



1 Octubre, 2019



Encuentros Premios Eficacia de la Asociación Española de Anunciantes. CONVERSACIONES ENTRE CEOS  Gerardo Mariñas, CEO de GroupM en España, entrevista a Alberto Rodríguez-Toquero, director general de Mahou San Miguel

Mahou San Miguel: la innovación y experiencia del sector cervecero

Decía Benjamin Franklin que "la cerveza es la prueba de que Dios nos ama y quiere que seamos felices". Y convencidos de ello, a lo largo de la historia hemos creado diferentes variedades que nos permiten disfrutarla. El líquido dorado se ha convertido en una de las bebidas más consumidas en el mundo, y en España se considera el mejor aliado para combatir el calor y acompañar unas tapas.

En los últimos años el sector cervecero ha experimentado un importante crecimiento motivado por el auge de las cervezas artesanas –el denominado fenómeno *craft*–, multiplicando considerablemente la oferta disponible en el mercado.

A las pilsner más comunes se han unido las IPA, más afrutadas, y las tradicionales cañas de bar se ven obligadas a competir con innovadoras recetas elaboradas a base de cítricos, envejecidas o de trigo.

Mahou San Miguel también ha diversificado su cartera de productos para adaptarse a los requerimientos del nuevo mercado, y en los últimos cuatro años ha lanzado una veintena de nuevas cervezas.

Con presencia en más de 70 países, la compañía cervecera lidera el sector español con un 34% de cuota de producción, gracias a marcas icónicas como Mahou, San Miguel o Alhambra. También impulsa el mundo *craft* y local, a través de colaboraciones con las artesanas estadounidenses Founders Brewing y Avery Brewing, la española Nómada Brewing y la bilbaína La Salve.

Alberto Rodríguez-Toquero, director general de Mahou San Miguel, explica a Gerardo Mariñas, CEO de GroupM y miembro del Club de Jurados de

los Premios Eficacia, los planes de la compañía en un mercado cada vez más saturado, su estrategia de diversificación y los secretos que la han llevado a colocarse en el *top ten* de los Premios Eficacia.

GERARDO MARIÑAS: Mahou San Miguel es una marca históricamente involucrada en la Asociación Española de Anunciantes, ¿qué balance hace de esa relación?

ALBERTO RODRÍGUEZ-TOQUERO.: Llevamos más de 25 años en la Asociación y participamos en los órganos de gobierno. Creemos en el asociacionismo profesional como un vehículo de defensa de los intereses

comunes de quienes formamos parte de estas organizaciones y, además, estamos convencidos de que esto impulsa la generación de buenas prácticas beneficiosas para el sector, y también para la sociedad. Estamos plenamente satisfechos de lo que hace la Asociación Española de Anunciantes al respecto, y encantados de formar parte de ella.

G.M.: A lo largo de estos años, la empresa ha ganado varios Premios a la Eficacia en Comunicación que impulsa la Asociación. ¿Cómo lo habéis conseguido?

A.R-T.: Hay una razón fundamental, y es el hecho de haber podido presentar casos capaces de "mover la aguja". El mérito de los Premios Eficacia es que no reconocen sólo aquello notorio, relevante o que llama la atención, sino que valoran los proyectos que se traducen en un incremento de negocio; y esto aúna la magia de la sincronización entre las áreas de comunicación, marketing y comercial.

Me consta, además, que el Jurado de los Premios es muy profesional, algo que refleja el espíritu de la Asociación. Creo que es un reconocimiento especialmente valioso, y nos sentimos muy honrados de haber podido participar en él y situarnos en el *top ten* de los galardonados. Además, con motivo de nuestro 125 aniversario, la Asociación nos otorgó un reconocimiento especial a la trayectoria publicitaria que nos tocó el corazón.

Creemos que ser parte y poder documentar el resultado de una campaña de comunicación refuerza la profesionalización del marketing y aumenta la exigencia de su retorno.

“ Ser parte
y poder
documentar el
resultado de una
campaña de
comunicación
refuerza
la bondad,
incrementa la
profesionalización
del marketing
y aumenta la
exigencia ”



“Tener socios y proveedores que nos ayuden a mejorar y a ser más relevantes para nuestros consumidores es lo mejor que nos puede pasar”

G.M.: ¿Qué significa para vosotros la eficacia publicitaria?

A.R-T.: En lenguaje muy poco marketiniano, diría que es principalmente aquello que “mueve la aguja”. Lo podemos adornar todo lo que queramos, pero lo principal es que sea relevante, que impulse la acción, que genere intención de compra y que finalmente se traduzca en un acto real. Por eso hablaba antes de la importancia que tiene la sincronización entre la comunicación y el despliegue ejecutivo de los diferentes canales. Es fundamental para que todo el engranaje del marketing en sus distintas disciplinas, y el comercial, funcionen.

G.M.: ¿Qué pide la compañía a sus partners en el ámbito de la comunicación?

A.R-T.: En primer lugar, que tengan curiosidad y capacidad de provocar, pero también que sean auténticos, que nos digan lo que piensan y nos desafíen.

Tenemos claro que el talento no sólo reside en este edificio y estamos convencidos de que tener socios y proveedores que nos ayuden a mejorar y a ser más relevantes para nuestros consumidores es lo mejor que nos puede pasar.

LA IMPRONTA DE LA AUTENTICIDAD

G.M.: En los últimos tiempos la compañía ha lanzado productos más sofisticados que, imagino, también contarán con un margen diferente. Con esta estrategia,



¿pretende captar nuevos consumidores o adaptarse a la evolución que está experimentado el mercado?

A.R-T.: Por un lado están apareciendo nuevos consumidores. La inmediatez informativa ha incrementado la adopción de nuevos hábitos, y también ha impulsado la dimensión geográfica de la curiosidad a la hora de explorar. Es cierto que están surgiendo nuevos consumidores atraídos por la aparición de cervezas diferentes, pero el consumidor tradicional también ha evolucionado y está adaptando su consumo a distintas ocasiones.

Por otro lado, se está dando un fenómeno muy interesante, y es que cada vez existe un mayor interés por aprender, por probar nuevos productos y conocer su historia. Esto hace que los consumidores se interesen por cervezas hasta ahora poco habituales en la cultura española. A nosotros nos

sirve para reforzar y reivindicar nuestro saber hacer cervecero, presentando nuevos productos y poniendo en valor una diversidad de ingredientes (diferentes lúpulos, cebadas, maltas...), de los cuales la gente es cada vez más conocedora. Ese proceso de ensalzar el origen, la elaboración del producto, etc. definitivamente va a más, y la comunicación también está alineada con fortalecer explícitamente ese *know how*.

G.M.: ¿Cómo se traslada esta nueva perspectiva al ámbito de la comunicación?

A.R-T.: Se está produciendo una tendencia a hablar de la experiencia, de la parte emocional y de las sensaciones. Por ejemplo, nuestra histórica campaña publicitaria “Mahou: un sabor de cinco estrellas” está virando hacia historias de autenticidad vinculadas a la experiencia con mensajes como “es parte de mi familia” o “yo soy muy de Mahou”, aunque el producto sigue siendo el mismo y mantiene un sabor único, con unas características muy valoradas por los consumidores.

Evidentemente, en este tipo de productos el boca-oreja y el intercambio de opiniones tienen gran relevancia, especialmente ahora con los medios digitales, pero es parte de la revolución que está experimentando el ámbito de la comunicación en general. Los nuevos medios y el valor de frescura e inmediatez que aportan es algo que ha llegado para quedarse. No hay más que ver el consumo que hacen de ellos los *millennials*.



1 Octubre, 2019

Encuentros Premios Eficacia de la Asociación Española de Anunciantes. CONVERSACIONES ENTRE CEOS Gerardo Mariñas, CEO de GroupM en España, entrevista a Alberto Rodríguez-Toquero, director general de Mahou San Miguel

G.M.: ¿Cómo está incidiendo esta transformación en la estacionalidad?

A.R.-T.: El sector se está viendo afectado por un factor de desestacionalización, pero leve, porque el consumo de cerveza sigue ligado fundamentalmente al ocio y al calor, dos elementos que se dan sobre todo en verano. Sin embargo, hay determinadas cervezas que no necesariamente tienen su pico de demanda en julio y en agosto, sino en otros momentos del año. Es cierto que todavía pesan muy poco, pero su consumo está creciendo de forma acelerada.

G.M.: ¿Qué porcentaje de ventas corresponde al canal Horeca (Hostelería, Restauración y Cafés) y cuál al ámbito de la alimentación?

A.R.-T.: El volumen de ventas es superior en hostelería, porque a pesar de que todos los establecimientos suelen tener una marca de referencia, la oferta es cada vez mayor; si bien no alcanzamos el nivel de Reino Unido, donde los *pubs* son prácticamente réplicas de los supermercados.

Nuestra compañía aglutina las marcas Mahou, San Miguel y Alhambra y, por tanto, nos interesa captar cualquier oportunidad de consumo con nuestras cervezas, ya sea en grifo o en botella. La idea es que toda nuestra gama de productos tenga visibilidad para que quien busque una cerveza distinta la pueda encontrar en cualquier momento.

EL LIDERAZGO EN LA PRÁCTICA

G.M.: Mahou San Miguel está presente en mercados latinoamericanos y en zonas interesantes como Asia-Pacífico. De cara al futuro, ¿tenéis previsto impulsar el proceso de internacionalización y de diversificación?

A.R.-T.: La internacionalización es un pilar clave para nuestro negocio. Acabamos de cruzar el ecuador del plan estratégico 2018-2020, que pivota sobre un crecimiento equilibrado entre inorgánico y orgánico. Creemos que hay oportunidades en el mercado que se pueden aprovechar, tanto en España como fuera, y este ha sido el caso de la estadounidense Founders, en la que recientemente hemos aumentado nuestra participación de un 30% a un 90%.

Apostamos por la internacionalización. En España aglutinamos el 34% de la producción cervecera del país, y esto nos convierte en líderes, a pesar de ser una compañía local, algo que sólo ocurre en Alemania y en España. Estamos convencidos de que aquí sigue habiendo oportunidades de crecimiento, y de hecho seguimos creciendo, pero también hay muchas fuera.

Nuestro negocio se basa en exportar producto español (Mahou, Alhambra y San Miguel dentro de Europa), pero en algunos países las marcas realmente potentes son las locales y, por lo tanto, hemos empezado a explorar oportunidades que nos permitan crecer de la mano de estas marcas.

Comenzamos a invertir en India en el año 2012, un país con increíbles perspectivas de crecimiento para el sector del gran consumo. En principio adquirimos el 50% de la cervecera Arian Breweries, y en 2014 nos hicimos con el 100% y creamos Mahou India, nuestra primera filial fuera de España, un hecho que implicó la transformación cultural de toda la compañía, porque tuvimos que aprender a gestionar un negocio en un país en el que nadie hablaba español, con una legislación completamente distinta, enviar a

nuestros primeros expatriados... Pero lo conseguimos, y esa experiencia nos animó a entrar en otros países como EE.UU., con unas costumbres más similares a las nuestras. Allí el sector cervecero está concentrado y reúne las principales compañías del mundo. Es el país donde el fenómeno de las cervezas artesanas está más desarrollado, y presenta oportunidades que nosotros podíamos abordar. Nos animamos a entrar de una manera peculiar, sin adquirir empresas al 100%, y manteniendo a los fundadores, porque creemos que la compañía mantiene su autenticidad.

Valoramos mucho la flexibilidad, porque somos conscientes de que las oportunidades surgen inesperadamente, no donde dice tu plan estratégico. Esa visión a largo plazo nos ayuda a desarrollar nuestro plan de internacionalización de forma diferente.

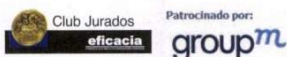
En cuanto a la diversificación, tenemos claro que lo nuestro es la cerveza, y una cerveza de marca, que tenga significado para el consumidor. Por eso hace algún tiempo decidimos adquirir Solán de Cabras, la enseña de agua icónica por excelencia en España. No somos una marca líder en volumen, pero sí en percepción de imagen. Cuando surgió esa oportunidad no lo dudamos. También hemos adquirido recientemente la canaria Fonteide.

Seguimos buscando ocasiones para crecer y desarrollarnos internacionalmente, siempre y cuando se trate de marcas líderes que tengan una posición especial. Saber esperar nos permite aprovechar las oportunidades que surgen en el mercado, siempre de manera muy selectiva y con prudencia.

G.M.: Michele Norsa, ex CEO de Valentino, nos contaba que entró en Ferragamo porque le gustaba el entorno empresarial familiar, como es el caso de Mahou San Miguel. ¿Cómo se ayuda a una familia a mantenerse al día?

A.R.-T.: Creo que la principal diferencia entre una compañía familiar y otra que no lo es es que la primera te permite tomar decisiones que, aunque en el corto plazo tengan un impacto negativo en la cuenta de resultados, a largo tienen un futuro

“La inmediatez informativa ha incrementado la adopción de nuevos hábitos, y también ha impulsado la dimensión geográfica de la curiosidad a la hora de explorar”



“Seguimos buscando ocasiones para crecer y desarrollarnos internacionalmente, siempre y cuando se trate de marcas líderes que tengan una posición especial”



patrimonial más prometedor. En mi caso es fundamental ser objetivo de cara a todos los accionistas, ya que les represento a todos, y afortunadamente mantengo una extraordinaria relación personal con ellos.

Mi trabajo en Coca-Cola fue muy especial, pero no dejaba de ser una filial de una compañía global. Aquí trabajamos en el cuartel general, y el impacto de nuestras decisiones y recomendaciones es muy importante. Esa diferencia es apasionante.

G.M.: El sector cervecero está experimentando una gran revolución. Según la Asociación Cerveceros de España “en 2018 se lanzaron al mercado 170 marcas/extensiones de gama y en los dos primeros meses de 2019 ya habían salido casi 100”. Además, algunas compañías están empezando a utilizar Inteligencia Artificial en sus procesos productivos. ¿Puede darse una disrupción?

A.R.-T.: Nos toca vivir tiempos de cambios y más cambios. Algunas compañías nuevas desaparecerán y otras se mantendrán, lo que implica un enorme desafío para las grandes marcas, e incluso puede llevar a la fragmentación del valor de la marca.

El concepto de variedad está para quedarse, pero creemos que se puede atacar con nueva oferta, y también “artesanalizando” las marcas históricas para reforzar su autenticidad y sus credenciales

cerveceras. Nosotros estamos apostando por ambas estrategias y una de nuestras decisiones ha sido reivindicar el *know how* cervecero y “artesanalizar” nuestras marcas de referencia.

G.M.: Desde la perspectiva de la gestión, ¿cómo maneja esa dicotomía: paciencia vs. urgencia del trimestre, agua vs. cerveza, local vs. internacional?

A.R.-T.: La naturaleza de nuestros negocios es tan variada que los resultados del sector cervecero español puede enmascarar el conjunto. Por eso decidimos transformarnos en una organización matricial con unidades independientes, porque creo que esto permite dotar a cada negocio del foco, los recursos, el equipo, la pasión y las ganas para que las cosas ocurran.

Tenemos un negocio en España, otro internacional, un negocio de aguas, un pequeño departamento logístico y de distribución e, incluso, un área de nuevos o de pequeños negocios -las cervezas artesanales-, cuyo impacto en el conjunto de la compañía es insignificante, pero en el que se trabaja con pasión y ganas, y que en un futuro seguro tendrá un mayor peso en nuestro negocio.

Teniendo aisladas todas las unidades y con responsables de cada una de ellas podemos identificar qué porcentaje representa cada una, qué recursos queremos invertir y cómo ocurren las cosas.

G.M.: Personalmente, ¿cómo se definiría como gestor? ¿Y qué le queda por hacer?

A.R.-T.: Soy una persona bastante normal, que ha aprovechado las oportunidades que le ha proporcionado la vida. Soy autoexigente, y por eso soy un gestor exigente que cree en la ejemplaridad. Me gusta desafiarme a mí mismo, ser desafiado, y delegar en mi equipo. También creo que tengo capacidad para escuchar y dispongo de una sana ambición, porque lo mejor está por llegar.

¡Me quedan muchas cosas por hacer! Para empezar, seguir trabajando en esta compañía mientras los accionistas quieran, tratando de cumplir objetivos y trabajando con mi equipo, ayudándonos a crecer mutuamente. Tengo la suerte de trabajar en un sitio extraordinario, donde uno viene con una sonrisa todos los días, y me gustaría no perderla nunca.

Los Premios a la Eficacia de la Comunicación Comercial convocados por la Asociación Española de Anunciantes (aea) y organizados con la asesoría estratégica de SCOPEN nacieron en 1997 y desde entonces reconocen los resultados concretos conseguidos gracias a la acción de comunicación. Parten del objetivo del anunciante y la aceptación de la agencia a realizarlo hasta la consecución y prueba de los resultados obtenidos. Actualmente cuentan con más de 2.800 casos presentados y más de 640 trofeos entregados ●