

**PREMIOS**  
**MEJOR DIRECCION**  
**GENERAL EN**  
**GRAN CONSUMO**



## **Alberto Rodríguez-Toquero**

Director general de Mahou San Miguel

**“Las empresas y sus líderes  
debemos poner en valor nuestro  
papel como agentes del cambio”**

Alberto Rodríguez-Toquero ha sido reconocido por los lectores de *infoRETAIL*, gracias al 27% de los votos emitidos, con la distinción a ‘Mejor dirección general en gran consumo’. “Creo que soy inconformista, tengo capacidad para escuchar y me mantengo cerca de las personas, que son mi mayor fuente de crecimiento e inspiración”, se define a sí mismo el directivo.

■ POR JESÚS C. LOZANO

**A**lberto Rodríguez-Toquero Ramos (Madrid, 1962) inició su carrera profesional en Coca-Cola España, compañía en la que empezó a trabajar en 1986 y en la que desempeñó diversas direcciones (Operaciones y Marketing) hasta que accedió a la dirección general, cargo que ocupó durante cuatro años, hasta finales de 2003. Es director general de Mahou San Miguel desde noviembre de 2006.

Licenciado en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, Executive MBA por IE Business School y con Programas de Alta Dirección de la Cadena Alimentaria y ADECA por San Telmo Business School, Rodríguez-Toquero está casado, tiene cuatro hijos y le gusta emplear su tiempo libre en el Cottolengo del Padre Alegre.

### **¿Cuál es la característica suya que más valora como directivo y, por otra parte, en qué aspecto considera que debe mejorar?**

Creo que soy inconformista, tengo capacidad para escuchar y me mantengo cerca de las personas, que son mi mayor fuente de crecimiento e inspiración, tanto en el plano profesional como en el personal. Ser consciente de que tengo mucho que aprender me ayuda a no relajarme. Y en cuanto a las áreas de mejora, tengo muchas, pero si tuviera que destacar alguna sería mi timidez, ya que me hace parecer más serio y distante de lo que soy.

### **¿Cuáles son los principales atributos que, a su juicio, debe atesorar un director general?**

Considero que las personas que están al frente de las compañías, independientemente del sector, deben tener muy presente la responsabilidad que tienen para con la sociedad y el rol que pueden jugar para contribuir a hacerla progresar, exigiéndose por encima de lo que se espera de ellas, manteniéndose atentas al entorno y siendo agentes

de cambio. Sólo aquellas empresas que sean coherentes y actúen guiadas por su razón de ser, y no únicamente por su cuenta de resultados, serán relevantes en el nuevo entorno competitivo. En este sentido, creo que hoy las empresas y sus líderes tenemos que ser capaces de poner en valor nuestro papel como agentes del cambio.

"El sentido de pertenencia y orgullo en Mahou San Miguel, que es una compañía con alma, es muy superior al de otras empresas que he conocido"

### **Habla del papel que debe jugar Mahou San Miguel para contribuir al progreso de la sociedad. ¿Cómo se materializa ese objetivo en el plan 'Vamos 2030'?**

Tenemos muy presente el rol que jugamos en el progreso de las comunidades en las que operamos y todo lo que hacemos para hacer crecer y evolucionar a esta compañía, contribuye a reforzarlo. Por eso, nuestro plan 'Vamos 2030' aborda la sostenibilidad de manera transversal, desplegando una estrategia sólida y conectada con el negocio, poniendo un especial foco en crear progreso socioeconómico y en proteger nuestro hábitat natural para ser neutros en carbono en 2030. La sostenibilidad es una prioridad estratégica y una palanca de transformación y de innovación, tanto para nuestra compañía como para toda nuestra cadena de valor, en la que invertiremos más de 220 millones de euros en diez años.

### **¿Qué importancia tiene el factor humano para Mahou San Miguel?**

Mahou San Miguel es una compañía con alma, que tiene a

las personas en el centro de todas sus decisiones. Nuestro equipo es nuestro principal valor y por eso dedicamos tiempo y recursos a hacerlo crecer, desplegando la cultura ganadora que nos permitirá afrontar los retos que están por venir.

### **¿De qué manera se impulsan en su compañía acciones de atracción y captación de talento?**

Buscamos fuera capacidades que no tenemos, al tiempo que formamos e impulsamos el talento interno en un entorno laboral que vela por el bienestar integral de cada persona, contemplando sus dimensiones físicas, emocionales, sociales y financieras. Y eso se refleja en los vínculos y conexiones que generamos, tanto dentro como fuera de la compañía. El sentido de pertenencia y orgullo en Mahou San Miguel es muy superior al de otras empresas que he conocido y eso hace que la identificación con el propósito de las personas que trabajamos aquí también sea muy palpable y se proyecte hacia el exterior. ¿Significa eso que somos perfectos? No. Somos muy conscientes de que tenemos áreas de mejora.

### **En una entrevista publicada en infoRETAIL el pasado año, usted afirmó que "en nuestra empresa tenemos claro que no sólo elaboramos y vendemos bebidas, porque ya no basta con tener sólo un buen producto". ¿Qué es necesario que hagan ahora las empresas?**

Estamos inmersos en un proceso apasionante, porque nos movemos en entornos mucho más líquidos que nos llevan a aplicar la innovación mucho más allá del producto, abordándola como una vía para transformar nuestro modelo de negocio, nuestros procesos y nuestra cultura empresarial para poder competir con éxito en el nuevo entorno. En Mahou San Miguel llevamos tiempo en este camino,

## MAHOU SAN MIGUEL, EN CIFRAS

- **Facturación:** La compañía cerró 2022 con una facturación de 1.743,3 millones de euros, lo que supone un aumento del 18,4% frente al año anterior.
- **Ventas:** Mahou San Miguel registró el pasado año un aumento del 11% en el volumen de sus ventas, alcanzando 20,9 millones de hectolitros.
- **Cerveza y agua:** Durante 2022, Mahou San Miguel totalizó 16,1 millones de hectolitros vendidos de cerveza (+9,1%); por su parte, vendió 4,8 millones de agua (+18,2%).
- **Empleo:** La compañía cuenta con 4.068 trabajadores. El pasado año incrementó un 6% los salarios a la plantilla para que pudieran hacer frente a la inflación.

evolucionando y diversificándonos más allá de las bebidas para ofrecer también servicios que aporten valor al mercado y a nuestros clientes.

### Imagino que en este contexto se engloba el Plan Global de Transformación de la Hostelería...

Así es. Se trata de un proyecto único en el sector, que solo una compañía como la nuestra podía abordar gracias a su liderazgo e histórico compromiso con la hostelería, una actividad clave para el tejido económico y social del país. Gracias a este plan, damos respuesta a las demandas y necesidades de los hosteleros ofreciéndoles una propuesta integral de servicios, herramientas y productos que contribuyen a evolucionar sus modelos de negocio con la innovación, la sostenibilidad y la digitalización como ejes clave.

### Al presentar los resultados del anterior ejercicio, usted comentó, a comienzos de junio, que este 2023 estaba marcado "por las nubes, pero está saliendo el sol". ¿Qué perspectivas tiene para el cierre del año?

En 2023 seguimos empeñados en hacer las cosas bien y estamos satisfechos con la evolución del negocio, pero no puedo anticipar cifras concretas. La evolución de nuestras ventas es positiva, pero es complicado establecer comparaciones entre ejercicios marcados por la volatilidad del entorno.

### Ante una situación tan incierta y volátil como la que se está padeciendo desde la pandemia, ¿cómo se puede gestionar el corto plazo sin perder de vista el largo plazo, lo coyuntural y lo estructural?

Nos movemos en un entorno que nos exige mantenernos muy cerca del negocio, pero no por ello renunciamos a nuestra visión de largo plazo, reforzando nuestro liderazgo al tiempo que seguimos creciendo y diversificándonos. En Mahou San Miguel, una compañía con más de 130 años de trayectoria, somos conscientes de que nuestro origen y valores son la esencia de lo que somos. Mantenernos fieles a esta manera de ser y de hacer es lo que nos ha traído hasta aquí y lo que nos impulsa a seguir evolucionando y avanzando hacia nuestra mejor versión.

### ¿Cuáles son los principales desafíos a los que debe enfrentarse Mahou San Miguel?

Destacaría cinco grandes desafíos: seguir reforzando nuestro claro liderazgo en España, potenciar nuestra huella internacional, desarrollar nuestro impacto social y minimizar el ambiental, diversificar nuestras fuentes de ingresos y, por último, evolucionar nuestra cultura empresarial y la forma en que hacemos las cosas.

### Pormenorizando en estos desafíos que comenta, ¿cómo pueden aumentar su presencia tanto en España como a nivel internacional?

En España, queremos evolucionar nuestra manera de llegar al mercado y mejorar la preferencia por nuestras marcas, productos y servicios. Por su parte, a nivel internacional, queremos desplegar el potencial de nuestras marcas, principalmente de San Miguel, que hoy ya es la cerveza española más vendida fuera del país, pero también con Mahou.

### En cuanto a la diversificación de los ingresos, ¿contemplan la entrada en nuevos negocios?

Queremos innovar para buscar oportunidades más allá de nuestros actuales negocios. Asimismo, también seguiremos evolucionando nuestra cultura empresarial y la forma en la que hacemos las cosas para poder competir con éxito en entornos cada vez más complejos, volátiles y cambiantes. Hoy, las empresas debemos ser mucho más ágiles y flexibles a la hora de adaptar nuestras estructuras y modelos de negocio, reforzando nuestra resiliencia para poder competir con éxito en escenarios marcados por la incertidumbre.

### Por último, ¿cuál es el legado que le gustaría dejar en una empresa centenaria como Mahou San Miguel?

Como todas y cada una de las personas que han formado parte de la historia de Mahou San Miguel, estaría satisfecho sabiendo que he contribuido a mejorar una compañía extraordinaria desde hace años, para que la siguiente generación de ejecutivos la continúen llevando a su mejor versión.