

TELEPIZZA



Mucho ha llovido desde que Leopoldo Fernández Pujals abrió su primer Telepizza en la calle Cochabamba de Madrid. Aquel establecimiento regentado por Leo, como le llamaban sus amigos, que vendía pizzas a domicilio se ha convertido en una cadena de restauración que en 2003 facturó 49,3 millones de Euros y cuenta con 762 establecimientos. Hoy, trabajan para Telepizza 11.069 personas en toda España y su actual presidente Pedro Ballvé quiere seguir siendo el número uno en venta de pizzas en España.

Los Comienzos: Historia de un ganador

La historia de Telepizza va irremediamente unida a la vida de su creador y fundador Leopoldo Fernández Pujals. Este emprendedor nació en Cuba en 1947 en el seno de una familia acomodada. Con trece años, sale de la isla de vacaciones con la intención de regresar para comenzar su curso académico. En estos meses, en Cuba se instaura el régimen socialista por medio de la revolución Castrista. Esto obliga a la familia Fernández Pujals a permanecer en el exilio. Se establecen en Estados Unidos, y tras participar como soldado en la Guerra de Vietnam, Leopoldo estudia contabilidad financiera, consigue su título y se propone montar su propio negocio. Responsabilidades familiares y necesidad de dinero le obligan a aparcarse su sueño y trabajar por un sueldo fijo.

Empieza a trabajar como auditor pero pronto se da cuenta que la vía más rápida de hacer dinero está en los departamentos de ventas. Ficha por la compañía Procter & Gamble como comercial y en tres meses cubre los objetivos marcados por la compañía para un año. Pero no se siente valorado en la empresa, pese a superar dos veces en el mismo año las previsiones de ventas.

Superarse o morir

Leopoldo consigue una entrevista con la compañía Johnson & Johnson para vender instrumentos quirúrgicos y es fichado en ese primer encuentro. Como no conocía nada

Telepizza

sobre estos utensilios médicos, se desplazaba todos los días a un hospital de Manhattan, para ver en los quirófanos la utilidad de estas herramientas. En seis meses, cubre los objetivos anuales de venta. Al ver que Leopoldo se manejaba bien como comercial, la compañía le hace responsable del área internacional y, a finales de 1981, le destinan a España como director de Marketing. Tras un tiempo trabajando en nuestro país, presenta un proyecto de cambio de organización de la división de ventas de Johnson & Johnson. La compañía lo aprueba para el mercado español pero nombra a otra persona para que lo saque adelante. Leopoldo se siente infravalorado y vuelve a retomar la idea de montar un negocio propio.

Telepizza empieza a tomar forma

Este joven emprendedor, nieto de asturianos y catalanes, comienza a desarrollar ideas de negocio que requieran poco dinero para su lanzamiento y que pudieran sobrevivir con la autofinanciación. Por su experiencia en Estados Unidos, Leo aprecia que el sector de la comida rápida está por desarrollar en España. La situación socioeconómica española además está cambiando. La mujer estudia y quiere trabajar a tiempo parcial. Los horarios de trabajo de los matrimonios jóvenes se amplían llegando tarde a casa. Cuando el matrimonio regresa de la dura jornada de trabajo no tiene ganas de cocinar, pero el poder adquisitivo de un matrimonio joven no se puede permitir cenar fuera todos los días. La situación era la idónea para que la comida rápida triunfara. En Estados Unidos, el sector de la comida rápida se había diversificado hacia tres actividades básicas: venta de hamburguesas, pizzas y pollo frito. Leo baraja todas las posibilidades y se queda con el segmento de las pizzas. *"Las razones fueron claras: el coste de montar una pizzería era mucho menor que el de las otras posibilidades, el producto convencía más ya que la pizza se adapta a ese concepto tan ponderado de la comida mediterránea y el nicho empresarial era mayor y virgen aún (ya existían Burger King en España)"*, argumentó Leopoldo. En 1987, y todavía trabajando en Johnson & Johnson, con un capital de 10 millones de pesetas, y junto con su hermano Eduardo, pone en marcha un establecimiento llamado PizzaPhone, en el madrileño barrio del Pilar. La idea era no sólo vender pizzas en su local sino que también se pudieran pedir por teléfono y te las acercaran a casa sin ningún coste, como desde los años 50 se llevaba realizando en Estados Unidos.

El secreto está en la masa

Aquel establecimiento era bastante pequeño, pero le sirvió para aprender a hacer pizzas, circunstancia nada sencilla para alguien que en su vida había tenido una masa en sus manos. Consiguió que un grupo de estudiantes que solía frecuentar la zona probara todas las masas de pizza que iba realizando hasta que todos coincidieron en que una de ellas era la que más les gustaba. Hoy aún, la composición de la masa sigue siendo el secreto mejor guardado de la compañía y su eslogan publicitario alude a este concepto: "El secreto está en la masa". Como anécdota se ha de comentar que Leopoldo ha sido siempre un apasionado de la pizza y su favorita es la de doble de carne, doble de queso, con bacon y cebolla. En este momento, ya existía un producto probado ahora sólo había que comercializarlo y llevarlo al domicilio.

Pizzas y motos: una combinación perfecta



Al principio, se compró una furgoneta y los repartidores con su pedido se montaban en ella, el conductor hacía una ruta e iba dejándolos uno a uno en las direcciones de los pedidos. Esto creó ciertos problemas ya que los atascos impedían cierta rapidez en la entrega e incluso a veces, el conductor de la furgoneta no se acordaba donde había dejado a los repartidores.

Al poco tiempo esta idea se desechó, y por la cabeza de Leo comenzó a fluir una idea que luego caracterizaría a la compañía: ¿por qué no llevar la pizza en una moto? En unos meses, los vespinos rojos de los repartidores formaban parte del paisaje urbano de Madrid. Así empezó el desarrollo de esta compañía de comida rápida. Por las mañanas, Leopoldo iba a su trabajo en Johnson & Johnson con traje y corbata; por la tarde, se ponía su delantal y hacía pizzas hasta las dos de la madrugada, fines de semana incluidos. Un año más tarde, en 1988, Leopoldo Fernández Pujals inaugura la segunda tienda de reparto a domicilio de pizzas en la calle Cochabamba de Madrid, llamada ya Telepizza. Pujals no puede abarcar tanto trabajo y deja la compañía de material quirúrgico. Pero nunca fue un camino de rosas, Leopoldo tuvo que empeñar su casa y pedir préstamos para conseguir liquidez para su compañía. La política del presidente de

Telepizza

Telepizza siempre fue: "Reinvertir los beneficios y no repartir dividendos". Esta estrategia nunca gustó excesivamente a los accionistas y por ella, mas adelante tendría problemas. Desde este momento empieza su espectacular expansión. Con un capital de 360.000 Euros, la compañía abre en un año tres tiendas propias y gracias a ese éxito, franquicia también dos tiendas. Para poder mantener este crecimiento, entran en la compañía otros socios capitalistas. Su hermano, que le había ayudado en las primeras tiendas, adquiere un 30% del capital, otro 30% se queda en manos de empresarios privados, quedando el 40 % de Telepizza en manos de Leopoldo.

Crecer como la espuma

Esta inyección de capital es sin duda un trampolín de despegue para esta marca. En 1991 ya cuenta con 42 establecimientos que dobla hasta llegar a los 82 el siguiente año. En 1993 Telepizza supera los cien establecimientos y empieza su expansión internacional por Europa y Latinoamérica. En el periodo entre 1991 y 1995, la cadena abrió 186 tiendas. De esta forma, la cadena controlaba ya el 55% del mercado español de pizzas en el año 95, era el segundo grupo de comida rápida (sólo superado por McDonalds) e inauguraba una media de 32 tiendas anuales en España.

Traición

Todo funcionaba de maravilla, ¿o no? Nubes negras se cernían sobre los cimientos de Telepizza. En septiembre de 1995, un golpe de Estado fraguado por su hermano Eduardo y otros pequeños accionistas provocan la salida de Leopoldo de la presidencia de la compañía. Ocho años después de su creación, Telepizza había llegado a ser una empresa familiar en alza, con unas ventas de 123 millones de Euros y un beneficio neto consolidado superior a los 6 millones. Pero los diferentes objetivos entre los principales accionistas de la compañía (crecimiento para Leopoldo, retorno de la inversión en el caso de otros accionistas) produjeron cambios en la presidencia que ralentizaron el crecimiento de la compañía. Las diferencias de criterio entre los accionistas se saldaron con la entrada del BBV en el accionariado, con un 18% del capital, y la decisión de sacar Telepizza a Bolsa, para permitir a Eduardo Fernández Pujals y a otros accionistas descontentos hacer efectivas sus participaciones. Pujals busca una salida a esta situación y pacta con el BBV la compra de 18,2% del capital, hasta entonces en manos de los

Telepizza

disconformes. De esta forma, vuelve al sillón presidencial de Telepizza.

Las pizzas cotizan: La suerte es para quien la trabaja

El 13 de noviembre de 1996 la empresa salió a Bolsa, siendo la primera en su género



El 13 de noviembre de 1996, la compañía salió a Bolsa.

que empezaba a cotizar en el mercado nacional de valores. Se lanzó una Oferta Pública de Venta (OPV) sobre el 45% del capital. El éxito de la operación sobrepasa las expectativas: la demanda de acciones supera en más de seis veces la oferta. En esa fase, Fernández Pujals vendió un 7% del capital y obtuvo casi 12 millones de Euros. La venta también sirvió para que su hermano, Eduardo, abandonara la empresa tras protagonizar ambos un duro enfrentamiento. El estreno en la

Bolsa, de la mano de BBV Interactivos y Merrill Lynch, fue un éxito. Las acciones de Telepizza se revalorizaron casi un 35% en un sólo día, acaparando nada menos que el 25% de toda la contratación del mercado continuo. La demanda fue 46 veces superior a la oferta. Después de esta operación, el 45% del capital de Telepizza está en manos de los nuevos inversores. Un 43,2% pertenece a Leopoldo Fernández Pujals. El BBV mantiene un 9%. Los accionistas minoritarios conservan un 1,8%, y los empleados de la empresa reciben el 1% restante.

Nuevos horizontes

Ese año, 1996, la compañía era líder del reparto a domicilio de pizzas, con 236 establecimientos en España y presencia en Portugal, Polonia, Chile y México. La expansión internacional se presentaba, al mismo tiempo, como una interesante vía de crecimiento. Tras la salida a Bolsa, la compañía apuesta por entrar en nuevos negocios de comida rápida, sin frenar la expansión en la venta de pizzas tanto en España como en el extranjero. En 1997 Telepizza compra la cadena de la competencia Pizza World, con 28 tiendas propias y 60 franquiciadas para España y Portugal, por 11,4 millones de Euros. La operación le convierte en el líder del mercado de las pizzas en España con una cuota de 62%.

La franquicia: parte importante del éxito

Sin duda, parte del éxito que Telepizza tuvo a finales de los 80 se debe a la fórmula de la franquicia. La compañía comenzó un año después de haber puesto en marcha la primera tienda. Se empieza a franquiciar en octubre de 1989 en la ciudad de Santander. La razón era lógica, según cuenta José María Arpón, subdirector general de desarrollo de franquicia de Telepizza, *"la aportación de capital de los fundadores en el inicio no era muy fuerte pero se quería potenciar la expansión por todo el país sin tener que hacer un esfuerzo económico grande"*. En el periodo entre 1991 y 1995, la cadena abrió 186. De éstas, 103 correspondieron a tiendas propias y 101 a franquiciados de Telepizza. Esto significó que el 60% de las tiendas abiertas en España en ese momento estaban gestionadas por franquiciados. *"Este frenético ritmo de aperturas se apoyó fundamentalmente en el sistema de franquicias, en el que la inversión requerida por parte de la compañía era mínima"*, comentó en aquellos momentos Pujals. Esta compañía ha tenido desde el principio dos líneas claras de franquiciados; el empleado que evoluciona en la casa va creciendo y, en un momento, surge la oportunidad de coger en franquicia un establecimiento o el emprendedor que tiene un dinero y que quiere invertir en un concepto de éxito. El perfil tampoco ha cambiado sustancialmente en el empresario que buscan. *"Se analiza la solvencia financiera y se busca un empresario que sea capaz de ponerse la gorra y hacer pizzas, con carácter emprendedor y una clara orientación al cliente. Buscamos una persona acostumbrada a trabajar por objetivos, con capacidad de gestión y una visión comercial"*, explica Arpón. Telepizza ha sabido desarrollar el concepto de fast food por toda España. De los 532 establecimientos que la cadena tiene en la península, hay 209 franquiciados. De estos, 138 se reparten entre Cataluña, Madrid, Andalucía y Comunidad Valenciana. Las demás, se reparten entre el resto de las comunidades, destacando el desarrollo de la marca en Galicia con 12 locales. Para ser franquiciado de la cadena los requisitos imprescindibles son: una inversión de 175.000 euros, un canon de entrada de 15.000 euros más un royalty del 5% de las ventas al mes y un 3% al mes en concepto de publicidad. Los contratos se establecen por una duración de 10 años renovables. Las ciudades donde se establezca deben tener una población mínima de 100.000 habitantes, aunque durante el año 2000 se ha acometido una política diferente aceptando poblaciones entre 20.000 y 30.000 habitantes ya que en periodos vacacionales la

Telepizza

población se incrementa de forma considerable. El local necesario debe tener una superficie de entre 130 y 200 m² y preferentemente un local que haga esquina, con una fachada de 8m.

Internacionalmente también triunfaba

El área internacional siempre ha sido un pilar clave en el crecimiento del grupo. En 1992, la compañía sale al extranjero inaugurando un establecimiento en Portugal. Un año después, el concepto Telepizza se exporta a Polonia. A partir de aquí, se comienza a funcionar en Chile, Méjico, Francia, Reino Unido, Marruecos y, ya más recientemente, en Grecia. Durante el año 2000 se abrieron 63 tiendas, alcanzando así los 316 establecimientos. De estos, 140 están ubicados en Méjico, 60 en Polonia y 46 en Portugal. El resto se divide entre los de más países, destacando el buen resultado y aceptación de la marca en Chile. El sistema de franquicias está basado acuerdos de desarrollo. Dichos acuerdos consisten en desarrollar un número de tiendas en una ciudad determinada. El número de tiendas varía en función de la población de dicha ciudad. Como franquiciado de la enseña, disfrutará de la exclusividad para desarrollar Telepizza y los negocios de la cadena en cada ciudad. La compañía instala un centro de operaciones en dicho país para abastecer a las tiendas franquiciadas de las distintas materias primas y para apoyar al franquiciado en la consecución de objetivos de ventas, beneficios y recursos humanos. El programa de formación del franquiciado incluye todos los aspectos del negocio, operaciones, finanzas, marketing, atención al cliente, y la duración del mismo es de tres meses. Una vez las tiendas están abiertas, todos los aspectos relativos al negocio son supervisados por miembros de la cadena TelePizza. Los supervisores velarán por su éxito como franquiciado y le apoyarán en la consecución de objetivos de ventas, beneficios y recursos humanos. Para ser franquiciado de la cadena en el extranjero los requisitos imprescindibles son: una inversión de 210.000 euros, un canon de entrada de 20.000 euros más un royalty del 5% de las ventas al mes y un 3% al mes en concepto de publicidad. Los contratos se establecen por una duración de 10 años renovables. Las ciudades donde se establezca deben tener una población mínima de 100.000 habitantes, con un local de entre 130 y 200 m² y preferentemente un local que haga esquina.

Un relevo anunciado y un futuro inmejorable

La vida de esta compañía está marcada sin duda por emprendedores que la convierten en éxito. Cuando Leopoldo Fernández Pujal se plantea abandonar la compañía, ya cuenta con algo más de 50 años y los que le conocen creen que se ha aburrido del gran negocio, se cruza en la trayectoria de la empresa Pedro José Ballvé, presidente de Campofrío.

Este burgalés de 48 años, Licenciado en Derecho, comenzó a trabajar en la empresa cárnica Campofrío, fundada por su padre en 1952. Este empresario, perseverante y amante del riesgo, se incorporó en 1978 a la empresa, y pasa sucesivamente por los departamentos de Control-Calidad, Marketing, Comercial, etc... para conocer perfectamente el funcionamiento de la sociedad. La empresa, inicialmente familiar, fue ampliada en 1978, cuando su padre autoriza la entrada de la multinacional Beatrice Food, que tenía intención de desarrollar en Europa una gran división cárnica, y buscaba en España una base de partida. Su padre, José Luis Ballvé fallece en 1978, pasando Pedro José a ocupar la presidencia de Campofrío. Durante su gestión ha conseguido ampliar la empresa e internacionalizarla, logrando en 1987, recuperar el 50% del capital de la sociedad, que se hallaba en manos de las empresas norteamericanas Kolberg, Kravis and Robert y TLC. El coste de esta operación, de 66 millones de Euros, fue aportado en divisas por el Banco Central, del que Campofrío tomó una participación del 3%. En mayo de 1989, Pedro Ballvé negoció en Leningrado el desarrollo de un proyecto común en territorio soviético. También ha mantenido contactos con grupos de Japón, Filipinas, Indonesia y Taiwán, que están interesados en establecer acuerdos de fabricación y comercialización, y ha conseguido instalar una factoría en Méjico. A partir de 1990, es nombrado vicepresidente y vocal de la Junta Directiva del Círculo de Empresarios. Pedro José Ballvé es además consejero del Banco Central Hispano y de Telefónica desde enero del 97. Curiosamente, Pedro Ballvé había creado también hacía poco tiempo un proyecto llamado Tele Chef que nacía, en gran medida, como competencia a TelePizza. En 1999, el propietario de Campofrío conoce, por medio del banco de inversión Lehman Brothers, las intenciones de Leopoldo Fernández Pujals de vender. "Leo nos conocía a nosotros como TeleChef y Lehman facilitó el acercamiento entre las dos empresas y también lideró el grupo de inversores que llegó al acuerdo con Fernández Pujals para comprarle su paquete accionario", explica Ballvé.

Telepizza

En este proyecto se involucraron junto con Pedro y su hermano Fernando, Gustavo Durán, y José Carlos y Aldo Olcese, entre otros socios. La oferta inicial no contemplaba comprar la cadena sino sólo adquirir una parte del paquete accionarial. Pero Leo quería deshacerse de todas sus acciones de la compañía, cuyo montante ascendía al 30,2 % del total de la compañía.

Telepizza cambia de dueño

En Octubre de ese año, Leopoldo Fernández Pujals vende su paquete accionarial del capital de la empresa que aún tenía en sus manos por 298,7 millones de Euros para "dedicarse en cuerpo y alma a difundir las maldades del régimen castrista en Cuba", a través de la fundación Elena Mederos que fundó en memoria de su tía abuela. Una parte de esas acciones, el 5,4%, es adquirido por Fernando y Pedro Ballvé, propietarios de Campofrío, y Aldo y José Carlos Olcese. El 24,8% restante se adjudica a accionistas institucionales.

Y, como primera medida, proponen impulsar la fusión de TelePizza con TeleChef para complementar la oferta que en esos momentos tenía la empresa de comida rápida. Esta primera etapa de la mano de Ballvé fue de transición. Se analizó el desarrollo de futuros aspectos de la estrategia de la compañía. Conceptos concretos que no funcionaban como TeleGrill y TeleOriental se cerraron y se realizaron cambios en países como el Reino Unido y Francia, donde el modelo de crecimiento que se estaba poniendo en práctica no resultaba.

La forma de crecimiento en España también se amplió y comenzó el desarrollo del concepto restauración, aunque TelePizza ha sido tradicionalmente un negocio de entrega a domicilio. La razón es que el consumo está cambiando y pesa más el concepto de restaurante. "Los nuevos desarrollos de restaurantes -queremos tener 120- con poblaciones pequeñas van a estar basados en la franquicia", explicaban. Aunque esta opción no llegó a cuajar en el público español.

Remontando la crisis

El grupo español de restauración rápida ha obtenido en los tres primeros meses del año 2004 un beneficio neto consolidado de 5,35 millones de euros, lo que supone multiplicar por 15 el obtenido por las mismas fechas el pasado ejercicio. El EBITDA aumentó un 18,02%, alcanzando 13,85 millones de euros en el primer trimestre, frente a los 11,73 millones de euros logrados en el mismo periodo.

Telepizza

Esto parece hacer ver que la crisis que la compañía ha mantenido durante los últimos años está abandonando la empresa. Según fuentes de la compañía, en el pasado ejercicio Telepizza dio por finalizado su proceso de saneamiento, permitiendo a la compañía profundizar en su senda de rentabilidad. Recordemos que el grupo obtuvo pérdidas en 2003, pese a crecer un 2,1% en España. La salida de esta cadena de comida rápida de los mercados francés y mexicano llevó a que el resultado neto consolidado del ejercicio de 2003 haya sido negativo, por primera vez en su historia, al obtener 13,6 millones de euros menos que en 2002. A la conclusión de 2003, la enseña contaba con 716 establecimientos, frente a los 858 con los que finalizó 2002. Esta diferencia se explica por la discontinuidad de sus operaciones en México y Francia, que ha supuesto dar de baja un total de 159 tiendas.