

EL TORO DE OSBORNE: UN ICONO DE ESPAÑA¹

“La gestión de marca como activo estratégico es, cada vez más, una prioridad para la alta dirección de las compañías españolas. Es un hecho que aquellas empresas en las que el equipo directivo se implica en temas de branding y en las que se destinan recursos a la gestión de marca, incrementan el valor de las mismas lo que redundará en un mayor valor para el accionista”.

Interbrand²

En mayo de 2016 Osborne, importante empresa española del segmento de bebidas y alimentación, acababa de celebrar su Junta General de Accionistas. A lo largo de la misma se habían aprobado las cuentas de 2015 en las que alcanzaron los 241 millones de euros de facturación y 35,6 de EBITDA, cifras que representaban en relación con el año anterior, un descenso del 1,6% y 11%, respectivamente. En el Anexo 1 se encuentra la cuenta de resultados de los años 2011 a 2015.

La compañía quería potenciar su internacionalización, al tiempo que seguir creciendo en el mercado nacional, que ya había superado la crisis económica de años pasados. Una pieza galvanizadora de la estrategia de la empresa era su marca corporativa, sobre la que se había vuelto a abrir un debate acerca de su uso y potencial desarrollo vía licencias comerciales.

Durante los últimos sesenta años la marca corporativa de Osborne había estado unida a un símbolo muy notorio que nació como una valla publicitaria de gran tamaño, y que

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo con la colaboración de la asistente de investigación Carmen Gómez González, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © septiembre 2016, Instituto Internacional San Telmo. España.

Rev. marzo 2017

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

² Fundada en 1974, Interbrand es reconocida por liderar el diálogo de branding, las marcas como activos de valor. Es la primera consultora de marca a nivel mundial con 40 oficinas en 25 países. Anualmente publica el estudio Best Global Brands y dispone de una amplia plataforma con más de 100.000 usuarios para incentivar el diálogo sobre marcas. Asimismo, publica cada dos años un estudio sobre las marcas españolas+ mejor valoradas.

era la silueta negra de un toro bravo. La gran aceptación popular alcanzada la había convertido en un icono indisolublemente unido a la empresa que, además, representaba los valores tradicionales que en el imaginario se solían asociar a España, tanto dentro como fuera de sus fronteras.

El *“Toro de Osborne”* se había convertido casi en un símbolo oficioso de España. No obstante, para algunos, el tiempo del *“Toro de Osborne”* ya había pasado. Lo consideraban símbolo de una época ya superada que representaba a la España del desarrollismo³. Para otros, no encajaba bien con las tendencias y valores de la sociedad del siglo XXI y parecía alejado de los gustos de nuevos consumidores como los *Millennials*⁴, que ya no sólo eran los consumidores del futuro, sino del presente.

A su vez, en algunas regiones de España con tendencias separatistas y antitaurinas, todo lo vinculado al mundo del toro generaba rechazo. En Cataluña y Canarias incluso se había prohibido la celebración de corridas de toros, circunstancia que podía extenderse a otras comunidades autónomas. El entorno sociopolítico había cambiado sustancialmente en los últimos 25 años.

Por el contrario, también estaban los que opinaban que el toro era uno de los principales activos inmateriales de Osborne, y constituía parte fundamental de la esencia de su marca. Pocas empresas del mundo tenían un símbolo identitario-conceptual tan notorio y asociado a su país de origen. No eran pocos los ciudadanos de otros países que incluso llegaban a pensar que el *“Toro de Osborne”* era un símbolo que representaba a España, como la torre Eiffel o el Big Ben.

El debate permitía varios enfoques, pero las decisiones sobre la estrategia de marca de Osborne para los próximos años se tenían que tomar, porque existían algunas dudas sobre el alcance y extensión de la misma.

Ignacio Osborne, consejero delegado de la compañía, verbalizaba un deseo en agosto de 2016, antes de empezar una reunión para tratar sobre este asunto: *“¿Seríamos capaces de convertir la alta notoriedad de nuestro toro en retorno comercial rentable para la empresa?”*

³ Actitud o tendencia favorable al desarrollo y crecimiento económico a ultranza de un país, y que en España coincidió con los años 60 y 70 del siglo XX. Los recuerdos de la época son desiguales y para muchos conservan un halo de subdesarrollo y falta de libertad sociopolítica.

⁴ También denominados *“Generación Y”* o *“Generación Peter Pan”*, los *Millennials* (Milenio) son las personas nacidas entre 1980 y 2000. Para los antropólogos del parentesco esta generación es la que le sigue a las *“Generación X”* y *“Baby Boomers”*, aquellas que se criaron entre conflictos bélicos e inestabilidad económica.

EL GRUPO OSBORNE

Osborne era en 2016 la segunda empresa más longeva de España y la 94ª del mundo. Desde su fundación en 1772 tenía su sede en El Puerto de Santa María (Cádiz).

Esta empresa familiar fue fundada por Thomas Osborne Mann, comerciante inglés que llegó a Cádiz para comprar vinos de la zona. En 1825 se casó con Aurora Böhl de Faber, hija de Juan Nicolás Böhl de Faber, apoderado de la casa Duff Gordon y cónsul de Alemania. Al morir su suegro en 1836, Thomas Osborne se hizo cargo de la marca Duff Gordon y su hijo Tomás Osborne Böhl de Faber heredó el negocio Osborne y lo dirigió durante las últimas décadas del siglo XIX.

En la década de 1930 la compañía incorporó el brandy de Jerez a su catálogo de productos, como forma de dar salida al excedente de vino de Jerez. En poco tiempo, esta categoría se convertiría en su principal fuente de ingresos. Sus marcas Veterano o Magno tuvieron un enorme éxito durante muchos años.

En las décadas de 1960 y 1970 la compañía se consolidó en el mercado nacional y comenzó a exportar a más países como Alemania, Portugal, México o Filipinas.

En 1972 Osborne creó su propia comercializadora y distribuidora, la primera creada por un grupo bodeguero. Esta innovación les permitió romper con el enfoque tradicional de la distribución y dar un paso hacia la integración vertical, que aseguró la rentabilidad de la compañía.

Al mismo tiempo, fue adquiriendo otras empresas con el fin de ampliar la oferta de productos y fortalecer su posición competitiva. En 1973, compró las Bodegas Montecillo (La Rioja). En 1974, hizo lo mismo con Anís del Mono en Badalona (Barcelona) y participó en la sociedad Jonás Torres, que más adelante daría lugar a Bodegas Osborne Tomelloso (Castilla-La Mancha).

En 1983 adquirió Sánchez Romero Carvajal Jabugo, la empresa más importante del cerdo ibérico de la comarca de Jabugo (Huelva) y puso en marcha una cadena de restaurantes denominados Mesón Cinco Jotas. Más tarde la compañía reforzaría su marca 5J con un posicionamiento *ultra premium*.

Le siguieron otras inversiones en Malpica de Tajo (Toledo) para elaborar vinos con la denominación Vinos de la Tierra de Castilla.

En 2002 adquirieron Solán de Cabras, productor de aguas minerales y zumos, que vendería nueve años más tarde al grupo Mahou-San Miguel.

En 2008 la compañía adquirió de Pernod Ricard los brandies que históricamente pertenecieron a Domecq. Con ello consolidó su liderazgo en la categoría de brandy de Jerez y reforzó así su porfolio del segmento más *premium* con la marca Carlos I.