

Índice

Presentación	15
Dirección y coordinación	21
Relación de autores	22
Capítulo 1. Organización, Calidad y Recursos Humanos (RR.HH.)	31
COATO: CALIDAD SOSTENIBLE, DEL CAMPO AL CLIENTE	33
1. Introducción	35
1.1. Tradición pimentonera	35
1.2. Modelo empresarial cooperativo	36
2. Especialización y capacidad de adaptación	38
2.1. Orientación exportadora	38
2.2. Productos tradicionales	38
2.3. Nuevos productos de exportación	39
3. Apuesta por la calidad	40
3.1. Pionera en certificación de calidad	40
3.2. Modelo integrado de calidad	41
4. Estrategias de futuro de la empresa	42
4.1. Agricultura sostenible	42
4.2. Productos de calidad	44
Guía de trabajo	46
ESTRELLA DE LEVANTE: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	47
1. Evolución de la empresa y situación actual	49

2. El sector cervecero español	51
3. Políticas de recursos humanos en Estrella de Levante	54
3.1. Situación del departamento de recursos humanos	54
3.2. Funciones específicas y orientación de políticas de recursos humanos	56
Guía de trabajo	62
TAPIZADOS PEDRO ORTIZ: TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ...	63
1. Historia de la empresa	65
2. El crecimiento: Un problema de gestión	66
3. Fase 1: Implantación del ERP	67
4. Fase 2: Implantación del sistema de captura de datos en planta	71
4.1. Captura de datos mediante códigos de barras	71
4.2. Captura de datos mediante tecnología RFID	72
4.3. Proyectos futuros basados en la tecnología RFID	75
Guía de trabajo	76
Capítulo 2. Dirección de Marketing	77
GARCÍA CARRIÓN: UN EJEMPLO DE COMUNICACIÓN COMPARATIVA	79
1. Antecedentes y situación actual	81
2. Principales productos y mercados	83
3. Estrategia de crecimiento de JGC	85
3.1. Diversificación	85
3.2. Diseño y lanzamiento de nuevos productos	86
3.3. Creación de nuevos envases	87
4. Estrategia de comunicación y de marca	88
4.1. Estrategia de marca	88
4.2. Estrategia publicitaria	90
4.3. Venta personal	92
5. Resultados logrados y futuro previsible	93
Guía de trabajo	94
GOLOSINAS FINI: FORTALECERSE Y EXPANDIRSE COMO FORMA DE DEFENDERSE ...	95
1. Presentación	97
2. Mercado y competencia	98
3. La situación de Sánchez Cano, S.A.	103
3.1. Visión del mercado y estrategia competitiva	103
3.2. Política de producto y calidad	105
3.3. Distribución y fuerza de ventas	106
3.4. Promociones	107
3.5. Comunicación comercial	107
Guía de trabajo	109
Anexo. Cuenta de resultados y balance 2006-2007	110

GRÚAS VALERIANO: LA COOPERACIÓN COMO CLAVE DEL ÉXITO	113
1. Grúas Valeriano: Historia y situación actual	115
2. Análisis del mercado y la competencia	118
3. Análisis de la empresa	119
3.1. Servicios que ofrece la empresa	119
3.2. Clientes estratégicos	121
3.3. Recursos humanos	124
3.4. Proveedores y tecnología	124
4. Retos y tendencias futuras	125
Guía de trabajo	126
HERO BABY: ACCIONES ESTRATÉGICAS DIRIGIDAS AL CONSUMIDOR	127
1. La empresa: Evolución reciente y productos Hero Baby	129
2. Análisis estratégico del sector	132
2.1. Análisis del sector alimentación infantil	132
2.2. La competencia	133
2.3. La distribución	136
3. Análisis de los consumidores	137
4. Acciones estratégicas de Hero Baby dirigidas al consumidor	137
4.1. Nuevos productos	138
4.2. Nuevas acciones	139
4.3. Nueva imagen	140
Guía de trabajo	141
MARVIMUNDO: DEL VOLUMEN AL MARGEN	143
1. El Grupo Marvimundo, S.A.	145
1.1. Antecedentes y situación actual	145
2. Análisis del sector de droguería-perfumería	148
2.1. Análisis del mercado	148
2.2. Análisis de la competencia	149
3. Formulación del marketing estratégico	151
3.1. Objetivos de marketing	151
3.2. Estrategia de distribución	152
3.3. Política de comunicación	153
Guía de trabajo	154
MIVISA ENVASES: UN CRECIMIENTO SOSTENIDO	155
1. Historia de la empresa	157
2. El sector de envases metálicos	158
2.1. Los envases en la alimentación	158
2.2. El mercado metalgráfico	159
2.3. Las principales empresas competidoras	160

3. Las decisiones que han marcado a la empresa: su pasado	161
4. La actual estrategia: presente y futuro	162
4.1. El marketing mix	164
4.2. La estrategia internacional	165
4.3. La estrategia del líder: inversión en I+D	166
5. La ley de reciclado de los envases	167
Guía de trabajo	168
Capítulo 3. Estrategia y Plan de Marketing	169
ATOSA: LOS NUEVOS RETOS DEL SECTOR JUGUETERO	171
1. La empresa: Origen y evolución	173
2. Análisis estratégico del mercado	176
2.1. Análisis del sector	176
2.2. Análisis de la competencia	179
2.3. Análisis del público objetivo	181
3. Estrategias de marketing	181
3.1. Política de marca	181
3.2. Estrategia de distribución y comunicación	182
3.3. Estrategia de expansión internacional	184
Guía de trabajo	185
GRUPO ORENES: GESTIONANDO PROFESIONALMENTE LA SUERTE	187
1. Grupo Orenes: Origen y situación actual	189
2. Cartera de productos	192
2.1. Recreativos	192
2.2. Casinos	193
2.3. Bingos	194
2.4. Comercial	195
2.5. Hostelería	196
2.6. Apuestas deportivas	197
3. El sector del juego en España	197
4. Análisis de la competencia en el mercado del juego	198
4.1. Círsa	198
4.2. Codere	199
Guía de trabajo	200
GRUPO UPPER: ESTRATEGIAS DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA ..	201
1. El Grupo Upper	203
2. Análisis estratégico del entorno	204
3. Decisiones de marketing	207
3.1. Reestructuración de establecimientos y política de compras ...	207
3.2. Cartera de productos y fijación de precios	208
3.3. Política de comunicación	209

4. Logros y metas futuras	211
4.1. Situación económico-financiera	211
4.2. Retos	211
Guía de trabajo	212
NOVOGRAF: UNA VISIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING	213
1. Historia y situación actual de la empresa	215
2. Auditoría externa de marketing	217
3. Auditoría interna de marketing	219
4. Análisis DAFO	222
5. Estrategias de marketing: Objetivo crecimiento	223
6. Estrategias de desarrollo de nuevos productos: Innovación	225
Guía de trabajo	226
Capítulo 4. Dirección Financiera y Contabilidad	227
LIWE: UN MODELO DE RECONVERSIÓN EN EL TEXTIL MURCIANO	229
1. Introducción	231
2. El salto hacia delante: luces y sombras del pantalón vaquero	233
3. Redefinición del modelo de negocio	234
4. Reconversión a la cadena de tiendas INSIDE	238
Guía de trabajo	241
POLARIS WORLD: UN MODELO DE TURISMO RESIDENCIAL	243
1. Información general sobre la empresa	245
2. El sector de turismo residencial de golf	246
3. Estrategia empresarial de Polaris World	249
3.1. Estrategia de producto y precio	249
3.2. Política de comunicación	250
4. Resultados logrados en los últimos años y medidas anti-crisis	252
Guía de trabajo	254
Anexo	255
RICARDO FUENTES E HIJOS: IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN INTERNO	257
1. El grupo de empresas Ricardo Fuentes e Hijos: Breve historia	259
2. Sector, mercado y competencia	260
2.1. Ricardo Fuentes e Hijos Salazones	261
3. La implantación del sistema de información interno	261
3.1. Características de los procesos internos	262
3.2. Los recursos disponibles	265
3.3. La implantación	266
4. Futuro previsible del Grupo Ricardo Fuentes e Hijos	268

Guía de trabajo	270
Capítulo 5. Dirección Estratégica y Política de Empresas	271
ALIMER: GANAR COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA FUSIÓN	273
1. ALIMER: Presentación de la empresa	275
2. La fusión	276
2.1. Objetivos perseguidos con la fusión	277
2.2. Identificación y análisis de las cooperativas participantes	279
2.3. Diseño y negociación de la fusión	282
2.4. Los primeros momentos de la fusión	284
3. Perspectivas de futuro	285
Guía de trabajo	286
CAJAMURCIA: LÍDER DEL MERCADO FINANCIERO REGIONAL	287
1. Antecedentes y situación actual de CajaMurcia	289
2. Productos y servicios	292
3. La obra social y cultural	295
4. Una entidad para el futuro	297
Guía de trabajo	300
CEMENTOS LA CRUZ: UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO RÁPIDA	301
1. Introducción	303
2. Notas sobre el sector del cemento	305
3. La competencia	307
4. Los clientes	308
5. La empresa	309
5.1. Orígenes de la empresa	309
5.2. Políticas de marketing-mix	309
5.3. El desarrollo de una estrategia del crecimiento: la apertura del nuevo molino de molienda	311
5.4. Análisis económico-financiero de Cementos La Cruz	313
Guía de trabajo	314
GRUPO G'S ESPAÑA: CRECIMIENTO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL	315
1. El Grupo G's España: Historia y evolución reciente	317
2. El mercado de hortalizas y verduras	321
2.1. El mercado europeo de hortalizas y verduras	321
2.2. El mercado español de hortalizas y verduras	323
3. Principales decisiones de G's España, S.L.	324
3.1. Estrategia de crecimiento empresarial	324
3.2. Manipulación de hortalizas y verduras en el campo: cosecha- doras	325
3.3. Decisiones de mercado	326

3.4. Estrategia diferencial de la empresa	326
4. Resultados de los últimos años	327
4.1. Reestructuración de la estructura legal y operativa del Grupo G's España	328
Guía de trabajo	329
PROCOMEL: DEL SENCILLO MELÓN PIEL DE SAPO A LA MARCA MÁS DISTINGUIDA .	331
1. Productores y comercializadores de melón	333
1.1. Historia de la empresa: orígenes y evolución reciente	333
1.2. Situación actual de la empresa	334
2. Análisis estratégico del mercado del melón	336
3. Formulación de la estrategia empresarial	337
3.1. Análisis DAFO	338
3.2. Estrategias empresariales	340
4. Resultados y futuro previsible	342
Guía de trabajo	343
Capítulo 6. Estrategia de Internacionalización	345
BARBERET & BLANC: NO SON FLORES, ES PROPIEDAD INTELECTUAL	347
1. Introducción	349
2. La empresa	350
3. Los productos	352
3.1. Investigación	352
3.2. Cartera de productos	352
3.3. La protección de las variedades BB. Legalidad y asistencia	353
4. Distribución, comunicación y precio	354
5. Microentorno: El sector ornamental	355
5.1. Características del sector productivo ornamental	355
5.2. Mercado primario. ¿Dónde van los esquejes de clavel?	356
5.3. Mercados secundarios. ¿Dónde van las flores?	358
Guía de trabajo	360
CAJA MEDITERRÁNEO (CAM): UNA ALIANZA ESTRATÉGICA CON MARRUECOS . .	361
1. La empresa	363
2. El sector bancario en Marruecos	365
2.1. Historia y la reforma del sistema financiero del año 2006	365
2.2. Crecimiento y consolidación del sistema bancario marroquí	366
3. Plan de internacionalización en Marruecos	368
3.1. Primera Fase (2005-2006: Diagnóstico del potencial del país	368
3.2. Segunda Fase (año 2006): Diseño del Plan de Internacionalización .	369
3.3. Tercera Fase (2007-2009): Puesta en marcha del Plan	370
4. Implicaciones y logros para la CAM	372
Guía de trabajo	373

CENTRAL QUESERA MONTESINOS: QUESO DE MURCIA EN LA 5.^a AVENIDA . . .	375
1. Empresa	377
1.1. Historia reciente	377
1.2. Situación actual	379
2. La industria quesera en España	381
3. Exportación: Un nuevo camino para el queso de Murcia	384
3.1. Primeros pasos	384
3.2. La aventura americana	385
3.3. Apertura a otros mercados	386
3.4. Adaptación vs. estandarización	386
Guía de trabajo	389
Capítulo 7. Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos	391
ELPOZO: UNA DECISIÓN FIRME POR LA INNOVACIÓN Y LA DIFERENCIACIÓN	393
1. La empresa ElPozo	395
2. Análisis del sector	396
3. ElPozo y su estrategia de nuevos productos	398
3.1. Los productos sin sal ElPozo	400
3.2. Surge «Bienstar»	401
3.3. ElPozo «All Natural»	402
4. Información financiera	403
Guía de trabajo	407
JUVER ALIMENTACIÓN: DISFRUTA LA FRUTA	409
1. La empresa	411
1.1. Presentación e historia reciente	411
1.2. Cartera de productos	413
2. El sector de zumos y néctares en España	414
3. Disfruta: De nuevo producto a líder del mercado	416
Guía de trabajo	421
SECOM ILUMINACIÓN: UNA APUESTA POR LA INNOVACIÓN	423
1. Historia e información básica de la empresa	425
2. Análisis del mercado	426
3. La innovación en la empresa	428
3.1. Estrategia de innovación	428
3.2. Innovación en procesos	429
3.3. Innovación en productos	430
4. El futuro de la empresa	432
Guía de trabajo	433

Presentación

Contexto y justificación

Los estudiantes de las Facultades de Economía y Empresa de la Región de Murcia (Universidad de Murcia, Universidad Politécnica de Cartagena y Universidad Católica San Antonio) conocen bien, en su mayoría, a los investigadores y pensadores de la «Economía» en general. También los hay que están familiarizados con los estudiosos de la «Dirección de Empresas» en el más amplio sentido del término. Pero no es menos cierto que son escasos los que identifican a las empresas líderes de la Región, y menos aún a los empresarios de dichas empresas, lo que da lugar a una situación nada deseable.

De entre las posibles causas de esta situación, destacaremos tres relacionadas directamente con nuestro entorno. La primera sería el poco reconocimiento que tienen los profesores en los trabajos vinculados con las empresas regionales; la segunda, el débil impacto de los estudios e investigaciones de los profesores universitarios entre los directivos de estas empresas y, la tercera, la escasa relación universidad-empresa. El resultado de esta situación es, cuanto menos, paradójico, ya que no todos los profesores hablan a sus alumnos de las empresas en las que, probablemente, terminarán desarrollando su labor profesional. Asimismo, son pocos los directivos y empresarios que frecuentan las aulas universitarias en cursos, jornadas y seminarios, o que participen en estudios y trabajos académicos o colaboren con los investigadores de la universidad. El resultado final es poco edificante al poner de manifiesto un cierto desinterés y/o desconocimiento mutuo que sólo es superado en contadas ocasiones.

Procedimiento

En este contexto, el libro que tiene en sus manos es una iniciativa que pretende intensificar las relaciones de los profesores de economía y empresa de las tres universidades murcianas con las empresas de dicho ámbito, así como incrementar el conocimiento de éstos sobre el pasado, presente y futuro de todas ellas. Por ello, este proyecto es un intento por acercar la Empresa a la Universidad, o la Universidad a la Empresa, depende del prisma que se utilice. El procedimiento de gestación del libro, que ha durado un año, comenzó con una invitación a participar a cerca de 200 profesores de las tres universidades murcianas. En esta primera misiva se facilitó toda la información pertinente del proyecto: objetivos, justificación, dimensión del caso, criterios de calidad considerados, cronograma de actividades, posibles ejemplos, etc. Se pretendía encontrar 30 empresas líderes en la Región que hubieran crecido sostenidamente en los últimos 10-15 años, que fueran rentables, que hubieran ejercido una influencia notable en la economía de la Región de Murcia, que poseyeran capital murciano o bien una dirección muy profesional pero siempre con ubicación en Murcia. Además de estas condiciones para la empresa, el autor del caso debía ser un especialista reconocido en una materia concreta y demostrar una buena relación personal y profesional con el responsable de las decisiones empresariales que pretendía analizar. Lográbamos así un alto nivel de compromiso del autor del caso con la empresa en cuestión, ya que sin esta complicidad era imposible garantizar el flujo de información formal e informal básico para la calidad del documento a elaborar. Tras esta invitación se recibieron propuestas de diversos autores. A continuación se seleccionaron las mejores iniciativas y se confeccionaron un conjunto de casos que posteriormente fueron sometidos a evaluación ciega por tres revisores. Una vez concluida la revisión de todos los documentos, los casos fueron probados en una o varias clases con alumnos (se calcula que cerca de 4.000 alumnos han participado en el test de los casos). Comprobado el logro de los objetivos docentes perseguidos se actualizaron y homogeneizaron los casos finalmente elegidos.

Asimismo, hay que señalar que para todos los casos se ha confeccionado una guía de trabajo orientativa junto con las propuestas de solución a la misma. Este material docente se ofrecerá a los profesores que utilicen el libro efectivamente en sus clases.

El resultado

El propósito era analizar un conjunto de 30 empresas murcianas que hayan mantenido un ritmo de crecimiento sostenido durante los últimos 15 años, y estudiar con cierta profundidad un momento clave de su historia, una decisión trascendental o bien un elemento importante de su gestión. Esta acción debe haber condicionado y propiciado la obtención de una ventaja frente a sus competidores y el ofrecimiento de un producto y/o servicio de alto valor para sus compradores durante un largo período de tiempo.

Este año de esfuerzo ha propiciado 27 casos de empresas murcianas que abarcan los sectores productivos más característicos de la Región. Así, el sector de Alimentación y Bebidas tiene entre sus exponentes a CENTRAL QUESERA MONTESINOS, EL POZO, ESTRELLA DE LEVANTE, GARCÍA CARRIÓN, GOLOSINAS FINI, HERO y JUVER. El sector primario está representado por seis empresas: ALIMER, BARBERET & BLANC, COATO, GRUPO G'S ESPAÑA, PROCOMEL y RICARDO FUENTES. Pertenecientes al sector industrial nos encontramos a empresas como: LIWE, MIVISA, NOVOGRAF, SECOM y TAPIZADOS PEDRO ORTIZ. El sector de la distribución está presente con: ATOSA, GRUPO UPPER y MARVIMUNDO. Finalmente la construcción y servicios inmobiliarios tiene a: CEMENTOS LA CRUZ, GRÚAS VALERIANO y POLARIS WORD, y los servicios financieros y de ocio a CAJAMURCIA, CAM y GRUPO ORENES.

Vemos que hay empresas genuinamente murcianas y otras controladas por capital español, e incluso otras, las menos, por capital extranjero. Todas tienen en común una sólida posición financiera y comercial y un crecimiento sostenido durante los años recientes, así como una cierta estabilidad y solvencia futura, a juicio de los autores de los casos. Todo ello sin perjuicio de las vicisitudes que genera la actual crisis económica. No obstante, a ellas y a sus responsables hay que agradecerles su generosidad por haber querido compartir con nosotros no solo sus éxitos sino, también, otra información más reservada, esa información que las empresas procuran ocultar y/o no publicitar por el peligro que conlleva frente a sus competidores. Esas muestras de colaboración las hacen acreedoras de un mayor nivel de seguridad en sus actuaciones empresariales.

Indudablemente no son las únicas empresas relevantes de la Región, pero sí son todas las que han deseado contribuir con este proyecto universitario y compartir con los lectores sus peculiaridades a la hora de enfocar sus decisiones empresariales. Los autores de los casos han aprendido aspectos que sólo los directivos y empresarios sabían; ahora es tiempo de que usted, querido lector, comparta esos secretos con aquéllos.

El libro está compuesto por siete capítulos. No hemos agrupado las empresas ni por el sector al que pertenecen ni por su dimensión en términos de volumen, de ventas o empleados. Hemos optado por clasificar las empresas según el tipo de problemática que analiza el caso. Se debe señalar, antes de continuar, que esta clasificación no es cerrada; es decir, el hecho de que una empresa esté en un capítulo no quiere decir que no aborde problemáticas, casuísticas y decisiones que pueden pertenecer a otro capítulo distinto. Esto es así debido a que las empresas son organizaciones complejas que no se ajustan, ni tienen por qué hacerlo, al estricto y limitado criterio de demarcación académica: organización y administración, marketing, finanzas y contabilidad, u otras tipologías de decisión.

Así, comenzamos con los temas de Organización y Administración de Empresas, englobando las áreas de Calidad y Gestión de Recursos Humanos (COATO, ESTRELLA DE LEVANTE y TAPIZADOS PEDRO ORTIZ) en el capítulo primero.

El segundo, capítulo dedicado a la Dirección de Marketing, se concentra en los temas propios de la Administración Comercial de la Empresa. Son los aspectos relacionados con la comunicación (GARCÍA-CARRIÓN), el conocimiento del consumidor (HERO) la adecuada gestión de la distribución y las ventas (MARVIMUNDO y GRÚAS VALERIANO), y otras acciones comerciales diversas (GOLOSINAS FINI y MIVISA). En el tercer capítulo nos encontramos con otro pequeño grupo de casos enfocados a las estrategias de marketing a más largo plazo (ATOSA, GRUPO ORENES, GRUPO UPPER y NOVOGRAF).

Seguidamente, el capítulo cuatro está orientado hacia los aspectos de la Contabilidad y la Dirección Financiera de la empresa, con organizaciones con tanta raigambre como LIWE y RICARDO FUENTES, y otra de más reciente creación como POLARIS WORD.

El capítulo cinco estudia las estrategias generales de la empresa con casos como el de ALIMER (resultado de la fusión de ocho cooperativas murcianas), CAJAMURCIA (líder del mercado financiero regional y con niveles de rentabilidad y de solvencia loables), GRUPO G'S (la empresa agraria más importante de la Región en términos de número de empleados tras la absorción de Pascual), y también CEMENTOS LA CRUZ y PROCOMEL (dos empresas con crecimientos muy elevados durante los últimos años).

A continuación dedicamos todo un capítulo, el sexto, a profundizar en las estrategias de internacionalización, en otro tiempo llamadas de comercio internacional o exterior. Se presentan aquí tres empresas: BARBERET & BLANC (líder en la innovación floral), CAJA DE AHORROS DEL MEDITERRÁNEO (y su ejemplo de expansión en Marruecos) y CENTRAL QUESERA MONTESINOS (con su admirada estrategia de expansión internacional).

Finalmente, aparecen los tres casos enfocados a las decisiones de innovación y desarrollo de nuevos productos. Comenzamos con EL POZO y la explicación de su política de innovación y diferenciación de sus últimos años, JUVER (hoy en manos de un sólido grupo empresarial italiano) con el lanzamiento de «Disfruta» y SECOM, cuya apuesta por la innovación es encomiable.

Los autores

Los 42 autores de los casos proceden, como hemos dicho, de las universidades de la Región de Murcia. Los profesores de la Universidad Católica San Antonio son 3, 9 de la Universidad Politécnica de Cartagena y 22 de la Universidad de Murcia. Pero no sólo este libro se ha nutrido de profesores-investigadores, también ha habido 7 profesionales que han invertido tiempo y energía en la confección de los casos. Sus conocimientos de la praxis empresarial han enriquecido y complementado la visión más academicista del resto de autores. Hay que destacar que los profesores que han parti-

cipado en el libro proceden de las áreas de: Economía, Sociología y Política Agraria, Fundamentos del Análisis Económico, Economía Financiera y Contabilidad, Economía Aplicada, Organización de Empresas, Historia e Instituciones Económicas y Comercialización e Investigación de Mercados. Son prácticamente todas las vinculadas a la formación de los graduados en el área de Empresa: Licenciado-Grado en Administración y Dirección de Empresas, Licenciado en Investigación y Técnicas de Mercado (Grado en Marketing) y Diplomado en Ciencias Empresariales (plan a extinguir).

Entre sus autores hay profesores de todas las categorías administrativas (Asociados a tiempo parcial y completo, Ayudantes, Contratados Doctores, Profesores Titulares de Escuelas Universitarias y Profesores Titulares de Universidad). Otro aspecto que cabe destacar es que los tres únicos Catedráticos de Universidad de las áreas de empresa de las tres universidades, en el momento de la gestión del libro, son coautores de algún caso.

Los agradecimientos

La confección de este libro se ha beneficiado del esfuerzo de muchas personas. Quiero empezar agradeciendo el de todos los autores de los casos, ellos fueron los que primero creyeron en este proyecto cuando solo era un sueño. Su esfuerzo ha sido además de continuo, especialmente difícil para cumplir las necesarias directrices de coordinación en un grupo de profesionales tan heterogéneo y amplio como éste.

No obstante, las labores de dirección han sido fáciles de realizar gracias a su tremenda generosidad personal y a su ilusión por este proyecto. Quisiera que al leer estas líneas vieran, una vez más, mi tremenda gratitud hacia ellos.

También hay que agradecer a los directivos y a las empresas aquí representadas su colaboración. El tiempo que este proyecto les ha distraído de sus responsabilidades profesionales y personales es difícilmente compensable. Sabemos que no todas las decisiones de los ejecutivos tiene una directa relación con la cuenta de resultados. Con su esfuerzo han considerado más importante pensar en las futuras generaciones de directivos empresariales que en su propio interés, y es obligado agradecerles este tiempo.

Por último quiero expresar mi agradecimiento a las dos entidades que han apoyado la edición de este libro. La Consejería de Universidades, Empresa e Investigación ha visto cómo esta iniciativa coincidía con sus objetivos de mejora del capital humano actual y futuro en las empresas murcianas. A la institución y a la persona que la representa, D. Salvador Marín, quiero mostrarles mi gratitud. Asimismo a CAJA-MURCIA y su Fundación, siempre prestos a apoyar proyectos de mejora de la economía murciana, hay que agradecerles su ayuda. Sin duda, y quiero resaltarlo aquí, porque su presidente ejecutivo, D. Carlos Egea, nunca ha olvidado su otra faceta de profesor e investigador universitario. Curiosamente los dos son Doctores en Ciencias Económicas y Empresariales y especialistas en el área de Dirección Financiera. Esa

circunstancia les permite estar más comprometidos con la Universidad (formación e investigación) y la Empresa, problemáticas de las que sin duda este libro es un claro exponente.

JOSÉ LUIS MUNUERA ALEMÁN
UNIVERSIDAD DE MURCIA
munuera@um.es

Dirección y coordinación

José Luis Munuera Alemán

Catedrático de Universidad. Es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid. Ha sido Profesor Visitante en el *College of Business* de *Pennsylvania State University* (1990) y en la *McCombs School of Business* de la Universidad de Texas en Austin (2002). Tiene trabajos publicados en las principales revistas españolas del área de Marketing y Administración de Empresas. También ha publicado en revistas científicas como: *Journal of Business Research*, *Journal of Advertising*, *European Journal of Marketing*, *Marketing Letters*, *Technovation*, *International Journal of Market Research*, *Journal of Product Innovation Management* e *Industrial Marketing Management*. Ha presentado una treintena de ponencias en congresos internacionales, entre otras, en las conferencias de la *International Product Development Conference*, *American Marketing Association*, *Product Development Management Association*, *Marketing Science Conference* y *European Marketing Academy*. También ha publicado varios libros entre los que destaca la última edición de «Estrategias de Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección» (2007). Ha dirigido y colaborado en proyectos de investigación aplicada y contratos con diversas empresas e instituciones entre las que cabe destacar: Institución Ferial Alicantina, Generalitat Valenciana, diversas Consejerías de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, HEFAME, Asociación Regional de Empresarios de la Madera de la Región de Murcia, Balneario de Archena, Fundación Integral, Cámara de Comercio de Murcia, La Casera, FECOAM, IFEPA y Despacho de Abogados Uria y Menéndez. Actualmente, es Presidente de la Asociación Española de Marketing Académico y Profesional (AEMARK).

Relación de autores

Narciso Arcas Lario. Ingeniero Agrónomo, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Profesor Titular de Universidad en Economía, Sociología y Política Agraria en el Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT). Su docencia e investigación se centra en el marketing y el cooperativismo agroalimentario. Ha participado en proyectos de investigación, congresos y publicado libros y artículos en diversas revistas científicas, tales como *International Journal of Research in Marketing*, *European Review of Agricultural Economics* o *European Journal of Marketing*. En 2005 fue distinguido con la insignia de oro de la Federación de Cooperativas Agrarias de la Región de Murcia.

Miguel Ángel Beltrán Bueno. Profesor Asociado de la UCAM en la Diplomatura de Turismo y en Gestión Inmobiliaria. Imparte docencia en Introducción a la Economía, Gestión Financiera y Contabilidad. Es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Murcia (UMU). Obtuvo el DEA en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM) en el programa de Organización y Marketing. Cuenta con más de 20 años de experiencia profesional como Economista en diversas empresas de índole regional y nacional. Ha participado en diversos congresos nacionales e internacionales.

M^a Mercedes Bernabé Pérez. Profesora Titular de Universidad de Economía Financiera y Contabilidad de la UMU, donde imparte docencia en Contabilidad Financiera y Análisis Financiero. Es ponente en Masters de las Universidades de Murcia, Castilla-La Mancha y de Cantabria. Autora de artículos y ponencias en congresos nacionales e internacionales, en las áreas de análisis financiero y análisis contable bancario. Actualmente es Directora de la Escuela de Economía del Colegio de Economistas de la Región de Murcia.

Antonio Juan Briones Peñalver. Profesor Colaborador del Área de Organización de Empresas, Facultad de Ciencias de la Empresa (UPCT). Doctor Europeo en Gestión de Empresas. Responsable de Proyectos en el ámbito de «Diversificación de Agronegocios, Creación de Empresas de Economía Social, Responsabilidad Social Corporativa y Estrategias de Cooperación entre Organizaciones». Subdirector de Formación de la Cátedra Bancaja-UPCT «Jóvenes Emprendedores». Ha publicado en revistas como CIRIEC-ESPAÑA, Revista de Economía Social y Cooperativa, Cuadernos de Administración, *Technovation*, Hologramática y Fisec-Estrategias de Comunicación.

Pedro Jesús Cuestas Díaz. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Doctor por la UMU, Master en Dirección y Gestión de Comercio Exterior (Escuela de Negocios y UMU). Profesor Titular de Universidad del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados (UMU). Co-director del Master en Dirección y Gestión de Comercio Internacional (UMU y ENAE) desde el año 2003. Ha publicado en revistas de prestigio, nacional e internacional, como Revista Española de Investi-

gación y Marketing-ESIC, Información Comercial Española, *Journal of Business Ethics*, *British Journal of Educational Psychology*, entre otras.

Pedro Fenollar Quereda. Licenciado en CCPP y Sociología y Doctor en Sociología por la Universidad Complutense de Madrid. Profesor Contratado Doctor del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados (UMU). Ha sido Director Técnico de una empresa dedicada a la Investigación de Mercados y Consultoría de Marketing. Su línea de investigación se centra en el comportamiento del consumidor. Ha publicado en revistas como *British Journal of Educational Psychology*, *Studies in Higher Education*, *Revista Española de Investigación y Marketing-ESIC*, *Información Comercial Española*, y ha presentado ponencias y participado en conferencias internacionales como las de AMA y EMAC.

Estela Fernández Sabiote. Doctora en Ciencias de la Empresa por la UMU y Profesora Ayudante de Comercialización e Investigación de Mercados de dicha Universidad. Ha sido profesora visitante en los departamentos de Marketing de la Universidad de Maastricht, Holanda (2005), y la Universidad de Maryland, USA (2008). Ha publicado en el *International Journal of Market Research*, *Journal of Business & Psychology*, y ha presentado ponencias y participado en conferencias internacionales como las de AMA, ANZMAC y EMAC.

José García Bote. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, Master en Dirección y Gestión de Comercio Exterior (Escuela de Negocios y UMU). Consultor de Comercio Exterior contratado por ICEX durante tres años en la Oficina Comercial de España en Ankara (Turquía). Dos años como Área Manager en GESAB, S.A. (Madrid). Cuatro años como Director de Exportación en SECOM Iluminación, S.L. (Murcia). Posee cinco idiomas y actualmente es consultor independiente de comercio internacional.

Emma García Meca. Doctora Europea en Ciencias Económicas y Empresariales por la UMU y Profesora Titular de Universidad del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la UPCT. Su trayectoria investigadora se centra principalmente en áreas de revelación de información y gobierno corporativo, habiendo publicado en diversas revistas internacionales como *Corporate Governance International Review* o *European Accounting Review*. Es miembro del Consejo Directivo de ASEPUC (Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad) y de la Comisión de Valoración de Empresas de AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas).

Domingo García Pérez de Lema es Catedrático de Universidad y Director del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad en la UPCT. Ex-Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UMU. Es autor de diversos libros y artículos sobre temas relacionados con la Pyme, contabilidad de gestión, análisis de estados financieros, empresa familiar y predicción del fracaso empresarial. Ha publicado en revistas como: *Journal of Small Business and Management*, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, *International Journal of Entrepreneurial*

Behaviour & Research, International Journal of Entrepreneurship & Innovation Management, Revista Española de Financiación y Contabilidad y Revista de Contabilidad.

Jorge Luis García Pozzy. Licenciado en Ciencias Económica y Empresariales por la UMU. Cumplimenta su formación distintos cursos y seminarios de técnicas y análisis de datos y con el Master de Dirección Integral de Marketing de ESADE. Es Profesor Asociado del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la UMU. Desarrolla su actividad profesional en la Caja de Ahorros de Murcia desde 1988, en la actualidad desarrolla su labor profesional como Responsable del Departamento de Marketing Estratégico.

Antonio García Sánchez. Profesor Titular de Universidad en el Área de Fundamentos de Análisis Económico (UPCT), y actualmente Decano de la Facultad de CC de la Empresa de la UPCT. Licenciado con Sobresaliente por la Universidad de Valencia, Master en Economía por la *London School of Economics* y Doctor en Economía por la UMU. Ha publicado diversos libros y artículos en revistas científicas como *Investigaciones Económicas, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Internacional Advances in Economic Research, Papeles de Economía Española, Annals of Tourism Research,* entre otras.

Miguel Giménez García-Conde. Profesor Asociado de la UMU. En el ámbito profesional ha trabajado como responsable de filiales de exportación: El Pozo France y el Pozo Portugal, también ha sido gerente de Flortal, S.A. y ha trabajado como director de Exportación de Golosinas Fini. Actualmente es gerente y propietario de la empresa Imaginamos Por ti SLL y lleva dos años dedicado a la investigación en el campo del comportamiento del consumidor.

Eugenio Gomariz Mercader. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la UPCT y Secretario del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de esa universidad. Fue Director de la Escuela Universitaria de Ciencias Empresariales de Cartagena durante los años 1994-1999. Ha colaborado con organizaciones empresariales y empresas de la Región de Murcia en temas relacionados con la información para la toma de decisiones y temas de turismo. Es autor de libros y artículos en temas relacionados con la contabilidad de gestión, turismo y cultura.

Joaquín Gómez Gómez. Ingeniero en Automática y Electrónica Industrial. Actualmente es Coordinador de Proyectos en el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Murcia. Anteriormente ocupó el puesto de responsable de I+D+i y proyectos del Centro Tecnológico del Mueble de la Región de Murcia.

Miguel Hernández Espallardo. Profesor Titular de Universidad del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la UMU. Su docencia e investigación se centra en las relaciones interorganizacionales y la distribución comercial, habiendo publicado artículos en revistas tales como *International Journal of Research in Marketing, International Journal of Electronic Commerce, European Review of Agricultural Economics, European Journal of Marketing o Supply Chain Manage-*

ment: International Journal. Asimismo, ha participado en numerosos estudios de investigación en el ámbito de las cooperativas agrarias y el sector agrario.

Miguel A. López Morell. Profesor Titular de Universidad de Historia e Instituciones Económicas. Ha sido profesor de las Universidades de Sevilla y Murcia, así como investigador de la *Frank Cass Business School* de Londres. Sus investigaciones están centradas en la historia empresarial y financiera, sobre la que ha publicado diversos artículos en revistas y libros especializados. Ha publicado: «La Casa Rothschild en España» (Marcial Pons, 2005) y ha sido editor de «Minería y desarrollo económico en España» (Síntesis, 2007).

Carolina López Nicolás. Profesora del Departamento de Organización de Empresas y Finanzas en la UMU. Ha sido profesora visitante en Delft University of Technology (Holanda) y Michigan State University (EEUU). Imparte clases de administración de empresas y negocios electrónicos. Su investigación se centra en gestión del conocimiento, sistemas de información y tecnologías móviles. Sobre estos temas ha publicado en *Information & Management*, *Journal of Knowledge Management*, *International Journal of Information Management*, *Journal of Enterprise Information Management*, e *International Journal of e-Collaboration*, entre otras.

Laura Martínez Caro. Doctora Europea por la UPCT. Es experta en gestión de la calidad de los servicios. Ha publicado trabajos en revistas de reconocido prestigio tanto nacionales como internacionales en el ámbito del marketing, entre los que cabe destacar: *Managing Service Quality*, *Management Decision*, *Journal of Business Research*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, *International Journal of Market Research* y *Tourism Management*.

Carlos Antonio Martínez Clares. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la UMU. Su línea de investigación se centra en el campo de la comunicación comercial y el comportamiento del consumidor. Actualmente imparte clases de Oportunidades de Negocio y de Investigación de Mercados en el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la UMU.

Micaela Martínez Costa. Profesora en el Departamento de Organización de Empresas y Finanzas de la UMU. Su investigación y docencia se desarrolla dentro del área de la dirección de operaciones. Ha publicado en revistas tales como *Journal of Operations Management*, *International Journal of Production Economics*, *International Small Business Journal*, *Total Quality Management & Business Excellence* o Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, entre otras.

Inocencia María Martínez León. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y Profesora Titular de Escuela Universitaria de la UPCT. Su investigación se centra en el aprendizaje organizativo, la gestión de intangibles (conocimiento, reputación y cultura), recursos humanos (contratos psicológicos) y perspectiva de género. Ha participado en proyectos de investigación, congresos y ha publicado artículos en revistas y congresos nacionales e internacionales. Además, ha dirigido el Plan Estratégico de la UPCT y el del Sector Agroalimentario para la Consejería de Agricultura y Agua. Cuenta con siete años de experiencia profesional en una empresa multinacional.

Angel Martínez Martínez. Empresario. A lo largo de sus años de actividad profesional ha sido Presidente de la Federación Regional de Empresarios del Metal, Presidente de la Mutua Murciana y Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Murcia. Actualmente es el Vicepresidente Primero de CAM, y Presidente del Instituto de Estudios Económicos de la Región de Murcia. En su faceta académica, ha impartido múltiples seminarios y conferencias, ha publicado varios libros, y es Profesor Honorífico de la Facultad de Ciencias Jurídicas y de la Empresa de la UCAM.

Laura Martínez Navarro. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la UMU. Master en Banca y Finanzas en la Escuela de Finanzas Aplicadas perteneciente al grupo Analistas Financieros Internacionales.

José Miguel Martínez Paz. Ingeniero Agrónomo. Doctor en Ciencias Económicas. Profesor del Departamento de Economía Aplicada de la UMU e Investigador del Grupo de Investigación en Economía Agraria y Desarrollo Rural, siendo varias sus aportaciones al campo de estudio de la economía agraria y de los recursos naturales, en revistas como *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros* y *Estudios de Economía Aplicada*, entre otras. También ha participado en el Plan Estratégico del Sector Agroalimentario de la Región de Murcia.

Federico Martínez-Carrasco Pleite. Profesor del Departamento de Economía Aplicada. Investigador del Grupo de Investigación en Economía Agraria y Desarrollo Rural de la UMU, siendo varias sus aportaciones al campo de estudio de la economía agraria y la comercialización de productos agroalimentarios en diversas publicaciones (*Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, *Spanish Journal of Agricultural Research*, etc.), pudiendo destacarse su reciente incorporación a la Cátedra de Economía Social-CAM y a la Cátedra de Emprendedores-Bancaja, ambas de la UMU.

Francisco José Molina Castillo. Profesor del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados en la UMU. Ha sido profesor visitante en *Delft University of Technology* (Holanda) y *Michigan State University* (EEUU). Imparte clases e investiga en Marketing, Innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios para la telefonía móvil. Ha publicado en revistas como *Industrial Marketing Management*, *Technovation*, *Information & Management*, *International Journal of Information Management*, *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, entre otras.

Pablo Moreno Albaladejo. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la UMU. Actualmente compagina la realización del «Master en Ciencias de la Empresa» con la finalización de la Licenciatura en Derecho.

Juan Luis Navarro Lozano compagina su labor de profesor de Economía en el Instituto de Educación Secundaria de Beniaján con la de Profesor Asociado del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la UMU. Ha publicado en 2006 un manual titulado «La Agricultura de Torre Pacheco» en el que se recogen las conclusiones del proyecto de investigación que desarrolló al amparo de la Direc-

ción General de Formación Profesional e Innovación Educativa de la Consejería de Educación y Cultura de la Región de Murcia. Sus campos de estudio son el marketing, la economía aplicada y la historia económica.

Mariola Palazón Vidal. Licenciada en ADE, Licenciada en ITM y Doctora en Ciencias de la Empresa por la UMU. Su línea de investigación se centra en el campo de la comunicación comercial y concretamente en el estudio de la promoción de ventas. Ha sido profesor visitante en *Columbia University* y ha publicado en revistas como el *International Journal of Market Research o Psychology and Marketing*. Actualmente imparte clases de Investigación Comercial, Introducción a la Administración Comercial y Promoción y Marketing Directo.

Mª Concepción Parra Meroño. Doctora en Administración y Dirección de Empresas por la UCAM. Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la UMU. Cuenta con experiencia profesional tanto en el Sector Público como en el Privado. Actualmente es profesora en la UCAM, en la que imparte docencia en Dirección Comercial, Marketing Internacional y Marketing Turístico, así como en diversos Master Oficiales, MBA y Gestión y Dirección de Empresas Deportivas. Investiga en Comportamiento del Consumidor y en Marketing Turístico. Ha publicado en Estudios sobre Consumo y ha participado con varios capítulos de libros.

María Pemartín González-Adalid. Profesora Ayudante del Departamento Organización de Empresas y Finanzas de la UMU. Es Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Carlos III de Madrid y obtuvo el DEA por la UMU, donde actualmente realiza su tesis doctoral sobre el desarrollo de nuevos productos. Trabajó en la empresa Deloitte & Touche, S.L. Ha participado en varios proyectos de investigación nacionales e internacionales, y ha publicado en revistas nacionales, así como en conferencias nacionales e internacionales como EMAC, IPDM y PENSA.

Félix Romojaro Casado. Licenciado en Ciencias Económicas y MBA por el Instituto de Empresa. Ha colaborado con el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados como Profesor Asociado en la UMU; su experiencia profesional se centra en el área financiera e internacional en el sector agroalimentario. Actualmente desarrolla su labor profesional como Director Económico Financiero en UTE Tranvía de Murcia, S.A.

Salvador Ruiz de Maya. Catedrático de Universidad y Director del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la UMU. Ha sido profesor visitante en *Columbia University*. Es coautor de varios libros relacionados con el comportamiento del consumidor y sus artículos se han publicado en *European Journal of Marketing*, *Journal of Business Research*, *International Marketing Review*, *Journal of Advertising*, *Journal of Business Ethics*, *Electronic Commerce and Research Applications*, y *Journal of Interactive Marketing*, entre otras. Ha recibido varios premios por su investigación y es el investigador principal del grupo de investigación en comportamiento del consumidor de la UMU.

Juan Pedro Sánchez Ballesta. Licenciado y Doctor en CC. Económicas y Empresariales con premio extraordinario de licenciatura por la UMU. Profesor Titular de Universidad de Economía Financiera y Contabilidad. Ha publicado en prestigiosas revistas nacionales e internacionales. Ha colaborado en diversos proyectos y libros, y dirigido el proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia «Gobierno corporativo, calidad de la información financiera y coste de la deuda».

Gregorio Sánchez Marín. Profesor Titular de Universidad en el Departamento de Organización de Empresas y Finanzas de la UMU. Es Master en Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos por AEDIPE (Madrid). Participa en libros como «La retribución y los resultados de la organización» (2006, Prentice Hall) y «*Global compensation: foundations and perspectives*» (2008, Routledge). Ha sido investigador visitante en Arizona State University (EE.UU.) y ha publicado artículos en *Journal of Small Business Management*, *Family Business Review* *International Journal of Human Resource Management* o *Management Research*.

María Sicilia Piñero. Licenciada en ADE y Doctora en Marketing por la UMU. Es también Master en Dirección y Gestión de Comercio Exterior, habiendo realizado prácticas en *Distribution Council Denmark* (Copenhague). Su línea de investigación se centra en el campo de la comunicación comercial y el comportamiento del consumidor. Ha sido profesor visitante en *Columbia University* y ha publicado en revistas como el *Journal of Advertising* o el *Journal of Interactive Marketing*. Actualmente imparte clases de Planificación de Medios Publicitarios, y de Publicidad y Comunicación Comercial.

Vicente Terrón González. Licenciado en Ciencias Empresariales y Económicas por la UMU, y Master en Dirección de Marketing por la Fundación para el Desarrollo Empresarial (Fundesem). Profesional del sector financiero desde 1975 ha desarrollado su función laboral en áreas comerciales y de formación interna. Desde 2004 es Profesor Asociado del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la UMU, habiendo impartido asignaturas en Diplomatura, Licenciaturas y Master Oficial.

Eva Tomaseti Solano. Doctora Europea por la UMU. Es Profesora de Comercialización e Investigación de Mercados de la UPCT. Sus principales investigaciones se centran en el área de comportamiento del consumidor, contando con diferentes publicaciones y participaciones en congresos de reconocido prestigio nacional e internacional. Con relación a este tema, realizó una estancia de investigación en la *Bradford University School of Management* (Reino Unido).

Alejandro Torralba Bernal. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y Licenciado en Periodismo por la UMU. *Master Executive MBA* por la Escuela Europea de Negocios. Actualmente trabaja para la compañía Orenes Grupo como Controller Financiero.

Gonzalo Wandosell Fernández de Bobadilla. Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la UPCT, MBA por IESE (Universidad de Navarra), y Licen-

ciado en Ciencias Económicas y Empresariales por ICADE (Universidad Pontificia de Comillas). Cuenta con una experiencia profesional de ocho años en el sector privado. Actualmente es Vicedecano de Administración y Dirección de empresas de la UCAM donde imparte docencia en Dirección Estratégica y en Dirección de Recursos Humanos. Sus principales líneas de investigación se centran en Creación de Empresas y Dirección Estratégica, habiendo publicado en varias revistas nacionales e internacionales.

1

ORGANIZACIÓN, CALIDAD Y RECURSOS HUMANOS (RR.HH.)

Coato: Calidad sostenible, del campo al cliente.

Estrella de Levante: Gestión de recursos humanos.

Tapizados Pedro Ortiz: Tecnologías de información y comunicación.

Coato: Calidad sostenible, del campo al cliente¹

FEDERICO MARTÍNEZ-CARRASCO PLEITE
JOSÉ MIGUEL MARTÍNEZ PAZ
Universidad de Murcia

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.
 - 1.1. Tradición pimentonera.
 - 1.2. Modelo empresarial cooperativo.
 2. ESPECIALIZACIÓN Y CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN.
 - 2.1. Orientación exportadora.
 - 2.2. Productos tradicionales.
 - 2.3. Nuevos productos de exportación.
 3. APUESTA POR LA CALIDAD.
 - 3.1. Pionera en certificación de calidad.
 - 3.2. Modelo integrado de calidad.
 4. ESTRATEGIAS DE FUTURO DE LA EMPRESA.
 - 4.1. Agricultura sostenible.
 - 4.2. Productos de calidad.
- GUÍA DE TRABAJO.

¹ Los autores agradecen a D. José Luis Hernández Costa toda la ayuda y facilidades que nos ha prestado en la obtención de la información precisa para la realización de este estudio de caso.

1. Introducción


1.1. Tradición pimentonera

En el término municipal de Totana, a tan sólo 45 kilómetros de la ciudad de Murcia, se localizan los almacenes de la *Sociedad Cooperativa Limitada de Comercialización Agraria de Totana* (COATO), una de las mayores empresas agroalimentarias de la Región de Murcia. La actividad de esta empresa comienza en el verano de 1979, cuando 65 agricultores eligieron esta figura asociativa para afrontar el reto de comercializar de manera conjunta un producto con gran tradición en la Región de Murcia como es el pimiento para pimentón.

La que fue su actividad primigenia, la molturación de pimentón, ha pasado a ser una actividad secundaria, que apenas supone un 10% de su actual cifra de negocio, concentrándose sus ventas en la comercialización de productos hortofrutícolas (brócoli, uva de mesa y sandía), seguida de la producción de almendra, y de otros alimentos elaborados (pimentón, miel y aceite de oliva). La facturación del grupo COATO, cercana a los 41 millones de euros (Cuadro 1), le sitúa entre los seiscientos mayores *grupos de alimentación y bebidas* de España, ocupando la posición noventa entre las principales *operadoras hortofrutícolas* nacionales. Cuenta con alrededor de 20.000 metros cuadrados de instalaciones, en las que trabajan alrededor de doscientas personas, manipulando frutas y hortalizas, molturando pimentón, extrayendo aceite de oliva o envasando y comercializando miel y otros productos conserveros. La continua entrada de nuevos socios en esta cooperativa, fruto de la aplicación del principio de *adhesión voluntaria y puertas abiertas*, ha permitido que sean cerca de 3.400 sus asociados en la actualidad. Estos aglutinan un total de 23.900 hectáreas en casi un centenar de municipios, la mayor parte en la Región de Murcia.

CUADRO 1
DATOS BÁSICOS Y LOGOTIPO DE COATO (2004-2008)

	2004	2005	2006	2007	2008
Ventas netas (mill. €)	44,0	36,00	42,00	42,00	41,15
Exportación (mill. €)	28,00	23,00	26,00	24,00	24,00
Plantilla (personas)	250	250	250	200	200



Fuente: COATO (2008). «Memoria 2007-08».

En sus ya más de treinta años de vida, esta empresa ha vivido una profunda transformación que la ha llevado a ser una de las mayores cooperativas agrarias de la Región de Murcia, líder nacional en producción de frutos secos, en superficie de alimentos ecológicos y en la implantación de certificados de calidad. Su liderazgo en la implantación de protocolos de calidad y su apuesta por los sistemas de producción sostenibles, le ha llevado a obtener numerosos reconocimientos nacionales e internacionales, como el *Premio Nacional de Medio Ambiente* (2002) del Ministerio de Medio Ambiente o el *Premio Europeo de Medio Ambiente* (2002), primera vez desde la creación de estos galardones en que una empresa española era merecedora de este reconocimiento; siendo en otras dos ocasiones galardonada con el premio a la *Mejor Empresa Agroalimentaria Española*, otorgado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), reconocimiento al esfuerzo que esta empresa ha realizado en las últimas décadas en la búsqueda de la excelencia y la calidad empresarial.

1.2. Modelo empresarial cooperativo

La forma jurídica cooperativa de esta empresa hace que responda a principios propios de las entidades de *Economía Social* (cooperativas, mutualidades, asociaciones, sociedades laborales o fundaciones), entre los que cabría destacar la *primacía de la persona y el objeto social sobre el capital*, y la *gestión y el control democrático* por parte de sus miembros socios. Este último principio se pone de manifiesto en la estructura organizativa de la cooperativa COATO, en la que la *Asamblea General* se constituye en el máximo órgano democrático de la empresa, que acompaña la dirección y gestión desarrollada desde su *Consejo Rector*.

La particularidad de las actividades y productos a los que se dedican los socios, determina la división de la sociedad en siete grandes Secciones correspondientes a las principales actividades desarrolladas en la empresa: almazara, miel, pimiento, horto-frutícola, almendra, suministros y crédito. Esta estructura organizativa descentralizada, con la participación de cerca de noventa empleados y asociados en la gestión de sus diferentes órganos sociales (*Consejo Rector, Comisión de Sección o de Producto, Comité de Dirección, etc.*), además de suponer una vía de comunicación continua entre el *Consejo Rector* de la cooperativa y los socios, fuera de los encuentros asamblearios que anualmente se celebran, posibilita un sistema de toma de decisiones participativo y descentralizado. Cabe en este sentido señalar que en el año 2008 fueron 2.600 los agricultores asociados que participaron en la *Asamblea Anual* o en las 23 asambleas informativas de *Sección o Producto* que se celebraron.

La información a sus asociados, así como la formación de sus trabajadores, han sido objetivos clave en la política interna de esta empresa desde sus inicios. En la actualidad esta cooperativa cuenta con tres aulas permanentes de formación, habiéndose impartido en 2008 un total de 22 actividades, seguidas por un total de 373 participantes, en aspectos tales como la agricultura ecológica o la manipulación de plaguicidas. Cabe señalar el papel determinante que en la implantación de nuevos sistemas de producción y protocolos de calidad ha supuesto la formación del socio-agricultor, que ha debido adaptar sus prácticas de producción tradicionales a nuevos procedimientos, técnicas culturales y parámetros de calidad.

En el crecimiento y desarrollo de esta empresa, modélica en muchos aspectos organizativos y de gestión dentro de la Región de Murcia, ha sido enormemente importante la figura de su actual *Presidente*, D. José Luís Hernández, que se incorpora a la cooperativa en el momento de su creación. En sus treinta años al frente de esta empresa agroalimentaria, ha conseguido imprimir en la misma un modelo de dirección profesional, en el que la motivación y formación de sus empleados han sido objetivos permanentes, ejerciendo un modelo de liderazgo participativo coherente con los principios cooperativos, esencia última de esta empresa.

Esta cooperativa ha propiciado la concentración de la oferta productiva, de agricultores con estructuras de explotación en su mayor parte reducidas, pertenecientes en muchas ocasiones a actividades en declive o con problemas de competitividad. Se logra mediante este modelo asociativo una escala comercial más acorde con el contexto de globalización y de creciente poder de negociación de la *Gran Distribución*. Además, desde 1982 cuenta con un almacén de suministros, en el que sus agricultores pueden adquirir abonos y fitosanitarios a precios ventajosos. Ese mismo año crea una *Sección de Crédito*, que además de concentrar pagos e ingresos de la empresa y de sus asociados, pone a disposición de socios y empleados servicios de intermediación y productos financieros.

La inversión llevada a cabo en sus almacenes e instalaciones de transformación ha permitido la incorporación de un mayor valor añadido a sus productos, emprendiendo diversas iniciativas de innovación y la profesionalización de numerosas actividades.

Su departamento de asesoramiento, compuesto por técnicos agrícolas, ofrece un seguimiento en todo el proceso de producción, como por ejemplo en la programación anual de las plantaciones, en la introducción de nuevos productos o tecnologías, o en la solicitud de ayudas.

2. Especialización y capacidad de adaptación

2.1. Orientación exportadora

Del total de su facturación, prácticamente la mitad la destina a los mercados externos, alcanzando sus ventas en el extranjero en 2008 los 24 millones de euros. En algunos productos, por ejemplo el brócoli, la totalidad de su producción se destina a los mercados internacionales. Su actividad exportadora se inicia con la creación de la cooperativa, contando en la actualidad con una amplia experiencia internacional en los principales mercados de la Unión Europea (Reino Unido, Alemania, Francia, etc.) y de los EEUU, en algunos de los cuales cuenta con presencia comercial.

Su esfuerzo exportador y de acceso a nuevos mercados le llevó en 1984, apenas cinco años después de su creación, a ser merecedora del *Premio a la Exportación* de la Cámara de Comercio de Murcia, primer galardón que recibe esta empresa por su liderazgo y esfuerzo en la apertura de nuevos mercados. Su impulso exportador no ha cejado desde entonces, estando presente todos los años en los más importantes encuentros del sector, siendo destacada su presencia todos los años en la feria de alimentos ecológicos Biofach de Nuremberg (Alemania), el Salón de la Alimentación SIAL de París (Francia), en Anuga (Alemania) o en destacadas ferias nacionales como *Alimentaria*, *Biocultura*, *Biocórdoba o Gourmet*. Su posicionamiento en los mercados externos y la búsqueda de nuevas oportunidades le lleva a estar presente en diversos países a través de convenios firmados con las oficinas de Promotores de Negocios con que cuenta el Instituto de Fomento (INFO) de la Región de Murcia, siendo continua su participación en misiones comerciales organizadas desde ese organismo.

2.2. Productos tradicionales

La mayor parte de los socios de COATO tienen sus explotaciones en las comarcas del *Bajo y Alto Guadalentín*, en las que se sitúa el propio municipio de Totana; por número de socios, le siguen en importancia las comarcas del *Noroeste*, el *Campo de Cartagena*, *Altiplano* y *Murcia*. Las condiciones que en cada una de esas zonas se dan, determinan orientaciones productivas diferenciadas, que condicionan la participación de sus asociados en unas u otras secciones de productos.

En la producción de pimiento de pimentón, el municipio de Totana acapara casi dos tercios del total de la superficie regional (Cuadro 2), encontrándose la mayor parte de ella en manos de agricultores asociados a COATO con explotaciones en ese municipi-

pio, líder regional en esta producción industrial. La superficie de almendro en ese municipio, que apenas llega a las 310 hectáreas, está lejos de las superficies alcanzadas en otras comarcas como las del *Noroeste* y el *Altiplano*, o a la producción correspondiente a asociados de COATO de provincias limítrofes como Granada o Almería. En la producción de almendro esta cooperativa ocupa no obstante una posición destacada a nivel regional, contando con un total de 16.120 hectáreas, fundamentalmente en zonas del interior de la Región de Murcia.

CUADRO 2
PRINCIPALES SUPERFICIES DE CULTIVOS DE TOTANA

2007	Totana (Ha.)	Región Murcia (Ha.)	Totana/R. Murcia (%)
– Pimiento para pimentón	350	515	67,96
– Brócoli	1.615	9.843	16,41
– Uva mesa	850	6.140	13,84

Fuente: CARM (2008). «Anuario Estadístico de la Región de Murcia 2007». Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

Tanto la almendra, como el propio pimiento para pimentón o la miel, se corresponden con productos con una alta madurez de sus mercados, lo que ha determinado un claro retroceso en su importancia relativa en el total de la producción agraria regional. Cabe destacar en todos ellos la existencia de una creciente competencia en los mercados nacionales y de exportación, siendo determinantes en la evolución de sus mercados la aparición de nuevos oferentes a nivel mundial (como China en el caso de la miel), y en la mayor parte de los casos, la existencia de unos elevados costes de recolección y reducidas productividades, que suponen importantes limitaciones competitivas para los productores de la Región. La estrategia adoptada por COATO en el apoyo a sus agricultores de secciones como la almendra, el pimentón o la miel, ha sido la del fomento de la calidad, la mejora en las tecnologías de producción y la diferenciación de sus productos. En esa última estrategia un elemento clave ha sido la transformación de sus sistemas de producción hacia modelos de producción más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente.

2.3. Nuevos productos de exportación

En la década de los ochenta, con la llegada del Trasvase Tajo Segura, en las comarcas del *Campo de Cartagena* así como en las del *Alto* y *Bajo Guadalentín*, se desarrolló una intensa actividad hortofrutícola orientada a la producción en épocas invernales, con producciones destacadas en lechuga, tomate, pimiento, melón, sandía, dirigidas en su mayor parte al abastecimiento de los mercados europeos. El desarrollo de esa actividad hortícola, da lugar a un cambio en el modelo de producción agraria regional, determinando la polarización de sus agriculturas en dos grandes modelos:

primero, *las agriculturas tradicionales del interior*, con graves dificultades de competir en los mercados, y dentro del cual se ubicarían muchos socios de COATO especializados en la producción de almendra y olivo; y segundo, la *horticultura bajo plástico del litoral*, orientada a los mercados de exportación y muy competitiva. Dentro de este segundo modelo se pudieran incluir a los productores de brócoli y uva de mesa de los asociados a COATO.

En el caso de la uva de mesa, la Región de Murcia se ha decantando en los últimos cinco años por el abastecimiento a mercados de exportación (Alimarket, 2006; *Junio*), transformándose en muy poco tiempo en la segunda mayor zona de producción en España tras Alicante, especializada esta última en el abastecimiento del mercado nacional bajo la *Denominación de Origen (DO) «Uva de mesa del Vinalopó»*. El desarrollo en tan poco tiempo de esta producción frutícola, que luego se analizará, hay que buscarlo en el cambio varietal que se ha producido hacia uvas sin pepita, preferidas por los consumidores europeos, a la que COATO y otras empresas del sector han sabido dirigir su producción.

3. Apuesta por la calidad

3.1. Pionera en certificación de calidad

La trayectoria de COATO sufre un importante cambio de dirección cuando en 1995 diseña su primer *Plan Estratégico*, en el que los responsables de la misma plantean la necesidad de un mayor esfuerzo de diferenciación de sus productos, con una marcada apuesta por la calidad. El establecimiento de ese gran *objetivo estratégico* se traduce, en apenas un año, en la consecución de la *Certificación de AENOR* (Asociación Española de Normalización y Certificación) e *IQNet* de la norma internacional UNE-EN-ISO 9.001 de *Sistema de Gestión de la Calidad*, siendo la primera empresa española dentro del sector de frutas y hortalizas frescas y frutos secos que logra esta certificación. Esta apuesta por la calidad se refuerza en el *Plan Estratégico 1997-2000*, con el objetivo de alcanzar un modelo certificado de gestión medioambiental de las instalaciones de la empresa. Nuevamente en el año 2001 es la primera empresa española del sector en obtener el Certificado Medioambiental según UNE-EN-ISO 14.001, otorgado por AENOR e IQNet (Cuadro 3). Este certificado permite nuevamente a COATO, además de diferenciarse de la competencia reforzando su imagen ante sus clientes, garantizar el seguimiento de un Sistema de Gestión Ambiental que, mediante la sistematización de los aspectos ambientales que genera su actividad, previene la contaminación y otros impactos negativos.

En el año 2001 también es la primera empresa española en el sector en obtener la verificación medioambiental *EMAS (Eco Management and Audit Scheme)*, sistema voluntario de *Ecogestión y Ecoauditoría*, con registro público de empresas adheridas gestionado en la Comisión Europea (Reglamento CE nº 761/2001), que a los requisitos de la ISO 14.001 une otros relativos a: la identificación de aspectos ambientales indirectos derivados de la actividad de la empresa y sobre los que no tiene control; la

implicación de los trabajadores en el establecimiento de objetivos medioambientales; atender las necesidades de información de los colectivos interesados (clientes, particulares, entes locales, etc.), con el suministro periódico de información a través de una *Declaración Ambiental*.

3.2. Modelo integrado de calidad

La orientación exportadora de COATO y su vinculación con algunas de las principales empresas de distribución detallista de Europa, a las que vende sus productos, le permite percibir la creciente demanda de los consumidores por alimentos más sanos y respetuosos con el medio ambiente. Los mayores niveles de renta de los consumidores de esos mercados, su creciente preocupación por una alimentación más saludable y la sucesión de varias alarmas sanitarias en 1996 –como la presencia de residuos de pesticidas o la crisis de la Encefalopatía Espongiforme Bobina–, llevan a la creación en 1997 del protocolo de *Buenas Prácticas Agrícolas* para frutas y hortalizas *EUREP-GAP* (*Euro Retailer Produce Working Group-Good Agricultural Practices*) desarrollado a iniciativa de grandes supermercados en Europa. A este protocolo, englobado actualmente en el *GLOBAL-GAP*, se unirían después otros protocolos como el *BRC* (*British Retail Consortium*), desarrollado por la principal asociación británica de comercio al detalle o el *SQF 1000 Code*, certificación de la calidad e inocuidad en los Estados Unidos.

CUADRO 3
CERTIFICADOS DE CALIDAD Y PROTOCOLOS ACREDITADOS POR COATO

Normas Internacionales de Gestión de la Calidad			
			
Protocolos de Cadenas de Distribución Internacionales			
			
Marca propia del Sistema Integrado de Gestión			
			

En esos años, COATO implanta todos esos sistemas privados de certificación y seguimiento de inocuidad de sus productos hortofrutícolas, dando respuesta a las exigencias y estándares de calidad de los principales supermercados de Europa y de los EE.UU. La consecución de tantas certificaciones, además de manifestar el profundo compromiso de la empresa con la calidad y la búsqueda de la excelencia empresarial –garantía para consumidores o clientes de las características diferenciales de sus productos, procesos o servicios–, proporciona a la empresa numerosos beneficios económicos y comerciales ligados al fortalecimiento de sus ventajas competitivas, al acceso a mercados de exportación muy exigentes, a reducciones en los riesgos de la actividad, y a la potenciación de la innovación y de la productividad de la empresa.

Las normas y reglamentos a los que se han de ajustar los alimentos, en aspectos tales como el etiquetado o la trazabilidad, y los numerosos protocolos de calidad a los que de manera voluntaria se ha ido adhiriendo esta empresa, determinan un complejo sistema de control y certificación, que garantiza el cumplimiento de muy altos estándares de calidad desde que el producto está en la parcela del agricultor, hasta que este es entregado al cliente final, con un completo y estructurado sistema de trazabilidad, documentación y control de todas las fases de la cadena. La complejidad del mismo, obligó al establecimiento en el seno de COATO de un *Sistema Integrado de Gestión (Quality and Integral Control)*, desarrollado en 2002 por la propia empresa, en el que se tratan de aprovechar todas las sinergias derivadas del amplio número de modelos implementados, nuevamente yendo por delante de los planteamientos de otras empresas competidoras del sector.

4. Estrategias de futuro de la empresa


4.1. Agricultura sostenible

La búsqueda por parte de COATO de sistemas de producción respetuosos con el medio ambiente que le diferenciasen como empresa, le lleva a finales de los noventa a apostar de manera muy decidida por los sistemas de producción agrícolas sostenibles, entre los que se encuentran la *Producción Integrada (PI)* y la *Agricultura Ecológica (AE)*.

A finales de la década de los noventa se desarrollan en distintas Comunidades Autónomas normativas de producción y control integrado –entre la agricultura convencional y la ecológica– para determinadas frutas y hortalizas. Entre estas destaca la Región de Murcia, que publica en 1998 su *Reglamento de Producción Integrada* (BORM, 10-03-1998) para cultivos hortícolas al aire libre, en invernadero y leñosos. De manera paralela, AENOR crea en España su propia marca de calidad en la producción controlada en cultivos protegidos (UNE 155.000), posteriormente homologada por el congreso EUREP de 2001 (Cuadro 4). Ese desarrollo normativo público y privado de certificación de *Producción Integrada*, y las expectativas de crecimiento

que se tenía de su mercado, llevaron a un fuerte crecimiento de la superficie de cultivo en los siguientes años, siendo COATO una de las primeras empresas en apostar por este sistema, en el que las ayudas agroambientales de los *Programas de Desarrollo Rural de la UE* contribuyeron a su expansión.

CUADRO 4
CERTIFICADOS Y MARCAS DE PRODUCCIÓN INTEGRADA Y ALIMENTOS ECOLÓGICOS
ACREDITADOS POR COATO

Producción Integrada	Producción Ecológica, Orgánica o Biológica*
 	  
<p>* El empleo de los términos ecológico, biológico, orgánico, bio y eco se restringe por el Real Decreto 164/2005, a los productos agrarios y alimenticios que cumplan con el Reglamento CEE nº 2092/91, pudiéndose emplear indistintamente cualquiera de esas denominaciones.</p>	

El escaso éxito comercial que han tenido las frutas y hortalizas bajo sistemas de *Producción Integrada*, con escasa valoración y reconocimiento de los consumidores, lleva a que COATO reorientase su producción hacia los alimentos ecológicos. Estos, tal y como se establece en la normativa europea que los regula, se producen sin la utilización de productos químicos de síntesis, bajo estrictos sistemas de control y con el seguimiento del *Consejo Regulador de Agricultura Ecológica de la Región de Murcia*. La expansión que el mercado de alimentos ecológicos ha tenido en la última década en los principales países desarrollados y las posibilidades de incorporación de valor añadido que para productores hortofrutícolas representa, justifica la orientación de gran parte de la superficie de los socios de COATO hacia la producción ecológica. En la actualidad cuenta con 561 explotaciones y cerca de 12.300 hectáreas de superficie dedicados a la producción de alimentos ecológicos (almendro, olivo, frutales, hortalizas, pimiento para pimentón, etc.), lo que la convierte en la empresa española con mayor extensión dedicada a la agricultura ecológica (COATO, 2009; *Boletín nº 85*). Esa superficie dedicada a cultivos ecológicos, unidos a las más de 5.000 hectáreas certificadas según diversos protocolos y normas identificadas genéricamente como *Producción Integrada*, hacen de esta cooperativa una de las empresas líderes a nivel nacional en la implantación de sistemas de producción sostenibles. Conviene nuevamente recordar la importancia que en el proceso de transformación a la producción ecológica de las explotaciones están teniendo las ayudas compensatorias que la Política Agraria Común dirige a los productores ecológicos, dentro del *Programa de Desarrollo Rural 2007-2013* (CARM, 2007).



4.2. Productos de calidad

La incorporación de mayor valor añadido a los productos de los asociados de COATO le lleva en el año 2000 a abordar un ambicioso plan de incorporación del aceite de oliva entre sus productos comercializados. En los años previos, el aceite producido era en su mayor parte destinado al autoconsumo de los socios, destinando apenas un 20% de su producción a la venta a terceros. Con el paso de los años, este proyecto de diversificación ha llevado a que sean cerca de 600.000 los litros de aceite producidos al año, habiéndose realizado un importante esfuerzo en la modernización de las instalaciones de la almazara, ampliando la capacidad de producción de aceite y la calidad del producto. Esa apuesta por la elaboración de aceite de oliva de calidad, le lleva a que un 91% de su producción total sea aceite de oliva virgen extra, destinando casi dos tercios a la venta en los canales de exportación y nacionales, en su mayor parte de tipo ecológico. A este respecto, cabe destacar el reconocimiento que en el año 2005 recibe su marca *Oro Líquido*, que en la feria del sector *Expoliva* de Jaén recibe el galardón al *Mejor Aceite de Oliva Virgen Extra*.

La apuesta de la cooperativa por la valorización de productos tradicionales de calidad, y su posición destacada dentro de la industria del pimentón, le lleva a tener un papel destacado en la creación en diciembre de 2001 de la Denominación de Origen Protegida (DOP) *Pimentón de Murcia* (Cuadro 5). En su reglamento se establecen las zonas geográficas de producción, desecado, molienda y envasado del pimiento de bola, las garantías de control y las funciones de su *Consejo Regulador*, en el que desde sus inicios está registrado como empresa envasadora COATO. Tal y como ya se ha señalado, este producto se enfrenta a una situación de franco retroceso productivo en la Región, siendo el municipio de Totana y los propios agricultores de COATO los únicos que vienen manteniendo sus niveles de producción. Por ese motivo, prácticamente cuatro quintos de la producción de pimentón bajo esta DOP son actualmente aportados por esta cooperativa, siendo por tanto líder en la producción de este condimento genuino de la Región de Murcia. En ese sentido, la creciente competencia exterior en el sector, la aparición de DOP competidoras en España como el *Pimentón de Vera*, y la falta de reconocimiento por el consumidor de esta indicación geográfica protegida y su valor añadido, ponen en evidencia la necesaria revitalización que se ha de hacer de esta contramarca de alimentos de calidad.

En el año 2004 la cooperativa inicia junto a otras empresas y entidades representativas del sector, como COAG, APOEXPA o FECAMUR, el reconocimiento y la acreditación de una nueva Denominación de Origen Protegida para la uva fresca producida de manera tradicional en los términos municipales de Aledo, Alhama y Totana, genuina por emplear la variedad de uva tradicional *dominga* y por las condiciones climáticas que se dan en los territorios colindantes del Parque Regional de Sierra Espuña, en los que se produce y que le dan nombre. En octubre de 2008 se publica en el Boletín Oficial de la Región de Murcia el reconocimiento de la DOP *Uvas de Espuña*, que augura un futuro prometedor a los productores de uva fresca de la zona, entre los que se encuentran asociados a COATO.

CUADRO 5
DENOMINACIONES DE ORIGEN PROTEGIDAS ACREDITADAS POR COATO

D.O.P. Pimentón de Murcia	D.O.P. Uva España
	

La política de diversificación y de generación de valor añadido en los productos elaborados por esta cooperativa, la ha llevado a ser en la actualidad una de las mayores transformadoras de pimentón de la Región, una de las más destacadas comercializadoras de productos hortofrutícolas como la uva fresca o el brócoli, de frutos secos como la almendra, y una de las más importantes productoras de aceite de calidad de la zona, situándose entre las empresas con un mejor posicionamiento en el segmento de los alimentos de calidad en España.

La continua diversificación de actividades, y su experiencia en la distribución directa de productos a granel al canal hostelería, restauración y catering (HORECA), le lleva en 2005 a abrir en sus instalaciones la tienda *Bioshop*, que posibilita la venta directa a consumidores locales, a asociados y a través de Internet. A su gama de productos acaba de incorporar alimentos procedentes de razas autóctonas (jamón y embutidos de *chato murciano* o queso de cabra *murciano-granadina*) y una línea completa de productos regionales ecológicos (mermeladas, conservas de vegetales o vino) bajo la marca *Ecoato*. El lanzamiento de esta nueva línea de productos, que tiene lugar en 2007, viene a completar con alimentos tradicionales de la Región de Murcia incluidos en la llamada *dieta mediterránea* su gama de productos ecológicos, estandarte de su posicionamiento en el segmento de alimentos de calidad.

Los esfuerzos descritos en los anteriores párrafos, y en general, la trayectoria de calidad marcada por COATO en sus treinta años de vida, de continua innovación, diferenciación y diversificación, responden a la necesidad de supervivencia de esta empresa y de sus agricultores asociados, en un sector agroalimentario cada vez más complejo y competitivo. Las oportunidades futuras de pequeñas y medianas empresas agroalimentarias como COATO, responderán cada vez más de su capacidad de adaptación a los cambios en los mercados, de cooperación y concentración comercial de la oferta, de una mayor apropiación del valor añadido generado en la cadena alimentaria y de su acierto en la orientación del negocio hacia segmentos con fuerte potencial de crecimiento, entre los que pudieran encontrarse los alimentos ecológicos, última apuesta productiva de esta cooperativa agraria.

Guía de trabajo

1. Compruebe el *nivel de especialización* agraria del municipio de Totana en el contexto de la Región de Murcia. Emplee para ello las estadísticas que por sectores y municipios ofrece el «Anuario de Estadística de la Región de Murcia», disponible en el *Servidor Económico-Estadístico* (www.carm.es/econet).
2. Acceda a la página web de la *Confederación Empresarial Española de Economía Social* (www.cepes.es), comprobando qué *figuras mercantiles* además de las cooperativas conforman la llamada *Economía Social*, identificando los *principios* en los que se basa el funcionamiento de ese tipo de empresas.
3. Proponga, siguiendo la *Metodología DAFO*, las principales *Debilidades*, *Amenazas*, *Fortalezas* y *Oportunidades* a las que se enfrentan los productores de Alimentos Ecológicos de la Región de Murcia y el desarrollo del mercado.
4. Busque información en la página web del *Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino* (www.marm.es) acerca de las *Denominaciones de Origen* e indicaciones de protección existentes para alimentos de calidad de la Región de Murcia.
5. Describa la evolución en la última década de la producción de Alimentos Ecológicos en España, analizando la especialización sectorial de la Región de Murcia. Para ello emplee las estadísticas que sobre superficie y número de operadores ecológicos se ofrece en la página web del propio *Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino* (www.marm.es) y del *Consejo Regulador de Agricultura Ecológica de la Región de Murcia* (www.caermurcia.com).
6. Analice el posicionamiento y dimensión relativa de COATO en el conjunto de empresas del sector en España, valiéndose para ello de la información que sobre las empresas de alimentación ofrece todos los años la *Revista Alimarket* en su «Anuario Agroalimentario».
7. Acceda a la página web de la cooperativa COATO (www.coato.com) comprobando los numerosos reconocimientos que ha recibido esta empresa desde su creación en los ámbitos comercial, de calidad y medioambiental.
8. Busque información acerca de la adhesión de COATO a la *Red Española del Pacto Mundial* (*The Global Compact*), describiendo los objetivos y principios que persiguen las empresas firmantes (www.pactomundial.org).