

## CALIDAD PASCUAL Y QUALIANZA<sup>1</sup>

El 27 de octubre de 2023 acababa de terminar el congreso anual de AECOC en Zaragoza y las inquietudes o preocupaciones que habían alarmado al sector del gran consumo durante 2022, con la inflación e inestabilidad como principales protagonistas, parecían que se habían interiorizado por parte de sus miembros.

Tomás Pascual Gómez-Cuétara<sup>2</sup>—presidente de Calidad Pascual— y los directivos de la empresa, Cesar Vargas<sup>3</sup>— Director General de Negocios —y Javier Peña<sup>4</sup>, —director comercial— regresaban a Madrid en el AVE y comentaban a media voz que una cosa era interiorizar la situación y otra muy diferente que hubieran desaparecido los problemas estructurales a los que se enfrentaban.

Calidad Pascual era una de las grandes empresas del sector de alimentación en España, propietaria de varias marcas muy reconocidas en algunas categorías, que iban desde la leche y sus derivados hasta el agua mineral o las bebidas vegetales. Estas marcas, que habían estado siempre especializadas en productos de calidad e innovadores con estrategias de *premium price*, se enfrentaban ahora a un crecimiento constante de las marcas de distribución (MDD) que les obligaba a redefinir su estrategia comercial.

La distribución en España había cambiado de forma acelerada en los últimos años tanto en libre servicio o *retail*<sup>5</sup> como en Horeca<sup>6</sup>. Conseguir la fidelidad de los consumidores se había vuelto mucho más difícil: el número de puntos de venta había aumentado, las cadenas de distribución potenciaban sus MDD y también se observaban procesos de concentración.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Mayo 2024, Fundación San Telmo.

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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación 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 correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

<sup>2</sup> Tomás Pascual Gómez-Cuétara es presidente ejecutivo de Calidad Pascual desde 2006. Es ingeniero industrial por la Universidad Politécnica de Madrid y Master in Science por la Sloan School of Management del MIT (Massachusetts Institute of Technology).

<sup>3</sup> Cesar Vargas, licenciado en Económicas por la Universidad de Deusto y con post-grado en el IESE, había desarrollado previamente su carrera profesional en Suntory, Bacardí y Unilever.

<sup>4</sup> Javier Peña es licenciado en Ciencias Económicas (Universidad Complutense de Madrid), PPD por el IESE, ADECA por San Telmo Business School y diplomado en dirección por el IE.

<sup>5</sup> Anglicismo que hace referencia a las cadenas de establecimientos de venta al por menor.

<sup>6</sup> Acrónimo que hace referencia al sector de hostelería, restauración y cafeterías.

Por su parte, la hostelería organizada continuaba su evolución ascendente y se habían creado importantes grupos de distribución especializada en el canal Horeca. La evolución del canal digital era una incógnita muchas veces anunciada que no se terminaba de aclarar, si bien todos creían que acabaría influyendo de manera significativa en el equilibrio entre canales de distribución, aunque no se sabía cómo y con qué intensidad.

Calidad Pascual era una empresa de referencia en el sector de alimentación, sí, pero el entorno presentaba características poco tranquilizadoras a la hora de mantener su posición competitiva.

## LA EMPRESA

### Orígenes

Calidad Pascual era una empresa familiar española fundada en 1969 por D. Tomás Pascual Sanz (1926-2006)<sup>7</sup> y su mujer, D<sup>a</sup> Pilar Gómez Cuétara.

La Corporación Empresarial Pascual —de la que formaba parte Calidad Pascual— facturó 842,5 millones de euros en 2022 de los que 795 millones correspondían a la actividad alimentaria y 46 a la inmobiliaria. La división de lácteos era la más importante de la empresa y facturó 317,4 millones en ese año.

El 95% de las ventas se conseguían en España y el resto correspondía a exportaciones de yogures y bebidas vegetales a países como Filipinas, Angola, Guatemala o Marruecos.

Aunque las ventas de la empresa en 2022 se incrementaron en algo más de un 22% respecto al año anterior y había obtenido un EBITDA de 41,2 millones de euros, el resultado neto fue negativo en 5,2 millones de euros. Esto fue debido a las constantes subidas de costes, sobre todo de materias primas, energía, envases, embalajes y otros costes financieros.

La empresa contaba con siete fábricas, empleaba de forma directa a 2.300 personas y de forma indirecta a varios miles más como empleados de proveedores exclusivos y autónomos.

Las marcas de Calidad Pascual eran muy conocidas y siempre estaban entre las tres primeras de las categorías en las que competía, salvo en el café, por ser un mercado donde la empresa había entrado recientemente. Esta situación había mejorado con la compra de Cafés Jurado en 2022, que permitió a la empresa situarse entre las cinco primeras del mercado de Horeca.

---

<sup>7</sup> D. Tomás Pascual era el menor de los nueve hijos de un comerciante local y sus comienzos fueron como vendedor de bocadillos en la estación de trenes de Aranda de Duero (Burgos). Tras poner en marcha una tienda de coloniales en 1950 e iniciarse en la fabricación de piensos con su empresa Pascual de Aranda S.A. en 1966, adquirió una pequeña cooperativa de leche en 1969, que fue el inicio de Leche Pascual S.A.

La estrategia actual se centraba en sus marcas principales aunque en el pasado había desarrollado una marca especializada en el segmento de precio bajo, P.M.I.<sup>8</sup>, dedicada de forma principal al canal Horeca (que llegó a representar hasta el 63% de las ventas de esta marca). PMI se dejó de producir en 2010.

La empresa, además, había salido de la categoría de zumos con la venta de su marca Zumosol y de la fábrica de Palma del Río (Córdoba) en el año 2013, al grupo de origen turco Töksoz. El motivo de esta autoexclusión había sido la banalización de la categoría en el canal *retail*.

### **Propósito y valores**

Calidad Pascual revisó su posicionamiento corporativo antes de la pandemia de COVID-19 y decidió integrar todas sus marcas en torno a un único propósito común: “Dar lo mejor para el futuro de la alimentación”.

*“La expresión «dar lo mejor» integra el irrenunciable concepto de Calidad Pascual y lo eleva a todos los órdenes de la empresa reflejando nuestra filosofía de compañía: una actitud de insatisfacción permanente, de superación, que nos hace preguntarnos cada día si lo que hacemos hoy es lo mejor que podemos ofrecer a la sociedad. Dar lo mejor es una evolución, una forma de elevar nuestra calidad a un plano más holístico”, declaraba Tomás Pascual.*

Este propósito se integró también en sus campañas publicitarias y se fundamentaba en tres principios: bienestar (calidad nutricional y hábitos de vida saludables), desarrollo (impacto positivo en trabajadores y sociedad) y medioambiente (protección de los recursos naturales).

Su implementación se articulaba en cinco valores que debían estar presentes en el desempeño y cultura corporativa de Calidad Pascual: integridad, cercanía, pasión, calidad e innovación.

### **El gobierno corporativo**

La empresa continuaba en 2023 siendo propiedad de la familia fundadora, cuyas normas de funcionamiento estaban regidas por un protocolo familiar desde 1999.

La actividad de alimentación y bebidas de la Corporación Empresarial Pascual se desarrollaba principalmente a través de la sociedad Calidad Pascual S.A. Esta sociedad contaba con un consejo de administración, como máximo órgano de administración y representación, que estaba compuesto por cuatro consejeros, de los que dos eran dominicales (Tomás Pascual Gómez-Cuétara y Borja Pascual Gómez-Cuétara) y los otros dos eran externos independientes.

---

<sup>8</sup> P.M.I. correspondía a las iniciales Pascual Milk International y fue una marca lanzada para intentar regular el desajuste que se producía entre la época de mayor producción lechera y la de su consumo.