

El desembarco bajo el radar de los gigantes de la inteligencia artificial en Madrid **página 8**

Urbanitae se hace mayor: de explicar el 'crowdfunding' a levantar 9.500 casas **página 20**

Oda al ahorro en mitad de la crisis de las pensiones **página 31**



ACTUALIDAD ECONÓMICA

Desde 1958

La revista de economía de El Mundo. N.º: 3.215. Semana del 26 de julio al 1 de agosto de 2026

“La victoria de la Selección va a tener impacto. Las marcas españolas tenemos ahora una oportunidad”

SOFÍA OSBORNE
Presidenta de Osborne
(PÁGINA 14)



15 | Tip@s de interés

“

España está en la conversación gracias al Mundial y el valor económico y reputacional es incomparable”

SOFÍA OSBORNE

La presidenta del Grupo Osborne y del Foro de Marcas Renombradas cree que las grandes empresas españolas deben asociarse a los valores de la Selección

Por **Carlos Segovia**
Fotografías de **José Aymá**

Sofía Osborne (Jerez de la Frontera, 1969) no suele conceder entrevistas, pese a que en 2023 asumió dos protagonismos que había rehuido previamente en su carrera. Por un lado, fue nombrada presidenta del Grupo Osborne, una de las empresas familiares más antiguas del mundo. Es licenciada en Derecho, pero la gestión empresarial le acompaña tanto en casa —está casada con Fernando Del Pino— como en su compañía, por su papel de actual líder de la sexta generación de los Osbornes. Presidir una empresa de más de 250 años de historia lo toma como un legado que debe honrar y ni se imagina el futuro del grupo fuera de las manos familiares. De los 10 miembros del consejo de administración de Osborne, el 100% lleva el apellido familiar. En cuanto al otro protagonismo, fue nombrada también hace tres años presidenta del Foro de Marcas Renombradas. Es la institución que agrupa a las marcas líderes españolas como Inditex, Santander, Iberdrola, Telefónica, Tous o la propia Osborne y que intenta promover una acción común en favor de la Marca España que beneficie a todos. Sofía Osborne saborea la victoria de España en el Mundial de Fútbol como un hito que pueden aprovechar, más de lo que parece, precisamente las empresas españolas renombradas.

Pregunta. La victoria en el Mundial de Fútbol ¿trasciende a lo deportivo? ¿Lo pueden aprovechar Osborne y las grandes marcas españolas?

Respuesta. Sin ninguna duda. Una Copa del Mundo no es solo un título deportivo: es uno de los mayores escaparates de visibilidad para un país que existe. Gracias al Mundial, España está en la conversación global de miles de millones de personas, y eso tiene un valor económico y reputacional incomparable. Una victoria así proyecta atributos que son exactamente los que buscan transmitir nuestras empresas en los mercados internacionales: talento, excelencia, trabajo en equipo, resiliencia y capacidad para competir al máximo nivel. Y esos valores no son solo deportivos: son los valores de una economía y un tejido empresarial que lleva décadas compitiendo globalmente.

P. ¿Qué efecto puede tener para la Marca España desde el punto de vista económico?

R. El impacto es muy positivo y estamos convencidos de que se va a notar. El informe *RepCore Nations* que presentamos recientemente con Reputation Lab ya mostraba que España había subido posiciones en el ranking internacional de reputación de países, y una victoria en un Mundial es exactamente el tipo de acontecimiento que sigue sumando en esa dirección. Hay índices internacionales que miden la reputación de los países en dimensiones como exportaciones, turismo, talento o cultura, y el éxito deportivo tiene un efecto directo y medible sobre esa percepción global. Lo que tenemos que aprovechar es que esta visibilidad que da el deporte ayude también a reforzar la percepción de Es-

paña en atributos donde todavía tenemos recorrido: economía, tecnología y empresas. Que el mundo que ha visto ganar a España en el campo descubra también que España lidera en los mercados globales.

P. ¿Qué beneficio pueden extraer las empresas españolas de esta victoria?

R. Para nuestras empresas, una victoria así es un catalizador extraordinario. En turismo, el efecto sobre los flujos de visitantes es inmediato y beneficia a toda la cadena económica. En atracción de talento, España ya compite muy bien como destino para profesionales de alto nivel, y un momento de visibilidad global como este refuerza ese atractivo. Pero, por encima, está el factor estratégico.

P. ¿A qué se refiere?

R. Lo más estratégico es que es una oportunidad para reforzar el origen español como factor de valor en los mercados internacionales. La reputación de un país influye, muchas veces de forma inconsciente, en la valoración que clientes, inversores y socios hacen de sus empresas. Un Mundial ganado es exactamente el tipo de momento en que esa palanca se activa con toda su fuerza, y las empresas españolas tenemos ahora una ventana de oportunidad para asociar nuestras marcas a esos valores de excelencia y liderazgo que la Selección acaba de demostrar al mundo. Y hay que subrayar el trabajo de las marcas patrocinadoras de la Selección, que apoyan un proyecto de país que nos representa a todos y que son capaces de conectar positivamente sus valores a los de un equipo que ha demostrado ser un ejemplo para el mundo.

P. ¿Por qué es importante para una empresa con tanta tradición como Osborne que se le reconozca como marca renombrada?

R. Es un activo esencial. Para una empresa como Osborne,

con 254 años de historia, contar con una marca reconocida ha sido fundamental. Una marca renombrada aporta prestigio, reputación y sostenibilidad a largo plazo. Nosotros hemos atravesado toda clase de circunstancias: cambios políticos y económicos, guerras mundiales, una guerra civil, pandemias... La for-

tales de la marca ha permitido que ese legado perdure.

P. Después de tantos momentos difíciles, ¿Osborne habría podido sobrevivir sin la marca que tiene?

R. No sabría decir en qué momento concreto pudo ser decisiva, pero sí creo que la notoriedad de Osborne, tanto en España como en el ámbito internacional, nos ha dado mucha fortaleza. Una marca genera confianza, tanto entre los consumidores como entre inversores y socios. Cuando explicas la historia de una empresa familiar con más de dos siglos de trayectoria, la gente sabe quién está detrás y eso transmite seguridad.

P. ¿En qué generación de la familia está hoy la compañía?

R. En el consejo de administración estamos en la sexta generación. Somos alrededor de 360 accionistas y ya conviven la séptima y la octava generación en el accionariado.

P. ¿Las nuevas generaciones tienen aún interés en implicarse en la empresa?

R. Es algo que tenemos muy estructurado. En la década de los años 90 entendimos que era necesario diferenciar claramente el gobierno corporativo, la gestión y la propiedad. La familia fue creciendo de forma exponencial y decidimos externalizar la gestión de la compañía. Existe un protocolo familiar que establece que los accionistas, salvo casos excepcionales, no trabajen en la empresa. El gobierno sí permanece en manos de la familia. Actualmente contamos con un consejo 100% dominical y, tanto la presidencia como el consejero delegado, son familiares.

P. ¿Y si en una futura generación nadie quisiera asumir ese papel?

R. Estamos trabajando precisamente en eso. Tenemos un proyecto denominado 2045 para conocer mejor a nuestro accionariado, sus inquietudes y sus expectativas. Igual que la empresa ha sabido afrontar el relevo entre generaciones anteriores, afrontaremos el siguiente cuando llegue el momento.

P. ¿Considera imprescindible que siempre haya un Osborne al frente de la compañía?

R. Creo que es importante que exista una presencia familiar en el gobierno de la empresa. Cuando se diseñó el modelo de sucesión se apostó por una estructura con presidente y consejero delegado familiares, acompañados de un director general externo cuando fuese necesario, como ocurre ➡

“En Osborne estamos en la sexta generación. Hay 360 accionistas y sin plan de salir a Bolsa o dar entrada a fondos”

➔ actualmente. La familia aporta una visión de largo plazo distinta porque se juega su propio patrimonio y porque existe un sentimiento de pertenencia que es muy difícil de replicar.

P. Ese legado también puede convertirse en un freno para cambiar y adaptarse a un mundo tan convulso...

R. El reto consiste precisamente en mantener la esencia adaptándose a los tiempos. No podemos quedarnos anclados en lo que siempre se ha hecho. Como presidenta no tengo que saber de todo, pero sí rodearme de las personas adecuadas. Los cambios forman parte del crecimiento.

P. Un ejemplo de cambio con respecto a generaciones anteriores es que Osborne tiene una fuerte tradición vinícola, pero el consumo de alcohol está disminuyendo en el mundo. ¿Puede llegar a convertirse en un negocio marginal?

R. Nosotros comenzamos siendo productores de vinos de Jerez y con el tiempo hemos diversificado nuestro negocio. Nuestro portafolio es como un equipo de fútbol: hay marcas históricas y otras más emergentes. El equilibrio entre unas y otras es lo que fortalece el conjunto.

P. ¿La caída del consumo de alcohol es estructural y así hay que asumirlo?

R. Las tendencias de consumo están cambiando. Todavía no sabemos si se trata de un fenómeno coyuntural o estructural, pero tendremos que recalculas la ruta, como hemos hecho muchas veces a lo largo de nuestra historia.

P. ¿Qué negocios de Osborne tienen hoy mayor potencial de crecimiento?

R. Cinco Jotas es probablemente nuestra marca con mayor proyección internacional. Depende mucho de cada mercado, pero actualmente es una de nuestras grandes apuestas.

P. ¿Dónde ven más oportunidades de expansión?

R. Después de España, nuestro segundo mercado es China. La cultura gastronómica china comparte muchas similitudes con la española y el jamón se ha introducido muy bien allí. Además, recientemente hemos realizado una inversión en Singapur para reforzar nuestra presencia en Asia.

P. ¿Cómo les ha afectado la peste porcina y las restricciones comerciales?

R. La peste porcina tendrá un impacto en la cuenta de resultados, pero hay un matiz importante. Algunos países han regionalizado las restricciones sanitarias y eso ha permitido que nuestras exportaciones continúen con normalidad. China, por ejemplo, ha seguido ese criterio. Otros mercados, como México, sí han impuesto más limitaciones.

P. Y eso en mala coincidencia con un contexto de subida de aranceles e incertidumbre comercial...

R. Los aranceles generan incertidumbre. Primero el 15%, luego el 20%, luego el 25% y afectan a todos. También a los ciudadanos a los que se dice querer proteger con los aranceles, porque ven cómo los precios suben. Lo que hacemos ante todo esto es diversificar mercados, reforzar nuestra presencia en Asia y seguir adaptándonos. Tener una marca fuerte ayuda, porque soporta mejor estas situaciones. Seguimos vendiendo en EEUU, por supuesto. El mercado aguanta mejor subidas de precios con una marca como Cinco Jotas.

P. ¿Tiene sentido imponer aranceles a un producto como Cin-

co Jotas, que difícilmente puede fabricarse igual en otros países?

R. Es verdad que existe producción de jamones en otras zonas del mundo como Texas o China, pero el jamón ibérico de nuestra dehesa de Huelva es incomparable. No se puede copiar. Esa dehesa, esas bellotas... Una vez que prueban nuestro jamón... El sabor genera un vínculo. La denominación de origen, la tradición y todo el proceso productivo son un factor diferencial que el consumidor valora.

P. También preside el Foro de Marcas Renombradas Españolas. ¿Por qué asumió ese cargo y hasta cuándo?

R. Porque me lo propusieron cuando asumí la presidencia de Osborne y lo hice con mucha ilusión y responsabilidad. Es un honor representar a una organización como ésta. Es un mandato de cuatro años desde que empecé en 2023.

P. ¿Cuáles son los principales retos que afronta el Foro?

R. Hay varios. El primero es marcar diferencias en un mundo cada vez más homogéneo. Construir marcas es una diferencia. También la inteligencia artificial (IA) y la transformación tecnológica, que ofrecen oportunidades pero también riesgos, como la falsificación o la pérdida de autenticidad. Otro gran reto es la confianza, especialmente en un contexto de desinformación, porque saber quién está detrás de una marca siempre ayuda. Además, las marcas deben actuar como agentes responsables de cambio y transmitir esa cultura tanto hacia fuera como hacia dentro de las organizaciones. La sociedad quiere marcas responsables.

P. ¿No existe una banalización del valor de las marcas, especialmente entre

los jóvenes? A muchos no les importa comprar una imitación...

R. Es un reto. Tenemos que explicar mejor qué hay detrás de una marca: innovación, empleo, calidad, inversión

y confianza. No es solo un logo. Las empresas que tienen marca garantizan innovación, seguridad jurídica, puestos de trabajo... Comprar marca es evitar que le tomen el pelo al consumidor.

OSBORNE Y EL FORO

Facturación. Osborne elevó ligeramente sus ventas a 252,5 millones en 2025 y redujo un 19,9% su beneficio, hasta los 12,9 millones.

Peste porcina. Fue uno de los factores que explican el estancamiento de los ingresos y caída de beneficios, según el informe anual de Osborne.

Marcas. El grupo Osborne busca fomentar su marca principal frente a las de los productos que controla: desde Cinco Jotas, a Anís del Mono o Veterano.

Foro. El Foro de Marcas Renombradas que preside también Sofía Osborne incluye a Inditex, Santander, Iberdrola, Telefónica o Tous, entre otras.

Cifras. La facturación conjunta de las marcas del Foro supone el 29% del PIB español y dan empleo a 1,3 millones de personas en 70 países.

P. ¿Qué le parece la multa de Bruselas a Aliexpress?

R. Las marcas llevamos muchos años denunciando la facilidad con la que se accede a productos falsificados en Europa. Necesitamos mayor concienciación ciudadana, mayor apoyo a los esfuerzos que ya se hacen en el ámbito judicial y policial, y también mayor implicación de las plataformas digitales. No puede ser que esas plataformas resulten un coladero para la venta de productos falsificados, tienen que incorporar medidas realmente eficaces para erradicar esos productos de sus plataformas. Sabemos que muchas de esas compañías ya están haciendo esfuerzos importantes en esta materia, pero cuando no son suficientes, las autoridades tienen que actuar. Necesitamos que se pro-

“**Nuestras marcas pueden convivir con lo que hace Mercadona con Hacendado. Hay espacio para todos**”



Foro de Marcas Renombradas Españolas

teja a los titulares de derechos de propiedad industrial e intelectual, que son quienes generan empleo, innovación y bienestar. Quien quiera operar en el mercado europeo, tiene que aceptar y respetar unas reglas del juego que son muy claras pero que, además, también deben ser efectivas.

P. ¿Les preocupa el auge que están experimentando las marcas blancas?

R. Es verdad que va a más. Es una tendencia clara, pero creo que hay espacio para todos. Las marcas blancas ocupan un segmento determinado y las marcas *premium*, otro. Nuestro trabajo consiste en reforzar el valor diferencial de nues-

tras enseñás. ¿Quién sobrevivirá al final? Las marcas renombradas generan más confianza en el consumidor.

P. ¿Puede convivir marcas como Hacendado de Mercadona con las renombradas?

R. Sí, pueden convivir y sin que nuestras marcas pierdan su esencia. Tendremos que fortalecerlas y competir.

P. ¿Temen que el modelo de Mercadona se extienda a otros distribuidores?

R. Eso pasa en Mercadona, pero no en otros distribuidores y, en todo caso, no es un peligro, sino una oportunidad. Lo vemos como una realidad del mercado. Tenemos que competir en este entorno.

P. El Foro trabaja estrechamente con la Administración. ¿Funciona?

R. El Foro es una organización público-privada que reúne a más de 150 empresas y colabora con los ministerios de Industria y Exteriores, el ICEX, Turespaña y otras instituciones. Nuestro objetivo es impulsar la internacionalización y mejorar la competitividad de España.

P. ¿Percibe suficiente apoyo por parte de todos los gobiernos?

R. El Foro es una institución apolítica. Hemos trabajado con gobiernos de distintos signos y nuestro objetivo siempre ha sido el mismo: reforzar la imagen y la competitividad de España en el exterior.

P. ¿Cuáles son las principales demandas de sus empresas asociadas?

R. Hemos identificado varios frentes. Entre ellos, la simplificación administrativa, una mayor armonización regulatoria entre comunidades autónomas, la digitalización de la Administración, el impulso a la formación profesional dual y el apoyo a la transformación digital de las pymes.

P. ¿Qué aportan las grandes empresas a un país?

R. Son tractoras del resto del tejido empresarial. Generan innovación, productividad, empleo de calidad y ayudan a muchas empresas más pequeñas a internacionalizarse.

P. La propia Osborne puede crecer, ¿se plantean salir a Bolsa o dar entrada a un fondo de inversión?

R. Ahora mismo no. Tenemos una situación financiera sólida y un plan estratégico muy definido. Ya tuvimos en el pasado un socio financiero y actualmente no contemplamos esa posibilidad.

P. ¿El crecimiento pasará por adquisiciones?

R. Siempre analizamos oportunidades, pero nuestro principal objetivo es hacer crecer nuestras marcas de forma rentable. Si surge una oportunidad

que encaje con nuestra estrategia, la estudiaremos.

P. Cinco Jotas es una marca por sí sola. ¿El objetivo es que el consumidor la identifique cada vez más con Osborne?

R. Exactamente. Uno de nuestros retos estratégicos es reforzar la marca corporativa Osborne y conseguir que el consumidor asocie todo nuestro portafolio de enseñás con ella, pero sin perder el enorme valor que tiene Cinco Jotas como marca propia. ■