



CÁTEDRA
BANCAJA
Jóvenes
EMPRENDEDORES
Universidad de Granada

Cámaras
Fundación INCYDE

compromiso social
bancaja

 UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro

Nº1:
CÁRNICAS ZURITA:
innovación y
evolución del
negocio

Colección
Experiencias
emprendedoras

Autores

Nuria Esther Hurtado Torres

José Manuel Aguayo Moral

Eulogio Cordón Pozo

J. Alberto Aragón Correa

Prólogo

Tengo el honor de presentar esta nueva colección de libros editados por la Cátedra Bancaja Jóvenes Emprendedores de la Universidad de Granada.

Tiene su origen en el acuerdo firmado por la Universidad de Granada, la Fundación Bancaja y la Cámara de Granada, en un contexto de impulso del espíritu emprendedor que compartíamos las tres instituciones en el momento de la firma y que es hoy, si cabe, más necesario que nunca.

Desde la Cámara de Comercio venimos sosteniendo desde hace años que para el desarrollo de Granada es imprescindible la transferencia de conocimiento desde la Universidad hacia el tejido económico-empresarial de la provincia y que es urgente el establecimiento de cauces y fórmulas fluidas y eficaces para que esa transferencia se produzca. Una línea de trabajo, en la que la Institución Académica está trabajando con éxito a través de la OTRI, tiene que ver con la creación de spin off y con la generación de proyectos de I+D+i. Pero siempre he creído que la otra gran necesidad tenía que ser el fomentar el espíritu emprendedor en los universitarios granadinos en todos los ámbitos académicos, en todas las carreras, en todas las ramas; creo, sinceramente, que Granada necesita de emprendedores que surjan no sólo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales o de carreras ligadas a la investigación o la generación de patentes, sino también de cualesquiera de las demás. En la Cámara de Comercio consideramos que había que apoyar especialmente esta segunda vertiente.

Esta colección nace con ese objetivo. Y lo hace aportando otro aspecto en el que en la Cámara hemos trabajado en la última década: la generación de modelos, el subrayado de ejemplos.

La creación de casos de estudio, práctica habitual de las principales escuelas de negocio y que abre con Industrias Cárnicas Zurita y Pinturas Kolmer esta colección, sirve a mi juicio a ese fin. El estudio de la evolución de las empresas, su historia, sus decisiones acertadas –también las erróneas-, la planificación estratégica, la organización en la producción, pero también en la dirección, son una excelente manera de aprender a ser empresario y de animar a las jóvenes generaciones a serlo, pues muestra las dos caras que toda actividad empresarial: la del riesgo y la del beneficio, la de los éxitos

Javier Jiménez Ortiz
Presidente de la Cámara
de Granada

y la de los fracasos, la de los buenos momentos y la de las situaciones de crisis y dificultades. Las empresas seleccionadas para iniciar la colección muestran además que Granada cuenta con grandes empresas; dicho de otro modo: que en Granada es posible ser un gran empresario.

Que el tercer volumen de los que abren esta colección sea un estudio de las empresas granadinas innovadoras entra también dentro de las prioridades –casi diría que obsesiones- de la Cámara de Granada: la generación de una cultura de la innovación arraigada entre nuestros empresarios.

Industrias Cárnicas Zurita, la empresa protagonista de este volumen, es una compañía especialmente querida para la Cámara de Granada. Y no es una frase gratuita: por muchas de las cosas señaladas en las líneas precedentes, Industrias Cárnicas Zurita es la única empresa granadina que posee tres Premios Cámara: lo obtuvo, en ediciones anuales diferentes, en primer lugar como empresa, en segundo lugar por su innovación, con uno de sus productos, y lo obtuvo María Ángeles Orantes Zurita, su directora general, en el galardón que anualmente se entrega a mujeres empresarias. Creo que no es necesario añadir mucho más sobre por qué a la Cámara de Granada le parece que Industrias Cárnicas Zurita merece inaugurar esta colección; y, en todo caso, el buen hacer de la empresa está sobradamente explicado a lo largo de esta obra.

Sólo subrayaré por tanto tres rasgos que me parecen definitorios en la empresa: el haber sabido afrontar la evolución desde una pequeña empresa familiar, su carácter innovador, no sólo en su propio negocio, sino en negocios relacionados y, finalmente, su capacidad –no exenta de compromiso con Granada- de participación en macroyectos colectivos empresariales. Bajo mi punto de vista, estos tres rasgos –y otros que, como digo, están recogidos, en las siguientes páginas- hacen de Industrias Cárnicas Zurita una de las empresas que acompañarán a esta provincia en su desarrollo en las próximas décadas.

Finalmente quiero agradecer a los equipos de la Cámara y de la Universidad de Granada, en particular a los miembros responsables de la Cátedra, los profesores J. Alberto Aragón Correa, Jose Manuel Aguayo Moral, Eulogio Cordón Pozo y Nuria Esther Hurtado Torres, su tesón y el fantástico trabajo realizado, que han hecho posible este y el resto de libros de la colección.

Cómo he señalado al inicio, empeños como estos son hoy más necesarios que nunca. En mi opinión suponen los cimientos del futuro desarrollo de Granada.

Índice

1. Orígenes	6
2. Evolución de los negocios de la empresa	10
2.1. La fabricación y venta de cárnicos	11
2.2. Los productos elaborados	14
2.3. La hostelería	20
2.4. Otras actividades	28
3. Gestión	29
3.1. Plantas de producción y política de calidad	30
3.2. La internacionalización del negocio	35
3.3. Información de la situación económica - financiera	36
4. La importancia de ser una empresa familiar	40
5. Retos de futuro	45
ANEXO	50
DATOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	51

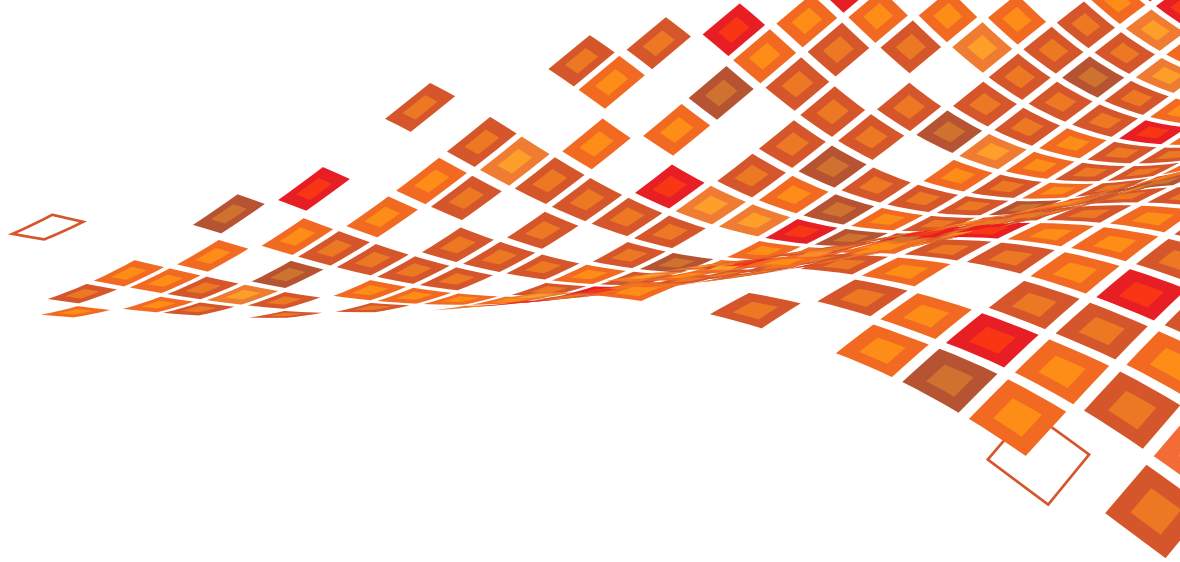


1.

Orígenes

Nº1:
CÁRNICAS ZURITA:
innovación y
evolución del
negocio

Cátedra
Bancaja Jóvenes
Emprendedores
Universidad de
Granada



1. Orígenes

Industrias Cárnica Zurita S.A. es un grupo alimentario dedicado a la fabricación de productos cárnicos y platos preparados, que ha buscado destacar por su dinamismo y capacidad innovadora. Actualmente posee dos fábricas en Granada y emplea a más de 120 personas, entre todas las empresas del grupo.

El origen de la empresa se remonta a 1970 cuando Antonio Orantes Zurita, junto con su esposa Ángeles López Palomo, comenzaron en un oficio que desconocían hasta el momento. En la década de los sesenta, Antonio Orantes desarrollaba su profesión de panadero y su esposa tenía una pequeña tienda de comestibles en un local junto a su residencia. En 1970, un primo de Antonio, propietario de una tienda de comestibles situada en el centro de Granada, decide traspasarla y Antonio y Ángeles se hacen cargo de dicha tienda.

Nº1:

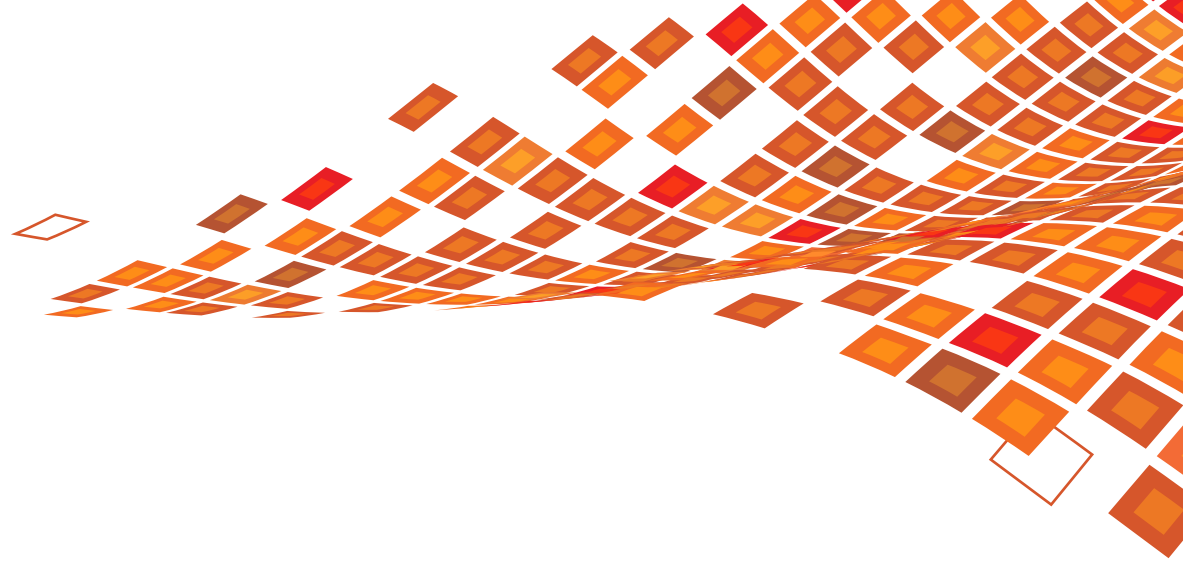
CÁRNICAS ZURITA:
innovación y
evolución del
negocio

Cátedra
Bancaja Jóvenes
Emprendedores
Universidad de
Granada



Durante años, Ángeles se encargó de la tienda y Antonio decidió aprender el oficio de carnicero, para lo que comenzó a trabajar en un matadero en un municipio cercano a Granada. En 1975, monta su propio negocio de sacrificio de cerdos, sala de despiece y fábrica de embutidos, para lo que decide comprar unos bajos comerciales de 600 metros aproximadamente, donde comienza a desarrollar dicha actividad. El riesgo financiero fue importante, no obstante, esta decisión implicó un paso cuantitativo y cualitativo muy importante para la empresa. Todavía recuerda el fundador de la empresa cómo para adquirir estos bajos estuvo toda una noche firmando letras de cambio. En este momento se incorpora al negocio su hijo mayor, y posteriormente el segundo.

Progresivamente, la modesta tienda de comestibles se ha transformado en una empresa cárnica líder que opera en el mercado de la charcutería selecta (jamones y embutidos) y que ha experimentado un crecimiento importante y una diversificación de su negocio en los mercados nacional e internacional.



Antonio Orantes Zurita ha sido, durante varias décadas, el motor y cabeza visible de este proyecto. Con escasa formación, pero con un gran sentido del trabajo y un indudable carácter emprendedor, contó en todo momento con el apoyo de su esposa, que fue durante años su consejera. Con el paso de los años los fundadores han conseguido formar un equipo de gestión profesionalizado, e implicar a sus hijos en un proyecto.

En la actualidad el fundador no está todavía totalmente desligado de la compañía. Aunque no sigue la gestión del día a día, su criterio es consultado en las decisiones estratégicas de la empresa. Actualmente el equipo directivo de la empresa está formado por sus cuatro hijos: Antonio José Orantes-Zurita, director comercial, Ángel Orantes-Zurita, director de producción de la sección de embutidos, Julio Orantes-Zurita, director de producción de la sección de jamones y sala de despiece y Ángeles Orantes-Zurita, Directora General.



2.

**Evolución de los
negocios de la
empresa**

Nº1:
CÁRNICAS ZURITA:
innovación y
evolución del
negocio

Cátedra
Bancaja Jóvenes
Emprendedores
Universidad de
Granada



2. Evolución de los negocios de la empresa

2.1. La fabricación y venta de cárnicos

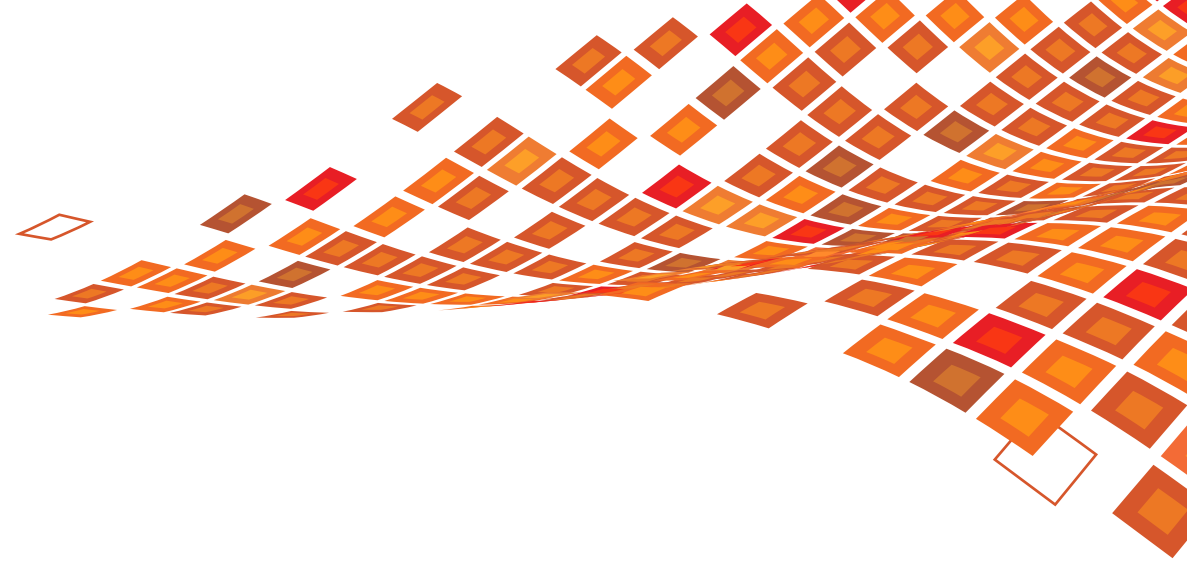
Desde los inicios, Cárnicas Zurita S.A. ha sido fabricante de embutidos, jamones y derivados cárnicos. La estrategia en sus primeros años fue producir embutidos de carácter local, de una forma artesanal, con poca estructura, que se vendían directamente desde la propia fábrica o en la tienda de la C/ San Jerónimo. No obstante, en pocos años comienza a desarrollar la idea de abrir algunas tiendas

No obstante, el gran cambio se produjo en 1986 cuando la empresa se instaló en el Polígono Juncaril, actual ubicación de la sede principal de la empresa. En ese momento comenzó a desarrollar de forma más profesionalizada la actividad que hasta entonces llevaba a cabo de forma más artesanal. Esto le permitió convertirse en pocos años en líder en productos cárnicos a nivel local: embutidos frescos, cocidos, curados, jamón, etc.



En 1993 se incorpora a la compañía Ángeles Orantes, hija de los fundadores, formada en Derecho y Gestión Empresarial. En ese momento, se comienza a crear un equipo de gestión joven, formado y profesionalizado. El nuevo equipo de dirección considera que es el momento de dejar de ser una empresa de carácter local, para ser una empresa con vocación nacional e internacional. Para conseguir este objetivo se decide:

- Revisar el portafolio de productos: Se lanza una nueva línea de productos, la línea Zurita Gourmet, y se produce el abandono progresivo de algunos productos tradicionales.



- Cambiar en la imagen corporativa
- Reestructurar y ampliar la red comercial
- Modificar los procesos productivos
- Implantar un programa de calidad que incluye: Plan HACCP, ISO 9001 y Plan de Prevención de Riesgos Laborales.

Estas decisiones tienen implicaciones en la estrategia y en el diseño organizativo de la compañía. Los cambios demandaron además un cambio en la planificación de las inversiones y una evolución global de toda la organización.

Nº1:

CÁRNICAS ZURITA:
innovación y
evolución del
negocio

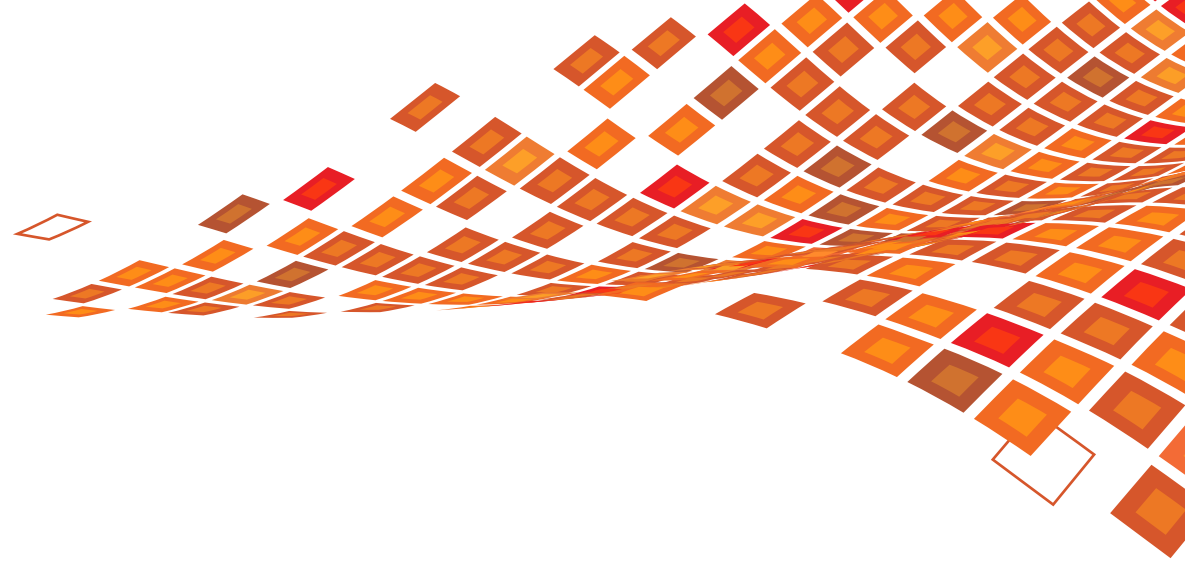
Cátedra
Bancaja Jóvenes
Emprendedores
Universidad de
Granada



2.2. Los productos elaborados

En el 2003 la empresa se ve obligada a replantearse de nuevo su estrategia. El sector se encontraba estancado en esos momentos, con una elevada concentración en la distribución, una sobrecapacidad productiva y unos márgenes muy estrechos. Cárnicas Zurita, ve la necesidad de adaptar los productos a las nuevas tendencias de consumo y buscar también nuevos formatos.

Los cambios vuelven a requerir de importantes inversiones. La empresa comienza a desarrollar y comercializar sus productos tradicionales de embutidos y jamón en formatos más adaptados a las tendencias de consumo. De esta forma, entra en el sector de platos preparados, relacionados con el sector cárnico. El objetivo de la empresa es ofrecer al consumidor un plato cómodo, fácil de preparar, de buen sabor, crujiente y con buenos ingredientes.



Dentro de esa línea de cambios, en Junio del 2004 se lanza al mercado “la rosca casera”, que tuvo una aceptación inmediata de la distribución y del consumidor, ya que tenía una presentación atractiva y clara. Inicialmente se presenta el producto con una campaña en revistas especializadas, y en primavera de 2005, se realiza la primera campaña de TV, en Canal Sur. En principio se establece un formato de 400-450 grs y tres sabores: jamón serrano y queso; lomo, bacon y roquefort; y pollo, bacon y queso. Tras el buen resultado del producto en el mercado, la empresa inicia la construcción de una nueva planta de producción en exclusiva para esta línea (2000 m2), inaugurada en junio de 2005. De esta forma, Cárnicas Zurita se convierte en la empresa pionera en el lanzamiento de la rosca refrigerada e instala en España la que se puede considerar la primera fábrica de rosca.

Con unas instalaciones muy modernas, con un proceso totalmente automatizado, presenta una capacidad de producción de 60.000 unidades/día.

Nº1:
CÁRNICAS ZURITA:
innovación y
evolución del
negocio

Cátedra
Bancaja Jóvenes
Emprendedores
Universidad de
Granada



La rosca supuso una revolución interna, ya que es un cambio importante de actividad, y una revolución externa, ya que abrió una nueva categoría de producto en el lineal. Tras el éxito inicial la empresa decide lanzar en 2006 “la mini rosca” (200-250 grs.). Es un nuevo producto con base de pan, presentado como un bocado crujiente, sabroso, y fácil y cómodo de preparar, especial para comidas rápidas, cenas y meriendas. Está dirigido a un público amplio, pero más centrado en el público joven. Se presentan en pack de 2 unidades, con dos sabores: jamón y queso; y pollo, bacon y queso.

En 2008 Zurita introduce una nueva rosca, “Roscas con Salsa”, convirtiéndose en el líder del lineal. Este producto supone una novedad en el lineal que aporta otra opción más al consumidor: es una rosca de lomo y queso con la posibilidad de darle mayor jugosidad, una vez horneada la rosca, añadiéndole salsa barbacoa y cebolla frita, en sobres independientes donde guardan todo su aroma y sabor.

El producto se presenta con una novedosa y original presentación, que le da mayor visibilidad al producto.

En ese mismo año se lanza un nuevo producto: “KEBAB”. Con una presentación

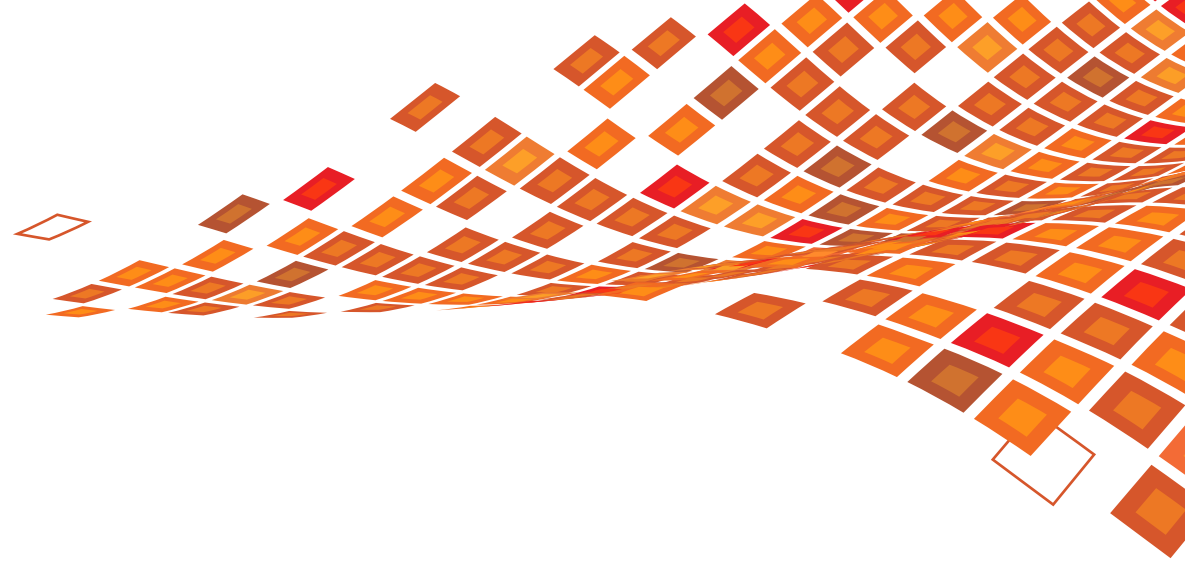
Nº1:
CÁRNICAS ZURITA:
innovación y
evolución del
negocio

Cátedra
Bancaja Jóvenes
Emprendedores
Universidad de
Granada



novedosa en el lineal de refrigerados, este producto se convierte en una opción más para el consumidor, que busca alternativas apetitosas para cenas o tentempiés. Es un producto para preparar en microondas, en solo 3 minutos. Contiene kebab de pollo, pan de pita y salsa de yogurt, de forma independiente, para combinar al gusto del consumidor, con la opción de añadir tomate, lechuga, o cebolla, u otros vegetales a su elección.

La empresa trata además de diferenciar sus productos de los movimientos que la competencia comienza enfatizando ciertas características asociadas a la calidad:



mayor porcentaje de relleno, pan más casero y fresco (se suministra 3 veces al día), más calidad de ingredientes y la no utilización de ingredientes que confunden al consumidor. Paralelamente, Cárnicas Zurita buscó en todo momento mejorar la presentación, etiquetado, y envasado de sus productos. Además, de cara a garantizar la verificación de sus productos se ha introducido una política de calidad.

Casi en la fase de desarrollo del producto rosca, la gran distribución (representada por 5 grandes grupos de distribución) pidieron incorporar este producto a su marca, fue el caso de Mercadona, que tras testar el producto en 1000 tiendas de su enseña decidió incorporarlo definitivamente para lo que solicitó exclusividad. Esta fue una decisión estratégica muy importante, la decisión fue no aceptar la oferta de exclusividad. Se comenzó a fabricar rosca con marca Auchan, Altea, Eroski y marcas de distribución extranjeras.



La exportación tiene un papel importante en este momento. Se introducen la línea de platos preparados en países como Reino Unido, Alemania, Holanda, Bélgica, Italia y Dinamarca a través de cadenas de distribución líderes en sus países. Para ello, la fábrica fue certificada bajo normas de calidad europeas con IFS.

El gran éxito del producto hizo que empresas competidoras lo copiasen muy pronto, la introducción de las marcas de distribución, la competencia feroz por el precio hizo que la rentabilidad de la línea de productos sufriera una importante reducción. Siendo líderes de mercado, la dirección de la empresa decide abandonar esta línea de negocios y volver a realizar un cambio estratégico en la compañía.

Nº1:
CÁRNICAS ZURITA:
innovación y
evolución del
negocio

Cátedra
Bancaja Jóvenes
Emprendedores
Universidad de
Granada



2.3. La hostelería

Un año antes al lanzamiento de la rosca casera refrigerada, en el año 2003 la familia Orantes-Zurita se hace cargo de la explotación del establecimiento de hostelería “La Cueva”, que hasta ese momento había sido explotado por la familia que fundó el negocio de La Cueva en el año 1900. A pesar de que era una actividad diferente a la que la empresa Zurita había venido desarrollando desde 1970, se decidió abordar este nuevo proyecto dada la gran relación que guardaba con el negocio matriz de Zurita: comercializar a través de un establecimiento de hostelería las chacinas y jamones que de forma tradicional se fabricaban. Se decidió mantener la marca La Cueva como marca de embutidos y jamones de gran notoriedad en la provincia y se abordó la compra de dicha marca.

Para la gestión y explotación del establecimiento de “La

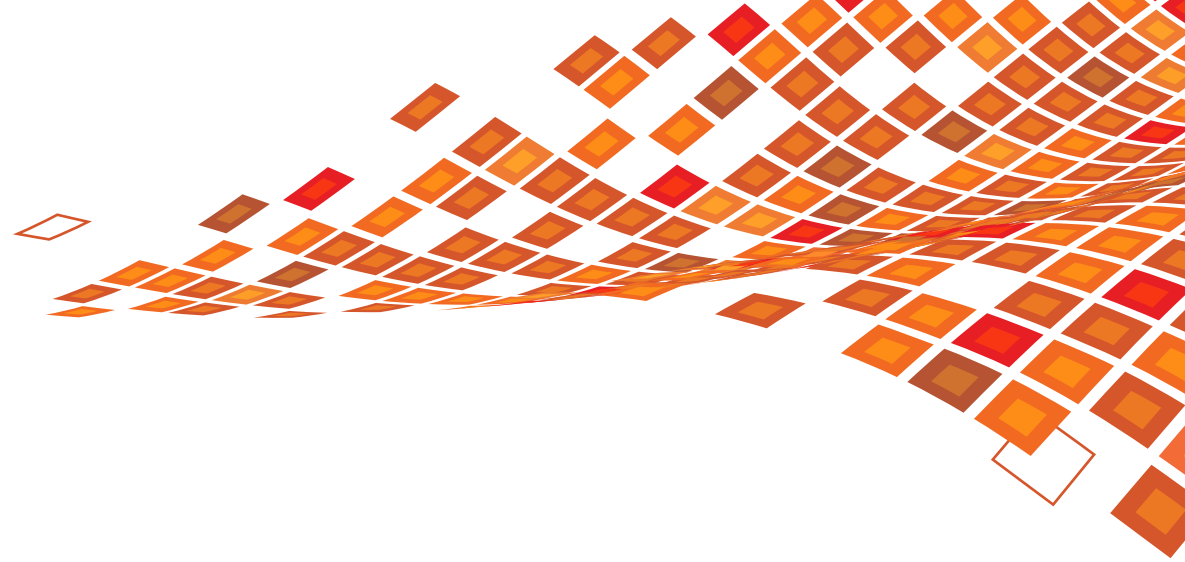
Nº1:

**CÁRNICAS ZURITA:
innovación y
evolución del
negocio**

Cátedra
Bancaja Jóvenes
Emprendedores
Universidad de
Granada



Cueva” se funda la sociedad Ángeles López Palomo, S.L.N.E (nombre que corresponde a la cofundadora de la empresa Cárnicas Zurita, S.A). Durante dos años, la familia fue aprendiendo este nuevo negocio y gestionándolo de forma similar a como habían gestionado sus negocios de fabricación. Se creó un equipo estable, liderado por un encargado del establecimiento, a fin de dar un buen servicio al cliente.



Ante el éxito de este negocio, y a fin de evolucionar en el desarrollo de esta nueva línea de negocio, se decide abrir un nuevo establecimiento con formato ciudad en el centro de Granada, y así en Septiembre de 2006 abre sus puertas un nuevo local “La Cueva” en el centro de la ciudad (Calle Pedro Antonio de Alarcón, 20). La filosofía era la misma que en el primer establecimiento solo que el área de influencia era distinto, más céntrico, donde se aglutinan residentes del centro, población que entra al centro a trabajar, viandantes y turistas. El establecimiento consta de barra, zona de mesas altas, comedor, charcutería y terraza. Con la apertura de este establecimiento se comienzan a perfilar las características del negocio de “La Cueva de 1900”.

Nº1:
CÁRNICAS ZURITA:
innovación y
evolución del
negocio

Cátedra
Bancaja Jóvenes
Emprendedores
Universidad de
Granada

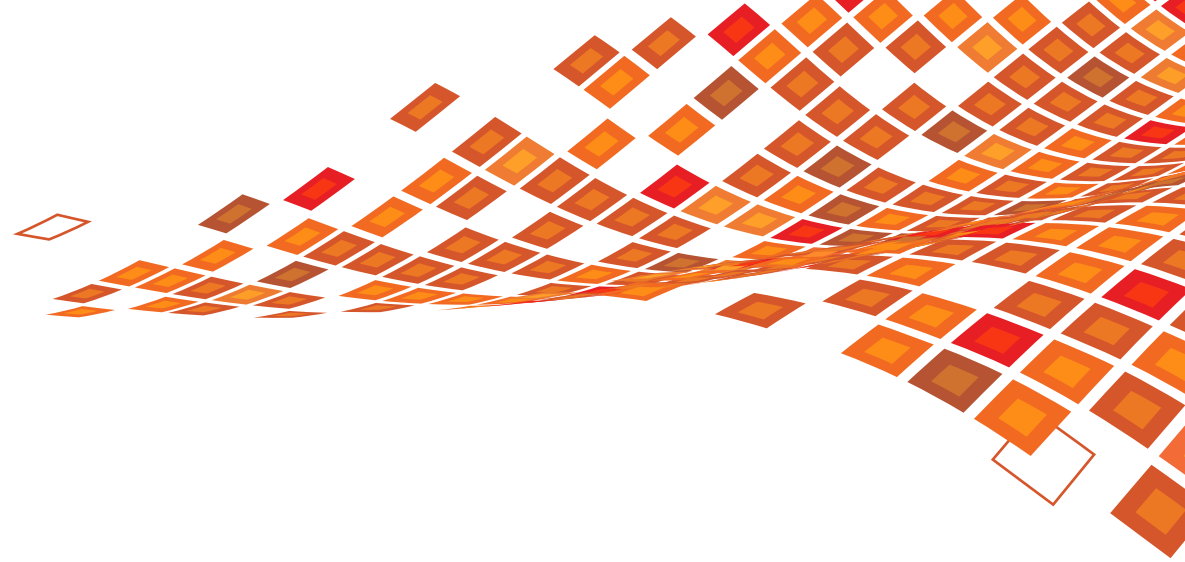


“La Cueva de 1900” es un concepto de hostelería-restauración que se enmarca dentro del segmento de las cervecerías-bares de tapas. Los establecimientos de “La Cueva de 1900”, ambientados en una típica taberna andaluza cuentan con una oferta variada, cuidada y con una excelente calidad-precio en la que el jamón y las chacinas se convierten en los productos estrella y de referencia, pero en la que también se incluye una amplia gama de embutidos y platos de elaboración casera. Fieles a la gastronomía y costumbres granadinas basadas en la invitación a la tapa para acompañar la consumición, de chacinas típicamente granadinas y una carta basada en platos tradicionales de la tierra. Además, en estos establecimientos se combina la restauración con la venta al detalle para ofrecer al cliente la posibilidad de llevarse el producto que ha degustado en el establecimiento.

En el año 2007 se funda la sociedad La Cueva de 1900, S.L., como Central de Franquicias, a fin de acometer el proyecto de franquicia que se decide como modelo de crecimiento para el negocio de La Cueva.



En Abril de 2008, se acomete la apertura de un nuevo establecimiento de formato ciudad en el centro de Granada, la C/ Reyes Católicos, 43, con las mismas características que los anteriores. La respuesta del público fue muy positiva. En estos momentos la empresa cuenta con establecimientos franquiciados de "La Cueva de 1900" en Madrid, Málaga (2), Murcia, Jaén Alicante, Valencia, Barcelona y Fuengirola. La última apertura de Granada se produjo en Julio de 2010 en la Calle Reyes Católicos, 13. Los establecimientos de Granada son de gestión propia de la empresa Angeles Lopez Palomo y los de fuera de Granada son franquiciados. El volumen de negocio en 2010 de los establecimientos de Granada es de 3.950.000 € y el número de trabajadores asciende a 56 personas.



El volumen de negocio de establecimientos propios y franquiciados de “La Cueva de 1900” asciende a la cifra de 12.000.000 € aprox. Para acometer el plan de crecimiento de esta línea de negocio se decide crear una cocina central a fin de homogeneizar la calidad de los platos servidos en todos los establecimientos y permitir un mejor control de calidad. El objetivo es elaborar una parte de los guisos que se sirven en los establecimientos, con la receta tradicional, con ingredientes naturales y con el mimo y cuidado de dos cocineras de siempre. Se dota de instalaciones de calidad y última tecnología que permiten una elaboración óptima, eficiente y segura de los platos. Consta de cocina, zona fría, cámaras de materias primas, cámaras de refrigeración y congelación, sala de envasado, almacenes, muelle de recepción de materias primas y sala de lavado de utensilios.

Además, la empresa ha desarrollado un manual de identidad corporativo que ha de ser respetado en su totalidad por cada una de las franquicias. La marca es tanto



de producto como de establecimiento y cadena de franquicia. Por otro lado, se ha puesto en marcha un servicio de expedición de pedidos de platos y chacinas para servir a los establecimientos propios y franquiciados. La empresa trata así de ofrecer un servicio puntual y rápido que permite a los establecimientos disponer de un almacenamiento y conservación eficiente y óptima.

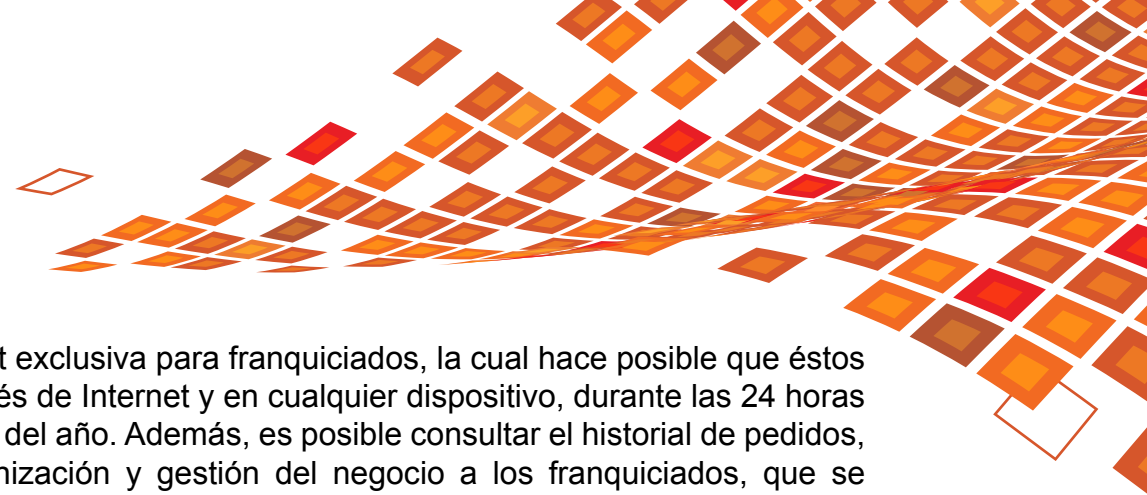
Tanto los establecimientos propios como los franquiciados se encuentran gestionados con un sistema de información personalizado que se ha ido desarrollando a lo largo de estos años y que permite conectarlos a la central de franquicias. Ello permite tener una información puntual para la toma de decisiones y el mejor control de los negocios.

Nº1:
CÁRNICAS ZURITA:
innovación y
evolución del
negocio

Cátedra
Bancaja Jóvenes
Emprendedores
Universidad de
Granada



Por último, señalar que con el fin de estar presentes en internet, plataforma indispensable para el desarrollo de la red de franquicias, se ha diseñado la web www.lacuevade1900.es. Esta web está dirigida tanto al consumidor final como al posible interesado en la franquicia. Es una web dinámica que se ha insertado en los principales portales de Internet dedicados a la franquicia: www.tormo.com, www.milfranquicias.com y cuyo posicionamiento es gestionado para optimizar los resultados. La web de La Cueva de 1900 traslada al mundo virtual todos los valores que caracterizan la marca y que quedan representados tanto en su imagen como en su modelo de negocio: por un lado, la tradición, presente en locales, productos y platos; por otro, la evolución, relativa tanto al concepto de negocio e igualmente trasladada al modelo web que acaba de implantar esta franquicia hostelera. La web



dispone de una intranet exclusiva para franquiciados, la cual hace posible que éstos realicen pedidos a través de Internet y en cualquier dispositivo, durante las 24 horas del día y todos los días del año. Además, es posible consultar el historial de pedidos, facilitando así la organización y gestión del negocio a los franquiciados, que se abastecen en gran parte de la central de franquicias situada en Granada.

2.4. Otras actividades

Hoy en día, Cárnicas Zurita forma parte del holding inversor LIDER XXV, creado en el año 2005 en Granada y formado por 23 empresarios y dos entidades financieras, Caja Granada y Caja Rural de Granada. A principios de 2006 inició su actividad con unos fondos propios comprometidos para inversiones de 12 millones de Euros. El objetivo de LIDER XXV es acometer como grupo empresarial inversiones que, tanto por su naturaleza como por su volumen, no se enmarcan dentro de la actividad habitual de sus socios fundadores. Su principal rasgo distintivo es el carácter de sus socios, empresarios que han tenido éxito en actividades muy diversas, lo que permite que aporten su experiencia empresarial y de gestión al grupo. Desde este punto de vista, la filosofía de LIDER XXV se engloba dentro de las más modernas corrientes empresariales, que promueven la colaboración y sinergia de empresarios para acometer grandes proyectos, entre los que se encuentra Inveszurita, S.L.

Asimismo es socio de la diferentes sociedades dedicadas a actividades diversas, destaca la sociedad DITEMA, promotora de un parque industrial de última tecnología en Marruecos; socia fundadora de Parque Metropolitano, Industrial y Tecnológico de Granada (Profitegra) que promovió desde 2001 la construcción del mayor parque industrial de España en Escúzar (Granada).



3.

Gestión

Nº1:
CÁRNICAS ZURITA:
innovación y
evolución del
negocio

Cátedra
Bancaja Jóvenes
Emprendedores
Universidad de
Granada



3. Gestión

3.1. Plantas de producción y política de calidad

Actualmente la empresa cuenta con dos plantas productivas: una de productos cárnicos en Albolote, y otra de platos preparados en Santa Fe

En las instalaciones de Albolote se ubican la sala de despiece, la fábrica de embutidos y el secadero de jamones. La sala de despiece se encarga de abastecer de materia prima cárnica tanto a la fábrica de embutidos como al secadero de jamones. Además, vende carne fresca al exterior, al Cash Zurita, ubicado en la misma fábrica, así como a los establecimientos de hostelería que bajo la enseña La Cueva posee el grupo Zurita. La sala de despiece también se nutre de piezas compradas a los proveedores cárnicos habituales, homologados por el sistema de calidad establecido por la empresa, dando cumplimiento a la norma ISO 9001, y al riguroso sistema de autocontrol. Es preciso destacar que la selección de la materia prima es el primer pilar de la calidad del producto, sacrificadas en el matadero y posteriormente despiezadas.

La fábrica de embutidos produce varias gamas de embutidos: la gama tradicional



y la gama Gourmet. Los productos tradicionales, elaborados por la empresa desde sus inicios, poseen sistemas de envasado que permiten una óptima conservación, y formatos adaptados a las nuevas necesidades del consumidor. La gama Gourmet cuenta con productos como los embutidos de la caza, que realizados de forma artesanal y con un proceso de elaboración natural, sirven básicamente como aperitivo. Especialistas en embutidos curados, presenta una clara tendencia hacia el producto más natural, y de presentación no estandarizada. Así, una gran parte de los embutidos se realizan con tripas naturales y prescindiendo en la medida de lo posible de los aditivos.

El secadero de jamones cuenta con unas instalaciones específicas y separadas del resto de secciones. Se abastece directamente de la sala de despiece, encargada de suministrar las piezas frescas procedentes de las canales, y de la compra a los proveedores de jamón fresco, previamente homologado. El proceso de producción

Nº1:
CÁRNICAS ZURITA:
innovación y
evolución del
negocio

Cátedra
Bancaja Jóvenes
Emprendedores
Universidad de
Granada



comienza con una rigurosa selección de la materia prima: raza, sexo, tamaño, temperatura, centímetros de grasa, pH, condiciones de transporte, etc. Todos los cerdos proceden de los mejores criaderos y mataderos homologados a la normativa europea y a la norma de calidad implantada. Tras la selección, se lleva a cabo las fases de manipulación en fresco, salado (bajo punto de sal), post-salado, y secado natural. El proceso completo de curación se realiza en diferentes bodegas a una temperatura y humedad adecuada. Es en la fase de secado natural donde se aprovechan las excelentes condiciones climáticas de nuestra tierra: frío seco en invierno y calor seco en verano. El calor natural permite fundir la grasa con el magro y esto es lo que le dota de un aroma y sabor inigualable (flavor). La empresa es especialista en jamones de cerdo blanco de larga curación (jamón reserva tiene una curación de 18 meses).

En Junio de 2005 se puso en marcha una planta donde se elaboraba la línea de platos preparados con base de pan: rosca, chapatina y enrollados. La instalación está dotada de la más avanzada tecnología, con un proceso productivo completamente automatizado. La ingeniería autómatada desarrollada para esta planta, hace que el trabajo humano se reduzca a controles de calidad en los distintos procesos.

Nº1:
CÁRNICAS ZURITA:
innovación y
evolución del
negocio

Cátedra
Bancaja Jóvenes
Emprendedores
Universidad de
Granada



La empresa posee también su propio laboratorio donde se realizan los controles microbiológicos de materias primas y productos terminados, análisis fisicoquímicos y estudios de caducidad.

Cárnicas Zurita tiene establecido el proyecto “Mejora Continua” compuesto por el Sistema de Autocontrol, Norma ISO 9001, ETG de Jamón Serrano, Norma del Ibérico, IFS, y el Plan de Prevención de Riesgos Laborales. El departamento de calidad es quien se encarga de vigilar y controlar el cumplimiento de estos planes.

Uno de los ejes del sistema de calidad es la trazabilidad, sistema que permite obtener la máxima información y control de cada uno de los lotes de producción: procedencia de la materia prima, controles realizados en las diferentes fases (medidas de temperaturas, pH, % de grasa, tiempo de maduración, etc...), operarios responsables, fecha de expedición, etc. Esta información es suministrada a los clientes. La empresa cuenta con un sistema de gestión muy potente, sobre el sistema operativo SAP, que suministra una información puntual y exhaustiva de la trazabilidad de todos los productos, abarcando todos sus componentes.



La compañía cuenta con los siguientes certificados de calidad: ISO 9001, la planta de productos cárnicos está certificada por DNV (DET NORSTE VERITAS), ETG (Especialidad Tradicional Garantizada) del Jamón Serrano, Norma de Productos Ibéricos, Norma IFS en la planta de platos preparados, certificada por Bureau Veritas. También tiene implantado un sistema de autocontrol interno, basado en la metodología HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control).



La implantación de estos sistemas de calidad permite:

- garantizar la seguridad y fiabilidad en el producto, sustentada en la perfecta identificación y trazabilidad del producto
- garantizar todas las especificaciones, desde le punto de vista productivo y sanitario
- garantizar un estándar de calidad alto, utilizando las mejores materias primas, y aplicando un control total en todo el proceso
- garantizar una respuesta rápida y servicio eficaz y eficiente
- garantizar una presentación impecable de los productos, con toda la información relevante para el consumidor
- garantizar la mejora continua como filosofía de trabajo
- garantizar la implicación de toda la organización, mediante una información interna fluida y eficaz
- garantizar un alto grado de compromiso de los proveedores con la política de calidad de la empresa.

Industrias Cárnicas Zurita, también colabora con LANDALUZ, Asociación Empresarial de la Calidad Certificada, que es la entidad referente del sector agroalimentario de Andalucía, aglutinando casi el 40% de la facturación total del sector en la comunidad.



3.2. La internacionalización del negocio

En el año 2005 Cárnicas Zurita crea el departamento de comercio exterior que tiene como objetivo la introducción de la empresa en los países de la UE. En ese mismo año se pone en marcha la filial Zurita GMBH en Alemania. La introducción en los mercados internacionales requerirá una fuerte inversión para conseguir la adaptación de sabores y packs a los distintos países. Se obtiene la certificación de calidad “International Food Estandar” (IFS). La empresa realiza una intensa labor de promoción en los países: ferias, puntos de venta, medios escritos.

En los mercados internacionales el cliente objetivo son las grandes cadenas de distribución europeas. En Abril de 2006, los mercados internacionales suponían el 2% de la ventas de la empresa, en 2008 el 15% y actualmente el 5%. En estos momentos la empresa vende sus productos en Italia, Alemania, Holanda y Francia.



3.3. Información de la situación económica - financiera

En este epígrafe destacaremos, exclusivamente, las principales cifras que muestran la situación patrimonial y de resultados de la entidad Industrias Cárnicas Zurita S.A., no contemplándose, por tanto, las magnitudes económicas que puedan haber generado otras empresas del grupo empresarial. En el anexo I se incluye la información de una manera más desglosada. Los datos financieros están referidos fundamentalmente al ejercicio económico de 2010, aunque en ocasiones se comparan con las calculadas para el año 2009, y se han obtenido de las cuentas anuales formuladas por la entidad y depositadas en el correspondiente Registro Mercantil

Durante el ejercicio económico 2010 el activo total de la entidad ascendió a 10.800.273 € (un 12,24% más que en 2009), siendo el activo corriente el epígrafe que representaba una cifra mayor (57,48%, frente al 52,33% que significaba en 2009).

La cifras más elevada del activo corriente (que alcanza un total de 6.207.880 €) corresponden a las existencias (53,39% del activo corriente) y a los créditos frente a terceros (32,50%), elevándose a 3.314.334 € (56,56% más que en 2009) y a 2.017.272 € (16,05% menos que en 2009), respectivamente. Dentro de las partidas del activo corriente, destacan por su cuantía los importes correspondientes a las materias primas; productos terminados; créditos frente a clientes, tanto externos como del grupo, y las inversiones financieras a corto plazo, especialmente en empresas del grupo.

Entre los conceptos de activo no corriente (4.592.392,02 €) destacan los valores



correspondientes al inmovilizado material (2.909.575 €, un 4,35% menos que en 2009) y a las inversiones financieras a l/p en empresas del grupo (1.369.103 €, un 14,43% superior al año 2009). Cada una de estas magnitudes significa, respectivamente, un 63,36% y un 29,81% sobre el total del activo fijo de la entidad.

En el activo inmovilizado de la empresa son considerables las cifras referidas a los terrenos y las construcciones; instalaciones técnicas y a las inversiones financieras a largo plazo, fundamentalmente en empresas del mismo grupo financiero.

Respecto a las fuentes de financiación de la empresa Cárnica Zurita S.A., cabría destacar que el epígrafe más significativo es el correspondiente al pasivo corriente (4.166.421 €), que representa un 38,58% del total del patrimonio neto y pasivo, a pesar de haber disminuido un 5,96% respecto a 2009. En relación con ese total, el pasivo a largo plazo significa el 37,43% (4.042.194 €, con un incremento del 46,35% si lo comparamos con el año 2009) y el patrimonio neto el 24,00% (con una cifra de 2.591.657 €, un 6,64% más respecto al año anterior). En la estructura financiera de

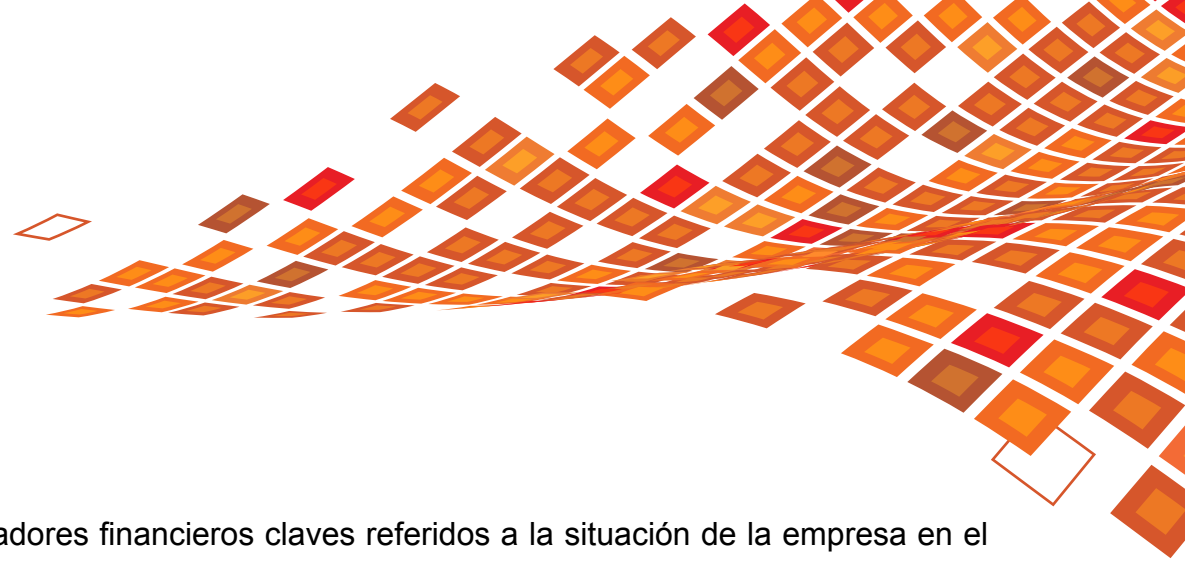


la empresa alcanzan los valores más elevados las reservas; las deudas a largo y corto plazo con entidades de crédito y las deudas con proveedores a corto plazo.

La cuenta de pérdidas y ganancias muestra un beneficio para el ejercicio económico 2010 de 199.755 € (un 23,70% más que 2009), con origen en su totalidad de operaciones continuadas, a pesar de haberse reducido el importe neto de la cifra de negocios un 4,27% respecto al año precedente (en 2010 alcanza una cifra de 5.485.308 € frente a los 5.260.758 € del año 2009).

Entre los conceptos de gastos más elevados destacan los derivados de las operaciones de aprovisionamiento (4.221.723 €, con un incremento de un 22,01% respecto al año anterior) y los de personal (1.070.006 €, con una disminución del 6,10% sobre las cifras de 2009). Otros gastos de explotación (836.563 €, básicamente por servicios exteriores) y las cuotas de amortización del inmovilizado (379.286 €) alcanzan también cifras destacadas, incluso habiéndose reducido respecto al ejercicio 2009 (un 15,66% y un 2,38% respectivamente).

Considerando todos los conceptos de ingresos y gastos procedentes, Cárnicas Zurita obtuvo durante el ejercicio económico de 2010 un beneficio de la explotación, derivado de las operaciones del tráfico y por tanto de la actividad principal de la empresa, que ascendió a 428.395 € (un 7,86% más que en 2009) y unas pérdidas de carácter financiero cuantificadas en 151.617 € (un 8,92% inferiores al año anterior), consecuencia casi exclusivamente de las cargas financieras soportadas. El resultado del ejercicio 2010 antes de tributos fue de 276.778 €, que tras computar el impuesto sobre beneficios imputado (77.023 €) se reduce hasta la cifra, ya indicada, de 199.755 € de beneficios netos obtenidos durante 2010.



En el siguiente cuadro se resumen algunos datos e indicadores financieros claves referidos a la situación de la empresa en el año 2010 y 2009:

CONCEPTO	VALORES 2009	VALORES 2010
Importe neto cifra negocios	5.260.758 €	5.485.308 €
Resultado neto del ejercicio	161.484 €	199.755 €
Fondo de maniobra	605.502 €	2.041.459
Fondos propios	2.169.802 €	2.369.557 €
Nivel de endeudamiento ¹	2,96	3,17
Composición endeudamiento ²	0,62	0,97
Garantía ³	1,34	1,32
Rentabilidad financiera	7,44%	8,43
Rentabilidad económica total	4.13%	3,97
Número de empleados	49	

¹ Recursos ajenos/recursos propios

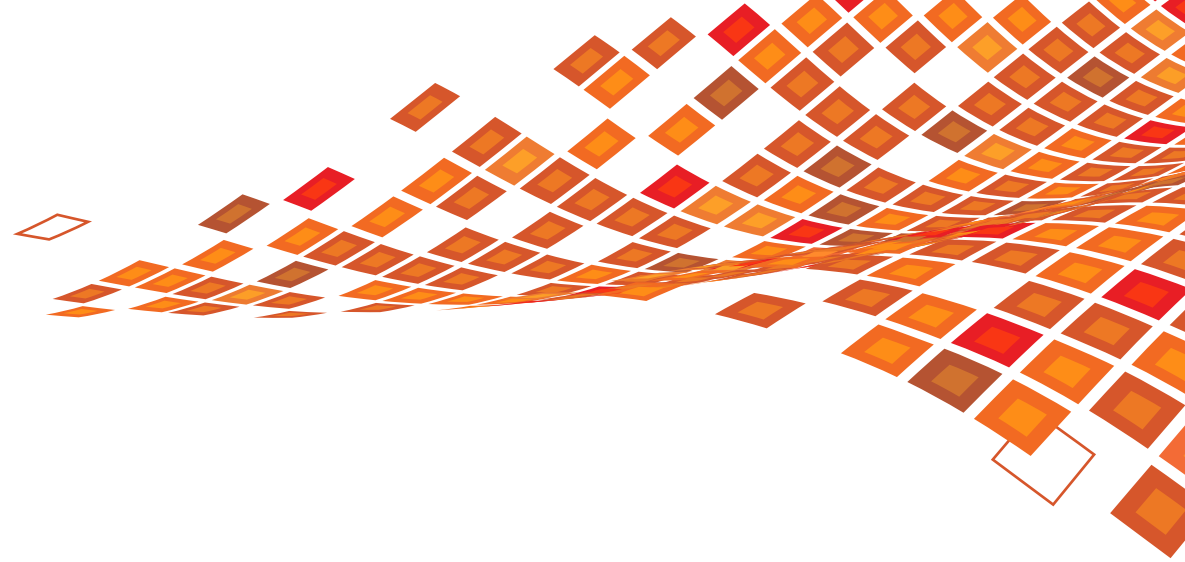
² Pasivo no corriente/pasivo corriente

³ Activo real/pasivo total



4.

**La
importancia
de ser una
empresa
familiar**



4. La importancia de ser una empresa familiar

Cárnicas Zurita S.A. es una empresa de carácter familiar. Por tanto, el proyecto empresarial está íntimamente ligado a la trayectoria de la familia Orantes-Zurita. Los miembros familiares integrados en la empresa actualmente son 5, pertenecientes a la primera, segunda y tercera generación, componentes de 3 ramas familiares. La empresa ha adoptado unas medidas para garantizar la continuidad de la empresa familiar:

- Pacto de no reparto de dividendos. La empresa se encuentra en fase de crecimiento y por tanto, a medio plazo, todos los beneficios de la compañía se reinvierten en la misma.
- Implicación de las nuevas generaciones en el proyecto empresarial, a través de comunicaciones, participación en ciertos eventos relacionados con la empresa.



Nº1:

**CÁRNICAS ZURITA:
innovación y
evolución del
negocio**

Cátedra
Bancaja Jóvenes
Emprendedores
Universidad de
Granada



- Las incorporaciones de nuevos miembros en la familia a la gestión se realizará de forma que posean una experiencia de 5 años en los procesos productivos de la compañía, y una vez superada esta fase, iniciarán la formación de gestión: planificación, gestión financiera, gestión comercial y gestión de recursos humanos.
- El órgano de gobierno está constituido por el Consejo de Administración, formado por el Presidente del Consejo, que es el fundador, y por los componentes familiares del equipo directivo.
- Pacto de no incorporación de los familiares políticos a la empresa, a ningún ámbito de la misma, y no incursión de los mismos en las decisiones de la compañía.



LOS VALORES QUE LA FAMILIA ORANTES HA TRATADO DE REFLEJAR EN LA CULTURA ORGANIZATIVA DE ZURITA SON:

- Gran unión familiar. Presencia constante de una máxima del fundador: por encima de todo, los hermanos han de permanecer unidos
- Gran capacidad de trabajo y constancia de sus miembros
- Fuerte creencia en la idea de trabajo conjunto por un proyecto común
- Gran influencia de la primera generación. El fundador posee una gran credibilidad e influencia, por su experiencia; y su esposa, es un elemento equilibrador
- Alto grado de motivación en sus miembros
- Comunicación muy fluida entre los miembros de la familia, y una gran transparencia
- Constante apoyo entre los miembros de la familia. Cuando uno de ellos tiene un problema los demás solo pueden actuar en una dirección: ayudándole.
- Transmisión de la “cultura del trabajo”. El fundador ha transmitido una enseñanza que sigue totalmente vigente en la empresa y familia:

LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS ES FUNDAMENTE. POR ENCIMA DE TODO ESTÁ EL COMPROMISO, SERIEDAD Y PALABRA DE UNA PERSONA.

NADA SE CONSIGUE SIN ESFUERZO.

CARÁCTER DINÁMICO E INQUIERO DE SUS MIEMBROS.

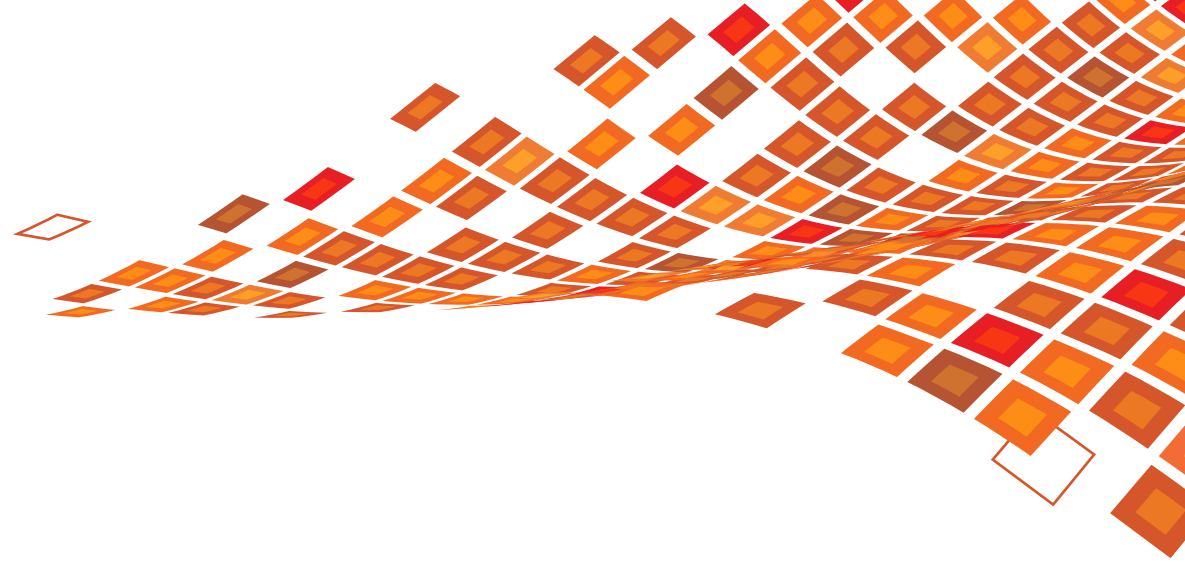


5.

Retos de futuro

Nº1:
CÁRNICAS ZURITA:
innovación y
evolución del
negocio

Cátedra
Bancaja Jóvenes
Emprendedores
Universidad de
Granada



5. Retos de futuro

Los directivos de Cárnicas Zurita ven el futuro de la empresa vinculado a una apuesta clara por La Cueva de 1900. El plan de expansión previsto implicará la apertura de 25 establecimientos en 4 años, en distintas ciudades de la geografía española, incluyendo tanto establecimientos propios como franquiciados. Para esto se ha invertido en fortalecer la estructura de la central de franquicias, con la incorporación de nuevos recursos humanos y tecnológicos. Aunque las franquicias están sufriendo los efectos de la crisis, uno de los sectores que mejor resiste es el de hostelería¹. Hoy en día, los establecimientos de La Cueva de 1900, ambientados en una típica taberna andaluza con una oferta variada y cuidada de embutidos y platos de elaboración casera, parecen estar teniendo una fuerte aceptación por parte de los consumidores.

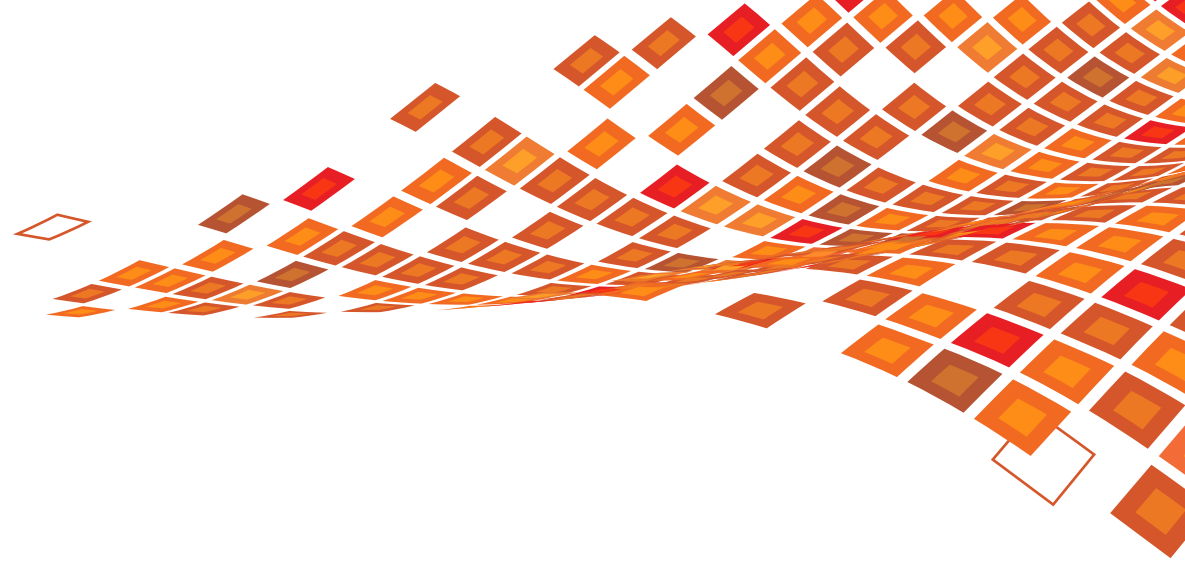
El crecimiento de esta línea de negocio constituirá un apoyo importante para la continuidad de la actividad de fabricación de embutidos, jamones y derivados cárnicos que también aspira a mantener Carnicas Zurita como una base estratégica

¹ Franquicias Hoy, Nº151, junio 2009 consulta realizada el 02/10/2011 www.franquiciashoy.es/logos_fotos/pdf/revista_151.pdf



de su negocio. España es un país con una rica tradición en la elaboración y consumo de los más variados embutidos y jamones. El consumo de carnes y elaborados es el más importante de la cesta de la compra de los españoles, en 2009 “de los 86.851 millones de euros que alcanzó el gasto alimentario (incluidos hogares y consumo extradoméstico), un 20,8% correspondió a la carne y derivados, muy por encima de los otros sectores principales de productos que conforman la cesta de la compra del consumidor español, como son los productos de la pesca (12,6%), las leches y derivados lácteos (11,1%) o las frutas y hortalizas frescas y transformadas (8,8%)”². No obstante, la crisis económica está afectando de forma importante a la industria cárnica y ha perjudicado el consumo. La Confederación de Organizaciones Empresariales del Sector Cárnico de España ha estimado que en 2010 la cifra total de negocio de

² Información obtenida de la Asociación de Industrias de Carne de España, consulta realizada el 02/10/2011 http://www.aice.es/v_portal/apartados/pl_basica.asp?te=7



la industria cárnica española ha disminuido un 1,98%³. Es decir, en estos momentos, el sector cárnico está muy estabilizado en su demanda y, por el contrario, existe un exceso de capacidad de producción que se traduce en una elevada competencia.

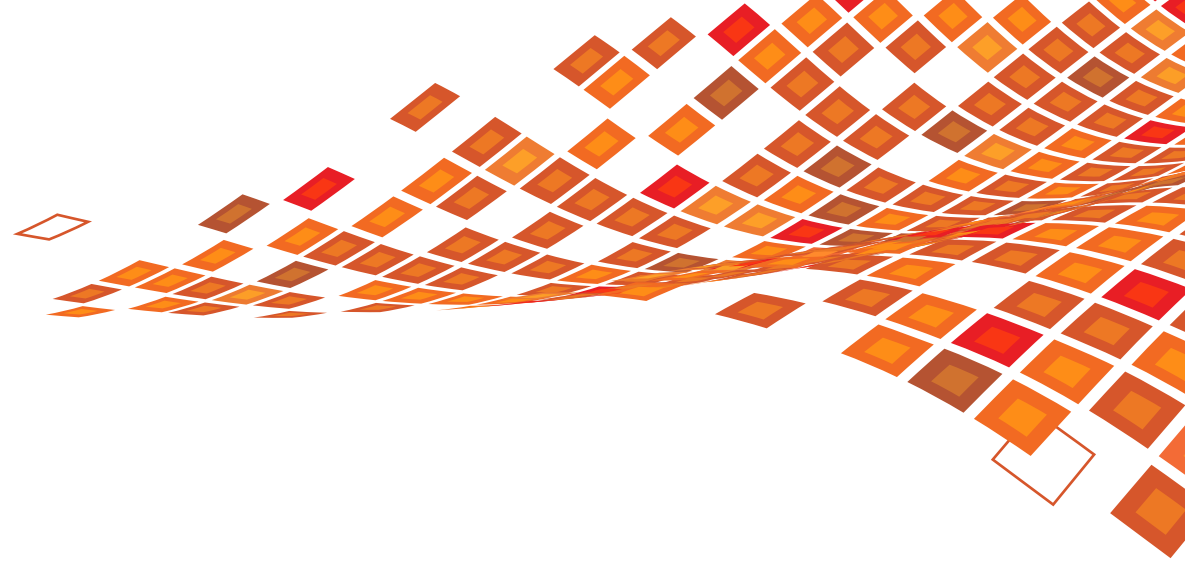
De cara al futuro será sin duda interesante comprobar la evolución del negocio y los planteamientos de La Cueva de 1900. Un aspecto especialmente importante será comprobar la evolución de la línea de negocio en un ámbito fuertemente marcado por la existencia de un muy elevado número de competidores. Si bien los competidores en bares similares a La Cueva de 1900 han sido normalmente pequeñas empresas familiares, algunas cadenas de franquicias de restauración han avanzado con fuerza en España en las últimas décadas. La especialización en formato (frente al habitual planteamiento de comida rápida en la mayor parte de franquicias competidoras)

³ Datos de la Confederación de Organizaciones Empresariales del Sector Cárnico de España.

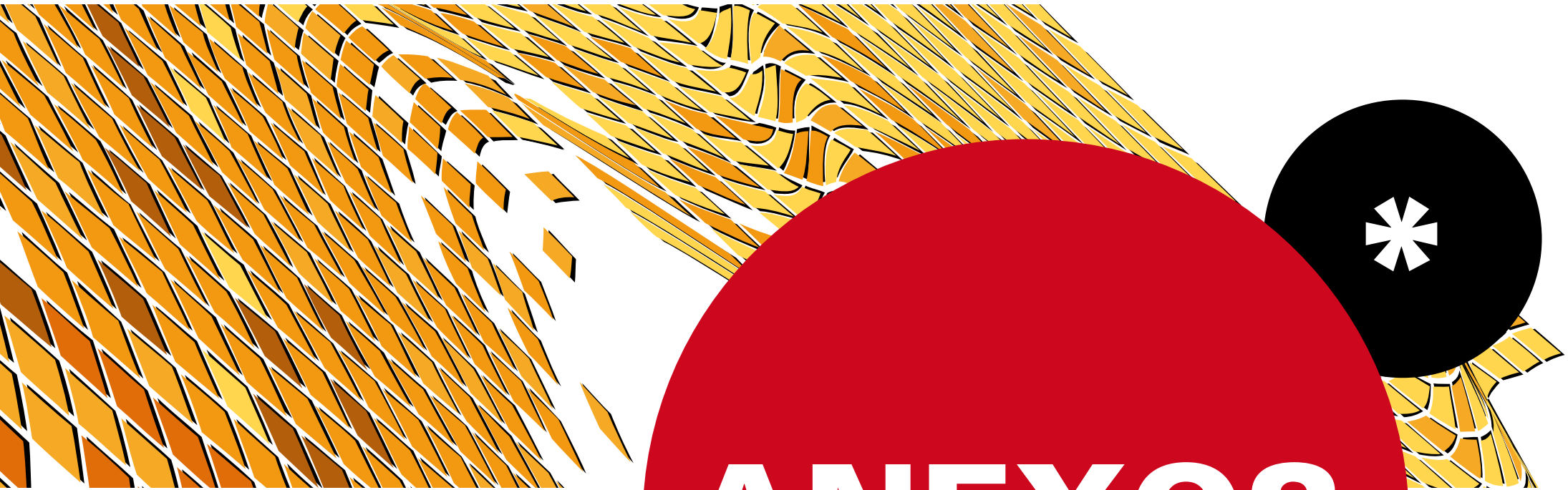


podría ser un pilar positivo para sostener el crecimiento. No obstante, la posibilidad de que pudieran aparecer imitadores, tal como ya ocurrió ante otras innovaciones anteriores de Cárnicas Zurita, puede ser un factor preocupante.

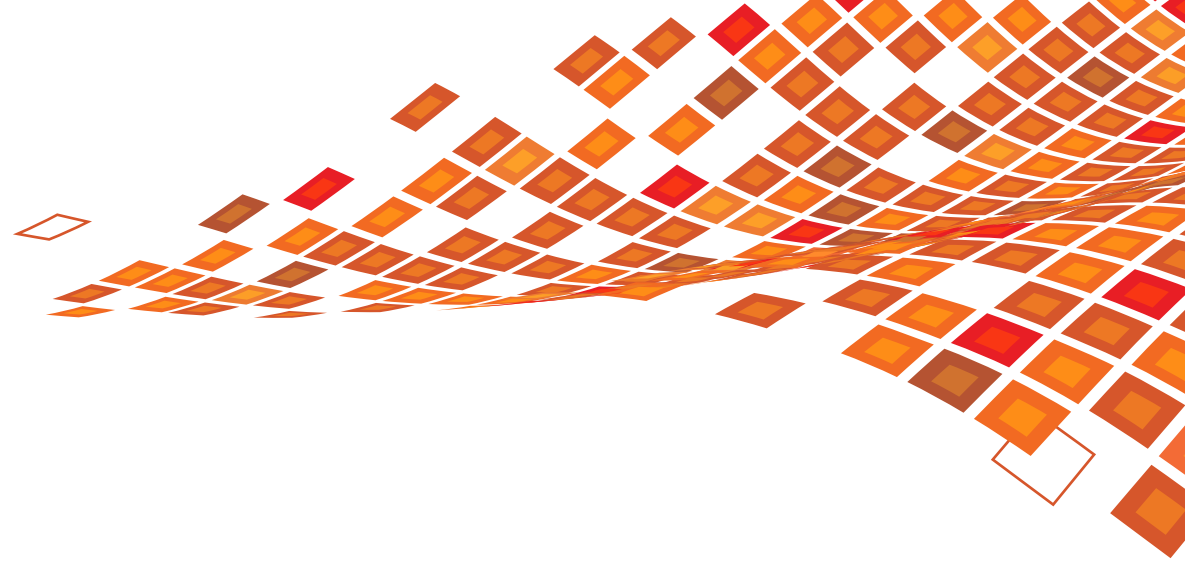
En este sentido, el futuro de la empresa está también marcado por la innovación. La innovación es parte de la cultura de la empresa, existiendo históricamente una preocupación continua por desarrollar nuevos productos que faciliten soluciones prácticas a los problemas diarios de los consumidores. Cárnicas Zurita busca ser una empresa creativa e innovadora, con un compromiso claro por la calidad y el medio ambiente, y por tanto, preparada para hacer frente a los nuevos requerimientos de los mercados. Desde luego, será interesante comprobar si la empresa es capaz de mantener esa cualidad en el futuro y la forma en que la misma se materializa en sus nuevas líneas de negocio. La difícil ecuación entre innovar para diferenciarse y no elevar en exceso los costes es clave en unos momentos donde el precio supone un factor esencial en muchas de las líneas de negocio en las que tiene presencia Cárnicas Zurita.



Finalmente, otro reto de futuro para la empresa es la internacionalización. En estos momentos la empresa exporta el 5% de su volumen de negocio y vende sus productos en Italia, Alemania, Holanda y Francia. La consolidación de las ventas en los mercados exteriores no está exenta de dificultades en un contexto de fuerte globalización y competencia internacional de países con estructuras de costes más favorables (amén de la propia competencia local en los países en los que se desarrolla el negocio). Hasta el momento la empresa ha mostrado una fuerte determinación y suficientes capacidades para hacer frente a los retos de la internacionalización. La empresa deberá decidir ahora si desea profundizar sus planteamientos internacionales y la forma de hacerlo. La posibilidad de una expansión internacional de La Cueva de 1900 podría ser una opción, no obstante, las dificultades para adaptar un modelo de negocio claramente contextualizado en España podrían ser considerables. Por otra parte, la evolución económica de los países de la zona euro puede ser también un factor relevante para el devenir internacional de Cárnicas Zurita.



ANEXOS



ANEXO

DATOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

BALANCE DE SITUACIÓN					
ACTIVO	2010	2009	2008	VARIACIÓN 2010/2009	VARIACIÓN 2009/2008
ACTIVO NO CORRIENTE	4.592.392,02	4.586.855	4.818.627	0,12%	-4,81%
Inmovilizado intangible	35.756	77.631	113.117	-53,94%	-31,37%
Inmovilizado material	2.909.575	3.041.743	3.353.690	-4,35%	-9,30%
Inversiones financieras a l/p en empresas del grupo	1.369.103	1.196.503	1.002.158	14,43%	19,39%
Otras inversiones financieras a l/p	277.956	270.978	349.662	2,58%	-22,50%
ACTIVO CORRIENTE	6.207.880	5.035.975	4.495.618	23,27%	12,02%
Existencias	3.314.334	2.116.929	1.482.693	56,56%	42,78%
Deudores comerciales y otros créditos	2.017.272	2.403.030	2.629.274	-16,05%	-8,60%
Inversiones financieras a c/p en empresas del grupo	466.230	375.361	300.461	24,21%	24,93%
Otras inversiones financieras a c/p	55.065	22.496	60.574	144,78%	-62,86%
Periodificaciones a c/p	336.702	108.947	16.213	209,05%	571,97%
Efectivo y otros activos líquidos	18.277	9.212	6.403	98,40%	43,87%
TOTAL ACTIVO	10.800.273	9.622.830	9.314.245	12,24%	3,31%



BALANCE DE SITUACIÓN					
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2010	2009	2008	VARIACIÓN 2010/2009	VARIACIÓN 2009/2008
PATRIMONIO NETO	2.591.657	2.430.384	2.243.856	6,64%	8,31%
Fondos propios	2.369.557	2.169.802	2.008.319	9,21%	8,04%
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	222.099	260.582	235.537	-14,77%	10,63%
PASIVO NO CORRIENTE	4.042.194	2.761.973	2.117.265	46,35%	30,45%
Deudas a l/p	3.948.198	2.650.524	1.066.013	48,96%	148,64%
Deudas con empresas del grupo a l/p	0	0	950.307		-100,00%
Pasivos por impuesto diferido	93.996	111.449	100.945	-15,66%	10,41%
PASIVO CORRIENTE	4.166.421	4.430.473	4.953.124	-5,96%	-10,55%
Deudas a c/p	2.312.693	1.139.883	1.554.480	102,89%	-26,67%
Acreedores comerciales y otras deudas	1.853.728	3.290.590	3.398.644	-43,67%	-3,18%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	10.800.273	9.622.830	9.314.245	12,24%	3,31%

Nº1:

CÁRNICAS ZURITA:
innovación y
evolución del
negocio

Cátedra
Bancaja Jóvenes
Emprendedores
Universidad de
Granada

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	2010	2009	2008	VARIACIÓN 2010/2009	VARIACIÓN 2009/2008
Importe neto de la cifra de negocios	5.485.308	5.260.758	9.153.553	4,27%	-42,53%
Variación existencias pdtos. termi. y en curso fabricación	1.103.273	668.811	639.682	64,96%	4,55%
Aprovisionamientos	-4.221.723	-3.460.080	-5.720.189	22,01%	-39,51%
Otros ingresos de explotación	280.625	255.708	232.501	9,74%	9,98%
Gastos de personal	-1.070.006	-1.139.520	-1.790.422	-6,10%	-36,35%
Otros gastos de explotación	-836.563	-991.876	-1.848.680	-15,66%	-46,35%
Amortización del inmovilizado	-379.286	-388.523	-419.492	-2,38%	-7,38%
Imputación subvenciones del inmovilizado no financiero	55.935	59.630	52.202	-6,20%	14,23%
Deterioro y resultado por enajenación inmovilizado	0	0	-1.303		-100,00%
Otros resultados	10.834	132.252	-9.033	-91,81%	-1564,10%
RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN	428.395	397.160	288.819	7,86%	37,51%
Ingresos financieros	1.178	0	7		-100,00%
Gastos financieros	-152.795	-166.950	-176.156	-8,48%	-5,23%
Diferencias de cambio	0	481	-829	100%	-158,02%
Deterioro y resultado por enajenación instrumentos fros.			31.335		-100,00%
RESULTADO FINANCIERO	-151.617	-166.469	-145.643	-8,92%	14,30%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	276.778	230.691	143.176	19,98%	61,12%
Impuestos sobre beneficios	-77.023	-69.207	-54.953	11,29%	25,94%
RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	199.755	161.484	88.223	23,70%	83,04%
RESULTADO DEL EJERCICIO	199.755	161.484	88.223	23,70%	83,04%



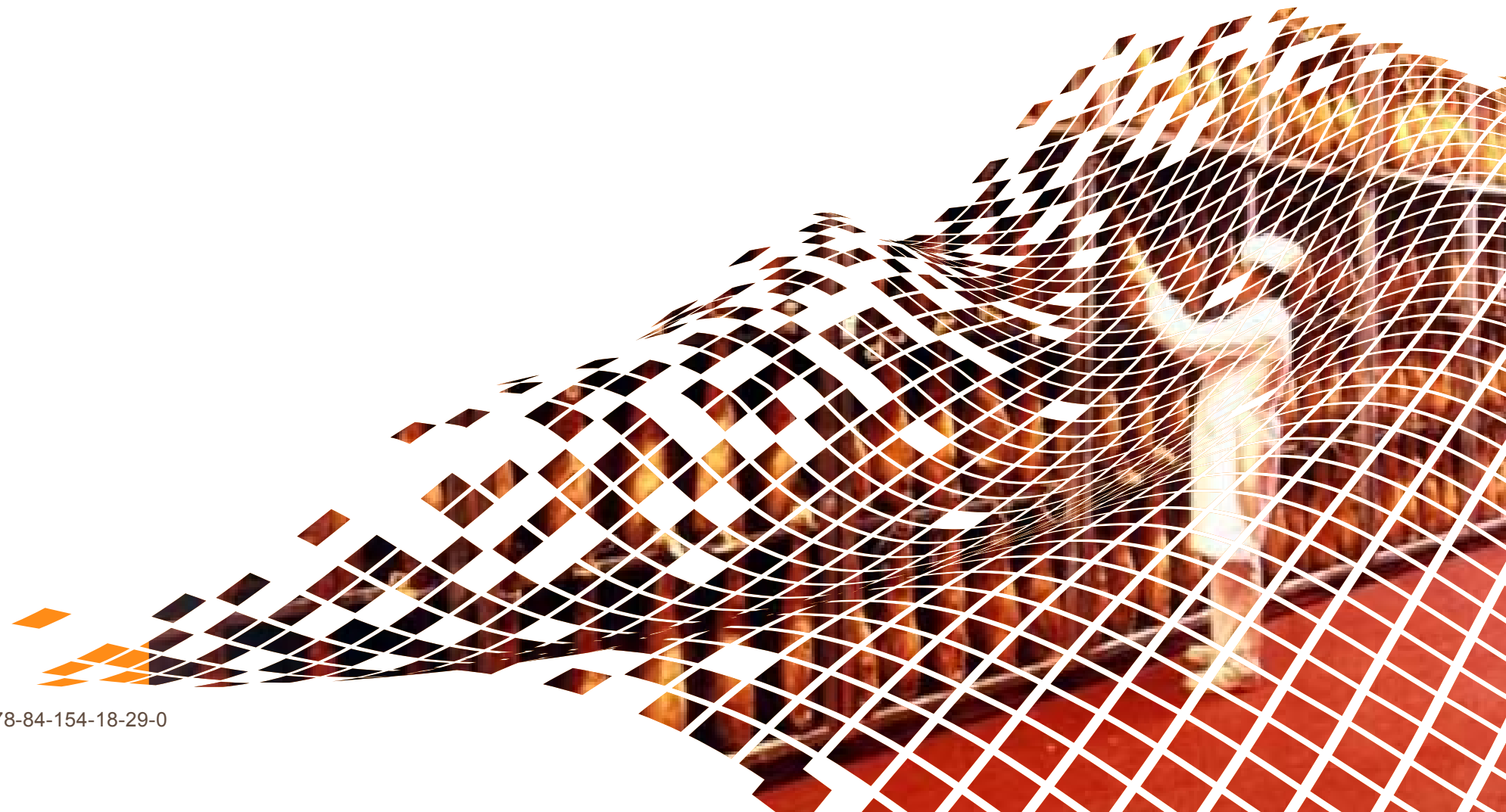
CÁTEDRA
BANCAJA
Jóvenes
EMPRENDEDORES
Universidad de Granada

Cámaras
Fundación INCYDE

compromiso social.
Bancaja



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro



ISBN: 978-84-154-18-29-0