

SANDEVID: RESURGIENDO DE LAS CENIZAS¹

*“No todo socio es bueno para cualquier negocio,
ni todo negocio es bueno para cualquier socio”*

A finales noviembre de 2022 Ángel Exojo, con 66 años, CEO de PRODEVISA² —en adelante, SANDEVID, su marca insignia—, y su familia, con una participación del 49,8 % de la compañía, tenían que decidir si compraban a la familia de su socio, ya fallecido, el restante 50,2 % por un importe de unos 1,2 millones —fijado en el pacto de socios—. En 2017, cuando se firmó el pacto tuvo que hacerse en salas separadas, por la tensión que mediaba entre ellos desde la brusca salida de Ángel como CEO de SANDEVID en 2012.

SANDEVID operaba en la categoría de “tintos de verano” —refresco de vino y zumos³— en el mercado español de *retail* y se encontraba en concurso de acreedores⁴ desde 2017. En los próximos meses, para evitar su liquidación, tendría que conseguir recursos para hacer frente a una deuda de unos 6 millones de euros —resto pendiente de pago de los 12 millones de euros de deuda inicial cuando se declaró en concurso—. De esta deuda, más del 50% pertenecía a DON SIMÓN⁵, empresa competidora que había intentado adquirir, en varias ocasiones, la participación de la familia de su socio.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor David Moreno Utrilla, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © Julio 2023. Fundación San Telmo, España.

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.

³ En el Anexo 1 figuran los principales productos de SANDEVID.

⁴ Concurso de acreedores: es un procedimiento legal que pretende ayudar a la empresa a superar una situación de insolvencia —cuando no puede hacer frente a sus deudas—. Este procedimiento trata de proteger el patrimonio empresarial y asegurar la continuidad de la empresa, paralizando la exigencia de las deudas y facilitando la consecución de acuerdos con los acreedores para aplazar los pagos e incluso para reducir sus importes; si bien para ello es necesario que más del 50% de los acreedores acepten el plan de refinanciación propuesto por la empresa. El control del procedimiento, pues es habitual que se alargue varios años, se realiza por el juez que, a su vez, está auxiliado por un administrador concursal que supervisa la actividad de la empresa. En los casos en que la continuidad de la empresa no sea posible —lo que sucede en más del 90 % de los casos— el concurso se orienta a una liquidación ordenada de los activos de empresa, incluso mediante su venta a la mejor oferta, y también se analiza la responsabilidad de los gestores de la empresa durante el concurso y, al menos, en los dos años anteriores.

⁵ DON SIMÓN (www.donsimon.com), marca perteneciente a J. García Carrión. S.A., es uno de los principales competidores de SANDEVID, junto con LA CASERA, actualmente la marca líder de la categoría.

Depositando aquellos 6 millones en el juzgado, se pagaría a los acreedores, finalizaría el procedimiento y la compañía volvería a la normalidad⁶. También, Ángel quedaría exonerado de toda responsabilidad por su gestión durante el concurso.

Ángel, después de los buenos resultados de la campaña veraniega de 2022, estimaba que, en el primer trimestre de 2023, SANDEVID podría contar con una caja cercana a los 2 millones de euros. Por lo que para finalizar el concurso —pagando esos 6 millones de euros⁷— tendría que disponer adicionalmente de unos 4 millones más⁸. Sin embargo, si se dilataban los plazos, debido a la estacionalidad de sus ventas el importe sería mayor, pues tendrían que utilizar parte de esa caja generada para el inicio de la nueva campaña.

Así, inicialmente, la financiación necesaria para hacerse con la totalidad del capital y finalizar el concurso ascendía a unos de 5 millones de euros. Y, para reunir esta cantidad se estaban valorando estas opciones:

- Vender la bodega de la compañía, por 2 millones de euros, al Grupo Cooperativo Montes Norte, quien la tenía arrendada desde 2017. El juez había autorizado esta venta. No obstante, Ángel había iniciado conversaciones con el comprador para modificar la operación y que tal importe fuese aportado en el marco de una ampliación de capital, y no por la compra de la bodega. No le agradaba desprenderse de un activo tan emblemático.

La entrada de un socio de estas características aportaba más credibilidad a SANDEVID, pero presentaba los ya conocidos riesgos y particularidades propios de tener un socio. No obstante, la participación de este Grupo sería minoritaria —se estimaba entre un 20 y un 25% del capital—, y para evitar cualquier eventualidad habría que negociar un pacto de socios.

- Un fondo de deuda ofrecía el importe total en un préstamo a cinco años, con amortización al vencimiento, a euríbor más 900 p.p. Esto permitiría salir de la situación de concurso y, una vez fuera, poder buscar una financiación bancaria más barata, pero tendrían que pagar un 2% del importe cancelado de forma anticipada. Ángel no se decidía por esta solución, al considerar que el coste era excesivo y comprometería el futuro de la compañía.
- Un banco —a pesar de las restricciones comentadas— había ofrecido una financiación hipotecaria de 2 millones de euros, con un plazo de amortización

⁶ SANDEVID podría levantar el concurso, dejando de estar sometida a la tutela judicial y a la supervisión del administrador concursal. Otra ventaja sería poder obtener financiación bancaria —imposible durante el procedimiento, porque las normas reguladoras del mercado financiero obligaban a todas las entidades a provisionar la financiación concedida a empresas en concurso de acreedores—.

⁷ En otras circunstancias, con el consentimiento de más del 50 % de los acreedores, podría haberse intentado un aplazamiento de pago o incluso una reducción —una quita— en la deuda. Sin embargo, al ostentar DON SIMÓN más del 50% de su titularidad, esto no era planteable.

⁸ En los primeros meses del año, la actividad comercial se reducía estacionalmente, y se consumiría parte de la caja generada con carácter previo. La compañía al estar en concurso no podía obtener financiación bancaria para su circulante.

entre 7 y 10 años, a euríbor más 350 p.p. Sin embargo, Ángel tampoco estaba cómodo con la idea de hipotecar la compañía, nunca lo había hecho. De nuevo, antes que aceptar este recurso, prefería negociar un crédito puente, aunque fuese más caro y con menor plazo, y una vez cerrado el concurso, se negociaría otra financiación en condiciones más razonables.

- Finalmente, contaban con una financiación de 1,2 millones de euros desde OJOS DEL GUADIANA, una compañía de producción y distribución de quesos manchegos artesanos, que había sido adquirida por la familia en 2013. Esta aportación se utilizaría para la compra de participaciones.

Ángel no dejaba de dar vueltas a la compra de la participación a la familia de su socio, ya que ponía en riesgo el patrimonio familiar, porque si finalmente no se conseguía la financiación adicional para salir del concurso, la compañía no valdría nada. Pero si no la compraban, la familia de su socio recuperaría el control de la compañía y Ángel sería cesado por segunda vez en su cargo de CEO, como sucedió en 2012, y, lo más grave, esta familia podría vender su participación de control a DON SIMÓN, con la que ya había mantenido conversaciones al respecto.

Otra posibilidad, que Ángel y su familia rechazaban categóricamente, aunque les permitiría olvidarse de todo, sería aceptar la oferta de DON SIMÓN para la compra de su participación, por un importe similar al valor de la participación en manos de la familia de su socio. Su rotunda negativa ante esta posibilidad no tenía que ver con el precio, sino con lo que implicaba: entregar la empresa a su competidor, algo a lo que siempre se había resistido. La empresa era como un hijo y el equipo parte de la familia.

Además, esta hipotética venta a DON SIMÓN no sería sencilla, ya que por consejo de los asesores legales de Ángel sería necesario: (i) que DON SIMÓN depositase en el juzgado el importe necesario para salir del concurso —3 millones de euros, importe de la deuda excluida la de titularidad de DON SIMÓN—; (ii) condicionar la venta a la subsiguiente finalización del concurso; y (iii) que Ángel pudiera seguir gestionando la empresa durante el proceso.

Los próximos meses iban a ser decisivos para Ángel que, como el ave fénix, volviera a resurgir de las cenizas, lo que ya había logrado en varias ocasiones anteriormente. El largo y duro camino recorrido, desde el fallecimiento de su socio Guillermo en la primavera de 2011, estaba llegando a su final y Ángel estaba dispuesto a seguir luchando.

El apoyo incondicional de su cónyuge y de sus dos hijos, quienes estaban dispuestos a dejar sus trabajos bien remunerados para incorporarse a la empresa, le llenaba de orgullo, pero también le producía mucha tensión y ansiedad.