

Alberto Rodríguez-Toquero

Director general de Mahou San Miguel

“Debemos caminar hacia organizaciones más humanas con un rol integrador”

Tras un difícil inicio de 2021, marzo ya arrojó un mejor balance para Mahou San Miguel y los meses posteriores confirman la tendencia de crecimiento. Sin embargo, este verano estará todavía alejado de las cifras previas a la crisis sanitaria, por lo que el año se afronta como “un ejercicio de transición, pero también de oportunidad”, reconoce el entrevistado, añadiendo que “si hay algo que hace única a Mahou San Miguel es ser, ante todo, una empresa de personas, lo que nos ha llevado a adoptar decisiones como renunciar a ganar más para ayudar más”.

■ POR JESÚS C. LOZANO

Proactividad, tener un fin claro en mente, priorizar, pensar en el beneficio mutuo, empatizar, crear sinergias y renovación personal son los siete hábitos enumerados por el llamado ‘Sócrates americano’, Stephen R. Covey, que le sirven de guía a Alberto Rodríguez-Toquero.

Con más de 30 años de experiencia en la industria de alimentación y bebidas, incluyendo la dirección general de Coca-Cola España, el entrevistado se incorporó a Mahou San Miguel hace tres lustros. “Sigo desempeñado felizmente mi cargo, que sigue siendo el mismo que en 2006, aunque el contenido de mi trabajo ha cambiado notablemente”, reconoce.

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, Executive MBA por el IE Business School y con un Programa de Alta Dirección de la Cadena Alimentaria por San Telmo Business School, Rodríguez-Toquero colabora en su tiempo libre en el Cottolengo del Padre Alegre. Es su particular ‘afilarse la sierra’, que

diría Covey, en búsqueda del equilibrio y la mejora personal.

Usted comentó, a comienzos del pasado mes de abril en la presentación de resultados de Mahou San Miguel, que las ventas de la compañía habían sufrido un descenso del 8,9% en España durante los tres primeros meses de 2021 respecto al mismo periodo del año anterior. ¿Qué evolución han seguido las ventas durante los meses posteriores?

Efectivamente. Los meses de enero y febrero fueron difíciles para nuestro negocio por las restricciones y las inclemencias meteorológicas, registrando caídas del 20% en nuestras ventas globales y que superaron el 55% en el caso de la hostelería. Sin embargo, marzo ya arrojó un buen balance, mostrando las ventas un mejor comportamiento a medida que la hostelería fue recuperando poco a poco sus niveles de actividad. Abril y mayo han confirmado esta tendencia.

Antes del estallido de la pandemia, la hostelería representaba más de la mitad de las ventas de Mahou San Miguel. Tras el retroceso padecido el pasado año, ¿cuándo prevé que el canal vuelva a tener la importancia que tuvo?

La hostelería es un canal clave en nuestro negocio, que en 2019 aportó el 51% de las ventas totales de la compañía, porcentaje que el pasado año se redujo al 38%. Durante el primer trimestre de 2021, con los cierres y restricciones en bares y restaurantes, el porcentaje de ventas sigue siendo mayor en el canal de alimentación, pero estamos viendo cómo, poco a poco, la hostelería, que es nuestro principal canal en términos de rentabilidad, va ganando peso.

¿Es optimista con las perspectivas de ventas para este verano?

Partiendo de la base de que el verano sigue siendo una época crucial en nuestro negocio en la que se concentra alrededor del 31% de las ventas del



PLAN ESTRATÉGICO 'VAMOS 2030'

Mahou San Miguel acaba de presentar su plan estratégico de sostenibilidad 'Vamos 2030', una hoja de ruta basada en tres ejes principales con un enfoque transversal (contribución al progreso económico y social, protección del hábitat natural y bienestar) que se materializan en 15 compromisos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible que promueve Naciones Unidas. Entre los principales puntos del plan se encuentran el apoyo a la hostelería, el fomento de las compras locales y el impulso del empleo, minimizar el impacto de la actividad industrial en el entorno y la defensa de un estilo de vida social y saludable.

“Queremos ser un agente de transformación social desde lo que es relevante para las personas, por lo que adecuamos la actividad de nuestra compañía y nuestras marcas al nuevo entorno y sensibilidad de los consumidores”, afirma Alberto Rodríguez-Toquero, añadiendo que los seres humanos esperan, hoy en día, de las marcas “una actuación social que vaya mucho más allá del producto y de una relación transaccional; quieren que tengamos un punto de vista y que nos posicionemos de alguna manera”.

Llegados a este punto, “las empresas y las marcas tenemos casi la exigencia de definir nuestro rol siendo parte de la solución y ayudando a las personas a construir y adaptarse a las realidades y tensiones que nos está tocando vivir y afrontar”, explica el director general de Mahou San Miguel.

ejercicio, creo que esta temporada estival estará todavía alejada de las cifras previas a la crisis sanitaria, porque el turismo y la actividad hostelera no estarán aún a pleno rendimiento. Es verdad que el avance de la vacunación, el fin del estado de alarma y la flexibilización de las restricciones nos llevan a pensar que este verano será mejor que el anterior, pero estará todavía muy condicionado por la evolución del turismo nacional e internacional. Según las previsiones, se espera la llegada de entre un 30% y un 40% de los turistas internacionales que visitaba nuestro país antes del covid-19, unas cifras imposibles de compensar con el incremento del turismo nacional.

Sabiendo, como ya ha comentado usted mismo en alguna que otra ocasión, que Mahou San Miguel no alcanzará este año la facturación lograda en 2019, ¿cómo afronta la compañía el año?

2019 fue un gran año en términos de facturación y, aunque estamos en vías de recuperación, no esperamos alcanzar estas cifras en 2021, cosa que, como ya he comentado, no nos obsesiona. Afrontamos 2021 como un ejercicio de transición, pero también de oportunidad, en el que continuaremos fortaleciendo nuestra posición en España y en nuestros mercados clave, así como nuestra capacidad de respuesta a distribuidores, clientes y consumidores. Y, por supuesto, en el que seguiremos reforzando nuestro rol en la reactivación económica de este país, centrados principalmente en el apoyo a la hostelería.

“Queremos hacer las cosas bien porque estamos empeñados en que Mahou San Miguel alcance su mejor versión”; repitió usted varias veces durante la rueda de prensa del pasado abril. ¿Qué quiere decir con el sintagma ‘mejor versión’?

En esta crisis se ha demostrado que hemos realizado las cosas bien y que hemos estado a la altura de las circunstancias como equipo y compañía. Ahora es el momento de poner en práctica todos los aprendizajes adquiridos y seguir reinventándonos sin perder nuestra esencia y respetando los valores que nos han traído hasta aquí. En este sentido, la mejor versión de Mahou San Miguel es la de una empresa más diversificada e internacional, más sostenible y digital y con un modelo de negocio aún más sólido de cara al futuro que nos permita operar de manera más eficiente, ágil y flexible. En definitiva, una compañía más apreciada por consumidores y clientes, así como más reconocida por su rol como agente de transformación social. Y, por supuesto, con un equipo capaz de evolucionar hacia capacidades de trabajo más transversales e innovadoras y mejor preparado para afrontar los nuevos retos.

La innovación representa, actualmente, el 7% de las ventas de la compañía. ¿Qué importancia considera que tendrá la innovación en el futuro inmediato como elemento esencial para atraer al consumidor y aportar valor al mercado?

La innovación es una de nuestras principales prioridades y, como tal,

seguimos impulsándola a pesar del momento de incertidumbre que vivimos. Es y seguirá siendo una palanca clave en nuestra estrategia y continuaremos trabajando para dar respuesta a las necesidades del mercado y del consumidor. Seguiremos impulsando la innovación con productos diferenciales que aporten valor a la categoría, pero también impulsaremos los programas de innovación colaborativa, enfocados a la transformación de la hostelería.

¿Cómo valora la guerra de precios que existe actualmente en el canal de gran consumo y prevé la entrada de su compañía en ella?

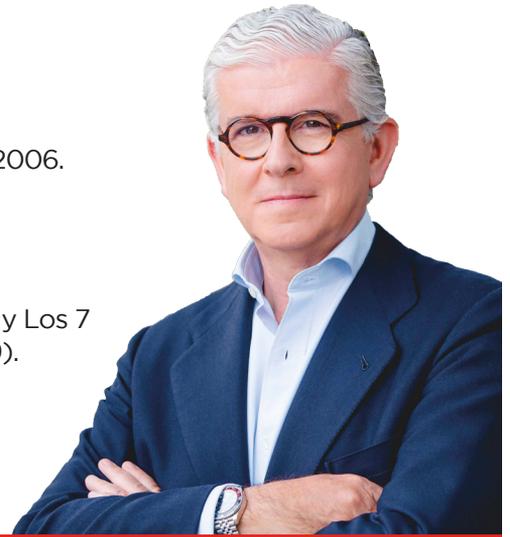
No estamos ni estaremos ahí. Nuestro foco está en la *premiunización* y el desarrollo de la categoría. Pese a que el futuro es incierto, creemos que existen oportunidades para productos más *premium* enfocados a aquellos consumidores que en esta situación van en busca de experiencias gratificantes, de disfrute y mayor valor añadido que justifiquen el precio. Es algo que contribuye a desmontar el mito de que todas las cervezas son iguales y sólo se diferencian en el precio. Esto no es así; el consumidor reconoce y recompensa a quien innova y aporta un valor diferencial.

Habla de diferenciación. ¿Cuáles son los principales elementos diferenciales que presenta Mahou San Miguel frente a sus competidores?

Somos la cervecera líder de este país, 100% familiar, española e independiente, con marcas de referencia queridas y

muy personal

- **Nombre y apellidos:** Alberto Rodríguez-Toquero Ramos.
- **Cargo directivo:** Director general de Mahou San Miguel desde 2006.
- **Lugar de nacimiento:** Madrid, 1962.
- **Estado civil:** Casado, con cuatro hijos.
- **Aficiones:** Lectura, música, golf y pádel.
- **Libro favorito:** La hoguera de las vanidades (Tom Wolfe, 1987) y Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (Stephen R. Covey, 1989).
- **Película favorita:** La vida de los otros (Florian Henckel von Donnersmarck, 2006).
- **Lugar para unas vacaciones perfectas:** Jávea es el rincón en el que disfrutamos y descansamos en familia.



consumidas dentro y fuera de España. Y lo somos porque los consumidores nos eligen a diario. Pero si hay algo que nos hace únicos es que somos ante todo una compañía de personas, que son las que mantienen vivos los valores que nos definen y que nos han traído hasta aquí. Y esto es posible, en gran parte, a la alta involucración y cercanía de los accionistas en el negocio. Creo que el sentido de pertenencia y orgullo en esta compañía es muy superior al de otras en las que he trabajado y eso es un gran elemento diferenciador. Esta forma de ser y entender el negocio, con visión a largo plazo, es la que nos ha llevado a adoptar decisiones como renunciar a ganar más, para ayudar más, lo que no es muy frecuente en el mundo empresarial.

El 22% de las ventas de Mahou San Miguel provino el pasado año de los mercados internacionales. ¿Cómo han evolucionado durante los primeros meses de 2021 las ventas internacionales de la compañía y qué perspectivas tiene para el año?

La volatilidad en los mercados internacionales es una realidad y la pandemia sigue impactando de manera desigual por países. Con todo, el negocio internacional ha tenido un buen comportamiento en la primera mitad del año gracias a la solidez de nuestras marcas y a nuestra diversificación geográfica.

¿Cuáles son los principales desafíos a los que debe enfrentarse Mahou San Miguel en el futuro inmediato?

Las preferencias y gustos de los consumidores han cambiado a gran

velocidad y la preocupación por la salud y la sostenibilidad han tomado mucha más fuerza. Además, se ha incrementado el consumo en el hogar, invirtiéndose el peso que históricamente tenían en nuestro negocio el canal de alimentación y la hostelería, a la par que el mundo digital ha ganado terreno poniendo presión sobre estos canales. El *e-commerce* y el *delivery* siguen ganando peso y la manera de 'hablar' al consumidor evoluciona rápidamente, al tiempo que lo hacen sus hábitos de comunicación y parámetros de relevancia.

¿Qué papel debe desempeñar Mahou San Miguel en la sociedad y cómo pueden converger economía y sociedad?

Si hay algo para lo que existe Mahou San Miguel es para crear momentos de unión y conexión que mejoren la vida de las personas y del planeta. Esa es nuestra razón de ser. En el contexto actual, estamos teniendo un rol activo en el progreso económico de nuestro país y en la construcción de una sociedad y un futuro mejor.

El pasado año lanzaron la campaña publicitaria 'Somos Familia' que quería inspirar, entre otros atributos, seguridad y confianza. ¿Se siente satisfecho con la repercusión que tuvo?

Con 'Somos Familia', campaña que este mes de julio tiene una nueva entrega, lo que hemos querido trasladar es nuestro apoyo y reconocimiento a un sector al que consideramos parte de nuestra familia. Y a la familia nunca

se la abandona. Hemos estado y estaremos siempre ahí para ayudar a los hosteleros no solo a salir adelante en estos difíciles momentos, sino a prepararse para afrontar todos los retos que se le presentan y así garantizar su continuidad. El año pasado, y a diferencia de otras cerveceras, tomamos la decisión consciente de renunciar a nuestro beneficio para poder ayudar al sector, siendo muchos los clientes que nos han enviado mensajes de fidelidad y gratitud por ayudarles. Sin embargo, nuestro compromiso es a largo plazo y por eso seguiremos a su lado para contribuir a su recuperación y su sostenibilidad futura.

Finalmente, y partiendo del brutal impacto generado por la pandemia a nivel sanitario, económico y social, ¿qué lecciones extrae usted, como alto directivo, y de qué manera influirán en su modelo de gestión?

Para mí, el liderazgo es la capacidad de transmitir, inspirar y movilizar al equipo desde la ejemplaridad. Ahora más que nunca es el momento de seguir impulsando estilos de liderazgo basados en la influencia, que sean capaces de identificar e implicar a las personas en el proyecto y en los objetivos de la compañía, dentro y fuera de la misma. Debemos caminar hacia organizaciones más humanas, con un rol integrador que trascienda las relaciones transaccionales y al mero resultado. Las empresas y sus líderes debemos ser capaces de poner en valor nuestro papel como catalizadores del cambio, contribuyendo activamente a dejar atrás esta crisis y a construir una sociedad y un futuro mejor.