

El profesor Jose Antonio Boccherini, Director Académico del Departamento de Empresas Agroalimentarias, entrevista a Stephen Morley, director general de Diageo en España.

“A pesar de la crisis, Diageo va a crecer en España”



Stephen Morley asumió la dirección general de Diageo Iberia hace dos años, tras dirigir el negocio de whisky, ginebra y marcas premium del grupo a nivel mundial. Anteriormente, fue director mundial de la marca Johnnie Walker, donde desarrolló la conocida campaña “Keep Walking”. Morley, miembro del Consejo Asesor del Departamento de Empresas Agroalimentarias del Instituto, se muestra confiado ante la crisis y nos confía su secreto para afrontarla: seguir ejecutando de forma consistente una estrategia que ha demostrado ser buena a largo plazo e invertir para aumentar el valor de sus marcas.

Jose Antonio Boccherini

Director Académico del Departamento de Empresas Agroalimentarias
jaboccherini@santelmo.org

¿Cuáles son los fundamentos del modelo de negocio de Diageo y su estrategia?

Nuestra estrategia se centra en crecer orgánicamente en ventas y en beneficios, mediante la construcción de marcas cada vez más fuertes y su extensión a geografías más amplias. Tenemos 8 marcas prioritarias a nivel global y varios cientos de marcas a nivel local o regional con gran potencial. Aunque operamos en 180 países, sólo tenemos tamaño y escala en el 25% de ellos, por lo que la oportunidad de crecer es enorme, apalancándonos en las marcas regionales para aumentar la penetración de nuestras marcas internacionales. Esperamos un importante crecimiento en Brasil y México. También en Colombia gracias a su creciente estabilidad. En Africa tenemos una joint-venture con Heineken. En Asia y en China hemos incrementado la inversión en nuestras marcas. En India estamos estableciendo una joint-venture que nos facilitará el acceso al mercado. En Europa Central y del Este tenemos socios locales y en Rusia hemos establecido nuestra propia filial. Es decir, Diageo tiene escala en los mercados maduros y capacidad de acceso al mercado en las mayores economías emergentes, lo cual nos da un gran espacio de crecimiento.

Una segunda fuente de crecimiento son

las adquisiciones. Continuaremos buscando oportunidades que nos permitan entrar en nuevos segmentos de producto no cubiertos por nuestra cartera o fortalezcan nuestro acceso al mercado, pero siempre que refuercen nuestro enfoque en el mercado de bebidas alcohólicas. Durante la última década hemos vendido negocios por un importe que dobla el de nuestras adquisiciones, saliéndonos de negocios que no tenían que ver con nuestro negocio central.

España es el cuarto mercado mundial para Diageo y supone una contribución muy importante en sus resultados. Es un mercado muy competitivo y desarrollado, posiblemente el más competitivo del mundo. Nuestra estrategia en España se basa en crecer orgánicamente potenciando el posicionamiento premium de nuestra cartera de marcas, captar nuevas generaciones de consumidores y desarrollar nuevos momentos de consumo que históricamente no existían.

¿Qué ventajas supone para Diageo estar presente en 180 mercados?

Un ejemplo de las ventajas es Johnnie Walker, que se vende en los 180 mercados con una visión y una estrategia global y una imagen e iconografía de marca consistentes bajo el lema “Keep walking”. Si eres capaz de hacer las cosas

consistentemente bien en múltiples geografías, esa amplitud de presencia es un gran activo. Permite obtener economías en compras, producción, acceso al mercado y reconocimiento de marca.

En plena crisis financiera, en octubre de este año, Paul Walsh, CEO del grupo, no sólo presentó unos resultados excelentes sino que reiteró la expectativa de un crecimiento orgánico del beneficio operativo entre el 7% y el 9% para el año que viene. Estar presente tanto en mercados consolidados, como en mercados emergentes, permite mitigar el riesgo y adoptar una visión a largo para invertir en marcas y activos buscando el crecimiento orgánico, y esto se ha reflejado en los resultados de Diageo.

El consumo de alcohol está siendo objeto de una regulación creciente en todo el mundo. ¿Cómo afecta a Diageo y cuál es su enfoque frente a esta situación?

Diageo es claramente el líder de esta industria y apuesta por promocionar el consumo responsable. A nivel mundial, invertimos más de 100 millones de libras al año para asegurar que los consumidores entienden bien el papel que el alcohol juega en la sociedad. En España, desde la FEBE (Federación Española de Bebidas Espirituosas, de la que soy presidente) y

“Los precios de las materias primas volverán a subir a medio plazo, por encima de la inflación”.

desde Diageo estamos lanzando programas conjuntos con la Dirección General de Tráfico y con el Ministerio de Salud, entre otros, para que no se consuma alcohol al volante, facilitando información sobre transporte público y números de taxi, o animando a los consumidores a designar un conductor que no beba. El alcohol juega en este país un importante papel en las relaciones sociales y se consume en momentos de celebración y para compartir momentos muy positivos con los amigos, y aunque hay una minoría que abusa, seguiremos trabajando con el gobierno para educar a los consumidores y que se entienda este papel.

Entre 2005 y 2008 el precio de los cereales llegó a subir un 168%, según datos de la FAO. ¿Cómo afectó esta subida a Diageo y cómo ha reaccionado?

Indudablemente, nos ha afectado, como a muchos otros. Nosotros compramos mucha leche (para Bailey's), cereales, cebada, etc. También muchas de nuestras materias primas, como el cristal, han subido por el incremento del precio del petróleo. Lo que hacemos como organización es comprar con contratos a futuro sobre periodos de tiempo bastante largos, lo cual nos permite suavizar los picos de precios haciendo que nuestros costes sean más constantes y predecibles. Además, somos el mayor comprador de nuestra industria, lo que nos permite un apalancamiento muy bueno. Gracias a todo ello hemos podido reducir el impacto como demuestran nuestros resultados.

Recientemente los precios de los cereales y del petróleo han descendido, aunque puede ser una situación coyuntural debida a una menor demanda por la crisis. ¿Cuáles son sus expectativas sobre la evolución futura de los precios?

Creo que volverán a subir a medio plazo, por encima de la inflación. Los precios van a seguir siendo volátiles y, por eso, pienso que nuestra estrategia de comprar a futuro y a largo plazo es correcta. Sin embargo, el peso del coste de las materias primas en nuestro negocio no es demasiado alto, por lo que creo que estamos mejor situados que otras

industrias como la cerveza, en la que el peso de las materias primas es mayor.

¿Cuál es su visión y sus expectativas sobre la situación económica en el mundo y en España?

Soy ligeramente optimista, me gusta ver el vaso medio lleno. El Libor y el Euribor han bajado y espero que la liquidez se empiece a trasladar a las empresas y los consumidores para que se recupere la confianza y se anime la demanda. Pero no creo que esto ocurra antes de 2 ó 3 años. La elección de Obama puede acelerar la recuperación en EE.UU., porque ha generado un sentimiento de optimismo y confianza entre la sociedad americana, cuya economía se está fortaleciendo con tipos de interés bajos, lo cual es una buena combinación. Pero España es quizás, por el aumento del desempleo, el mercado más difícil de Europa. Creo que veremos una recesión en el tercer y cuarto trimestre, porque aún no han bajado significativamente los tipos de interés para el consumo y porque el crédito para las empresas es prácticamente inexistente, lo cual está alimentando un sentimiento negativo. Espero que el gobierno adopte medidas que eviten el colapso del sector inmobiliario para que los consumidores no perciban que la deuda de su hipoteca es mayor que el valor de la propiedad. Si eso se consigue, creo que España se recuperará más rápido, en dos años en lugar de tres, pero, en cualquier caso, hemos de ser muy prudentes en la gestión de nuestros costes.

¿Va a afectar esta situación al negocio de Diageo?

Indudablemente sí. En los últimos dos años el consumo de bebidas alcohólicas ha descendido en volumen en España por la reducción de la renta disponible para las familias (aumento del coste de la vivienda y de las hipotecas). Como resultado, la gente ha disminuido su frecuencia de salida en una media de una noche por semana, lo cual ha tenido un impacto negativo importante en el consumo.

¿Es ello debido sólo a la situación económica, o hay también un cambio en el estilo de vida?

Ambos. Las generaciones entre los 18 y

35 años son cada vez más internacionales en su estilo de vida, lo cual se traduce, en primer lugar, en un aumento bastante rápido del entretenimiento en el hogar y, en segundo lugar, en un incremento del fenómeno de beber después del trabajo, entre semana y con unos amigos, un momento de consumo tradicionalmente dominado por la cerveza y que presenta grandes oportunidades para nosotros, compensando en parte el declive que describía anteriormente.

¿Y el botellón?

El botellón ha empezado a descender en algunos lugares del país, aunque en Madrid está creciendo de nuevo. Los jóvenes hacen botellón porque no encuentran la combinación de ambiente y precio que buscan en la oferta hostelera actual, por lo que buscan un lugar alternativo para ir con sus amigos.

¿Es el botellón positivo o negativo para su negocio?

En nuestra opinión es negativo. La elección

de una bebida espirituosa busca demostrar un status y un sentido de pertenencia, y esto se hace a la vista de los demás. Es decir, estas decisiones de compra son emocionales y no buscan la relación óptima entre calidad y precio. El botellón, sin embargo, cambia los parámetros de decisión y “comoditiza” el producto. Además, despliega una imagen muy negativa, que se asocia con el consumo irresponsable, con ensuciar y estropear el entorno, lo cual es exactamente contrario al tipo de consumo responsable que queremos promover.

¿Hay una tendencia de base hacia un mayor consumo de alcohol en el hogar?

¿Qué implica en su enfoque de marketing y comercialización?

En la última década el consumo fuera del hogar fue del 77% y hoy es del 66%. Aunque, según Nielsen, el mercado descendió el año pasado un 4,5% en volumen, nosotros hemos crecido en ventas y en beneficios. No estamos reduciendo nuestra tasa de inversión por



la recesión económica. Como consecuencia del mayor consumo en el hogar, estamos intensificando nuestra orientación al consumidor y adaptando nuestro enfoque comercial, analizando el comportamiento de compra y de consumo para desarrollar programas que añadan valor a la categoría en colaboración con la distribución comercial.

También estamos invirtiendo en marketing digital y relacional para construir una relación directa entre los consumidores y las marcas. En nuestra industria no tenemos acceso a la publicidad en televisión para las bebidas de mayor graduación. Por ello, tenemos que utilizar múltiples canales de comunicación. Los canales "online" son mucho más eficientes en términos del gasto publicitario, especialmente para los segmentos emergentes jóvenes, que pasan mucho más tiempo online que viendo televisión o expuestos a anuncios publicitarios por la calle. Hemos desarrollado muy buenas habilidades en este entorno, en parte por necesidad, y creo que esto nos da una ventaja competitiva sostenible.

Aunque ustedes pronostican un descenso del mercado en volumen para el próximo año, esperan crecer invirtiendo en crear marcas de más valor. ¿Es ésta una estrategia razonable en tiempos de crisis?

Estamos convencidos de ello por dos razones: en primer lugar, la gente bebe menos pero quiere beber mejor. Las marcas premium y de lujo están creciendo, las marcas estándar decrecen y las marcas blancas crecen pero reducen el valor de la categoría. Los consumidores buscan confianza, quieren escalar niveles de

calidad y diferenciarse. Y en el consumo en el hogar, los consumidores quieren ofrecer a sus invitados marcas premium que demuestren su status, no marcas estándar. Este es el motor del crecimiento de estas marcas premium. Por eso creo que hay un futuro sostenible para invertir en construir marcas fuertes, porque hay motivaciones de los consumidores que van a seguir existiendo.

¿Hay lugar para la marca blanca en el mercado de bebidas alcohólicas?

Siempre hay lugar en cualquier categoría para la marca blanca. Pero el éxito en nuestro negocio no se consigue reduciendo costes para crear barreras de entrada. Este no es un negocio de bienes de consumo de alta rotación (fast moving consumer goods) sino de baja rotación. Nuestro reto consiste en ofrecer suficientes razones al consumidor para que estén dispuestos a pagar más por nuestras marcas, y para conseguirlo tenemos que ser suficientemente creativos.

Se suele decir que las crisis son épocas de oportunidades. ¿Qué oportunidades ve usted para Diageo?

Nuestro balance a nivel global es muy robusto, y ello nos permitirá hacer adquisiciones que sean apropiadas para nuestra organización. El significado de "apropiado" será muy diferente dependiendo de nuestra situación en cada país. En los países emergentes, las adquisiciones serán apropiadas si fortalecen nuestra capacidad de acceso al mercado y también si nos permiten acceder a bolsas más grandes de beneficios mediante marcas locales. En los países maduros, la probabilidad de

una adquisición local es menor, porque su impacto sobre nuestra capacidad de crecimiento es más reducido. Por eso, en estos países tenemos que centrarnos en el crecimiento orgánico, aunque pueden existir algunas oportunidades puntuales de adquisición.

“La imagen que despliega el botellón es exactamente la contraria al tipo de consumo responsable que queremos promover”.

¿Qué es DIAGEO?

Diageo es el líder mundial en producción y comercialización de bebidas espirituosas. Está presente en 180 mercados por todo el mundo y en el último año fiscal, terminado en junio de 2008, alcanzó unas ventas de 10.643 millones de libras esterlinas (un 7% más que el ejercicio anterior) con un beneficio operativo de 2.304 millones de libras (un 9% más que el ejercicio anterior). Cotiza en las bolsas de Nueva York y Londres. Emplea a más de 23.000 personas en 80 países. Aunque gestiona una amplia cartera de marcas, define 8 de ellas como prioritarias a nivel global: Smirnoff, Johnnie Walker, Guinness, Captain Morgan, Baileys, J&B, José Cuervo y Tanqueray.