

El “atractivo” de gestionar una empresa perdedora



Un evento donde el primer premio es la posibilidad de perder miles de millones

Detrás de la escena de los enfrentamientos y rivalidades olímpicas que atraen grandes multitudes, existe otra competencia furtiva que se desarrolla en los pasillos y hoteles en representación de decenas de miles de millones de dólares. Es una guerra de pujas que rivaliza con las subastas más feroces de Wall Street.

El reciente juego de intereses tuvo como escenario a Río de Janeiro. Ejércitos de delegados de cuatro ciudades, encabezados por una serie de magnates, banqueros, empresarios y funcionarios de gobierno, lucharon sordamente entre sí para cortejar a la directiva del Comité Olímpico Internacional, con la esperanza de que se le otorgue la celebración de los Juegos Olímpicos de 2024.

POR ANDREW ROSS SORKIN
© The New York Times 2016

Los delegados de las ciudades de Los Ángeles, París, Roma y Budapest, recorrieron las sedes deportivas, recibieron informes sobre el enorme operativo de seguridad y reuniéndose prácticamente con cualquiera que pueda tener cierta influencia en el resultado.

Pero esas ciudades están tratando de ganar una competencia que desde hace casi treinta años parece llevar consigo una maldición. Con pocas excepciones, los Juegos Olímpicos les han costado miles de millones de dólares a las ciudades sede. Río invirtió al menos 12,000 millones de dólares y perderá por lo menos 4,600 millones, según un estudio de Oxford. Los últimos Juegos Olímpicos que fueron rentables, al menos en papel, fueron los de 1984 en Los Ángeles, y eso quizá haya sido una anomalía histórica. Los juegos de 1976 en Montreal perdieron más de mil millones de dólares.



¿**Qué tienen los Juegos Olímpicos** que hace que una ciudad que normalmente no está dispuesta a gastar un solo centavo en infraestructura o planeación esté ansiosa por gastar tan salvajemente?

¿**Existe alguna forma significativa** de cambiar el modelo de negocio para controlar los costos, de modo que los juegos sean tan populares como lucrativos?

¿**Son una estrategia** de mercadotecnia para poner en el mapa global una Marca Ciudad?

¿**Es una rica fuente de ingresos** comerciales para una sola empresa, el holding COI con sede en Lausa, Suiza, la casa de una frondosa burocracia que vive del deporte?



Estas son preguntas que están tratando de responder tanto el Comité Olímpico Internacional como las cuatro ciudades que están compitiendo por ser la sede de los juegos de 2024.

La delegación de **Los Ángeles**, compuesta por unas 25 personas, la dirigió Casey Wasserman, ejecutivo de la agencia y nieto del magnate holivudense Lew Wasserman, así como por Gene Sykes, veterano socio de Goldman Sachs que ha participado en las fusiones y adquisiciones más grandes de los últimos treinta años. Los angelinos presentan el bajo costo (unos 4,600 millones de dólares) y la sustentabilidad como las piedras angulares de su propuesta, usando instalaciones actuales, como el Coliseo Memorial de Los Ángeles, actual sede del equipo de fútbol Rams. Según su material de mercadotecnia, “Los Ángeles 2024 se basa en lo que ya tenemos, no en lo que vamos a construir”.



Igualmente, la propuesta de la **coalición parisina** para los juegos está basada, en gran medida, en la infraestructura que ya tiene la ciudad. París calcula que sus costos se situarían en unos 7,000 millones de dólares, que se considera una ganga según las normas olímpicas.

Pero la propuesta de Roma, que también espera seguir un modelo de bajo costo, podría estar en peligro. La flamante alcaldesa de la ciudad, Virginia Raggi, ha hecho objeciones públicas, diciendo que el déficit municipal de Roma es demasiado grande para siquiera pensar en ser sede de los Juegos Olímpicos. “Los datos históricos de los juegos, descontando los posibles episodios de corrupción, nos muestran que los costos no son sustentables. Otras ciudades ya han retirado sus propuestas por esas mismas razones. Y no creo que estuvieran pensando en corrupción o infiltraciones de la mafia.” Probablemente ella se refería a Boston, que el año pasado puso fin a su campaña por albergar los Juegos Olímpicos de 2024 debido a las inquietudes por el costo.

Por el lado positivo, el alcalde de Los Ángeles, Eric Garcetti, saltó a los titulares cuando dio a entender que la posibilidad de que Donald Trump llegue a la presidencia haría menos atractiva la propuesta de su ciudad. “Que Estados Unidos se retraiga hacia adentro, como cualquier otro país que se retrae, no es bueno para la paz mundial, no es bueno para el progreso, no es bueno para nadie”, señaló, en el contexto de los factores que tiene que sopesar el Comité Olímpico Internacional. Pero también dijo que no pensaba que el resultado de las elecciones presidenciales en Estados Unidos afectaría la decisión del comité.

Dadas las constantes preocupaciones por el costo y la carga que suele significar para los contribuyentes, se plantea una pregunta más amplia

sobre si las olimpiadas modernas deben seguir recorriendo el globo como el boleto de lotería multimillonario en que se han convertido.

Christina Lagarde, directora gerente del Fondo Monetario Internacional, ha apoyado la idea de que los Juegos Olímpicos deberían celebrarse permanentemente en Grecia, su lugar de origen.

Otros han propuesto que los juegos se alternen entre cuatro o cinco localidades permanentes. Hay también ideas más complicadas, como la de organizar unos Juegos Olímpicos “distribuidos”, que se llevarían a cabo al mismo tiempo en muchas ciudades, aprovechando los estadios existentes y evitando abrumar una sola ciudad.

Pero, he aquí una idea: ¿Qué tal si se concedieran a una los Juegos Olímpicos dos veces, una ahora y la siguiente doce años después? Eso permitiría que la ciudad sede disfrutara de los beneficios económicos de los Juegos Olímpicos dos veces, lo que significa efectivamente duplicar los ingresos y amortizar los costos de infraestructura a lo largo de dos eventos.

Una desventaja del actual interés del comité por los costos bajos es que los posibles nuevos concursantes podrían dejar de presentar propuestas para albergar los juegos debido a que el costo invariablemente sería mucho más alto.

Lo que es más importante, obligaría a las ciudades a pensar largo y tendido en crear un plan de infraestructura para el largo plazo; un plan que sirva no solo para las olimpiadas sino también para los residentes, que tendrán que vivir con lo que quede. Y eso les permitiría a las ciudades emergentes presentar propuestas competitivas para los juegos, contra ciudades más establecidas que pudieran ya contar con infraestructura.

Una propuesta alternativa sería que el comité le otorgara los Juegos Olímpicos a una misma ciudad por dos veces consecutivas pero, ¿qué chiste tendría? Una de las grandes alegrías de los atletas olímpicos es la oportunidad de conocer una ciudad, o volver a conocerla. Tener una brecha de doce años permitiría que los reflectores alternaran entre los principales destinos del mundo, presentándose a los espectadores jóvenes y haciendo que los mayores sientan las ciudades como nuevas. Ese plan crearía un incentivo aun mayor para que las ciudades se comprometieran a invertir en los Juegos Olímpicos, y descartaría a las ciudades y países que no están dispuestos a hacerlo.

Hablando con toda justicia, organizar los Juegos Olímpicos evidentemente pone en el mapa a una ciudad. Es la mejor herramienta de mercadotecnia. Los residentes también se benefician de las mejoras en infraestructura y con el aumento del turismo. Pero siempre será difícil hacer cuentas con los rigoristas fiscales. Debe de haber una mejor manera.



Las
Olimpiadas
no son como
la mayoría
de los
aspectos de
la vida
económica

No hay nada (nos imaginamos) que se parezca a estar encima de un podio olímpico, con un disco de oro alrededor del cuello, mientras suena el himno nacional para que lo escuchen todos. Es una experiencia que los británicos disfrutaron con las 27 medallas de oro en Río 2016 y la privilegiada ubicación de segundo en el acumulado final detrás de Estados Unidos y por encima de China.

Los gobiernos son propensos a explicar el código del éxito olímpico, tanto para elevar el espíritu nacional como para disfrutar la gloria reflejada de los atletas. Actuaciones como la de Gran Bretaña alientan a aquellos que ven un papel para los planificadores estatales. Desde una serie de conteos de medallas lamentables en los años 90, la principal organización que promueve los deportes británicos, UK Sport, ha estado más activa en seleccionar a potenciales ganadores y proporcionarles todos los recursos. ¿Por qué, se preguntan algunos, su gobierno no realiza el mismo truco con, digamos, la manufactura? Es necesaria cierta cautela.

Para empezar, para perseguir el éxito olímpico ayuda el ya ser rico. Sin duda, una población grande tiene ventajas: las naciones con más personas tienen más probabilidad de incluir a individuos de capacidad excepcional.



Pero las cifras importan poco si un país no puede echar mano de su talento humano. En 2012, India, el segundo país más poblado del mundo, obtuvo solo seis medallas, ninguna de ellas de oro. Nueva Zelanda, con solo cuatro millones de habitantes, ganó 13. Un análisis en 2008 sugería que aunque la población de India es grande, su grupo de potenciales campeones olímpicos es mucho más pequeño. En áreas afectadas por la pobreza, las enfermedades y la desnutrición, muchos pasan apuros para siquiera gozar de salud, ya no digamos convertirse en atletas triunfadores.

Los países ricos tienden a tener poblaciones más sanas y más recursos que dedicar a los deportes. En 2000, cuando el PIB per cápita de China (ajustado al poder adquisitivo) era de menos de 4,000 dólares, ganó solo 58 medallas. Para 2012, el PIB per cápita se había cuadruplicado, y el recuento se elevó a 88.

En realidad, en un estudio publicado en 2004, Andrew Bernard de la Universidad de Dartmouth y Meghan Busse de la Universidad del Noroeste concluyeron que, como la población y el PIB per cápita tienen efectos similares en el conteo de medallas, el PIB total es un buen indicador de cuántas medallas puede esperar ganar un país.

Esto es de poca utilidad para los países ricos o los pobres que buscan el éxito olímpico (lo cual está entre las razones menos importantes para reducir la pobreza y mejorar la salud). Pero aunque algunos países tienen resultados drásticamente insuficientes en estos aspectos esenciales, otros los superan. Algunos de manera sospechosa: el impresionante montón de medallas de Rusia en juegos pasados se ve diferente desde el descubrimiento de un régimen de dopaje patrocinado por el Estado. En todos los países ricos, la atención se ha enfocado cada vez más en los elementos básicos de la política industrial olímpica.

Invertir dinero en el problema parece funcionar. En Gran Bretaña, el financiamiento para los atletas _ pagado en gran parte por la lotería nacional _ se elevó en casi cinco veces entre 2000 y 2012, de apenas poco más de 50 millones de libras esterlinas (76 millones de dólares) a más de 250 millones de libras; el conteo de medallas se elevó a la par. Ser anfitrión de los juegos reditúa un dividendo temporal, aunque con gran costo: el recuento de medallas de Gran Bretaña se elevó en casi 40 por ciento de 2008 a 2012, cuando los juegos tuvieron lugar en Londres a un costo de unos 9,000 millones de libras.

Ser anfitrión de los juegos reditúa un dividendo temporal, aunque con gran costo...




Dirigir el dinero con más precisión parece tener más sentido. Los programas de desarrollo de atletas son esenciales, para identificar a potenciales ganadores y ofrecerles asesoría, equipo y viáticos. Los países también pueden tomar decisiones estratégicas sobre en qué deportes especializarse. Podrían elegir eventos en los cuales haya varias subdisciplinas y por ello muchas medallas a las cuales aspirar (ciclismo, por ejemplo). El éxito en medallas de Gran Bretaña se debe en parte a decisiones inflexibles de recortar el financiamiento a deportes y atletas con pocas posibilidades de victoria, y desviar la generosidad a aquellos con mejores perspectivas. El fuerte desempeño de los ciclistas en 2012 fue recompensado con más efectivo; el fracaso en voleibol significó el hacha presupuestaria. Un programa similarmente poco sentimental alguna vez significó el éxito para Australia, pero el recuento ha caído desde los juegos de Sídney en 2000 y el retiro de una generación de deportistas brillantes. Una versión revisada no ha producido los resultados esperados en Río.

En eso, al parecer, radica la respuesta. Para un país rico descontento con su suerte en asuntos de competencia mundial, todo lo que se necesita es que el gobierno identifique y apoye a los atletas _ o industrias _ con más probabilidades de ganar. La única forma de perder es no participar.

OROPEL

Sin embargo, los gobiernos tentados a desplegar las estrategias olímpicas en otras partes deberían pensarlo dos veces. Las Olimpiadas no son como la mayoría de los aspectos de la vida económica. Solo hay tres sitios en el podio. Los atletas y fanáticos locales podrían suspirar cuando un extranjero arroja una jabalina más lejos o se desempeña mejor en el caballo con arzones. Alcanzar un cuarto sitio en la producción mundial de acero no es algo de lo cual preocuparse; a menos que el gobierno esté derrochando dinero en plantas improductivas para lograr ese resultado. Eso sugiere que los gobiernos deberían enfocarse más en la inversión en bienes públicos que alienten el desempeño en una variedad de industrias en lugar de correr el riesgo de derrochar en ascender en tableros de ligas que no importan.

Quizá igual de importante es el hecho de que el deseo de superar a otros países puede conducir a una toma de decisiones miope, incluso en el financiamiento de los deportes olímpicos. La ventaja a corto plazo del financiamiento bien dirigido, como el de Gran Bretaña, quizá sea compensada a largo plazo por la erosión de la base de fanáticos y la infraestructura en deportes descuidados.

A hand holding a gold medal. The hand is positioned on the left side of the frame, with the thumb and index finger gripping the edge of the medal. The medal is circular and has a textured, gold-colored surface. The background is a plain, light color.

Tampoco es obvio, aunque sea agradable ver ganar a los compatriotas, que el dinero gastado en perseguir medallas de oro no hubiera hecho más bien en otra parte: construyendo canchas y piscinas públicas en barrios en desventaja, por ejemplo, o apoyando la educación en la niñez temprana.

Un gobierno que compite con otros países para crear los mejores bienes públicos _ las mejores universidades o ferrocarriles _ no pierde si no alcanza la cima de los tableros de la liga en investigaciones publicadas o kilómetros por pasajero. Para creer que el éxito en las Olimpiadas ofrece evidencia del valor de la política industrial, es necesario creer que los gobiernos son sensatos al gastar en las habilidades olímpicas en primer lugar. Sin embargo, el pan importa más que el circo.

© 2016 De The Economist
Todos los derechos reservados. Reimpreso con permiso.
Distribuido por New York Times Syndicate