Manuel Raventós Negra

Presidente de Raventós i Blanc

“En la empresa familiar, propiedad y gestión deben estar bien separadas”

Hijo de Josep Maria Raventós e Isabel Negra, Manuel es el mayor de once hermanos. Ingeniero agrónomo por la Universidad Politécnica de Madrid y diplomado en Enología por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, creó diversas empresas en el Delta del Ebro (horticultura y arroz para semilla, drenajes e infraestructuras, logística y distribución de productos refrigerados y congelados) antes de trabajar con su padre. Lo hizo cuando este se desvinculó de Codorníu. En 1986 crearon Raventós i Blanc y construyeron unas nuevas bodegas (obra del estudio Bach-Mora), premiadas con el FAD 1988.

El amor por el viñedo fue el motor de su regreso al origen, a Sant Sadurní d’Anoia (Penedès), donde nació. Desde entonces ha trabajado con ahínco en la elaboración de vinos espumosos de calidad. Con su hijo Pepe, en la dirección de la empresa desde 2005, han conseguido que la marca tenga presencia en todo el mundo. Aspiran a obtener la denominación de origen Conca del Riu Anoia.

> **Lo que diferencia a mi familia es que no solo ha sido propietaria, sino que siempre ha trabajado el viñedo”**

Usted creció en una familia de larga tradición vinícola. ¿Cómo influyó esa herencia en su dedicación profesional?
Lo que más condiciona es sentirse apegado a la tierra. Nuestra familia trabaja esta finca desde 1497. Yo he nacido aquí. Mi padre era director de Codorníu, ubicada en estas tierras. Abordé mis estudios pensando en dedicarme a un negocio similar. Así que alguna predisposición sí que tenía. Pero cuando acabé la carrera en el año 70 y mi padre me ofreció trabajar en la compañía le dije que no. Quería hacer mis propios pinitos.

¿Cómo y cuándo surgió Raventós i Blanc?
Volví a casa en 1982 para ayudar a mi padre cuando dejó Codorníu. Se fue como accionista, pero seguía siendo propietario de la casa —el icónico edificio modernista de Puig i Cadafalch. Los viñedos los aporté a Raventós i Blanc y la casa la vendí posteriormente a Codorníu. En aquel momento él era relativamente joven, tenía dinero y le planteé crear una compañía nueva, pequeña, orientada a su finca.

Empezamos a trabajar en 1985. Las otras compañías que yo había creado ya no me requerían en el día a día. En marzo del 86 fundamos Raventós i Blanc. Para celebrarlo mi padre se fue a Nueva Zelanda con mi madre a pescar un *blue marlin*. Y lo hizo, pero en el barco sufrió un infarto y murió.

¿Cuáles fueron los principales retos a los que tuvo que enfrentarse en aquellos inicios?
Tras el fallecimiento de mi padre, me di dos meses de reflexión para no tomar decisiones en caliente. Hablé con mi madre y mis hermanos y les dije que tenía sentido continuar con el proyecto. Me dieron su visto bueno siempre que asumiera el liderazgo y el riesgo del capital, viniera a la finca y dejara la tutela de las otras compañías. Volví a los orígenes, básicamente por el viñedo. Lo que diferencia a mi familia es que no solo ha sido propietaria, sino que siempre ha trabajado el viñedo. Si lo trabajas, te comprometes, innovas, y piensas a largo plazo. Cada generación ha innovado y eso no es lo normal.

¿Cómo construyeron la marca?
El primer paso fue personalizarla. Le pusimos el nombre de mi padre. Lo más importante era trabajar un cava —porque en aquel momento aún le denominábamos cava— de la finca. Focalizarlo en el origen, el viñedo, el valle, el clima, las personas... Eso distinguía a Raventós i Blanc de otras marcas muy relevantes, pero que eran más frías y daban más importancia al método que al origen.

Desde sus comienzos han defendido proyectos agrícolas que conjugan métodos tradicionales con la incorporación de tecnología. ¿Cuáles son y qué resultados han dado?
El procedimiento tradicional es la traducción del método *champenoise*. En España se aplica incluso más que en Francia, pero no se puede utilizar el nombre de champán. Recuerdo las conversaciones entre mi abuelo y mi padre, quien señalaba que el nuestro era un negocio con marca, pero sin nombre. Así nació el cava, primero como nombre y después como D.O. Mi padre trabajó para que se circunscribiera a la zona del Penedès y parte de la Conca de Barberà, pero no fue así y se convirtió en una denominación de media España. En Raventós i Blanc salimos de la denominación en 2012 y empezamos a utilizar el término de vinos espumosos.

El Mediterráneo es una zona cálida, que no es una condición ideal para elaborar vinos blancos de los que deriven espumosos. Sin embargo, tenemos un tipo de suelos, de roca calcárea, que se adapta muy bien a la variedad xarel·lo. Conseguimos blancos con una acidez alta y una maduración perfecta, muy buenas para vinos espumosos únicos en el mundo.

Raventós i Blanc buscó posicionarse en el mercado internacional y ha conseguido cuotas de mercado importantes. ¿Cómo se ha alcanzado ese objetivo y cuál ha sido la evolución?
Salimos al mercado a finales de los ochenta y en 1991 compramos Château d’Aiguilhe, una finca de 112 hectáreas en Burdeos, un *terroir* muy bueno. Estuvimos allí diez años y mi idea era que nos ayudara a crear

> “Lo importante es conseguir información y, en este sentido, la Inteligencia Artificial ayuda, pero hay que alimentarla”

una red de distribución en el mundo. No conseguí ni un solo distribuidor que trabajara las dos marcas conjuntamente. Gran fracaso estratégico. En 1999 lo vendimos a uno de los líderes de Saint-Émilion y fue un buen negocio. Los bancos nos felicitaban. El mundo financiero tiene una visión diferente del empresarial. En 2005, con mi hijo Pepe ya en la dirección general, decidimos que la apuesta era Nueva York. Se instaló con su mujer, Susana, y sus cuatro hijos pequeños en Manhattan a dar la guerra en ese mercado. Nosotros le damos tanta importancia a la elaboración como al trabajo de distribución. Y para ello hay que enamorar al distribuidor, porque de su mano llegamos al prescriptor (*sommelier*, boutique de vinos...).

¿Cómo fue la acogida?

Los americanos tienen, sobre todo en Nueva York, una mentalidad muy abierta. Si les gustas, te acogen y te ayudan, y si no, tampoco tienen problemas. No pierden el tiempo. Además, gastan dinero, ahorran poco.
En los últimos treinta años han adquirido una importante cultura del vino. Hemos conseguido posicionarnos en una franja intermedia, entre el champán, que se vende a 50 dólares la botella; nuestros vinos espumosos a 30, y el cava, el lambrusco o el *prosecco* que están por debajo de 10. Tenemos el mismo precio de referencia en todo el mundo. Queremos crecer en valor, no en volumen [con 600.000 botellas al año, la empresa factura diez millones de euros].

¿Cuáles son los países que demandan más sus productos?

Estados Unidos y Canadá. En Europa, Reino Unido y los países nórdicos, pero menos en Alemania, donde chocamos con los grandes grupos que piden descuentos. En Suiza valoran el producto. En Sudamérica, Perú es un buen mercado porque allí hay buena cocina. La mitad de las ventas en Asia se realizan en Japón. También Corea del sur, Tailandia y Filipinas. China es un caso aparte, tenemos presencia en Shanghái, pero estamos para aprender. Compran solo si la marca es muy cara, como por ejemplo Dom Pérignon, o muy barata. En total, exportamos el 70% de nuestra producción.

¿Cómo ha afectado la digitalización y el uso de las nuevas tecnologías a la forma en que opera su empresa?

En el área del viñedo estamos intentando recuperar el concepto antiguo de granja. La tecnología es importantísima, pero aquí no usamos drones, sino que miramos la planta directamente y eso nos da mucha información. La digitalización es útil en los análisis del suelo y del subsuelo y también en la elaboración, donde puedes robotizar procesos. Si un cliente de Utah te compra un palet y quiere un etiquetado exclusivo, la tecnología permite que la máquina se adapte a esa demanda. Así que, en la parte de logística, es evidente que la tecnología agiliza.

La Inteligencia Artificial está revolucionando muchos sectores. ¿Raventós i Blanc explora su uso? ¿Cómo puede ayudar a las pymes?
Lo importante es conseguir información y, en este sentido, la Inteligencia Artificial ayuda, pero hay que alimentarla. En ventas es muy importante conocer al cliente. La información permite saber mucho más sobre lo que está ocurriendo en el mercado.

Nosotros no vendemos directamente, sino que lo hacemos a través de distribuidores en todo el mundo. Les pedimos sus listas de ventas, pero no siempre las comparten por miedo a que nos los saltemos. Esas listas aportan mucha información y aquí sí que ayuda la Inteligencia Artificial. Más para conocer qué está pasando que para saber hacia dónde vas. Si tenemos mucha información, la podemos valorar.

La sostenibilidad ha sido siempre un sello de identidad de su marca. ¿Cómo la han trabajado?
Está en nuestro ADN, somos así. No queremos que sea una etiqueta para vender más y más caro. Recuerdo que cuando yo era pequeño toda la finca se labraba a caballo. Cuando llegó el primer tractor, uno de cadenas, un David Brown rojo, limpiaron la finca, de todo, de malas hierbas, pero también de vida. Entonces, para producir había que añadir abono, fertilizantes NPK... Este error yo también lo he cometido.

Se trata de ver cómo convivimos las personas, el viñedo, los animales, los pájaros... todo el entorno. Ahora las mejores parcelas las seguimos trabajando a caballo para recuperar la vida en el suelo y el subsuelo. Nuestro proyecto filial, Can Sumoi, son vinos blancos con una intervención mínima. La gente aprecia este tratamiento, que evita los pesticidas y los insecticidas.

Como empresario de larga y exitosa trayectoria, ¿qué consejos daría a los emprendedores y dueños de pequeñas y medianas empresas que buscan consolidarse en mercados competitivos?
El primer consejo es formarse cada día y hacer deporte [él ha practicado tenis, submarinismo y montaña]. También es clave tener una misión y un líder al frente de un equipo de gente buena, que se implique en ese proyecto no solo por dinero. Otro aspecto es aprender de los errores.

¿Tienen las empresas familiares una idiosincrasia especial?
Sin duda. He visto en muchas ocasiones empresas familiares llenas de conflictos. Es muy importante que la propiedad y la gestión estén bien separadas. Las compañías grandes tienen menos agilidad a la hora de tomar decisiones porque deben rendir cuentas cada tres meses a los fondos y eso dificulta pensar a largo plazo. Nuestro proyecto Conca del Riu Anoia será algo que yo no veré, pero mis hijos sí. Va más allá de la propia empresa, busca implicar a otros viticultores del valle.

¿Hay algún proyecto o ambición que le gustaría ver realizado?
A mi edad creo que lo que tengo que hacer es dejar hacer. Y ayudar en lo que pueda con mi presencia. He dedicado mi tiempo a la empresa y a la familia. Creo que es importante que el cambio de una generación a otra se haga cuando se es joven. Así ha sido siempre en nuestra familia.

> **“La sostenibilidad está en nuestro ADN. No queremos que sea una etiqueta para vender más y más caro”**

Ver el vídeo de la entrevista:

https://youtu.be/D40nJoGVzUQ