



LA ENTREVISTA

Jorge Paradela *Directivo de Heineken Europa*

«Fuera nos reconocen muchas virtudes pero los españoles nos valoramos poco»

El director de Asuntos Corporativos destaca que Cruzcampo es una de las diez marcas locales más importantes de la multinacional cervecera, que cuenta con doscientas en Europa

Jorge Paradela (Sevilla, 1967) es director de Relaciones Corporativas para Europa de Heineken y uno de los siete miembros del comité de dirección europeo de esta multinacional cervecera, cuya sede está en Amsterdam. Paradela, que preside la Fundación Cruzcampo y desarrolló gran parte de su carrera profesional en Sevilla, se mudó a la capital holandesa hace año y medio y coordina desde allí los asuntos corporativos de las 21 filiales europeas de la marca, a la que representa en Bruselas ante la UE. —¿Cómo se ve España desde la sede central de Heineken en Amsterdam? —España es un mercado muy importante para Heineken porque está en el top 5 europeo y en el top 10 mundial. Además, la imagen que proyecta España es especialmente buena en cuanto a consumo de cerveza porque se bebe de forma eminentemente social, lúdica, con familiares y amigos, normalmente acompañada de tapas o comida. —¿El consumo de cerveza sin alcohol ayuda a esa buena imagen? —Sí. Es el segundo más alto de Europa, después de Hungría, y eso fortalece esa imagen positiva de un patrón de consumo que es referencia para otros países. El nivel de producción también es muy importante y hay marcas como Cruzcampo que son muy relevantes para el grupo Heineken. De las doscientas marcas locales que tenemos en Europa, Cruzcampo está entre las diez primeras.

—Usted es sevillano y procede precisamente de Cruzcampo, una marca local. ¿Eso supuso un hándicap para acceder al comité de dirección europeo de Heineken?

—Los españoles tendemos a valorarnos poco. Hay un enorme respeto a la forma de hacer las cosas en España y se valora nuestra resiliencia, capacidad de trabajo, creatividad, capacidad de improvisación, empatía y la forma de conectar con la gente. El presidente de Heineken me dijo una vez que yo

aportaba «diversidad» al comité de dirección y yo le dije qué cómo era eso, siendo yo blanco, católico y europeo. Y me dijo: «Tú traes una forma distinta de ver las cosas y una forma diferente de conectar con la gente». Creo que los españoles nos valoramos menos de lo que merecemos y que un poco más de autoestima nos vendría bien.

—Le llevaría tiempo adaptarse a un ambiente tan internacional como el de la central de Heineken en Amsterdam.

—Los primeros meses fueron muy intensos: estaba sin la familia y venía todos los fines de semana a Sevilla. También tienes que entender cuál va a ser tu rol allí. Yo represento a la compañía en Bruselas y coordino las funciones corporativas de las 21 filiales europeas. No puedo controlar todo pero elijo las batallas en las que debo meterme y en las que no, porque no pueda aportar tanto.

—¿Esa fue su primera decisión: no meterse en todas las batallas?

—Desde luego, mi primera decisión no fue cambiar el colchón (risas), pero recuerdo que lo primero que me ofrecieron cuando llegué a Amsterdam fue un coche de compañía y lo rechazé. Lo que tengo es una bici de segunda mano y voy en ella a todos los sitios.

—Esa cultura ciclista no es muy habitual en los directivos españoles y aún menos en los políticos, muy aficionados al coche oficial.

—El presidente de Heineken también llega en bicicleta a la oficina.

—¿Cuáles son las mayores diferencias entre Amsterdam y Sevilla en cultura laboral?

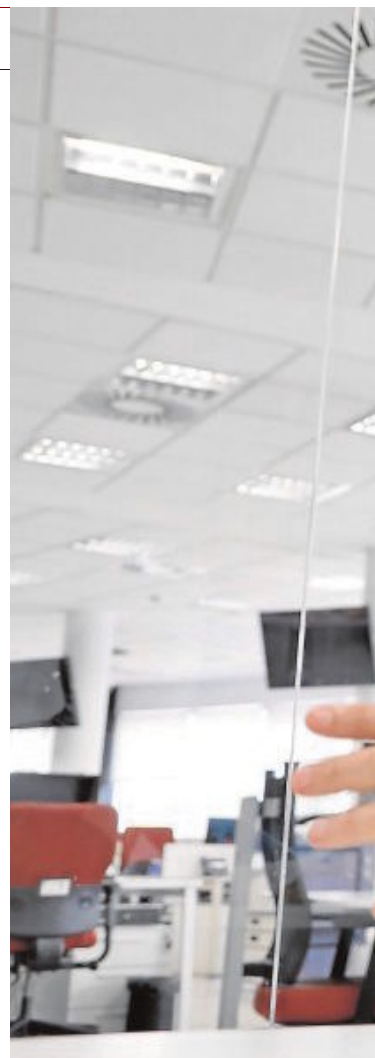
—En Holanda se trabaja muy bien en un ambiente absolutamente internacional. Los holandeses son una minoría en su propia oficina central porque yo tengo compañeros sentados a mi alrededor que proceden de Nueva Zelanda, Sudáfrica, México, Polonia o Italia. En Amsterdam se pierde muy poco tiempo en el trabajo y todas las reuniones empiezan a su hora y terminan a su hora.

—En España tampoco suele ser así.

—En España hemos mejorado mucho últimamente en ese sentido pero allí, por ejemplo, nunca se trata en una reunión algo que no esté en el orden del día. Si surge una cuestión relacionada, lateral pero importante, se aparta y, si procede, se convoca otra reunión para debatirla. En Amsterdam se trabaja de una manera muy eficaz y es raro que se pueda tener una charla informal no prevista. No es posible tener una conversación de cinco minutos si no está incluida en la agenda. Hay que agendarla para otro momento porque valoran mucho el tiempo. En España lo normal es decir que sí y esos cinco minutos se convierten en una hora y te estropean el día.

—Supongo que se harán menos amigos en el trabajo, aunque la conciliación familiar será más fácil.

—Las relaciones son buenas, de confianza, pero se limitan a lo profesional; los horarios son mucho más razonables que en España. Una jornada puede ir de 8,30 a 17,30 y se suele comer en quince o veinte minutos. Lo que sí ocurre es que después de irte de la oficina sigues conectado a través del correo electrónico y del whatsapp. Ahora bien, si escribes más tarde de las 19,30 debe ser algo muy relevante porque la mentalidad es que hay que respetar el descanso laboral.



—Usted es uno de los directivos sevillanos más reconocidos en Europa. Imagino que el camino para llegar hasta aquí habrá sido largo y lleno de dificultades. ¿Hubo alguna decisión que fuera clave para conseguirlo?

—He tenido suerte de haber hecho cosas muy distintas en mi empresa, que he conocido muchos departamentos. Creo que me ayudó mucho irme a Irlanda dos años con un bebé de 7 meses, lo cual tengo que agradecer mucho a mi mujer. También acepté irme a Canarias. Y este paso de ahora ha sido el más importante. No hay muchos trabajos más bonitos que el que tenía en Sevilla pero mi familia me ha apoyado también en mi nueva etapa en Amsterdam.

—¿Qué le recomendaría a los jóvenes a los que les gustaría llegar tan lejos como usted en una gran multinacional, aparte de aprender inglés?

—La curiosidad es una de las cosas más importantes. La vida es un continuo aprendizaje y no hay que pensar que si ya tengo un grado y un máster lo sé todo. En esto insistiría mucho. Se ave-



El mercado cervecero
«España está en el top 5 europeo de Heineken y en el top 10 mundial»

Buena imagen en Europa
«El consumo de cerveza en Sevilla es de los más altos de España, pero es muy familiar. También se bebe mucha cerveza sin alcohol»



J. M. SERRANO

Heineken se pronuncia Cruzcampo en Sevilla y el resto de Andalucía

Esta frase la dice con cierta frecuencia Jorge Paradela y refleja la especial conexión que la marca cervecera se esfuerza por mantener con Sevilla y que refuerza a través de la Fundación Cruzcampo. La reputación es otra de sus preocupaciones y para ello se remite a los hechos: «La compañía devuelve el agua que usa en

España, unos mil millones de litros al año. Para ello hemos restaurado cuatro lagunas en Doñana que se habían desecado. En Jaén impulsamos el cultivo de cebada en campos de olivo, lo que ayuda a retener el agua, y estamos a punto de formalizar la construcción de una planta fotovoltaica en el Andévalo —añade— que será capaz de suministrar toda la energía que consumen nuestras cuatro fábricas en España».

cinan muchos cambios tecnológicos y hay que estar dispuesto a aprender todos los días y a transformarse. Yo también digo siempre a mis hijos que no hay crecimiento sin sufrimiento. Hay que estar dispuesto a hacer apuestas fuertes y a salir de tu zona de confort. Los caminos más difíciles te suelen llevar más lejos.

—Ha dicho alguna vez que es mejor equivocarse que no arriesgarse.

—Sin duda. De los errores se aprende.

—Habrà cometido alguno en su carrera.

—Yo participé en el fracaso comercial más grande que ha tenido nuestra compañía. Pretendíamos hacer una especie de Shandy con una pizca de alco-

hol que al final no le gustó a la gente. Era muy joven y lo pasé francamente mal; estaba convencido de que me iban a echar. Que no me echaran a mí ni a ninguno de mis jefes en esa operación dice mucho de mi compañía, aunque no es un caso único. Las grandes multinacionales te animan a lanzarte y te dan oportunidades de rectificar.

—Dicen quienes le conocen que su capacidad de concentración es envidiable. ¿Es esa otra clave del éxito?

—La preparación es la clave del éxito en todo y el exceso de confianza es un enemigo. Yo nunca pienso que vaya sobrado y preparo todo muy bien.

—También dicen que tiene un talan-

te abierto, confiado y sincero. ¿Se puede llegar tan alto en una gran multinacional siendo confiado?

—Lo más importante es la autenticidad, ser tú mismo. Yo estudié en los salesianos y allí hay un sentido positivo de la vida y de confiar en los demás. Con el paso de los años te haces un poco más cauto pero sigues siendo así. Hay un libro de una autora española que entrevistó a muchos presidentes y consejeros delegados de grandes empresas que se titula algo así como «No hay que ser un cabrón para llegar a lo más alto en una multinacional». Hay que confiar en la gente sin llegar a ser ingenuo.