

**Vallformosa**

**Dirección estratégica.**

**Misión. Visión**

**Máster-Class del presidente de Vallformosa  
en la UPF. Universitat Pompeu Fabra (UPF)**

**Josep Graells i March**

**Enero, 2024**

## VALLFORMOSA

Intervención del presidente de Vallformosa en la Universitat Pompeu Fabra. Campus Ciutadella. Asignatura: Dirección Estratégica. Ante un centenar de estudiantes de ADE. 15 de enero de 2024. Barcelona

### 1.- AGRADECIMIENTO

Muchas gracias por invitarme a la Universidad. Gracias por estas palabras de la profesora Susana Domingo. El propósito de hoy es compartir con vosotros mis experiencias y compartir aquellos criterios, aquel protocolo que le acompañan a uno en la vida a la hora de tomar decisiones.

Pase lo que pase, al final, todos tenemos una forma de afrontar las cosas y unos valores, unos esquemas, que nos ayudan. Independientemente de las circunstancias concretas que atravesamos en cada momento.

### 2.- MI ESTRATEGIA

**Decía Aristóteles que somos aquello que hacemos de forma continuada.** Luego, la búsqueda constante de la excelencia en lo que hagamos no es un acto, sino un hábito. Y al final, los hábitos que adquirimos a la hora de hacer las cosas —nosotros, aquí en la universidad, a la hora de estudiar— os acompañarán después, cuando seáis los líderes de las empresas del futuro: este hábito positivo que habréis practicado de manera continuada va a marcar realmente los resultados.

**Esta es la auténtica estrategia, LA estrategia.** La estrategia es aquello que tú haces cada día, y va muy ligada, de manera indisociable, al aprendizaje. Y el aprendizaje, porque esto va de aprendizaje, va también muy ligado al sufrimiento. No hay aprendizaje sin esfuerzo y sin sufrimiento. Y el sufrimiento pone de manifiesto nuestras propias fragilidades.

Y una de las experiencias, las experiencias que más me han ayudado en la vida, es darme cuenta de lo frágil que soy, y de lo frágiles que somos todos cuando pasan cosas que no contemplábamos en nuestra hoja de ruta.

**¿Y cómo podemos ayudarnos a superar la fragilidad?** Bueno, Lo primero de todo es contar con un proyecto coherente. Y después, debes contar también con buenos compañeros de viaje. Este discurso de los líderes que van solos no os lo creáis. Me han hecho una presentación muy amable, pero se trata

de formar un buen equipo. Tu éxito o tu fracaso, y las herramientas para gestionar ambas cosas, dependerán de quién tengas al lado.

A mí me gusta mucho una frase que decía el Quijote: **«si aciertas en el casar no te queda nada en que acertar»**. Y es verdad, depende de quién elijas en tu compañía, las cosas evolucionarán de una forma o de otra.

Y después, dicen la suerte es importante. **La suerte se consigue con tenacidad y con tesón y con continuidad**. Y digo esto, porque significa poner en valor un elemento muy importante para mí, que es **la inteligencia emocional**. Después os explicaré por qué decidimos **feminizar el concepto de empresa de Vallformosa**. Este valor de poner la inteligencia emocional al servicio de un proyecto empresarial te da una serie de ventajas competitivas que otras cosas no te dan.

Después de esta breve introducción de concepto, os voy a explicar quién soy, qué es lo que he hecho y qué es lo que a mí me ha servido.

### **3.- QUIÉN ES JOSEP GRAELLS**

Soy de La Fuliola. **Hace solo 40 años, la distancia entre la Fuliola y Barcelona era muy grande**. Porque había una distancia física y una distancia mental. La distancia física es de 120 kilómetros, que no ha cambiado. Pero la distancia mental sí que ha cambiado.

Al final, **toda estrategia pasa por tener un sueño**. Y yo tenía un sueño y no podía quedarme, como ha dicho Susana, cuidando las tierras de mis padres, porque mis padres no tenían tierras. Yo soy hijo de agricultor pobre. Pero pobre de verdad.

### **4.- MI SUEÑO: TENER MI PROPIO DESPACHO DE ABOGADOS**

Tenía dos caminos: o me iba a la obra a hacer de “paleta” (albañil) o me inventaba algo. Y decidí que no quería ser albañil y que me iba a Barcelona. **Mi sueño era ser abogado y tener mi propio despacho de abogados**. Y lo hice.

Estudí la carrera en la Autónoma (UAB); no estudié como vosotros en la Pompeu Fabra (UPF). En la Autónoma no estaba mal. Y monté mi primer despacho, desde cero. Un día decidí que era experto en derecho inmobiliario. Ahora algo sé, de derecho inmobiliario, pero en aquel momento el derecho inmobiliario no existía.

Y la verdad es que tuve eso que decíamos antes: tuve suerte. Eran los años posteriores a los Juegos Olímpicos de Barcelona (1992), **observé un crecimiento económico en el ámbito inmobiliario y aproveché esa corriente**. Me sumé a la corriente y el despacho fue creciendo. Las cosas me salieron bien y yo pensé que todo eso era mérito mío porque era una persona muy brillante y que todo lo hacía bien. Y la verdad es que nos fue bien. **Hasta que llegó el año 2008**. Luego, la crisis financiera más importante del último siglo, el preludio fue la caída de las Torres Gemelas. Después la crisis de Lehman Brothers y la reacción en cadena del colapso del negocio inmobiliario. Se paró, pero se paró en seco. Significa que **se me murieron económicamente todos los clientes**. Tenía 20 personas trabajando para mí y se me murieron todos los clientes, económicamente hablando: de ser ricos pasaban a ser absolutamente pobres. Y tuve que “plegar las velas” y reducir el despacho. Utilicé todos mis recursos que tenía ahorrados para despedir a la gente, colocándolas en otro sitio. Después, esto me ha dado beneficios, por lo que me he encontrado con el tiempo, y me ha ayudado muchísimo. Pero en aquel momento, la situación me llevó a tener que volver a empezar.

## **5.- ARRUINARME, LA LECCIÓN MÁS IMPORTANTE**

Yo creo que **la lección más importante que ha estado en mi vida fue arruinarme**. Empezar de cero. Crecer y pensar que lo tienes todo, de que has crecido, de que tienes equipo, que tienes coche, tienes casa, tenía chófer. Viajaba. Y hay un día en que, por circunstancias que no controlas, se acaba todo. No es fácil ese momento. Os puedo asegurar que no es fácil, pero lo hicimos bien. Para mí es lo mejor que me ha pasado en la vida, aunque a veces resulte difícil de entender.

Entonces pensé en una idea: tuve claro que yo ya no quería trabajar para los demás. Porque depender de los demás o estar en un sector determinado significa que dependes de cosas que no decides tú directamente. Y entonces pensé que yo quería crear los asuntos para tener mis propios clientes. Pero que el principal cliente del despacho iba a ser yo.

En ese tiempo no había dejado de formarme, estudié el PADE del IESE. Aprendí derecho financiero. Como siempre había tenido una vocación empresarial, pensé que, si yo quería llegar a convencer a clientes para que me dejaran su dinero para invertir y fundar una empresa, primero tenía que demostrar que yo era capaz de hacer eso precisamente. De dinero no tenía, así que tenía que inventarlo. Por eso, Susana lo ha dicho bien en mi presentación: no soy experto en levantar proyectos sin dinero, pero las

cosas que he hecho las he construido sin dinero, porque yo no lo tenía. **Normalmente, cuando tienes dinero, compras peor que si no tienes dinero**, porque cuando no lo tienes, haces trabajar mucho más a la imaginación y buscas el mejor camino para poder llevar adelante tus proyectos.

## 6.- DERECHO CONCURSAL

En el 2006 en los despachos de abogados aprendimos una cosa que ahora todos los despachos tienen: es el derecho concursal. Antes, presentar una suspensión de pagos, que se llamaban antes —ahora se llama concurso de acreedores o una quiebra— había dos despachos en Madrid, uno en Barcelona y otro en Bilbao, porque era un derecho un poco denostado. **Hoy no hay ningún despacho en Barcelona que no lleve el derecho concursal.** En la segunda mitad de la década del 2000 aprendimos a llevar el derecho concursal. Y bueno, a veces, en la vida cuidado con lo que pides, que igual se te concede. Entonces me contrataron en Vallformosa para presentar un concurso y cerrar la compañía.

## 7.- VALLFORMOSA. QUÉ ERA LA COMPAÑÍA. QUÉ ES ACTUALMENTE

¿Qué era Vallformosa? Vallformosa era una empresa, una bodega situada en el Penedés, al lado de Vilafranca, en el mismo municipio, que ERA propiedad de una familia, con un recorrido de varias generaciones, que habían empezado vendiendo vino a granel. Después, se habían metido en la distribución de vinos en botella. Más adelante, habían hecho cava y **la compañía había ido bien. Pero, como todo lo que va bien, hay un día que va mal.**

## 8.- LA SUCESIÓN FAMILIAR EN VALLFORMOSA

Vallformosa tenía un problema, que es el que tiene la mayor parte de las empresas familiares en este país, que es la sucesión familiar. Y esa sucesión familiar, en el caso de Vallformosa, llegó un momento en que no fue bien. El padre, que era el dueño, tenía 82 años y quería seguir mandando. Los hijos esperaban heredar, porque el padre se lo había prometido. **Pero ya no había nada que heredar.** Se metieron en negocios inmobiliarios y les fue mal porque, en los años 2003, 2004, 2005, el que hacía negocios inmobiliarios cada vez ganaba más. Pero esto es como la ruleta: el ganador

sigue ganando hasta el día en que lo pone todo al rojo, que es lo que hacía la gente, y no sale rojo. **Y entonces lo pierden todo.**

Ante este reto, yo me empeño en convencer a la familia de que no tenían que vender, que pensaba que había posibilidades. Os explico cuáles eran los retos de la de la compañía.

## 9.- LOS RETOS DE VALLFORMOSA

**Era una compañía que había vendido todas las fincas.** Por tanto, no teníamos una finca propia. ¿Os imagináis una bodega sin ninguna finca en propiedad, sin tierras? Era una compañía con el 75% de las ventas a **un solo cliente, en Bélgica.** Con marca propia, pero un único cliente. Era una compañía con un endeudamiento muy difícil de sobrellevar. Y lo que es peor, era una compañía sin liderazgo y con **una marca perjudicada** tanto en el mercado, como en el propio interior de la empresa.

¿Por qué? Porque las peleas familiares eran el pan de cada día y eso se hacía a la vista de los equipos, de los colaboradores y del entorno.

La clase de hoy esconde una trampa. Porque claro, yo vengo aquí, y como no me han pagado para venir, digo bueno, voy a sacar algo... Ya os he dicho que hago las cosas sin dinero. Después os plantearé el reto que tiene hoy Vallformosa para que me ayudéis a pensar en cómo afrontar ese reto. ¿Qué haríais vosotros, desde el punto de vista estratégico? Porque el reto al que nos enfrentamos es real y no es solo de Vallformosa: es del propio territorio y es del propio sistema agrario. **Ese reto, en este momento, es la sequía.**

## 10.- EL PENEDEÈS. APUNTE HISTÓRICO

Os explico la historia del Penedès. Es muy importante para que entendáis cuál es la realidad de un sector en el que, en un momento determinado, decido coger mis ahorros y meterlos ahí. Todavía no los he sacado. La compañía gana premios, La compañía gana dinero, pero los socios no han recibido todavía un duro, porque hay que pagar las deudas.

El Penedès era un territorio principalmente de bosque, cuyos terrenos de cultivo eran básicamente cereales para la propia subsistencia de la gente que vivía allí.

Quiero señalar un momento. **El del decreto de Nueva Planta, en 1714, cuando el puerto de Barcelona se pone en valor.** Con la llegada de los

Borbones, llega la ilustración, la modernidad y un sistema mucho más de luces y de objetividad. Ya sé que **en la Historia todo es interpretable**. A los efectos del Penedés, el desarrollo del puerto de Barcelona fue su gran lanzamiento. Porque al ser el puerto que se destinaba a la exportación a América es cuando **el aguardiente que se podía fabricar en el Penedés se empieza a exportar**, sobre todo a dos puertos: al puerto de Veracruz, en México, y al puerto de La Habana, en Cuba. Nosotros lo hemos recuperado. Ya os lo explicaré.

Los *rabassaires* eran los agricultores. Las tierras eran propiedad de los señores feudales. Se llamaban rabassaires porque **arrancaban tierra al bosque** y plantaban viñas. Y habían llegado al acuerdo con los señores feudales de que les pagaban un canon y que, a cambio, tendrían la viña en explotación para toda la vida de la tierra. Por tanto, decía, esto puede durar 200 años: si una cepa se muere, vamos replantando y, por tanto, **la tierra es del agricultor para siempre pagando un canon**.

Esto fue así y fue creciendo **hasta que llegó un covid de la viña que se llamó filoxera**. Estoy hablando de finales del siglo XIX. Lo que provocó es un cambio de paradigma, como generó el covid o la sequía actualmente. Y es que se murieron todas las viñas y eso provocó **un éxodo del propio territorio y una crisis absolutamente profunda**. Y los agricultores, aquellos que trabajan la tierra, que vivían de la tierra, **tuvieron que devolver la tierra a los señores**, que ahora ya eran muchos más, porque se había perdido, se había troceado mucho más el territorio. Y ese es el momento del nacimiento de las bodegas actuales. No con nombres y apellidos, pero los sistemas de bodegas actuales. Y se inventó una nueva relación entre lo que trabaja la tierra y el medio de producción: **el contrato de aparcería y el contrato de medianería**.

## **11.- CONTRATOS DE APARCERÍA Y MEDIANERÍA**

*¿Eso qué significa? Mire, usted no tiene dinero para pagarme. Me pagan con una parte de la cosecha. Bueno, y yo, agricultor, ¿qué voy a hacer con la otra parte de la cosecha? Pues también, se la compraré. Usted no se preocupe.* Y así nacen las bodegas actuales y empiezan a exportar, sobre todo al norte de Europa, sobre todo el vino a granel, y van creciendo. ¿Pero el agricultor, qué peso tenía aquí? ¿Qué ganó, el agricultor, con esto? Bueno, no ganó nada, porque las bodegas fueron creciendo y el agricultor seguía trabajando la tierra, **ganando un margen realmente muy pequeño**. Hasta el día de hoy.

## 12.- EL CAVA Y LA D.O.

En el Penedés se creó la **denominación de origen Cava**, a mediados del siglo XX. Había dos empresas muy potentes, que son las más conocidas del sector, **Freixenet y Codorniu**. Configuraron una denominación de origen, D.O. El concepto de una D.O. está referido a un territorio y a unas variedades. Entonces pensaron que para que les fuera mejor el negocio, **el territorio cava sería movable**. Y por eso pueden hacerse cava en el Penedès, pero también en una zona de Lleida, en una zona de Navarra y también en Almendralejo, Extremadura, y en Requena, Valencia.

**¿Sabéis por qué la D.O. cava se configuró así?** Pues porque es dónde tenían las fincas, dónde tenían los negocios. Estos grandes entonces crearon una denominación de origen basada en sus propias necesidades. Y entonces -hablo de hace unos 70 años— pensaron que **tenían que potenciar las cooperativas**. Las cooperativas se convirtieron en el instrumento de “dominación” del agricultor. Quien lleva a las cooperativas la producción es el agricultor de fin de semana. ¿Qué significa el **agricultor de fin de semana**? Esta expresión es mía: es aquel agricultor que tiene unas tierras, con alguien que las cuida, como un empleado o un medianero, pero que en realidad vive de otra cosa. Entonces, las cooperativas le servían para hacer el siguiente esquema. Esto hasta el día de hoy.

Una vez al año se reúnen Freixenet i Codorniu y **deciden a qué precio se paga la uva**. A partir de aquí, todo el mundo tiene que pagar ese precio que ellos han decidido. Pero ellos no compran toda la uva a los agricultores. Ellos compran un 25% o 30% de la uva y el resto lo compran ¿a quién? A las cooperativas. Si solo compran ellos a las cooperativas, ¿a qué precio compran? Es la fórmula de mantener el equilibrio de la competencia. Esto es así hasta el día de hoy.

## 13.- Y VUELVO CON VALLFORMOSA

Visto esto, una empresa endeudada hasta las cejas, con un cliente que se lleva el 70% de la producción, con una marca perjudicada, sin liderazgo, sin tierras... **¿quién se habría metido en este negocio?**

Yo entré con unas características particulares: a mí me contratan como abogado y entonces **empiezo a acordarme de cuál era mi sueño**. A mí me hubiera gustado ser agricultor. Yo vi como mi padre, como tantos agricultores, llevaba la fruta a vender —en ese caso, fruta dulce, manzanas y peras— y no sabía cuándo la cobraría ni a qué precio... Ni siquiera si la llegaría a cobrar.

Primero, como asesor, **trazamos un plan**. Una estrategia tipo casa de papel. Hicimos una estrategia y empezamos a trabajar en ella. Corría el año 2012. Lo primero que hicimos es convertir una necesidad en dinero. No teníamos fincas. ¿El negocio está basado en la propiedad o está basado en el producto? Pensé que **estaba basado en el producto, no en la propiedad**. Y decidí asociarme con quien hago equipo: con los viticultores.

#### **14.- CON LOS AGRICULTORES, CREAMOS EL CLUB “YO SOY VALLFORMOSA”**

Nos asociamos con **más de 400 familias de viticultores, creando EL club de Yo soy Vallformosa**. Y empezamos a cuidar esas familias. Decidimos que **no íbamos a comprar un solo litro de vino, ni de mosto elaborado de las cooperativas**, sino que solo íbamos a vender aquello que producíamos, porque el requisito principal para empezar a funcionar es tener calidad. Para tener calidad necesitamos productos: ayudar a los agricultores a que hicieran un buen producto. Y ahí invertimos el dinero.

Hoy ese trabajo ha comportado que durante cuatro años seguidos Vallformosa ha sido **la mejor bodega de Cataluña**. Gana premios a la mejor bodega de espumosos de Europa. Y es una compañía que está subiendo y obtiene reconocimientos.

Íbamos creciendo: el comprador compraba más, pero **aún estábamos cautivos**. Decidimos endeudarnos más. Estábamos endeudados y **nos endeudamos más**. Porque otro de los retos era ser tecnológicamente muy competentes. Porque el futuro pasa por estar preparado y ser competitivo en este aspecto. Por tanto, nos endeudamos más. Bueno, todo esto mientras estaba aun la familia. Yo hacía la estrategia. Había un director general que había comprado esa compañía. Pero llega un momento en que los hijos de la familia —unos hijos que tienen mi edad, el más joven—**no querían la compañía y querían vender**. Era el momento de buscar a alguien.

#### **15.- COMPRÉ VALLFORMOSA CON MIS AHORROS Y UN PRESTAMO**

No voy a contar aquí lo que hicieron, pero hicieron lo posible para hundir a la compañía. **Eso facilitó que yo pudiera comprar bastante más barato**. Cogí mis ahorros, pedí un préstamo y, de acuerdo con el que fuera director general de la compañía, entre los dos, **compramos Vallformosa**.

Todavía lo estoy pagando. Estoy hablando del año 2016. Hay una parte que aún estoy pagando. Voy a ahorrarme los detalles morbosos.

¿Por qué la gente iba a dejar de comprar cava de Freixenet, o de Juvé Camps, o de Gramona, e iban a elegir Vallformosa? Éramos como el patito feo, hasta el punto de que al principio tenía **un poco de vergüenza de decir que trabajaba para Vallformosa**. Pensé que debíamos ejercer el liderazgo de otra manera. Había que buscar un CEO, pero tenía un problema que era de inteligencia emocional.

Yo tenía un socio minoritario, porque yo puse **dos condiciones a quien entonces era el director general**, que me invitó a ser socio de la compañía. Le puse dos condiciones: la primera, **yo quería tener mayoría** en el accionariado. La segunda, que **la dirección general la tenía que asumir otra persona**, ya que el cambio que necesitaba la compañía no lo podía operar la persona que la había dirigido hasta aquel momento. Contra mi propio pronóstico, **aceptó ambas condiciones**.

## **16.- FEMINIZAR VALLFORMOSA**

Ahora venía un gran reto: encontrar a la persona adecuada para dirigir aquel cambio. Entonces conocí a la hija del director general. **Una ejecutiva de 30 años, que no estaba en el mundo del vino**. Trabajaba para una gran firma bancaria, como directora de pymes. Me costó muchísimo convencerla de que dejara su carrera profesional para ser directora general de Vallformosa, donde trabajaba su padre, que ya no era socio mayoritario, aunque tenía una participación importante. Le planteé el reto de levantar una compañía que estaba quebrada.

Me costó, pero soy muy pesado. Y al final me dijo que sí. Y cuando ya nos habíamos hecho la foto en el Starbucks de Diagonal para enviárselo a su padre, que habíamos llegado a un acuerdo, le dije: «tengo una petición para ti. **Tienes que jubilar a tu padre**. Y decirlo en voz alta delante de todo el mundo: ‘este señor está jubilado’. Está en el consejo de administración». Y lo hizo.

Ahí empezó una nueva historia. Ella tenía 31 años y decía que no sabía qué debe hacer el CEO de una compañía. Yo le decía que tampoco había sido nunca presidente. «Por tanto, vamos a aprender algo conjuntamente». La verdad es que ha hecho un trabajo extraordinario, ha construido un equipo totalmente nuevo. Entre los dos, optamos por feminizar la compañía.

Yo siempre digo que hay tres formas de afrontar una estrategia. La visión masculina abarca dos aspectos: se hace un negocio, algo que se compra y se vende, y se realiza una transacción. Y si no funciona, se produce una revolución.

## **17.- LA VISIÓN FEMENINA: LA TRANSFORMACIÓN**

**Entre la transacción y la revolución hay una visión en medio, que es la transformación.** Es la **visión femenina**: luces largas, no esperar resultados a corto plazo. Inteligencia emocional y coherencia entre las palabras y los hechos. Constancia y hacer equipo. Y eso para mí es una visión femenina, que tiene mucho que ver con el mundo de la agricultura. Yo vengo de casa de “pagès”, (agricultor) y es imposible entender la casa de pagès sin el papel importantísimo de la abuela de la “tieta” (tía), de la madre... Son las luces largas. La proyección. Y pusimos en marcha un nuevo modelo.

**Hoy, el 40% de la plantilla y el 47% del equipo directivo son mujeres.** Y hemos cambiado absolutamente el paradigma. Porque en lugar de pensar que nosotros somos los buenos y que el consumidor tiene que consumir lo que le ofrezcamos, porque somos catalanes, pues no: vamos a escuchar lo que quiere el consumidor y vamos a intentar complacer al consumidor. Por tanto, vamos a escuchar, escuchar y vamos a aproximarnos a lo que es el consumidor.

Y este cambio se opera en diferentes aspectos. Cambiamos la imagen de marca. Ha ido evolucionando. Las marcas de Vallformosa ahora son bastante diferentes. Porque al final la imagen transmite aquello que tú quieres transmitir. Pensamos que estratégicamente no teníamos que hablar de producto, sino que teníamos que hablar del poder de la compañía. En el **sentimiento de pertenencia**.

## **18.- EL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA**

El primer objetivo que conseguimos es generar un sentimiento de pertenencia de los viticultores en relación con la compañía, creando el Club “**Jo soc Vallformosa**”, como os decía antes, pensando que ese sentimiento los ha convertido en nuestro principal estandarte en el propio territorio.

Porque teníamos que hacer un trabajo no solamente en los mercados de fuera, sino en el propio territorio. ¿Y quién mejor para levantar la marca? Pues la gente con la que trabajas: los propios trabajadores de Vallformosa y los propios viticultores. Yo creo que no hay ninguna compañía en que se consuma tanto producto de la casa como Vallformosa, tanto los proveedores como los trabajadores. Y sobre el sentimiento de pertenencia, el gran trabajo es hacerlo para dentro, pero hay que hacerlo para afuera también. Hay que **intentar que el mundo conozca Vallformosa en el Penedès y Barcelona como marcas que son reconocidas en el mundo**,

sobre todo Barcelona, y la marca España, en un mercado enorme que es el mundo.

## 19.- CHAMPÁN, CAVA, PROSECCO

La gente se pregunta: ¿por qué el cava no crece? El champán vende al año 350 millones de botellas; el cava vende 240 millones de botellas, pero el champán va creciendo el 5% por año, y el cava, durante los últimos 15 años, está en 240 millones de botellas. Pero de golpe aparece un *player* en el mercado que se llama prosecco. Que pasa de cero a 900 millones de botellas en el mundo.

**¿Qué diferencia hay entre el prosecco, el cava y el champán?** La diferencia entre el cava y el champán es ninguna. En cuanto al método, cambia el suelo, el *terroir*<sup>1</sup>, y cambian las variedades. ¿Qué es el prosecco? Es un vino al que le enchufan gas, y en 20 días obtienes el prosecco. Pero han hecho algo muy importante, que es no solamente escuchar, sino influenciar al consumidor y, por tanto, la gente de nuestra generación de alrededor del mundo —y los italianos esto lo saben hacer muy bien— han difundido la marca prosecco, que yo siempre había dicho que era lo mejor que le podía pasar al cava. ¿Por qué? Porque ahora hay un consumidor que jamás había comprado una botella de cava, el consumidor joven. El consumidor que es mujer, y ahora os explicaré la historia de Mistinguett. Que le gusta tal espumoso y, por tanto, en este momento, en que la venta de vino de cualquier tipo de vino está bajando, está en crisis los vinos tranquilos, y en cambio, los espumosos están subiendo. El consumidor compra espumosos, espumosos cero, cero, y de baja graduación.

Mientras tanto, el sector está hablando de si la zona de l'Anoia, si la zona de las viñas de no sé qué y de zonificar, cuando el consumidor no tiene ni idea de dónde ha salido ese vino.

Teníamos la imagen, teníamos todo esto, la trazabilidad. Entonces pensamos bueno, ¿cómo llegas al consumidor?

Cuando yo conocí la historia del prosecco, sobre el año 2016, pensé que debía probarlo. Me fui a un restaurante italiano de la calle Ricardo Calvo, en Barcelona. Se llama De Gustibus, os lo recomiendo —no me dan comisión. Pedí una botella de prosecco y entre mi esposa y yo nos la bebimos entera.

---

<sup>1</sup> El *terroir* es un concepto fundamental en la producción de vino. Se refiere a la combinación única de factores geográficos, climáticos y geológicos que influyen en el cultivo de la vid y, en última instancia, en la calidad y personalidad de los vinos.

Y yo, que no soy bebedor, lo entendí: **era fácil, era simpático**. Pensé: «vamos a hacer una cosa. ¿Cuál es el nuevo consumidor? La gente que lucha cada día, sea hombre o mujer, pero sobre todo las mujeres, que luchan cada día para conseguir su pequeño sueño en el mundo. **En un mundo que cambia. En un mundo que ahora les permite empoderarse**. Vamos a pensar en ellos. Y vamos a crear una marca que se llama **Mistinguett**».

## 20.- MISTINGUETT

Yo había oído hablar de Mistinguett. Era una corista francesa de principios del siglo 20. Era lo que yo después he definido como la primera empresaria moderna, porque hizo una estrategia de escuela de negocios.

Mistinguett era una vedette, hija de una prostituta en el París de principios del siglo XX, en el que le negaron el pan y la sal: le dijeron que ella no podía ser corista. Ella tenía un sueño, que era ser vedette. Le dijeron que podía ser modista y la pusieron a coser. Yo digo que es la primera mujer empresaria moderna, porque tenía un propósito: quería ser corista. En segundo lugar, hizo una estrategia: buscó la oportunidad de suplantar a una compañera que se había puesto enferma. Y complementó la estrategia con un elemento diferenciador. Como era modista se había hecho una capa de plumas hoy. Hoy uno se imagina una vedette con plumas, y **la primera vez en el mundo en que una vedette se puso plumas fue Mistinguett**. Aprovechó la sustitución, salió al escenario con un elemento diferenciador. E hizo el tercer requisito que os explicarán en las escuelas de negocios, que es la relación con el consumidor. Fue la primera vez que bajó del escenario, e interactuó con el público. Y eso la convirtió en la vedette más famosa de todos los tiempos. Era la mujer original. En aquel momento, mucho más original de lo que sería ahora. Para nosotros es un símbolo para rendir un tributo con un producto a todas aquellas mujeres que, como hizo Mistinguett, con arrogancia, con perseverancia, con tesón, luchó para conseguir su pequeño sueño. Y por eso nace Mistinguett.

Hoy Mistinguett es una marca súper reconocida en el mundo, sobre todo en el mercado latinoamericano. **¿Por qué el cava no crece de precio? Porque todo el mundo va a vender cava en el mismo sitio donde venden los demás**. Y cuando tú vendes cava, tú vendes un producto en un mismo sitio donde va a vender otro proveedor al mismo consumidor, ¿cómo consigues desplazar al que está allí? Bajando el precio. Por tanto, el precio no sube porque se vende el mismo número de botellas de cava a la misma gente. A medida que se va muriendo o el consumidor va envejeciendo, tú te vas haciendo pequeño. Por tanto, había que abrirse.

## 21.- EL MERCADO LATINOAMERICANO

¿Por qué os he explicado la historia del Penedés? Porque el primer sitio que exportó el Penedés fue a Latinoamérica. Creo que es el gran mercado que tienen Barcelona y España: Latinoamérica. Y este mercado empezó en Veracruz y en La Habana. Y dije: «**vamos a vender a México y al país más difícil de vender del mundo, que es Cuba. Vamos a ir a La Habana**». Entonces el equipo de Vallformosa me señaló que Cuba es un país donde no hay un mercado libre, es cierto, donde la gente no se sabe lo que es el cava, lo confunden con la sidra, y lo consumen en los cuerpos consulares y en las embajadas, un mercado que ya está colmado. Yo decidí que demostraría que no es verdad.

## 22.- UNA MALETA Y OCHO BOTELLAS DE CAVA A LA HABANA

**Cogí una maleta con ocho botellas de cava y yo solo me fui a La Habana.** Hoy, este año, tenemos un presupuesto de 3 millones y medio de facturación. Somos la empresa líder y considerada, Vallformosa, empresa de especial interés estratégico para el turismo de calidad cubana. Yo no me meto en política. Nosotros somos empresarios. Yo no decido lo que pasa en un país. Pero nada es imposible. Y esta es la historia de Mistinguett.

Yo iba sin saber que el gran amor de Mistinguett era cubano. Era Moisés Simón, que compuso una canción que los que tenemos más de 50 años seguro que conocemos, que es *El manisero*.

Hoy Vallformosa da de comer a unas mil familias, directa o indirectamente. Pasamos de tener que cerrar la compañía a mil familias. No está mal. Tenemos que estar contentos. Pero yo he hecho esto para ganar dinero. Dentro de diez años habremos pagado la deuda. Tenemos que seguir poniendo madera.

## 23.- LA GESTIÓN DEL TERRITORIO

Y ahora viene el gran reto. Porque el problema no es de Vallformosa. Tenemos un problema global en el propio territorio. De gestión del propio territorio. Porque, como habéis visto, a lo largo de la historia han ido cambiando las cosas, pero las relaciones de poder nunca han cambiado. La relación del que trabaja la tierra con el medio de producción la hemos cambiado en Vallformosa, que es una porción del territorio. Por tanto, tú puedes tener la mejor empresa del mundo y que se estudie el caso Vallformosa en las mejores escuelas de negocios. **Pero si tu entorno es**

**decadente y pobre, es cuestión de tiempo que tu empresa también sea decadente y pobre.** Y después, otra reflexión que yo sé que esto os viene grande ahora y es normal, pero: **¿de qué te sirve llenarte los bolsillos si no te llenas un poco el alma?**

Pensamos que teníamos que poner en valor la compañía como parte integrante de un proyecto mucho más grande de estrategia, que era el territorio. ¿Cuál era nuestra responsabilidad social corporativa?

## **24.- TRATAR BIEN A LAS PERSONAS**

Una de las cosas que yo he aprendido es que no nos recordarán ni por los estudios que tengáis, ni por la universidad a la que habéis ido, ni por los idiomas que habléis. **Os recordarán por cómo habéis tratado a la gente que tenéis al lado.** Esta es la auténtica responsabilidad social corporativa. Y eso es lo que nos hemos propuesto como estrategia. Esa estrategia que hemos ido adaptando. Entonces pensé: ¿nosotros qué podemos hacer con un territorio en el que el ámbito de la fábrica de Vallformosa es de siete hectáreas? Entramos la uva de alrededor de 1.800 hectáreas, pero el ámbito solamente la zona de cava son unas 200.000 hectáreas.

## **25.- CREAR UN MODELO PROPIO**

¿Cuál es vuestro reto? **Crear un modelo.** Estamos es un valle. Empezamos a estudiar la historia de ese valle. Conocimos una anécdota. Cuando llegó la filoxera, había un hombre muy espabilado que se llamaba Julio Sabaté, que era de Gelida. En lugar de hacer como los franceses, que se fueron a California a buscar cepas inmunes a la filoxera, él se preguntó por qué debía irse a California si podía **pactar con los franceses que ya habían traído cepas de América.** Donde hoy está la finca de Vallformosa se creó **el vivero más grande del sur de Europa.** Así que la mayor parte de las cepas plantadas después de la filoxera en la mayor parte de España y del norte de África, sobre todo en Argelia, salieron del vivero que había en Vallformosa.

Bueno, ya tenemos un relato. **Un relato bonito.** Y ¿qué tipo de urbanismo podemos hacer para que se convierta en un punto de encuentro de las bodegas del mundo, para que pongamos en valor nuestra marca? No la marca Vallformosa, sino la marca del territorio. Porque Vallformosa puede hacer lo que sea, pero, **si el entorno no es potente, no llegaremos a ningún lado.** Cuando una empresa grande solo piensa en su beneficio propio ya sabemos dónde termina. **Hemos visto cómo Freixenet y Codorniu han**

**terminado en manos de fondos de inversión.** ¿Eso es lo que queremos para el territorio? No.

Entonces me encontré por el camino a **Ricardo Bofill**. Es, quizás, el arquitecto, después de Gaudí, más importante que ha tenido este país de Barcelona. Autor del **aeropuerto de Barcelona**, del **Teatre Nacional de Catalunya** y de tantas otras obras icónicas. Se enamoró de la visión que compartíamos: Barcelona nace en el delta del Ebro, llega hasta Figueras, tiene pistas de esquí en la Cerdanya... Y con eso creamos un marco, un masterplan sobre ese territorio exportable a cualquier territorio. Un modelo de gestión.

## **26.- MODELO DE GESTIÓN Y ECOSISTEMA**

¿Pero yo cómo puedo intervenir en el territorio de otro si solo tengo 7 hectáreas? Pensé que necesitaba poner en valor la complicidad y el sentimiento de pertenencia de los alcaldes ¿Cómo puedo gestionar todo esto? Pues a través de una fundación. La responsabilidad social corporativa de Vallformosa es **Vallformosa Foundation**. Que tiene una misión global e internacional. ¿Cuál es el ámbito? El ámbito de trabajo de esta fundación es la recuperación de territorios que, como consecuencia del **cambio climático**, de los **flujos migratorios**, de las **nuevas tecnologías**, han quedado deprimidos. Nos preguntamos qué nuevos sistemas de gobernanza podemos implementar y qué nuevos negocios y cuáles son las nuevas iniciativas que llevarán a cabo los nuevos líderes del futuro, en cualquier parte del mundo. Hemos escogido un ámbito que es la zona del **Paralelo 42**, que afecta a territorios que tenemos más o menos **las mismas condiciones climáticas y las mismas condiciones de vegetación** en todo el globo terráqueo.

Vallformosa Foundation ha contactado con los alcaldes para plantearles los proyectos que desarrollamos para recuperar ese territorio. El primero, el soterramiento de las líneas eléctricas, que son el elemento más contaminante que hay en el propio territorio. Otro ámbito es la recuperación del agua: hay una riera cuyo cauce pasa al lado de Vallformosa, que tiene una biodiversidad y un micro ecosistema brutal. Y por tanto ya no estoy hablando de un sector, estoy hablando de un **ecosistema**.

## 27.- LA CÁTEDRA VALLFORMOSA

¿Y qué es lo que necesita la gente? Formación para poder despegar. ¿Y esto cómo se hace? ¿Cuál es el aliado de la formación? La universidad. Entonces, un día conozco a Sílvia Còppulo. Yo estaba en La Habana participando de una conferencia con un teléfono que no se conectaba, porque no me había acordado de pedir permiso y la internet donde estaba conectado estaba capada. Pensamos que estaría muy bien crear **una cátedra para conocer en profundidad el territorio en el que estamos** y conjuntamente creamos (2022) en la UPF-BSM la Cátedra Vallformosa Foundation<sup>2</sup>, de transformación territorial estratégica para el bienestar comunitario.

Conocer bien el territorio nos dará una perspectiva para establecer qué actividades se pueden llevar a cabo en ese territorio. ¿Cómo vas a cambiar los sistemas de gobernanza y las relaciones con el que trabaja la tierra? Una de las conclusiones que hemos sacado de los estudios que hemos realizado en la Cátedra es que **solamente el 10% de los agricultores de las 400 familias que venden a Vallformosa tiene menos de 40 años**. ¿Eso qué significa? Pues que, dentro de diez años, si no conseguimos que la gente joven vea una expectativa en quedarse en casa, continuar cultivando la tierra y que tenga un futuro con expectativas en que se puedan realizar sus sueños —porque la gente que se vende la tierra solamente porque no tiene más remedio, nadie que es de casa de agricultor, se vende la tierra si no tiene necesidad, la población estará demasiado envejecida. Por tanto, tenemos que contar con la universidad y este estudio que estamos haciendo y que estamos trabajando con la Universitat Pompeu Fabra-Barcelona School of Management nos ofrecerá una foto global que nos permitirá actuar.

Os anuncio también, por otra parte, que estamos negociando con el IESE, otra cátedra Vallformosa, para realizar otros proyectos de prosperidad para territorios que, como el caso del Penedés, que, como consecuencia del cambio climático, como consecuencia de las nuevas tecnologías, de los flujos migratorios o cualquier otra circunstancia, van a tener dificultades.

## 28.- PROYECTOS Y REALIDADES DEL TERRITORIO VALLFORMOSA

Por Vallformosa pasa una riera que desemboca en el río Foix. **Hace 100 años, el Foix era un río navegable. Hoy no pasaría ni un barquito de papel.** Y la riera se va secando, con un ecosistema que tiene que es espectacular,

---

<sup>2</sup> <https://www.bsm.upf.edu/ca/catedra-transformacio-territorial-benestar-comunitari>

bajo el suelo: hay vida a 15 metros de profundidad. Tenemos un proyecto de estudio, con **Aguas de Barcelona**, que nos permitirá hacer un primer guardar agua para hacer un embalse que pasa por dentro de nuestra finca, en medio de la ribera. Utilizando energía solar, sube el agua hasta un kilómetro por encima de la riera, vuelve a pasar por la riera, y así se mantiene la biodiversidad y el ecosistema de la riera en medio de un paisaje espectacular. Y se regenera sola. Estamos hablando de aguas depuradas.

## 29.- EL CONSUMO DE AGUA

Una bodega es super intensiva en lo que se refiere al consumo de agua. Hoy Vallformosa consume un 40% menos de agua que cualquier otra bodega. Es un tema de presión. Es un consumo muy intensivo en agua porque necesita este elemento para la limpieza. **Y el agua va a ser nuestro gran problema.** Hemos pasado el covid; han subido los intereses; el pago de la deuda es muy importante. Hemos tenido una crisis de materias primas. Cuando teníamos ventas, resulta que no había botellas. El precio de las materias primas subía cada semana... y cuando ya lo tenemos todo, parece que ya hemos recuperado, nos encontramos en que hoy, de los 240 millones de botellas, hay 80 millones de botellas que previsiblemente en este año 2024 no se van a poder elaborar porque faltará viña.

## 30.- SALVAR LAS CEPAS

Y aquí hace falta una estrategia. ¿Qué hace Vallformosa? Vallformosa representa el 5% de la producción de cava total. El 5% de 80 millones de botellas son 4 millones de botellas. ¿Se puede permitir una compañía perder esa venta? ¿Quién ocupará ese espacio, si hay menos uva? En este momento, los agricultores del Penedés no están pensando en cómo salvar la cosecha o en cómo tener cosecha. **Piensan en cómo salvan las cepas.** Las cepas se están muriendo. Esto no sale en los medios de comunicación. Este es el problema real. Pero como quien tiene la propiedad de las tierras son todos muy pequeños, todos sobreviven. La gente se cree que el agricultor gana dinero, y el agricultor no gasta. Es un método de subsistencia. Tenemos un problema que debemos resolver todos conjuntamente. O sea, tenemos una compañía que funciona, con un proyecto, con un mercado internacional potente... Cuando yo conocí Vallformosa, facturaba 10 millones y medio de euros. Este año va a facturar 37 millones de euros y tiene un EBITDA de un 11%. Hoy no hay ninguna bodega, ninguna, que tenga ese EBITDA. Siendo los números reales. También es verdad que me pasé cuatro años para saber

exactamente cuánto me costaba poder producir una botella de cava, porque una hoja de Excel lo aguanta absolutamente todo.

### **31.- VALENTÍA, EMPATÍA, LIBERTAD**

Bueno, yo daría un mensaje final con tres ideas. Primero, **sed valientes**. No tengáis miedo de vuestros proyectos. Dos: mirad a la gente con quien iréis, con quién compartiréis cosas. Cuidad a quien tengáis debajo. Nunca sabéis a quién estáis jubilando. Recordad **que lo más importante es que lo más importante sea lo más importante**. Lo más importante en la vida es que lo más importante sea lo más importante. Cuidado con hacer cosas que no os gustan. **Corréis el riesgo de hacer durante mucho tiempo esas cosas que no os gustan**. Y, como decía antes, **el compromiso es cosa de hombres y mujeres libres**. Solo si eres libre eres capaz de adoptar compromiso. **Y el futuro no va de leerlo, va de escribirlo**. Y no dejéis que nadie escriba el futuro por vosotros.

Muchas gracias a tod@s por vuestra atención.

oOo