

**ALBERTO RODRÍGUEZ-TOQUERO**

**DIRECTOR GENERAL DE MAHOU SAN MIGUEL**

## “Innovar es anticiparnos y construir el futuro del sector”

### Balance 2025

A pesar de lo desafiante de 2025, hemos avanzado en diversificación con el lanzamiento de productos como Refeel, Los Cachis y Café 170º, reforzando nuestra relación con la hostelería. Nuestras marcas han vivido hitos como el centenario de Alhambra, el impulso internacional de San Miguel o el liderazgo de Solán de Cabras en el segmento *premium*. A ello se suma la consolidación de Mahou USA tras adquirir el 100% de Founders y Avery.

### Perspectivas 2026

En 2026, seguiremos centrados en ser más competitivos y eficientes, creciendo en diversificación, atendiendo a la demanda de los consumidores, ofreciendo nuevos servicios a la hostelería y fortaleciendo nuestras marcas para crecer y generar valor.

### Horizontes

2026 seguirá siendo un año exigente para el gran consumo, marcado por la incertidumbre internacional y el aumento de los costes. En bebidas, el sector afronta además una transformación ligada a la reducción del consumo de alcohol y a nuevas ocasiones de consumo. En Mahou San Miguel estamos reforzando nuestra presencia en categorías sin alcohol, que ya representan casi el 30% de nuestras ventas.

### Pilares estratégicos

Nuestro Plan Estratégico 2025-2027 se basa en tres ambiciones: ser una compañía más admirada, competitiva y diversificada. Para ello, reforzamos el valor de nuestras marcas con propuestas diferenciales que conecten con el consumidor. También buscamos ganar eficiencia en un entorno de costes volátiles mediante la digitalización, el uso del dato y la inteligencia artificial, mientras impulsamos la diversificación geográfica y de producto.

### Marcas

En cerveza, la marca de fabricante mantiene un papel protagonista gracias a la calidad, la innovación y la experiencia. Ante una

mayor competencia, los fabricantes apostamos por la innovación y la diferenciación para anticiparnos a las tendencias y enriquecer la oferta del mercado. La experiencia de marca, la calidad y el vínculo emocional con el consumidor son elementos diferenciales.

### Innovación

Es una palanca estratégica para reforzar nuestro liderazgo y diversificar el negocio. Fuimos pioneros con Mahou 0,0 Tostada y seguimos ampliando nuestro portfolio con propuestas que abren nuevas ocasiones de consumo, como Vamos by Mahou en Egipto. También innovamos en servicios para la hostelería con soluciones como Nexho o +Bar y en el uso de la inteligencia artificial. Innovar es anticiparnos y construir el futuro del sector.

### Personas

Las personas son lo más importante. Contamos con más de 4.400 profesionales y somos la primera cervecera en atraer y fidelizar talento, según Merco. Pero cuando hablamos de personas nos referimos a toda nuestra cadena de valor, con un 94% de proveedores locales en España. También impulsamos iniciativas como BarLab Rural o Compartimos Futuro con la Hostelería, con las que acompañamos a más de 30.000 locales.

### Desafíos

Operamos en un entorno geopolítico y económico incierto, con mayor complejidad regulatoria y tensiones en las cadenas de suministro que exigen más anticipación y alianzas estratégicas. A ello se suma la presión normativa, la moderación en el consumo de alcohol y una hostelería afectada por la inflación y el aumento de costes. Además, afrontamos la transición sostenible y la disrupción tecnológica, que redefinen procesos y la relación con el consumidor.

