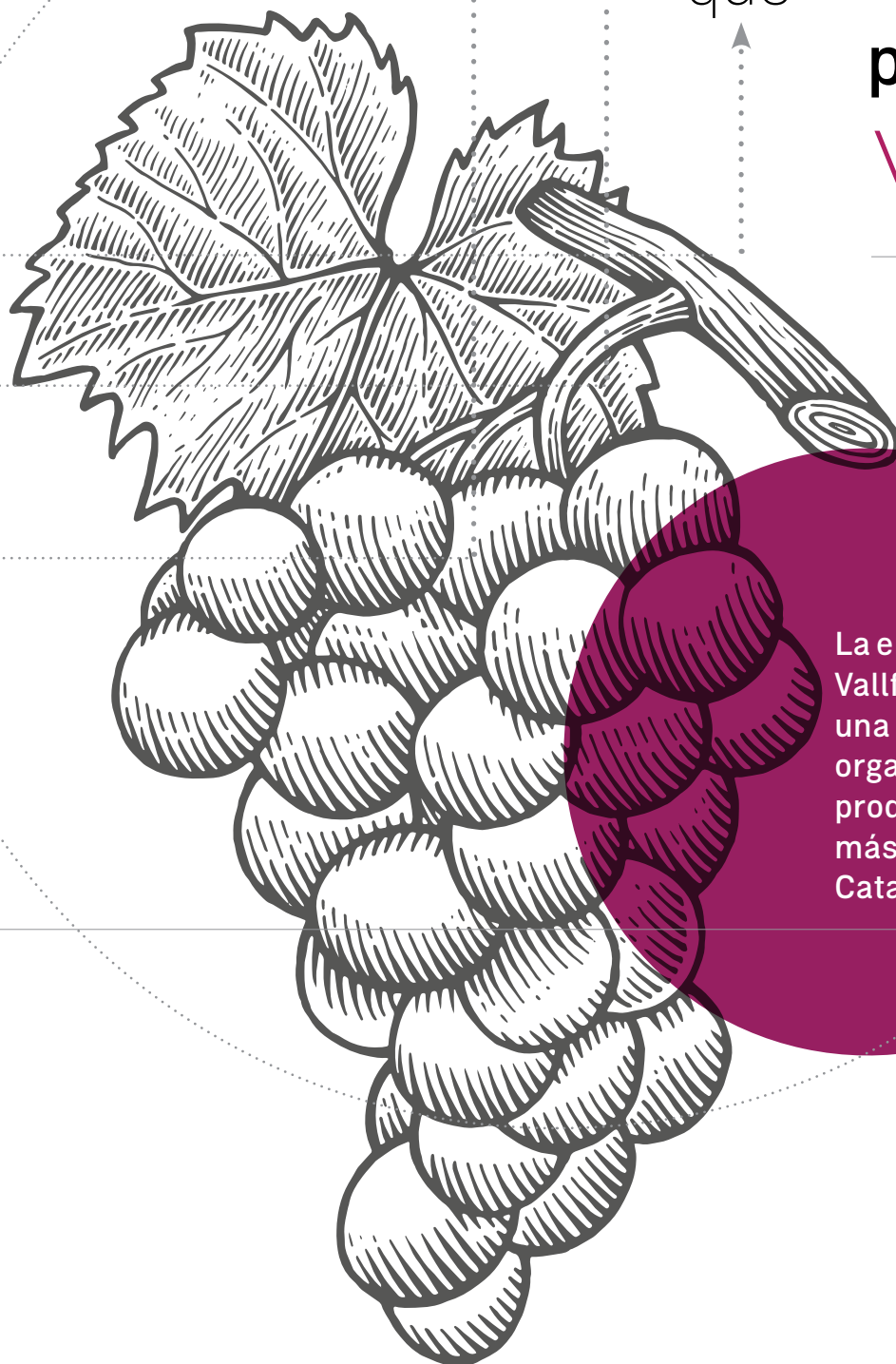


UN ECOSISTEMA

que

produce
vino



La empresa Vallformosa diseñó una nueva forma de organización para producir los vinos más premiados de Cataluña.

ALEJANDRO SALCEDO-ROMO

Es una asociación productiva de carácter comunitario en donde el productor de vid está en el centro del valor y forma parte de un ecosistema en donde nadie puede quedarse atrás. O todos ganan, o nadie, lo cual genera una nueva forma de sustentabilidad ecológica y social, mucho más resistente y justa. El caso de Vallformosa está por convertirse en una cátedra universitaria y sustenta la primera empresa vinícola en documentar cero emisiones de carbono en Europa. Este caso fue documentado por Miguel Ángel Llano, profesor de Dirección de Operaciones en San Telmo Business School, quien en entrevista con **istmo** durante las Jornadas Internacionales de Perfeccionamiento, describe los beneficios de este acuerdo, en conjunto con Josep Graells, presidente de Vallformosa.

Miguel Ángel, ¿qué papel juega la sustentabilidad empresarial para hacer frente al complejo contexto actual?

Un muy interesante; diría que vital, porque siempre habrá crisis, sea energética, una guerra o una pandemia. No se puede pensar que el entorno será perfecto y que los años 2023, 2024 o 2025 serán un mar en calma. Precisamente la sostenibilidad está, a mi entender, evolucionando hacia el concepto de ecosistema: uno en donde la empresa cambia el concepto de cadena de valor y cadena de suministro, a uno en donde el territorio, como sucede en el caso de Vallformosa, la empresa no es el único protagonista. Es una parte importante, pero se busca que tanto los agricultores como los clientes y todos los *stakeholders* externos logren la triple sostenibilidad *–profit, people, planet–*, y que ésta llegue también a los miembros internos, que son el accionista, el proveedor, el cliente interno o empleado, y que los haga parte de ese ecosistema. De esto trata el caso de Vallformosa: no de crear dentro de una Denominación de Origen un producto más, sino de generar un ecosistema que permita hacer de esa sostenibilidad algo anticrisis, anticíclico y para mucho tiempo.

Josep, como presidente del Consejo y accionista mayoritario de Vallformosa, una empresa de vinos, ¿cómo viven la responsabilidad de hacer crecer el entorno, el ecosistema?

Lo que estamos considerando es un cambio de paradigma en las relaciones con los proveedores, con el propio territorio. El proveedor no es únicamente alguien que te suministra, es una

se busca que tanto los agricultores como los clientes y todos los *stakeholders* externos logren la triple sostenibilidad (*profit, people, planet*), y que ésta llegue también a los miembros internos (accionista, el proveedor, el cliente interno o empleado).



nosotros hemos establecido una relación con el viticultor de igual a igual: le aportamos valor, que nos es devuelto en forma de compromiso, de producto, de trazabilidad en el tiempo.

relación que debe ser sostenible en el tiempo. Que el último escalón de la cadena de valor también sea sostenible. Nosotros hemos establecido una relación con el viticultor de igual a igual. Es una relación donde le aportamos valor, que nos es devuelto en forma de compromiso, de producto, de trazabilidad en el tiempo. Esto nos hace más potentes en el mercado y mucho más sostenibles, porque compartimos esa cadena de valor desde el inicio hasta el consumidor final.

Supongo que hay tensión en la relación con los actores del ecosistema y que no todo puede estar alineado de manera natural...

En realidad cada uno tiene que hacer su propio papel. Vivimos en una sociedad basada en la propiedad. Nosotros hemos roto este paradigma, Vallformosa no tiene ninguna finca en propiedad. Lo que tiene es el compromiso y el trabajo

de 500 familias de viticultores que mantienen su propiedad, que va heredándose generación tras generación, a la que cuidan con afán y que forma parte del patrimonio, que va mucho más allá del económico.

Vallformosa aporta tecnología, compromiso de compra, trazabilidad, mejora de precio, capacidad de central de compras y formación, todo lo cual permite una relación transversal, tanto con el agricultor que tiene edad avanzada y que está al final de su proyecto –a quien se da seguridad y tranquilidad–, como con el viticultor que empieza, a quien se le proporciona toda la tecnología y los avances para que pueda desarrollar su propia actividad. Esto genera una relación de ecosistema muy potente, que no está basada en la propiedad, sino en algo a lo que nosotros le damos mucho valor: el sentimiento de pertenencia.

¿Cómo van logrando ese sentido de identidad y compromiso con las familias y con distintas generaciones?

La relación no es de transacción, es de transformación, en el sentido de que la relación entre el viticultor y Vallformosa es de 365 días al año. Nosotros sabemos exactamente lo mismo que sabe el viticultor sobre una finca. Lo acompañamos en la poda, en la evolución de las posibles

enfermedades que tenga la vid, en las diferencias de tierra que pueda tener una misma finca, en la puesta en valor de fincas viejas, que en lugar de arrancarlas, las ponemos en valor. Todo esto establece vínculos que se transforman en un compromiso que va mucho más allá de la transacción.

Siempre explico que las reuniones antes de la vendimia y en Navidad, donde están los trabajadores de la compañía, el equipo directivo y las familias de los viticultores, es uno de los momentos más impresionantes y emotivos que he vivido. Te das cuenta de que no solamente es una empresa para ganar dinero, sino que se establecen relaciones que van mucho más allá. Eso creo que es una aportación de valor, y eso es la auténtica sostenibilidad.

Miguel, de las acciones que Vallformosa realiza, ¿cuáles pueden ser traducidas a otras industrias, ecosistemas o países como buena práctica?

Desde el punto de vista de este ecosistema, por la parte de la proveeduría y de los agricultores, esto es perfectamente aplicable a un país como México. Aquí tenemos grandes productos, con los que se puede hacer exactamente lo mismo que se está haciendo con la uva. Se cultiva el aguacate, por ejemplo, en donde el agricultor no es el protagonista, a menos que sea un gran propietario de tierras. Pero sí existen pequeños agricultores a los que el sistema del club «Yo soy Vallformosa» les puede funcionar. Aquí lo que prima es el agricultor, para luego unirlo digitalmente con un consumidor diferente, porque la marca llega a un consumidor no clásico del mundo del vino, sino que hace cosas como *Tomorrowland*, que es un concierto de música digital en Bélgica, su principal mercado. Se une a un nuevo consumidor con otra edad, otro interés por la sostenibilidad, quien valora que ese producto no solo tenga una calidad mejor que otros vinos espumosos, sino también una historia sostenible verdadera y no un *greenwashing*. Efectivamente, está creando un ecosistema que comparte con el consumidor, que se siente parte del club Vallformosa. No solo el productor, sino también el consumidor es importante. Todo ello se puede hacer perfectamente en este país.

La sostenibilidad está sobre todo en el proceso, en los componentes, no en el producto.

Miguel, ¿cómo identificas qué conservar de la tradición y qué reinventar? Esto resulta fundamental en términos de sostenibilidad.

La tradición del proceso del champagne —que se crea en el siglo XVII— se mantiene, y se elabora siguiendo todas las normas que ese método lleva: recolección manual de la uva, ahora con uva ecológica con una primera fermentación, con una segunda fermentación en botella; con una estancia en botella de más de 18 meses. Toda esa tradición no se ha movido. Esa tradición no debe moverse, porque le da la calidad al producto. Lo que está rompiendo es algo que se había perdido en este sector, en la zona en que se producía el cava, y era la tradición de volver a poner al agricultor en el centro del valor del producto y de la uva. Esto es lo que Vallformosa está reinventando, sin tocar todo lo que durante siglos se ha hecho en el sector de los espumosos, tanto en Cataluña como en la región de Champagne.

Josep, en relación con el club «Yo soy Vallformosa», ¿cómo surge la idea y cómo la han ido transmitiendo y fortaleciendo?

La idea surge de una necesidad. En su segunda vida, Vallformosa se encuentra sin viñas propias y la perspectiva era cerrar la compañía o reinventarse. Para esa reinención se necesitaban cómplices, y esos eran quienes tenían la misma necesidad: que tenían un producto que servir, que era la uva. Esa mutua necesidad hace que hagamos una reflexión; hablamos de la sostenibilidad del producto.

Hay que pensar que el agricultor es el gran invisible en ese producto y en muchísimos otros. Muchas veces es una relación de vasallaje con el propio elaborador. El nuevo paradigma es que lo ponemos en el centro del valor. Vamos a ayudarlo a hacer el mejor producto, nos comprometemos a comprarle al mejor precio y le damos la tecnología para que sea sostenible y pueda seguir. Esto redundará en un gran beneficio, lo devuelve con creces. Permite que esa compañía, que no tiene propiedades, disponga de la mayor carta de premios que ha tenido una bodega en Cataluña.

Vallformosa tiene el premio a la mejor bodega de Cataluña por tres años seguidos. Es fruto de esta alianza y no es trabajo de un día: es largo,

es de pico y pala, de relaciones, de empatía, de inteligencia emocional. Creo que esa apuesta por feminizar nuestra compañía es otra forma de mirar, de relacionarse, de poner en valores el sentido de la responsabilidad y de compromiso en el largo plazo. Eso redundará en un beneficio: que todos seamos sostenibles. La sostenibilidad está sobre todo en el proceso, en los componentes, no en el producto.

A los dos: ¿Cómo perciben que evolucionará el tema de la sostenibilidad en el futuro? ¿Qué retos vienen? ¿En qué deberíamos estar pensando quienes buscamos hacer empresa sostenible?

Miguel Ángel: Volviendo a la primera reflexión, creo que la sostenibilidad está evolucionando hacia el ecosistema, y no a un concepto que ha sido exitoso —que concibió Michael Porter—, como el de cadena de valor. Ese concepto está dando paso a todo este cambio de paradigma, no desde el punto de vista teórico, sino práctico, hacia al concepto de ecosistema, donde si alguien pierde, nadie gana. Todos los que estén unidos en un territorio, tanto el agricultor como el fabricante, como las personas que tienen actividades económicas, culturales y turísticas dentro de una zona, sean parte de ese ecosistema que acabe también en el consumidor. El consumidor, en lugar de comprar productos, como era la tradición en una cadena de suministro o una de valor, está adquiriendo experiencias. Esto es Vallformosa, y creemos que será la evolución del concepto de sostenibilidad.

Josep: La sostenibilidad tiene un costo que recuperas con el precio. Lo recuperas en el valor. La apuesta está en cómo desarrollas esto. Vallformosa tiene dos proyectos para el corto

plazo. Uno es la creación de una cátedra con la Universitat Pompeu Fabra, y la Fundación Vallformosa, precisamente para ese espacio físico geográfico, que es el valle que le da su nombre, así como convertirlo en un espacio de huella de carbono cero. Vallformosa va a ser la primera bodega en Europa —lo estamos tramitando en este momento— que va a tener residuo cero. Esto tiene un costo, pero debemos ser conscientes de que este costo se traduce en valor, y que el nuevo consumidor responsable, que aprecia el valor de la sostenibilidad, lo pagará. </>

El entrevistador es profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School y doctor en Sostenibilidad y Paz por la Universidad de Valencia.

