

## **DRISCOLL'S OF EUROPE, ¿CÓMO ABORDAR EL MERCADO EUROPEO?<sup>1</sup>**

En su reunión de febrero de 2011, los miembros del Consejo de Administración de Driscoll's of Europe (DoE) debían decidir sobre una cuestión que llevaban demasiado tiempo sin resolver.

Unos meses atrás, uno de sus mejores clientes, con quien llevaban trabajando desde mediados de 2009, les había informado que sólo podrían seguir referenciando los productos de la empresa si eran envasados bajo su propia marca de distribuidor.

Trabajar con marca del distribuidor chocaba frontalmente con el modelo que la empresa matriz, Driscoll's, se había esforzado en implantar durante muchos años en Estados Unidos y cuyo éxito avalaban los resultados que la compañía alcanzaba de forma regular en cada ejercicio. Driscoll's of Europe (DoE) había nacido para replicar en Europa el modelo original de la matriz americana, cuyos directivos se oponían a comercializar bajo marca del distribuidor porque *“minaba las bases de éxito de la empresa: la diferenciación sostenida y la rentabilidad”*.

### **Driscoll's of Europe BV (DoE)**

DoE había sido fundada en marzo de 2009 por la californiana Driscoll's Strawberry Associates, Inc. (en adelante, Driscoll's) –el mayor comercializador mundial de frutas del bosque- y la española Alconeras, con el 80% y el 20% del capital, respectivamente<sup>2</sup>. Con sede en Breda (Holanda), su objetivo era aumentar las ventas de las variedades de Driscoll's en el mercado de Europa continental, desarrollar una sólida posición de la

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín del Instituto Internacional San Telmo para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Octubre 2011, Instituto Internacional San Telmo, España.

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 medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

Rev. Nov. 2017

<sup>2</sup> En enero de 2011, Driscoll's of Europe había adquirido todos los negocios de Alconeras que no estaban directamente ligados a la producción agrícola, junto a su 20% de participación en la empresa. La familia Garrido, propietarios de Alconeras, continuaría produciendo en España y Marruecos para DoE, como uno de sus agricultores asociados y, además, pasaban a ser accionistas de la empresa matriz en Estados Unidos (únicos accionistas que no eran estadounidenses).

marca en este mercado y consolidar la producción de dichas variedades en Europa y Magreb.

DoE era una nueva apuesta de ambas empresas para abordar el mercado europeo de frutas del bosque, tras un primer intento que no había dado los resultados esperados. En 2007, Driscoll's y Alconeras habían fundado, junto a KG Growers (cooperativa inglesa de productores de frutas del bosque y fruta de hueso), la empresa *Berry Gardens* para desarrollar el mercado británico –el mayor de Europa en frutas del bosque- bajo el concepto de negocio de Driscoll's. Bajo el lema “*De las Mejores Variedades a las Mejores Fruta del bosque*”<sup>3</sup> el modelo apostó por apoyar fuertemente la marca Driscoll's en el Reino Unido.

Sin embargo, las cadenas de distribución británicas resultaron estar muy poco abiertas a comercializar productos perecederos con marca de productores. Por ello, en marzo de 2009, Driscoll's y Alconeras decidieron salir del proyecto para desarrollar un modelo similar en Europa continental. Berry Gardens quedó en manos del socio nacional y continuaría produciendo en exclusiva las variedades de Driscoll's en el Reino Unido, (esta vez, con marca de distribuidor) y actuando como agente comercial de Alconeras y DoE para frutas producidas fuera de la temporada británica.

En 2010, DoE comercializó en Europa fruta producida por sus propios agricultores asociados, procedente de 21 áreas de producción repartidas en 11 países (Holanda, Bélgica, Alemania, Reino Unido, Irlanda, Portugal, España, Marruecos, Egipto y Francia). Asimismo, suministró a sus clientes europeos fruta procedente de los productores asociados a Driscoll's en Estados Unidos, Méjico, Chile, Argentina y Sud-Africa, garantizando así el suministro durante los 365 días del año (ver en Anexo 1 el calendario de disponibilidad de las variedades de DoE).

### Los socios: Driscoll's y Alconeras

#### *Driscoll's*

En 2010 Driscoll's era el mayor comercializador mundial de frutas del bosque, con unas ventas totales superiores a los 1.300 millones de dólares. Tenía su sede central en Watsonville (California, EE.UU.). Era líder del mercado americano, con unas cuotas del 90% en frambuesa, 25% en fresa, 20% en mora y 8% en arándanos. En Europa, estaba presente principalmente en frambuesa, con una participación de mercado del 25% en 2010. Entre los años 2000 y 2010 el crecimiento medio de la facturación de la empresa había sido del 15% cada año.

Las ventas de frutas del bosque en Estados Unidos estaban experimentando un gran desarrollo en los últimos años (aumento del 25% en volumen entre 2008 y 2010 y un

---

<sup>3</sup> “*From Best Breeds to Best Berries*”

27% en valor, según datos de Departamento de Agricultura de los Estados Unidos – USDA-). Un 85% del consumo era de fresas y arándanos.

La compañía comercializaba fruta convencional y ecológica, fundamentalmente a partir de sus propias variedades patentadas y, en menor medida, variedades públicas. Para la obtención de sus variedades propias, Driscoll's empleaba medios de tipo natural (sin manipulación genética). Los clientes de la empresa eran preferentemente detallistas, aunque también trabajaba con distribuidores y cadenas de restauración – *foodservice*-. Entre 2005 y 2010, el precio medio de venta de sus variedades creció un 22%, mientras que, en volumen, aumentó un 56%<sup>4</sup>. En el Anexo 2 se presentan las principales etapas de la cadena de valor de Driscoll's.

Desde sus orígenes a finales del siglo XIX, Driscoll's se había mantenido como empresa familiar. En 2010 estaba en su tercera generación y la cuarta ya se estaba incorporando al negocio. Miles Reiter, Presidente y Consejero Delegado, era descendiente directo de los fundadores<sup>5</sup>.

Las claves estratégicas de la empresa se concretaban así:

- Desarrollar un sólido reconocimiento y preferencia de la marca Driscoll's entre los consumidores, para poder obtener buenos precios de forma sostenida. La alta dirección de la empresa apostaba por un futuro estable, no por un crecimiento fugaz centrado en ventas a corto plazo. La misión de la empresa, expresada como "*Deleitar continuamente a los consumidores de frutas del bosque mediante la alineación con productores y clientes*"<sup>6</sup>, solía ser recordada con frecuencia en los consejos y comités de dirección de Driscoll's para orientar las decisiones que debían tomarse.
- Optar por una sola marca, *Driscoll's*, para aumentar su fuerza y reducir la complejidad del suministro. Una segunda marca propia, *Berry Valley*, se empleaba para comercializar fruta que no reunía los requisitos para ser primera marca o cuando tenían lugar puntas de producción (aunque éstas se trataban de evitar mediante una estricta planificación de la producción, para garantizar los mejores precios de la fruta sin desabastecer el mercado). También se había renunciado, expresamente, a hacer marcas privadas (marcas de distribuidor).

---

<sup>4</sup> Según directivos de la empresa, este efecto podía deberse, además de a una ligera revalorización de los productos, a un cambio en el mix de productos, en el que la frambuesa había experimentado un gran desarrollo frente a la fresa (la primera tenía un precio unitario por kilo muy superior a la fresa).

<sup>5</sup> Para mayor información, puede consultarse la página web de la empresa [www.driscolls.com](http://www.driscolls.com).

<sup>6</sup> "*To continually delight berry Consumers through alignment with our Customers and Growers*".