

JOSÉ DANIEL GÓMEZ LÓPEZ*

PROCESO DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA
EMPRESA HORTOFRUTÍCOLA DE
CARÁCTER FAMILIAR: EL CASO DE
PASCUAL HERMANOS, S.A.

RESUMEN

Los complejos mecanismos de internacionalización de las actividades comerciales hortofrutícolas del Sureste peninsular, han dado lugar al nacimiento de numerosas empresas de carácter privado (Sociedades Anónimas). Es importante destacar que muchas de estas entidades han tenido su origen en un marco estrictamente familiar, cuyo éxito radicó en combinar eficazmente el esfuerzo comercial con la calidad del producto ofertado.

Sin embargo, motivos de orden estratégico, íntimamente asociado a la ampliación del mercado consumidor europeo (Mercado Único Europeo), han contribuido a que en los últimos años estas empresas familiares experimenten un creciente proceso de internacionalización, a través de la compra de importantes paquetes accionariales por parte de transnacionales fruterías, repercutiendo en la progresiva pérdida del control de la empresa por parte de sus antiguos propietarios.

RESUMO

Os complexos mecanismos de internacionalização das atividades comerciais hortofrutícolas do Sureste peninsular, têm dado origem à numerosas empresas de caráter privado (Sociedades Anónimas). É importante destacar que muitas destas sociedades têm a sua origem em um marco estritamente familiar, e o seu êxito se deve à combinação eficaz do esforço comercial e a qualidade do produto oferecido.

Não entanto motivos de ordem estratégico, associado à ampliação do mercado consumidor europeio (Mercado Único Europeio), têm contribuído a que nos últimos anos, as empresas de origem familiar experimentem um complexo mecanismo de internacionalização, por meio da compra de importantes «pacotes» de ações por parte de companhias transnacionais, repercutindo na progressiva perda do controle da empresa dos seus antigos proprietários.

* Departamento de Geografía Humana. Universidad de Alicante.

Los complejos mecanismos de internacionalización de las actividades comerciales hortofrutícolas del Sureste peninsular, han dado lugar al nacimiento de numerosas empresas de carácter privado (Sociedades Anónimas). Es importante destacar que muchas de estas entidades han tenido su origen en un marco estrictamente familiar, cuyo éxito radicó en combinar eficazmente el esfuerzo comercial con la calidad del producto ofertado.

En numerosos casos estas empresas han sabido adaptarse a la evolución y característica del mercado, lo que les ha permitido crear una amplia cartera de clientes además de su propia red comercial. Sin embargo motivos de orden estratégico, íntimamente asociado a la ampliación del mercado consumidor europeo (Mercado Único Europeo), han contribuido a que en los últimos años estas empresas familiares experimenten un creciente proceso de internacionalización, a través de la compra de importantes paquetes accionariales por parte de transnacionales fruterías, repercutiendo en la progresiva pérdida del control de la empresa por parte de sus antiguos propietarios.

Por su especial significación en las provincias de Alicante, Almería y Murcia y por extensión en el contexto internacional, en este artículo se estudiará una de las empresas más significativas: Pascual Hermanos, S.A.

ORIGEN

La firma Pascual Hnos. S.A. tiene su origen en la provincia de Alicante, concretamente en Pego, pequeño núcleo enclavado en una importante comarca agraria del Norte de la provincia (Marquesado), productora de cítricos y especializada principalmente en el cultivo de naranja.

José María Pascual, a la postre presidente del Grupo Pascual Hnos., al finalizar su carrera de Perito Mercantil, decide junto a su hermano Vicente Pascual, dedicado este último -como su padre- a la profesión de «corredor de fruta», crear su propio negocio. La profesión de «corredor de fruta» (naranja), en los años sesenta de la presente centuria estaba muy extendida por la zona. Las labores que realizaba esta figura comercial era comprar naranjas «en campo», generalmente para una importante firma comercial establecida en la ciudad de Gandía (Valencia) y que por aquella época era el principal centro comercial naranjero de la región Sur de la provincia de Valencia y Norte de Alicante.

La concesión de un crédito de 150.00 pesetas por parte del Banco Español de Crédito en la década de los sesenta, permitió a los hermanos Pascual iniciar su propio comercio, que al tercer año pasó a denominarse Pascual Hermanos S.R.C. y que ya poseía una factoría en Pego capaz de empaquetar 6.000 toneladas de cítricos por campaña. Al finalizar el primer quinquenio de actuación, la firma decide introducirse en los mercados extranjeros, instalándose primeramente en Francia, lugar a donde se enviaba la mayor parte de los productos españoles (*Valencia Fruits*, 491, 1971).

PENETRACIÓN EN LOS MERCADOS EXTERNOS

Maison Pascual, la primera filial en el extranjero de la firma Pascual Hermanos, se instala en la ciudad de Perpignan (Francia), próxima a la frontera española e importante núcleo comercial de productos hortofrutícolas (Mercado Internacional de Saint-Charles). La apertura de esta filial permitió a la empresa introducirse más sólidamente en el mercado francés, eliminando de este modo comisiones elevadas que hasta ese momento la firma pagaba a los importadores franceses.

Los primeros estudios de mercadotecnia realizados por la empresa Pascual Hermanos en Francia, revelaron que en este país los canales comerciales más empleados para la venta de frutas y hortalizas en fresco, eran el comercio minorista y, sobre todo, las grandes cadenas de supermercados (grandes superficies). Esta aproximación a los circuitos de distribución permitió diseñar a la empresa una nueva estrategia comercial que, además de elevar los beneficios, también permitiría promocionar la fruta procedente de España, principalmente de aquella cuyo origen eran las propias factorías de la empresa alicantina.

Pascual Hermanos S.A. introdujo en los supermercados y comercios detallistas franceses un tipo de envase nuevo para la comercialización de la naranja. Se trataba de unos sacos de malla que tenían una capacidad que variaba entre uno o dos kilogramos. Este nuevo envase además de garantizar la calidad del producto durante el transporte, facilitaría a su vez la comercialización en régimen de auto-servicio. Asimismo para atender la demanda con puntualidad se creó un servicio de aprovisionamiento directo, por el cual el producto se enviaría directamente de las factorías que la empresa tenía en la región valenciana, y mediante transporte en camión se entregaría en el propio local comercial. Para cada comercio adherido a la red comercial y distributiva de Pascual Hermanos, se ideó una marca especial personalizada.

Esta innovación en el sector de la distribución, además de revolucionar el comercio de naranjas garantizó a la empresa el aprovisionamiento en firme de una tupida red de supermercados y comercios minoristas en Francia. Así en la campaña 1969-70 la filial Maison Pascual vendió y distribuyó más de 80.000 toneladas de cítricos procedentes principalmente de las factorías de Pascual Hermanos en España (*Valencia Fruits*, 491, 1971).

EXPANSIÓN Y DIVERSIFICACIÓN COMERCIAL

Apostando por la diversificación productiva y comercial, la empresa Pascual Hermanos persiste en su afán de abrir nuevos mercados, partiendo de estudios previos mercadológicos. Pascual Fruit Importers Limited se convierte en la segunda filial de la empresa Pascual Hermanos instalada en el exterior, en esta ocasión en el Reino Unido. Los estudios de mercadotecnia revelaron la preferencia del consumidor inglés hacia el tomate de invierno, exportado por empresas canarias hacia este país desde las últimas décadas del siglo XIX.

El sector empresarial canario de tomate de invierno ante los elevados costos que representaba el transporte del producto desde el Archipiélago y frente a la perspectiva de ampliar el mercado consumidor en el continente europeo, decide trasladar las plantaciones de tomate a la Península en el año 1940, instalándose en la provincia de Alicante. Los primeros ensayos de tomate de invierno en esta provincia por empresas cosechero-exportadoras de origen canario (Bonny), alcanzaron resultados espectaculares, al obtener un producto de excelente calidad y una productividad muy parecida a la obtenida en Canarias.

Este hecho, unido a la creciente demanda que el tomate de invierno tenía en el mercado europeo y especialmente en el Reino Unido, animó a la firma Pascual Hermanos a iniciarse en el cultivo de tomate de invierno, optando por instalar sus plantaciones en las comarcas Central y Meridional de la provincia de Alicante. A partir de ese momento, la empresa comienza a diversificar sus actividades tanto productivas como comerciales.

Si la naranja constituyó el elemento conductor que la empresa empleó para integrarse en los circuitos comerciales externos, el tomate de invierno fue la vía por la cual la firma Pascual Hermanos se integró en el sistema productivo-exportador, transformándose en empresa cosechero-exportadora de hortalizas y cítricos. La adquisición de tierras en propiedad y el arrendamiento de fincas para la producción de tomate de invierno, en un primer momento situadas en la provincia de Alicante, marca esta nueva etapa empresarial que en el organigrama de funcionamiento de la empresa se traduce en la reestructuración de los diferentes departamentos operativos.

La filial inglesa de Pascual Hermanos (Pascual Fruit Importers Limited), tal como ya había ocurrido con su filial instalada en Francia, logró que las grandes cadenas de supermercados y almacenes pronto se convirtieran en potenciales clientes y distribuidores preferenciales del producto español. En este sentido importantes firmas como Fineware Supermarkets, Tesco Supermarkets, Safeway Food Stores y Mark and Spencer Ltd., pasaron a integrar la red comercial de la firma alicantina. En el año 1971 Pascual Hermanos suministró desde España a los supermercados ingleses, frutas y hortalizas por un valor superior a los 400 millones de pesetas (*Valencia Fruits*, 491, 1971).

La ampliación de la empresa hortofrutícola en el mercado externo, logra consolidarse a partir de su penetración en Alemania. El único producto español importado a gran escala por este país en los primeros años de la década de los setenta era la naranja, que se subastaba en Hamburgo y Bremen. La ausencia de un calendario comercial para el producto ocasionaba grandes pérdidas para el sector, al existir fuertes desequilibrios en determinadas épocas del año entre la oferta y la demanda, con la consecuente inestabilidad en los precios. Asimismo, ante la falta de normas de calidad que garantizaran el estricto control de las variedades y debido al deficiente transporte, la naranja española generalmente se vendía a precios ruinosos, repercutiendo en los beneficios obtenidos tanto por el productor como por el exportador.

La empresa Pascual Hermanos decide introducirse en el mercado alemán, ofreciendo además de un estricto control sobre la naranja ofertada la ampliación del abanico de variedades exportadas tanto en frutas como en hortalizas. Las peras procedentes de Lérida, uva, albaricoque, melón, patata y pimiento constituyen en esencia las principales variedades hortofrutícolas que oferta la empresa al mercado consumidor alemán. Este hecho marca un nuevo hito en la evolución empresarial de Pascual Hermanos ya que amplía y diversifica la gama de variedades exportadas hacia Europa.

Los cambios que se operan en el mercado externo afectan extraordinariamente a la estructura de la empresa. Así, ésta confecciona un plan que contemplaba operativizar y dotar de la suficiente infraestructura comercial su reciente incorporación a los circuitos comerciales externos. En este sentido la empresa construye su primera estación hortofrutícola en Almenara (Castellón), con la pretensión de empaquetar 40 toneladas de naranjas exportables por jornada. Al mismo tiempo centraliza toda su actividad en las oficinas de Valencia, que a la postre sería la sede central del Grupo empresarial. Los cambios ocurridos en la empresa tanto internos como externos, así como la progresiva penetración en el sector productivo y comercial, convirtieron a Pascual Hermanos en una empresa frutera de ámbito internacional, que contaba con el soporte de una empresa subsidiaria especializada en los estudios de mercado (Pascual Promotion, S.A.), con sede en París.

En las postrimerías de los años sesenta, la firma comercial alicantina se dispuso a ampliar sus instalaciones, tanto en territorio nacional como en el exterior. En España además de las instalaciones de empaquetado que poseía en Almenara (Castellón), Pego y Agost (Alicante), existían planes para instalarse en Aguilas (Murcia) y Sueca (Valencia). En esta última ciudad, en los primeros años de la década de los setenta se inaugura una planta piloto o Central Hortofrutícola de 3.000 metros cuadrados, aunque una vez concluidas las obras pasaría a ocupar una superficie de 15.000 metros cuadrados. La producción inicial diaria de esta Central era por esos años de 1.000 toneladas, de las que 120 toneladas correspondían a mandarinas y 230 toneladas a naranjas (*Valencia Fruits*, 437, 1970).

Fuera de las fronteras nacionales la firma se establece en Checoslovaquia inaugurando la «Casa Pascual» en Praga. Esta representación contaba con la colaboración de «Zelinina» y «Koospol», que juntos abren un almacén para la venta de cítricos, fruta y hortalizas (*Valencia Fruits*, 400, 1970). En Francia todas las empresas que poseía la firma Pascual Hermanos quedaron centralizadas. Así Maison Pascual, Fruit Valsol (Marseille) y Pascual Rungis (París), además del recientemente adquirido almacén en el mercado de Saint Charles de Perpignan, pasan a centralizar sus actividades en la filial Pascual France, S.A. (*Valencia Fruits*, 411, 1970).

Los resultados de la campaña 1970-71 fueron espectaculares (vid. cuadro I) a pesar de la helada ocurrida en el transcurso de la campaña y que afectó a numerosas plantaciones de la empresa. En el año 1971 los objetivos de la empresa

CUADRO I
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS HORTOFRUTÍCOLAS DE LA EMPRESA
PASCUAL HERMANOS. CAMPAÑA 1970-71. EN TONELADAS

PRODUCTO	EXPORTACIÓN	MERCADO NACIONAL	TOTAL
TOMATE	5.403	3.348	8.751
AGRIOS	107.343	37.651	144.994
MELÓN	6.650	1.826	8.476
PATATAS	6.050	196	6.246
CEBOLLAS	3.000	400	3.400
JUDIAS	1.443	1.044	2.487
LECHUGAS	488	27	515
UVA DE MESA	1.310	506	1.816
PERAS	421	236	657
APIO	39	1	40
MAIZ DULCE	573	118	691
VARIOS	132.908	45.353	178.261

Fuente: *Valencia Fruits*, 458, Valencia, 1971.

eran consolidarse definitivamente como grupo internacional frutero. La previsión en cuanto a cultivos hortofrutícolas, era pasar de 50 a 100 mil toneladas. Los recursos con que contaba la empresa eran dos Centrales Hortofrutícolas (Agost y Almenara), con almacén piloto (Sueca), cinco almacenes para la confección de agrios y cuatro estaciones con maquinaria para procesar los productos del campo, procedentes de las fincas que la empresa poseía.

A través de la elaboración y puesta en marcha de un nuevo calendario productivo y comercial, se pretendía ampliar en 300 hectáreas la superficie de explotación propia, de las que 50 hectáreas se destinarían a invernaderos, con el fin de cosechar hortalizas nobles fuera de temporada. En el plano de expansión territorial, planteaba abrir una Central Hortofrutícola en Aguilas (Murcia) donde se elaboraría tomate, melón y hortalizas de primor. En la ciudad de Murcia también se pretendía instalar otra Central Hortofrutícola especializada en agrios, especialmente limones, además del empaquetado de melones procedentes del Campo de Cartagena, lugar donde la empresa ya poseía una finca propia.

En Almería la empresa era propietaria de la explotación agrícola Valsol, con una superficie de 110 hectáreas, que se venía a sumar a las 1.000 hectáreas de cultivo que la firma Pascual Hermanos poseía en otras zonas del litoral mediterráneo (propias y arrendadas), donde se cosechaban alrededor de 25.000 toneladas de productos de primera calidad para exportación. En Almería el Instituto Nacional de Colonización concedió a la empresa un crédito de 8 millones de pesetas para operativizar su instalación. La capacidad de la firma en cámaras frigoríficas era en el año 1971 de 1.500 toneladas, y contaba con 4.000 producto-

res que prestaban su servicio y vendían su producción mediante fórmulas contractuales (*Valencia Fruits*, 458, 1971).

La diversificación productiva de la empresa incluía además de una finca de satsumas, próxima al núcleo de Benidoleig (Alicante), otra de nável en Pego, y plantaciones de apio en Torrevieja (Alicante) y Benifaió en la provincia de Valencia (*Valencia Fruits*, 642, 1974).

En el plano internacional los logros obtenidos por Pascual Hermanos, S.A. hasta los primeros años de la década de los setenta, fueron muy importantes en cuanto a expansión territorial. En Francia la red de comercialización se extendió por casi todo el territorio. Maison Pascual importó y distribuyó más de 100.000 toneladas de frutas y hortalizas procedentes de España. La sucursal de Bordeaux se encargaba del mercado consumidor de las zonas próximas y de la costa atlántica del país galo. La sucursal de Marseille se ocupaba de la distribución de los productos procedentes de países terceros de la cuenca Mediterránea. La sucursal de Chateau Renard se dedicaba a empaquetar los mejores productos del Valle del Ródano, lo mismo que en Perpignan y Lectours (Valle del Garona), y Pascual France Rungis aseguraba el abastecimiento de las proximidades de París, Gran París y Norte de Francia.

En el Reino Unido la empresa se estableció en Faversham y en Paddock-Wood (Kent), a 50 millas de Londres, para recibir los vagones de frutas y hortalizas que procedían de España, Francia e Italia. La filial Pascual (Fruits-Importers) Limited, se inició por esos años en el empaquetado, venta y difusión de manzanas y otros productos hortofrutícolas del Reino Unido. También se instaló en Bruselas y Rotterdam, con almacenes de empaquetado. Asimismo en Italia la empresa abrió una filial en Milán para la distribución de productos Pascual en el Norte de Italia, y en Alemania la empresa centra sus actividades en la ciudad de Colonia (*Valencia Fruits*, 491, 1971).

CONSOLIDACIÓN DEL GRUPO PASCUAL HNOS.

Los años ochenta constituyen el período de consolidación de la empresa, tanto en el escenario nacional como internacional. Pascual Hermanos se convierte en una de las más importantes empresas hortofrutícolas españolas, con proyección internacional. En 1980-81 con el fin de potenciar y especializar la creciente expansión de las diferentes divisiones que conforman la empresa, se lleva a cabo una reestructuración de la firma, convirtiendo a estas divisiones en Sociedades autónomas dentro del «holding Pascual».

Esta reestructuración convierte al Grupo Pascual en 11 sociedades de producción-exportación dentro de España, otras 11 Sociedades y sucursales de comercialización en los principales países importadores de productos Pascual (Francia, Reino Unido, Holanda, Bélgica, Alemania, Dinamarca y Checoslovaquia), y 7 Sociedades de servicios que incluyen todas las actividades auxiliares necesarias para el normal funcionamiento de los negocios del Grupo comercial,

y que van desde el transporte hasta la informática, pasando por el estudio y diseño de los embalajes, investigación agraria y alimentaria, construcción y racionalización de factorías y mercado y distribución de los productos en fresco y conserva.

Para la producción y empaquetado de los productos hortofrutícolas, el Grupo empresarial disponía en los años ochenta de 17 factorías, más de 2.000 hectáreas de plantaciones al aire libre, y 150 hectáreas de superficie de invernadero a lo largo de la costa mediterránea, desde Castellón a Málaga. Con esta distribución de las plantaciones, la empresa garantizaba una producción a lo largo de todo el año, desde el momento más precoz de la producción hasta el más tardío, aprovechando los privilegiados micro-climas de cada zona (Revista *El Campo*, 87, 1982).

La década de los ochenta también supuso para el Grupo Pascual una aproximación a la diversificación de sus actividades fuera del sector hortofrutícola. Pascual Fleurs (Perpignan) nace en los años ochenta, cuando el Grupo Pascual decide cultivar clavel en el municipio de Aguilas (Murcia). Pascual Fleurs sirve de sustento comercial para la empresa en Europa, en la actualidad esta filial importa el 50 por ciento de las flores procedentes de diversas regiones españolas, nutriéndose el 50 por ciento restante de países como Francia y Holanda (*Horticultura*, 47, 1989).

Aunque el ejercicio 1984-85 no fue muy favorable para el Grupo Pascual Hermanos debido a las fuertes heladas que se registraron en los meses de enero y febrero y que afectaron especialmente a los productos de primor, las ventas totales supusieron 15.328 millones de pesetas (20 por ciento menos que en anterior ejercicio). Es importante destacar que el 87,8 por ciento de los ingresos totales correspondieron a las exportaciones (vid. Cuadro II).

La campaña 1986-87 superó en un 34 por ciento las ventas (en toneladas) del ejercicio 1984-85 (vid. Cuadro III). En total se exportaron 184.876 toneladas de cítricos, de los que el 97 por ciento procedían de terceros productores y tan sólo el 3 por ciento era producido en las fincas de la propia empresa. En cuanto a las frutas y hortalizas, en esta campaña (1986-87) se exportaron 73.130 toneladas, de las que el 92 por ciento procedían de las propias plantaciones. Entre las variedades hortícolas cultivadas destaca especialmente la lechuga tipo «iceberg» y «baby». Asimismo, el tomate (23.000 toneladas), variedades «beef», «cherry» y tomate de invierno, además de 5.100 toneladas de *spring onions* (cebolla) y 5.000 toneladas de brócoli (Pascual Hermanos, 1988).

Tanto los cítricos como los productos hortofrutícolas, una vez seleccionados se trasladan hacia los almacenes empaquetadores, donde se someten a un proceso de «desverdización» (cítricos), lavado, clasificado, encerado y empaquetado de acuerdo a los gustos de las variadas clientelas. Posteriormente, una vez empaquetados, los productos se envían en consignación a las filiales distribuidoras y/o directamente a los clientes en el extranjero. Para acceder a los mercados externos las empresas han tenido que desarrollar una importante ca-

pacidad de gestión, además de ingentes sumas de capital, ya que no solamente el precio, la calidad y presentación influyen en la consolidación de la empresa en el exterior, sino también la rápida entrega del producto (canales de distribución), principalmente tratándose de productos altamente perecederos, como son las frutas y hortalizas.

La creación de una red de distribución propia, con el consiguiente esta-

CUADRO II
EVOLUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA PASCUAL HERMANOS

CONCEPTO	1984-85	1985-86	1986-87	1987-88	1988-89
TOTAL INGRESOS (millones pesetas)	15.328	20.270	21.431	21.826	23.427
VOLUMEN DE VENTAS (millones pesetas)	13.735	19.265	20.464	21.175	21.676
VOLUMEN DE VENTAS (miles toneladas)	220	281	295	302	291
PRODUCCIÓN PROPIA (miles toneladas)	52	58	64	66	73
PERSONAL TRABAJADOR (promedio)	6.500	8.650	9.400	10.200	10.100

Fuente: Pascual Hermanos, S.A.

Obs.: Los datos de las campañas 1984-85, 1985-86 y 1986-87, corresponden a las combinaciones de las 23 Sociedades fusionadas a partir del 14 de enero de 1988. Los datos de la campaña 1987-88, corresponden a las 23 Sociedades bajo el supuesto de fusión.

CUADRO III
EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN DE COMERCIALIZACIÓN DE
LA EMPRESA PASCUAL HERMANOS. EN TONELADAS

CAMPAÑA	VOLUMEN
1968-69	153.365
1969-70	227.081
1970-71	203.164
1981-82	245.000
1984-85	220.000
1985-86	281.000
1986-87	295.000
1987-88	302.400
1988-89	291.000
1990-91	315.695
1991-92	334.719 (previsión)

Fuente: Pascual Hermanos S.A.

CUADRO IV
 PASCUAL HERMANOS. DISTRIBUCIÓN DEL IMPORTE DE LAS VENTAS
 POR PAÍSES. EN MILLONES DE PESETAS.

PAÍS	1987-88	1988-89
ESPAÑA	3.673	3.083
REINO UNIDO	7.147	7.565
FRANCIA	5.670	6.140
ALEMANIA	1.424	1.475
ESCANDINAVIA	1.256	204
HOLANDA	672	537
BÉLGICA	490	354
ITALIA		98
OTROS PAÍSES	1.709	2.200
TOTAL	21.175	21.676

Fuente: Pascual Hermanos S.A.

blecimiento de una oficina comercial o de un centro productos en el extranjero, responde al objetivo de fortalecer la presencia de la empresa en los mercados exteriores. En este sentido Pascual Hermanos cuenta con una importante red de filiales y sucursales que posibilitan el acceso de los productos a la clientela en corto espacio de tiempo.

Las subsidiarias de Pascual Hermanos en el exterior (distribución), están repartidas por aquellos países donde la empresa tiene una sólida imagen entre la clientela, o en aquellos otros que debido a su proximidad geográfica con otros potenciales mercados consumidores, sirven de *cuña* para la introducción del producto (vid. Cuadro IV). Así, la empresa Pascual Hermanos está establecida en Francia, Reino Unido, Bélgica, Holanda, Alemania, Dinamarca, Suiza, Italia y Checoslovaquia, contando en algunos de estos países con una importante infraestructura en almacenes e instalaciones frigoríficas.

Durante la campaña 1987-88 las ventas de Pascual Hermanos ascendieron a 21.175 millones de pesetas, de los que el 83'2 por ciento correspondían a las ventas realizadas en el exterior (el 16'8 por ciento restante se vendió en el mercado nacional). En esta campaña intervinieron un total de 10.200 personas (12.000 en épocas punta) repartidas por todas las fincas, almacenes y oficinas que la empresa posee. La capacidad de este tipo de empresa en generar empleo tiene importantes consecuencias económicas en el desarrollo de numerosas comarcas deprimidas.

El empleo permanente que crean estos complejos económicos a través de la instalación de almacenes, manipulación hortofrutícola, distribución, transporte, oficinas, infraestructura de la construcción, agricultura contractual y en algunos casos transformación industrial, garantiza no solamente los necesarios aportes económicos para numerosas familias, sino que también crea mecanismos estables

para la permanencia de la población en áreas rurales. No obstante, es ingenuo pensar que con una simple integración entre el sector agrícola e industrial y los procesos de comercialización se logran solucionar problemas que están inmersos en el aparato productivo y económico y que son el resultado de desequilibrios estructurales que operan desde hace mucho tiempo y que sólo pueden removerse con decisiones políticas.

EL PROCESO DE FUSIÓN Y LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

En el mes de enero del año 1989 se produce un acuerdo de fusión por el que 22 de las 25 sociedades participadas al ciento por ciento por Pascual Hermanos, eran absorbidas por esta Sociedad. Se trataba de sociedades establecidas en diferentes puntos del territorio nacional: Cítricos Pascual, S.A. (Valencia); Agrícola Pascual, S.A. (Aguilas-Murcia); Frutos del Segura, S.A. (Torre Pacheco-Murcia); Agromediterráneo, S.A. (Valencia y Alicante); Finca Montagro, S.A. (Aguilas-Murcia); Alicante Agrícola, S.A. (Alicante); Urbaland, S.A.; Pascual Trans, S.A.; Técnica Informática, S.A.; Productos y Cultivos del Sur, S.A. (La Campana-Murcia); Frutas Condal, S.A. (Benifairó de Valldigna-Valencia); Promoción de Embalajes, S.A.; Improagro, S.A.; Técnicas de Organización y Trabajo, S.A.; Pascual Marketing, S.A.; Pascual Internacional, S.A.; Conservas Pascual, S.A.; Agrícola Cortazar, S.A.; Fértil, S.A.; Agropecuaria de Talayela, S.A.; Promociones Aura, S.A. y Almería Agrícola (El Parador de la Asunción-Almería). Además de estas sociedades, Pascual Hermanos, S.A. poseía en el año 1988 importantes participaciones accionariales en otras compañías dedicadas tanto a las actividades agrícolas como a otros sectores productivos (vid. figura 1).

Entre las actividades no agrarias de la empresa cabe destacar la participación en Granitos Españoles, S.A. dedicada a la extracción, elaboración, y venta de granito. Esta filial está participada al 100 por ciento y posee dos factorías: Zafra (Badajoz) y Ribarroja (Valencia). Las compañías Elemóvil e Iberlift también cuentan con una importante participación de la empresa Pascual Hermanos, S.A. así como Feldespatos Españoles.

Además de los acuerdos de fusión llevados a cabo en 1988 y complementados en el ejercicio 1988-89 con la fusión, por absorción de las compañías Campo Cartago, S.L.; Explotaciones Agrícolas, S.A. y Navarra de Lechugas, S.A., la junta general de accionistas acordaba para ese mismo año (1988), realizar una ampliación de capital por un importe de 1.467 millones de pesetas, equivalentes a 1.467.758 acciones de mil pesetas de valor nominal. Esta ampliación fue suscrita en su totalidad por inversores privados, lo que supuso la entrada en el accionariado y Consejo, de las sociedades United Brands (estadounidense) y COFIR, aunque esta última permaneció poco tiempo, vendiendo su participación a United Brands, obteniendo en pocos meses unas plusvalías de 1.500 millones de pesetas.

La Corporación Financiera Reunida (COFIR) nació bajo la mano del in-

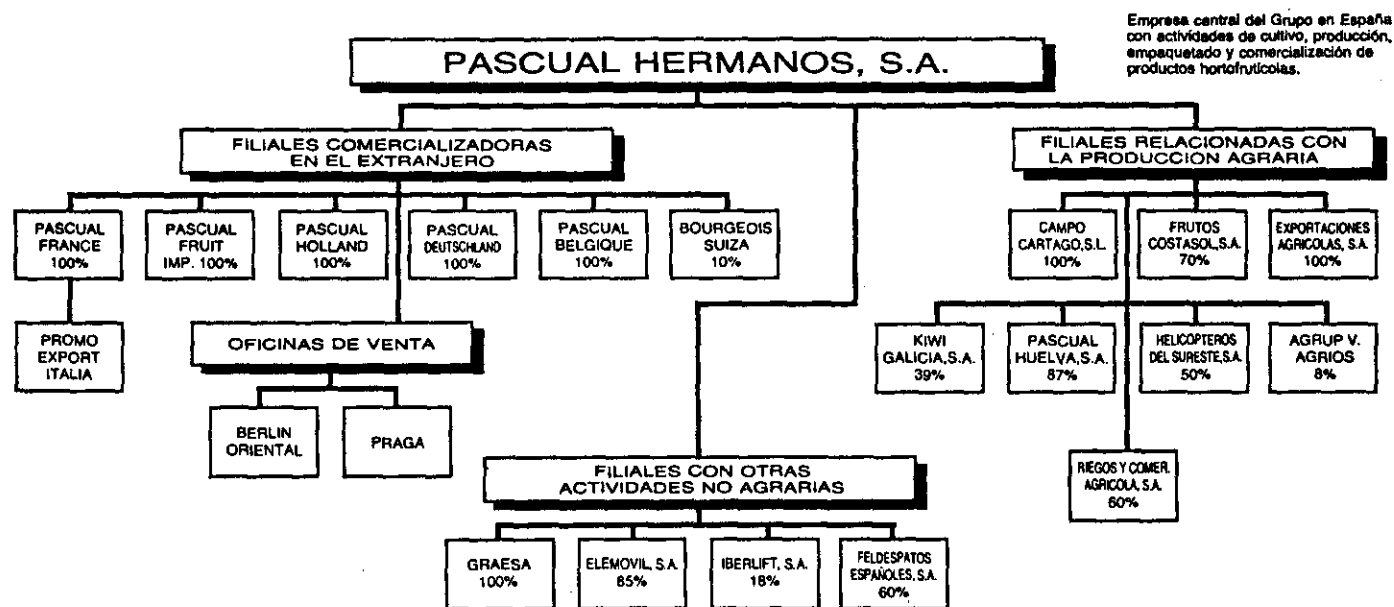


Figura 1. Organigrama de la empresa Pascual Hermanos S.A.

dustrial italiano Carlo de Benedetti, que aportó el 40 por ciento del capital de la Corporación, así como del Grupo Conycon liderado entonces (1987) por «los Albertos» (Alberto Cortina y Alberto Alcocer) además del Banco Bilbao-Vizcaya, ambos con una participación del 10 por ciento. La operación puente para la adquisición de acciones de Pascual Hermanos y su posterior venta a United Brands, fue diseñada por la Banca Morgan, a la postre una de las principales acreedoras de la empresa. Por esta operación puente COFIR compra el 21,5 por ciento del Grupo Pascual Hermanos, que traspasaría poco tiempo después a la filial de United Brands en España: Chiquita Brands International (Diario *El País*, 2-05-1991). Una vez finalizada la suscripción de la emisión de acciones, la Sociedad Pascual Hermanos pasó a tener un capital social de 4.256.498.000 pesetas, representada por 4.256.498 acciones ordinarias al portador de 1.000 pesetas de valor nominal cada una.

En cuanto a la infraestructura productiva, comercial y distributiva de la empresa, ésta era propietaria en el año 1988 de 1.883 hectáreas de tierras en regadío situadas en las provincias de Valencia, Alicante, Murcia y Huelva. También poseía en arriendo otras 1.617 hectáreas, que totalizaban 3.500 hectáreas dedicadas a la producción principalmente de frutas y hortalizas, estas últimas con 150 hectáreas en invernadero fundamentalmente para tomate. Igualmente la empresa tenía 137.790 metros cuadrados construidos entre almacenes y oficinas, 18 Centros de producción y empaquetado y más de 40.000 metros cúbicos de cámaras frigoríficas para procesamiento pos-cosecha.

Durante el ejercicio fiscal del año 1988, las exportaciones de Pascual Hermanos se aproximaron a los 20.000 millones de pesetas, representando el 90 por ciento de las ventas totales (23.427 millones de pesetas). Francia y el Reino Unido absorbieron el 70 por ciento de los envíos situándose muy por encima de la cifra de negocios obtenida por la empresa en España. Las exportaciones se realizaron a través de las filiales, que son las que venden el producto y las que fijan el precio del mismo, de acuerdo a los mercados locales.

Entre los objetivos fijados por la empresa para este año, estaban la ampliación de la superficie productiva en 500 hectáreas, lo que permitiría ampliar el volumen de la cosecha hortofrutícola propia. En 1988 asimismo se realizaron inversiones por un total de 500 millones de pesetas dedicados al desarrollo de una nueva línea de productos integrantes de la IV Gama (ensaladas, preparados). A tal efecto se constituyó la empresa Agrofel, S.A. situada en la ciudad de Perpignan (Francia), en la que Pascual France, S.A. participa con el 50,7 por ciento.

La entrada en Pascual Hermanos, S.A. de la empresa estadounidense United Brands, se utilizará para ampliar la gama de artículos e iniciar la comercialización de plátanos, piñas y pomelos, en realidad la empresa Pascual Hermanos pretende convertirse en el único distribuidor para Europa de los productos de United Brands (*Actualidad Económica*, 26-06-1989). Prosiguiendo con la estrategia de implantarse en otros países, Pascual Hermanos barajó la posi-

bilidad de invertir en Argentina (300 millones de pesetas), con el fin de obtener cítricos para abastecer la demanda europea desde julio a septiembre, cuando la producción de cítricos procedente de España es nula (*Actualidad Económica*, 1.390, 1989).

Al finalizar la década de los ochenta, la empresa Pascual Hermanos, S.A., contaba en el organigrama interno con cinco divisiones dedicadas a la producción, empaquetado y exportación de productos hortofrutícolas, una división técnica, una división de transporte, ocho filiales en el exterior y diversas participaciones en otras sociedades dedicadas a la actividad agraria.

En España la mayor parte de las fincas, almacenes de confección y empaquetado que posee Pascual Hermanos, S.A. se localizan en el Sureste peninsular, especialmente en los términos municipales que desde Almería a Castellón jalonan la costa mediterránea (vid. figura 2). Fuera de esta región su presencia es notable en Huelva (producción y comercialización de fresas); Motril (Granada), producción de frutas exóticas y patata temprana; Agüimes (Gran Canaria), donde posee plantaciones de tomate, y en Puentearreas (Pontevedra) para la producción y comercio de kiwis.

En el exterior numerosas filiales contribuían a la comercialización no solamente de productos Pascual, como también de otros países y de la propia región donde está instalada la filial (vid. figura 3). En este sentido en la campaña 1987-88 del total de ventas de productos hortofrutícolas de Pascual Hermanos (40.270 millones de pesetas), el 39 por ciento se debían a las ventas realizadas por sus filiales en el extranjero cuyas provisiones procedían de países terceros, porcentaje éste que en la campaña 1988-89 ascendió al 46 por ciento.

UN PERIODO DE DIFICULTADES

En el año 1990 el Consejo de Administración de Pascual Hermanos, S.A. acordó proceder a ampliar el capital de la empresa en 2.000 millones de pesetas. Asimismo los directivos de la empresa anunciaron la creación de una empresa distribuidora de plátanos, con la participación de la transnacional Chiquita Brands International (United Brands). Sin embargo debido a las crecientes dificultades que padece la empresa en este año (caída de un 50 por ciento en el valor de las acciones durante los últimos meses del año 1989), se contempló la venta de «activos empresariales», propiedades y participaciones no vinculadas al sector hortofrutícola.

Los ejes básicos del Plan Estratégico diseñado para recuperar (sanear) el desarrollo normal de la empresa, pasaban por reestructurar las diferentes sociedades y actividades que configuraban el Grupo Pascual, especializándolo cada vez más en la producción y comercialización de frutas y hortalizas. Igualmente se pretendía poner en óptimo de rentabilidad al Grupo que llevaba tres campañas consecutivas de dificultades, y dotar a la empresa de la dimensión y estrategia adecuada, según las posibilidades existentes, para lograr el máximo de



Figura 2. Distribución territorial de la infraestructura productiva y comercial de la empresa Pascual Hermanos S.A. año 1989. 1. Almacén; 2. finca y almacén; 3. finca.



Figura 3. Distribución territorial de la infraestructura comercial de la empresa Pascual Hermanos, S. A. en Europa. Año 1989.

sinergias o economías de escala.

En este sentido la empresa pretendía desprenderse de todas aquellas filiales y participaciones en empresas no dedicadas propiamente a la actividad hortofrutícola (Granitos Españoles, Campoluz, Elemóvil y Alfaland), reforzando por el contrario su presencia en la producción y comercialización de frutas y hortalizas. Asimismo se pretendía reducir los costes de gestión, producción y transformación, incrementando al mismo tiempo las ventas, coordinando siempre que fuera posible las actuaciones de las filiales de Pascual Hermanos y Chiquita Brands. Así la filial de la empresa estadounidense en Italia, pasaba a convertirse en distribuidora exclusiva de los productos Pascual Hermanos en ese país. En el año 1990 la composición accionarial y los principales accionistas de Pascual Hermanos eran José María Pascual (40,1 %), Vicente Pascual (8,75 %) y Chiquita Brands International (30,26 %). De esta forma la familia Pascual había perdido la mayoría absoluta que hasta ese momento poseía en la empresa.

Durante la campaña 1989-90 la firma obtuvo unos resultados negativos de 860 millones de pesetas frente a los 32 millones de beneficio registrados en el ejercicio 1988-89. Las ventas en la campaña 1989-9 se situaron en 19.291 millones de pesetas, 11 por ciento menos que en la campaña anterior. Entre los factores que explican esta sustancial pérdida destacan la fortaleza de la peseta, altos tipos de interés en los créditos y anomalías climatológicas, principalmente en la región de Levante (lluvias en septiembre de 1989 y enero de 1990), que impidieron las tareas de cultivo y recolección.

Consecuente con el Plan Estratégico trazado, en el año 1990 la empresa Pascual Hermanos vende por 900 millones de pesetas a un consorcio encabezado por el Instituto Nacional de Industria (Minas de Almagrera), la empresa Granitos Españoles. De igual modo estaba en vías de enajenación, la participación de esta empresa en Kiwi Galicia (39 %); Elemóvil (85 %) y Alfaland (15%).

LA RECIENTE CRISIS

Además de los factores externos que han incidido en el deterioro de Pascual Hermanos, también es cierto que a la empresa le ha faltado definir más claramente su plan de futuro. En una empresa como Pascual Hermanos la falta de previsión ante el fortalecimiento de la peseta y la subida de los tipos de interés, denota deficiencias de gestión. Pascual Hermanos sin tener recursos suficientes se ha lanzado a inversiones que a corto plazo no eran rentables, y esto le ha restado liquidez. De ahí el fuerte endeudamiento (10.000 millones de pesetas) al que ha llegado, y que le ha supuesto durante el ejercicio 1990-91 un incremento de 300 millones de pesetas en los gastos financieros.

La falta de previsión en la evolución que ha experimentado en los últimos años la peseta, ha derivado en más pérdidas para la empresa (800 millones de pesetas), a pesar del uso del seguro de cambio. La empresa tiene todos los reembolsos en divisas (8 ó 9 divisas diferentes) y el fortalecimiento de la peseta ha

perjudicado notablemente la conversión de estas divisas, tal como ocurrió con la libra esterlina, hacia donde la empresa dirige el 50 por ciento de sus exportaciones (*Actualidad Económica*, 5-11-1990).

Si el año 1990 supuso para la familia Pascual la pérdida de la mayoría absoluta en el control accionario de la empresa, en 1991 ésta se acentuará. En el mes de marzo de 1991 José María Pascual, presidente del Consejo de Administración de Pascual Hermanos, S.A., vende el 7,45 por ciento del capital que posee en la misma, reduciendo su participación al 33,25 por ciento, de las que él es titular directo del 6,65 por ciento, mientras el resto está gestionado a través de Inverpascual. En ese mismo período Vicente Pascual controlaba el 7,63 por ciento y la transnacional Chiquita Brands, 20 por ciento (10 % menos que en 1990). Esta reducción de la participación de la transnacional estadounidense en Pascual Hermanos, S.A. se enmarca dentro de una estrategia más amplia que consiste en ir vendiendo progresivamente acciones en Bolsa, con el fin de empujar a la baja la cotización de los títulos y conseguir de esta forma rebajar el paquete que desea comprar, para hacerse con el control de la empresa (*Expansión*, 3-04-1991).

A partir del mes de marzo los acontecimientos se precipitan. En mayo del año 1991 el Consejo de Administración decide encomendar la gestión de la empresa a la transnacional Chiquita Brands, con la que firma a tal efecto un contrato de prestación de servicios de *management*. Chiquita Brands asumirá tanto la dirección general, como la dirección comercial y de operaciones. Esta operación es bien vista por los acreedores de Pascual Hermanos, entre los que se encuentran el Banco de Crédito Agrícola (BCA) y la Banca Morgan, a las cuales la empresa debe 1.150 y 770 millones de pesetas, respectivamente.

En el mes de julio de 1991 la empresa comienza a vender sus activos agrarios, con el propósito de reducir su abultado endeudamiento bancario. A tal efecto se procede a la enajenación de la finca «La Concordia» de 245 hectáreas, de las que 160 hectáreas están en producción. En esta finca situada en el término de Serra (Valencia), la Sociedad se dedicaba a la producción de cítricos y hortalizas. La venta de activos agrarios, sin duda contrasta con el Plan Estratégico diseñado anteriormente por la empresa, que además de no contemplar ventas de activos agrarios, preveía inversiones en este sector de hasta 700 millones de pesetas.

La venta de la finca «La Concordia» viene precedida por la venta de Graesa (filial de Granitos) así como de la división de transporte formada por 18 camiones frigoríficos y de su participación en Helicópteros del Sureste, donde poseía 10 aparatos. Estas desinversiones han permitido rebajar el monto de la deuda, aunque en el ejercicio 1990-91, cerrado en junio de 1991, las pérdidas de la empresa ascendían a 2.687 millones de pesetas, un 179 por ciento más que los 960 millones de números rojos registrados en el anterior ejercicio (*Expansión* 5-09-1991) (vid. Cuadro V).

En el mes de septiembre del año 1991 la empresa Pascual Hermanos nuevamente vende el 29,7 por ciento a Alliance Capital y otros fondos de inversión, para refinanciar la deuda que la Sociedad mantiene con los bancos. A partir de

CUADRO V
EVOLUCIÓN DEL ACTIVIDADES DE LA EMPRESA PASCUAL HERMANOS.
RESULTADOS Y PREVISIONES

CONCEPTO	1987-88	1988-89	1989-90	1990-91	1991-92
TOTAL Tm VENDIDAS	302.400	291.000	264.475	315.695	334.719
Cítricos (Tm)	*	*	182.897	218.723	233.462
Hortalizas (Tm)	*	*	81.578	96.972	101.257
INGRESOS TOTALES (millones pesetas)	22.275	21.676	20.559	24.432	26.697
Cítricos	11.484	10.896	10.256	12.258	13.567
Hortalizas	10.791	10.780	10.303	12.174	13.130
MARGEN BRUTO	4.354	2.553	1.884	3.102	3.985
MARGEN OPERATIVO	2.444	787	167	1.310	2.170
RESULTADO TOTAL (Res. Explotación)	1.496	32	-860	110	1.550
INVERSIONES	*	*	0	976	1.576

* sin datos.

Fuente: Valencia Fruits, nº 1475, Valencia, 1990.

esta nueva venta José María Pascual y Vicente Pascual disminuyeron su participación accionarial conjunta del 38,92 por ciento al 9,22 por ciento. Posteriormente con la nueva ampliación de 2.000 millones de pesetas de capital de la empresa, la familia Pascual lograr incrementar su participación al 23,8 por ciento, mientras Chiquita Brands seguía conservando el 20,2 por ciento (*Valencia Fruits* 7-01-1992).

Esta fuerte reducción de la presencia familiar en el control de Pascual Hermanos, S.A. sigue una tendencia similar a la observada para todo el sector empresarial español. El valor total de las acciones de las empresas españolas ascendía a finales del año 1990 a 20,03 billones de pesetas, de las cuales 5,67 billones pertenecían a extranjeros (28 %). Su presencia aumentó en el pasado ejercicio en 1,05 billones cifra que representaba algo más del 2 por ciento del Producto Interno Bruto español (*Diario Las Provincias*, 8-09-1991).

BIBLIOGRAFÍA

- ABSALON MACHADO, C; JORGE TORRES, O. (1987): *El sistema Agroalimentario*, Ed. Siglo XXI, Bogotá, 318 pp.
- CODRON, J.M. (1984): *L'explosion des productions legumières en Espagne*, I.N.R.A., Minâstere de l'Agriculture, Montpellier, 11 pp.
- GÓMEZ LÓPEZ, J.D. (1992): *Los cultivos de invernadero en la fachada del Sureste peninsular, ante el ingreso en la Comunidad Económica Europea. Aspectos socioeconómicos y comerciales*, Tesis Doctoral inédita. Universidad de Alicante,

Departamento de Geografía Humana, 3 vol.
IMPIVA (1990) *Canales de comercialización exterior*, Conselleria d'Industria,
Comerç i Turisme, Valencia, 65 pp.
PASCUAL, J.M. (1971): Pascual Hnos. S.R.C. y la empresa del futuro, *Valencia Fruits*,
Valencia.