

Mahou San Miguel, por su magnitud internacional y su política de innovación, es una excelente opción profesional para cualquier titulado en ingeniería industrial.

**Instalaciones Alovera
Línea Envasado**

Imagen facilitada por Mahou San Miguel
YDRAY

Mahou San Miguel por dentro, de la mano de dos ingenieros: su director de procesos y su director de talento

¿Qué buscan las multinacionales como Mahou San Miguel en sus candidatos? ¿Cómo son los procesos de selección? ¿Cómo evoluciona la carrera profesional? En estas líneas tratamos de desglosar estas cuestiones.

La empresa a la que dedicaremos esta sección, fabrica el 70% de la cerveza española que se bebe en el mundo. Produce 84 variedades de cerveza, y envasa 11 variedades de aguas. Sin embargo, lo que nos llama la atención es una frase que podemos leer en su página web: **«Nuestro ingrediente secreto son las personas. Un equipo comprometido, exigente y orientado a resultados que nos hace únicos.»**

Este artículo es parte de la entrevista con dos de sus ingenieros, en el que nos hablan de «ese ingrediente secreto»: César Javier Rodríguez Muñoz (Director de Desarrollo de Operaciones) y Antonio Pajuelos Santos (Director de Talento y Experiencia de Empleado y Director de Personas Corporativo)¹

PREGUNTA. ¿Cuándo y dónde nace Mahou San Miguel?



¹ QR entrevista ([link](#))

R. César. Mahou nace aquí, en Madrid, en 1890. Tiene 130 años de historia. En el año 2000 se une a San Miguel, otra cervecera histórica, implantada en España desde 1957 en Lérida. En 2004 incorpora a Cervezas Canarias, lo digo con mi parte de corazoncito por haber estado en esa maravillosa tierra dos años. En 2007 cervezas Alhambra. En 2011 incluye el área de manantiales: Solán de Cabras. De 2011 en adelante, hay incorporaciones en Estados Unidos, que es para nosotros un mercado prioritario y estratégico. Allí estamos con Founders, una de las cerveceras más importantes. En 2011 también abrimos mercado en la India, incorporando una cervecera local.

Tenemos una gran diversidad de productos con grandes cerveceras, pero también con pequeñas productoras locales. Le damos mucha importancia a esta línea de producción, apoyando a todas estas pequeñas marcas.

Como ves, hemos ido agregando muchas marcas. Pero lo importante es la incorporación de personas. Partimos de un núcleo, que éramos Mahou Madrid. Ahora somos un grupo interna-

cional con más de 4.000 personas que es nuestra principal riqueza.

P. Creo que ya lo has anticipado, pero, podrías decir algo más sobre cuál es la realidad del grupo Mahou San Miguel hoy.

R. César. Una de nuestras visiones es trabajar la parte local. Tenemos 8 centros de producción de cerveza y tres manantiales de agua en territorio nacional, que nos permiten estar presentes, físicamente cerca del cliente y consumidor final. En cada centro de producción tenemos diferentes tecnologías y diferentes formas de abordar la elaboración del producto en función de su tipología.

P. Aunque sin duda es una pregunta compleja, sobre todo por lo ajustado de los tiempos en radio, seguro que el Director de Talento Corporativo, D. Antonio Pajuelos, nos puede dar una visión del puzzle, constituida por los cientos o miles de personas que trabajan en Mahou San Miguel en cuanto a su estructura, cualificación y número de personas.

R. Antonio. Estamos estructurados de una forma matricial clásica. Tenemos por un lado las unidades de negocio y por otro, unas áreas corporativas que dan servicios transversales a todas esas unidades.

Las unidades de negocio están muy focalizadas en cerveza, en sus 8 puntos de producción y comercialización, con unas 1.900 personas. Tenemos otra unidad de negocio internacional, que tiene su foco en todos los productos y experiencias que albergamos, con unas 850 personas. Con presencia en India, Estados Unidos, Italia, Portugal, Chile, etc. Comercializamos en más de 70 países, pero con implantación propia estamos en estos países: En Estados Unidos tenemos dos fábricas. En India una. En el resto es negocio comercializado.



**CÉSAR JAVIER
RODRÍGUEZ MUÑOZ**
DIRECTOR
DE DESARROLLO DE
OPERACIONES DE
MAHOU SAN MIGUEL

Ingeniero Químico por la universidad complutense de Madrid, 1996 / y MBA en Plan de Desarrollo directivo por la Universidad de Navarra. Desde 2007 hasta 2012 como responsable de Automatización y Proyectos. Y desde 2012 hasta la actualidad como director de fábrica, primero en Tenerife y luego en Burgos. Siendo actualmente el Director de Desarrollo de Operaciones de Mahou San Miguel.



**ANTONIO
PAJUELOS SANTOS**
DIRECTOR
DE TALENTO Y
EXPERIENCIA DE
EMPLEADO DE
MAHOU SAN MIGUEL

Ingeniero Industrial, especialidad en química. (1991) con MBA en Plan de Desarrollo directivo por la Universidad de Navarra + Coach Ejecutivo Trabaja en Mahou San Miguel desde 2010. Primero como Director de Personas de Operaciones: Servicios Logísticos y en Nuevos Negocios (2014-2017). Actualmente es Director de Talento y Experiencia de Empleado y Director de Personas Corporativo en Mahou San Miguel.

La unidad de aguas cuenta con unas 300 personas, con manantiales en Cuenca (Solán de Cabras) y envasadoras en Jaén y Valle de la Orotava.

Disponemos de 5 distribuidores propios y una empresa de transportes, Taisa, con una ingeniería logística y de almacenamientos.

Tenemos una línea de nuevo negocio, orientada al emprendimiento, con actividades tales como tener una tienda con todo tipo de merchandising. Negocios de hostelería. Ambos nos han dado muchas alegrías, porque nos han dado mucho feedback, nos han puesto en contacto con el cliente que es el que te hace aprender.

Cada línea de negocio tiene cuentas de resultados propias y desde corporativo le prestamos todos los servicios que le son necesarios: financiero, organización, control de gestión, compras (está centralizada), ingeniería, etc.

En cuanto a la cualificación. Tenemos cinco valores que son muy sencillos. Creemos en las personas. Buscamos primero a la persona.

Talento es el que sabe lo que hay que hacer en el momento adecuado.

Buscamos personas de alta cualificación. Luego valoramos tu *background*, todo lo que has aprendido por el camino. Buscamos personas bien formadas, pero no nos referimos solo a conocimientos y capacidad.

P. Centrándonos en la parte de ingeniería de su grupo. D César Rodríguez ¿Qué hay detrás del nombre del departamento de «Desarrollo de Operaciones» que usted dirige?

R. César. Somos 22 personas, encargadas de dar servicio a toda la compañía en aquello que necesite a nivel de proyectos/infraestructuras. Estamos divididos en 4 áreas: elaboración de producto, envasado, energías, obra civil y expediciones. Nuestro ámbito de actuación es muy amplio, desde proyectos que impliquen una pequeña modificación del proceso, hasta diseñar y construir una planta de producción nueva.

Es muy importante ver el proyecto de modo transversal: desde la obra civil, seguridad, sostenibilidad, calidad, visión comercial, etc. Es importante tener una visión de 360° a la hora de desarrollar un proyecto. Ésta es el área que yo llevo.



Instalaciones Alovera. Línea-13
Las fotografías corresponden a la línea de envasado
Imágenes facilitadas por Mahou San Miguel
IDRAY

El centro del grupo Mahou San Miguel en Alovera, tiene 13 líneas diferentes de envasado y produce una media de 2,5 millones de litros de cerveza al día.

La planta consume más de dos millones de metros cúbicos de agua al año, similar a una ciudad de aproximadamente medio millón de habitantes.

Las fotografías corresponden a la línea de envasado (izquierda) y sala de calderas (derecha). Ambas en la planta de Alovera.

Imágenes facilitadas por Mahou San Miguel IDRAY

Hay otras dos áreas de ingeniería que son fundamentales. En los centros de producción encontramos ingeniería de activos industriales (80 profesionales fundamentalmente ingenieros dentro de la oficina técnica).

Lo otra es OT, estamos en la industria 4.0. Trabajo con el dato único. Es fundamental tener información on-line de todo el proceso para anticiparse y responder de manera eficiente y efectiva, orientada al producto final.

Es así mismo fundamental, que todo el mundo sepa qué está haciendo y para qué lo está haciendo. Si la persona que está manejando un equipo, no sabe para qué lo hace, el proyecto está orientado al fracaso.

P. ¿Qué le diría a un recién egresado en ingeniería industrial, para que estuviese muy interesa-

do en trabajar en Mahou San Miguel? En cuanto a oportunidades de desarrollo profesional.

R. César.- Solo en el área de proyecto, como te he indicado, son más de 100 ingenieros los que están trabajando. O como Antonio, que también es ingeniero.

En esta empresa entras por un lado y luego el camino te va encauzando. La innovación es uno de nuestros pilares, aquí hay espacio para hacer de todo, cosas nuevas y por supuesto seguir trabajando en mejorar y optimizar nuestro proceso. En nuestras fábricas buscamos la repetitividad en el producto final y eso exige mucha tecnología.

En el área industrial de nuestra compañía hay espacio para la ingeniería química, enfocada al proceso de producción o la ingeniería mecáni-

ca, orientada al área de envasado. Estos son dos ejemplos, pero como he comentado antes, trabajamos otras áreas como la energética, obra civil, logística, sostenibilidad, etc., donde muchas ramas de la ingeniería tienen cabida.

La parte de conocimientos es importante, pero la parte de aptitud es la que multiplica.

P. Sr. Pajuelos. Nos llama mucho la atención el nombre del departamento que usted dirige: «Director del departamento de Talento Corporativo» ¿Qué hay detrás de esa denominación?

R. Antonio. Un ingeniero aquí puede hacer muchas cosas. Tenemos una parte técnica muy relevante, una parte en proyectos y hay una forma de trabajo que para nosotros es innovadora: es el hoy y el mañana.

Un director de talento corporativo tiene que garantizar que las personas estén donde más se las necesite y con la capacitación que ha de tener.

Debajo de mi área, tenemos otra área de aprendizaje y formación, en la que trabajamos el conocimiento y capacidades y todos los temas de habilidades y aptitudes. Que el know-how esté. Y pensando en el hoy y en el mañana.

Trabajamos mucho los valores, las formas de hacer manteniendo, el pensamiento diverso. Cualquier persona puede construir con sus ideas. Buscamos la excelencia vinculada al manufacturing e impulsamos la innovación.

Identificación de talento: qué necesito saber y en qué momento, para ejecutar bien mi trabajo.



«La innovación y la sostenibilidad son dos de las palancas que nos impulsan. Estamos desarrollando proyectos punteros en el sector, como la “Sala de Barricas” de su fábrica de Alovera, unas instalaciones pioneras en España para envejecer caldos cerveceros.

Proyectos dirigidos a la modernización de los procesos industriales, como la implantación de sistemas de recuperación de vahos, que conllevan un importante ahorro energético en el proceso productivo.»

Instalaciones Interior Alovera Planta Piloto (izquierda)
Sala de Barricas. Planta Alovera (derecha)

Imágenes facilitadas por Mahou San Miguel
IDRAY

Cada dos años, evaluamos a todos nuestros profesionales en una matriz de talento y posicionamos a todo el mundo, para identificar a las personas que llamamos «potenciales», que van más rápido y a ellas les asignamos los mejores proyectos. Otras, que van más lento, les indicamos que su desempeño no es el adecuado y les ponemos un plan. En el medio lo que identificamos es si somos contribuidores o si somos efectivos.

Tenemos dos temas interesantes: bienestar físico y felicidad, que los gerentes de ambas líneas pueden presentar. Pensamos que las personas tenemos varias dimensiones: la conceptual (que sabemos que no nos va a fallar). Nos gusta que la gente se cuide. Trabajamos la persona en su globalidad.

En felicidad no tenemos una pastilla. La trabajamos para que tome conciencia de donde está,

de su responsabilidad, de qué tiene que aportar y facilitarle que lo consiga.

La labor de un manager, siempre es facilitar que las cosas sucedan, que su equipo logre los resultados esperados, que mejore. Y eso tiene mucho que ver con la aptitud, con conocerse a sí mismo, con la autoconfianza.

El área de Talento, se esfuerza en que la gente esté donde tiene que estar, donde más se lo necesita y a tener culturalmente siempre la necesidad de ir más allá. Ese ir más allá ha caracterizado a nuestra empresa cuando ha ido a adquirir, a comprar otras compañías, cuando ha entrado en otros negocios, y eso se tiene que fomentar desde el área que desarrollo.

P. En líneas generales, ¿qué actividades puede desarrollar un titulado en ingeniería industrial,

dentro de las distintas estructuras organizativas de Mahou San Miguel? y para cada una de ellas, ¿qué conocimientos o habilidades se valoran?

R. César. El techo lo marcas tú. Bajo mi experiencia, esta compañía te da la oportunidad de poder desarrollar lo que tú pongas: conocimientos y actitud.

R. Antonio. La suerte te tiene que coger trabajando. Lo que te da la Escuela son conocimientos, pero eso representa el 20% de lo que busco en un ingeniero. La Escuela te da además otras cosas, que son fundamentales. La primera, es el pensamiento crítico. De un ingeniero se espera que tenga un juicio crítico, constructivo, positivo. Se espera que sea curioso. La curiosidad es una de las cosas que se está perdiendo socialmente. Que sea creativo. El trabajar en equipo y la comunicación.

Uno llega hasta donde sueña. Uno escribe su camino. La movilidad es muy importante.

El 60% son sus experiencias. Cuando eres joven, cualquier experiencia que te haya aportado ser buen jugador de equipo cuenta. Aquí decimos: uno solo llega más rápido pero juntos llegamos más lejos. Al buen jugador de equipo aquí le va bien. Puedes trabajar en cualquiera de nuestras áreas, pero no es limitante. Tú marcas cuánto quieres apostar.

R. César. Totalmente de acuerdo. Además, basándome en mi experiencia personal. Hablando con datos y hechos, para eso somos ingenieros. Es curioso, como persona vas evolucionando. Entrás con una mentalidad y forma de ver las cosas y a lo largo del camino vas creciendo y evolucionando. En mi caso, entré como ingeniero de automatización, donde mi principal interac-

ción era con las máquinas y procesos, pasando posteriormente a la dirección de fábrica donde el rol es totalmente diferente, aquí descubrí el mundo de la gestión de personas, sus necesidades y expectativas. Eso también te hace cambiar tu modo de ver las cosas. Esto es algo que te permite esta gran casa. Te permite hacer ese viaje personal y profesional de forma conjunta y de la mano.

Al menos esa es mi experiencia. Evidentemente con esfuerzo. Pero si quieres, puedes.

P. ¿Qué le diría la subdirectora de *Gestión de Estudiantes y Relaciones Institucionales* de nuestra Escuela, al Director de Talento de Mahou San Miguel?, sobre nuestros titulados en grado y másteres en ingeniería industrial.

R. Alicia. Creo que para responder a esa pregunta hay que partir del perfil de un estudiante de Ingeniería en la UNED. Para el caso de grados, el inicio de los estudios está situado entre 25 y 45 años, siendo el acceso al grado, fundamentalmente, desde una ingeniería técnica o ciclo formativo de grado superior. Para el caso del máster, encontramos un alto porcentaje de graduados procedentes de otras universidades.

Por el rango de edades, es previsible que tengan cargas laborales y nos consta que en muchos casos también familiares. Lo que se traduce en falta de tiempo para el estudio. Y que a mi juicio determina ese plus de nuestros titulados:

Son personas luchadoras (las titulaciones no son fáciles), perseverantes, que trabajan bien bajo condiciones adversas y de estrés, gestionan muy bien el tiempo, se adaptan a situaciones nuevas o desfavorables. Con una altísima capacidad de autoaprendizaje y altas capacidades, porque es innegable que estudiar una ingeniería no es fácil, pero para hacerlo «a distancia», permítanme añadir, se exige como mínimo una pizquita más.

P. Seguimos aprendiendo con nuestros invitados de hoy. Para el Director de Talento corporativo de Mahou San Miguel ¿Cómo se desarrolla el proceso de selección para un aspirante con una titulación de grado o máster en ingeniería industrial? ¿Qué parte de su CV deber cuidar un aspirante que se desee incorporarse a Mahou San Miguel?

R. Antonio. Escuchaba a Alicia con atención, y ha definido con perfección lo que cualquier empresa busca en un candidato. Las personas que durante su vida laboral siguen estudiando son las que van a triunfar. Si uno piensa que ha terminado, está acabado.

Nosotros tenemos unos procesos de selección que realizamos cada dos años, que llamamos «nosotros crecemos». Incorporamos 15 o 20 personas de ingeniería, pero también de otras titulaciones, donde ponemos mucho interés, con el fin de identificar talentos. Durante ese tiempo circula por distintas áreas hasta que se le asigna finalmente un puesto: fábrica, manantial, control de gestión, etc. Éste sería el clásico para una persona que acaba de terminar. Luego tenemos unos procesos bastante estándar. Publicamos el acceso a las primeras ofertas, en este caso el acceso es vía web. La persona responde a un formulario, que nos permite conocer su perfil personal. Antes solo ha habido «killer questions» (titulaciones, movilidad, etc.).

Creo que Alicia ha dicho 10 de las 12 competencias que buscamos. Ha sido genial escucharla. Solo incluiría la parte de comunicación y la de liderazgo inclusivo, liderazgo en red. El liderazgo no va de directivo, empieza por uno mismo. Solemos poner una prueba de idiomas, salvo que se certifique. Solemos hacer una entrevista en la que ya hacemos preguntas vinculadas al puesto al que se aspira. Finalmente, a los candidatos finalistas les hacemos una entrevista personal. En esa entrevista participa el área de ingeniería o de producción, con un foco claro: saber si el candidato sabe lo que tiene que saber o es



Instalaciones Burgos

Imágenes facilitadas por Mahou San Miguel IDRAY

capaz de aprenderlo. Participa también el área de personas para identificar ese perfil diferencial competencial.

¿Qué debería de hacer el aspirante ingeniero? Yo diría que no es tanto lo que debería de hacer el día de la entrevista, sino todo lo anterior. Yo diría que debería aprovechar sus años de estudiantes para tener experiencias más allá de la Escuela. Si estás trabajando, todas las experiencias suman, muestran que has desarrollado capacidades de relación con otros. Reverdecen los éxitos. Primero porque da confianza y segundo porque muestran que cuando estás al frente, eres capaz de hacerlo.

P. Para ese aspirante, una vez seleccionado y durante el periodo de prueba, su objetivo es consolidarse en la Empresa. Desde su experiencia. ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes ha de demostrar ese ingeniero recién incorporado a Mahou San Miguel, para que se consolide como parte de la plantilla de Mahou San Miguel?

R. César. La actitud y el trabajo en equipo, donde cada persona aporta su granito de arena. Que no tenga miedo a levantar la mano y

exponer su punto de vista. Esa es la parte que hemos de desarrollar. Las grandes oportunidades siempre vienen precedidas de una idea, que para muchos era absurda. Pensamos que todas las ideas son válidas, por lo menos debemos de estudiar su viabilidad, ya que pueden ser predecesoras de otras que sí puedan realizarse. Para nosotros es fundamental la diversidad, es lo que enriquece el equipo. A medida que se avanza, uno debe ir reorientado su carrera y esta compañía lo fomenta.

P. Tenemos aquí al director de la Escuela de Industriales, para hablarnos del interés de colaboración mutuo entre la Escuela y el Grupo Mahou San Miguel.

R. José. Os doy las gracias por esta interesantísima charla. Lo que más me ha gustado, ha sido la importancia que dais a las personas y cómo habéis hablado de talento. Creo que hay mucho talento en nuestros estudiantes. Por ello, tengo el propósito de que esta primera charla, desemboque en un convenio de colaboración entre vuestra empresa y nuestra Escuela. Que este encuentro de hoy sea el comienzo para una puerta abierta para nuestros titulados en Mahou San Miguel. ■