

**ALBERTO RODRÍGUEZ-TOQUERO**

**DIRECTOR GENERAL DE MAHOU SAN MIGUEL**

## “Ya no basta con tener un buen producto”

“Hemos asumido que la incertidumbre no es algo coyuntural, sino que ha venido para quedarse y tenemos que convivir con ella”, afirma el entrevistado, para quien el covid-19 ha supuesto un “entrenamiento” para afrontar en “mejor forma” los retos y dificultades que puedan surgir. Además, subraya que “somos conscientes de que no solo elaboramos y vendemos bebidas, sino que existimos para mejorar la vida de las personas”.

### Balance de la última década

Durante la última década, la industria del gran consumo ha demostrado su consistencia y solidez, posicionándose como un sector esencial y estratégico a nivel mundial. Un ejemplo reciente ha sido la pandemia provocada por el covid-19, una situación sobrevenida en la que el sector ha reafirmado su relevancia en el plano económico y social, pero, sobre todo, su resiliencia y capacidad de adaptación para dar respuesta a las necesidades del entorno. Este ha sido quizás el acontecimiento más disruptivo de los últimos años por su relevante impacto en el consumidor y en sus hábitos de compra, pero también porque ha venido a confirmar la importancia de un sector que aporta el 20% del PIB español, genera 4,5 millones de empleos y ejerce como un importante vertebrador territorial.

### Desafíos futuros

En la base de todo está el conocimiento del consumidor y de sus necesidades, que están en constante cambio. Ya no basta con tener un buen producto, sino que hay que tener en cuenta todo lo que le rodea, desde cómo lo concibes y elaboras, hasta cómo lo llevas al punto de venta, así como el valor asociado a su momento de consumo. Nos encontramos ante un consumidor mucho más exigente, sensibilizado y conectado, que quiere relacionarse con las empresas y participar de sus decisiones, lo que lleva aparejado grandes retos como la responsabilidad social y ambiental, la transparencia, la innovación, la digitalización o la eficiencia en los procesos. Ya no podemos abordar la experiencia de compra de manera aislada, sino que debemos trabajar en una experiencia integral de compañía que contemple todos los posibles puntos de contacto. Por eso, en Mahou San Miguel tenemos claro que no solo elaboramos y vendemos bebidas, sino que existimos para crear momentos de unión y conexión que mejoren la vida de las personas y del planeta, con todo lo que eso conlleva.

### Claves de la gestión

Las compañías hemos asumido que la incertidumbre no es algo coyuntural,

sino que ha venido para quedarse y con la que tenemos que convivir. Hemos aprendido a ser más ágiles y flexibles, analizando continuamente los diferentes escenarios para ser capaces de tomar las mejores decisiones en un entorno cambiante y complejo, enfocados en el corto plazo, pero sin perder de vista el largo. La pandemia ha supuesto un punto de inflexión en este sentido y nos ha servido de entrenamiento, por lo que hoy estamos en mejor forma y más preparados para afrontar los retos y dificultades.

### Relevancia del factor humano

La digitalización ha dejado de ser una opción para convertirse en un *debe* y puede ser una gran aliada, pero poniendo siempre a las personas primero. Hace unos años, los procesos eran ejecutados por las personas apoyándose en la tecnología; hoy, en cambio, son ejecutados por la tecnología, apoyados y guiados por las personas. De nada vale emprender un proceso de transformación sin capacitar de manera paralela el talento humano. Es el momento de invertir en personas y en su desarrollo, porque son el verdadero motor del cambio.

### Conceptos esenciales

Si tuviera que quedarme con uno, sería con el de las alianzas empresariales, porque creo que en el contexto actual la búsqueda de sinergias y el intercambio de conocimiento se hacen más necesarios que nunca. Vivimos un momento de cambio, en el que estamos

evolucionando de una cadena de valor lineal a un modelo omnicanal, en el que todos los actores se relacionan entre sí y en el que el consumidor se sitúa en el centro. En este nuevo escenario, aspectos como la diferenciación y la colaboración serán claves para reafirmar, una vez más, la fortaleza y relevancia estratégica de este sector.

