la formación de sus empleados que a su estructura corporativa se le suma la Universidad Corporativa de Cosentino, estando formada por cuatro campus, uno de los cuales es virtual, por lo que la formación se ofrece on-line, y los otros tres distribuidos en distintos países, concretamente se encuentran en Cantoria (España), Houston (EE.UU) y Vitoria (Brasil). Contando también con siete escuelas; la escuela comercial, la de estudios financieros y jurídicos, la de formación industrial, la escuela técnico-científica, la de tecnologías de la información, la de habilidades de gestión e idiomas y la escuela de integración.

Por lo que se verifica una vez más su propósito de favorecer el desarrollo de sus profesionales, con el objetivo final de realizar con éxito las funciones y actividades del grupo.

Además de mantener acuerdos con la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía y con la Asociación de Empresarios del Mármol, a través de los cuales imparte en sus propias instalaciones, concretamente en el Aula Taller Cosentino, dos ciclos formativos;

- Ciclo Formativo “Instalación y mantenimiento electromecánico de maquinaria y conducción de líneas.
- Ciclo Formativo de Grado Superior “Automatización y Robótica”, siendo el primer ciclo formativo de esta modalidad en España.

Cuya inversión total por parte de Cosentino en dichos proyectos ha sido de 265.000€.

Estando por tanto también comprometidos con la formación de los jóvenes, además de la de sus empleados, como ya hemos dejado constancia. Prueba de ello es la Fundación creada por el grupo, cuyo objetivo primordial es impulsar la formación y el liderazgo de los jóvenes con menos recursos, proporcionando a éstos becas para estudiar en las renombradas universidades del mundo.

Siendo por tanto la formación uno de los principales pilares que sustenta el éxito del Grupo Cosentino.

4. CONCLUSIONES.

Una vez analizada “la comarca del mármol” y el Grupo Cosentino en sí, podemos concluir que Cosentino es la única empresa puntera en el sector del mármol, cuya gran expansión y éxito a nivel nacional e internacional reside en la planificación de sus líneas estratégicas, pues gracias a ellas han logrado la tan deseada internacionalización, con el fin de abarcar el máximo de mercados posibles para hacer al grupo más fuerte, sobreviviendo de esta manera ante situaciones difíciles, como la crisis del 93 y así como la actual. Ello ha sido posible a su estrategia de diversificación geográfica y de productos, pues le han permitido estar en la vanguardia y adaptarse a las peculiaridades de cada área geográfica donde opera, así como a estar presentes en más de 70 países a través de instalaciones propias, que le han permitido mantener el total control del grupo. Siendo posible también a su gran interés por la investigación e innovación, que han hecho posible lanzar al mercado productos diferenciadores al resto de competidores, pues la diferenciación es una de las mayores ventajas competitivas del grupo.

Tal vez el mencionado logro se deba a su decisión de estar subordinados a un consejo de administración, cuyas decisiones son incuestionables y acatadas por el grupo. Haciéndose de este modo con asesores expertos que le ayudan a conseguir sus metas. Así como la gran autonomía de la que gozan cada una de sus instalaciones, repartidas por todo el mundo, pues de esta manera logran adecuarse a las particularidades de cada país.

Llama la atención que a pesar de la gran autonomía con la cuentan su pluralidad de instalaciones, siguen actuando como un grupo sin llegar a funcionar como unidades independientes.

Hemos podido comprobar como Cosentino ha mantenido la unidad de grupo gracias a pilares fundamentales como son su capital humano y a una cultura basada en valores compartidos y en una poderosa misión transmitida a cada uno de los integrantes del grupo, que hacen que trabajen como si de su propia empresa se tratara.

Cosentino consciente de que su mayor activo son las personas que integran el grupo, siendo estas responsables de su espectacular crecimiento y éxito, trata de cuidarlas y mimarlas, mediante un amplio abanico de planes de formación y planes de carrera, permitiendo y favoreciendo el desarrollo profesional de éstos, así como la posibilidad de crecer dentro de la organización, estando por tanto dispuestos a invertir en las personas para lograr el desarrollo profesional de los mismas. Lo que se podría decir que se traduce en una entrega y en una lealtad del trabajador hacia la organización.

Por tanto, podemos afirmar que el elemento humano es clave del éxito del grupo.

La tecnología también ocupa un papel imprescindible en el éxito del grupo, pues gracias a la utilización de las últimas tecnologías obtienen lo más innovadores productos, lo que les permite seguir creando productos referentes para el mercado. Teniendo la misma un valioso valor en la gestión y control del grupo, pues resulta sorprendente como la gestión, la coordinación y el control de todas las instalaciones que conforman el Grupo Cosentino se logran a través de un innovador software de gestión empresarial. El mismo por sí solo no hace posible la espectacular organización del grupo, su estructura geográfica global hace que cada división geográfica se reporte con el Presidente del grupo, teniendo de esta manera acceso a la información global de la organización.

Otras señas de identidad del grupo, que apoyan al éxito del mismo y que se traduce como una ventaja competitiva es la gran diversidad presente en sus diversas instalaciones que hacen posible obtener distintos puntos de vista aportando riqueza a la organización y a dotarse de personal adecuado, es decir, conocedor de la cultura, preferencias y gustos de cada región donde opera, para ajustarse de esta manera a las necesidades específicas de cada país.

Además de las estrategias llevadas a cabo por el grupo, su preocupación por el elemento humano y por la innovación e investigación, podríamos decir que su éxito reside en el pleno control de sus marcas y de su red de distribución. Presentando como principal factor diferenciador la formación.

Por todo lo expuesto, creemos que Grupo Cosentino es un modelo a copiar por el resto de empresas, pertenezcan o no al sector del mármol, aunque debemos ser conscientes que es de difícil imitación, pues Cosentino es una organización que se encarga desde la obtención de las materias primas necesarias para la fabricación de sus productos hasta la entrega de éstos a los clientes. Es decir, Cosentino produce, fábrica y elabora, distribuye y finalmente comercializa, constituyendo ésta su cadena de valor.

5. BIBLIOGRAFÍA.

- Andalucía datos básicos (2013). Economía.
- Asociación Española de Financieros de empresa (2013). Entrevista a Luis de la Haza, Grupo Cosentino.
- Benítez, *Eloísa* (2013). Iniciativa estratégica para el desarrollo del sector del mármol, <http://almanzora.ideal.es>.
- Bonache, *Jaime*, Cabrera, *Ángel* (2006). Dirección de Personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Ed. Prentice Hall, 2ª edición.
- Carretero Gómez, *Anselmo* (1997). La Comarca almeriense del Mármol: una economía centrada en único recurso, *Revista de Estudios Regionales*, nº48, pág. 145-166.
- Carretero Gómez, *Anselmo* y Aznar Sánchez, *José Ángel* (2012). La política de desarrollo local en la comarca del mármol en Almería, *Revista de Estudios Empresariales*, nº1, pág. 113-130.
- Chiavenato, *Idalberto* (2001). Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill, 5ª edición.
- Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo y Asociación de Empresarios del Mármol (2013). Diagnóstico del Sector del Mármol de Macael: Iniciativa estratégica para la cooperación y la internacionalización.
- Cosentino TV, “Cosentino Testimonial”.
- Cosentino TV, “Equipo Cosentino”.
- Cosentino TV, “Video Corporativo”, 2014. España.
- Cosentino vuelve a innovar y presenta la superficie ultracompacta Dekton (2012), 4 de Octubre.
- Daft, *Richard L* (2011). Teoría y Diseño Organizacional. Ed. Cengage Learning, décima edición.
- De la Calle Durán, *Mª del Carmen*, Ortiz de Urbina Criado, *Marta* (2004). Fundamentos de Recursos Humanos. Ed. Prentice Hall.
- De Oresme, *Nicolás*. El Sector del Mármol en Almería, *Boletín Económico Financiero*, nº 0.
- Entrevista Onda Cero (2013), 11 de Junio, “Francisco Martínez- Cosentino”.
- Fernández, *Joaquín* y Quevedo, *Alberto*. Cosentino más con menos.

- Fernández, *Rafael* (2007). Dossier de Presa-Grupo Cosentino.
- Gallego, *Miguel A* (2014), Revista de Economía y Empresas, nº 188.
- Gómez-Mejía, *Luis R* et al. (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ed. Prentice Hall, 3ª edición.
- Grupo Cosentino apuesta por el crecimiento y la innovación para los próximos años (2011), 14 de Marzo, Diario de Almería, www.elalmeria.es.
- <http://aduanas.camaras.org>
- <http://almanzora.ideal.es>
- <http://books.google.es>
- <http://spain.cosentinonews.com>
- <http://www.aragonempresa.com>
- <http://www.construmat.com/prensa>
- <http://www.cosentino-gopu.net>
- <http://www.datosmacro.com/pib/españa>
- <http://www.dekton.es>
- <http://www.deloitte.com>
- <http://www.ecobycosentino.es>
- <http://www.einforma.com>
- <http://www.elalmeria.es>
- <http://www.icex.es>
- <http://www.ine.es>
- <http://www.juntadeandalucia.es>
- <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia>
- <http://www.marcasrenombradas.com>
- <http://www.marmolesdemacael.com>
- <http://www.publicacionescajamar.es>
- <http://www.revistaselectronicas.ujaen.es>
- <http://www.sector-ejecutivo.com>
- <http://www.sensabycosentino.com>
- Innovación y desarrollo económico, nº 17, Colección Mediterráneo Económico.
- Instituto de Estudios Cajamar (2003). El Sector del Mármol en la Provincia de Almería, Informes y Monografías nº 3.

- Instituto de Estudios Cajamar (2010). Nuevos desafíos: El Sector del Mármol en la Provincia de Almería, Informes y Monografías nº 23.
- Jiménez Guerrero, *José Felipe*, Gázquez Abad, *Juan Carlos*, Linares Agüera, *Emilia del Carmen* (2011). Informe Económico Provincial, Almería, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Almería y la Universidad de Almería, <http://www.camaradealmeria.es>
- Llano Irusta, *Miguel Ángel*. Casos de internacionalización de Empresas Españolas: Grupo Cosentino.
- Llano Irusta, *Miguel Ángel*. Grupo Cosentino: un caso de internacionalización exitoso.
- Martínez-Cosentino Justo, *Francisco* (2008). Grupo Cosentino: La innovación en los modelos de comercialización.
- Martínez-Cosentino Justo, *Francisco*: Presente y Futuro de la Industria del Mármol.
- Pérez Moya, *Eduardo* (2013). Construmat puede convertirse en el escenario perfecto donde la oferta nacional y la demanda internacional lleguen a grandes acuerdos, <http://www.construmat.com/prensa>.
- Responsabilidad Social Corporativa (2013).
- Servicio Público de Empleo Estatal (2012). Informe del Mercado de Trabajo, <http://publicacionesoficiales.boe.es>
- Soriano Soriano, *Claudio L.* (1998). Estrategias de crecimientos. Ed. Díaz de Santos.