



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
CURSO ACADÉMICO 2015/2016**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
MENCIÓN EN DIRECCIÓN GENERAL**

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE DOS  
EMPRESAS FAMILIARES ESPAÑOLAS DE  
ÉXITO: OSBORNE Y GONZÁLEZ BYASS**

**OSBORNE Vs GONZÁLEZ BYASS: A  
COMPARATIVE ANALYSIS OF TWO  
SUCCESSFUL FAMILY BUSINESSES IN  
SPAIN**

AUTORA: JENNIFER CUESTA PABLO

TUTORA: Dra. RAQUEL GÓMEZ LÓPEZ

FEBRERO 2016

# ESTUDIO COMPARATIVO DE DOS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR VINICOLA ESPAÑOL: OSBORNE Y GONZÁLEZ BYASS

## RESUMEN

El presente trabajo pretende aplicar los conocimientos adquiridos en la asignatura sobre Empresa Familiar impartida en el Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Por ello, el objetivo de este trabajo es realizar un estudio comparativo de dos empresas familiares españolas de éxito que operan en el sector vitivinícola, el Grupo Osborne y González Byass para aportar conocimiento acerca de la gestión familia-empresa que lleva a cabo cada una de ellas.

Los resultados obtenidos muestran, en la mayoría de los aspectos analizados, que estas empresas son muy parecidas, observando alguna pequeña diferencia en la manera de redactar el protocolo familiar. Por otro lado, se encuentran similitudes a la hora de adaptarse al entorno, ya que ambas han optado por una estrategia de internacionalización para seguir creciendo y enfrentarse a la crisis. Además, ambas han experimentado una disminución del consumo nacional.

Como conclusión, destacar que aunque son dos grandes empresas familiares, en la actualidad se comportan como si no lo fueran, ya que tanto una como otra tienen en el consejo de administración profesionales ajenos a la familia. De hecho, González Byass llegó al acuerdo desde hace más de 40 años de que el director debía ser alguien ajeno a la familia.

**Palabras clave:** empresa familiar, sucesión, dirección estratégica, internacionalización, protocolo

## ABSTRACT

The aim of this work is to realize a comparative study of two successful Spanish family businesses of the wine sector, Osborne and González Byass, in order to provide knowledge about the management of the relationship family-business.

The results obtained show, in the vast majority of the analyzed aspects, that these companies are very similar, finding differences in in the way of writing the family protocol. On the other hand, they similarities when are adapted to the environment, since both have opted for a strategy to continue growing internationalization and to face the crisis. In addition, both have experienced a decrease of domestic consumption.

As a conclusion, it can be outlined that the analyzed organizations, in spite of bearing in mind the familiar sense, they are near from the characteristics of non-family firms, as both one and the other are on the administration council professionals outside the family. In fact, González Byass was agreed more than 40 years ago that the director should be someone outside the family.

**Key words:** family business, succession, strategic management, internationalization, protocol

**TABLA DE CONTENIDO**

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. PRESENTACIÓN EMPRESAS .....	5
3. ÓRGANOS DE GOBIERNO.....	8
4. COMUNICACIÓN Y CONFLICTO EN LA EMPRESA FAMILIAR .....	9
5. CONTINUIDAD Y SUCESIÓN .....	10
6. PROTOCOLO FAMILIAR.....	11
7. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	13
8. PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	18
9. OTROS ASPECTOS GRUPO OSBORNE Y GONZÁLEZ BYASS .....	20
10. CONCLUSIONES .....	21
11. BIBLIOGRAFÍA .....	23

# ESTUDIO COMPARATIVO DE DOS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR VINICOLA ESPAÑOL: OSBORNE Y GONZÁLEZ BYASS

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares según recoge el Manual de la Empresa Familiar (Corona, 2005), son aquellas organizaciones en las que tanto su política como su dirección están sujetas a una influencia de dos o más unidades familiares a través de la propiedad y en ciertas ocasiones mediante la participación de los miembros familiares en la gestión. Su objetivo se materializa a través de la continuidad de la empresa por la siguiente generación.

Según datos del Instituto de Empresa Familiar (2015), hoy en día las empresas familiares suponen un gran dominio empresarial de la economía de la mayoría de los países Occidentales. Tanto es así, que en países tanto europeos como americanos suponen entre el 60 y el 80% del total de empresas de un país. Además, producen entre el 40 y el 50% del PIB del mismo y representan aproximadamente un 50% de la fuerza laboral del propio país. En cuanto a lo que se refiere a las empresas familiares en territorio español, destacar que suponen el 85% del número total de organizaciones. Por otro lado, representa alrededor del 70% del PIB y supone alrededor del 60% de las exportaciones. Como curiosidad, es que dan trabajo al 70% de la población activa española, esto es, a unos 8,5 millones de personas.

Después de un largo tiempo dedicado a recopilar información, con el fin de obtener una decisión final sobre que dos sociedades serían las más adecuadas para realizar el Trabajo Fin de Grado, me he decantado sobre empresas del sector vinícola de gran reconocimiento y prestigio como son el Grupo Osborne y González Byass. Esto es debido a que actualmente este sector supone una gran importancia tanto por el valor económico que genera como por la población que ocupa y el papel desempeñado en la conservación del medioambiente. De hecho, según datos de ICEX (2015), la producción española de vino ha experimentado una mejoría al pasar de los 34,2 millones de hl. en la campaña 2012/2013 a los más de 52 millones de hl. en la siguiente campaña. Además, España es el principal proveedor mundial de vino y mosto en términos de volumen y el tercero en términos de valor, con 21,7 millones de hl. y 2.524 millones de euros respectivamente.

Una vez elegidas ambas sociedades, lo primero será analizar cada una de ellas por separado; donde en una primera fase haré una breve presentación sobre cada una de ellas, para a continuación dar paso al análisis propiamente dicho, donde se analizará entre otras cuestiones, cuáles son sus órganos de gobierno tanto de la familia como de la empresa, además de desarrollar que pautas se siguen en caso de producirse conflictos familiares.

A continuación se comenta como se encuentran ambas compañías teniendo en cuenta tanto la continuidad y sucesión como el protocolo familiar. Por último, se comentará acerca del proceso de dirección estratégica que siguen cada una de las dos empresas analizadas.

En una segunda fase y una vez concluido el análisis de cada una de las empresas, se procederá a realizar una comparativa entre las sociedades. Para ello habrá que servirse de fuentes de datos estadísticas, donde se comparará la evolución que han tenido cada una de ellas en función de los ingresos, del resultado de los diferentes ejercicios económicos, de los empleados y otros más datos.

## 2. PRESENTACIÓN DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ANÁLISIS

### GRUPO OSBORNE

Según se indica en el libro publicado por (Tapiés, 2009), el origen de Osborne tiene lugar a finales del siglo XVIII cuando se instala en Cádiz su fundador, Thomas Osborne Mann. Una vez instalado en España se asoció con la empresa vitivinícola Lonergan & White, y se hizo amigo del cónsul británico James Duff, quien junto a su sobrino William Gordon, almacenaba vino gaditano que Osborne se encargaba de exportar. De esta manera, es cómo surgió la relación entre el apellido Osborne y el sector de las bebidas en España. Thomas Osborne se casó con Böhl de Faber, hija de Juan Nicolás Böhl de Faber, y tuvieron cinco hijos: Tomás, Juan Nicolás, María Manuela, Cecilia y Francisca Xaviera.



Ilustración 2.1 Presentación Osbone.  
GENTE DEL PUERTO

De ellos fue Tomás quien heredó el negocio familiar de bebidas y lo dirigió en las últimas décadas del siglo XIX.

El siglo XX y la tercera generación de la familia marcaron un cambio estratégico en la propia empresa, ya que se desvincula totalmente de la marca Duff Gordon. Tomás Osborne Guezala la centró en el mercado nacional y comenzó a distribuir su propio apellido, es decir, nació la marca Osborne. Pero su repentino fallecimiento obligó a su hijo Ignacio Osborne Vázquez a heredar el título y tomar la responsabilidad del negocio

La cuarta generación familiar, con Ignacio Osborne al frente entre 1935-1972, transformó la empresa en una sociedad anónima, apostando por el crecimiento y diversificando su oferta de productos. La expansión de Osborne desde la posguerra se explica gracias al asentamiento de sus marcas de brandy, Tres Cerros y Veterano, en el mercado nacional.

Además, consiguieron afianzar su marca a través de importantes y acertadas campañas de publicidad, como la realizada por la modelo Elena Valduque susurrando: "Veterano tiene eso: un veterano sabor".

En 1957 tuvo lugar el nacimiento de la valla de carretera más famosa de toda España, el toro de Osborne, tanto que en 1994 fue reconocida bien cultural y artístico, con el fin de evitar su desaparición según lo dispuesto en el Reglamento General de Carreteras.

Durante los años 70 y 80 la empresa se consolidó tanto a nivel nacional e internacional. Uno de los cambios fue el relevo de Ignacio Osborne por su hermano Antonio hasta 1980. También es durante este período cuando creó la primera comercializadora de un grupo bodeguero, como estructura propia, interna a la compañía. A partir de este momento, Osborne afronta un crecimiento endógeno, por la buena acogida de sus productos y ventas, y exógeno, mediante sucesivas compras de empresas que fortalecen el balance y la capacidad productiva de la propia empresa, al mismo tiempo que diversifican sus productos. De esta forma, en 1973 adquirió las Bodegas Montecillo en la Rioja, la empresa de la familia Bosch; Anís del Mono un año más tarde, y participó en la sociedad Jonás Torres y Cía., la cual más tarde adquiriría el 100% convirtiéndola en Bodegas Osborne Tormelloso (La Mancha). Además, da el salto a los mercados internacionales, abriéndose a Portugal y México.

## **ESTUDIO COMPARATIVO DE DOS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR VINICOLA ESPAÑOL: OSBORNE Y GONZÁLEZ BYASS**

Un hito importante fue que desde los años setenta se produjo la incorporación de las mujeres al accionariado de la empresa.

En los años ochenta, Osborne estaba presidida por Enrique Osborne McPherson y Tomás Osborne Vázquez. En esta época, la sociedad diversificó aún más su producción y entró en el sector de la comunicación. En 1983, inicia su participación en la compañía Sánchez Romero Carvajal Jabugo S.A., de la cual en la actualidad es propietaria al 100%.

Desde 1996 tanto Tomás Osborne Gomero-Cívico en calidad de presidente como Ignacio Osborne Cologan como consejero delegado, llevan las riendas de la empresa y han dado continuidad a la estrategia marcada por sus antecesores. En 1999 el negocio aún se diversifica más y deciden entrar en el sector de la hostelería con Restauradora de Mesones, S.L. Además, ese mismo año entra a formar parte del accionariado de Bodegas Aalto; con un 30% del capital elabora vinos con la denominación de origen Ribera del Duero.

Un año después ampliaron aún más su oferta de productos con la adquisición de una finca de más de 1.000 hectáreas en Malpica de Tajo (Toledo) para elaborar vinos tintos con denominación Vinos de la Tierra de Castilla.

Durante el año 2002 entra a formar parte del accionariado de Solan de Cabras, operación que obliga a reestructurar la empresa, creando así un holding, Grupo Osborne, controlado por la familia.

Hoy en día el grupo emplea a 800 personas y se sigue controlando el 100% del capital social por la familia que lo formó. Va por la sexta generación y cuenta en su totalidad con 287 accionistas familiares, los cuales delegan sus funciones en los 10 miembros elegidos para el Consejo de Administración, y únicamente tres, al margen de los consejeros, trabajan en la empresa presidida por Tomás Osborne y gestionada por otro miembro de la familia, Ignacio, el cual es uno de los consejeros delegados.

Una de las claves del éxito del Grupo Osborne, ha sido su apuesta por la expansión internacional, ya que desde el 2009 más de la mitad del vino se vende fuera de España, de brandy se exporta el 30% y de jamón ibérico un 20%. En promedio, las ventas al exterior suponen prácticamente una quinta parte de la facturación. Además, relacionado con la expansión fuera de nuestras fronteras, donde está teniendo una mayor repercusión es en Alemania, ya que recibe el 65% de todas las bebidas que exporta. Supone en dicho país una cuota de mercado del 85% del brandy español que se consume y, mientras el sector cae un 6%, aquellas marcas de Osborne como Carlos I y Veterano, crecen en el país alemán alrededor del 8%.

Destacar que según Cebrián Echarri (2003), el grupo Osborne ostenta el 85% de la propiedad de la empresa.

## **GONZÁLEZ BYASS**

Los inicios de esta empresa datan de 1835 cuando Manuel María González Ángel encontró en su Tío Pepe el mejor apoyo para iniciarse en el negocio del sherry. Por aquellos años, el Tío Pepe comenzó una selección muy personal de botas con el fin de lograr el vino perfecto. Tiempo después Manuel María González Ángel bautizó esta solera como la del Tío Pepe, la cual hoy en día aún puede leerse en la inscripción de una de las botas. Así es como tuvo lugar el nacimiento del fino más famoso no solo en España sino también en el mundo.

Ante un creciente éxito de la empresa, don Manuel María González tomó la decisión de asociarse con Mr. Robert Blake Byass, su agente en Inglaterra. Además de este vino de fama mundial, esta empresa se caracteriza por la



Ilustración 2.2 González Byass en sus orígenes.

WEB OFICIAL

elaboración de brandys de Jerez como Lepanto, que comenzó a comercializarse en los años 50. En 1863 la sociedad pasó a llamarse González Byass. Desde 1988 la bodega pasó al control de los descendientes directos de Manuel María González como consecuencia de la retirada de la familia Byass.

En la actualidad sigue siendo una bodega familiar presidida por la 5ª generación de la familia González, la cual ha destacado siempre por su pasión por el mundo del vino así como por su amor a la naturaleza y apoyo al medio ambiente. Su fundador fue el primer industrial en España que instaló en sus bodegas la luz eléctrica. Además, colaboró en el primer proyecto de ferrocarril que hubo en España y en diversas instalaciones industriales.

La familia González también destaca por su apoyo a la cultura, arte, deporte y a la ciencia, ya que uno de los hijos del fundador, Pedro Nolasco González de Soto, Marqués de Torresoto introdujo en España el deporte del polo, fundó la primera Sociedad de Tiro de pichón y la primera Sociedad de Tenis de España en 1903, instalando una pista en la propia bodega.

Un hijo de éste, Manuel María González Gordon, Marqués de Bonanza, escribió el libro más importante editado sobre el mundo del vino de Jerez. Su obra, titulada "Jerez, Xerez, Scheris", está considerada en todo el mundo, casi 80 años después de su primera publicación, como la "Biblia" del jerez.

### **3. ÓRGANOS DE GOBIERNO**

En primer lugar, se deberá definir qué se entiende por órganos de gobierno de la empresa familiar. Para ello, habrá que tener en cuenta que según Consultores OC (2013), empresa y familia representan dos sistemas totalmente diferentes con dinámicas, reglas y comportamientos distintos, por lo que requiere órganos de gobierno independientes.

Es por eso que según el portal informativo Tecnológico de Monterrey (Gómez Villanueva), será necesario la creación de dos estructuras formales para la toma de decisiones tanto de la familia como de la empresa. En el ámbito familiar se representará a través del Consejo o Asamblea Familiar y, servirá para mantener reuniones periódicas en las que pueda haber un espacio para redactar el protocolo familiar, documento donde se definan las reglas para evitar conflictos en el futuro y lograr la armonía familiar. Por otro lado, será necesario la implantación de un Consejo de Administración, donde es inconveniente incluir consejeros independientes a la familia que aporten valor al negocio, además de gente con experiencia que ayuden a tomar decisiones relacionadas con: el aseguramiento de que la empresa tiene un plan estratégico adecuado, la supervisión del desempeño del director general o el cumplimiento de metas y objetivos programados, entre otras.

Como se podrá ver a continuación, cada una de las dos empresas analizadas cumple con lo que se entiende por órganos de gobierno; ya que ambas han constituido un Consejo Familiar y de Administración. Con esto lo que han conseguido es minimizar los conflictos que puedan surgir entre los accionistas e incorporar a la empresa aquellos mejor preparados en el momento que sea más oportuno.

#### **GRUPO OSBORNE**

Como empresa que se encuentra actualmente en la 6ª generación, diremos que se reúnen en un consejo familiar, ya que consta de más de 250 accionistas.

Durante el período comprendido entre 1935 y 1972 se transformó la empresa en Sociedad Anónima (Tapiés, 2015) y, por lo tanto, se encuentra obligada a formar un Consejo de Administración, en el que se reunirán con cierta periodicidad para abarcar ciertos temas acerca del funcionamiento de la empresa.

Su última Junta General de Accionistas, la cual se encuentra publicada en la propia web de la empresa, se celebró el 11 de mayo de 2015 en el Puerto de Santa María, en la que se aprobaron las cuentas del ejercicio económico del año 2014.

Además, también se aprobaron otros muchos aspectos como:

- Se había cerrado dicho ejercicio con unas ventas netas de 251 millones de euros y se había logrado alcanzar un EBITDA de 40 millones de euros.
- El objetivo de deuda que se marcó al inicio de la crisis la empresa, fue superado ampliamente y con éxito logrando un ratio de deuda de 2,8 millones al final del 2013.

Además, es una empresa constituida por 287 accionistas y regida por un Consejo de Administración de únicamente 10 miembros, con una destacada participación de las mujeres; los cuales son:

- Presidente: Tomás Osborne Gamero-Cívico
- Consejero delegado: Ignacio Osborne
- Vicepresidenta: María del Carmen Osborne
- Consejeros/as: M<sup>a</sup> Paz Osborne  
Sofía Osborne  
José Antonio Osborne  
Tomás Osborne Domecq  
Enrique Osborne

## **JENNIFER CUESTA PABLO**

Fernando Osborne  
Fernando Terry Osborne

- Consejero externo: Francisco Ballester

Debido al gran tamaño de la empresa hoy en día, muchos de los accionistas han tenido que diversificar en gran medida sus trabajos, es decir, que gran parte de ellos son profesionales independientes, disponen de negocios propios o, incluso trabajan en bancos, entre otras múltiples actividades para lograr un beneficio.

En definitiva, las bodegas Osborne se caracterizan por ser una empresa, en la que se mantienen unidos por el amor a la propia bodega.

## **GONZÁLEZ BYASS**

Según se publica en el diario digital ABC (Cervilla, 2006).es acerca de la reorganización del consejo de administración sufrida en el 2006, tiene como argumento principal la dimisión de Espinosa de los Monteros de la presidencia y también de las funciones de dirección general desde que Alan Cordery se pasará al área de actividades personales de asesoramiento y marketing. Mientras tanto, la presidencia es asumida por Mauricio González-Gordon, miembro de la 5ª generación y anterior vicepresidente.

Además, el hombre que lleve las riendas de las bodegas, recae desde ahora en Pedro Reuelta González, el cual deja la responsabilidad de división internacional para convertirse en el consejero ejecutivo de la empresa y vicepresidente.

La política de la empresa se encuentra a cargo de un consejo, y éste es algo dinámico que pretende mantener constante su calidad al más alto nivel. En él se aspira a tener la adecuada proporción de miembros de dos generaciones e influencia tanto familiar como externa.

La familia es el órgano encargado de promover una adecuada formación de sus hijos y escoger para el consejo a los que se encuentren mejor preparados para ello. A medida que se vayan sucediendo las generaciones se sabrá adaptarse a las exigencias de los tiempos y no es probable que haya problema alguno al seleccionar al sucesor.

## **4. COMUNICACIÓN Y CONFLICTO EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Este aspecto es muy importante en toda empresa familiar, ya que según el manual “La gestión de la empresa familiar” (Casillas, y otros, 2014), la comunicación entre los diferentes miembros es vital para que las diferentes percepciones y expectativas sean lo más homogéneas posible y, en consecuencia, las posibilidades de conflictos se limiten a un rango no demasiado peligroso.

### **GRUPO OSBORNE**

Según un artículo publicado en el año 2010 por el diario digital expansión y, en el que se destaca cómo algunas empresas familiares españolas solucionan los posibles problemas que van surgiendo con el tiempo, estando en ese listado Osborne. Su actual director, Tomás Osborne cuenta que para evitar conflictos de gran envergadura con el resto de accionistas, suele extrapolar una máxima del golf al mundo empresarial, es decir, que ante un golpe malo lo mejor es olvidarse y resarcirse en el siguiente.

De hecho, en los años noventa los propietarios se dividieron en dos bandos ante la incertidumbre de vender el grupo o de comprar otras compañías para seguir creciendo. Al final no ocurrió ninguna de las dos alternativas, sino que olvidaron este hecho y han conseguido lograr la tranquilidad accionarial.

## **ESTUDIO COMPARATIVO DE DOS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR VINICOLA ESPAÑOL: OSBORNE Y GONZÁLEZ BYASS**

Sin embargo, este no es el único hecho que ha tenido la empresa a lo largo de más de 200 años, ya que según lo que se publica en el libro Secretos de familia (Sala, 2009), se produjo una de las situaciones más graves al fallecimiento de José Luis Osborne Vázquez. Esto se produjo en el momento en que se repartió su herencia, ya que había implicados diez hermanos, tanto herederos como accionistas de Osborne S.A.

Otro caso en concreto fue el de Pilar Osborne Domecq, la cual litigó con las dos empresas que llevan sus apellidos por una importante herencia de sus padres. Además, la propia Osborne S.A. demandó a los Osborne Domecq, los cuales son accionistas de la propia firma. Este conflicto fue largo ya que comenzó en 1977 y no se dio finalmente por concluido hasta 1997.

### **GONZÁLEZ BYASS**

Al igual que ocurre con el grupo Osborne, en esta empresa también ha tenido lugar conflictos de diversa índole. Uno de los más recientes fue cuando Mauricio González Gordon accedió a la presidencia. Según en una entrevista a éste publicada en lainformación.com (Pascual, 2010), se destaca que cuando él llegó a presidir la empresa, ésta se encontraba en muy mala situación y los accionistas se encontraban divididos, puesto que los de la rama González apostaban por la innovación y el otro bando se resistían a ello. Al final, la sangre no llegó al río, y hoy en día González Byass es una empresa diversificada con un grupo de accionistas en una misma dirección.

## **5. CONTINUIDAD Y SUCESIÓN**

Según una presentación de Sánchez-Crespo (Sanchez-Crespo, 2010), la sucesión es un proceso que es necesario seguir para realizar el traspaso del poder de la gestión (y de la propiedad) de la empresa a la siguiente generación, con el fin de garantizar su continuidad en manos de la familia.

### **GRUPO OSBORNE**

Según un artículo publicado por Cebrián Echarri (2003), periodista del diario El País, se destaca que el proceso de preparación a la sucesión en cualquier empresa se realiza con tiempo.

Además, Ignacio Osborne, consejero delegado de la empresa concedió una entrevista a IESE Business School University of Navarra (2011) donde entre otros aspectos se comentó acerca del papel de las nuevas generaciones, de cómo se puede incentivar el sentido de pertenencia y cómo es posible asegurar la supervivencia de los valores fundacionales.

En primer lugar, en la entrevista se comentó que Osborne se caracteriza por ser una sociedad donde la incorporación de los familiares se hace a demanda de la propia empresa y no cuando el familiar desea ingresar en ella. En el caso de Ignacio Osborne comentar que se incorporó a la compañía en el año 1993 después de llevar trabajando durante más de 15 años en empresas del sector de la ingeniería. También se cree dentro de esta empresa que suceder a las generaciones más próximas al fundador o a sus sucesores es más complicado que pasar de la 5ª a la 6ª generación, como es este caso.

Otro punto favorable a destacar es que en el Grupo Osborne solo se inicia un proceso de selección cuando las necesidades del negocio promueven que sea más ventajosa la incorporación de un familiar que de alguien ajeno a la propia empresa.

## **JENNIFER CUESTA PABLO**

En la actualidad tratan de que los miembros más jóvenes de la compañía cumplan con sus funciones de accionistas y consejeros y, por ello a medida que se incrementa el accionariado, los factores económicos y de transparencia prevalecen sobre los emocionales y sentimentales. También en dicha entrevista se dice que los conceptos innovación y renovación son de gran importancia para Osborne, es decir, que se ha evolucionado tanto durante su historia que, el negocio tradicional supone hoy en día menos del 2% del negocio. La tradición se mantiene más como parte de la cultura empresarial y, tratan de mantener la forma de hacer las cosas o la ética, pero no la forma en la que se gestionan los negocios.

Para concluir con este apartado se debe decir que debido al gran número de accionistas existentes se está tratando de crear un sistema que permita escoger a los mejores consejeros entre los accionistas, más allá de tener un sistema tradicional de representación accionarial. Esto significa que les gustaría tener consejeros que aporten el máximo valor y no el máximo número de apoyos accionariales.

## **GONZÁLEZ BYASS**

Según en una reseña publicada en el diario El País (Cebrián Echarri, 2003), González Byass opina que tener personal ajeno a la familia es bueno para garantizar una buena sucesión. De hecho, esta empresa después de algunas variaciones surgidas a lo largo del tiempo, actualmente es propiedad de la familia González en un 97%. Dentro del Consejo de Administración, 7 miembros pertenecen a la 5ª generación, 3 son de la cuarta pero entre los 83 accionistas González hay algunos de la 6ª generación.

La dirección y la presidencia de la empresa hace tiempo que se encuentran en manos ajenas a la familia, y eso según Mauricio González-Gordon ha servido para garantizar un buen proceso de transición.

A lo largo de su historia, González Byass se ha caracterizado por promover la preparación y formación al más alto nivel del mayor número posible de sus miembros, con el objetivo de asegurarse la continuidad del negocio.

Desde 1998 los familiares participan en el negocio a través de posiciones en el Consejo de Administración y en la línea ejecutiva, aunque en 1964 se estableciera por unanimidad que el director general fuera siempre un profesional independiente.

## **6. PROTOCOLO FAMILIAR**

Según el manual de Empresa Familiar: manual para empresarios (Sánchez-Crespo Casanova, y otros, 2005), se define el protocolo como aquel acuerdo firmado por familiares socios, ya sea actuales o previsiblemente futuros, de una misma empresa que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darle continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares. Además, el protocolo familiar no tiene una única estructura que pueda servir para cualquier empresa, sino que ha de adaptarse a cada una de ellas como si se tratara de un traje a medida.

Entre los aspectos que suelen incluirse se encuentran entre otros:

- **Ámbito del protocolo:** empresas, bienes y personas afectadas por el mismo.
- **Órganos de gobierno de la empresa:** determinación de los mismos a implementar o actualizar y el régimen de funcionamiento de ellos.

## **ESTUDIO COMPARATIVO DE DOS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR VINICOLA ESPAÑOL: OSBORNE Y GONZÁLEZ BYASS**

- Órganos de gobierno de la familia: determinación de la estructura, composición, organización y funcionamiento del consejo de familia.
- Criterios a seguir para evitar la confusión de patrimonios familia-empresa, tanto desde el punto de vista interno como externo.
- Situación de los miembros de la familia dentro de la empresa.

El objetivo fundamental de elaborar un protocolo familiar es garantizar la continuidad de la empresa en manos de la familia propietaria y tratar de conseguirlo con el menor coste personal y fiscal posible.

### **GRUPO OSBORNE**

Según un artículo publicado en el diario El País, esta empresa cuenta con un protocolo, es decir, con un grupo de comunicación familiar y según palabras de su presidente con “una cultura especial”. También destaca que se encuentran todas las reglas establecidas, aunque no todas se encuentran recogidas por escrito.

En los aspectos referidos al protocolo familiar, en Osborne (García Aller, 2013) son muy restrictivos, ya que solo permiten el acceso a la gestión del mismo a dos de sus miembros.

### **GONZÁLEZ BYASS**

Si seguimos con el mismo artículo (Cebrián Echarri, 2003) en el que se hablaba sobre la continuidad y sucesión, también se hace referencia al protocolo familiar. En definitiva, que es una empresa en la que han convivido bien las distintas generaciones. En este aspecto difiere con las bodegas Osborne, ya que dicho documento se encuentra elaborado por los familiares, es decir, que no hay restricciones de ningún tipo. De hecho, el peso de la gestión lo lleva actualmente la quinta generación y el peso moral lo tiene más la cuarta, ya que es la que empezó a elaborar el protocolo con la ayuda de un consultor. Éste tardó en terminarse dos años y, es con el que se empezó a configurar el consejo de familia. Se reúne 5 veces al año como mínimo y participan todas las generaciones y ramas de los familiares accionistas junto a sus parejas, siempre que mantengan el vínculo conyugal.

## 7. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Para hacer referencia a este apartado, se deberá conocer el proceso de dirección estratégica que sigue en términos generales toda empresa. Según el manual de Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar; emprendedor, empresa y familia (Pérez Rodríguez, y otros, 2007) se define como el proceso que requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado que hacer, como hacerlo, cuando y quien lo va a realizar.

Está formado por una serie de fases que deben seguir un determinado orden:

1. Análisis estratégico.
  - Definir la filosofía y misión de la empresa.
  - Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.
2. Formulación de las estrategias.
  - Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
  - Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.
3. Implantación de las estrategias
  - Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
  - Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

### GRUPO OSBORNE

En primer lugar, se deberá conocer cuál es el análisis estratégico que sigue la empresa a través tanto de su misión, visión, valores como de cuáles son sus objetivos a lograr. De acuerdo con lo publicado en su propia página web, el grupo Osborne se caracteriza por tener una misión en la que literalmente dice:

*“Desde hace más de 200 años, nos dedicamos a seleccionar, elaborar y acercar a los consumidores de todo el mundo los productos de alimentación y bebidas de mayor autenticidad y prestigio. Nuestras claves son:*

- *La autenticidad - el origen familiar, el trabajo bien hecho, la honestidad, la fidelidad a la elaboración tradicional.*
- *Los sentidos - los productos gourmet, el cuidado de los detalles y el placer por la degustación de nuestros productos.*
- *El prestigio - la calidad, el rigor, la solidez, la seriedad, la búsqueda de la excelencia y el compromiso.*
- *La españolidad - la tradición de nuestra tierra, el orgullo del “Spanish way of life” y, por supuesto, el Toro de Osborne.*
- *La emoción - la vitalidad, la pasión, la alegría, y el consumo social de nuestras marcas.”*

Con respecto a lo que se dice en la teoría, la misión de esta empresa no se encuentra desarrollada completamente en todos los aspectos; ya que únicamente se menciona el producto que se ofrece (alimentación y bebidas), el mercado al que se quiere llegar (consumidores de todo el mundo) y la tecnología sobre la que se basa el sistema de producción (elaboración tradicional). Sin embargo, para que fuera una misión perfecta faltaría añadir la necesidad del consumidor que se pretende cubrir. Por ello, un ejemplo de misión podría ser el siguiente:

## ESTUDIO COMPARATIVO DE DOS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR VINICOLA ESPAÑOL: OSBORNE Y GONZÁLEZ BYASS

“Desde hace más de 200 años, nos dedicamos a seleccionar, elaborar y acercar a lo consumidores de todo el mundo los productos de alimentación y bebidas de mayor autenticidad y prestigio con el fin de satisfacer al cliente en todos y cada uno de los grandes momentos de la vida. Nuestras claves son:

- *La autenticidad - el origen familiar, el trabajo bien hecho, la honestidad, la fidelidad a la elaboración tradicional.*
- *Los sentidos - los productos gourmet, el cuidado de los detalles y el placer por la degustación de nuestros productos.*
- *El prestigio - la calidad, el rigor, la solidez, la seriedad, la búsqueda de la excelencia y el compromiso.*
- *La españolidad - la tradición de nuestra tierra, el orgullo del “Spanish way of life” y, por supuesto, el Toro de Osborne.*
- *La emoción - la vitalidad, la pasión, la alegría, y el consumo social de nuestras marcas.”*

Para conocer el análisis externo de esta empresa se deberá valorar su entorno a través de las principales dimensiones que afectan a la propia empresa.

Según palabras del consejero delegado de la empresa, Ignacio Osborne en una entrevista publicada por Infocif (Doria, 2014), desde que España comenzó a sufrir la crisis económica, se produjo en la empresa un cambio drástico de los hábitos de consumo. A partir de entonces se pasa a realizar compras mucho más pequeñas, se demandan envases más minúsculos y las grandes superficies como el Corte Inglés pasó de vender piezas de ibéricos enteras a venderlas en trozos bien pequeños, loncheados o incluso deshuesados, por lo que se vieron obligados a crear nuevos formatos.

Sin embargo, no todo es negativo, ya que a pesar de sufrir una disminución en sus ventas nacionales, lo están contrarrestando gracias a las ventas en el exterior y a su cambio de estrategia comercial.

Gracias a cambios como los descritos anteriormente, Osborne ha sabido hacer frente a la crisis mediante la reorganización y la simplificación de su estructura; ya que durante ese mismo año se fusionaron redes comerciales con la creación de un área de bebidas y otra de ibéricos. También realizó compras de otras marcas de vinos y brandis pertenecientes a las Bodegas Domecq y se vendió Solán de Cabras al grupo Mahou-San Miguel en 2011, lo que le permitió sanear las cuentas.

En lo referente al entorno tecnológico Osborne ha realizado importantes mejoras, ya que según una noticia recogida en el portal ERP-LATINO.com (2006) durante el año 2006, cuenta que Osborne ha confiado en MD la instalación de sus nuevos equipos de identificación para tanto cajas de botellas como palés de producto.

Este proyecto surge como una iniciativa del propio grupo ante la aprobación de la normativa europea sobre trazabilidad alimentaria número 178/2002.

Así Osborne ha aprovechado este momento de cambio necesario y además ha decidido invertir en un sistema tecnológicamente muy avanzado que, según palabras de Fernando Bastos, Director de Calidad, afirma que facilita la localización de los problemas, ya que es algo muy necesario y razonable tras los distintos casos de alertas sanitarias que se han producido en el sector de la alimentación en los últimos años.

## JENNIFER CUESTA PABLO

Por tanto, este proyecto se basa en la instalación de impresoras-aplicadoras automáticas “LabelPack elite speed master” para el etiquetado de cajas de cartón y “LabelPack robot serie compact” para el etiquetado de palés. Esto es útil ya que a medida que pasen los palés, el equipo los va identificando según la información que previamente ha configurado un operario.

Tras este acuerdo, MD ha instalado los aplicadores automáticos en las plantas embotelladoras del grupo licorero del Malpica de Tajo, Puerto de Santa María y Montecillo de Fuentemayor. Además, para el diseño de los diferentes formatos de etiquetas, la empresa utilizará el software MAEWIN de MD, con el que se puede realizar el mismo diseño de etiqueta y modificarla cada vez que lo necesite.

Una vez conocido el entorno de esta empresa, se analizan cuáles son los recursos y capacidades que posee para hacer frente a la demanda de los consumidores.

En la propia página web del grupo se puede ver que se dedica a la elaboración y comercialización de todo tipo de productos de alimentación y bebidas diferenciados con una alta calidad y bajo marcas líderes.

Además de los anteriores productos citados, Osborne es propietaria de un negocio de restaurantes y explota su marca más conocida, el Toro de Osborne (2015), mediante licencias y franquicias no solo de alimentación y bebidas, sino que también dispone de ropa con la insignia del toro.

Por otro lado, Osborne es una sociedad que colabora con distintas entidades con el objetivo de preservar el medio ambiente. Es por ello que en su propia página web cuenta con una sección de Responsabilidad Social Corporativa. Entre las actividades que realiza se encuentran las siguientes:

- Preservación del ecosistema de las dehesas, contribuyendo al mantenimiento de más de 160.000 hectáreas de bosques de encinas dedicados al sistema tradicional de crianza del cerdo ibérico.
- Promoción de la dieta mediterránea a través de sus vinos y productos elaborados a partir de cerdos ibéricos puros de bellota.
- La empresa es colaboradora habitual de asociaciones sin ánimo de lucro como Nuevo Futuro, Proyecto Hombre o AECC, entre otras.
- Miembro de la Fundación SERES, dedicada a promover la acción social en las empresas.
- Planes en vigor para los empleados de Osborne: conciliación de vida laboral y familiar, planes de igualdad de género, plan de retribución flexible,....
- Planes medioambientales en sus centros productivos, por encima de las exigencias marcadas legalmente.
- Apoyo a instituciones globales.
- Aportaciones a centros educativos.
- Apoyo a diversas ONGs. Solo durante el año 2011 se destinó un 1% de sus beneficios a colaboraciones y actos de carácter benéfico, entre otras a empresas de las nombradas en puntos anteriores.

Según Ignacio Osborne, actualmente se tiene en mente dos objetivos estratégicos: crecer en el exterior y reforzar la estructura financiera para así poder afrontar adquisiciones de mayor dimensión.

Una vez conocido el análisis estratégico de la empresa, se pasará a saber la formulación de las estrategias de la misma, donde mostraremos cuáles son sus estrategias para seguir creciendo.

## ESTUDIO COMPARATIVO DE DOS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR VINICOLA ESPAÑOL: OSBORNE Y GONZÁLEZ BYASS

Según una entrevista a Ignacio Osborne publicada en Infocif (Doria, 2014), en la que además de repasar la historia de la empresa, se hace hincapié en como a raíz de la actual crisis económica les llevó a reorientar su estrategia hacia el crecimiento exterior y hacia el cambio de mentalidad. Por ejemplo, en el caso del jamón se pasó de considerarse un producto cárnico para diferenciarse hacia un producto premium, con un concepto e imagen mucho más cuidada. De esta manera, a nivel internacional ha pasado a ser comparado con productos como el caviar o el foie.

### GONZÁLEZ BYASS

En primer lugar, para realizar su análisis estratégico, habrá que conocer tanto su misión, visión como los objetivos estratégicos que persigue conseguir. Para ello, en su propia página web se puede encontrar con que es una empresa cuya misión dice literalmente:

*“Somos una Empresa que elabora y comercializa vinos y spirits de calidad con alcance mundial, que teniendo presente nuestras raíces como Bodega Familiar Jerezana, representa la diversidad enológica de España.*

*Orientamos nuestras acciones para conseguir que nuestros consumidores puedan disfrutar de unos productos y servicios singulares, a través de una amplia distribución, para la que somos ágiles y cercanos.*

*Estamos abiertos a la colaboración con todos aquellos agentes que nos permitan maximizar el valor que aportamos a nuestros accionistas, empleados, clientes y consumidores.*

*Impulsamos el desarrollo de nuestros colaboradores, respetamos el medio ambiente y mejoramos el entorno socio económico, al que por tradición nos sentimos unidos.”*

En lo que se refiere a la misión de esta empresa, se encuentra más completa que en el caso de las Bodegas Osborne, ya que se menciona el producto que es ofrecido al consumidor (vinos y spirits), la necesidad del consumidor que se pretende cubrir (que éstos disfruten de unos productos y servicios singulares). También se define el mercado (mundial). Sin embargo, tampoco se estaría definiendo una misión perfecta, puesto que, faltaría de añadir el sistema de producción y el activo estratégico de la empresa.

En cuanto a su visión se sabe que González Byass es una familia de marcas de vino con bodegas líderes en su segmento, en las denominaciones de origen más reconocidas de España y spirits premium con características diferenciales y en ambos casos con distribución mundial. Es por eso que sus valores son:

- Orgullo de formar parte de González Byass.
- Innovación.
- Comunicación Activa.
- Espíritu Comercial.
- Trabajo en Equipo.
- Orientación a Resultados
- Actuar buscando la excelencia, cuidando los detalles
- Sostenibilidad como equilibrio entre el desarrollo económico de la empresa y el respeto al medio ambiente y el entorno social en el que desarrollamos nuestra actividad”.

Una vez comentado tanto su misión como visión, se analizará su análisis interno, es decir, cuáles son sus recursos y capacidades de la empresa.

## JENNIFER CUESTA PABLO

Según lo publicado en la web de la empresa, dentro del apartado de comunicación, González Byass posee en su totalidad alrededor de 1.800 hectáreas de viñedos. Además, también ha apostado por la producción de vinos de calidad en las principales regiones vitivinícolas del país como Bodegas Beronia en la Rioja, Vilarnau en el Penedés, Viñas del Vero en Somontano, Finca Constanza en Toledo y Finca Moncloa en Cádiz.

En definitiva, se trata de una empresa con presencia en más de 100 países de todo el mundo, con distribución propia en España, Inglaterra y México. Recientemente ha abierto oficinas en Shanghai y Nueva York.

Ahora para saber cómo se encuentra esta empresa de una manera externa, se deberá estudiar cómo se comporta con el entorno mediante diferentes dimensiones.

En términos económicos - financieros, González Byass (AE, 2015) es una compañía que ha sabido salir bien parada de la actual crisis económica que se está sufriendo en España. Al igual que ocurre con el grupo Osborne, esto se debe en mayor medida al crecimiento exterior, actualmente supone el 66% del negocio.

Además según una reseña publicada en el diario digital de ABC Andalucía (Navas, 2014), en la actualidad el beneficio antes de impuestos alcanza casi los 25 millones de euros; se encuentra operando en más de 100 países, de los cuales hay 2 mercados claves: Estados Unidos y las regiones de Asia. En el crecimiento internacional la operación más importante ha sido la llevada a cabo con el grupo filipino Emperador, la cual consiste en que dicha empresa asiática invierte 60 millones de euros para tomar el 50% de Bodega Las Copas. Esta alianza es de gran importancia porque dicha bodega es la que integra los procesos de elaboración del brandy y Filipinas es el segundo país más importante en términos de consumo de brandy.

En lo que se refiere a nuevas tecnologías, González Byass apuesta fuertemente por ellas ya que, fue desde 2004 cuando decidió trabajar en un sistema de información capaz de ofrecer una vista agregada de la empresa. Todo esto viene explicado en la página web de [www.siliconweek.es](http://www.siliconweek.es) (Arroyo, 2015). A continuación os mostramos las características más relevantes en torno a las tecnologías que emplea para mejorar el funcionamiento de la empresa.

El encargado de poner en marcha todo esto es Guillermo Vallejo, CIO de la bodega familiar, el cual decidió apostar por las soluciones de Microstrategy. El objetivo que se planteaba era desarrollar un cuadro de mando integral que pueda permitir a los directivos tanto navegar como segmentar los datos a fin de realizar un mejor seguimiento del negocio.

Anteriormente ya habían probado con alguna otra herramienta del BI (Business Intelligence), pero presentaba ciertas carencias ya que, no cubría lo suficiente como con las soluciones de Microstrategy.

Por otra parte, con esta estrategia han ganado agilidad en la toma de decisiones, pues se puede acceder al dato que se desea sin necesidad de contrastarlo por varias fuentes. Además, se puede acceder desde cualquier plataforma y en cualquier momento.

Dejando a un lado el uso de soluciones de Microstrategy, González Byass ha sido pionera al disponer del primer centro de investigación privado, CIDIMA, el cual tiene como misión mejorar los procesos de vino y la elaboración de nuevos productos.

## **ESTUDIO COMPARATIVO DE DOS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR VINICOLA ESPAÑOL: OSBORNE Y GONZÁLEZ BYASS**

Para concluir con este apartado, decir que también son pioneros en la vigilancia del cultivo por drones, para así establecer el estado madurativo de la cosecha.

Al igual que el grupo Osborne, González Byass también colabora en diferentes proyectos, con el fin de velar por el medio ambiente. Así en su página web cuenta con un apartado de Responsabilidad Social, en el que dispone de un programa llamado 5+5 Cuidando el planeta. Esto representa tanto a las 5 generaciones de la familia como a las 5 próximas, garantizando el cuidado del medio ambiente.

Asimismo cuenta con un decálogo sostenible, cuyos objetivos principales:

- Reducción de las emisiones generadas a la atmosfera.
- Disminución del consumo energético.
- Incremento del uso de energías limpias.
- Ahorro del consumo del agua.
- Reducción de la cantidad de residuos generados por la actividad.
- Compromiso con los proveedores y apuesta por el ecodiseño.
- Desarrollo de prácticas de agricultura sostenible en los viñedos.
- Conservación de la biodiversidad en el entorno.
- Compromiso con la sociedad.
- Compromiso con los empleados.

En cuanto a las estrategias de crecimiento, esta empresa al igual que el grupo Osborne, ha optado por reforzar el mercado exterior. Según un artículo online publicado por el diario ABC de Andalucía (Navas, 2014), cuenta como hasta el 2008 se consolidó en un proceso de diversificación que le permitió entrar en otras denominaciones y sectores de negocio. Pero a partir de esta fecha, gracias a la crisis financiera y a la caída del consumo en España, les llevó a reorientar su estrategia hacia el mercado exterior y hacia la reducción de deuda.

## **8. PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Según lo que se indica en el manual de Empresa Familiar: profesionalización y plan de sucesión (Flores Ortiz, y otros, 2008), que una empresa familiar vaya hacia la profesionalización, quiere decir que este concepto debemos entenderlo como el análisis de las necesidades y la planificación de la formación, incluyendo tanto a los directivos familiares como a los no familiares. Por eso, se debe tener en cuenta que la profesionalización del negocio es muy importante a medida que la empresa alcanza un tamaño considerable.

### **GRUPO OSBORNE**

Para conocer la profesionalización de Osborne se analizará a fondo el comportamiento interno de la propia empresa, el cual es el conjunto de prácticas que forman la estructura de gestión y el gobierno de la empresa a través de los siguientes ámbitos de actuación:

#### **1. Recursos Humanos.**

A la hora de conocer cómo funciona el departamento de recursos humanos de la empresa Osborne, se analizará una entrevista realizada a Luis Vierna (Serrano, 2004), responsable de formación y desarrollo del propio grupo.

Osborne no dispone de un departamento exclusivo de formación, sino que dentro del de recursos humanos hay un área que es el de la formación.

## **JENNIFER CUESTA PABLO**

El departamento de recursos humanos está integrado por:

- Director de departamento
- Secretaría de departamento
- Área de formación y desarrollo
- Área de selección
- Asesoría Jurídico Laboral
- Área dedicada a temas de asuntos sociales, relaciones con los comités de empresa, los despidos, la prevención de riesgos laborales, etc.

Osborne es un grupo de empresas y, por tanto, su política formativa no está centralizada. Aún hay ciertas áreas de negocios que fusionan con algo de autonomía. Por ejemplo, en los negocios de los Mesones 5 Jotas, hay una persona encargada de la formación. A la hora de diseñar las políticas formativas, primero se diseña el plan de formación anual, para el cual cuentan con la colaboración del personal directivo y técnico de las distintas áreas de producción.

En cuanto al resto de departamentos, se trabaja mano a mano con los directores, ya que son los que les transmiten las necesidades formativas que detectan en cada momento.

La metodología y planes que se emplean se hacen de forma tradicional, ya sea interna o externa. Un buen ejemplo de ello, es que apuestan por las clases presenciales en las que ponen al alcance de todos, la documentación necesaria, para realizar después las pertinentes evaluaciones al estilo tradicional. Todos estos planes son ofrecidos en cada ejercicio a aquellos empleados o directivos donde sea preferente en cada momento.

Destacar que aunque la formación externa varía de un año a otro, generalmente suelen externalizar entre un 50 y un 60% de su formación. Que la mayoría venga de fuera es porque siempre que se adecue a la demanda de la plantilla es más sencillo gestionarlo que si se hace desde dentro del grupo. Por otro lado, de forma interna se impulsa en gran medida la formación de productos y todo lo relacionado con la informática.

Los objetivos y retos formativos tanto a corto como a medio plazo es centralizar toda la formación a partir de un plan previo y demostrar que cualquier inversión en este terreno es simplemente una inversión.

### **2. Proceso estratégico:**

La empresa Osborne ha tomado múltiples estrategias de crecimiento en función del momento, como se ha explicado en la presentación de esta empresa. Por ejemplo, actualmente ha optado por abrirse internacionalmente debido a la crisis que se está viviendo en España.

## **GONZÁLEZ BYASS**

Para conocer la profesionalización de González Byass, se analizará a fondo el comportamiento interno de la propia empresa, el cual es el conjunto de prácticas que forman la estructura de gestión y el gobierno de la empresa a través de los siguientes ámbitos de actuación:

### **1. Recursos Humanos.**

Como en toda gran empresa, González Byass dispone de su propio departamento de Recursos Humanos, cuyos objetivos principales son entre otros la satisfacción de los trabajadores y su formación al más alto nivel.

Por ello se dedica a realizar actividades formativas con otras empresas o centros educativos con el fin de tener en la empresa a los trabajadores con una mayor cualificación o formación práctica dentro del área en el que se encuentren desempeñando las funciones. De hecho, desde el año 2010 Juan Manuel Sánchez Martín, director de Recursos Humanos de la empresa, junto con la Universidad de Málaga (Málaga, 2010), acordaron la realización de un programa de cooperación educativa, consiste en que aquellos alumnos que cursen materias en dicha universidad y siempre y cuando supere el 50% de los créditos, puedan complementar su formación teórica con formación práctica a través del conocimiento de la técnicas y metodología de la empresa.

## 9. OTROS ASPECTOS RELEVANTES GRUPO OSBORNE Y GONZÁLEZ BYASS

Según se recoge en la base de datos de SABI se puede destacar que la empresa Osborne ha obtenido en los últimos periodos un resultado del ejercicio similar. Sin embargo, hay valores significativos en ciertos momentos. Por ejemplo, del 2009 al 2010 experimenta una drástica disminución ocasionada por la entrada de la crisis económica actual. Por el contrario, del 2011 al 2012 se vuelve a recuperar notablemente gracias a que las ventas en el exterior comienzan a incrementarse en gran medida. Por otra parte, si lo comparamos con González Byass se puede ver que actualmente está experimentando una ligera mejoría, gracias también a las ventas producidas internacionalmente. En la siguiente tabla se muestran dichos datos:

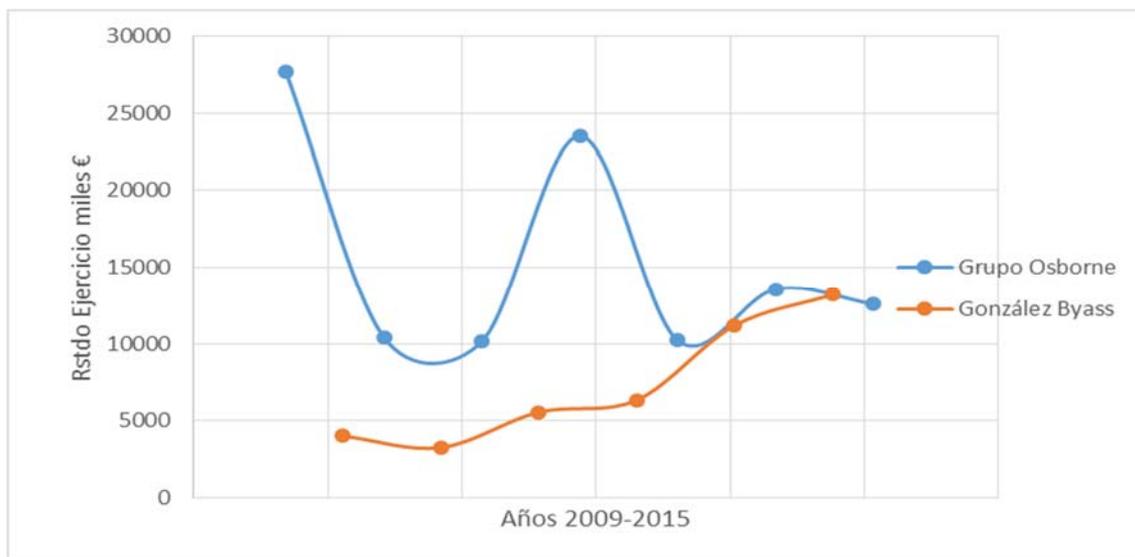


Gráfico 9.1: Elaboración propia sobre Evolución Rstdo Ejercicio Osborne y González Byass. SABI

En cuanto al número de empleados, la evolución que ha tenido una empresa y otra varía de forma muy significativa; en el caso de González Byass han experimentado en el período comprendido entre 2009 y 2014 una drástica reducción pasando de 320 en 2009 a solamente 27 en la actualidad. Por el contrario, en la empresa Osborne apenas se ha modificado el número de empleados. A continuación se muestra en la siguiente tabla la evolución de ambas empresas.



Gráfico 9.2: Elaboración propia sobre Evolución empleados Osborne y González Byass. SABI

Siguiendo con el tema del número de empleados, cabe destacar que según lo que se indica en una entrevista publicada en el diario El País (Ortega Dolz, 2013), el Grupo Osborne se caracteriza por ser una empresa que solo incorpora a la misma a familiares cuando exista un puesto vacante y además sea apto a sus capacidades o bien cuando el apellido aporte un plus como embajador de la marca. De hecho, de los 800 empleados con los que cuenta Osborne, solamente 4 pertenecen a la familia.

## 10. CONCLUSIONES

En términos generales, la realización de este trabajo ha servido para conocer más en profundidad todas aquellas situaciones que viven todas y cada una de las empresas de ámbito familiar que existen en la actualidad y dificultades que tienen que salvar las mismas para poder sobrevivir generación tras generación. Además, se puede decir que toda empresa familiar puede llegar a considerarse un ejemplo de supervivencia frente a las demás por su manera de saber enfrentarse correctamente ante cualquier adversidad y de comportarse de manera óptima ante el día a día en la propia empresa y con los socios y trabajadores. Incluso todo este esfuerzo puede verse materializado en múltiples libros, donde se puede llegar a conocer toda su historia en todos los aspectos y, además puede llegar a considerarse con el paso del tiempo como una de las más antiguas del mundo.

El objetivo final de este trabajo es conocer mediante diferentes aspectos la evolución de dos de las empresas españolas del sector vitivinícola de mayor prestigio; además de realizar una comparativa y saber en qué puntos están de acuerdo y donde difieren. Además es un trabajo que ayuda a conocer un poco mejor cuales son los aspectos fundamentales para que una empresa sea de un sector cualquiera, en este caso, el vitivinícola, sean capaces de sobrevivir a cualquier acontecimiento que tenga lugar a lo largo de los años, ya sea familiar o no.

Las conclusiones a las que se puede llegar es que en ambos casos se han convertido en unas de las mayores denominaciones de origen, gracias a su inversión tanto en nuevas tecnologías como en el mercado exterior.

De hecho gracias a la inversión realizada en nuevas tecnologías les ha permitido realizar el mismo trabajo de una forma más sencilla y tanto con un coste como con un margen de error menor.

Si no hubieran decidido sacar sus productos fuera de nuestras fronteras y realizar cambios en la forma de presentar sus productos, como es el caso de envases más pequeños en el Grupo Osborne, hoy en día tendrían que buscar soluciones alternativas para poder sobrevivir al mercado ya que presentarían una situación financiera pésima y, además no estarían explotando sus productos hacia nuevas zonas.

La inversión en nuevas tecnologías se hacía primordial para su crecimiento, ya que en el caso del Grupo Osborne se ha decidido instalar nuevos equipos para una mejor y rápida identificación tanto de caja de botellas como de palés de productos. Esto hace que se identifique al instante la localización de los problemas.

González Byass al igual que el Grupo Osborne no se ha quedado atrás y ha realizado importantes inversiones en nuevas tecnologías. Durante 2004, se decidió apostar por un sistema de información capaz de permitir obtener una vista agregada de la empresa a través de un cuadro de mando integral que permita a los directivos tanto navegar como segmentar los datos, a fin de realizar una mejora del seguimiento del negocio.

## **ESTUDIO COMPARATIVO DE DOS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR VINICOLA ESPAÑOL: OSBORNE Y GONZÁLEZ BYASS**

Además, ha sido pionera por disponer del primer centro de investigación privado (CIDIMA), el cual tiene como objetivo mejorar no solo los procesos del vino, sino también la elaboración de nuevo productos. Por otra parte, es la primera en emplear drones para la vigilancia de los cultivos y así establecer el estado madurativo de la cosecha.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

**AE, Redacción. 2015.** Andalucía Económica. [En línea] 2015. [Citado el: 11 de Noviembre de 2015.] <http://andaluciaeconomica.com/2015/02/gonzalez-byass-aumenta-sus-resultados-un-63/>.

**Araya Leandro, Arnoldo. 2012.** *El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización.* 2012.

**Arroyo, Rosalia. 2015.** Siliconweek.es. [En línea] 2015. [Citado el: 13 de Noviembre de 2015.] <http://www.siliconweek.es/projects/la-agilidad-en-la-toma-de-decisiones-se-produce-al-acceder-facilmente-al-dato-77373>.

**Asesoresdepymes.** [En línea] 2013. [Citado el: 28 de Octubre de 2015.] <http://asesoresdepymes.com/innovacion-desarrollo-de-negocio/%C2%BFcomo-lograr-que-un-negocio-sobreviva-a-los-relevos-generacionales/>.

**Bodegas Osborne.** [En línea] [www.osborne.es](http://www.osborne.es)

**Casillas, Jose Carlos, y otros. 2014.** *La Gestión de la Empresa Familiar. 2ª.* Madrid : Paraninfo S.A., 2014.

**Cebrián Echarri, Belén. 2003.** La ayuda externa, clave en la sucesión. *El País.* 23 de Febrero de 2003.

**Cervilla, P. 2006.** ABC.es. [En línea] 2006. [Citado el: 10 de Noviembre de 2015.] [http://www.abc.es/hemeroteca/historico-06-06-2006/abc/Economia/gonzalez-byass-reorganiza-su-direccion-tras-la-salida-de-ballve-y-de-espinosa-de-los-monteros\\_1421884676623.html](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-06-06-2006/abc/Economia/gonzalez-byass-reorganiza-su-direccion-tras-la-salida-de-ballve-y-de-espinosa-de-los-monteros_1421884676623.html).

**Corona, Juan. 2005.** *Manual de la Empresa Familiar.* Deusto. s.n., 2005.

**Doria, Alberto. 2014.** Infocif. [En línea] 2014. [Citado el: 4 de Noviembre de 2015.] <http://noticias.infocif.es/noticia/repasa-con-ignacio-osborne-la-historia-y-la-actualidad-de-osborne>.

**Eslava Galán, Juan. 2003.** *Osborne, los "gentlemen" del vino .* 2003, Magazine.

**ERP-Spain.com, Redacción. 2006.** ERP Latino. [En línea] 2006. [Citado el: 5 de Noviembre de 2015.] <http://www.erp-spain.com/articulo/27248/trazabilidad/alimentacion-y-bebidas/osborne-implanta-proyectos-de-trazabilidad-en-sus-bodegas-de-la-mano-de-md>.

**Expansión.** [En línea] 2010. <http://www.expansion.com/2010/03/31/empresas/1270069752.html>.

**Flores Ortiz, Virginia; Vega López, M.A. Alfonso. 2008.** *Empresa Familiar: profesionalización y plan de sucesión.* 2008.

**García Aller, Marta. 2013.** *El Secreto de Osborne.* Julio de 2013, Actualidad Económica.

**Gómez Villanueva, Jorge Eduardo.** Tecnológico de Monterrey. [En línea] [Citado el: 17 de Febrero de 2016.] <http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firma>

## ESTUDIO COMPARATIVO DE DOS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR VINICOLA ESPAÑOL: OSBORNE Y GONZÁLEZ BYASS

s/dr.+jorge+eduardo+gomez+villanueva/op%2820may14%29jorgeeduardogomezvillanueva.

**González Byass.** [En línea]. [www.gonzalezbyass.com](http://www.gonzalezbyass.com)

**ICEX España Exportación e Inversiones.** [En línea] 2015. [Citado el: 16 de Diciembre de 2015.] [http://agricultura.gencat.cat/web/.content/de\\_departament/de02\\_estadistiques\\_observatoris/27\\_butlletins/02\\_butlletins\\_nd/documents\\_nd/fitxers\\_estatics\\_nd/2015/0152\\_2015\\_SPProductius\\_Vi\\_Espanya-Comerc-exterior.pdf](http://agricultura.gencat.cat/web/.content/de_departament/de02_estadistiques_observatoris/27_butlletins/02_butlletins_nd/documents_nd/fitxers_estatics_nd/2015/0152_2015_SPProductius_Vi_Espanya-Comerc-exterior.pdf).

**IESE BUSINESS SCHOOL University of Navarra.** [En línea] 2011. [Citado el: 4 de Julio de 2015.] <http://blog.iese.edu/in-family-business/suceder-al-fundador-y-a-los-hijos-del-fundador-es-mas-dificil-que-pasar-de-la-quinta-a-la-sexta-generacion/>.

**Instituto de Empresa Familiar.** [En línea] 2015. [Citado el: 3 de Diciembre de 2015.] <http://www.iefamiliar.com/web/es/ief.html>.

**Navas, Elisa. 2014.** ABC Andalucía. [En línea] 2014. [Citado el: 20 de Noviembre de 2015.] <http://sevilla.abc.es/cordoba/20140330/sevp-gonzalez-byass-refuerza-estrategia-20140330.html>.

**Ortega Dolz, Patricia. 2013.** El País. [En línea] 14 de Junio de 2013. [Citado el: 17 de Febrero de 2016.] [http://elpais.com/elpais/2013/06/14/gente/1371209559\\_273890.html](http://elpais.com/elpais/2013/06/14/gente/1371209559_273890.html).

**Osborne.es.** [En línea] 2015. [Citado el: 27 de Octubre de 2015.] <http://www.osborne.es/toro-de-osborne/>.

**Pascual, Rafael. 2010.** lainformación.com. [En línea] 2010. [Citado el: 25 de Noviembre de 2015.] [http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/en-espana-hay-que-criticar-menos-y-trabajar-mas\\_Hg6k3dlp6lboKZKi32qpf6/](http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/en-espana-hay-que-criticar-menos-y-trabajar-mas_Hg6k3dlp6lboKZKi32qpf6/).

**Pérez Rodríguez, M<sup>a</sup> José, y otros. 2007.** Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar. Emprendedor, empresa y familia. s.l. : Paraninfo, 2007.

**Sala, Agustí. 2009.** *Secretos de Familia: las guerras del poder.* s.l. : Robinbook, 2009.

**Sanchez-Crespo, Abogados y Consultores. 2010.** Slideshare.net. [En línea] 2010. [Citado el: 9 de Diciembre de 2015.] <http://es.slideshare.net/SanchezCrespo/la-empresa-familiar-conflictos-profesionalizacin-y-comunicacin>.

**Sánchez-Crespo Casanova, Antonio J.; Bellver Sánchez, Antonio y Sánchez y Sánchez, Alberto Marcelino. 2005.** *La Empresa Familiar: manual para empresarios.* Deusto. Barcelona : s.n., 2005.

**Serrano, Elena. 2004.** Equipos&Talento. [En línea] 2004. [Citado el: 7 de Noviembre de 2015.] [http://www.equiposytalento.com/contenido/download/14/l\\_vierna.pdf](http://www.equiposytalento.com/contenido/download/14/l_vierna.pdf).

**Tapiés, Josep. 2015.** Blog IESE School. [En línea] 2015. <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2015/un-caso-de-exito-el-grupo-osborne/>.

**Tapiés, Josep. 2009.** Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven. Barcelona : Inoc, S.A., 2009, pág. 349.

**Universidad de Málaga. 2010.** *Convenio de colaboración entre González Byass y la Universidad de Málaga.* 2010.

