

Finalista del X Premio Txema Elorza

# Pablo Izeta, presidente para Europa y Latam, de Bellota

Pablo Izeta tiene el perfil de un alto directivo de multinacional: Muy preparado, con una trayectoria profesional intachable, en la que mezcla experiencia como emprendedor y su paso por compañías líderes como Assa Abloy o Bellota. Donostiarra de cuna y padre de familia numerosa, Pablo es un hombre tranquilo, equilibrado y luchador, que considera que su mayor virtud es rodearse de colaboradores mejores que él y que pongan el interés de la empresa por encima del suyo propio. Y que trata siempre de ponerse en los zapatos del otro.

**P**ablo Izeta nace en San Sebastián, en 1967. Su padre era director comercial de una papelería con sede en Leiza y allí vive sus primeros años, aprende euskera y lo habla con sus hermanos. Él es el tercero de seis, dos chicas y cuatro chicos. Cuando cumple cuatro años, a su padre le ofrecen un trabajo en Madrid y allí se muda toda la familia. Empieza a estudiar en el colegio de los Marianistas del Niño Jesús -tenía dos tíos en la orden- y allí, al lado del parque de El Retiro, vive su niñez. “A mis hermanos y a mí nos llamaban los alemanes, porque no nos entendían cuando hablábamos entre nosotros en euskera”.

### Familia numerosa

Los cuatro hermanos mayores se llevaban solo un año y formaban un grupo muy

unido, “casi no necesitábamos amigos”. Un día, cuenta Pablo, a su hermano mayor le fueron a pegar unos chavales y él salió a defenderle. “Me llevé tres guantazos bien dados, pero me salió del alma”.

Se suele decir que pertenecer a una familia numerosa marca y Pablo lo confirma: “Yo heredaba la ropa y los libros de mi hermano mayor y mis hermanos más pequeños los heredaban de mí. En mi casa, afortunadamente no faltó el dinero o yo no me enteré, pero mis padres siempre vivieron de una forma austera.

En Madrid, como luego en San Sebastián, Pablo y sus hermanos hacían vida de barrio. “Íbamos andando al cole, los fines de semana a jugar al Retiro, o a la sierra a hacer senderismo o al chالé de un jefe de



mi padre donde lo pasábamos muy bien". Como la mayoría de chicos de la época, "pasábamos todo el día en la calle, con las bicis o jugando al balón".

Su madre se ocupaba de la casa y de los hijos. "Mi madre era muy valiente. Me acuerdo que íbamos todos en el coche circulando por Madrid y de pronto decía 'Me he perdido', pero ella salía siempre de todas las situaciones".

Dice que no le ha marcado estudiar en un colegio de curas, aunque todos los días por la mañana cantaban el himno de España y rezaban un padrenuestro y un avema-

ría. Cuenta una anécdota divertida del colegio de Madrid. "Teníamos un cura que nos daba religión que nos decía que cuando llegaran los rojos, les pusiéramos delante el cuaderno de religión y les gritáramos ¡somos cristianos!, supongo que por aquello de los niños mártires". Sus hijos, cuenta, "se tiran de los pelos cuando se lo cuento y piensan que soy un dinosaurio".

Cuando la familia vuelve a San Sebastián, Pablo tiene doce años y entra en los Marianistas de la ciudad. En su clase no había chicas. "Hasta COU no había chicas en clase, que no sabías ni cómo dirigirte a ellas".



Elige Económicas y Empresariales por descarte. Pablo prefería la música y el fútbol.

“Mi padre era muy inquieto y montó una empresa de papel pintado. Así que toda la familia, otra vez, a nuestra ciudad”. Estos cambios de domicilio fueron asumidos con naturalidad por Pablo y toda la familia. Además, conserva todavía amigos del colegio de Madrid, con los que tiene un grupo de whatsapp.

### La carrera

Cuando acaba el bachillerato tiene que decidir qué carrera hacer, pero no lo tiene claro. “Yo no tenía vocación clara; me gustaba la música, el fútbol, la biología. Había hecho en el BUP letras con matemáticas, lo cual ya me limitaba qué carrera elegir. Al final, por descarte, elegí económicas y empresariales -quizá influido por ser mi padre entonces empresario, pero no lo tengo claro- “en la especialidad de marketing.

Estudió en la sede de San Sebastián de la Universidad de Deusto. Y a pesar de no haber tenido vocación, Pablo reconoce que acertó con la elección. “Me gusta mucho lo que hago. No me cuesta traba-

jar un fin de semana o viajar cuando toca”.

Sacaba buenas notas, aunque estudiaba lo justo. “No sufría con el estudio. Iba a clase y lo aprovechaba bien, pero no me mataba a estudiar. No he sido hiperambicioso con las notas -aunque alguna matrícula de honor cayó-. Yo buscaba un equilibrio entre el estudio y el ocio. Me gustaba la farra y aprovechaba cada momento”.

Coincidió con un primo hermano en la carrera que sacaba notazas y su madre le tenía frito comparándole con él. “Pero yo he sido poco competitivo, iba a lo mío, y no me influía lo que hacían los demás”.

Lo gracioso, dice, “es que en mi trayectoria profesional nunca me pidieron el título, salvo en Bellota. Al final, trabajo y sentido común son tan importantes o más que los títulos”.

### Los valores

Recuerda Pablo que, en la carrera, los jesuitas daban mucha importancia a la ética y a las personas. “La enseñanza de valores la viví en la facultad. La parte técnica tenía

Los valores del mundo empresarial los aprendí en la universidad

# trabajo en equipo

CREAR, TRABAJAR  
Y APRENDER  
EN EQUIPOS  
APASIONADOS  
DEMOSTRANDO LA  
DIFERENCIA ENTRE  
COOPERACIÓN Y  
COLABORACIÓN



Formar equipos comprometidos con la empresa y los proyectos es su mayor logro.

importancia, pero la humana no la tenía menos. Con el paso de los años entendí mejor esa dimensión humana del trabajo de las personas en las empresas”.

La austeridad, la integridad, el esfuerzo, el sacrificio, la familia, son valores que aprendió de sus padres.

“Cuando mi padre montó su empresa, tenía unas máquinas para embolsar pegamento en polvo para el papel pintado que mi hermano y yo -con 14 y 15 años- nos encargábamos de meter en cajas los sába-

dos por la mañana”. Así, desde muy joven, Pablo supo lo que era trabajar y ganarse “unas perras”.

También aprendió cosas en la mili, que hizo porque quiso. “Mis hermanos, uno fue objetor, otro insumiso y otro se libró por un defecto físico, pero a mí me pareció interesante hacerla. Estuve en Irún, en el año 91, en un cuartel que era de castigo y cuando todavía ETA estaba en su apogeo. Yo saqué el carné y la hice como conductor de camiones y autobuses durante un año”. Pablo piensa que de todo se puede aprender, de cualquier situación y de cualquier persona.

## Trayectoria profesional

Acaba la carrera y empieza a buscar trabajo en empresas de Guipúzcoa. “Envié cartas de presentación a las empresas más grandes de la provincia -entre ellas a Bello-ta que, como anécdota- me rechazó en aquel momento-. Me cogieron en el Banco Guipuzcoano, en la correduría de seguros, donde tuve mi primer contacto con el mundo comercial. Fue interesante pero duro, porque vendíamos servicios -seguros ligados a hipotecas y similares- a gente que no los quería comprar”.

De ahí pasó a una agencia de publicidad de tamaño mediano donde estuvo un año. Con 25 años, soltero y sin grandes compromisos, con un hermano, monta su propia agencia, que se mantiene durante tres. Uno de sus clientes era Talleres de Escoriaza, TESA.

En un momento dado, se entera de que están buscando un jefe de producto para cubrir una plaza y habla con Bienvenido Calvo, entonces responsable de marketing de la compañía y se postula para el puesto. El resto es historia. Pablo pasa 15 años en la compañía ejerciendo diferentes cometidos en el área de comercial y marketing hasta llegar a director de marketing de la empresa.

“Tuve la suerte de caer en una multinacional de las buenas, con un proyecto industrial a largo plazo y que se preocupaba por la formación de su gente. En 2006, a mí me

## BRICOLAJE Y SURF

A Pablo le gusta hacer cosas con las manos, es un bricolador de nivel. “Vivimos en una casa con jardín y siempre estoy metido en algún proyecto. Me relaja y me llena de satisfacción cuando logro que el trabajo quede a mi gusto”. También le gustan las motos. “Tengo una moto grande y salgo a dar paseos de vez en cuando, con amigos. Una de mis mejores experiencias en este sentido fue un viaje de tres días que hice con varios amigos mexicanos desde Guadalajara hasta

Puerto Vallarta recorriendo por parajes increíbles toda la Sierra Maestra”.

Hace deporte de forma ocasional y, siempre que puede, carga con su tabla de surf y se va a coger tres o cuatro olas, que le dejan como nuevo. “Mi primera tabla de surf me la regaló mi padre a los ocho años por sacar buenas notas. Era una tabla vieja y destrozada que compartíamos los hermanos. Y desde entonces practico al nivel que mi físico me permite”.

llevaron a Suiza, al IMD, donde me impartieron un programa de liderazgo empresarial en el que me expresaron como nunca, pero aprendí muchísimo”.

Con quien también aprendió mucho fue con el entonces director comercial de TESA, José María Elorza, en un momento en el que la compañía había tomado la decisión de vender directamente a las grandes carpinterías. “Recuerdo -cuenta- un viaje para explicar a alguno de nuestros mejores clientes de ferretería la nueva política comercial. En Mallorca habíamos quedado con Mateo Zanoguera, por aquel entonces uno de los ferreteros más fuertes del país, y en el viaje, José Mari, me decía que nuestro objetivo era que el cliente no se enfadase demasiado, que nos diera permiso para vender a su cliente directamente y, encima, que nos siguiera comprando.

No tenía una vocación clara, estudié empresariales por eliminación

La clave de la argumentación es que cuantas más cerraduras vendiera TESA a las grandes carpinterías más crecería el mercado de reposición, que iba siempre a través de la ferretería. “Mateo Zanoguera se enojó mucho al principio, luego nos invitó a comer y nos dimos un gran abrazo cuando nos despedimos”.

### Bellota

Con 45 años, Pablo recibe una oferta de José Antonio Erdozia, entonces CEO de

Bellota, para incorporarse a la compañía como responsable de la filial de México. “Yo entonces ya estaba buscando mi salida de TESA. Tenía también una oferta de Orona, empresa de ascensores, como director de marketing. Pero ser director general de una empresa como Bellota era todo un reto”.

“Siempre me han interesado los proyectos y aprender -cuenta-, pero yo tenía cuatro hijos, la mayor con 12 años. Lo hablé con mi mujer y ella, que es una lanzada, me dijo que adelante”.

“A México llegué engañado como un chino. Me dijeron que la fábrica iba como un tiro, pero la realidad es que en los últimos tiempos se había forzado la máquina comercial con el fin de presentar unos números maravillosos de cara a venderla. Teníamos un director comercial que estaba de salida, cuyo objetivo era sobrevender como fuera. Era el año 2012 y cuando empecé a visitar a los principales clientes vi que tenían stock para tres años; que habían comprado a precios imbatibles y que parte de los descuentos eran en productos sin cargo para el año siguiente”. Llamó a Erdozia para que fuera a México y entonces fue consciente del marrón que tenían delante.

Fue un año y medio vértigo y trabajó más que nunca. Viajaba de lunes a sábado y solo descansaba el domingo, pero en la madrugada del lunes volvía a otra vez a

la calle. “Teníamos el mercado saturado y los nuevos dueños querían sangre. Fuimos capeando el temporal pateando la calle, introduciendo nuevas familias de producto y abriendo nuevos clientes”. Y, poco a poco fueron saliendo del túnel, no sin que Pablo se jugara el puesto defendiendo a sus colaboradores más próximos.

Se enderezaron las cosas y la fábrica dio buenos dividendos los años siguientes. “Cuando ya se acercaba a cumplir el plazo que había pactado con la empresa para estar en México, mi mujer me dice que es el momento de volver a casa. Llevábamos cuatro años fuera y mis hijos entraban en una etapa crítica de su vida -la mayor tenía ya 16 años- que pasaba por quedarnos definitivamente en México o volver a España”.

Siempre me han interesado los proyectos y aprender cada día

“Hablé con la empresa y me ofrecieron volver a Legazpia como director general para Europa, Asia y África en sustitución de José Arruti. Los números, aquí, no iban muy allá y parecía que la empresa se estaba dejando ir”. Acepta el reto y ficha como director comercial a un viejo amigo, Bienvenido Calvo.

“En cuatro años le hemos dado un arreón. Hemos demostrado a los propietarios de Bellota que se puede sacar rendimiento de la factoría de Legazpia y han invertido en la modernización de las líneas de producción y en reclutar talento. Hemos cambiado también el ambiente de trabajo y tenemos un gran equipo, profesional y motivado al máximo”.

Le han vuelto a hacer responsable de México y también de Colombia. Ahora es presidente de la compañía para Europa y LATAM. Y si se le pregunta si está dispuesto a nuevos retos, Pablo contesta “¿Por qué no?”

### México y la familia

La llegada a México fue de aúpa. “Mis dos hijos mayores lo pasaron muy mal y yo sufría mucho. Fue un shock para todos y

la aclimatación muy dura. Mis hijos, acostumbrados a la educación francesa, seria y rigurosa, no podían entender la mexicana, que era todo lo contrario. Les sacaba de sus casillas”.

Nada más llegar, con las cajas de mudanza sin desembalar, “me fui una semana a la feria de Guadalajara -la más importante de México en el ámbito de la ferretería- y dejé a mi mujer sola, sin conocer a nadie, con las llaves de un coche, con los 4 hijos y sin saber dónde comprar, qué comprar, etc.”.

La familia se instaló en Veracruz, una zona bastante rural del país “Cuando llegamos, la directora de recursos humanos me dice que me pone un coche con chófer que es, además, de seguridad; alarma en la casa y toda una serie de protocolos que me negué a aceptar”. Con el paso del tiempo, cuando ves que secuestran a un vecino, que hay una balacera en el súper o que atracan a todo el público en un teatro, te das cuenta que no te ha tocado por pura suerte. Y decidimos trasladarnos a un sitio más seguro. A Ciudad de México, al barrio de Polanco, para que la familia estuviera tranquila. Además, mis hijos retomaron la educación francesa en el Liceo Francés. Y todo eso mejoró nuestra vida y estar más tranquilos”.

“En la experiencia mexicana, -tal vez la más impactante de mi vida- todos aprendimos que tenemos mecanismos de supervivencia que te hacen adaptarte a cualquier circunstancia y salir adelante. A partir de ahí, a mis hijos no se les pone nada por delante y tienen una visión del mundo con una perspectiva que no tienen sus amigos”.

“Volveríamos a hacer lo mismo, volveríamos a vivir todo, con sus pros y sus contras. Con la perspectiva de los años vemos que fue mucho más lo positivo que lo negativo y que nos enriqueció mucho a todos”.

### Adaptarse y seguir

La forma de ver la vida de Pablo Izeta está marcada por su trayectoria vital. Los



Cuando vuelve a Legazpia, en 2016, tuvo que enfrentarse a una situación difícil.

cambios de domicilio y de ciudad durante su infancia; la elección de carrera; su paso por las distintas empresas de su primera etapa como profesional; la trágica muerte de su hermano a los 30 años; la asunción de responsabilidades a lo largo de su trayectoria profesional; la aventura mexicana...

“Cuando eres niño, las cosas las asumes con naturalidad y si tienes una educación y unos valores sólidos, con los años vas asumiendo y adaptándose a lo que te sucede. La muerte de mi hermano mayor fue un golpe terrible para la familia. Mis padres lo pasaron fatal. Pasas una temporada triste, no lo olvidas, pero lo acabas asumiendo. La vida es así”.

“Las noches sin dormir, cuando tienes que tomar decisiones que afectan a personas, es duro, pero hay que asumirlo como un factor más de la vida profesional. Yo he vivido toda mi vida como un proceso de aprendizaje y esto te da una perspectiva nueva que tiene que ver con una forma de mejorar continuamente. De cada situación -buena o mala- aprendes cosas que te sirven para en el futuro afrontarlas de una forma mejor”.

En todo este proceso de aprendizaje, Pablo destaca que “las empresas son las personas, las hacen las personas. Da igual de quién sea la propiedad, lo que importa es el grado de compromiso de la gente que trabaja en ella”. Actualmente, Belloota cuenta con equipo magnífico, casi toda gente de la casa promocionada por él. “La gente, si la acompañas, si la ayudas, lo dan todo por la empresa y por ti. Se consigue un gran sentido de pertenencia y de orgullo que da siempre buenos resultados”.

#### **La soledad del que manda y la empatía**

Cuando Pablo llega a México como director general, “siento la soledad en la toma de decisiones. Si no has hecho tu equipo, como me pasaba a mí en aquel momento, te encuentras muy solo”. Y más en aquel momento, que venían mal dadas por la situación que ya se ha explicado.

Pero una de sus cualidades es la de empatizar con la gente y donde va, crea equipos motivados. “Una cosa que creo que he hecho bien es crear equipos de gente buena y de buena gente. Y si tienes gente buena, déjalos hacer. Yo no soy de estar diciéndolo constantemente lo que hay que hacer, mi perfil no es ese. La clave está en



“La experiencia mexicana fue la más dura, pero me hizo crecer mucho profesionalmente”.

### Mi paso por México ha sido la mejor y más dura experiencia profesional

elegir a los mejores, en rodearte de gente que sepa más que tú. Así, los aciertos son más del equipo, de todo el equipo, que míos”.

“En la sociedad en general, hemos pasado del paternalismo de Patricio Echeverría, que en su tiempo tenía su valor y dio muy buenos resultados, a empresas que funcionan gracias a personas y equipos que anteponen los intereses de la empresa a los suyos propios. En mi caso, trato de convencer más que imponer y apuesto por un empleo de calidad, por la no precarización del trabajo, porque los sueldos sean razonables, que las mujeres cobren lo mismo que los hombres por el mismo trabajo, que haya un entorno de trabajo acogedor, etc.”

Asegura que defiende sus criterios con firmeza, que es una persona asertiva, aunque no comparta el criterio, y “me

considero una persona que intento ponerme en los zapatos del otro, quitándome los míos primero. Trato de ver por qué tengo esta situación delante de mí, qué puede inducir a la persona con la que interactúo a hacer determinadas cosas. A veces, si conoces las claves culturales, tienes mucho terreno ganado”.

Refiere su experiencia cuando vuelve a Legazpia en 2016 como director general de Bellota y habla con los sindicatos de la situación en la que se encuentra la empresa. “Yo les decía que habría cosas en las que estaríamos enfrente, pero que otras tendríamos que ir de la mano para conseguir los objetivos, por ejemplo, que la multinacional invirtiera en la factoría o que el gobierno vasco nos concediera ayudas para mantener la actividad. Yo les explicaba lo que quería hacer y las consecuencias que tendrían mis decisiones y fuimos llegando a una entente que ha tenido buenos efectos para todos”.

### Aprender y compartir

Cuando se pregunta qué puede hacer por la sociedad, Pablo dice que su mejor aportación es “compartir lo mucho bueno que he aprendido en todos estos años. Creo que tengo un deber de transmitirlo para mejorar la vida de los que trabajan conmigo, compartiendo un proyecto y ofreciéndoles un plan de carrera, de tal manera que puedan seguir haciendo una buena labor cuando yo no esté”.

Si no hubiera sido lo que es, le hubiera gustado ser profesor, “para compartir todo lo que yo pueda saber”.

Y ¿de quién ha aprendido Pablo? “Cuando estaba en TESA, un sueco me dijo un día que todo el mundo tiene algo que aprender y todo el mundo tiene algo que enseñar. Lo he confirmado con los años: De mi padre aprendí la integridad; de mi madre, la valentía; de mi mujer, lo aventurera que es. De mis hijos aprendo todos los días, aunque a veces su educación francesa -son superrectos- les hace pensar que las personas son para las normas y no las normas para las personas” ●