

TELEPIZZA, S.A.¹

Todos los miembros del Consejo de Administración de Telepizza, líder español del reparto de pizzas a domicilio, habían sido convocados para la reunión mensual ordinaria de julio de 2010. Acababan de conocer los resultados del mes de junio y Pedro Ballvé, Presidente de la compañía, Carlos Mallo, Director de Permira² España, compañía de capital riesgo que tenía el 50 por ciento de Telepizza, y José Carlos Olcese, Vicepresidente, conversaban antes de empezar.

Pedro: Hace cuatro años, compramos Telepizza cuando la situación de la economía española era pujante. Creíamos que nos encontrábamos con una empresa anticrisis, pero los resultados de 2009 y los primeros de 2010 me hacen dudar.

Carlos: Sí, es cierto. En 2009 tuvimos un ebitda algo más bajo que el de 2008 y, en los primeros meses de 2010, las ventas y el ebitda se han mantenido iguales respecto al mismo periodo del año anterior,...pero es algo hasta un punto normal, vista la época que vivimos.

Pedro: Además debemos contar con la entrada de Domino's Pizza, líder mundial del sector, en el mercado español. El Grupo Zena³ ha encontrado en ellos el sustituto de Pizza Hut. No nos han hecho daño, pero es un grupo internacional del que hay que estar muy pendiente.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Antonio García de Castro y la Asistente de Investigación D^a Rocío Reina Paniagua, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Abril 2009. Instituto Internacional San Telmo, España. Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo. Rev. Octubre 2010.

² Firma líder de Capital Riesgo con sede en Europa. Permira tenía 19 fondos que contaban con alrededor de 22.000 millones de euros y que se llevaban captando desde 1985, habían invertido en cerca de 300 operaciones en más de 15 países diferentes, en compañías pertenecientes a una amplia variedad de sectores y situaciones geográficas, en todas las etapas del ciclo de vida empresarial. Se contaba con unas 30 compañías entre las que estaban Ferretti, Intelsat, Seat Pagine Gialle, TDC,... Abrió delegación en España en 2004.

³ Grupo Zena: Grupo de restauración español, con marcas como Foster's Hollywood, Cañas y Tapas, Il Tempetto, Nostrus, Burger King, La Vaca Argentina y Domino's Pizza.

José Carlos: No podéis ser tan negativos. Todo lo que comentáis es verdad, pero, como apuntabas, aún con la entrada de Domino's Pizza, estamos realizando acciones, logrando conseguir lo que nos proponíamos.

Pedro: Me alegra que pienses así. ¿Crees que seremos capaces de llegar a cubrir nuestras expectativas en cuanto al ebitda? ¿Podremos conseguir un ebitda de 100 millones de euros?

José Carlos: Estoy convencido. Incluso, en mi opinión, si seguimos este nuevo camino, podemos llegar a alcanzar los 120 millones de euros.

ANTECEDENTES

Leopoldo Fernández Pujals -conocedor del auge que estaba teniendo el reparto de pizzas a domicilio en Estados Unidos-, fundó Telepizza en 1987. Leopoldo se quedó con el 45,45 por ciento de la compañía, su hermano Eduardo con el 32,35 por ciento y, el resto se repartió entre un grupo de socios minoritarios. Telepizza inauguró su primera tienda en Madrid, se extendió por distintas ciudades españolas y, en poco tiempo, se convirtió en el líder del mercado. Por otro lado, no renunció a su expansión internacional y en 1995 tenía tiendas en Portugal, México, Chile y Polonia.

En 1996 Eduardo vendió sus acciones y unos meses más tarde, tras una gran campaña publicitaria en los medios de comunicación, se realizó una oferta pública de venta de acciones –OPV- y se colocó en el mercado bursátil español un 45 por ciento del capital de la empresa. El Banco Bilbao Vizcaya, una de las principales entidades financieras españolas, adquirió un 9,1 por ciento del capital; varios socios minoritarios se quedaron con el 7,9 por ciento y Leopoldo mantuvo el resto.

Tras la salida a bolsa y durante dos años de gran euforia bursátil, Telepizza se convirtió en el valor con mayor protagonismo entre los pequeños inversores, entrando, incluso, en el IBEX-35⁴. En noviembre de 1996, sus acciones⁵ se colocaron en bolsa a un precio de 0,67 euros y en junio de 1998 llegaron a un valor máximo de 9,92 euros; sin embargo, en 1999 el precio de la acción cayó drásticamente, llegando a una cotización mínima de 4,10.

Durante 1999, la estrategia dominante del grupo fue potenciar la presencia de Telepizza en el territorio nacional, mediante el marketing –se realizaron varias campañas de publicidad- y el lanzamiento de nuevos productos. Además, el año 1999 se consideró un año clave en el negocio internacional: se continuó abriendo tiendas en países donde Telepizza ya estaba presente (Portugal, México, Chile, Polonia), y al mismo tiempo, se instalaron en tres nuevos países (Francia, Reino Unido y Marruecos).

⁴ IBEX 35: es un índice ponderado por capitalización, compuesto por las 35 compañías más líquidas entre las que cotizan en el mercado continuo de las 4 Bolsas españolas (Barcelona, Bilbao, Madrid y Valencia).

⁵ En 1996 existían 240 millones de acciones

Por último, se empezó a invertir, junto a una empresa iraní, en un proyecto de pizzas en máquinas vending.

OCTUBRE, 1999: EL PRINCIPIO DE UNA NUEVA ETAPA

En el mes de octubre de 1999, el presidente y accionista de referencia, Leopoldo Fernández Pujals, anunció al Consejo, a la CNMV⁶ y a los mercados la venta de sus acciones -30,2 por ciento del capital social de la compañía- a un precio de 4,6 € por acción. Los hermanos Pedro⁷ y Fernando Ballvé junto a Aldo y José Carlos Olcese, unidos por su participación en TeleChef Corporation S.A.⁸ adquirieron el 5,4 por ciento del paquete accionarial; el resto, fue colocado en el mercado por Lehman Brothers⁹. Con ese cambio accionarial salía Fernández Pujals del Consejo y se nombraba Presidente a Pedro Ballvé.

Los hermanos Ballvé y Olcese querían, en un primer momento, que Telepizza participase en una ampliación de capital de Telechef y, así, reducir el endeudamiento (4 millones de euros) de la compañía. Estaban convencidos que el futuro de las empresas en general y de alimentación en particular, pasaba por entrar en la casa del consumidor; sin embargo, tras años intentándolo con Telechef, no habían conseguido tener un proyecto con futuro.

Telechef ofrecía a Telepizza la posibilidad de introducir en la mayoría de sus tiendas dos de los segmentos del “*Fast Food*” (bocadillos y hamburguesas) con mayor crecimiento y que, junto a la pizza, acaparaban, en valor, una cuota de mercado del 93,6 por ciento. En noviembre se realizó un test de mercado en seis tiendas de Telepizza para evaluar el potencial de la incorporación de Telechef, siendo los resultados positivos.

En diciembre de 1999, según PriceWaterHouseCoopers, Telepizza por sí sola, estaba valorada en 1.000 millones euros, mientras que tras la integración de TeleChef, el valor de la compañía ascendía a 1.153 millones euros. El Consejo y la Junta aprobaron la integración y se amplió el capital con acciones suscritas íntegramente por los accionistas de TeleChef. Se entendía que en ese plus de valoración, cabía atribuir a Telepizza una participación del 69 por ciento y a Telechef del 31 por ciento, por lo que la valoración de Telechef a efectos de la ecuación de canje era de 45 millones €. Así, se amplió el capital en un 4,16 por ciento y no en un 15 por ciento. Se cuidó en todo momento que se cumpliesen los requisitos de defensa de la competencia; para ello, se constituyó una Comisión del Consejo para el seguimiento del proceso de integración de Telechef compuesta por los Consejeros independientes.

⁶ CNMV: Comisión Nacional del Mercado de Valores.

⁷ Pedro Ballvé: Presidente de la empresa familiar cárnica Campofrío, líder en España, y Consejero de varias empresas: Telefónica, Banco Santander Central Hispano, ING, González Byass,...

⁸ Telechef, S. A.: Empresa especializada en el reparto a domicilio de bocadillos y hamburguesas.

⁹ Lehman Brothers: Entidad financiera y de inversiones global.