

Mar Raventós (PADE-I 2001), presidenta de Codorníu

«El peso de la tradición es un impulso para mejorar»

Sabe como nadie que la fuerza del paso sosegado del tiempo, la constancia y el trabajo bien hecho, con entusiasmo, producen buen vino, buen cava y, también, empresas sólidas como Codorníu.

Asegura que el secreto de esta empresa está en haber separado claramente la familia de los negocios, estableciendo cauces que permiten que las dos esferas se comuniquen sin cortapisas





**Mi primera pregunta es obligada:
¿Por qué se animó a cursar un
PADE en el IESE?**

En **Codorníu**, creemos en la formación continuada de las personas. Volver a estudiar es muy gratificante porque podemos reflexionar, aprender y contrastar aspectos de la dirección con otros profesionales.

**En diversas ocasiones ha
reconocido que trabajar cerca de su
padre ha sido una verdadera
escuela de negocios. ¿Qué
lecciones aprendidas junto a él ha
confirmado durante su estancia en
el IESE?**

Trabajar cerca de mi padre ha sido muy importante. Cuando aprendes de una persona que tiene entusiasmo, una persona emprendedora, que quiere a la compañía, que habla con cariño de las viñas... acabas contagiándote, impregnándote de todo ese modo de hacer.

Yo he aprendido junto a mi padre, muchas "maneras" que otros aprenden en las aulas: cómo contabilizar, la importancia de cuidar la calidad del producto y de todo lo que rodea a la marca: la botella, la etiqueta, el estuche...

Por eso, me llenó de satisfacción confirmar en el IESE que lo que me habían transmitido, lo que me parecía importante en una gran empresa –la atención a las personas, la excelencia en la producción...– era verdaderamente muy valorado. Ingenuamente, pensaba que se trataba de preocupaciones algo "femeninas", pero en el IESE me he dado cuenta de hasta qué punto son fundamentales.

**Usted representa a la decimosexta
generación de su familia, una
frontera temporal inalcanzable
para muchas empresas familiares
¿Cuál es el secreto de Codorníu?**

Me parece fundamental separar los temas familiares de los profesionales. En una empresa familiar, las dos esferas conviven con normalidad si la gestión está profesionalizada. Lo que no puede suceder es que en una junta de accionistas se introduzcan asuntos familiares. Esto no supone minimizar los problemas familiares. Los asuntos familiares también son importantes y no se pueden descuidar, pero hay que abordarlos en el entorno adecuado.

Por eso considero que el gran acierto de **Codorníu** ha sido separar claramente la familia de la empresa, estableciendo los cauces necesarios para que las dos esferas se comuniquen.

Es normal que los miembros de la familia –que algún día serán accionistas– sientan cierta preocupación por el desarrollo del negocio, y creo que es necesario establecer un protocolo que marque las reglas del juego.

**¿Qué asuntos familiares se tratan
en ese protocolo?**

El protocolo familiar establece los derechos de los accionistas, las normas para que los miembros de la familia entren a trabajar en la empresa, el uso de las instalaciones...

En una empresa familiar con 452 miembros y 170 accionistas, todo el mundo se siente, en parte, propietario. En **Codorníu** hemos conseguido que cada uno sepa lo que puede y lo que debe hacer.

Para entrar en Codorníu, los miembros de la familia y los hijos de directivos tienen que cumplir unos requisitos mínimos, como poseer un título universitario, hablar fluidamente el inglés y superar unas pruebas de selección de un comité de evaluación formado por personas de la familia y profesionales externos. Además, se les exige haber trabajado en otra compañía durante cinco años

Por ejemplo, un miembro de la familia puede visitar una bodega con sus amigos, y se le recibirá con gran afecto y atención para que se sienta orgulloso de enseñar su empresa. Pero él también sabe que no puede dar una información que no le corresponde. Cuando el accionista sabe qué es lo que puede y lo que no puede hacer, todos nos sentimos muy cómodos.

Como nos han repetido en el IESE hasta la saciedad, la buena comunicación es la base de todo: en la familia y en la empresa. En cualquier relación entre personas, si tu hablas y escuchas, generalmente no tienes ningún problema.

¿Cómo se consigue que se establezca esa relación de confianza cuando la familia crece?

La confianza es algo más que un historial de aciertos, es una garantía, una seguridad de que esa persona no te va a defraudar, el saber de su honradez y profesionalidad.

En **Codorníu** tenemos la suerte de que el equipo gestor cuenta con la total confianza y respeto de la familia.

Personalmente, yo trabajo con una foto de toda la familia, que me recuerda que ellos han depositado su confianza en mí. Y eso me exige mucha responsabilidad.

Para que la confianza vaya creciendo, cada año, en septiembre, celebramos una reunión en la que informamos a los familiares mayores de dieciocho años de todas las novedades de la empresa, la campaña de Navidad, las inversiones, los nuevos productos...

En esa reunión no sólo informamos, también les escuchamos y nos preocupamos por sus inquietudes y sus necesidades. Creo que la empresa familiar no está para solucionar los problemas de la familia, pero sí se tienen que tener en cuenta los problemas, porque existen.

¿Cómo han estipulado la incorporación de miembros de la familia a la empresa?

Para entrar en **Codorníu**, los miembros de la familia y los hijos de directivos tienen que cumplir unos requisitos mínimos, como poseer un título universitario y hablar fluidamente el inglés. Después deben superar unas exigentes pruebas de selección de un comité de evaluación formado por personas de la familia y profesionales externos. Además, se les exige haber trabajado en otra compañía durante cinco años.

Este sistema es bueno porque nos permite decidir de forma objetiva las incorporaciones que interesan a la compañía. Por otro lado, la formación de futuros ejecutivos no es sólo buena para nuestra compañía. Esas personas estarán bien preparadas para desempeñar cualquier trabajo de forma libre y responsable.

¿Cómo consiguen que los miembros de la familia sean tratados como profesionales por el resto de la plantilla?

En **Codorníu** no distinguimos entre los familiares y los no familiares. Todos somos profesionales. Es más, yo creo que el amor que siente la familia hacia la empresa se contagia a los profesionales que no llevan nuestro apellido.

¿Cómo transmite este aprecio a las futuras generaciones?

Como el buen vino, el amor a la empresa se cultiva. Creo que se transmite por ósmosis. Yo no puedo recordar cuándo fue la primera vez que recorrí las cavas o examiné los viñedos junto a mi padre... Desde niña, mi padre y mi abuelo me fueron integrando en el negocio y transmitiendo con cariño e ilusión el amor por el negocio. Yo intento hacer lo mismo con mis hijos. Desde pequeños, les trato como personas mayores porque creo en la libertad y la responsabilidad.

En casa, por ejemplo, saben que empiezo a leer el periódico por las páginas del tiempo para saber cómo va a ir la cosecha... cada vez que me acerco a las viñas para revisarlas procuro acompañarme de uno de mis hijos para que vayan aprendiendo la diferencia entre las uvas... Todo lo transmito con ilusión y procuro que se sientan orgullosos de la empresa.

Por supuesto, también les comentamos los problemas, para que aprendan que este trabajo es difícil y a la vez, muy gratificante.

Uno de los aspectos más decisivos en la educación de las nuevas generaciones de empresarios es la sobriedad en el uso del dinero...

Me resulta difícil distinguir entre familia y empresa. Como en la empresa, en la familia hay que enseñar a los hijos que el dinero se usa, no se gasta. Hay que gastar lo que se tiene que gastar, no más. Pero si tienes que gastar: gástalo.

Por ejemplo, desde siempre en **Codorníu**, además de la calidad del producto



cuidamos que las bodegas sean bonitas. La de Sant Sadurní es monumento artístico nacional. Esto cuesta. Por otro lado, recuerdo que cuando empecé a trabajar en **Codorníu**, el director de compras me dio una regla, media goma y un lápiz. Y me dijo: «Cuando lo gastes, me lo traes y te daré otro». Esto refleja nuestra filosofía.

¿Qué aconsejaría a los Antiguos Alumnos del IESE que están protagonizando procesos de profesionalización en empresas familiares?

Depende de la empresa a la que se incorpore y de su consejo de dirección, pero yo le aconsejaría que buscara comunicación con el director general y que se atreviera a ser emprendedor, que sea creativo y que defienda sus propuestas hasta el final.

¿En qué medida tiene que “pesar” la tradición para que no suponga un freno en la adopción de cambios estratégicos?

La tradición es un impulso para innovar. La tradición, lo que hemos hecho siempre –la base del negocio–, es trabajar bien. Esto sí que nos pesa: calidad, calidad y calidad. Luego, debemos adoptar la tecnología y realizar las inversiones necesarias para conseguir un producto cada vez mejor. Esta es la agilidad que debe tener una compañía.

M.Castelló



www.codorniu.es



En esta revista:

A fondo: Unidad y confianza en la empresa familiar. Miguel Ángel Gallo



«Todos los días podemos encontrar un motivo para descorchar una botella de cava»

Mar Raventós es la digna heredera de una saga de emprendedores con una visión de negocio laudable. Como el cava, la presidenta de Codorníu transmite *glamour* y naturalidad a un tiempo. El cariño hacia su empresa, que no puede desligar de sus orígenes familiares, se refleja en cada gesto; y el amor por los detalles y el trabajo bien hecho, en cada palabra.

Mar Raventós se siente orgullosa de cómo la calidad y la sencillez de su casa se encierra en un estuche. «Un buen cava, de una buena uva, una botella bonita, con un buen diseño de etiqueta... ¡Eso es Codorníu!»

Madre, esposa y empresaria, Mar Raventós se aleja del prototipo de ejecutiva agresiva. Al contrario, a su lado no existen las prisas. Su secreto es –no se cansa de repetirlo– «pensar que cada día está compuesto de segundos y no dejar que una preocupación te robe más tiempo del preciso».