SM-1773
Rev. 7/2025

Vallformosa: competir en un mercado de gigantes

Francesc M. Arribas
Romain Boulongne
Jordi Canals

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

El 14 de septiembre del 2024, Marta Vidal, CEO de Vallformosa, estaba preparando con su presidente, Josep Graells, la reunión del Consejo de Administración de finales de mes. Vallformosa era una bodega establecida en la región vinícola del Penedès (Barcelona) que elaboraba cava y vinos tranquilos. Los buenos resultados recientes eran fruto de un cambio que había transformado una compañía al borde de la desaparición.

El cava era un vino espumoso elaborado según el método tradicional o *champenoise,* que generaba sus características burbujas gracias a un segundo proceso de fermentación y añejo en botella. Este producto estaba supervisado por una denominación de origen (D. O.) y circunscrito a un territorio específico. La industria del cava elaboraba anualmente cerca de 250 millones de botellas. Durante las últimas décadas, este mercado no crecía en volumen ni en valor; preocupaba el relevo generacional de los agricultores, y el incremento de las temperaturas y el descenso de los días de lluvia aumentaban la incertidumbre en una industria fragmentada entre más de 250 bodegas.

Marta Vidal y Josep Graells asumían que la etapa de restructurar y organizar el proyecto de Vallformosa había avanzado. Habían salvado la compañía y los puestos de trabajo, pero ¿era suficiente para afrontar el futuro? ¿Cuál era la estrategia de crecimiento adecuada para que el proyecto Vallformosa fuera viable?

Caso preparado por Francesc M. Arribas, asistente de investigación, y los profesores Romain Boulongne y Jordi Canals, con la colaboración de Miquel Lladó. Febrero del 2025. Revisado en julio del 2025.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.
Este caso se ha escrito con la colaboración del CCG (Center for Corporate Governance), IESE.

Copyright © 2025 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 15/7/25

Evolución de Vallformosa

En 1865, Francisco José Domènech fundó la bodega Masia la Sala de Vallformosa. Con una extensión de 120 hectáreas en Vilobí del Penedès (Barcelona).

A mediados del siglo XIX, la enfermedad de la filoxera alcanzó los viñedos franceses y destruyó gran parte de las cepas de ese país. En 1887, esta pulga de origen norteamericano infectó y aniquiló las plantaciones vinícolas del Penedès. Vallformosa se convirtió en el vivero de donde salía la cepa californiana – una variedad inmune – para plantarse en el resto del Penedès. En 1905, José Domènech Torné continuó con el negocio y adquirió más viñedos en la zona. Las bodegas siempre conservaban el control de la elaboración y ejercían poder de compra sobre los viticultores.

En la década de 1940, Vallformosa empezó a elaborar cava marcando el inicio de una nueva era para la bodega. Durante la segunda mitad del siglo XX la familia Domènech Vidal adquirió más viñedos para satisfacer la demanda del mercado. En 1993 ampliaron la planta de vinificación hasta dotarla de la capacidad para procesar 10 millones de kilos de uva.

La familia Domènech Vidal diversificó e invirtió en distintas operaciones inmobiliarias. Operaba a través de un *holding* con tres sociedades: Masía Vallformosa (propietaria de las instalaciones de las bodegas) y dos sociedades inmobiliarias, una era el brazo inversor de la familia y la otra era la propietaria de las fincas vinícolas.

En el 2008 estalló la burbuja inmobiliaria en España. El *holding* familiar había operado con criterio de caja única y, pensando que la recuperación económica sería rápida, la familia Domènech puso como aval de sus deudas las fincas vinícolas. En el 2011, la situación continuaba siendo crítica y la familia contrató a Josep Graells –un abogado de Barcelona– para preparar un concurso de acreedores.

Graells, tras estudiar la situación del *holding,* consideró que cabía la posibilidad de salvar Masia Vallformosa, propietaria de las instalaciones y responsable de los 120 trabajadores de la bodega. La solución que Graells propuso a los tres hermanos herederos de la familia era que el director general, Vicenç Vidal, hombre de confianza de la familia, comprara la bodega a precio de mercado y que los herederos conservaran derechos de compra a cinco años. En el 2012, Vicenç Vidal adquirió la bodega por 200.000 euros y avaló la deuda, que era de 12,10 millones de euros a largo plazo y 5,10 millones a corto. Ese mismo año, la bodega había facturado 10,50 millones de euros.

En el 2016, los herederos de la familia Domènech quisieron anular los derechos de compra. Entonces, Graells decidió involucrarse como accionista y adquirió el control de la compañía. Vicenç Vidal conservó una participación mayoritaria y entraron dos accionistas minoritarios. El reto del nuevo Consejo de Administración era reestructurar la empresa. A diferencia del resto de competidores, Vallformosa no era propietaria de las fincas.

En el 2017, el mercado estaba estancado, los precios de las botellas descendían y la mayoría de las bodegas no eran rentables. La subida de las temperaturas y los largos periodos de sequía alteraban los umbrales de producción. La falta de relevo generacional de los viticultores amenazaba a la industria entera, ya que solo el 10% de los campesinos tenían menos de 40 años.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

La transformación de Vallformosa (2017-2024)

En el 2017, Graells propuso a Marta Vidal –hija de Vicenç Vidal– que asumiera la dirección de Vallformosa. Marta tenía una larga trayectoria en el sector bancario y un profundo conocimiento de la industria del cava. Los objetivos que definió con el Consejo fueron ordenar la empresa, reorientarla hacia la rentabilidad, elevar la marca Vallformosa y desarrollar el equipo.

Desde el 2013, Vallformosa había empezado a apostar por el modelo de trazabilidad total, como una garantía de la calidad del producto. Esto significaba supervisar el cuidado de la uva en el campo y su recorrido hasta convertirse en un vino o un cava.

El mercado no reconocía el valor de sus productos. Por ello, dedicó tiempo a viajar para explicar a los clientes la apuesta por la trazabilidad y la calidad del producto. El objetivo era obtener un incremento significativo de los precios, que acabó siendo de un 50%. La segunda iniciativa consistió en centrar la actividad de la compañía en la elaboración de cava. Vallformosa dejó de organizar bodas y visitas guiadas a turistas en las instalaciones.

La tercera iniciativa fue renovar el equipo comercial dedicado al mercado internacional para alinearlo con el nuevo proyecto. La cuarta iniciativa se centró en mejorar la eficiencia de las operaciones, basado en la metodología *lean,* lo que incrementó de forma significativa la eficiencia de las operaciones. Además, Vallformosa reestructuró su balance, prestando especial atención a la valoración de los inventarios.

Estos primeros cambios aumentaron el volumen de ventas, redujeron los gastos operativos y mejoraron los resultados de la compañía (véase el Anexo 2). Vallformosa también buscó fortalecer su relación con los agricultores, quienes eran los principales proveedores de la compañía. La empresa llevó a cabo una renovación gradual de su equipo directivo y de sus mandos intermedios, con el objetivo de alinearlos con el nuevo proyecto.

La apuesta por la calidad del territorio

La visión de Graells era desarrollar una compañía distinta. Vallformosa no tenía fincas y, por tanto, necesitaba comprar a unos 400 agricultores la uva que requería. En el 2017, Graells se planteaba dos opciones. La primera era continuar con el modelo de negocio tradicional del sector, que consistía en procesar internamente solo el 30% de las uvas y elaborar el volumen restante de cava con vino base comprado a las cooperativas. La segunda consistía en redefinir la relación de la bodega con los *stakeholders* principales, buscando la confianza de los proveedores, de modo que se asegurase la calidad y la sostenibilidad de toda la cadena de valor.

Vallformosa eligió la segunda opción y comenzó a firmar contratos a largo plazo con los viticultores, comprándoles hasta un 60% de su producción y pagando la uva un 5-10% por encima del precio de mercado. El objetivo era construir una relación de confianza con los agricultores. La integración de los agricultores era un factor crítico para asegurar la calidad del producto y avanzar en una economía circular.

Para fortalecer la relación con los viticultores, la bodega fundó en el año 2017 el Club Vallformosa, que ofrecía distintos beneficios a los agricultores. Entre ellos, asesoramiento técnico, administrativo y legal para colaborar en la profesionalización de su actividad; descuentos para actividades de ocio; organización de actividades deportivas y fiestas familiares en Vallformosa y viajes culturales a otras zonas vinícolas.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post