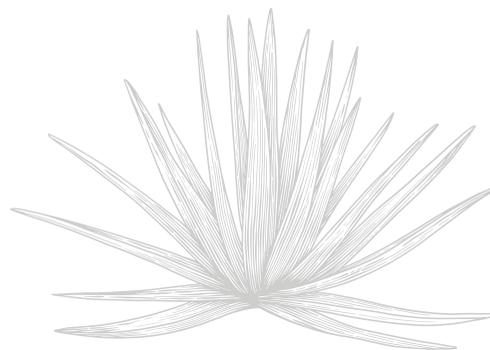


# MARIANO PEROTTI



## La industria de bebidas con alcohol camina con paso firme en nuestro país y fortalece su posición en el sector.



**T**omar las riendas de una corporación multinacional en México, como Diageo siempre es un gran reto. Mariano Perotti lo tomó en plena pandemia. Recurrió a todo lo aprendido en años de trayectoria para adaptarse rápidamente a las exigencias de los tiempos, y lo logró. Actualmente, dirige una empresa sensible a cualquier cambio en el consumo, en una industria en donde se traslapan modas con tendencias de siglos, y las generaciones van mudando de gustos y preferencias a lo largo de los años.

Está en una gran empresa en un buen momento, México es un mercado clave para Diageo a nivel mundial, así que Perotti proyecta seguir creciendo en presencia en los próximos años, y ampliar su labor en responsabilidad social en el país.

**Tomaste el cargo de CEO de Diageo en plena pandemia. ¿Cuál fue tu estrategia para impulsar las ventas en medio de la emergencia sanitaria que impactó las cadenas logísticas mundiales, incrementó los costos de la materia prima y metió incertidumbre en todos los modelos de negocio?**

Yo venía de otra industria de consumo masivo, de bebidas, y nos dimos cuenta claramente que como tendencia la gente comenzaba a tener más noción de la calidad de las cosas que consumía. La salud empezaba a tener una relevancia importante.

La segunda tendencia era que había un consumo en el hogar. México es un país donde se convive mucho fuera de casa, en la calle, en restaurantes, bares, centros de consumo *on the go*. Hubo que reajustarse a esa nueva tendencia. En la pandemia el consumo en el hogar comenzó a crecer y la manera de comercializar y comprar los alimentos cambió. El que tenía miedo de comprar por internet rompió esos miedos, el e-commerce comenzó a acelerarse.

Trabajamos para desarrollar, tanto la cadena de comercialización como en el *e-commerce*, junto con nuestros clientes, plataformas digitales lo más rápido posible. Abrimos una plataforma: The Bar, para acercar a las personas a la mixología. También nos dimos

cuenta de que la casa se transformó y que la gente comenzó a priorizar y valorar las categorías premium. Las categorías que nosotros llamamos Deluxe y Súper Deluxe crecían. Decidimos invertir mucho en esas marcas. La gente se interesó más en la transparencia sobre el origen de los productos que consume: dónde se fabricaban, cómo era la cadena de producción, y en las plataformas les dimos esa información.

También comenzamos a tener más noción de disfrutar la vida, de celebrarla, y nos dimos cuenta de que si había un momento para celebrar, nuestro portafolio de productos entraba perfecto ahí. Diría que esos fueron los tres grandes factores de adaptación: portafolio, foco en las marcas premium y fortalecer la comercialización. En ese momento también apoyamos al 30% del negocio indirecto, es decir restaurantes, bares y centros de consumo. Tratamos de no perder esa formación de mixólogos, bartenders, meseros, que son tan importantes en el valor y servicio. Hicimos un programa para seguir capacitándolos, para que siguieran teniendo trabajo.

**Fue un periodo de crecimiento, la empresa se fortaleció.**

Siempre hablamos que el mundo es volátil, cambiante. Sí, fue un momento de aprendizaje total en cómo nos adaptamos, desde la estructura de costos, la de nuestras marcas, romper paradigmas que parecían imposibles. Fue un crecimiento personal enorme, valorar las cosas fundamentales de la vida y los valores, cosas que teníamos que poner arriba de la mesa, pero también un momento donde se empezó a acelerar el crecimiento. Incluso hoy nos preguntamos qué aprendimos de aquello, para volver a crecer. Fue muy interesante como todos hemos cambiado funcionalmente. Yo cambié de trabajo en ese momento. Todos nos adaptamos a diferentes industrias. Fue muy interesante lo que pasó.

**¿Qué representa en 2023 México para Diageo a nivel mundial?**

México está viviendo una situación particular a nivel mundial por muchas razones, y juega un



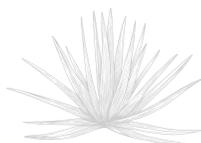
Mariano Perotti  
Director general de  
Diageo en México

rol fundamental. Cuando vemos la solidez de la moneda y las inversiones, también están sucediendo muchos fenómenos macro y microeconómicos importantes. México se está transformando en el motor industrial de muchos países del mundo.

Desde Diageo, por ejemplo, estamos invirtiendo para fortalecer nuestra capacidad de producción y es un mercado clave para Latinoamérica. Lo vemos en la economía y en la balanza comercial. Eso hace que haya confianza para invertir en este país, por la cercanía que hemos tenido con Estados Unidos. Las diferencias de ellos con China hace que México está en un lugar privilegiado. Eso desde el punto de vista del contexto.

Para una multinacional es muy importante la estabilidad de un país. Está además pasando algo importante y Estados Unidos está mirando a México porque está de moda. Cuando hablamos de indulgencia, de disfrutar ciertas cosas, México representa eso. Hay una tendencia cultural muy fuerte: la música, la comida, la bebida. Empezamos viéndolo en el turismo, pero ya eso se transformó en un hábito.

Personas de Estados Unidos están viniendo acá, no solo a disfrutar los veranos, hay una contra inmigración única, porque el costo de la



**las personas se interesan más en la transparencia sobre el origen de los productos que consumen: dónde se fabrican, cómo era la cadena de producción, y en las plataformas les dimos esa información.**

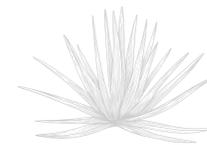
inflación del mundo es alto y México representa un lugar ideal para vivir. Muchos estadounidenses están viniendo a vivir aquí. México está de moda, el tequila está de moda y, aunque México siempre ha sido importante, hoy está en un momento espectacular. Para nosotros en Diageo es uno de los dos países más importantes de Latinoamérica. En la empresa tenemos varias prioridades geográficas, una es Estados Unidos, otra es China, otra que nosotros llamamos el comercio de los Duty Free, y después México. México tiene potencial. Como dije, siempre lo tuvo, pero ahora las oportunidades son espectaculares.

#### **¿Podrías hablarnos del portafolio de las marcas que manejan?**

Diageo es una compañía joven, en realidad. Estamos cumpliendo 25 años, pero tiene marcas de más de 200, lo que es una combinación muy interesante. La mayoría de las destilerías de Scotch son de Diageo, y ahí está la marca número uno que es Johnnie Walker. Están Buchanan's, maltas, JB, Black & White, un amplio panorama. Siete de cada diez botellas de Scotch son de Diageo, y muchas número uno en cualquier segmento. El portafolio puede tener productos de 10 hasta 500 dólares. Hoy en México nuestro portafolio va desde los 30 hasta los 200 dólares. Ahí tenemos, a Johnnie Walker con múltiples ediciones y Buchanans, las dos marcas número uno. Después viene el portafolio de tequila, que es una gran apuesta en tendencia y que se está volviendo más popular entre segmentos como las mujeres. Un tequila de mala calidad no lo toman, pero sí un tequila suave. Ahí fue cuando la categoría de añejo fue imponiéndose y ahí entró Don Julio, con Don Julio 70 como el producto premium de la categoría y hoy líder del mercado.

Tenemos otras marcas líderes como Baileys, el vodka Smirnoff, gin con Tanqueray y cerveza Guinness. Es decir, el portafolio es muy amplio, lo que nos genera una cierta complejidad al tener tantas categorías para priorizar, pero también nos da una ventaja competitiva, dado el liderazgo en diferentes categorías.

**¿Cuáles son las estrategias que se llevan a cabo en México para adaptarse a los cambios de hábitos y preferencias, dada la diversidad no sólo geográfica sino**



### generacional, ante la ascendencia de categorías como el tequila y el mezcal?

La estrategia para el scotch es rejuvenecerlo. Es una categoría muy fuerte entre personas de 35 años hacia arriba, y vemos una oportunidad muy grande en el segmento de 25 a 35. No es scotch puro sino la mixología, al mezclarse pues vemos que a mujeres y jóvenes les interesa la coctelería. Esa revolución también pasó por el segmento del tequila. Yo diría en resumen que es utilizar estrategia de coctelería en scotch como innovaciones en menor graduación y estrategia premium de coctelería en tequila.

Hay un tercer pilar, que es la innovación. Las marcas lo requieren. Lanzamos por ejemplo un Johnnie Walker Blonde un whisky creado para mezclarse; Don Julio Primavera, bebidas *ready to drink*, hay una tendencia hacia bebidas con alcohol en lata. Hay que decir que de cada 100 pesos, 86 se van a cervezas y 14 son de spirit. Hay un espacio amplio para crecer, y *ready to drink* es una categoría muy importante.

Un cuarto pilar, la comercialización. Para ser más fuertes en comercialización y distribución, nos asociamos y aprendemos junto con distribuidores de grandes compañías como Coca-Cola y de otras categorías para empezar a ampliar la distribución de nuestros productos. Estábamos llegando solamente a 40,000 clientes en un año y ahora tenemos posibilidad de llegar a 150,000, en un país que tiene alrededor de un millón de clientes potenciales.



### ¿Cuáles son las acciones en cuanto al reto de responsabilidad social y sustentabilidad?

En la empresa donde trabajé anteriormente, tener la certificación de Empresa B era muy importante, y cuando me cambié a Diago era para mí una regla de oro tener una sólida agenda de responsabilidad social. La verdad es que me encontré con un plan muy robusto y claro hacia 2030, con tres grandes pilares incluyendo el consumo responsable, porque cuando eres un activo protagonista de esto, tiene el triple de responsabilidad.

Yo tengo hijos y no se trata solo de prevención, sino de educar sobre cuáles son las edades correctas, cuándo no hay que tomar o no, cuál es la bebida correcta, la graduación correcta, y ahí tenemos planes enormes. Hay un programa que tenemos que se llama *Smashed*, para educar a los chicos en los colegios sobre las edades, las graduaciones correctas, los efectos del alcohol en el cuerpo o cómo decir que no. Para mí es fundamental porque, como dije, no se trata de prevención sino de educación. Hay muy poco conocimiento sobre el tema y nosotros tenemos un rol importante, de modo que lo primero es esto, consumo responsable.

En segundo está la labor en la comunidad. Vengo de Argentina, que es un país con cierta inequidad social y por ello estoy convencido de que, como industria tenemos una responsabilidad muy grande de dar empleo, educar, ayudar e integrar. En Diageo tenemos un plan muy fuerte en las comunidades donde trabajamos. Por ejemplo, en Jalisco estamos invirtiendo en el trabajo formal; integrar a la gente para que tengan educación y mejorar la empleabilidad para mí es fundamental.

También está toda la cadena de valor. Esos meseros que no tienen trabajo, esas mujeres emprendedoras, tenemos un rol ahí y estamos actuando.

Como tercer factor está la sustentabilidad. Tenemos un programa para cuidar el agua, reducir la huella de carbono, usar energías renovables. Estamos invirtiendo en instalaciones amigables con el ambiente. Quitamos las cajas de cartón a muchos de nuestros productos. Cuando compres una botella de Tequila Don Julio te preguntarán dónde quedó la caja de cartón y también te sumarán a cuidar el planeta pues al eliminarla somos más sustentables. Estamos reduciendo

la cantidad de vidrio que usamos y vemos que el cliente lo valora. Cuando eres una compañía socialmente responsable y sustentable tienes probabilidades de que las personas se sumen contigo porque les gusta lo que estás haciendo.

### ¿Qué consejo compartirías a la comunidad IPADE?

Cuando entro en un centro educativo -y más este que es de primer nivel y forma líderes-, no dejo de inspirarme. Me acuerdo del primer día en que entré a la universidad, como becario a la multinacional, con toda la ilusión, un chico de clase media baja, y me daba cuenta del valor que tiene la educación. Estudié en una universidad pública que me permitió educarme, de modo que lo primero que diría es que sigan perseverando, porque cuando uno tiene educación, el mérito es lo que más vale. No importan los apellidos. A mí me pasó, sucede en México y tengo mucho talento que viene de esta escuela. No estoy hablando de un mérito técnico, sino que hoy se piden líderes con valores, y esta escuela otorga eso. Es integridad como líderes, y es lo que transforma la sociedad. Eso como primer mensaje personal.

Como mensaje en términos de industria, creo que el tema más importante en una compañía es el talento, y el principal viene de las escuelas de negocios. Por esos valores y por esa técnica, sugiero, conectémonos, enseñémonos, aprendamos. Ustedes están todo el día a la vanguardia, investigando y en ocasiones las compañías nos miramos demasiado hacia adentro y creemos que porque somos líderes de mercado lo sabemos todo. Así que no dejemos de lado esa mirada externa; la conexión entre centros educativos y empresas es fundamental. Después, la colaboración y conectar los puntos es clave en la vida. Así que sigamos conectados. Creo que tenemos un futuro enorme entre una escuela de negocios como el IPADE y las empresas. </>

La entrevistadora es directora y profesora del área de Comercialización en IPADE Business School