

NORDÉS: THE ATLANTIC GALICIAN GIN¹

INTRODUCCIÓN

Osborne había adquirido en 2015 la ginebra Nordés, marca regional gallega fundada en 2012 que tuvo en Galicia una gran aceptación en poco tiempo. Osborne había potenciado su distribución nacional a través de varios canales, aunque necesitaba crecer más en algunas regiones y mejorar su conocimiento.

Por otro lado —dado que el mercado español de la ginebra era el tercero del mundo en volumen y una referencia en cuanto a innovaciones o tendencias— Osborne se planteaba también trasladar el éxito obtenido en España a los mercados internacionales.

En el plan estratégico de Osborne 2019-2021, elaborado en 2018, Nordés era considerada una marca con alto potencial que debía duplicar su volumen de ventas en el horizonte de 2021.

Fernando Terry —CEO de Osborne— y Bill Derrenger —director general— reflexionaban junto con Juan Alegría —director de Marketing de Osborne— sobre las alternativas que podían seguir para alcanzar ese objetivo.

El escenario competitivo de la ginebra en España estaba condicionado por nuevos consumidores y nuevos hábitos o tendencias y, pese a su volumen e importancia, presentaba ciertos signos de madurez.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el Profesor José Luis García del Pueyo, de San Telmo Business School, con la colaboración del asistente de investigación José Andrade Nuñez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © abril 2019, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. 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.

GRUPO OSBORNE

Osborne era 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), y seguía siendo una empresa familiar.

El accionariado lo configuraban en 2018 más de 300 accionistas, representados por los diez miembros de la familia que componían el Consejo de Administración. Con una plantilla de 800 trabajadores, sólo cuatro —además de los miembros del consejo— pertenecían a la familia propietaria (véase Anexo 1: Organigrama de Grupo Osborne en 2019).

La facturación neta en 2017 (descontando los impuestos especiales sobre el alcohol) fue de 233 M€ con un EBITDA de 41,5 M€.

Marcas y productos de Osborne

El grupo Osborne era principalmente activo en el sector de la elaboración y comercialización de bebidas espirituosas y vinos de origen español. No obstante, también elaboraba y comercializaba productos de alimentación y estaba presente en el sector de la hostelería con 9 establecimientos – 5 en Madrid, 3 en Barcelona y 1 en Sevilla – bajo distintas marcas; siendo la más conocida Restaurantes 5J.

Todos los productos del grupo se dividían en 3 grandes divisiones: bebidas espirituosas, vinos y productos ibéricos.

Las bebidas espirituosas² se agrupaban en tres grandes categorías:

- Marcas propias en categorías tradicionales: brandy *premium* (Carlos I, 1866, Conde de Osborne), brandy popular (Veterano, Magno, 103) y anís (Anís del Mono).
- Marcas propias en categorías modernas: fundamentalmente ginebra (Nordés, Ampersand) aunque también se agrupaban en esta categoría otras bebidas como su *cachaça*³ *premium* (Espirito de Minas).
- Marcas de terceros distribuidas en España: ginebra (Brockmans), ron (Flor de Caña) whisky (Passport, 100 Pipers), entre otras.

En la división de vinos comercializaba diversas marcas procedentes de diferentes regiones y denominaciones de origen, entre las que destacaban: Fino Quinta (D.O. de Jerez), Solaz (vinos de Castilla La Mancha), Montecillo (D.O. Rioja) y Oporto (en Portugal).

² Bebidas alcohólicas obtenidas por la destilación de materias primas agrícolas.

³ La cachaza (en portugués, *cachaça*) es una bebida alcohólica destilada originaria de Brasil que se obtiene como producto de la destilación del jugo de la caña de azúcar fermentado. La *cachaça premium* se elabora y añeja por métodos artesanales en *ingenios* o pequeños centros de producción, ubicados casi todos en el estado de Minas Gerais.

En 2018 el negocio del brandy seguía siendo estratégico y representaba aproximadamente el 30% de la contribución neta⁴ de las marcas propias del grupo. Sin embargo, el negocio del vino de Jerez — origen de la compañía— solo representaba el 1% o 2% de la facturación de la empresa. Esto era debido, sobre todo, a la diversificación de marcas y productos que había realizado Osborne a lo largo de los siglos XX y XXI, y a la distribución de marcas internacionales en España.

En cuanto a la división de productos ibéricos, competía en el segmento de máxima calidad —100% ibérico y alimentación de bellota— con dos grandes marcas: 5J y Sánchez Romero Carvajal. Mientras que 5J se comercializaba tanto en España como en los mercados internacionales, Sánchez Romero Carvajal lo hacía exclusivamente en el mercado nacional. Ambas contaban con atributos únicos que les permitían competir en el segmento más alto de la categoría de productos elaborados con el cerdo ibérico.

Osborne perdió la distribución de la ginebra Seagram's en España en 2014, lo que, unido a su interés por crecer inorgánicamente y al buen comportamiento del mercado de la ginebra, favoreció la adquisición de la ginebra Nordés. Esta era una marca regional gallega que había alcanzado una gran aceptación en poco tiempo y que Osborne quería convertir en una de sus marcas estratégicas, junto al brandy Carlos I y los productos ibéricos 5J.

EL CONTEXTO DE LAS BEBIDAS ESPIRITUOSAS

El mercado de bebidas espirituosas englobaba cuatro categorías clásicas —ginebra, whisky, ron y brandy— y otras complementarias, como los licores o el vodka. El whisky era la más voluminosa —24%—, mientras que la ginebra ocupaba la tercera posición —20%— (véase Anexo 2: Evolución de la categoría de *spirits* en España).

La evolución del consumo de cada categoría estaba influenciada por las modas, tendencias y lo que el consumidor buscaba en ellas. Según distintas investigaciones sectoriales que manejaban en la empresa, los consumidores valoraban en 2018 ocho mega tendencias: Lo natural, lo experiencial, la creatividad, lo *vintage*, la comunicación, el origen, lo artesanal y lo suave (véase Anexo 3: Las tendencias actuales). Estas marcaban el ritmo de lo que el consumidor solicitaba a las marcas. Osborne las tenía muy en cuenta a la hora de desarrollar sus estrategias de *marketing*.

Cada categoría de las bebidas espirituosas presentaba un perfil distinto de afinidad con estas tendencias.

- El ron destacaba por su carácter suave con un sabor fácil y dulce, además de por su origen.
- El whisky era una bebida que conectaba con el proceso artesanal de fabricación y también con el origen.

⁴ Ingresos totales por ventas menos el coste de producto, coste de logística, publicidad y promociones.