



INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO

**OSBORNE**

---

Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Miguel Ángel Llano Irusta con la colaboración de D. Antonio Aguilera Nieves (MBA 07) y con el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © abril 2010 Instituto Internacional San Telmo, España. Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Esta documentación ha sido **redactada** gracias a las aportaciones de las Empresas Patrocinadoras de los miembros del Consejo Asesor del Departamento de Empresas Agroalimentarias del Instituto Internacional San Telmo, compuesto en **febrero de 2010** por: AECOC, AGRÍCOLA SAN MARTÍN, AGRO SEVILLA ACEITUNAS, ALIA CAPITAL PARTNERS, CAJA RURAL DEL SUR, CAMPOFRÍO, CARREFOUR, CORPORACIÓN ALIMENTARIA PEÑASANTA, COVAP, COVIRAN, DIAGEO ESPAÑA, FIAB, FRIMANCHA INDUSTRIAS CÁRNICAS, GONZALEZ BYASS, GRUPO EBRO PULEVA, GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL, GRUPO SOVENA, HEINEKEN ESPAÑA, LANDALUZ, MERCADONA, OSBORNE Y CÍA., RABOBANK, RENDELSUR, SAT ROYAL, SEMOLAS Y PASTAS GALLO, WILLIAMS & HUMBERT

## OSBORNE<sup>1</sup>

El 4 de noviembre de 2008 en las oficinas centrales de Osborne en el Puerto de Santa María (Cádiz), estaba a punto de comenzar el Comité de Dirección de la compañía en el que su Consejero Delegado, Ignacio Osborne, y el Director General, Alfonso Calderón, debían exponer la marcha de la empresa en lo relativo al cumplimiento de los presupuestos para ese ejercicio, ya modificados en mayo de ese mismo año.

Ante el descenso de las ventas de los últimos meses, las medidas tomadas en mayo de 2008 para reducir gastos parecían ser insuficientes para llegar al EBITDA deseado. Las previsiones para la campaña de Navidad, donde la compañía centraba un tercio de sus ventas y que estaba a punto de comenzar, tampoco eran nada esperanzadoras.

La crisis económica, que se había iniciado en el sector bancario y en el de la construcción, se estaba extendiendo a otros sectores, entre ellos al de la producción y comercialización de alimentos y bebidas, en el que operaba Osborne. Los últimos acontecimientos hacían peligrar la validez del plan estratégico 2006-2009 diseñado por la dirección.

Ignacio y Alfonso iban a presentar una nueva revisión de los presupuestos y a proponer nuevas medidas de ajuste. La reunión se preveía muy dura, pues se manifestaban problemas en las cuatro divisiones de la compañía.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Miguel Ángel Llano Irusta, con la colaboración de D. Antonio Aguilera Nieves (Master Sevilla Enero 06) y con el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © abril 2010, Instituto Internacional San Telmo, España. Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.