



Giuseppe Marzano
Decano de Administración USFQ

gmarzano@usfq.edu.ec

Entrevista a Esteban Paz, dirigente de LDU





Usted es un empresario que tiene un equipo de fútbol y otros negocios. ¿De qué forma el manejo de un equipo de fútbol es diferente al manejo de otros negocios?

Hay diferencias y semejanzas. El manejo de un equipo de fútbol algo difiere del manejo de una empresa. En el fútbol se busca maximizar los recursos con el fin de no generar un déficit. En el ámbito empresarial el objetivo es tratar de maximizar los recursos para generar rentabilidad. Sin duda, aun cuando los objetivos sean diferentes, hay muchos puntos en común: el trabajo operacional, el trabajo de responsabilidad, el trabajo de organización. Hay que ser muy estructurado, hay que ser muy organizado para poder buscar objetivos claros y de éxito, tanto en la empresa privada como en el fútbol. Además, yo trato de manejarme con valores de honestidad, de responsabilidad y respeto. El éxito también depende de la clase de equipo que uno puede llegar a tener: el éxito que tiene Liga se basa en un excelente equipo de trabajo que va enfocando mejor las decisiones. Tenemos sin duda gente muy respetuosa de nuestro medio y gente que tiene amor a Liga. Yo manejo Liga de forma empresarial pero netamente ad honorem. En mis empresas busco tener rentabilidad; en el caso de Liga busco funcionar con presupuestos responsables.

Liga es una empresa, una pasión, parte de su vida....

Liga ha sido parte de mi vida y de mi historia personal. Mi padre ha sido parte de la historia de Liga por más de cincuenta años. Yo crecí siendo parte de este ambiente hermoso que es el fútbol y de la pasión que esto genera. Después de haberme graduado de la universidad, uno de mis objetivos fue el poder servir a Liga.

¿Pasión y servicio o un trabajo como cualquier otro?

Nosotros le servimos a Liga. No nos servimos de ella. El trabajo que hacemos es ad honorem pero lo hacemos con mucho sacrificio, mucha dedicación, por la pasión y amor que nosotros tenemos al equipo. Mi aspiración después de la Universidad era poder trabajar para Liga. Trabajé con mi padre, traté de armar un equipo de trabajo con él. Quería juntar la sapiencia y experiencia de la gente mayor, con la energía y con las nuevas ideas que puede generar un grupo de trabajo joven.

¿Fue conflictivo ese encuentro entre dos generaciones diferentes?

Lo fue, lo es. Afortunadamente creo que mi padre es un gran profesor, que ha sido muy estricto conmigo y más exigente que con el resto. Esto ha sido bueno porque esta exigencia me ha hecho ser una mejor persona, un mejor profesional y entregar lo mejor de mí, esforzarme al máximo para poder demostrar que no estoy en la dirigencia deportiva por ser hijo del presidente, sino estoy en la dirigencia deportiva por mis propios méritos. Me he ganado el respe-

to de mi padre en base a mis ideas, en base a mi trabajo, en base a mi devoción por el equipo y lo bueno de mi padre ha sido que él ha tenido la capacidad (a pesar de la brecha tan grande que puede llegar a tener una generación de treinta años o más de diferencia) y la apertura para que las ideas nuevas lleguen a calar dentro de la institución.

¿Cuánto le costó pasar de ser el hijo de Rodrigo Paz a ser Esteban?

Me costó muchísimo. Hoy puedo decir que vamos catorce años trabajando por Liga y me costó gran parte de esos catorce años demostrar que mi trabajo en Liga lo hacía, no por ser el hijo del presidente, sino porque tenía ideas que yo quería aportar en beneficio del equipo. Sí, me ha costado mucho abrirme paso, pero con la ventaja de tener un gran profesor como es mi padre, una persona que me ha inculcado sacrificio, dedicación, responsabilidad y una virtud que lamentablemente en esta sociedad es rara, ser honesto. En base a esos valores me ha sido fácil poder trabajar, lo que me ha sido difícil es poder engranar en el trabajo sin ser reconocido como el hijo, sino como el dirigente.

El hijo de Gadafi algún día decidió ser jugador en serie A en Italia y empezó a jugar en Perugia y papá le compró el puesto. ¿Usted nunca pensó jugar en Liga?

Yo amo jugar fútbol, me encantaba jugar fútbol. ¡Mi padre tiene un carácter muy fuerte pero no llega a ser dictador como Gadafi!. Yo quería jugar mucho fútbol y fui parte de las filas formativas de Liga, pero tuve que aceptar que no tenía la cualidad o el hambre para poder llegar a ser profesional del fútbol. Sigo practicando con mis amigos. Pero en el momento que tenía que decidir, creo que opté por la correcta decisión de no seguir jugando en filas formativas porque no demostré la calidad necesaria, hubiera sido insensato y absurdo que mi padre me imponga en el equipo, porque uno no es el mejor por imposición sino por virtud personal.

Liga es un negocio familiar. ¿Hubo traslape entre los valores de la familia Paz y los valores de Liga?

Mi padre ha sido sin duda alguna el dirigente más emblemático de Liga y sus valores han sido reconocidos interna y externamente. La gente que ha trabajado con él, gente de mucho valor, ha podido compartir esos valores y por esos siguen trabajando con él, y seguimos trabajando con él, y seguimos sintiendo su liderazgo. No siento que Liga es un negocio de familia, le siento a Liga como familia, sino como la pasión y devoción de toda la familia, siento que más allá de decir los Paz y Liga, es la oportunidad que Liga les da a los Paz de poder servir a una institución que sobrepasa a las personas.

Usted Esteban, cuando regresó de los Estados Unidos empezó a trabajar en Liga, ¿qué visión tenía hace 10 años?

La de soñar mucho. Tenía muchos sueños alrededor de Liga, objetivos muy grandes. Entonces traté de bajar los sueños de la nube y poco a poco hacerlos realidad. La visión que un dirigente de Liga puede llegar a tener es verle siempre campeón, siempre representando al país de la mejor manera, siendo un ejemplo para la actual y las futuras generaciones, haciendo de alguna manera, lo que ya hemos logrado: sentir a la gente, al niño, al joven orgulloso de nuestro entorno, de quienes somos, de donde provenimos, esa es mi visión y mi sueño.

¿Qué tan controlables son los objetivos que se ponen? Ustedes al comienzo de la temporada dicen “voy a ganar”, ¿cómo establecen esos objetivos? ¿año por año? En una empresa nosotros hacemos un presupuesto, lo vamos midiendo. ¿Cómo se hace en un equipo?

Es muy complicado porque hablamos que en la competencia nacional, sabemos que tenemos una ventaja importante, que es tener una hinchada tan grande como la de Liga, que nos permite soportar un proyecto grande, pero cuando abrimos las fronteras, competir contra equipos mucho mejor dotados en la parte económica, en la infraestructura, en la parte divisiones formativas, se vuelve muy complicado. Es muy difícil competir en contra de presupuestos tan grandes como los brasileros y los argentinos. Pero cuando se construye un proyecto que tiene todos los valores que hemos conversado, sabemos que vamos a poder competir en lo más alto de la esfera, por lo menos sudamericana. Entonces no podemos garantizar jamás campeonatos, pero sí vamos a garantizar que, por lo menos en este esquema, vamos a competir arriba. Ahora, la única posibilidad de poder llegar a ser campeones, es manteniendo una renovación constante del plantel, tratando de ser el equipo base de la selección nacional, tratar de contratar los mejores jugadores, minimizar el error en las contrataciones y eso solo se da cuando uno maneja la parte financiera correctamente, con responsabilidad, y la parte deportiva la encarga a una persona, como en este caso nuestro técnico Edgardo Bauza, que sabemos tiene la capacidad, el trabajo, la responsabilidad y comparte también esos mismos valores.

Usted está diciendo que como dirigente hace un paso atrás y confía en su gente, su técnico, sus buenos jugadores. Pero los errores ¿a quién se los cobra? ¿cómo se los cobra?

Los errores tenemos que aceptarlos como dirigentes. Obviamente es crítica la calidad de dirigentes y asesores que uno pueda llegar a tener. Desde un punto de vista administrativo, manejamos con responsabilidad las economías del club, no despilfarramos, no sobrepasamos irresponsablemente nuestros presupuestos, nunca a un punto en que podamos ahorcarnos y quebrar, como ha pasado a nivel mundial, en Europa, en Sudamérica, en general. Por otro

lado es fundamental encargar el proyecto deportivo a una persona que comparta los ideales, los mismos valores y mismos sueños. Hemos encontrado en Edgardo Bauza la persona adecuada. Nosotros no decidimos por él en la parte deportiva, él no decide en la parte económica, hacemos un nexo. El busca, en base a un presupuesto que nosotros manejamos, los jugadores que pueden engranar y ahí vamos construyendo todo ese proyecto.

¿Cómo es usted en su estilo gerencial, Esteban?

A mí me gusta trabajar mucho en equipo tanto en mi negocio particular, con mi socio, con mi gente y encargar también a cada uno de ellos las distintas responsabilidades. Lo mismo en Liga, tengo un grupo de muchachos jóvenes y de gente de experiencia, y cada uno tiene claro el objetivo que debe cumplir dentro del equipo, y sabe que nos tenemos que respetar dentro de esto. Soy muy exigente en cuanto a resultados. Me gusta que cada uno saque y entregue lo mejor de sí, y así poder tener ideas nuevas, siempre y cuando se las pueda aterrizar y hacerlas realidad.

En el fútbol italiano, hay algunos ejemplos de presidentes de equipos que han reemplazado al entrenador, se van a los camerinos cuando se hartan del entrenador y empiezan a decidir por ellos ¿Cuál es su relación con el equipo?

Nosotros debemos tener una muy buena relación con el equipo y tratar de ser el profesor, el guía de cada uno de ellos en la parte personal. Llegamos a tener una relación hasta familiar, es decir ayudarles en su situación personal, con sus hijos, con sus esposas, con sus familiares, tratar de encaminarles en un manejo financiero adecuado de sus recursos, para que una vez que termine su relación laboral con el equipo, o dejen su profesión, puedan tener una vida después del fútbol y puedan seguir generando riqueza. Que puedan tener la tranquilidad de no quedarse en la calle, lo que ha pasado mucho con los jugadores que se gastan todos sus recursos, gastan lo que ganan en el fútbol y después no tienen de qué vivir, tratar de ayudarles a ser responsables con sus recursos.

En la parte deportiva, conversar mucho con ellos, conversar con el técnico, apoyarlo mucho en las buenas y en las malas, mientras sepamos que el trabajo sea responsable; mientras sepamos que el trabajo sea decidido en la parte deportiva acompañaremos, así tengamos malos resultados, porque el fútbol básicamente es dueño y esclavo de los resultados. Uno tiene éxito cuando los resultados son buenos y todo el mundo lo aplaude y lo respeta, pero cuando no tiene buenos resultados lo descalifica y todo el mundo crea un ambiente muy negativo. En un mismo mes uno puede ganar dos partidos y de repente pierde dos, y los mismos jugadores que ganaron esos dos partidos son descalificados. Hay que tener la calma, la tranquilidad, la experiencia y no ser hinchas, no tener la misma pasión que uno tiene en el estadio para tomar decisiones a nivel gerencial.

¿En qué se ha equivocado, si se ha equivocado en algo, como dirigente?

Claro que me he equivocado. Creo que he aprendido mucho de mis equivocaciones, creo que a veces he apresurado contrataciones, he impulsado contrataciones que no han sido buenas, ha habido veces que no he escuchado la voz de la gente con más experiencia como mi padre, y más me ha llevado el ímpetu del hincha, de la pasión, porque uno puede ser dirigente pero también tiene un hincha dentro y eso me ha costado. Así como en otras veces he tenido y asimilado con mucha emotividad y sentimiento cuando también he acertado. Afortunadamente, creo al igual que mi padre, he tenido más aciertos que errores y producto de ello tengo el beneplácito, la dicha de poder decir que me he ganado el respeto, el cariño de la gente y lo siento cuando puedo salir a la calle y la gente me saluda, gente de mi equipo y gente de otros equipos. Por lo menos me he ganado el respeto.

Cuando juega Liga, veo muchachos y muchachas vestidos con camiseta blanca, ¿son hinchas o clientes, cómo lo ven ustedes?

Bueno el hincha es un cliente y al hincha hay que darles todas las facilidades. Este es un evento, este es una obra de teatro. El fútbol tiene que generar emociones. Hay que crear ilusiones para que la gente vaya al estadio. Al igual que una obra de teatro, al igual que cualquier evento, uno tiene que crear la ilusión y la motivación y el sentimiento para que la gente vaya. Porque obviamente, a mayor ilusión, mayor motivación, mayor respaldo y mayor reconocimiento vamos a tener. El hincha llega a terminar siendo un cliente, y nosotros llegamos a ser los que creamos esa ilusión para que el cliente siga teniendo esa emotividad.

¿Cómo fidelizar al hincha?

Hay varias formas, la mejor forma de fidelizar al hincha en definitiva es ganando, teniendo éxito, esa es la conclusión más grande: a mayor éxito, mayor fidelización. Ese es el resultado de Liga, es el equipo cuya hinchada creció, el resto o se mantiene o decrece, ¿producto de qué? de todo lo que hemos logrado, toda esta ilusión que hemos creado, este orgullo, este sentimiento. Pero sí hay varias acciones aparte del éxito: se vienen dando mejores servicios, prestando mayores facilidades para que el hincha o el cliente puedan acceder al estadio, que puedan estar cerca de sus jugadores, que conozcan que los jugadores no son intocables, entonces es una mejor manera de que el hincha se apegue al equipo.

El estadio vive cuando Liga juega, sino es muerto. Manchester United ha logrado hacer de su estadio un lugar de eventos, un lugar de encuentros, hay restaurantes, es vivo toda la semana y también el sábado cuando juega el Manchester. ¿Hay algunos proyectos acá en el estadio de Liga? ¿Qué piensan al respecto?

Para que el estadio tenga vida, estoy trabajando en un proyecto de mejora de la infraestructura. Pero no hay mucha plata. Sin embargo, con todo lo que se pueda conseguir, queremos generar mejores servicios. Necesitamos imperiosamente una especie de restaurante lounge junto con el museo de Liga. El lounge es importante porque así la gente puede llegar con anticipación al estadio y usufructuar mejor de las instalaciones. El lounge puede ser un restaurante que funcione todos los días. El museo puede ser un lugar que pueda recibir gente y turistas locales, de provincia, internacionales, y eso es gracias a que Liga ya sobrepasó las fronteras y el reconocimiento del estadio como Casa Blanca o de Liga, hace que cuando la gente venga a Quito sea un punto de interés. La diferencia que tenemos con Manchester United es que el Old Trafford está en una zona mucho más activa, comercial. El estadio de Liga está un poquito más lejos de esto, cada vez más se está en una zona activa, ya hay un centro comercial muy cerca.

¿Sus objetivos para el próximo año, para la próxima década?

El objetivo más grande que tengo es construir este nuevo servicio del estadio y eso lo tengo que lograr, con recursos que no sean del fútbol sino con recursos nuevos. Esto se va a lograr con un apalancamiento bancario, tratando de pagar con publicidad esta deuda que vamos a generar. Quiero también mejorar el centro de alto rendimiento del equipo con una mejor instalación en la parte médica. Quiero mejorar el comedor del equipo, el hospedaje de los jugadores cuando se quedan en las concentraciones, las camas, los cuartos, ese es mi objetivo en los próximos dos años, ojala lo logre.

