

PASCUAL HERMANOS, S.A. (A) (RESUMIDO)⁽¹⁾

INTRODUCCIÓN

En la campaña 1950-51 los hermanos Vicente y José María Pascual, de 25 y 22 años respectivamente, inician sus actividades como comerciantes de cítricos. Son 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 permanece en Pego, como encargado y experto de la compra de fruta; y José María se traslada a Perpiñán (Francia), para estar en contacto con el mercado y recibir la mercancía. En 1954 ponen en marcha un almacén en Pego, con capacidad para empaquetar hasta 6.000 toneladas de cítricos por campaña. Al frente de esta actividad se incorpora Antonio Pascual, el más joven de los hermanos, que también se hace cargo de la expedición de los envíos. Se constituye, 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 embargo, se concentra en el mercado francés, cuyos principales suministros, provenientes de las posesiones del norte de Africa, comienzan a resentirse en razón de la guerra entre la metrópoli y las colonias. El volumen de ventas de la empresa va aumentando hasta alcanzar las 8.000 toneladas por campaña al final de los años cincuenta, con lo que la empresa se sitúa 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 realiza gestiones ante distintos clientes, entre ellos grandes almacenes y cadenas de supermercados, que tienen 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

(1) Este caso es una versión resumida, del caso original del IESE DG-580 Pascual Hermanos, S.A. (A) preparado por el profesor José Luis Lucas Tomás realizada con permiso del autor por el profesor Manuel González Toruño, del Instituto Internacional San Telmo, España, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © 1975, Ediciones IESE. Barcelona.

Copyright © 2002. Para uso exclusivo del Instituto Internacional San Telmo, España.

otros centros de venta al detall la empresa comienza a presentar las naranjas en sacos de malla, de un kilo de peso, que obtienen gran aceptación tanto por parte de los clientes como de los consumidores.

En sus visitas y contactos con el mercado inglés, José María Pascual observa el éxito que el tomate de invierno, procedente de Canarias, viene alcanzando en dicho mercado. Conocidos los buenos resultados logrados por algunos agricultores canarios en pruebas realizadas en la provincia de Alicante, Pascual Hermanos inicia en 1960 el cultivo de tomate de invierno en las provincias de Murcia y Alicante. De esta manera, la empresa se abre a un campo distinto al comercio de cítricos, y comienzan 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 manifiestan el deseo de que Pascual Hermanos les suministre estos artículos.

A finales de los años sesenta, Pascual Hermanos vende a sus clientes más de veinte productos diferentes, entre verduras y frutas, alcanzado volúmenes superiores a las 20.000 toneladas; productos, por otra parte, que se envían 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 supera ya las 10.000 toneladas.

Las ventas propias de cítricos, mientras tanto, han venido aumentando tanto en el mercado francés como en, aproximadamente, 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.

El personal empleado por la empresa en las distintas actividades durante 1972 ha sido aproximadamente el siguiente:

Compras	60/80
Agricultura	100/500
Producción	1.000/2.000
Ventas	41
Central	128

El personal de compra, agricultura y producción radica básicamente en España, y su número oscila según la temporada del año. El equipo de ventas está distribuido en ocho países europeos, y los servicios centrales están localizados en Valencia.

El resumen de las actividades comerciales de la empresa durante la campaña 1971/72 es el siguiente:

Actividad	Toneladas	Facturación (ptas.)
Comercialización Exterior de Cítricos	99.045	Superior a 1.500 millones
Comercialización de Cítricos en España	35.153	Superior a 100 millones
Comercio Exterior de Frutas y Verduras	21.555	Superior a 350 millones
Comercio de Frutas y Verduras en España	9.747	Superior a 50 millones
Comercialización de Productos consignados por Terceros	10.400	8% sobre precio de venta

A continuación se describen las actividades de Pascual Hermanos como comerciante de cítricos y como consignatario de productos de terceros.

PASCUAL HERMANOS, COMERCIANTE DE CITRICOS

Compras

Pascual Hermanos no tiene producción propia de cítricos, lo que es normal entre los exportadores a excepción de las Cooperativas Citrícolas (éstas, unas 80 en total, comercializan entre el 10 y el 15 por ciento de la exportación española). En el Apéndice I se recogen algunos aspectos generales de la citricultura española.

En las últimas campañas, la empresa ha venido comprando la fruta a, aproximadamente, 7.000 agricultores, en su mayor parte del país valenciano. El volumen de compra a cada agricultor es muy variado, y va desde 5.000 kilos a 750.000. La relación con los agricultores es principalmente de palabra; y se estima que no pasa del 1 por cien el número de casos en los que la compra se realiza bajo contrato formalizado. Las compras de las últimas campañas, en toneladas son las siguientes:

Campañas	Toneladas
1968-69	98.281
1969-70	153.816
1970-71	136.934
1971-72	137.258

Naranjas y mandarinas son la partida básica de estas compras, constituyendo los limones y pomelos sólo una pequeña porción del volumen total. Las principales variedades de fruta adquirida son las correspondientes a *navels*, *sanguinas*, *satsumas*, *navelinas* y *vernas*, apareciendo el resto de las variedades a considerable distancia de