

SANDEVID 2020-2021: APRENDIENDO DE LA CRISIS PARA GANAR EN EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD¹

A finales de abril de 2020, Ángel Exojo, director general y socio de PRODEVISA², presidía la reunión de un comité de dirección³ convocado especialmente para ultimar la aprobación del nuevo presupuesto “base cero” para la campaña 2020. En él trataba de recoger los posibles efectos esperados por la crisis sanitaria del COVID 19 que había estallado el mes anterior. Este presupuesto contemplaba una importante caída de ventas y de beneficios respecto del presupuesto original aprobado a finales de enero: de 11M€ a 6,6M€, en facturación; y de 1,5M€ a -0,11M€, en el resultado operativo.

A pesar del impulso y la determinación que caracterizaban a Ángel⁴, un mar de dudas e inquietudes bombardeaban su cabeza en el momento de bendecir la aprobación final del presupuesto. Mientras intentaba mantener el tipo ante los miembros de su fiel equipo se preguntaba: *“¿Seremos capaces de salir adelante, máxime dada la situación concursal en la que se encuentra la compañía y la imposibilidad que tenemos de acceder a las líneas de financiación ICO-Covid 19 aprobadas por el gobierno?”*

Se preguntaba también qué cuestiones debían cuidar muy bien para hacer realidad las previsiones que habían hecho pues todos los miembros del equipo habían forzado al máximo los ajustes en el nuevo presupuesto; especialmente, Ángel temía por la consecución de los objetivos planteados, no sólo en las ventas —por lo incierto de la situación debido a la pandemia— sino también en los ambiciosos ajustes de costes y gastos.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Raúl Ibañez Trianteno, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2021, Fundación San Telmo.

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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Productos de Viticultura, S.A.: PRODEVISA

³ El comité de dirección de PRODEVISA estaba compuesto por seis miembros: director general (CEO), adjunto al director general, director financiero, director de Fábrica y Calidad, director Comercial y director de Sistemas.

⁴ El Apéndice I presenta una breve semblanza de D. Ángel Exojo.

Estaba convencido de que el negocio tenía recorrido y de que estaba dirigiendo una empresa con mucho potencial, máxime después de todos los escollos que habían superado en los últimos años; pero el COVID había trastocado todos los planes de futuro.

Cuando ya todo hacía ver que los esfuerzos para reflotar la compañía estaban dando sus frutos, nuevamente, empezaban a transitar unos tiempos que se vislumbraban especialmente duros y, sobre todo, plagados de incertidumbre.

BREVE HISTORIA DE PRODEVISA: LAS DIFERENTES ETAPAS DEL PROYECTO EMPRESARIAL

Ubicada en Daimiel, provincia de Ciudad Real, PRODEVISA fue pionera en el desarrollo y creación de la categoría “tinto de verano”⁵ en España; primero, en el canal HORECA⁶ y, posteriormente, en el sector del gran consumo de alimentación y bebidas. Sandevid, la marca insignia, fue desde su lanzamiento en la década de los ochenta del siglo pasado el estandarte de la empresa para lograr un fuerte crecimiento, especialmente desde la incorporación del envasado en botella PET⁷ en el año 2001.

Guillermo Rodríguez de la Cruz y Angel Luis Exojo, cuando fundaron la empresa en 1985⁸, definieron un concepto 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, para contrarrestar la marcada caída del consumo de vino que se venía observando en España de manera sostenida⁹.

Su cartera de productos fue evolucionando con los años, aunque la facturación siempre había estado concentrada en el tinto de verano en sus distintos sabores, formatos, graduación alcohólica y productos más saludables con bajo contenido de azúcar. En menor medida se producían y comercializaban otras categorías de producto como

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

⁶ Los clientes de HORECA eran distribuidores de hostelería, pequeños Cash&Carry, mayoristas y grupos de compra, entre otros.

⁷ PET: Siglas que corresponden al politereftalato de etileno (en inglés *polyethylene terephthalate*), un tipo de plástico transparente ampliamente utilizado en envases. También se llama polietileno tereftalato.

⁸ PRODEVISA se constituyó el 6 de diciembre de 1985. Cinco socios aportaron un capital inicial de unos 9.000 euros (un millón y medio de las antiguas pesetas, 166,386 Pesetas/Euros). Ángel asumió la dirección general ejecutiva y Guillermo la presidencia. Tras una serie de movimientos accionariales, al poco tiempo compraron las participaciones a los otros socios; Guillermo se quedó con el 50,2% y Ángel con el 49,8% restante, porcentajes de participación que se mantienen hasta la fecha actual.

⁹ 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 entre 1960 y 1970, de 50 lts/per/año en los años ochenta, 33 lts/per/año en 2000, de 16 lts/per/año en el 2010 y actualmente, en 2020, se sitúa en torno a los 11 lts/per/año.

sangría, vinos de mesa, vermut, combinados a base de vino —como el “rebujito”¹⁰—, entre otros.

A pesar de su relativo pequeño tamaño, PRODEVISA operaba en un mercado de grandes empresas, muchas de ellas consideradas “multinacionales”, tanto respecto a sus competidores directos (como La Casera, Don Simón y las MDD¹¹), como respecto a su principal canal de distribución, el *retail* de alimentación¹².

En el Apéndice II, se presenta una breve descripción de los procesos fabriles y comerciales de PRODEVISA.

1985 – 2000

Los primeros quince años de la empresa se centraron en la elaboración y comercialización de tinto de verano en el formato *dispensing* de barril¹³ bajo la marca Sandevid. Fueron épocas muy complicadas por la escasez de recursos para introducir los tiradores y el producto en bares y restaurantes, aunque poco a poco se fue ganando en penetración. Añadieron también posteriormente el formato *bag-in-box*¹⁴. En 1994 se inició la comercialización en el mercado portugués y en 1995 se adquirieron las instalaciones, actual sede de la empresa, en la Carretera Parque Nacional de Las Tablas, en Daimiel (ver anexo 1).

En 1998, entendiendo que era una clara amenaza a sus productos, la cervecera Cruzcampo¹⁵ entró en la categoría lanzando el tinto de verano “Latino” para hostelería en formato barril; poco después lo haría también el grupo Mahou-San Miguel¹⁶ con el “Sarango”. Aunque esto implicó una mayor competencia, contribuyó a impulsar aún más la presencia de la categoría y el consumo del producto tinto de verano.

2000 – 2007

Hacia finales de los años noventa la empresa entró en una productiva fase de expansión, que se vio potenciada en el año 2001 con el lanzamiento del formato en botella PET para

¹⁰ El rebujito es una mezcla de manzanilla o fino (vinos del marco de Jerez) con refresco de lima limón, que se bebe preferente en las ferias y fiestas del sur de España.

¹¹ MDD: Marca del distribuidor.

¹² Ángel afirmaba al respecto: “*Hemos de ser capaces de tener costes de “marca blanca” ofreciendo unos productos y un servicio “premium” para ser atractivos y rentables para nuestros canales comerciales, de lo contrario será muy difícil competir en este mercado; es una obvia cuestión de supervivencia*”.

¹³ Coloquialmente llamado “grifo”.

¹⁴ 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.

¹⁵ Marca de cerveza ampliamente implantada en el sur de España actualmente perteneciente al Grupo holandés Heineken.

¹⁶ Compañía cervecera de amplia implantación en toda España, especialmente en Madrid y la zona central del país.