

## PASCUAL HERMANOS (E)<sup>(1)</sup>

### INTRODUCCION

El caso Pascual Hermanos (AB) describe la historia de la empresa desde su fundación hasta 1986; el caso (D) la evolución hasta 1989. Este documento contiene sintéticamente los acontecimientos de los años 90 y 91.

### ENTREVISTA CON D. JOSE MARIA PASCUAL (Presidente de Pascual Hermanos)

#### Cambios en el negocio

"Los últimos años de la casa Pascual no han sido fáciles. Las heladas de 1987 provocaron fuertes pérdidas y lo mismo las lluvias de 1988. Los precios en los mercados europeos no han subido prácticamente y nosotros hemos tenido que exportar con una peseta muy fuerte. La competencia, por otra parte, ha sido cada día más grande; Francia está exportando mucho a España, lo que indica que tiene buenos precios y calidades, y Marruecos vende cada día más en Europa y, desde luego, compite con unos costes de mano de obra muy bajos (en la actualidad se paga al personal unas 700 pesetas por jornadas muy amplias mientras que en España las ocho horas ya cuestan 4.000 pesetas). El Apéndice I contiene algunos datos del sector.

---

(1) Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla. Preparado por el profesor José Luis Lucas Tomás, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.  
Copyright © Marzo 1992. Ediciones Instituto Internacional San Telmo.  
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo de Sevilla.

En épocas de crisis los pequeños exportadores se defienden mejor que los grandes, dado que sus cargas de estructura (personal fijo, impuestos, gamas de productos, etc.) son menores. Una empresa líder como Pascual no puede bajar la guardia y ha de seguir dando a los clientes aquello a lo que los tiene acostumbrados, aunque a veces pidan demasiado, sea por tipo de productos, manipulados y confecciones, que hacen complicado el trabajo. Esto exige una actividad dura, sin días y sin horarios; y el mercado laboral español ya no permite esto. En nuestra compra de algunas grandes fincas agrícolas tuvimos que aceptar las plantillas allí existentes y nos encontramos que no tenían nuestras maneras de relacionarnos y de trabajar. Hay que tener en cuenta que este es un sector donde si se pagan muchas horas extraordinarias no salen las cuentas.

Todo lo dicho anteriormente es normal que pase en las empresas; lo que hay que hacer es reaccionar, poniendo más fuerza y valentía, más arrebato, más capacidad de riesgo. Pero a nosotros nos entró la duda de si no podríamos reducir un poco esta vorágine, bajar este trabajar sin límites, y comenzamos a pensar en encontrar algunos socios. Esta es la razón por la que nos alegramos con la entrada de Chiquita que realmente disponía de técnica y de capacidad económica. Mi hermano Antonio, por su parte, decidió salir de la empresa y vender sus acciones; él consideraba que la organización se estaba complicando demasiado, que había ya demasiadas personas con títulos y que resultaba difícil dominar los negocios. Ahora me dice, con frecuencia, que echa de menos a las personas con las que trabajaba, porque realmente eran y son sus verdaderos amigos.

### El nuevo socio

Con Chiquita hicimos proyectos para aprovechar la red de filiales de Pascual en los países de la Comunidad Europea y del Este; también hablamos de trabajar con nuevos productos. Se nombró Director-Gerente a Joern Weber para tratar de llevar los planes adelante. Weber encontró problemas con la gran variedad de artículos que producíamos y comercializábamos; invirtió mucho tiempo en entender y controlar todo el proceso y, desde luego, no le gustaban los sistemas típicos del Levante español donde muchos de los compromisos son verbales y las seguridades relativas.

Weber se sintió incómodo con las relaciones personales y creo que pensaba que había demasiados cortocircuitos, dado que la mayoría de las personas de la empresa tenían tendencia a reportar conmigo. Esto fue muy perjudicial, pues yo deseaba que Weber se impusiese y tuviese toda la autoridad.

A principios de 1900, tras algo más de un año de estancia en Valencia, Weber me manifestó que Chiquita deseaba disponer de la mayoría en el capital de la empresa y hacerse cargo del management. Nosotros quisimos discutir un poco las condiciones pero no se avinieron. De hecho se manifestaron como enfadados, abandonando sus puestos en el Consejo de Administración y regresando Weber a EE.UU. Realmente no entendí una

reacción tan drástica; no había pasado nada violento y, además, yo intenté por todos los medios seguir hablando con ellos; pero no quisieron.

### La solución de la crisis

Tuve que hacerme cargo, otra vez, de todo. Nombramos a mi sobrino Vicente Pascual como Consejero Delegado y a José Miguel Salazar como Director General; así cubríamos en la cúpula los asuntos de comercio y los financieros. La campaña 90-91 resultó ser buena en términos de producción, pero los precios no fueron altos y, con frecuencia, estuvieron por debajo de los costes, lo que provocó que la situación financiera se estropease todavía más. Ello nos obligó a renegociar con unos bancos muy reacios, a realizar activos y a embarcarnos en actuaciones serias de reducción de plantilla y de mejora de sistemas. Ahora bien, todo eso cuesta tiempo, mucho dinero y disgustos, porque cuando las cosas van mal los asuntos se estropean y, en concreto, tuvimos problemas laborales en Aguilas. Desde luego, cuesta muchísimo tener que poner en venta activos que son buenos solo en razón de los agobios financieros de un determinado momento.

Las finanzas nos desbordaron y se convirtieron en el trabajo de cada día; la dirección no estaba para los temas de la producción y la venta, y eso lógicamente hizo que la organización se resintiese; pero no había más remedio. El haber estado en la Bolsa de Valores supuso la salvación de la empresa, pues nos permitió hacer sucesivas ampliaciones de capital, que fueron cubiertas sin dificultad, y se pudieron aguantar los malos resultados de una serie de años que se mostraron especialmente contrarios a nuestros planes de futuro. Tuve que endeudarme para poder mantener mi participación accionarial, pero acepté ir rebajándola paulatinamente.

El deseo de mi familia y mío ha sido y es que la empresa continúe y, por lo tanto, estábamos dispuestos a todos los sacrificios económicos y personales necesarios. A principios de 1991 vimos que era precisa la entrada de un socio para salvar la compañía y nadie parecía más capaz que Chiquita. Se iniciaron gestiones que cuajaron en la firma de un contrato de gestión en el mes de septiembre. Chiquita Brands exigió que, como condición suspensiva a la firma del contrato de prestación de servicios, la Comisión Nacional del Mercado de Valores diera su visto bueno a la operación.

Con la nueva gestión continuo en la posición de Presidente, pero ya no ejecutivo. Realmente vimos que podría ser interesante mi permanencia en la estructura, al estar al frente de ella uno de los dueños que, además, podía servir de referencia a la mayoría de los antiguos empleados de la casa Pascual. Ahora visito todas las semanas mi despacho en la central y permaneceré mientras sea conveniente. Como consejero delegado fue nombrado José Miguel Salazar, y de Estados Unidos se incorporaron el director general, el de operaciones, el de recursos humanos y el controller; evidentemente también se reciben visitas periódicas de grupos de auditores y analistas informáticos.