

# Las instalaciones olímpicas de Barcelona. “Donde todo es posible”

Jordi Vallverdú i Gimeno



**DESCRIPTORES**  
 INSTALACIONES OLÍMPICAS  
 CONCIERTOS  
 ESPECTÁCULOS  
 COMPETICIONES DEPORTIVAS  
 VENTA DE ENTRADAS

Infinidad de veces se ha ensalzado el “modelo Barcelona” de Juegos Olímpicos desde la ya lejana fecha de su realización en 1992. La espectacularidad y calidez de sus ceremonias de inauguración y clausura, la impecable realización de las retransmisiones televisivas, la colaboración de una gran masa de voluntarios olímpicos en el acontecimiento, la implicación del conjunto de la ciudadanía en acoger a participantes y espectadores provenientes de todo el mundo, la complicidad conseguida entre las distintas administraciones públicas y la sociedad civil en su preparación y ejecución, la elevación a rango de acontecimiento internacional de primer nivel de los posteriores Juegos Paralímpicos, el acertado planteamiento de la mayor parte de las inversiones realizadas en infraestructuras... y, sin duda, la capacidad de Barcelona para rentabilizar al máximo el éxito conseguido con la realización de los Juegos Olímpicos de 1992 tanto en el posicionamiento y valoración internacionales de la ciudad como en el aprovechamiento de sus nuevas instalaciones olímpicas.

El pasado mes de septiembre de 2003 se conmemoró el decimoquinto aniversario de la puesta en marcha de un proyecto impulsado por el Ayuntamiento de Barcelona para la gestión de las grandes instalaciones olímpicas de la ciudad, la constitución de Barcelona Promoció.

## Los planteamientos fundacionales

Barcelona Promoció Instal·lacions Olímpiques S.A., sociedad privada municipal, fue constituida por acuerdo unánime del Consejo Plenario del Ayuntamiento de Barcelona el 14 de junio de 1988 e inició su actividad el 1 de septiembre del mismo año.

Este acuerdo dio por cerrada la etapa de elaboración de la memoria de constitución de la sociedad, en la que se había conseguido un alto nivel de conocimiento de diferentes experiencias internacionales en la gestión de grandes instalaciones, se había realizado un análisis exhaustivo de la situación del mercado lo-

cal y se disponía de mucha información en relación a los productos que se ofrecían en otros mercados más desarrollados. Todos estos elementos hicieron posible la definición de un proyecto coherente, innovador y con objetivos muy claros.

En este sentido, se defendió la *necesidad de una forma de gestión diferenciada*:

- Diversidad de las actividades a realizar.
- Exigencia de generar altos niveles de ocupación (actividades y público).
- Complejidad de las instalaciones.
- Experiencia de otras ciudades olímpicas.

Se optó por una *empresa municipal, la mejor alternativa*:

- Optimización de la alta inversión realizada (rentabilidad económica y beneficio social).
- Flexibilidad en la gestión presupuestaria.
- Agilidad para la contratación de actividades.
- Dinamización de actividades generadas por el sector privado (promotores, clubes y federaciones).

Se definió el *tipo de empresa*:

- De gestión y explotación de instalaciones deportivas.
- De promoción y organización de actividades.
- Estructura fija mínima y variable en función del nivel de actividad.
- Servicios comunes de administración, mantenimiento técnico y taquillaje.
- Contratación externa de limpieza, seguridad y conservación de los equipamientos.

Y se fijaron los *objetivos globales*:

- Hacer de Barcelona Promoció una empresa competitiva y eficaz.
- Conseguir la máxima rentabilidad social y económica de las instalaciones.
- Participar activamente en la dinamización de la vida deportiva, cultural y lúdica de la ciudad.

En la Memoria se llegaba a plantear un escenario ideal de actividad para el primer año de gestión normalizada de las instalaciones encomendadas a la Sociedad, el año inmediatamente posterior a los Juegos Olímpicos de Barcelona (1993).

En relación a la estimación de los resultados económicos previstos, la Memoria realizaba la proyección correspondiente a los años 1989 y 1990, con resultados negativos de 671,9 y 739,2 miles de euros (111,8 y 123 millones de pesetas) respectivamente. En ese sentido, el Ayuntamiento de Barcelona asumía el compromiso de equilibrar los resultados mediante la correspondiente subvención a la explotación, previéndose, como pasaba en muchas de las grandes instalaciones europeas y en todas las españolas, unas cuentas de resultados deficitarias.

Respecto a los medios humanos necesarios para desarrollar el proyecto, el organigrama preveía 63 puestos de trabajo en plantilla en el momento en que fueran operativas todas las instalaciones.

Con este bagaje teórico y mucha ilusión por parte de su equipo humano, Barcelona Promoció inició el primero de septiembre de 1988 sus actividades.

## La gestión de Barcelona Promoció (1989-2003)

### Etapas de puesta en marcha y lanzamiento

La primera etapa de Barcelona Promoció (1989-1992) estuvo marcada por tres elementos que condicionaron fuertemente su desarrollo: la propia puesta en marcha y estructuración de la Sociedad, la incorporación progresiva de las grandes instalaciones (Estadi Olímpic y Palau Sant Jordi) y la preparación y celebración de los Juegos Olímpicos.

### La incorporación de las instalaciones a la gestión

Las nuevas instalaciones construidas con ocasión de los Juegos Olímpicos fueron incorporadas a la gestión de Barcelona Promoció en fechas distintas, en función de la finalización de las obras. El Estadi Olímpic, inaugurado con la V Copa del Mundo de Atletismo a primeros de septiembre de 1989, fue posteriormente remodelado para subsanar las deficiencias observadas durante su puesta en marcha. El Palau Sant Jordi fue inaugurado en el mes de septiembre de 1990. El Palau dels Esports estuvo en obras la mayor parte del año 1991 para adaptarlo a los requisitos y necesidades de las competiciones de gimnasia rítmica de los Juegos de Barcelona.

### Donde todo es posible

La necesidad, recogida en la memoria de constitución, de "contemplar desde una perspectiva muy amplia de utilización" las instalaciones que gestiona la Sociedad para "reducir las consecuencias negativas de un elevado costo de mantenimiento", se convierte en el eje de la política comercial de Barcelona Promoció y, también, en una pieza clave de la propia cultura de la organización.

La incorporación del Palau Sant Jordi y su capacidad para acoger actividades espectaculares ofrece a Barcelona Promoció el elemento decisivo para consolidar la imagen multifuncional y polivalente de las instalaciones que gestiona.



Fig. 1. Antecedentes históricos.

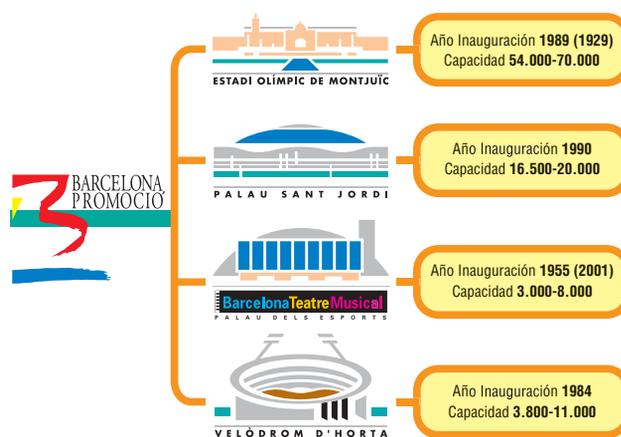


Fig. 2. Instalaciones gestionadas por Barcelona Promoció.

Donde todo es posible se convierte desde entonces en el argumento comercial por excelencia de Barcelona Promoció, y es así no tan solo por las posibilidades y dimensiones de las instalaciones gestionadas, sino por la imaginación demostrada y la capacidad de trabajo de las personas de la organización y de los diferentes colectivos que colaboran mediante los contratos de servicios externos.

### Los Juegos Olímpicos

Resulta evidente que el proyecto de constituir Barcelona Promoció surgió como consecuencia de la voluntad de la ciudad de realizar los Juegos Olímpicos de 1992. La decisión de construir el Estadi Olímpic y el Palau Sant Jordi, instalaciones protagonistas por excelencia de este acontecimiento, puso en evidencia la necesidad de mantenerlas y rentabilizarlas social y económicamente después de los propios Juegos.

Barcelona Promoció fue consciente, desde el primer momento, de que los Juegos Olímpicos eran un hecho histórico para la ciudad de Barcelona y también una oportunidad única que se había de aprovechar en una perspectiva de futura rentabilización de las instalaciones que gestiona. Durante ese período se priorizan las relaciones públicas y los contactos con todo tipo de organizaciones y empresas internacionales.

Así mismo, una parte muy importante del personal de Barcelona Promoció se incorpora a los diferentes equipos del Comité Organizador Olímpico de Barcelona (COOB '92), colaborando en la organización de los Juegos Olímpicos de Barcelona '92.



### Etapa de normalidad en la gestión

Finalizados los Juegos Olímpicos, Barcelona Promoció inicia una nueva etapa que permite por primera vez gestionar el conjunto de las instalaciones sin ningún tipo de interferencia externa en cuanto a la planificación de actividades. Durante 1993 se producen los trabajos de reacondicionamiento de las diferentes instalaciones, que son realizados directamente por los servicios técnicos de Barcelona Promoció y los diferentes equipos de cada una de ellas.

Esta etapa de normalidad se inicia el año 1993, el primero en que la Sociedad gestiona las cuatro instalaciones que tenemos encomendadas durante un ejercicio completo.

El inicio de la nueva etapa viene condicionado por un entorno de crisis económica profunda que afecta al consumo e incrementa la dificultad de encontrar patrocinadores para los diversos acontecimientos, y también por las reacciones que se producen cuando se ha de pasar a una etapa de normalidad después de un proceso fuertemente expansivo como el producido con la preparación y realización de los Juegos Olímpicos.

### La rentabilidad social de las instalaciones

Más de 4.100 actos, más de veintitrés millones quinientos mil espectadores y más de dieciséis millones trescientos mil visitantes son las cifras que avalan, durante esta etapa, la altísima rentabilidad social de las cuatro instalaciones que gestiona Barcelona Promoció.

Las cifras absolutas de la actividad se complementan con la gran diversidad de las actividades realizadas, dándose un alto nivel de rotación de los distintos públicos que han podido presenciar algunos de los espectáculos realizados en las instalaciones gestionadas por Barcelona Promoció (competiciones deportivas muy diversas, conciertos de música para todos los gustos, presentaciones de productos y ferias, espectáculos familiares...).

La decidida apuesta realizada por la Sociedad para demostrar la total polivalencia de las instalaciones responde tanto a una necesidad económica real como al convencimiento de que es la mejor forma de garantizar una rentabilidad social adecuada. Es imprescindible, en este apartado, mencionar la repercusión conseguida por ciertos actos que tuvieron un gran impacto mediático y en el conjunto de la opinión pública al ser totalmente novedosos hasta esa fecha en la ciudad de Barcelona, y que crearon la imagen, en especial del Palau Sant Jordi, de una instalación sorprendentemente versátil.

Creemos, respecto a la rentabilidad social de las instalaciones gestionadas, que casi todos los ciudadanos han podido presenciar algún espectáculo o asistir a algún acto que respondiera a su interés o a sus preferencias.

Las instalaciones encomendadas a Barcelona Promoció han estado abiertas a todo y a todos.

Podemos afirmar que han estado presentes todo tipo de actos, para todos los públicos y para todas las sensibilidades:

- De Pavarotti a Madonna.
- De los Barcelona Dragons al Ballet Clásico.
- De Felipe González a José María Aznar.
- Del FC Barcelona al RCD Espanyol.

- De Rocío Jurado a Joan Manuel Serrat.
- De Biocultura a Expo-Internet.
- De Canal+ al ABC.
- De Metallica a Alejandro Sanz.
- Del Arzobispo de Barcelona al Dalai Lama.
- Del Trial al Ski Show.
- De los Coros de Clavé a Joaquín Cortés.
- De Jordi Pujol a Pasqual Maragall.
- Del Windsurf al Patinaje sobre Hielo.
- De Renault a Toyota.
- Del Rock Català a Frank Sinatra.
- Del Supercros a la Escuela de Caballos de Viena.
- Del Club Super3 a David Copperfield.
- De "La Extraña Pareja" a la Copa Davis.

### La rentabilidad económica de las instalaciones

La rentabilidad económica de las instalaciones ha sido altamente satisfactoria. En los catorce ejercicios completos de gestión, las cuentas de resultados han sido siempre positivas (con un promedio de 745.250 euros anuales). A pesar de estos excelentes resultados, continuamos verificando que el tipo de negocio en el que se desarrollan las actividades económicas de Barcelona Promoció (y de todas las empresas similares) es altamente inestable, con comportamientos cíclicos y fuertemente influenciado tanto por las crisis económicas (especialmente cuando afectan al consumo) como por las tendencias sociales y culturales imperantes.

CUADRO 1			
Actos-espectadores-visitantes período 1989-2002			
Año	Actos	Espectadores	Visitantes
1989	164	668.596	No contabilizado
1990*	183	1.189.551	270.000
1991	229	1.333.531	1.904.696
1992**	215	1.339.260	1.368.279
1993	332	1.962.304	1.527.960
1994	346	1.514.348	1.461.729
1995	360	1.379.925	1.473.282
1996	300	1.809.894	1.542.997
1997	276	1.849.918	1.226.858
1998	289	2.007.838	1.278.117
1999	323	2.313.192	1.090.778
2000	309	2.020.764	1.007.060
2001	319	1.954.967	1.045.454
2002	459	2.162.556	1.107.695
<b>Total</b>	<b>4.104</b>	<b>23.506.644</b>	<b>16.304.905</b>

\* En 1990 los únicos visitantes contabilizados corresponden a la inauguración del Palau Sant Jordi.  
\*\* Los datos de 1992 no incluyen el período de JJ.OO.

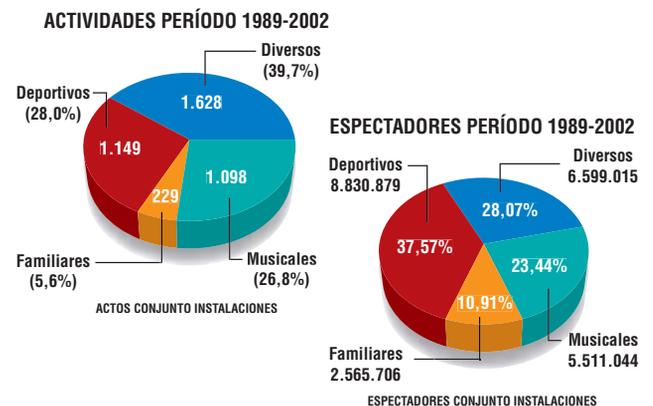


Fig. 3. Distribución de actividades y espectadores.



Fig. 4. Palau Sant Jordi. V Campeonato del Mundo de Atletismo Indoor IAFF. Del 10 al 12 de marzo de 1995.



Fig. 5. Estadi Olímpic de Montjuïc. Ceremonia inaugural de los actos del Centenario del RCD Espanyol de Barcelona. 14 de noviembre de 1999.

A la constatación de esta realidad se ha de añadir los altos costos de mantenimiento de las instalaciones y de los servicios para que sean totalmente operativas, a pesar de haber optado por un tipo de organización determinado (con poca estructura fija, pero muy especializada y polivalente), y la necesidad de compaginar los intereses económicos con una rotunda voluntad de rentabilidad social.

También desde el punto de vista económico se ha de mencionar la repercusión económica que la actividad realizada en las instalaciones olímpicas tiene sobre el conjunto de la economía de la ciudad, en especial sobre los sectores directamente vinculados al comercio, los servicios y las empresas especializadas en producción de actos, relaciones públicas y comunicación. En este sentido, y a nivel de ejemplo, hemos de referirnos al artículo publicado en el periódico económico "Expansión" con ocasión del décimo aniversario de la puesta en marcha del Palau Sant Jordi, en el que se valoraba la repercusión económica directa e indirecta de sus diez primeros años de funcionamiento para la ciudad de Barcelona en 1.800 millones de euros (300.000 millones de pesetas).

De sus resultados, Barcelona Promoció ha aportado al Ayuntamiento de Barcelona un total de 5,48 millones de euros en el período 1993-2002 mediante la asunción del mantenimiento del conjunto monumental de la Anella Olímpica de Montjuïc (3,41 millones de euros) y la aportación de diferentes cánones ordinarios y extraordinarios (2,07 millones de euros).

#### **Agente internacional y productos oficiales de Barcelona Promoció**

Desde el principio de nuestra actividad se llevó a cabo una política específica de captación de ingresos complementarios en publicidad, concesiones y productos oficiales. Uno de los hechos relevantes en el marco de esta estrategia fue la firma, el mes de septiembre de 1991 y después de meses de negociaciones, del contrato con International Management Group (IMG-McCormack Group), que actuó como agente mundial en las siguientes áreas: servicios de bar y restauración, servicios de *catering*, productos oficiales, *merchandising*, derechos de imagen y licencias, publicidad estática, publicidad dinámica y áreas de hospitalidad.

La firma de este contrato supuso, para Barcelona Promoció, un salto cualitativo y se realizó en el momento oportuno (los contratos de productos oficiales y concesiones celebrados con anterioridad finalizaban a finales de 1991 con la vocación de aprovechar al máximo las previsible expectativas positivas provocadas por los Juegos Olímpicos).

Se ha de resaltar el alto nivel de fidelización conseguido en relación a los productos oficiales de Barcelona Promoció durante estos años, así como la voluntad de trabajar exclusivamente con marcas líderes de los distintos sectores, al ofrecerles acuerdos globales y no solamente publicidad y consumos de los productos comercializados por aquéllas.

También queremos destacar en este apartado la decidida apuesta realizada desde el primer momento por Cobega (Coca-Cola) y S.A. Damm, que se han mantenido permanentemente al lado de este proyecto de ciudad.

El 31 de diciembre de 2001 finalizó el contrato con International Management Group (IMG). Barcelona Promoció decidió, a partir de esta fecha, asumir directamente los trabajos realizados hasta entonces por nuestro agente internacional. Estamos convencidos de que el buen posicionamiento internacional conseguido por Barcelona Promoció durante estos años, así como el interés manifestado por diferentes agencias nacionales e internacionales, pueden llegar a mejorar aún más los resultados obtenidos hasta ahora en este terreno.

#### **La proyección internacional**

Desde el primer momento se establecen todos los contactos posibles a nivel internacional para hacer rentables las instalaciones, diversificar la oferta y ofrecer productos de calidad al ciudadano. Así mismo, se da prioridad estratégica a los contactos internacionales en un doble sentido: conseguir entrar en los circuitos internacionales del espectáculo y establecer relaciones con empresas que gestionan instalaciones similares para el intercambio de experiencias (Estadi Olímpic y Palau Sant Jordi).

Las gestiones para entrar y mantenerse en los circuitos internacionales del espectáculo (deportivo, musical y familiar básicamente), requieren un permanente seguimiento y han dado importantes frutos en el transcurso de los quince años de existencia de Barcelona Promoció.



Sin pretender ser exhaustivos, se ha de mencionar la presencia en la mayor organización de gestores profesionales de instalaciones radicada en Estados Unidos, la International Association Assembly Managers (IAMM), desde 1989; la decisiva participación de Barcelona Promoció en la constitución de la European Arenas Association (EAA) conjuntamente con los gestores del Stockholm Globe Arena; la presencia desde sus inicios y hasta su crisis en el año 2001 en la European Stadium Management Association (ESMA); el papel jugado por la Sociedad en el proceso de colaboración de las dos organizaciones europeas (participación conjunta en la Feria y convención Stadia & Arena 2000, celebrada en el Palau Sant Jordi) y la presencia por primera vez de un representante de Europa en el Comité de Arenas de la IAMM. Actualmente, yo mismo ostento la Vicepresidencia Primera de la EAA, así como la representación europea en el Comité de Arenas de la IAMM.

Desde el año 2001 Barcelona Promoció pertenece al núcleo impulsor de la European Stadia Events Group (ESEG), colectivo de sociedades gestoras de los mejores estadios con vocación polivalente y con planteamientos fundacionales similares a la European Arenas Association (EAA).

Por otro lado, se continúa manteniendo contactos periódicos con las principales ligas deportivas profesionales norteamericanas (NFL, NBA, NHL); los principales productores de espectáculos internacionales (Feld Entertainment, Clear Channel, CIE, On Stage Holding, Music Hall, Open Air...) y las empresas que disponen de derechos de competiciones deportivas internacionales (IMG, TEAM, Octagon...).

#### **Barcelona Promoció, motor activo en el desarrollo de un sistema de venta de localidades revolucionario: el Servicaixa**

La conciencia de Barcelona Promoció respecto a las limitaciones del mercado local en relación al público potencial de los diferentes espectáculos, provoca que a principios de 1992 se investigue en profundidad diferentes sistemas de venta de localidades existentes en el resto de Europa y los Estados Unidos de América.

La necesidad de ampliar este público potencial, territorial y cuantitativamente, es considerada absolutamente prioritaria a medio plazo. Todos los esfuerzos realizados en conseguir atraer actividades a Barcelona se pueden ver frustrados por la capacidad de respuesta de un mercado local excesivamente limitado y en el que no operan redes de venta de localidades sólidas.

Los contactos de Barcelona Promoció con Wembley Stadium Ltd. (titular de un *software* ya desarrollado para la venta de localidades) en el marco de la European Arenas Association (EAA) y el proyecto de lanzamiento por parte de "La Caixa" de un nuevo sistema de autoservicio, permiten poner en marcha a partir del mes de junio de 1993 un proyecto informático de venta de localidades hasta la fecha único en el mundo y con grandes potencialidades: el Servicaixa.

Esta estrecha colaboración entre Barcelona Promoció y Servicaixa continúa hasta finales de 1999 (durante 1998 "La Caixa" constituye la sociedad Serviticket para la gestión de la

venta de localidades). A partir de entonces, y una vez finalizado el plazo del contrato firmado el mes de diciembre de 1992 entre las dos entidades, se opta por no renovarlo (este acuerdo implicaba, entre otros compromisos, la gestión de la venta de entradas por parte de Barcelona Promoció en los actos realizados en nuestros recintos) y llegar a acuerdos similares al que ya se tenía con Caixa de Catalunya (Tel-Entrada) para garantizar el control y supervisión de estas operaciones.

En la actualidad, Barcelona Promoció dispone de acuerdos con las principales redes de venta de entradas: Serviticket, Tel-Entrada y El Corte Inglés.

Desde un punto de vista estratégico, el Servicaixa revolucionó el mercado de venta de entradas, hasta entonces reducido al Tel-Entrada y a los puntos de venta, muy limitados, de las tiendas especializadas en música.

En este sentido, la intervención de Barcelona Promoció en el proceso del Servicaixa supuso:

- Un salto cualitativo para la industria del espectáculo en uno de sus elementos fundamentales, como es el incremento de su capacidad de distribución y presencia en el territorio.
- Un cambio de mentalidad de los principales promotores de espectáculos en relación a la introducción de nuevas tecnologías en la industria.
- Un cambio considerable en las facilidades para la adquisición de las localidades (24 horas de servicio, amplia presencia territorial, etc.) por parte de los espectadores.
- Un cambio en el planteamiento de ciertos espectáculos, como los conciertos, en los que se convierte en muy sencilla la venta de entradas numeradas (asiento reservado) y, en consecuencia, se facilita muchísimo la adquisición de éstas por parte de ciertas generaciones de mayor edad y poder adquisitivo (con el incremento correspondiente de las recaudaciones).

Actualmente no podemos hablar de un sistema totalmente hegemónico; se observa una cierta tendencia a compartir aforos entre las distintas redes de venta y se están dando las primeras experiencias de trabajo *on line* entre ellas. Todo ello nos hace prever la posibilidad de grandes cambios en un futuro próximo, si además tenemos en cuenta la aparición de nuevas redes de ventas (Caja Madrid, Carrefour...).

En Barcelona Promoció creemos que se ha de seguir actuando sobre las redes de venta de entradas, al ser uno de los principales elementos estratégicos para la industria y una parte muy importante de la cadena del servicio que ofrecemos. En consecuencia, será necesario incidir, y seguramente de una forma más decidida aún que en los últimos años, en su desarrollo y perfeccionamiento.

#### **Evolución de la plantilla de Barcelona Promoció**

A pesar de realizarse unas previsiones iniciales ya muy reducidas (63 puestos de trabajo en plantilla), la política de la Sociedad ha sido muy prudente en la contratación de personal propio. A 31 de diciembre de 2002 la misma se situaba en 43 personas. En este sentido, se ha utilizado el modelo de contratar externamente los principales servicios, de acuerdo con lo previsto en la Memoria de constitución de la Sociedad.



Fig. 6. Palau Sant Jordi. Final de la Copa Davis. Del 8 al 10 de diciembre de 2000.



Fig. 7. "Secretos" de la gestión de Barcelona Promoció.

Es necesario mencionar, así mismo, que la incorporación a la gestión de la Explanada de la Anella Olímpica el año 1993 no comportó ningún tipo de crecimiento en personal propio.

### Cumplimiento de los objetivos fijados

Podemos afirmar que Barcelona Promoció ha sido capaz de cumplir sobradamente los principales objetivos fijados en su Memoria de constitución. Así mismo, también es necesario subrayar que el primer gran acierto es previo a la propia existencia jurídica de la Sociedad, ya que, con la perspectiva histórica que nos dan los quince años de funcionamiento, volvemos a afirmar que la mejor alternativa para la gestión de las grandes instalaciones olímpicas de Barcelona es una empresa municipal.

En relación al modelo de empresa, se ha actuado siguiendo valiente y escrupulosamente las líneas maestras fijadas en los planteamientos fundacionales de Barcelona Promoció:

- De gestión y explotación de instalaciones deportivas.
- De promoción y organización de actividades.
- Con una estructura fija mínima y variable en función del nivel de actividad.
- Con servicios comunes de administración, mantenimiento técnico y taquillaje.
- Con la contratación externa de limpieza, seguridad y conservación de los equipamientos.

De todas ellas, es en el apartado de promoción y organización de actividades donde se ha sido más conservador, tanto en lo relativo a la creación de una estructura propia y fuerte como en la constitución de elementos promocionales

permanentes. Se ha actuado preferentemente como incentivador y dinamizador de proyectos y espectáculos, dejando a los agentes privados existentes asumir el riesgo de su promoción y organización, con excepciones muy puntuales (se ha optado estrictamente por participar activamente en la dinamización de la vida deportiva, cultural y lúdica de la ciudad, que sin duda es mucha).

Es imprescindible mencionar aquí el gran *handicap* que ha supuesto no disponer de un transporte pesado de viajeros hasta la Anella Olímpica de Montjuïc. Es un hecho casi único y diferencial respecto a las instalaciones de gran aforo construidas en otras grandes conurbaciones, como mínimo en los últimos veinte años, no disponer de un ferrocarril metropolitano que llegue hasta ellas. Podemos mencionar como ejemplo las instalaciones olímpicas recientes (Atlanta y Sidney) y las de otros grandes equipamientos similares al Palau Sant Jordi y al Estadi Olímpic de Montjuïc (Globe Arena, Köln Arena, Amsterdam Arena, Hartwall Arena, Stade de France, etc.). Sin duda, esta es la gran asignatura pendiente y que podría llegar a condicionar fuertemente la gestión en un futuro.

En resumen, podemos decir que el proyecto de Barcelona Promoció ha tenido sus grandes fortalezas en la acertada planificación realizada, previa a la puesta en marcha del proyecto; en haber optado desde el primer momento por la polivalencia como cuerpo central de su estrategia de actuación; por la imaginación y la capacidad de superar los problemas que han ido surgiendo en el transcurso de estos años de gestión; así como en la capacidad de trabajo (y la pasión por lo que se hace) de un buen y reducido equipo de profesionales, capaces de dirigir amplios equipos externos a la propia organización.

### Hacia un proyecto global (2003)

#### La división Barcelona Promoció de Barcelona de Serveis Municipals

A partir del mes de abril de 2003, Barcelona Promoció se ha incorporado como división a Barcelona de Serveis Municipals S.A. (BSM), sociedad unipersonal del Ayuntamiento de Barcelona que engloba todas aquellas sociedades que desarrollaban actividades de contenido económico. Así mismo, desde esta nueva Sociedad se gestionarán las participaciones del Ayuntamiento en otras empresas de economía mixta.

BSM constituye un instrumento de reagrupación de diversas actividades y prestaciones de servicios que hasta esa fecha realizaban diversas sociedades de forma independiente. Esta nueva sociedad intenta crear un nuevo modelo organizativo abierto y flexible, que permita mejorar la eficacia, la eficiencia y consolidar una estructura más potente para conseguir economías de escala.

En ella se integran en un operador único, además de otros agentes, las actividades de un fuerte componente lúdico, como son el Parque de Atracciones del Tibidabo, el Zoo de Barcelona y la propia Barcelona Promoció. □

