

PASCUAL HERMANOS, S.A (AB)⁽¹⁾

INTRODUCCION

En la campaña 1950-51 los hermanos Vicente y José María Pascual, de 25 y 22 años respectivamente, iniciaron sus actividades como comerciantes de cítricos. Eran oriundos de Pego (Alicante) y su padre había sido, además de agricultor, "corredor de naranjas", trabajo consistente en tratar con los agricultores de la zona para comprar sus cosechas por cuenta de una importante firma empaquetadora-exportadora establecida en Gandía (Valencia), centro comercial de la comarca.

Vicente permaneció en Pego, como encargado y experto de la compra de fruta; y José María se trasladó a Perpiñán (Francia), para estar en contacto con el mercado y recibir la mercancía. En 1954 se puso en marcha un almacén en Pego, con capacidad para empaquetar hasta 6.000 toneladas de cítricos por campaña. Al frente de esta actividad se incorporó Antonio Pascual, el más joven de los hermanos, que también se hizo cargo de la expedición de los envíos. Se constituyó, entonces, la compañía Pascual Hermanos.

Los principales mercados de los cítricos españoles eran, por entonces, Alemania, Inglaterra, Países Escandinavos, Holanda y Bélgica. Pascual Hermanos, sin

(1) Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla . Preparado por el profesor José Luis Lucas Tomás. Enero de 1992. Copyright (c) 1992, Ediciones Instituto Internacional San Telmo. Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

embargo, se concentró en el mercado francés, cuyos principales suministros, provenientes de las posesiones del norte de Africa, comenzaban a resentirse en razón de la guerra entre la metrópoli y las colonias. El volumen de ventas de la empresa fue aumentando hasta alcanzar las 8.000 toneladas por campaña al final de los años cincuenta, con lo que la empresa se situó entre los 25 primeros exportadores de cítricos del país, representando alrededor del 2 por ciento de la exportación citrícola española.

José María Pascual desde su base de Perpiñán realizó gestiones ante distintos clientes, entre ellos grandes almacenes y cadenas de supermercados, que tuvieron como resultado en los primeros años de la década de los sesenta el inicio de operaciones comerciales directas. Con el objeto de facilitar el autoservicio en los supermercados y otros centros de venta al detalle la empresa comenzó a presentar las naranjas en sacos de malla, de un kilo de peso, que obtuvieron gran aceptación tanto por parte de los clientes como de los consumidores.

En sus visitas y contactos con el mercado inglés, José María Pascual observó el éxito que el tomate de invierno, procedente de Canarias, venía alcanzando en dicho mercado. Conocidos los buenos resultados logrados por algunos agricultores canarios en pruebas realizadas en la provincia de Alicante, Pascual Hermanos inició en 1960 el cultivo de tomate de invierno en las provincias de Murcia y Alicante. De esta manera, la empresa se abrió a un campo distinto al comercio de cítricos, y comenzaron a incorporarse a la exportación una serie de productos hortofrutícolas, producidos por la propia empresa o comprados a terceros, en muchos casos a partir de sugerencias de los propios clientes que manifestaban el deseo de que Pascual Hermanos les suministrase estos artículos.

A finales de los años sesenta, Pascual Hermanos vendía a sus clientes más de veinte productos diferentes, entre verduras y frutas, alcanzando volúmenes superiores a las 20.000 toneladas; productos, por otra parte, que se enviaban a casi una quincena de países distintos. A ello hay que añadir, además, la venta por la propia red de la empresa de artículos de otros exportadores españoles, actuando Pascual Hermanos como consignatario, actividad iniciada en 1967 y que en los primeros años setenta superaba ya las 10.000 toneladas; en estos casos Pascual transportaba, entregaba al cliente y cobraba la mercancía (normalmente con marca y licencia del exportador español) por cuenta de los terceros, percibiendo por ello una comisión del 8 por ciento sobre el precio de venta. Con estas operaciones Pascual buscaba complementar su gama de productos y colaborar en la política de presencia permanente de la empresa delante de sus clientes.

Las ventas propias de cítricos, mientras tanto, habían venido aumentando tanto en el mercado francés como en otra docena de países, convirtiéndose Pascual Hermanos en la primera firma exportadora de cítricos españoles, representando prácticamente el 7,25 por ciento del volumen total de la exportación española correspondiente a la campaña 1971-72.

Los mercados de mayor relevancia para la empresa eran los del Mercado Común Europeo, siendo al francés y al inglés a los que se enviaban las mejores calidades. En estos mercados la empresa se encontraba con la competencia de comerciantes comunitarios, con exportadores de países terceros que disfrutaban de acuerdos con la Comunidad más

ventajosos que el Tratado Preferencial de España y, además, con la mayoría de los exportadores españoles.

Cada mercado, por su parte, precisaba tratamientos adecuados a sus características. Así, en Holanda no era posible ignorar el peso todavía decisivo de los importadores nacionales y sus fuertes relaciones con los mayoristas y detallistas del país. En Bélgica, donde se habían desarrollado en menor medida que en otros países las grandes unidades de compra, había que ofrecer a los detallistas un servicio casi de artesanía: marcas particulares, coloridos en los envases, fruta empapelada, etc... y había que estar en condiciones de ofrecerlo si se quería penetrar en el mercado. Los países del Báltico tenían sus particulares exigencias en cuanto a créditos e inspecciones de la mercancía. En los mercados suizo y austriaco se hallaban fuertemente instalados los exportadores italianos. Para las ventas a los países del Este había que conocer con detalle los rasgos característicos de los regímenes de comercio vigentes y muy especialmente los de los organismos de compra de los mismos.

Pascual Hermanos hizo un fuerte hincapié en la venta directa a los clientes, sobre todo a partir de 1962. El número de clientes directos de la empresa en 1972 se estimaba en ochenta en el mercado francés, veinte en el inglés, otros veinte en el belga y cifras inferiores en los mercados alemán y holandés. Prácticamente el 90 por ciento de las ventas de la empresa se realizaban a estos clientes directos.

La importancia de los distintos clientes era muy variada, y así los nueve clientes de más peso representaron aproximadamente el 40 por ciento del volumen total exportado en la campaña 1970-71. Uno de estos grandes clientes era una cadena de supermercados, que en 1968 contaba ya con 265 establecimientos entre propios y afiliados y que, después de cinco años de relaciones con Pascual Hermanos, consumía alrededor de las diez mil toneladas de productos de la empresa.

Las características de los distintos clientes imponían ciertas diferencias en el desempeño de la gestión comercial normal. Y así, con la mayoría de los clientes franceses privaba el contacto telefónico, mientras que con los belgas era más conveniente la visita. En ello jugaba el volumen de los pedidos, las especificaciones de los mismos, los años de relaciones comerciales, etc...

Las operaciones con los países del Este se realizaban siempre bajo contrato por ser preceptivo para la obtención de las licencias correspondientes. Las ventas se hacían en firme, sometiendo las ofertas al organismo estatal encargado de estas compras, y que en el caso de algunos países tenían representación en las Delegaciones Comerciales acreditadas en Madrid.

Pascual Hermanos basaba sus relaciones directas con los clientes en el ofrecimiento de una continuidad en el suministro de los productos y de un cumplimiento a rajatabla en la entrega de las cantidades contratadas en los plazos previstos -sirviendo incluso en momentos en los que la operación concreta pudiera no resultar rentable, o buscando el producto donde éste se encontrase-.