

OSBORNE¹

El 4 de noviembre de 2008 en las oficinas centrales de Osborne en el Puerto de Santa María (Cádiz), estaba a punto de comenzar el Comité de Dirección de la compañía en el que su Consejero Delegado, Ignacio Osborne, y el Director General, Alfonso Calderón, debían exponer la marcha de la empresa en lo relativo al cumplimiento de los presupuestos para ese ejercicio, ya modificados en mayo de ese mismo año.

Ante el descenso de las ventas de los últimos meses, las medidas tomadas en mayo de 2008 para reducir gastos parecían ser insuficientes para llegar al EBITDA deseado. Las previsiones para la campaña de Navidad, donde la compañía centraba un tercio de sus ventas y que estaba a punto de comenzar, tampoco eran nada esperanzadoras.

La crisis económica, que se había iniciado en el sector bancario y en el de la construcción, se estaba extendiendo a otros sectores, entre ellos al de la producción y comercialización de alimentos y bebidas, en el que operaba Osborne. Los últimos acontecimientos hacían peligrar la validez del plan estratégico 2006-2009 diseñado por la dirección.

Ignacio y Alfonso iban a presentar una nueva revisión de los presupuestos y a proponer nuevas medidas de ajuste. La reunión se preveía muy dura, pues se manifestaban problemas en las cuatro divisiones de la compañía.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Miguel Ángel Llano Irusta, con la colaboración de D. Antonio Aguilera Nieves (Master Sevilla Enero 06) y con el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Ignacio y Alfonso eran conscientes de que necesitaban el compromiso e implicación de sus Directores de División (los cuales formaban el Comité de Dirección cuya reunión estaba a punto de comenzar) para diseñar e implantar un plan de acción. También sabían que debían consultar de forma inmediata a los accionistas representados en el Consejo de Administración sobre las decisiones estratégicas a tomar.

ANTECEDENTES

La familia Osborne llegó desde Devon (Inglaterra) a la costa de Cádiz a finales del siglo XVIII, cuando Thomas Osborne Mann se afincó como comerciante para exportar los vinos de la zona a Inglaterra, estableciendo con tal finalidad acuerdos comerciales con la casa Duff Gordon. Hacia 1860, los herederos del cónsul James Duff vendieron su parte del negocio a la familia Osborne, momento en el que utilizó por primera vez el apellido familiar como marca de sus cada vez más apreciados productos. Por aquellas fechas, se convirtieron en proveedores habituales de la nobleza europea.

Sin saber que en el futuro su apellido y su marca quedarían vinculados a la efigie del toro, en la década de los 80 del siglo XIX, Tomás Osborne Bölh de Faber se convirtió en Presidente de la sociedad constructora de la nueva plaza de toros del Puerto de Santa María (Cádiz). A comienzos del siglo XX, la empresa iba prosperando. Tomás Osborne Guezala y su hermano Roberto fundaron en 1904 la empresa cervecera La Cruz Del Campo², aunque unos años más tarde decidieron separarse. Tomás, casado con Elisa Vázquez y García de la Serna, muere en 1935, asumiendo su hijo Ignacio Osborne Vázquez, III Conde de Osborne, la dirección de la firma desde 1935 hasta 1972. En esos años se impulsó una amplísima expansión de la bodega, a la vez que se introdujeron novedades en la gestión, como fue la entrada de las mujeres en el accionariado. En 1951 la empresa se transformó en Sociedad Anónima.

En la década de los 70, bajo la presidencia de Antonio Osborne Vázquez, se inició la estrategia de diversificación (ver Anexo 1) que, a partir de entonces, se haría característica de la empresa. Hasta 1980, Antonio Osborne Vázquez ocupó la Presidencia, momento en el que el Consejo de Administración designó a Enrique Osborne MacPherson, que ocupó el cargo hasta 1988, cuando fue designado Tomás Osborne Vázquez, IV Conde de Osborne. En 1996 fue designado Tomás Osborne Gamero-Cívico como Presidente del Consejo de Administración, y Consejero Delegado Ignacio Osborne Cologan, ambos, de la sexta generación de la familia, que encabezaron una sociedad formada por cerca de 200 accionistas, descendientes todos de Thomas Osborne Mann.

Desde sus inicios, la familia Osborne se dedicó a la comercialización de los vinos de Jerez, comarca en la que, por sus características de terreno y clima, se obtenía un vino

² La Cruz del Campo, es la empresa que dio origen a la actual cervecería y marca de cerveza Cruz Campo, propiedad de la multinacional holandesa Heineken

singular a partir de cepas³ de las variedades Palomino, Pedro Ximénez y Moscatel. Los agricultores y bodegueros de la zona constituyeron el primer Consejo Regulador en 1935.

A finales del siglo XVIII y comienzos del XIX, algunos bodegueros, entre ellos Osborne, comienzan a añejar sus aguardientes en vasijas de roble. Mediado el siglo XIX, algunas bodegas consiguen ya las primeras soleras de Brandy. A partir de 1875, tienen lugar las primeras exportaciones embotelladas y etiquetadas con marcas de nueva creación como Terry, Bobadilla, González Byass, Garvey, Domecq u Osborne.

En 1989 se publicaron el Reglamento 1.576/89 de la Comunidad Económica Europea, de "Definición, designación y presentación de las bebidas espirituosas", y el Reglamento de la Denominación Específica Brandy de Jerez, momento a partir del cual sólo podía llevar esa denominación la bebida espirituosa procedente de la destilación del vino, envejecida en recipientes de roble en la comarca de Jerez de la Frontera, convirtiendo así al Brandy de Jerez en D.E. (Denominación Específica)⁴.

Osborne envejecía el vino mediante un proceso natural. Las holandas⁵ maduraban en sus correspondientes vasijas de roble, previamente envinadas con vino de Jerez, siguiendo dos métodos, el de solera⁶ y el de añada⁷, en tres bodegas ubicadas en el Puerto de Santa María (denominadas Cecilia, Aurora y Ángela), con capacidad para más de 20.000 botas en total (10,32 millones de litros).

La empresa tenía sus oficinas centrales en El Puerto de Santa María. Sus instalaciones ocupaban más de 300.000 m². Desde dichas oficinas, se gestionaba la cartera de todas sus sociedades filiales.

En el 2008, Osborne ocupaba uno de los primeros puestos en el ranking de facturación de las empresas del sector vitivinícola de España. Era la segunda empresa productora de bebidas alcohólicas y el mayor elaborador de Brandy de Jerez.

³ Tronco de la vid. Una cepa de vino de Jerez producía unos 4 kilos de uva al año. Según normas del Consejo Regulador, solamente podían convertirse en vino 72,5 litros de mosto por cada cien kilos de uva. Según, medidas tradicionales, por cada 690 kilos de uva se obtenía una bota de mosto.

⁴ Denominación Específica, significa que las materias primas podían ser adquiridas en cualquier rincón del planeta, pero habían de llegar a la vejez en la región de Jerez de la Frontera, Sanlúcar de Barrameda y El Puerto de Santa María.

⁵ Aguardiente joven de 60 a 70 grados obtenido en las alquitaras.

⁶ El proceso consiste en almacenar botas de brandy divididas en escalas. Cada escala viene a tener el mismo número de botas. Las que contienen el más viejo se llaman solera y, en orden de vejez, le siguen la primera escala, segunda, tercera... de cada bota de solera se extrae la misma cantidad de brandy que se embotella, una operación llamada saca, limitada en su volumen y adecuadamente espaciada en el tiempo de acuerdo a la tradición y el tipo de brandy de que se trate. La cantidad extraída de la solera se rocía, es decir, se repone con una cantidad igual a la primera escala, a su vez rociada con la misma cantidad de la segunda escala, y así sucesivamente hasta llegar a la última, repuesta con las holandas.

⁷ El sistema consiste en introducir brandy en su vasija correspondiente y esperar el tiempo necesario para que alcance las características que le son propias.