

## **CUVEE<sup>1</sup>**

En mayo de 2006, Pedro Zamora, uno de los dos socios fundadores de Cuvee, estaba deseando terminar con la situación de estancamiento a la que había llegado la compañía. Se sentía preso de una decisión, que creía errónea, en la selección de socio cuando él y Antonio Codina decidieron en 2000 crear la compañía. Pedro había llegado al convencimiento de que su esfuerzo no era correspondido por su socio. La empresa tenía tensiones de tesorería, los bancos no les daban crédito y en los últimos días habían discutido varias veces sobre ello. Desde el punto de vista de Pedro, Antonio no hacía el esfuerzo necesario para conseguirse la confianza de los bancos, lo que hacía que no pudiesen obtener la financiación que tanto necesitaban.

### **LOS ORÍGENES DEL NEGOCIO**

En el año 2000 Pedro y su actual socio, Antonio Codina, eran dos empleados de una gran compañía de seguros. Después de muchos años de trabajar en el sector, decidieron dejar sus puestos de trabajo y constituir una empresa para distribuir vino. Creían entonces que esto podría ayudar a ambos en la búsqueda de una mayor estabilidad y satisfacción profesional. Pedro era un gran aficionado al vino, había seguido varios cursos de enología y siempre había deseado convertir su gran pasión en su profesión. Por su parte, Antonio, al que no le disgustaba el producto, siempre había estado acariciando la idea de independizarse y trabajar en su propia empresa.

Hasta aquel momento, durante el tiempo que habían trabajado juntos, se habían llevado bien y congeniaban. Se habían hecho amigos y creían que podían trabajar asociados, por lo que se animaron a constituir la empresa con una participación del 50% cada uno de ellos, quedando ambos como administradores solidarios. Decidieron, además, tener un salario igual, decidir conjuntamente y dedicarse cada uno a un área de la compañía. La empresa se denominaría Cuvee, aportarían 10.000 € cada uno, su

---

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

salario lo establecieron de mutuo acuerdo en 20.000 euros brutos anuales cada uno para 2001, con un aumento de 4.000 euros cada año hasta alcanzar los 60.000, siempre y cuando la empresa lo permitiera.

En la aseguradora, Pedro siempre había trabajado en el departamento comercial, primero como vendedor de seguros y posteriormente como responsable de equipos y zonas de ventas. Antonio estaba en el departamento de administración de clientes, y se apañaba relativamente bien con los números.

### **Desarrollo del mercado**

Tras casi seis años de actividad, Cuvee se había hecho un hueco en el sector. Pedro se responsabilizaba de las compras, de la búsqueda de nuevos productos y de las ventas, mientras que Antonio se había quedado como responsable de la organización interna (operaciones) y administrativa.

En opinión de ambos, Cuvee había crecido mucho durante los primeros cinco años. Pedro creía que gran parte del crecimiento obtenido se debía a las reuniones que organizaba para profesionales de la cocina, periodistas y enólogos. A través de estas reuniones, había conseguido labrarse un nombre en el sector gastronómico español y distintos medios especializados se referían a él como un gran experto en vinos.

Su estrategia se basaba en complementar la base de vinos nacionales con productos un tanto especiales, “raros”, en el mercado español. Estos vinos los encontraba en Francia, Chile, Argentina, California, Australia, Italia y Sudáfrica. Cuvee completaba la gama de vinos con la que, según ellos, era la más extensa de toda España en espumosos, vinos especiales y “champagnes”. También comercializaban, con la misma filosofía, los más sofisticados “whiskies” escoceses, irlandeses, canadienses y japoneses. No obstante, Cuvee no solía comercializar lo que se entendía como los vinos básicos del mercado nacional.

Una vez localizados sus productos, Cuvee preparaba una reunión de cata en distintas ciudades de España, normalmente capitales de provincia, a la que invitaban a expertos: cocineros, gastrónomos y periodistas especializados. Según el resultado de las catas y otros criterios comerciales, entre los que importaba mucho ampliar la gama comercializada, trataban de conseguir la exclusiva de distribución para España. En caso de no conseguirla, estaban dispuestos a comercializar el producto si esto les aportaba cierta notoriedad en el entorno de mercado en el que se movían.

La idea de seguir este modelo era de Pedro, y él mismo se ocupó de ejecutarla. Según decía, porque el mercado ya estaba hecho cuando ellos llegaron y había bastantes distribuidores de vinos en España. “... por suerte, todos lo hacen igual” –decía- “... así que el mercado nos agradece que seamos distintos y aportemos novedades. Lo que hago es muy simple, llamo a algún columnista local, le digo que le invito a cenar o comer, que llevaré unos vinos nuevos y que invite a varios amigos. Lo cargo en mi

*monovolumen y voy hacia la reunión. Cada semana hago una ruta con un par de estas reuniones”.*

La principal función de Pedro era abrir el mercado —se dirigía fundamentalmente a HORECA<sup>2</sup>—, y conseguir nuevos clientes. Una vez conseguidos, la venta se realizaba por reposición y dependía de las áreas que quedaban bajo a responsabilidad de Antonio.

Sin tener en cuenta el primer ejercicio, año 2000, —que fue el de arranque y no era comparable a los demás— entre 2001 y 2005 las ventas de Cuvee habían pasado de 836 miles de euros a aproximadamente 2.570 miles de euros. Lo que suponía un crecimiento mantenido anualmente de más del 32,4% anual.

La empresa había comenzado a trabajar en un pequeño almacén que mantuvo entre 2000 y 2003. En 2004 surgió la oportunidad de arrendar uno el doble de grande dos puertas más allá en la misma calle y ambos socios vieron en el traslado una gran oportunidad de asentar los pasos dados. Lo arrendaron e instalaron unas magníficas oficinas y almacenes que creían que correspondían con la calidad de producto e imagen de marca que querían dar. De hecho, todo el almacén era una gran cámara refrigerada que mantenía los vinos y licores a niveles de temperatura y humedad óptimos, día y noche durante los 365 días del año. En las oficinas, instalaron una sala de catas y un pequeño laboratorio para ensayos y pruebas de vinos. Además, un afamado arquitecto interiorista diseñó el interior de las oficinas y pasillos como una modernísima bodega llena de estanterías con iluminación individual donde se exponían las más de 3.000 referencias que comercializaba la empresa —entre vinos y añadas—. Según Pedro era *“como una biblioteca, pero con botellas”*.

## **LOS PROBLEMAS ENTRE LOS SOCIOS**

Cuando, a principios de 2006, comenzaron las discrepancias entre Pedro y Antonio, decidieron de común acuerdo solicitar una valoración de la compañía. Según dijeron su intención era que uno de ellos comprara la participación del otro, pero sin decidir quién sería comprador y quién vendedor.

Para ello, acudieron al gestor de confianza de la compañía, Guzmán Lupón, que también era la persona que llevaba la contabilidad, servicio que habían mantenido *“externalizado”* desde el comienzo de las actividades.

Según aquel trabajo, en opinión de Lupón, las acciones de la compañía tenían un valor algo superior a un millón de euros y, en consecuencia, las acciones de cada parte

---

<sup>2</sup> HORECA, son las iniciales de Hostelería, Restauración y Catering. Y es el nombre que en sector de la distribución alimentaria se refiere para designar a los clientes de estos grupos.