

## **Sandevid: Haciendo del vino un refresco<sup>1</sup>**

A finales de marzo de 2012, Ángel Exojo, Director General y socio de PRODEVISA<sup>2</sup>, no dejaba de pensar sobre su empresa mientras regresaba desde Málaga a Daimiel en su coche. Acababa de asistir a una convención organizada para los principales clientes de la región de Andalucía para presentar una nueva estrategia para la marca Sandevid, diseñada y realizada por la consultora Interbrand<sup>3</sup> y centrada en su producto estrella, el tinto de verano. Estaba especialmente eufórico pero a la vez un tanto inquieto, ya que la campaña 2012 orientada al verano acababa de lanzarse oficialmente.

Tenía en mente las cifras del ejercicio 2011 que había estado revisando hacía unos días; no obstante tener un resultado positivo, pensaba que había sido un año complicado, de muchos esfuerzos para contrarrestar la adversa coyuntura económica y la competencia. Pero en aquel momento la vista la tenía puesta en el futuro. A sus 56 años le preocupaba cómo hacer sostenible y rentable una empresa relativamente pequeña, actuando en un sector muy competido, en el marco de una situación económica general compleja y con horizontes poco optimistas para los siguientes años.

Se preguntaba qué cuestiones debía priorizar, dónde centrar su atención, destinar recursos y si debía acometer algún cambio en los mecanismos de dirección que había venido utilizando. Estaba convencido que el negocio tenía un amplio recorrido y de que estaba dirigiendo una empresa con mucho potencial, pero no quería volver a perder el control de la situación como le había sucedido unos años atrás. Los tiempos que se avecinaban los percibía ilusionantes, pero muy difíciles a la vez.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Raúl Ibáñez Trianteno del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Agosto 2013, Instituto Internacional San Telmo. España.

Revisado en octubre de 2016.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

<sup>2</sup> Productos Derivados del Vino, S.A.: PRODEVISA

<sup>3</sup> [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com) : Empresa multinacional especializada en la consultoría global de marcas.

## LA EMPRESA

Tras casi 27 años desde su constitución, PRODEVISA, ubicada en Daimiel, provincia de Ciudad Real, España, en 2011 facturó unos 20 millones de euros. Fue pionera en el desarrollo de una categoría completamente nueva en el sector del gran consumo de alimentación y bebidas y en el canal HORECA<sup>4</sup>, un refresco de vino conocido tradicionalmente como “tinto de verano”, pero producido, envasado y comercializado de forma industrial<sup>5</sup>. Sandevid, la marca insignia de PRODEVISA fue, desde su lanzamiento, el estandarte de la empresa para lograr un fuerte crecimiento, especialmente desde su incursión en el envase PET<sup>6</sup> en el año 2001, llegando a facturar más de 25 millones de euros en 2007 (ver Anexo 1 con la evolución de la facturación de los años 2000 a 2011 y el Anexo 2 con los hectolitros vendidos y su precio medio de venta para los años 2002 a 2011).

Su cartera de productos había evolucionado a través de los años; en 2012 incluía diferentes tipos de tinto de verano, variando en sabor (con limón, clásico, con cola), graduación alcohólica y contenido de azúcar (normal, sin, cero-cero), formatos de envases, así como otras categorías de producto complementarias como sangría, vinos de mesa, vinos gasificados y tranquilos, vermut y combinados a base de vino. El tinto de verano representaba más del 80% de la facturación total de la empresa (en el Anexo 3 se presentan los productos de PRODEVISA).

Al margen de su modesto tamaño, PRODEVISA operaba en un mercado de grandes empresas, muchas de ellas “multinacionales”, tanto respecto a sus competidores directos (como La Casera, Don Simón o MDDs<sup>7</sup>), como a su principal canal: la gran distribución de alimentación. Como señalaba Ángel, “*a veces tengo la sensación de que somos un pequeño y llamativo pez en un mar cada vez más agitado...*”.

## Génesis del proyecto empresarial

Era el año 1980 cuando D. Guillermo Rodríguez de la Cruz y D. Angel Luis Exojo se conocieron y la relación fue derivando en una gran amistad y en la concepción de iniciativas empresariales ante un panorama poco alentador para el sector del vino en la región. Junto a otros socios más, tomaron la decisión de poner en marcha una empresa para aprovechar los excedentes de vino existentes en España en los años ochenta y

---

<sup>4</sup> Los clientes de HORECA comprendían a distribuidores de hostelería, pequeños Cash&Carry y mayoristas, grupos de compra, entre otros.

<sup>5</sup> El tinto de verano era una bebida habitual en los hogares y restaurantes españoles desde hacía décadas, especialmente en el sur; pero ahora se entendía como un “nuevo producto” al comercializarse con la mezcla ya realizada, en sustitución de la mezcla manual que se hacía entre vino tinto y gaseosa.

<sup>6</sup> PET: Siglas que corresponden al politereftalato de etileno (en inglés *polyethylene terephthalate*), un tipo de plástico transparente muy usado en envases. También se llama polietileno tereftalato.

<sup>7</sup> MDD: Marca del distribuidor.

además se pretendía contrarrestar la marcada caída del consumo de vino que se venía observando de manera sostenida<sup>8</sup>.

El concepto que definieron fue muy claro: la elaboración, distribución y comercialización de refrescos cuyo principal componente fuera el vino. Querían hacer del vino un refresco y procurar acercarlo al mundo de los jóvenes. Como decía Ángel:

*“El futuro del vino está en los refrescos. Con un buen producto, agradable de sabor, ajustado en graduación alcohólica y comunicado con un mensaje alegre y atrevido, es posible llegar a ellos.*

PRODEVISA se constituyó el 6 de diciembre de 1985 y entre los socios aportaron el capital inicial de unos 9.000 euros (un millón y medio de las antiguas pesetas<sup>9</sup>), asumiendo Ángel la dirección general ejecutiva y Guillermo la presidencia.

## **Principales hitos: el nacimiento de la categoría**

### **1985 – 1995**

Desde el inicio de las actividades hasta mediados de los años noventa *“fue un periodo de penurias”*, como decía Ángel. Empezaron con la compra de uva de variedad tempranillo, típica de la región de Castilla la Mancha, para la elaboración de vino de mesa y para tinto de verano en el formato *dispensing* de barril<sup>10</sup> bajo la marca Sandevid, concebida para este propósito. Las dificultades para desarrollar y producir un producto nuevo, el esfuerzo de introducirlo comercialmente en bares y restaurantes, la escasez de recursos económicos, entre otras muchas, marcaron esta fase inicial de la vida de la empresa; sin embargo pudieron salir adelante y, fundamentalmente, comprobar la adecuada aceptación del producto y vislumbrar oportunidades de crecimiento. Posteriormente, la oferta de productos se fue complementando con el lanzamiento de vermut, vinos gasificados, sangría y combinados a base de vino, tanto en el formato barril como en el formato *bag-in-box*<sup>11</sup>. En el año 1994 se inició la comercialización de los productos en el mercado portugués y en 1995 se adquirieron las actuales instalaciones de la empresa en la Carretera Parque Nacional de Las Tablas, en Daimiel.

### **1995- 2005**

---

<sup>8</sup> Según datos del Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino, el consumo per cápita de vinos en España fue aproximadamente de 70 lts/persona/año en los años sesenta y setenta, de 50 lts/per/año en los ochenta, 33 lts/per/año en el dos mil, de 16 lts/per/año en el 2009 y actualmente se sitúa en torno a los 15 litros/persona/año.

<sup>9</sup> Un Euro equivale a 166,386 Pesetas, antigua moneda de España que dejó de circular en el año 2001.

<sup>10</sup> Coloquialmente llamado “grifo”.

<sup>11</sup> El bag-in-box es un dispensador de bebidas consistente en una bolsa que contiene el líquido y que se inserta dentro de una caja que le da una rigidez adecuada para su transporte y manipulación. Suele tener diferentes formas y capacidades según el tipo de producto.