

GOBIERNO CORPORATIVO DE GRUPO OSBORNE: ENTREVISTA AL PRESIDENTE, D. IGNACIO OSBORNE COLOGAN¹

(29.01.2024)

“Yo hago lo que tú no puedes, y tú haces lo que yo no puedo. Juntos podemos hacer grandes cosas”²

“El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo gana campeonatos”³

INTRODUCCIÓN

La empresa cuya denominación originaria fue DUFF GORDON se creó en 1772, si bien en un principio ningún miembro de la familia Osborne participaba en ella. En 1803 Thomas Osborne Mann, con 22 años, entró como trabajador y años más tarde compraría la empresa.

En palabras de Ignacio Osborne, la historia se podría resumir así:

“En los más de 250 años transcurridos, han sucedido muchas cosas: guerras, confitos, pandemias... Toda una experiencia que, sin duda, ha ayudado a la familia, actualmente en sexta y séptima generación, a superar las crisis recientes”.

Algunos de los hitos más significativos de esta historia han sido los siguientes:

- A principios del siglo XX (1904) dos miembros de la tercera generación, Tomás y Roberto, fundaron Cruzcampo, si bien más tarde, Roberto intercambió su participación en Osborne por el 50% de la de Tomás en Cruzcampo. De esta forma, cuatro hermanos se mantuvieron en el negocio del vino y Roberto y sus descendientes continuaron con el de la cerveza.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor David Moreno Utrilla, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © marzo 2024, Fundación San Telmo.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Madre Teresa de Calcuta.

³ Michael Jordan.

- En 1972, a la muerte de Ignacio Osborne Vázquez (tercer conde de Osborne, de la cuarta generación), comenzó la transición de la cuarta a la quinta generación. Profesionalizaron la gestión; realizaron un “ERE familiar” y quedaron como directivos solo tres familiares. El lema fue: “La familia importa, pero la prioridad es el negocio”.
- En 1996 se produjo un nuevo relevo generacional y se incorporan Tomás Osborne Gamero-Cívico (presidente) e Ignacio Osborne Cologan (CEO), primos de la sexta generación. Su principal apuesta fue el gobierno corporativo, como instrumento para establecer la relación entre la propiedad-familiar y la empresa, y la creación de valor para asegurar la continuidad de la empresa.
- Entre 1996 y 2017 el negocio siguió creciendo y diversificándose. Hubo que innovar para crear una estructura que facilitara la entrada de socios externos y mantuviera el sólido vínculo familiar, aislándolo de las interferencias de los socios ajenos. Así, crearon, en un primer nivel, la sociedad patrimonial, donde estaba la familia; y, en un segundo nivel, una sociedad operativa, desde donde se desarrollaba el negocio. Para proyectos concretos se incorporaron dos socios, que ahora ya no están. En 2023 la sociedad familiar era la única propietaria del negocio.
- En 2017 Ignacio pasó a ser presidente y Tomás se mantuvo como consejero, presidente de honor y presidente de la Fundación Osborne. A Fernando Terry Osborne, también miembro de la sexta generación, se le promovió a CEO. Las principales tareas del CEO, con la tutela del presidente, fueron: la primera, hacer un plan estratégico; la segunda, desarrollar la comunicación con la familia accionista; y, la tercera, hacer una empresa sostenible.
- En 2023, cuando Ignacio cumplió 70 años, dejó la presidencia y salió del consejo. Sofía Osborne Coloma (con 54 años, de la sexta generación) fue designada como la primera presidenta de Grupo Osborne.

El Grupo Osborne en la actualidad⁴

En 2023 el Grupo Osborne era una empresa española, con más de 250 años de existencia, cuya razón de ser era: construir marcas que te hagan disfrutar más de la vida y te generen experiencias compartidas con las personas que tú quieras. Para alcanzar este propósito se ha apoyado en cuatro valores: autenticidad, maestría, espíritu visionario y compromiso. Con esta visión ha pretendido seleccionar, elaborar y hacer llegar a los consumidores en todo el mundo productos de marcas de alimentación y bebidas con mayor autenticidad y prestigio, que sean un referente en la gastronomía española.

⁴ Para un mejor conocimiento de los negocios y la actividad empresarial del Grupo Osborne, consultar <https://www.osborne.es>

Grupo Osborne es propietaria de más de treinta marcas, que utiliza en sus negocios principales: ibéricos, espirituosas, vinos y restauración. Las marcas de mayor renombre internacional son: el jamón de bellota 100% ibérico Cinco Jotas; el vino de Rioja Montecillo; los brandis Carlos I, 1866, Veterano y Magno; la ginebra Nordés y Anís del Mono. También cuenta con una línea de restaurantes, entre los que destacan Cinco Jotas y, además, con la marca de El Toro de Osborne. A finales de 2021 adquirieron la empresa de caviar ecológico Riofrío⁵.

El grupo desarrolla sus marcas a nivel global. Tiene puesto especial foco en el canal de hostelería (HORECA), con el apoyo de equipos propios o de alianzas estratégicas. Promueve la construcción selectiva de marcas en países con alto potencial mediante embajadores de marca y otras palancas de *marketing*.

Un tercio de la facturación del Grupo Osborne procede de los mercados internacionales. Está presente en más de setenta países. Tiene operación propia en China y Brasil. Y, en estos momentos, enfoca los recursos a sus mercados clave: Alemania, China, USA, Reino Unido, Italia, Duty Free, México y Filipinas.

En el mercado nacional, el grupo es una referencia para grandes compañías multinacionales, que lo han elegido como su socio comercial. En la actualidad distribuye: Ron Nicaragüense Flor de Caña, Ginebra Brockmans, Amaretto Disarono, Tía María, Bourbon Evan Williams, Roberto Cavali vodka y Champagne Piper Heidsiek.

Para conocer la realidad de Osborne, su fortaleza y también la de sus accionistas, hay que señalar su capacidad de resiliencia para superar la complicada situación que el Covid-19 supuso para el negocio de Osborne y, en consecuencia, para su sistema de gobierno. Mantuvieron reuniones con los accionistas, que aun siendo telemáticas contaron con el doble de asistencia que las presenciales. Los accionistas, y esto fue un hito importante, aceptaron que no se repartiesen dividendos. El consejo de administración multiplicó sus reuniones, también telemáticas, y, siguiendo el ejemplo de los accionistas, renunció a su retribución ese año. El equipo directivo intensificó su dedicación y redujo la retribución en un 25%.

Así, en 2020 se produjo una caída de ventas del 57%, pero con un espíritu de optimismo —“*Con esto también podemos...*”. Al año siguiente empezaron a superar la situación; crecieron un 33%. En 2022 superaron ya las cifras previas a la pandemia.

En el año 2021 las principales magnitudes económicas fueron:

- Facturación neta: 241,1 millones de euros (46% ibéricos; 40% espirituosas; 11% vinos; y 3% hostelería).
- EBITDA: 38,6 millones de euros.

⁵ Empresa que ha recibido el Premio Alimentos de España a la Producción Ecológica en el año 2020 y que se enmarca en la estrategia de crecimiento y diversificación en categorías *gourmet* de alto valor añadido.