

IGNA-

CIO

OS-

BOR-

NE

El
Osborne
noruego

ESTE INGENIERO EMPEZÓ DISEÑANDO PLATAFORMAS PETROLÍFERAS EN OSLO. "HABRÍA QUE IMPORTAR SU CONCEPTO DE SERVICIO PÚBLICO. AQUÍ PERDEMOS EL TIEMPO CON COMPLEJIDADES QUE NO LLEVAN A NINGÚN LADO"

POR **MIGUEL ORS VILLAREJO**
FOTOGRAFÍA
THOMAS CANET



Hay un malentendido e Ignacio Osborne se presenta con algún retraso. "Pensé que habíamos quedado en el Cinco Jotas de la calle Puigcerdà", se justifica después de deshacerse en excusas. Además de vender licores, productos ibéricos y vinos de distintas denominaciones (Jerez, Rueda, Ribera del Duero), el grupo Osborne gestiona nueve restaurantes, cinco de ellos bajo la enseña Cinco Jotas. Tres están en Madrid: uno en Serrano; otro en Padre Damián, que es donde estábamos citados, y finalmente el de Puigcerdà, que anda en plena remodelación y no se le va de la cabeza a Ignacio Osborne. De ahí, imagino, el equívoco. "Hemos tenido un pequeño problema con la terraza", me cuenta, "nada importante". Pero esa nimiedad da pie a una reflexión que ya le he escuchado en algún otro foro.

"Hubo una época", razona, "en que toda la actividad de este país estaba mediada por las ayudas europeas, pero eso se acabó. Los empresarios españoles ya no piden subvenciones. Lo que quieren son trámites sencillos. La escuela de negocios suiza IMD elabora un ranking de competitividad en el que España queda por la mitad de la tabla [en el puesto 36 de 62]. ¿Qué nos lastra? No es el tamaño de la Administración, que en relación con el PIB no parece excesivo [41% frente al 45,8% de media de la UE], sino su complejidad". En eficiencia del sector público, nos despeñamos hasta el lugar 58. "La burocracia es excesiva y dificulta pequeñas inversiones, como la que hace falta para operar un restaurante". Y me explica el tema del Cinco Jotas de Puigcerdà. "Preguntamos al Ayuntamiento qué teníamos que hacer para habilitar un comedor en la terraza y resulta que había que despachar con tres asesores distintos: el de Medio Ambiente, el de Urbanismo y el de la Junta de Distrito. Y cada uno nos contaba una cosa. Uno decía que sí podíamos hacerlo, otro que no; uno decía que con un tamaño y otro que con otro... Al final hemos acabado con

un aforo un 40% inferior al previsto en nuestro plan de negocio. Y no es solo el lío, sino el tiempo y la energía que consume".

—¿A qué atribuye estos excesos? —le pregunto.

—No sé, en España quizás intentamos regularlo todo. Ahora están venga a redactar leyes de protección del menor para prevenir el consumo de alcohol, en vez de aplicar las que ya existen. Te sacan además una por autonomía y, como tengas algún litigio, los tribunales tardan años en pronunciarse... Es un sistema absurdamente lento para un mundo que se mueve a toda velocidad.

—Amazon abre 24 horas los 365 días del año y aquí todavía estamos legislando sobre la libertad de horarios.

—Eso dijeron durante la presentación del estudio de competitividad de IMD. Los españoles ya nos perdimos la Revolución industrial por culpa de nuestras disputas internas y corremos el riesgo de quedarnos de nuevo descolgados.

ORÍGENES. La de Osborne es una de tantas bodegas que surgieron en el sur de España entre finales del siglo XVIII y comienzos del XIX. Tras aprender a elaborar vino en Cádiz, el fundador de la dinastía, Thomas Osborne, se instaló en el Puerto de Santa María, donde la fortuna iba a depararle una insólita oportunidad. En 1828 pasó por allí brevemente Washington Irving para rematar sus *Cuentos de la Alhambra* y trabó amistad con Juan Francisco Böhl, el suegro de Thomas. Al romántico estadounidense le entusiasmaron los caldos locales y, de vuelta en Londres, le pidió a Böhl "una bota de jerez añejo, que contenga buenas razones en cada copa; un poco de ese licor con el que lady Macbeth se las arregló para convencer a los centinelas del rey Duncan".

El envío debió de estar a la altura de las expectativas, porque al poco tiempo Irving solicitaba "dos medias botas, o como se llamen", del mejor jerez. "Me gustaría", añadía, "que

fuera de extraordinaria calidad, un vino del que pueda presumir, y mi intención es que se hagan muchos pedidos desde Boston".

Thomas Osborne no era seguramente consciente de ello, pero aquel intercambio de cartas y medias botas (o como se llamen) con uno de los *influencers* de la época puso su negocio en el mapa. Empezaron a llegarle encargos de las casas reales de Inglaterra, de Bélgica, de Rusia. Jerez se convirtió en nuestra primera gran marca internacional y, dos siglos después, Ignacio Osborne tiene muy presente la lección de aquel episodio.

"¿Por qué tienen los automóviles alemanes tan buena imagen?", se pregunta retóricamente. "No porque haya un gran apoyo público, sino porque sus fabricantes cuidan hasta el último detalle y han creado un clima de opinión que luego el Gobierno ha aprovechado para potenciar el *made in Germany*".

Esa reflexión es la que subyace al **Foro de Marcas Renombradas Españolas que en 1999 pusieron en marcha 17 compañías capitaneadas por José Luis Bonet, el presidente de Freixenet. Hoy los socios superan el centenar.** "Nuestro propósito", dice Osborne, que va a cumplir un año al frente de la asociación, "es prestigiar la imagen de España apoyándonos en la reputación de empresas ya consolidadas internacionalmente".

La escasa presencia exterior ha sido tradicionalmente uno de los puntos flacos de nuestro aparato productivo, pero en las últimas décadas hemos alumbrado importantes actores "en los ámbitos de la moda, la tecnología, la construcción... Nuestras firmas de in-

geniería han ampliado el canal de Panamá, han tendido el AVE a la Meca y están haciendo el metro de un montón de ciudades".

"Pese al masoquismo antropológico de los españoles", recordaba hace unas semanas en su columna de *El País* Manuel Vicent, "este país es líder mundial en donación y trasplantes de órganos, en fecundación asistida, en sistemas de detección precoz del cáncer, en protección sanitaria universal gratuita, en esperanza de vida solo detrás de Japón, en robótica social, en energía eólica, en producción editorial, en conservación marítima [...], en grandes infraestructuras ferroviarias de alta velocidad" y contamos con una marca textil "que se estudia en todas las escuelas de negocios".

"Somos bastante mejores que nuestra reputación", coincide Osborne, "y hay que empezar a sacar provecho de ese buen hacer. En sectores como el motor, el turismo o la moda ya se está consiguiendo, pero en muchos otros el margen de mejora es enorme. En agroalimentación tenemos un problema de tamaño. El tejido corporativo está atomizado en miles de pequeñas cooperativas de aceite, de vino... Si se fomentaran las fusiones, serían mucho más competitivas y no se verían obligadas a vender mucho granel y poca marca. A mí me fastidia oír que los vinos españoles tienen una gran relación calidad-precio. Eso no es ningún elogio. Lo que a mí me encantaría es que nuestra relación calidad-precio fuera como la de los franceses. Por fortuna, los datos del Observatorio del Vino revelan que llevamos ya varios años creciendo en facturación y cayendo en volu-

men, es decir, vendiendo más caro. Y algo similar está sucediendo con el aceite, las legumbres y las frutas".

—Nuestra política económica es un poco esquizofrénica —le digo—. Por un lado, queremos que las empresas crezcan, pero por otro tratamos a las grandes tan mal fiscal y laboralmente, que muchas se lo piensan antes de dar el salto.

—No solo es un tema fiscal o laboral, sino de reputación. Aquí ser emprendedor es algo positivo, pero cuando ese emprendedor alcanza su objetivo y se convierte en un empresario de éxito, pierde cualquier encanto.

—¿Y eso por qué es así?

—Probablemente haya contribuido la crisis. La gente escucha que las compañías crecen y exportan, pero que el paro no baja y concluyen que la prioridad del patrono es enriquecerse, no crear trabajo.

—Tenemos también un problema educativo. Muchos manuales de bachillerato aún trasladan a los alumnos esa caricatura del capitalista de puro y chistera que se dedica a succionarle la plusvalía al proletario.

—Influye un elemento cultural, sin duda, y es esencial neutralizarlo reforzando el mensaje de que la única entidad que genera empleo es la empresa: pequeña o grande, española o extranjera. Hay que acabar con esa injusta mala fama.

CAMBIO RADICAL. Ignacio Osborne estudió Industriales en ICAI y sus primeros pasos profesionales los dio en Noruega, diseñando plataformas petrolíferas. ¿No es un currículum extraño para el presidente de un grupo alimentario? "Mi padre nos dijo a mí y a mis her-

17
compañías capitaneadas por José Luis Bonet impulsaron en 1999 el Foro de Marcas Renombradas Españolas. Hoy los socios superan el centenar.

EL FORO EN CIFRAS

RECONOCIMIENTOS

El FMRE ha reconocido la colaboración de diversas personas y empresas.



52

EMBAJADORES
HONORARIOS
DE LA MARCA ESPAÑA



92

AMIGOS DE LA MARCA
ESPAÑA Y DE LAS
MARCAS ESPAÑOLAS

Fuente: Foro de Marcas Renombradas Españolas.



Fundado en 1999 por 17 empresas, cumplió en 2014 15 años con más de 100 miembros.



QUÉ ES EL FRME

El Foro de Marcas Renombradas Españolas es una alianza público-privada creada para defender la importancia de la marca y de la internacionalización para las empresas y para la economía española.

QUIÉNES FORMAN PARTE

Marcas líderes en sus respectivos sectores y con proyección internacional



Administraciones públicas competentes en diversas materias

+100
EMPRESAS

3
MINISTERIOS*

2
ORGANISMOS PÚBLICOS**

*M² de Asuntos Exteriores y Cooperación, M² de Economía, Industria y Competitividad y M² de Energía, Turismo y Agenda Digital. **ICEX (España Exportación e Inversiones) y OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas).

PERFIL DEL SOCIO

Empresa española con marca líder en su sector o categoría y con un alto grado de internacionalización.



Prestigio



Líder en su sector



Gestión de origen español



Número países (media) **71**



Negocio internac. (media) **+50%**

CLUB MAPI

El Club de Marcas de Alto Potencial es una iniciativa para apoyar, desde las marcas líderes, a las empresas con marcas propias que tienen mayores posibilidades de éxito en el exterior. Se trata de pequeñas y medianas empresas con fortaleza competitiva a nivel nacional y a su vez con un tamaño o situación financiera que les permite internacionalizarse.

manos que nos buscáramos la vida, porque era muy improbable que nos colocáramos en la empresa familiar". De los 800 empleados, apenas cuatro se apellidan, en efecto, Osborne. "A mediados de los 60, la generación de mi abuelo decidió profesionalizar la gestión. Sacó del comité de dirección a los miembros de la familia y sometió las cuentas a una auditoría externa. Supuso una auténtica conmoción ver a los de Arthur Andersen desfilar por el Puerto".

Esta idea tan poco española de que el individuo está al servicio del colectivo, y no al revés, se vio reforzada tras su estancia en Oslo. "Es una mentalidad muy diferente, en lo personal y en lo laboral. En lo personal, tardamos seis meses en entrar en la casa de un noruego. Aquí te invitan en seguida. El andaluz se hace íntimo tuyo el primer día y, después de 20 años, sigues sin conocerlo".

En lo laboral, "nadie sabía en Noruega cuántos días de indemnización le correspondían en caso de despido, o bajo qué circunstancias era este procedente o improcedente. Se limitaban a cumplir su tarea y, si la compañía iba bien, fenomenal, y si no, pues igual tenían que cambiar de aires". Sabían que detrás había un Estado que no los iba a dejar desamparados, siempre, eso sí, que pusieran de su parte. "Es una sociedad hecha para que las reglas se cumplan. En el sur estamos más pendientes de sortearlas".

Tras la experiencia escandinava, Ignacio Osborne recaló una temporada en la estadounidense Allis Chalmers, en labores más técnicas que de gestión, y en 1993 lo invitaron a incorporarse a Osborne. "El

sistema es así: es la compañía la que te llama, no el accionista el que se postula".

Como consejero delegado, le encomendaron promover la internacionalización y perfeccionar el gobierno corporativo, y así lo hizo hasta que, a principios de 2008, empezaron a llegar señales inquietantes del mercado hipotecario estadounidense. Nunca se imaginaron que la crisis fuera a ser tan profunda y larga, pero tenían muy claro que venían tiempos difíciles y ellos habían diseñado "un plan estratégico muy ambicioso que iba a ser muy complicado de ejecutar". Redujeron plantilla "sin ERE ni traumas sociales", unificaron las fuerzas de ventas y se deshicieron "con mucho dolor" de Solán de Cabras, cuyo mantenimiento como marca premium requería "una inversión y una experiencia en gran distribución de las que carecíamos. Nosotros somos fuertes sobre todo en el canal horeca [hoteles, restaurantes y cafeterías]".

"Fue un cambio radical y lo llevamos a cabo muy deprisa", concluye. "Mientras en gran consumo los rivales crecían y ganaban muchísimo, nosotros no crecíamos ni ganábamos tanto. Parecíamos los torpes".

MARCA PAÍS POTENTE. Cuando le pregunto a Ignacio Osborne qué servicios ofrece a sus socios el Foro de Marcas Renombradas Españolas, da un leve respingo.

"Esa no es la actitud", me responde cordialmente, y me recuerda la famosa frase de John Kennedy en su discurso de investidura: "No preguntes qué puede hacer tu país por ti; pregunta qué puedes hacer tú por tu país". "En el Foro", prosigue, "abundan personas

dispuestas a dar más de lo que reciben, que razonan: nosotros nos hemos labrado una reputación internacional y tenemos unas redes y unos lobbies con los que podemos arropar a las pymes que intentan salir fuera". Esta labor de siembra redundará con el tiempo en una marca país más potente, "de la que todos, grandes y pequeños, saldremos beneficiados".

—¿Y qué labor corresponde al Gobierno en este objetivo?

—Aunque la asociación es una iniciativa empresarial, surgió con una vocación público-privada que se articula a través de la Fundación, en la que participan el ICEX [Instituto de Comercio Exterior], los ministerios de Industria y Exteriores o la Oficina de Patentes. El impulso corresponde fundamentalmente a los socios particulares, pero buscando siempre fórmulas de colaboración con las administraciones.

—Los políticos no son últimamente de gran ayuda. Ahora que España cuenta al fin con una presencia empresarial relevante en el extranjero, el ruido sobre la corrupción y el separatismo acapara toda la atención.

—Yo soy optimista, aunque vivimos una situación convulsa. Llevamos años en campaña permanente. En el Puerto te hablan de todo lo que piensan hacer unos y otros tras las próximas municipales, cuando yo ni siquiera las tengo en el radar. Las campañas deberían durar una semana y ya está.

—¿Echa de menos Noruega?

—Habría que importar su concepto de servicio público. Aquí perdemos mucho tiempo en complejidades que no

llevan a ningún lado. ■

EL FORO EN CIFRAS

EMPLEO

Los miembros del Foro dan trabajo a

1,5 mill. en España

PESO EN EL PIB

Las empresas del Foro representan el

40% del PIB español

FACTURACIÓN ANUAL

Porcentaje de miembros del Foro por volumen, millones de euros al año.



PRINCIPALES SECTORES

Porcentaje.



Servicios **21**



Alimentación **21**



Moda **18**



Industria y tecnología **16**



Turismo **6**



Hábitat **6**



Ocio y deporte **6**

