

## ZENA, LA ENTRADA DE ALSEA EN EUROPA<sup>1</sup>

### I. INTRODUCCIÓN

Tras unos años de crecimiento vertiginoso, especialmente los dos últimos ejercicios, a finales del mes de junio del 2015, ALSEA se planteaba un período de reflexión para poner en orden todo su porfolio de enseñas y su desarrollo internacional.

Como una medida destacada, se publicaba recientemente la segregación de los negocios de México del resto de países, nombrando al frente de esta nueva división internacional a Fabián Gosselin, CEO del grupo desde 2010.

Entre estos países, y de forma destacada, estaba España y su reciente inversión en ZENA GRUPO DE RESTAURACIÓN (ZENA), que representaba la entrada en el mercado europeo del que se intuía que podía ser “algo diferente” de aquellos en los que ya operaba el Grupo, y en el que esperaban replicar su exitosa trayectoria en Latinoamérica.

ZENA es un grupo multienseña y multiformato, líder del mercado español que ha logrado, no sólo sobrevivir, sino salir fortalecido de la reciente etapa de fuerte recesión vivida en España en general y, en especial, en el mercado de la alimentación fuera del hogar.

Alberto Torrado, Presidente de ALSEA, y Fernando Martínez, Consejero por parte de ALIA CAPITAL PARTNERS, coincidían en la conversación mantenida con el autor del caso en las oficinas del Paseo de la Castellana de Madrid, en que *“...ahora tocaba mirar al futuro y priorizar las acciones, nuevas y/o pendientes en ZENA, que aseguren el crecimiento y la creación de valor. Los retos a los que nos enfrentamos abarcan ámbitos como el portfollio de enseñas, el mantenimiento de los márgenes, la conexión*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Julio Audicana Arcas con la colaboración de la asistente de investigación Pilar Caballero Sánchez de Puerta, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Abril 2016, Instituto Internacional 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 medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional 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 email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

*con los consumidores, el acceso a nuevos mercados, y la dimensión óptima para ser un actor de referencia en este sector”.*

*Las oportunidades parecían “estar ahí...; pero... ¿por dónde empezar?... —se preguntaban—, ¿cuáles deben ser los siguientes pasos en este proceso?”<sup>2</sup>.*

## II. ZENA: LA GÉNESIS DE UN GRUPO LÍDER

ZENA Grupo de Restauración, tiene su origen en el acuerdo firmado en abril de 2001 entre el, entonces, Grupo ZENA y California, que hasta esa fecha habían seguido caminos paralelos con importantes hitos en sus historias respectivas.

El origen del Grupo ZENA está en 1981 cuando se convierte en el primer franquiciado de Burger King fuera de EE.UU. Dos hechos más marcan la historia de este Grupo en esos años. Por un lado, la adquisición en 1993 de los derechos de explotación para España de la marca Foster’s Hollywood, y posterior adquisición de la misma marca; y, por otro, la firma en 1998 de un convenio con Tricon para el desarrollo en España de la marca Pizza Hut y el posterior acuerdo, un año más tarde, para la adquisición de todo el negocio en España que ya contaba con 113 establecimientos.

Por su parte, California, fundada por Gregorio Zatica, inauguraba su primera Cafetería en 1943 bajo el concepto americano de batidos, sándwich, tortitas con nata...; en 1987 se vende a Panrico. En 1998 se hace cargo del negocio I&R Partners<sup>3</sup> que centra su gestión en diferentes áreas como compras y proveedores, aportación de capital y reducción de la deuda, llegando a 17 puntos de venta y 15 millones de euros de facturación.

En enero de 2001, California obtiene, en competencia con grandes grupos del sector *food service*, la opción de compra sobre CENESA (propiedad de Carrefour), y que operaba con las enseñas Nostrus/Gofy facturando 66 millones de euros. Por otro lado, en marzo de ese mismo año, y mediante una operación liderada por Inveralia<sup>4</sup> y financiada por Rabobank<sup>5</sup>, dos fondos de inversión (la propia Inveralia y CVC Capital Partners<sup>6</sup>) se hacen con el control del Grupo ZENA, dando entrada al socio de la familia

---

<sup>2</sup> Las opiniones entre comillas a lo largo del Caso son opiniones del equipo directivo y accionistas entrevistados a lo largo de la elaboración del mismo.

<sup>3</sup> Sociedad participada por dos empresarios con veinte años de experiencia ejecutiva en el sector de la alimentación como proveedores y minoristas.

<sup>4</sup> Sociedad española de inversión de los antiguos accionistas de Larios (junto con el Banco Pastor). Disponía en esa fecha de unos fondos propios superiores a 93 millones de euros, y una cartera de inversiones diversificada en la que destacan los sectores de alimentación, ocio infantil, descanso, financiero y sanitario.

<sup>5</sup> Banco holandés (establecido por una cooperativa de agricultores en 1898), número 30 del mundo por balance, que es líder en el segmento agroalimentario (80% de su negocio) y que dispone de un departamento de investigación especializado en este sector de reconocido prestigio.

<sup>6</sup> Antigua Citicorp Venture Capital (UK), es una de las mayores compañías europeas dedicada a la inversión de empresas no cotizadas. En julio de 2002 gestionaba fondos superiores a 9.300 millones de

Bravo que, hasta ese momento, había sido responsable de esta línea de negocio<sup>7</sup>. El objetivo de la operación era “*hacer realidad las oportunidades de negocio que el desarrollo del food service en España hacían prever*”.

El 23 de abril de 2001, Grupo ZENA y California se fusionan y, en el mismo acto, ejercen la opción de compra sobre CENESA, dando lugar a ZENA GRUPO DE RESTAURACIÓN (ZENA) centrándose en los negocios de *fast food* y la restauración comercial (*casual dining*). CVC se convirtió en el accionista mayoritario de ZENA con el 51% del capital mientras que Inveralia, quedaba con un 20%, y el 29% restante quedaría en manos de un grupo de directivos (1%) y de los socios industriales, repartido entre el Presidente, con un 12% y un paquete del 16% en manos de los antiguos dueños de California.

En el año 2004, ZENA incorpora a su porfolio la enseña Il Tempietto, como respuesta al deseo de diversificar de alguno de sus franquiciados, y siguiendo la tendencia recogida en un reciente estudio de Nielsen, que indicaba que la comida italiana era la segunda preferida en el mercado en aquellos momentos.

Posteriormente, ZENA fracasó en su intento de comprar en 2006 a su rival Telepizza mediante una opa considerada por los dueños de la compañía como “hostil, aunque justa en términos de precio desde el punto de vista financiero”.

Un año después, los dos fondos de inversión, CVC y ALIA<sup>8</sup> se hacen con el total del grupo facilitando la salida de la familia Bravo Sáez (17,2%) y Resturiber (13,7%), quedando el capital repartido entre CVC (71,6%) y ALIA (28,4%).

Siguiendo con el objetivo de satisfacer la variedad de demanda gastronómica del mercado, ZENA adquirió en el 2008 una participación mayoritaria de la cadena de restaurantes La Vaca Argentina con 16 establecimientos.

En el año 2008 surgieron algunas desavenencias con el gigante estadounidense YUM, principalmente derivados del reenfoque propuesto para Pizza Hut con el objetivo de abandonar el mercado de servicio a domicilio, de gran popularidad por aquel entonces, para centrarse en el desarrollo de restaurantes. Este hecho, sumado a la reciente pobre evolución de las ventas, llevó a ZENA a tomar la decisión de rescindir el contrato iniciado diez años antes.

---

euros y su cartera contaba con más 70 compañías, con ventas de 30.000 millones de euros y 200.000 empleados, en sectores como: hospitales privados, organización de campeonatos de motociclismo, ITV, *beauty care*, papelería y distribución comercial.

<sup>7</sup> En las fechas de la operación, la familia Bravo compartía intereses en los sectores de restauración e inmobiliarios.

<sup>8</sup> ALIA Capital Partners, creada en 2007 por el equipo directivo de INVERALIA, es una firma independiente de capital riesgo en España, enfocada en operaciones de expansión y *buy-outs* en *mid-market* en España y México. El equipo de Alia Capital ha invertido más de 215 millones de euros en 18 compañías a lo largo de los últimos 15 años.