

Francisco Javier Sastre Segovia

Caso: Raventós Codorníu

Francisco Javier Sastre Segovia

Caso: Raventós Codorníu



Caso: Raventós Codorníu

Francisco Javier Sastre Segovia

Caso: Raventós Codorníu

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.
editorial@esic.edu



Diciembre, 2022

Caso: Raventós Codorníu
Francisco Javier Sastre Segovia

Todos los derechos reservados.
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización
de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.cedro.org).

© 2022, ESIC Editorial
Avda. de Valdenigrales, s/n
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel. 91 452 41 00
www.esic.edu/editorial
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-19480-60-6

Cubierta: ESIC
Maquetación: Nueva Maqueta
Lectura: Balloon Comunicación
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de



Impreso en España – *Printed in Spain*

Este cuaderno ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

E

O

I

D

Z

I

1. UN POCO DE HISTORIA.....	9
2. ENTORNO, MARCO DEL CASO.....	10
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	10
4. ASPECTOS RELACIONADOS.....	12



Francisco Javier Sastre Segovia

Doctor en Organización y Dirección de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Desde el punto de vista académico, además, es licenciado en Ciencias Empresariales por la Universidad de Alcalá de Henares, Executive MBA por el Instituto de Empresa y Programa de Dirección General por el IESE (Universidad de Navarra).

Ha ocupado posiciones de dirección de recursos humanos y dirección general adjunta en empresas tanto nacionales como internacionales, y de distintos sectores. Además, ha sido socio de la compañía NB Brokers, dedicada a la financiación, fusiones y adquisiciones de empresas.

Ha desempeñado su labor docente durante más de 10 años en universidades (Universidad Pontificia Comillas, Universidad Autónoma, Universidad Alcalá de Henares, Universidad Camilo José Cela) y escuelas de negocio (Escuela Europea de Negocios, IMF Business School, donde ha dirigido el MBA, Escuela Europea de Dirección y Empresa, donde ha ocupado la dirección general adjunta, y otras).

Desde el año 2016 viene colaborando como profesor e investigador con ESIC Business & Marketing School, donde ha ocupado la posición de director académico de la Business School.

*Caso original del profesor **Francisco Javier Sastre Segovia**, desarrollado como base para discusión en clase y no como ejemplo ilustrativo de un proceso de estrategia. Los datos utilizados en este caso se basan en información pública de la empresa obtenida a través de su página web y otras fuentes de información.*

Original del 2 de noviembre de 2022 - Última revisión 30 de noviembre de 2022.

1. Un poco de historia...

Corren los últimos días del año 2020, y Sergio Fuster se encuentra recién aterrizado en Sant Sadurní d'Anoia, municipio de la comarca del Alto Penedés, en la región de Cataluña, donde están situadas las oficinas de la sede de Raventós Codorníu. Además de terminar de gestionar algún aspecto logístico relacionado con la vivienda para él y su familia, va camino de la sede de la organización. Sin duda, el maravilloso entorno favorece la reflexión.



Fuente: Raventós Codorníu.

2. Entorno, marco del caso

Raventós Codorníu es una histórica compañía de cava española y que, además, encabeza un *holding* con numerosas marcas de vino y cava. Se trata, además, de la empresa bodeguera más antigua de España, fundada en 1551 por Jaume Codorníu. De carácter familiar, ha sido gestionada por distintas generaciones de la familia (18), con todo lo que supone en cuanto a tradición, conocimiento del sector y las particularidades propias de una empresa con tan larga tradición.

Aunque más conocida por la marca emblemática del grupo, Raventós Codorníu tiene un porfolio compuesto por cinco marcas de cava y más de diez de vinos. Además de las marcas, aspecto visible para el consumidor, los viñedos y bodegas constituyen un importante activo para la organización. De hecho, el grupo cuenta con más de 3.000 hectáreas de viñedo en propiedad o supervisión directa, lo que le convierte en uno de los mayores propietarios de viñedo de Europa.

Como marca de cavas cuenta con Codorníu, Mont-Ferrant, Parxet, Rondel y Titiana. Respecto a los vinos, las marcas más significativas son Abadía de Poblet, Artesa, Bach, Bodegas Bilbaínas, Legaris, Nuviana, Portal del Montsant, Rimat, Raventós d'Alella, Scala Dei, Séptima y Tionio.

Se trata de un grupo con presencia internacional y reconocido prestigio en el sector. Está presente en más de 50 países y es reconocido por la calidad de los vinos y cavas. En España, aunque la mayor parte de las bodegas se sitúan en Cataluña, también alguna se encuentra en las reconocidas comarcas vinícolas de Ribera del Duero y La Rioja.



Fuente: Raventós Codorníu.

3. Descripción del problema

Los últimos años, las ventas del grupo se han estancado ligeramente, lo que ha incidido en su rentabilidad. Esto, junto con aspectos derivados de la gestión familiar, ha hecho que Raventós Codorníu fuera un grupo apetecible por alguna sociedad con pulmón financiero para impulsarla, especialmente por su alto potencial y significativas sinergias estratégicas.

En este contexto, el grupo Carlyle, sociedad de capital riesgo, acaba de adquirir el 62% del grupo y, por tanto, tomar el control.