

Cómo recuperar el "efecto Barcelona'92"

Un macroevento deportivo ofrece al país (y a la ciudad) que lo acoge una oportunidad única de desarrollo interno y proyección internacional.

30 de octubre de 2012

Una gestión excelente, colaboración entre el sector público y el privado, y una ejecución ejemplar del plan estratégico previamente diseñado fueron los pilares del éxito de Barcelona'92. La experiencia de la capital catalana en los Juegos Olímpicos, de cuya celebración se han cumplido veinte años, es un gran activo para hacer frente a los nuevos desafíos que hoy se le plantean.

Así lo explican los profesores del IESE [Carlos García Pont](#) y [Paulo Rocha e Oliveira](#) en el caso "[Plan Estratégico de Turismo de Barcelona 2015: reeditar el efecto de las olimpiadas de 1992](#)", preparado con la colaboración de David Campoy.

A su vez, esta experiencia de Barcelona es una buena referencia para los organizadores de otros macroeventos deportivos como Brasil. La organización del Mundial de Fútbol 2014 y de los Juegos Olímpicos de 2016 puede ser un buen incentivo para impulsar muchas mejoras. Pero, ¿por dónde empezar? ¿Qué puede aprender Brasil de Barcelona'92, el evento que logró situar a la ciudad catalana entre los primeros destinos turísticos y empresariales del mundo?

En la ciudad de Barcelona

La celebración de unos Juegos Olímpicos brindaba una gran oportunidad a la capital catalana para darse a conocer al mundo, aunque también conllevaba la gran responsabilidad de cumplir con las expectativas.

No se trataba de una misión sencilla, teniendo en cuenta que Barcelona era conocida como

"la Manchester del Mediterráneo" por su marcado carácter industrial y su bajo atractivo como destino turístico, a pesar de contar con más de 4 km de costa y varios monumentos espectaculares. La falta de infraestructuras (un problema al que también se enfrenta Río de Janeiro y Brasil en general) y la escasa oferta turística hacía más ardua esta tarea.

Sin embargo, Barcelona llevó a cabo una reflexión sobre qué quería ser después del acontecimiento y diseñó un completo plan estratégico que puso en marcha mucho antes de la celebración de los Juegos y se extendió más allá de su finalización.

Las acciones no se centraron en el corto plazo, sino también en cómo lograr un impacto positivo y duradero en toda la región. El modelo de inversión a largo plazo se basaba, fundamentalmente, en el uso de dinero público (más del 60% del total) y se creó una sociedad público-privada, llamada HOLSA, para financiar la mayoría de las infraestructuras.

En el ambicioso plan de transformación la inversión era una parte importante, pero no la única. Otros aspectos clave eran la política, el buen gobierno, la gestión del talento y el desarrollo de marca.

Los pilares del éxito

El éxito de Barcelona'92 se debe a numerosos factores, pero destacan tres aspectos:

- **Coordinación institucional.** Los cuatro actores institucionales (Comité Olímpico Internacional, Gobierno español, Generalitat de Cataluña y Ayuntamiento) se unieron en pos de un objetivo común con un grado de coordinación altísimo.
- **Excelencia gestora.** Era necesario desarrollar el posicionamiento de la marca "Barcelona". Con este fin se creó un organismo con representación pública y privada que, tras los Juegos, pasaría a llamarse "Turismo de Barcelona". Para incrementar el atractivo turístico de la ciudad, se potenció la organización regular de acontecimientos deportivos de primer nivel mundial (Fórmula 1, tenis), se reposicionó como una buena ciudad de negocios y se convirtió en el primer puerto de cruceros de Europa. Además, se llevaron a cabo mejoras en las infraestructuras.
- **Ejecución ejemplar.** Todas las partes cumplieron con sus compromisos y lo hicieron de manera excelente. El Comité Organizador de la Olimpiadas de Barcelona (COOB) atrajo talento altamente cualificado a través de un exhaustivo proceso de selección basado en puestos perfectamente definidos y, además, se contó con el apoyo de más de 35.000 voluntarios. Un programa de formación intenso y la

organización por proyectos contribuyeron a la buena ejecución del plan estratégico.

Revivir el "efecto Barcelona"

Los Juegos aumentaron la afluencia de turistas de forma constante durante los años siguientes. Si en 1990 Barcelona recibía 1,7 millones de visitantes, en 2007 la cifra superaba los 7 millones. En paralelo, la ciudad logró situarse como un referente empresarial y en 2009 escaló hasta la segunda posición en las clasificaciones europeas por número de convenciones celebradas.

Además, hubo muchas implicaciones positivas de los Juegos Olímpicos para la población: mejoras en las carreteras y el transporte público, un frente marítimo totalmente renovado, distritos urbanos regenerados y el orgullo de convertirse en una ciudad triunfadora y mundialmente conocida.

Desde entonces, muchas ciudades han intentado imitar el "efecto Barcelona", aunque el modelo muestra ciertos síntomas de agotamiento y la capital catalana se plantea varios retos de cara al futuro: ¿es necesario celebrar otro acontecimiento de gran magnitud para renovar el posicionamiento turístico? ¿Es posible convertirse en un destino turístico atractivo sin dejar de ser un buen lugar para vivir? ¿Cómo gestionar la relación de la marca "Barcelona" con otras como "Cataluña" o "España"?

Toda sede de un gran acontecimiento debe plantearse este tipo de reflexiones en el diseño del plan estratégico inicial. Río de Janeiro y Brasil harían bien en aprender de la experiencia de Barcelona y España.

www.iese.edu/es/insight