

## WILLIAMS & HUMBERT<sup>1</sup>

El día 22 de febrero de 2016 Jesús Medina García de Polavieja, consejero delegado y director general del Grupo Medina, propietario de la bodega jerezana WILLIAMS & HUMBERT<sup>2</sup>, intuía —más que contemplar—, desde el amplio ventanal de su despacho, los letreros de las cercanas Bodegas Garvey<sup>3</sup> tratando de imaginarse como acogería el Consejo de Administración su propuesta de hacer adquirir dicha empresa para darle un empujón al difícil y necesario crecimiento de su actividad.

En el Marco de Jerez<sup>4</sup> se conocía como Bodegas Garvey el Complejo Bodeguero Bellavista, principal activo del antiguo entramado de la familia Ruiz-Mateos en Jerez de la Frontera (Cádiz). Complejo Bodeguero Bellavista, S.L., en concurso de acreedores voluntario desde abril de 2011, parecía estar ya en disposición de afrontar con éxito su proceso de liquidación una vez que las marcas “Garvey”, “Garvey B.V.”, “Bodegas Garvey”, “Grupo Garvey”, “Fino San Patricio” y “Espléndido” habían sido recuperadas por la administración concursal para incorporarlas a la venta de la unidad productiva.

Jesús y su equipo habían estudiado a fondo la operación desde el punto de vista comercial, productivo, empresarial y financiero; la documentación se había remitido ya a los miembros del Consejo de Administración y sólo quedaba debatir el proyecto en la próxima junta.

El Grupo Medina constaba con un amplio historial y oficio en adquisiciones, pero Jesús no estaba convencido de que la ilusión por el crecimiento en un mercado tan difícil como el vino y el brandi de Jerez, compensara los esfuerzos y riesgos —empresariales y financieros— que habría que asumir.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Isaura López Polo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © septiembre 2017, Instituto Internacional San Telmo. España.

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 medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional 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 email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

<sup>2</sup> Página web: <http://www.williams-humbert.com/> Video corporativo:

[https://www.youtube.com/watch?v=b\\_pgONBqcFc](https://www.youtube.com/watch?v=b_pgONBqcFc)

<sup>3</sup> Para más información ver <http://www.grupogarvey.com/>

<sup>4</sup> Nombre con el que se conoce a una zona de viñedos al noroeste de la provincia de Cádiz, España. Página web: <http://www.sherry.wine/es/el-origen/el-marco-de-jerez>

## GRUPO MEDINA

El Grupo Medina era, en 2016, una empresa familiar, con más de 120 personas en plantilla. Se dedicaba a la elaboración y comercialización de productos típicos del Marco de Jerez – vino, brandi y vinagre –, y de otras bebidas alcohólicas. El 70 % de su volumen de negocio era internacional (repartido en más de 90 países). Los vinos de Jerez representaban en torno a un tercio de su cifra de ventas y los brandis, aproximadamente el 50 %. El resto de los ingresos procedían de otras bebidas espirituosas, varios vinos de otras denominaciones de origen, botas envinadas<sup>5</sup> para whisky y su propia marca de productos ibéricos y quesos. En el Anexo 1 se puede encontrar una lista de las marcas más importantes de la empresa y en los Anexos 2 la evolución de las principales magnitudes financieras.

Las oficinas centrales del Grupo Medina, que operaba a través de la empresa Williams & Humbert, S.A., se encontraban ubicadas en Jerez de la Frontera, junto a sus bodegas. Ésta ocupaba una superficie de más de 150.000 m<sup>2</sup> y albergaba más de 50.000 botas de vino y brandi.

## EL SECTOR DEL VINO Y BRANDI DE JEREZ

El Marco de Jerez es una reconocida región vitivinícola, situada en el sur de España y caracterizada por tener excelentes tierras calcáreas y un clima suavizado por la proximidad del océano Atlántico. En la zona se ha cultivado la vid desde tiempos inmemoriales y se han desarrollado tradiciones diferenciadas para la crianza de vinos y brandis, como el sistema de criaderas y solera<sup>6</sup> que domina en la zona. Los productos de Jerez tuvieron históricamente un éxito extraordinario en el imperio británico, que contribuyó a su fama mundial. La denominación de origen Jerez-Xérès-Sherry se crea en 1935, gestionada por un consejo regulador.

Tanto el vino como el brandi se enmarcan en la categoría de bebidas alcohólicas. Según los estudios de la Organización Mundial de la Salud, globalmente, el consumo de alcohol puro por individuo —mayor de 15 años— asciende a 6,2 litros por año, aunque la distribución por áreas geográficas es muy variable; los consumos más elevados corresponden a los países más desarrollados. El 50% de este consumo corresponde a

---

<sup>5</sup> Bota: tonel de madera, normalmente de roble americano, de unos 500 litros de capacidad, destinado a la crianza del vino de Jerez.

<sup>5</sup> Referencia al uso de botas envinadas con vino de Jerez para envejecer el whisky  
[http://cincodias.com/cincodias/2014/03/28/sentidos/1396021801\\_719985.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/03/28/sentidos/1396021801_719985.html)

<sup>6</sup> El método se basa en el uso de botas de las que periódicamente se saca un porcentaje de su contenido para rellenar otras. En concreto las botas suelen disponerse en tres alturas. De las inferiores —las colocadas directamente en el suelo ("soleras")— se saca aproximadamente un cuarto de su contenido para consumo. De la hilera de altura intermedia (primera criadera) se saca la cantidad que falta en la inferior y se rellena. Y de igual modo se procede con la superior (segunda criadera) respecto a la intermedia. La superior se rellena, a su vez, con vino nuevo ("holandas") para la producción de Brandi.

bebidas espirituosas; el 35%, a cerveza y el 8%, a vino (aunque el vino representa el 25,5% del consumo de alcohol en Europa).

La producción mundial de vino se eleva a 27.000 millones de litros anuales. Los primeros países productores son Francia, Italia y España. España es un país netamente exportador ya que su producción asciende a 3.800 millones de litros y su consumo, únicamente a 1.000. Los principales países consumidores de vino son Estados Unidos, Francia, Italia y Alemania. El vino de Jerez supone una mínima parte de la producción española, unos 40 millones de litros al año, de los que una cuarta parte se consume en España. Los principales destinos de exportación son el Reino Unido, Holanda, Alemania y Estados Unidos. Según un informe publicado en el año 2014 por DBK, los vinos de Jerez tienen una baja rentabilidad: el 2% sobre ventas. La elevada inversión que implica su crianza y los numerosos altibajos que ha tenido el mercado a lo largo de su historia, hacen que el vino de Jerez sea difícil de gestionar. Entre los años 2010 y 2014 las ventas de vino del Marco de Jerez descendieron un 21% (medido en litros). Las variedades de vino propias de la zona son: vinos generosos (manzanilla, fino, amontillado, oloroso y palo cortado), vinos generosos de licor (*pale cream*, *médium* y *cream*) y vinos dulces naturales (Pedro Ximénez y moscatel).

El brandi se enmarca entre las denominadas bebidas espirituosas, cuyo consumo mundial se estima en 20.000 millones de litros anuales. Dentro de la categoría se engloban bebidas con envejecimiento —whisky, brandi o ron— y otros destilados sin envejecimiento —vodka o ginebra—. Entre ellas, las más consumidas son el vodka y el whisky; el brandi es la tercera, con un consumo anual de 1.600 millones de litros anuales. Los principales mercados del brandi, por volumen, son: India, Filipinas, Rusia —países con una importante industria local— y los Estados Unidos. Entre los brandis, destacan por su prestigio los franceses: coñac, armagnac y otros. En España la producción de brandi se desarrolla principalmente en Jerez y Cataluña. La producción de brandi en Jerez asciende a unos 14 millones de litro anuales. El consumo en España ha descendido drásticamente, por lo que en la actualidad más de dos tercios de la producción se destinan a exportación; los principales destinos son Filipinas (con 4 millones de litros), México, Alemania, Estados Unidos, Italia y Reino Unido. (Ver Apéndice I).

## **HISTORIA DEL GRUPO MEDINA**

### **Orígenes**

En los años 60 del pasado siglo los miembros de la familia Medina Cachero, José, Nicolás y Jesús, trabajaban en distintas bodegas del Marco de Jerez. Ángel —otro de los hermanos— ejercía de abogado en una empresa en Madrid.

En el año 1965, José Medina Cachero, apoyado por sus hermanos, decide independizarse y dedicarse a la compra y comercialización a granel de vino de Jerez procedente de distintas bodegas.