

**PERNOD RICARD:  
DESTILANDO DATOS E INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA DESCUBRIR  
LA MAGIA DE LA CONEXIÓN HUMANA<sup>1</sup>**

*“En un animado restaurante parisino, en una alegre boda china, cuando sale el sol en Seúl o se pone en Nueva York, con amigos en cualquier lugar y en todas partes, física y digitalmente. En este momento, en todo el mundo, se están produciendo innumerables encuentros: destellos únicos de convivencia que sólo sienten las personas allí presentes en ese mismo momento. Nuestro objetivo es brindar a nuestros consumidores la marca que desean, en el momento adecuado, el lugar correcto, el precio correcto, con el mensaje correcto”.*

Alexandre Ricard, presidente y director general de Pernod Ricard

El 25 de abril de 2024 el Consejo de Administración de Pernod Ricard se reunió en París para debatir los resultados obtenidos en el tercer trimestre de 2024.

Las ventas netas del tercer trimestre del año fiscal 2024<sup>2</sup> se mantuvieron estables en 2.347 millones de euros, lo que confirmaba la fortaleza de su cartera diversificada de bebidas espirituosas internacionales *premium* y su amplia presencia geográfica, que cubría mercados maduros y emergentes.

Sin embargo, la compañía no había cumplido con los pronósticos de ventas del tercer trimestre debido a que sus grandes negocios en Estados Unidos y China seguían bajo una fuerte presión. China se enfrentaba a un entorno macroeconómico difícil. Los inversores en varios sectores, desde bebidas hasta artículos de lujo, estaban preocupados por la demanda china mientras la segunda economía más grande del mundo se tambaleaba.

---

<sup>1</sup>Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el colaborador docente Jaime Arana y D. Vincenzo Marino, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © julio 2024, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su archivo y/o transmisión en cualquier 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 +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección [caso@santelmo.org](mailto:caso@santelmo.org).

<sup>2</sup> El ejercicio fiscal de Pernod Ricard tenía lugar desde julio hasta junio del año siguiente. Por lo tanto, el tercer trimestre del año fiscal 2024 se refiere al tercer trimestre del año.

En Estados Unidos, los mayoristas y minoristas seguían eliminando bebidas espirituosas caras de sus inventarios a medida que las ventas se alejaban de los máximos extraordinarios observados después del COVID-19. El grupo de bebidas espirituosas necesitaría un aumento de la demanda en los próximos meses para cumplir su objetivo para todo el año.

La junta directiva tenía varias preguntas:

- ¿Qué herramientas de *marketing* digital debería desarrollar Pernod Ricard en los siguientes años para reforzar la demanda y mejorar las ventas?
- ¿Cuál era el nivel alcanzado por la organización en términos de implementación y adopción de las herramientas?
- Considerando la coyuntura de crisis económica, ¿sería necesario acelerar, con el riesgo de aumentar lo que el Departamento de IT llamaba deuda técnica<sup>3</sup>; o posponer el grado de penetración de las herramientas en otros países, permitiendo así a Pernod Ricard organizar los datos y estabilizar toda la estructura?
- En la era de la inteligencia artificial generativa, ¿sería más interesante para Pernod Ricard lanzar nuevas herramientas y dedicar menos tiempo a proyectos que ya había iniciado?

### PERNOD RICARD EN 2023

Así presentaba a la empresa Alexandre Ricard, presidente y director general de la misma desde febrero de 2015, durante la convocatoria de resultados del año, el 31 de agosto de 2023 (véanse los Anexos 1, 2 y 3):

*“Pernod Ricard es el número uno mundial en bebidas espirituosas premium y el segundo productor mundial de vinos y bebidas espirituosas. El grupo, con una fuerza laboral multidisciplinar, con talento y altamente comprometida, de más de 20.600 empleados, posee diecisiete de las cien principales marcas de bebidas espirituosas, con más de 240 marcas premium distribuidas en más de 160 mercados.*

*En el ejercicio 23 tuvimos un desempeño muy sólido, con unas ventas de 12.137 millones de euros, en un entorno que se está normalizando. Tuvimos un desempeño muy sólido y diversificado, con crecimiento prácticamente en todas las regiones y en todas las categorías, con una ejecución de precios muy sólida en*

---

<sup>3</sup>La deuda técnica es una metáfora inventada por Ward Cunningham para describir las posibles complicaciones que surgen en un proyecto, normalmente de desarrollo de *software*, si no se toman las acciones adecuadas para mantener baja su complejidad. Como ocurre en el mundo financiero, en el que el pago de una deuda también requiere el pago de intereses, el esfuerzo por recuperar un proyecto desarrollado sin una metodología adecuada también puede aumentar considerablemente, con el tiempo, si no se actúa con prontitud.

*todo el mundo y volúmenes consolidados. Nuestro crecimiento orgánico global de ventas netas del 10% se compone de un 1% de volúmenes resilientes, un 8% de ejecución acertada de precios y 1% de un mix acertado. Se ve un crecimiento orgánico de las ventas del 2% en América, del 8% en Europa y del 17% en Asia y resto del mundo, y precios consistentes en casi todo el mundo”.*

El grupo Pernod Ricard nació en diciembre de 1975 de la fusión de dos empresas francesas: Pernod (creada en 1805, con sede en Créteil) y Ricard (fundada en 1932, con sede en Marsella), dos famosas marcas de aperitivos anisados (véase Apéndice 1 para más detalles sobre los momentos clave de la historia de Pernod Ricard). El negocio principal de la empresa era crear momentos de convivencia sostenibles y responsables, desbloqueando la magia de las conexiones humanas al traer *“buenos momentos desde un buen lugar”*.

Pernod Ricard elaboraba y vendía vinos y licores de primera calidad, que significaban mucho más que lo que había en la botella:

*“Somos una empresa con una cultura única y equipos comprometidos: una empresa con alma. Si bien estamos conectados por nuestra mentalidad compartida, también nos enorgullecemos de nuestro individualismo. Celebramos nuestras diferencias todos los días: nuestra diversidad de talentos, perspectivas y personalidades. Es un ingrediente fundamental en el poder de la convivencia. Esta fórmula ganadora nos permite afrontar la complejidad, abrazar la diversidad y enfrentarnos a la competencia de frente. Es lo que hace que Pernod Ricard sea único y ha sido fundamental para ayudarnos a evolucionar con los tiempos”.*

## **EL ENTORNO COMPETITIVO**

Pernod Ricard estaba cosechando los frutos del gran dinamismo del mercado de vinos y bebidas espirituosas, cuyo consumo crecía constantemente en todo el mundo.

En 2022 las bebidas espirituosas fueron la categoría de bebidas alcohólicas más consumida; representaba el 41% del total —en 2015 suponía un 35%, en términos de valor. El mercado mundial de bebidas espirituosas creció un 15,3% entre 2019 y 2022 (411.000 millones de euros) y, año tras año, se estaba desplazando hacia productos de gama alta; las marcas *premium* superaban a las marcas estándar.