



ESTUDIS DE CASOS EMPRESARIALS

LLOP

Gestió de l'esport

LLOP • Gestió de l'esport

El 8 de juliol del 2014, l'Albert Vinyes va obrir la seva bústia de correu electrònic i va veure el missatge de l'Ajuntament d'Arnedo amb males notícies.

A banda de comunicar-los que havien decidit adjudicar la gestió del Complex Esportiu a l'empresa Serveis Integrals SL, el senyor Juncosas, gestor d'un gabinet que els reportava les licitacions obertes, es mostrava molt dur:

Sembla mentida que no entengueu que no estem parlant de posar floretes. Llegiu les notícies: les pressions pressupostàries que tenen els ajuntaments, les retallades ... És realment prodigiós que en aquestes circumstàncies encara s'obrin licitacions municipals, però és decebedor que a cada licitació que anem proposeu projectes holístics de salut que ni pertanyen a l'àrea de fitness ni tenen res a veure amb la dació immobiliària temporal ni la gestió de les instal·lacions al cost mínim que exigeixen els ajuntaments. Una altra bala de plata perduda, i cal que us plantegeu com abordar aquestes oportunitats, que són poques i cada vegada més minses. Tal com van les coses, no hi ha cabuda per a les fantasies ingènues sobre el que és òptim per al ciutadà quan la verdadera batalla és mantenir el centre a licitació obert.

Albert Vinyes, August Tarragó i Jordi Jorba, socis directors de **LLOP • Gestió de l'esport**, reflexionaven sobre aquestes paraules. Fins al 2011 el creixement havia



estat espectacular, amb increments anuals dels ingressos que rondaven el 80%. Això no obstant, el 2012 i el 2013, els ingressos s'havien estancat i en tancar el 2014 s'esperava un increment del 10%. Aquestes dades eren reflex de l'estat del mercat: les administracions públiques amb prou feines havien tret concursos i la competència cada vegada era més intensa. Dependre de les licitacions públiques volia dir dependre d'un



model no escalable, restringit i no sofisticat, però era el model que explicava la raó de ser de **LLOP · Gestió de l'esport**. Això no obstant, **LLOP · Gestió de l'esport** havia evolucionat en capacitats de lliurament de serveis cada vegada més sofisticats, un camí que semblava natural i saludable per a l'empresa, però que topava ara amb una realitat de retallades i tensions pressupostàries.

Com respondre a aquestes circumstàncies? Podien competir en aquest entorn amb el seu model de negoci o havien d'enfrontar-se a un canvi que intuïen que era necessari?

HISTÒRIA

LLOP · Gestió de l'esport es va constituir oficialment com a societat el 2001, però els seus fundadors, Albert Vinyes i August Tarragó, ja havien iniciat el seu camí dos anys abans com a autònoms.

L'Albert i l'August, tècnics d'esports de l'Ajuntament de Molins de Rei, van detectar una demanda insatisfeta de serveis de gestió d'equipaments esportius per a les administracions públiques a preus i qualitats competitius. En aquell moment, el 1999, només hi havia dues empreses que es dediquessin a aquesta activitat i, per tant, no podien absorbir el procés d'externalització d'aquests serveis iniciat pels ajuntaments (que comptaven amb un gran nombre de treballadors en plantilla per a la gestió dels serveis esportius municipals). El servei que ofería **LLOP · Gestió de l'esport** permetia als ajuntaments externalitzar bona part del personal, i fer-ho en subcontractistes que, com que duïen a terme la prestació per a diverses instal·lacions i, normalment, a diversos municipis, genera-

ven millores de costos pel fet de concentrar serveis en una central (per exemple, administració i comptabilitat) i, en certa mesura, a la mateixa prestació del servei pel fet de poder desplegar equips (dins de les possibilitats de la reglamentació i els plecs de les licitacions). La primera decisió crítica que van haver de prendre per establir-se en el mercat va ser la de definir qui era el seu client. En el seu primer dossier d'empresa, **LLOP · Gestió de l'esport** ofería activitats esportives a ajuntaments, escoles, empreses, etc., abraçaven un ventall molt ampli de clients i la seva proposta de valor es basava més en oci que en gestió esportiva (per exemple, gestió de colònies i d'activitats extraescolars). Després d'un any d'activitat, es va fer palesa la necessitat de concretar la selecció del client, i l'Albert i l'August, procedents de l'administració municipal i sense capacitat d'inversió pròpia, ho van tenir clar: calia dirigir la seva oferta de serveis esportius a les administracions públiques, propietàries dels equipaments esportius dels municipis mitjans on la iniciativa privada comptava amb massa crítica per prestar aquest servei de manera rendible.

La competència, les empreses rivals establertes i amb capacitat, centrava els seus esforços en els contractes de serveis grans, de manera que llop-gestió de l'esport va començar a ocupar-se dels més petits, principalment la gestió i el servei a piscines d'estiu, casals d'estiu i activitats esportives desvinculades dels equipaments esportius.

En l'origen del concepte, per tant, constava aquesta possibilitat de prestar un servei atractiu (la subcontractació de la gestió) al propietari d'uns actius (els ajuntaments o les diputacions). Tot i això, inicialment la



prudència aconsellava centrar-se en altres de més modestes.

«Vam començar de zero, sense clients, sense diners... Al començament només ens quedaven els contractes més petits, als quals les grans empreses no es presentaven. Quan les administracions públiques treien un concurs demanaven experiència demostrable i això al principi va ser un handicap per a nosaltres.»

Durant 4 anys, l'Albert i l'August no van parar de fer visites als ajuntaments per oferir-los els seus serveis, i els fruits d'aquests esforços es van començar a materialitzar en feines puntuals, com ara dinamitzacions de jornades, que els van permetre adquirir experiència i augmentar la seva notorietat i reputació d'empresa compromesa i amb vocació de servei.

«D'aquella època (2001-2004), encara ens queda l'actitud d'empresa petita. Fins al 2004, ningú no va viure de l'lop-gestió de l'esport, seguíem amb les nostres activitats professionals i els nostres estudis.»

El 2005, l'adjudicació dels contractes de serveis d'activitats dirigides per al Centre Esportiu Municipal de Sant Boi de Llobregat i d'activitats esportives municipals per a Lliçà d'Amunt van ser el punt d'inflexió en la trajectòria de l'lop-gestió de l'esport. Aquests contractes van suposar una facturació de 300.000 euros i l'adquisició de l'experiència que els va permetre afrontar amb èxit la seva presentació a concursos successius. A partir d'aleshores, els fundadors de **LLOP · Gestió de l'esport** es van haver de dedicar de ple a l'empresa.

A partir del 2005 i fins al 2011, **LLOP · Gestió de l'esport** va créixer a doble dígit anual (CAGR = 71,3%) gràcies als nombrosos contractes de serveis i a les concessions administratives que es va adjudicar i, en menys mesura, a la contribució als ingressos dels serveis de consultoria i assessorament fets durant aquell període (projectes de gestió d'instal·lacions esportives, estudis de viabilitat d'equipaments esportius, plans d'equipaments esportius, i mapes d'instal·lacions esportives municipals). El 2010 Jordi Jorba, un dels primers treballadors de l'empresa, es va incorporar com a soci (vegeu els annexos 1 i 2).

2012-2015: ESTANCAMENT, DIVERSIFICACIÓ I CREACIÓ DE SINTAGMIA

Després d'un període de forta expansió, l'Albert, l'August i en Jordi es van enfrontar per primera vegada des de la creació de **LLOP · Gestió de l'esport** a l'estancament dels ingressos.

«Ens vam adonar que tot el creixement que teníem fins ara era orgànic, consistia a esgarrapar quota de mercat, i estàvem limitats per la capacitat d'inversió i sota la creixent competència en el sector.»

Davant aquesta situació, van apostar pel creixement a través de la suma, a patir del model original, d'adquisicions d'empreses amb objecte social compatible i, en algun cas, desenvolupament intern de conceptes innovadors en un esforç de diversificació a través de quatre societats: MN, E3, Vivències i Gonnafit.



MN

Empresa especialitzada en el manteniment i la neteja d'edificis i instal·lacions sorgida de l'experiència adquirida en la gestió i el manteniment i la neteja d'instal·lacions esportives municipals. La seva oferta es dirigia no només a administracions públiques, sinó que incloïa també empreses privades, entitats sense ànim de lucre i, fins i tot, particulars.

E3

Empresa dedicada a l'activitat física i d'oci per a la gent gran, adquirida per l'op-gestió de l'esport el 2012. Va néixer el 1982 a partir d'una associació sense ànim de lucre impulsada per quatre estudiants d'INEFC, una de les primeres externalitzacions dels ajuntaments d'aquest tipus de serveis a Catalunya i Espanya.

E3 era una empresa consolidada i amb una llarga tradició en la gestió d'activitats i casals de persones de la tercera edat des d'un punt de vista molt ampli: tallers de memòria, informàtica, activitats físiques, excursions, etc.

L'adquisició d'E3 va suposar la incorporació d'un equip de persones altament qualificat en l'atenció d'aquest segment i l'entrada de **LLOP · Gestió de l'esport** al mercat de Barcelona, una gran capital i, probablement, una de les ciutats amb més oferta esportiva d'Europa: fos quina fos l'activitat (indoor o outdoor, esportiva, estètica, spa...) estava disponible i amb una oferta madura i forta des de grans operadors múltiples a empreses individuals d'entrenament personal.

A aquests avantatges, però, s'hi van afegir tot un seguit de reptes per a la resolució dels

quals va caldre fer un gran esforç tant a nivell d'estructura com de gestió de personal. E3 va implicar més de 200 empleats nous amb unes característiques que diferien del perfil del personal de l'op-gestió de l'esport. L'edat mitjana era superior (el treballador de **LLOP · Gestió de l'esport** tenia 30 anys, el d'E3, 40), els rols i perfils eren molt estables i, potser el fet més important, es tractava d'un grup nombrós de professionals procedents d'una altra cultura. *«La cultura a **LLOP · Gestió de l'esport** es forma per sedimentació, no s'imposa, s'adquireix: 11 anys d'anar adquirint un caràcter i una manera de fer. La incorporació d'una plantilla de 200 treballadors (2/3 de la plantilla del grup d'empreses) va ser el repte més complex de gestionar d'aquesta adquisició.»*

GONNAFIT

Quan a l'any 2012, el clúster català de la indústria de l'esport (INDESCAT) va realitzar l'estudi sobre el practicant esportiu (Vegeu l'annex 3) **LLOP · Gestió de l'esport**, soci del Clúster, va veure l'oportunitat de crear una nova línia de negoci fruit d'una sèrie de tendències que intuïen però que l'estudi reafirmava.

En un entorn de crisi, on l'increment de temps lliure d'una part de la població també implica una major disponibilitat de temps així com la creixent concepció de l'esport com a necessitat bàsica fonamental pel seu estil de vida convergrien en la concepció del llavors encara projecte incipient anomenat Gonnafit.

Coincidint en aquest període, el clúster va realitzar una missió empresarial a Brasil on, entre altres empreses, **LLOP · Gestió de l'esport** hi va participar. Les empreses i molt especial-



ment l'equip directiu de Llop es varen quedar sorpresos de la quantitat de gent que practicava esport a l'aire lliure. A les platges de Rio de Janeiro el futbol, voleibol, running i capoeira i als parcs de Sao Paulo el ranning i bicicleta. En el vol de tornada a Barcelona, varen acabar de definir el concepte de Gonnafit.

La idea que va sorgir de dos directors de **LLOP · Gestió de l'esport** que gestionaven altres instal·lacions, es va constituir a l'abril del 2013 sota la participació de **LLOP · Gestió de l'esport** i els seus dos ideòlegs. L'oferta de Gonnafit es basava en activitat outdoor en parcs o zones urbanes de diferents ciutats. Les seves operacions van començar a Barcelona, on es feien activitats dirigides amb monitor en una franja horària determinada en què l'usuari es dirigia a un punt de trobada establert anteriorment. Per a això, l'usuari s'inscrivía a la web i obtenia els horaris i les localitzacions on podia assistir a aquestes sessions d'una hora de durada, que consistien a fer exercicis que treballaven tant la resistència com la tonificació a través de taules i jocs.

«Gonnafit és el primer negoci de base de gestió (captura i convocatòria d'usuaris) online que vam crear, i per fer-ho vam comptar amb l'ajuda d'Start-up Catalonia d'ACCIÓ (programa de guia i acceleració d'un negoci start-up) que ens va permetre canviar el xip de negoci tradicional.»

D'aquesta manera, **LLOP · Gestió de l'esport** es mantenia en el seu model d'«externalització» d'actius, però ara els traslladava a parcs i carrers.

Els usuaris de Gonnafit eren persones d'entre 20 i 40 anys, el 70% dones. Era un model

de negoci que s'havia quedat entre l'Internet mòbil i l'aspecte social. Tenia una app en la qual l'usuari podia veure qui participaria a les sessions, crear una xarxa d'amics i gestionar la seva pertinença. A principis del 2015, tenia més de 300 usuaris.

VIVÈNCIES

Vivències es va constituir el setembre del 2013. Era una empresa dedicada a l'oferta d'activitats d'oci dirigida a escoles, grups, famílies (colònies, activitats d'un dia, com ara barbacoes, castanyades, sortides d'aventura). **LLOP · Gestió de l'esport** controlava el 50% i posseïa el vot de qualitat en la decisió.

Vivències era una entitat que donava servei al grup més gran de ciutadans, el que faltava per atendre. A llop-gestió de l'esport se servia des d'instal·lacions, però no a grups d'edat específics. E3 atenia la gent més gran. Gonnafit es dedicava als joves. El grup objectiu de Vivències era el del mig.

«Un casal d'avis pot ser important com a hub o node d'usuaris. Però, per a llop-gestió de l'esport, no és essencial com ho és la instal·lació municipal.» Vivències era l'E3 familiar, i es dirigia a proporcionar a les famílies amb nens activitats des d'un dia o de diversos dies.

L'any 2014 van crear Sintagma, societat que aglutinava les cinc ensenyes anteriors sota una mateixa marca i que definien com a «...grup d'empreses que ens dediquem a la gestió d'instal·lacions esportives i a l'organització d'activitats físiques, esportives i d'oci... El grup Sintagma és una unió d'empreses amb uns mateixos valors: el



compromís amb la societat i la confiança en les persones»¹.

A principis del 2015, les xifres del grup van arribar als 11 milions d'euros de facturació, 141 clients, 168.852 metres quadrats gestionats, i 84.121 usuaris atesos per 631 treballadors en total. (Vegeu els annexos 4 i 5).

EL SECTOR DE LA GESTIÓ D'INSTAL·LACIONS ESPORTIVES

La gestió de centres esportius públics es prestava sota dues modalitats: *la contractació de prestació de serveis o la gestió integral*.

Atès que es concedia la gestió d'una instal·lació esportiva pública a una empresa de serveis, aquesta havia de valorar una sèrie de factors que determinaven el tipus de gestió que calia dur a terme: la fórmula jurídica a adoptar (concessió, concert, arrendament, gestió interessada i societat mercantil), la magnitud de la cessió (absoluta, parcial o d'ús), l'objecte de la cessió (equipament, programa esportiu o servei complementari) i el rendiment que es volia obtenir (social, econòmic, esportiu) (vegeu l'annex 6).

Així, en la modalitat de la *gestió integral*, l'administració titular de la instal·lació esportiva delegava la gestió del funcionament i dels serveis íntegrament a una empresa especialitzada, com **LLOP · Gestió de l'esport**, amb un alt grau d'autonomia i per un període limitat de temps.

En aquest cas era l'administració que contractava els serveis qui marcava les

línies estratègiques i les directrius. El control era compartit per l'entitat encarregada de la contractació i l'empresa de serveis, i es creava una comissió de seguiment formada per representants de l'entitat esportiva i de l'empresa de serveis que feia la gestió.

Pel que fa a la modalitat de *gestió per prestació* de serveis, els titulars de la instal·lació contractaven determinats serveis a empreses externes, però conservaven la direcció, l'organització funcional i la gestió econòmica.

En aquest cas la cobertura dels serveis contractats es limitava a la programació d'activitats i a l'equip d'ensenyants i coordinadors que les desenvolupaven i, en alguns casos, també podia incloure el manteniment, la neteja i l'atenció al públic.

Al pressupost, la partida «esports» era, percentualment, una de les més elevades en el cas dels ajuntaments. En els «Cercles de Comparació Intermunicipal» que es feien a la Diputació de Barcelona (per a 50 municipis de més de 10.000 habitants), la mitjana era el 7,0% del pressupost ordinari. Alguns municipis dedicaven gairebé el 10% del seu pressupost ordinari i, els que menys, un 4% (vegeu l'annex 7). Era, per tant, una partida molt important que incloïa manteniment i funcionament, però no les inversions. Per regla general, els municipis que tenien complex esportiu amb piscina eren els que s'acostaven més al 10%.

Els ajuntaments es reservaven la gestió directa dels camps de futbol, dels pavellons i de les pistes d'atletisme, perquè que eren molt poc rendibles econòmicament: els usuaris eren equips federats/clubs que rebien subvenció i

1. <https://sintagma.com/group>



que no generaven ingressos, ans al contrari, només generaven despesa. Per tant, era impossible d'atorgar-ne una concessió.

Serveis i productes de LLOP · Gestió de l'esport

Concessió

La instal·lació pública l'explotava l'lopp-gestió de l'esport econòmicament (adjudicatari) en règim de concessió. Es tractava de contractes a llarg termini en els quals hi havia risc d'explotació i comptaven amb una part d'inversió en equipaments, remodelació, etc., que feia el concessionari. Al llarg de l'explotació l'ajuntament acabava retornant la inversió (d'acord amb el plec de condicions del concurs de l'administració del municipi). Així, els ajuntaments grans podien exigir que es fessin aquestes inversions que posteriorment es recuperaven a través de l'explotació.

A l'hora de valorar el punt atractiu d'una licitació, el primer criteri que **LLOP · Gestió**

de l'esport avaluava era la població potencial del municipi en què s'emplaçava l'equipament esportiu

«A l'Hospitalet de Llobregat i Barcelona tot és possible. En municipis com Sant Vicenç dels Horts no tot és possible i, en un municipi com El Papiol, és literalment impossible.»

El segon criteri era el preu.

«Estem fent una obra a Sant Vicenç dels Horts en la qual l'ajuntament adjuntava al concurs un avantprojecte valorat en 2M d'euros. Ens hi vam presentar i vam plantejar un projecte d'1,5M d'euros, amb el que demanaven, però no exactament igual, perquè es va reduir l'abast de la inversió.»

L'ajuntament establia el límit de la inversió i les especificacions, i les empreses que es presentaven al concurs dissenyaven el projecte amb la inversió que consideraven



raonable. En aquest punt, l'equilibri entre inversió i explotació determinava la concessió. El que el concessionari, **LLOP · Gestió de l'esport**, acabava exigint a l'usuari final com a quota mensual o per ús també ho establí l'ajuntament.

A partir de l'anàlisi del sistema esportiu de la instal·lació, així com de les seves característiques, **LLOP · Gestió de l'esport** elaborava un projecte per aconseguir una gestió eficient, capaç de satisfer tant l'administració titular de l'equipament com els usuaris.

Prestació de serveis

Per a espais esportius que no eren rendibles, l'ajuntament no contractava directament personal si no que subcontractava per un preu (una cosa similar al que passava amb el servei de recollida d'escombraries). **LLOP · Gestió de l'esport** era contractista: per exemple, l'administració sol·licitava hores de conserge en un camp de futbol i, en aquest cas, **LLOP · Gestió de l'esport** proporcionava el conserge i cobrava cada mes per prestar el servei.

Per a **LLOP · Gestió de l'esport**, la gestió de diverses instal·lacions facilitava les suplències i les rotacions de personal en cas de baixes, perquè es disposava d'un pool de professionals que podia donar cobertura fins a l'alta o la substitució definitiva del titular. D'aquesta manera, el nivell de servei era sempre alt.

«Les instal·lacions esportives són un negoci d'hores punta i hores vall. Bona part dels entrenadors tenen contractes precaris dels seus ocupadors, els

gimnasos privats. Els paguen pels seus serveis en hores punta i prescindeixen d'ells en hores vall. Nosaltres, com que tenim moltes instal·lacions i activitats en marxa, els podem oferir rotacions o com a mínim podem ser una alternativa més viable de llocs de treball (oferir més hores de feina "segura"). Un entrenador és un professional preparat acadèmicament i física, però també algú amb un cicle laboral més efímer. Avui pot semblar que hi ha una gran disponibilitat de col·laboradors d'aquest tipus, però ni és cert – els bons col·laboradors són difícils de trobar i, quan els tens, els has de retenir– ni tampoc ho serà si algun dia s'acaba aquesta recessió perquè són els primers a trobar alternatives professionals.»

Les principals limitacions del model de negoci de **LLOP · Gestió de l'esport** eren l'oferta i els preus. Les instal·lacions de **LLOP · Gestió de l'esport** (totes de titularitat pública) estaven obligades a cobrir tot l'espectre de població (des de nens fins a persones de la tercera edat) a preus establerts per l'administració titular de l'equipament, a diferència d'altres operadors (gestors d'instal·lacions pròpies) que establien tant la seva oferta com la seva política de preus (per exemple, el club esportiu David Lloyd estava enfocat a famílies i els gimnasos Dir no permetien l'entrada de nens).

Davant d'aquestes limitacions, **LLOP · Gestió de l'esport** considerava que havia de distingir-se a través dels elements intangibles del servei: «*unir persones per moure emocions*». Diferenciar-se per oferir un servei que captivés les persones pel tracte humà fent un esforç perquè tot l'equip



fos capaç de transmetre aquests valors en cada punt de contacte amb el client (recepció, neteja...).

«La part bona del concepte és que, si comptant amb unes bones instal·lacions desplegues un servei superior, i a més ho fas a la piscina o al poliesportiu municipal, l'efecte és extraordinari. Ja no es tracta de si pagues una quantitat determinada. Es tracta de que quan tu, el ciutadà, vas a una cosa que té a veure amb el municipi, no esperes això. La gent es queixa de l'ambulatori, de la qualitat de l'educació. L'escola pública del teu fill no té com a missió "unir persones per moure emocions". Nosaltres sí. No són només paraules. És el que som i el ciutadà se n'adona. Quan els ciutadans que van al seu poliesportiu diuen: "no vinc per les màquines... vinc per la gent", has aconseguit quelcom important.»

LA IMPORTÀNCIA DE LA GESTIÓ DELS RH

«Construir intangibles és per a nosaltres com una taca d'oli, i el primer element és predicar amb l'exemple. Nosaltres, els propietaris de l'empresa, i els directors de servei hem de ser capaços de traslladar a l'equip el que volem que percebi el client.»

A finals de 2014, **LLOP · Gestió de l'esport** donava feina a 380 treballadors en plantilla: recepcionistes, empleats de manteniment i neteja, tècnics d'activitats físiques (amb cicle formatiu d'1 o 2 anys com a requisit obligatori), socorristes i directors d'instal·lació (llicenciats). La mida de la plantilla depenia de les licitacions aconseguides: quan **LLOP · Gestió de l'esport** guanyava un concurs

per a la gestió d'una instal·lació esportiva, subrogava el personal. És a dir, si **LLOP · Gestió de l'esport** iniciava la gestió d'una instal·lació la prestació de serveis de la qual prèviament estava a càrrec de l'ajuntament, el personal empleat en aquesta instal·lació passava a estar a càrrec de Llop-gestió de l'esport; i, en el cas de tancament per finalització del contracte, aquests treballadors es subrogaven al següent concessionari.

Els tècnics formaven el gruix de la plantilla (240), tot i que molts d'ells dedicaven 2, 3 o 5 hores a la setmana a la seva feina a **LLOP · Gestió de l'esport** (treballadors amb contractes per obra i servei) i, per tant, solien ser pluriocupats (el conveni permetia que el volum d'hores s'adeqüés trimestralment, perquè estava molt condicionat a l'oferta que es feia).

Pel que fa a aquest personal tècnic, el 2015 hi havia un mercat «quasi bé perfecte». Si bé es cert que l'any 2004 era molt difícil trobar aquests perfils i no hi havia cap qualificació reglada que els avalés, amb l'aprovació de la Llei 3/2008, de 23 d'abril, de l'exercici de les professions de l'esport a la Comunitat Autònoma de Catalunya² es van reconèixer i regular determinades professions de l'esport (professors d'educació física, animadors o monitors esportius professionals, entrenadors professionals –d'un esport específic– i directors esportius) i s'especificaven les titulacions que es necessitaven per poder exercir aquestes professions. D'aquesta manera es garantia una formació mínima i reglada de les persones que prestaven els serveis professionals en nom de la salut i

2. <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2008-9292&p=20150520&tn=0>



la seguretat dels practicants. És a dir, per poder exercir de personal tècnic a **LLOP · Gestió de l'esport** era imprescindible tenir el títol corresponent.

Per tant, els reptes principals en matèria de gestió de les persones als quals s'enfrontava **LLOP · Gestió de l'esport** eren: (1) mantenir la cultura d'atenció i servei en el personal pluriocupat, professionals que necessitaven dos o més ocupadors per fer una jornada completa de treball. Tot i que les feines a temps parcial, en base a hores, eren la norma en el sector, l'lop-gestió de l'esport tenia la capacitat d'oferir taxes d'ocupació superiors. Per exemple, en una piscina municipal podia proporcionar una ocupació matinal per entrenar persones grans i, a partir de mitja tarda i fins a la nit, ocupació en un poliesportiu. Això, però, no sempre era possible perquè moltes vegades l'oferta sota gestió de **LLOP · Gestió de l'esport** era l'única en un radi d'ubicació força extens. A més, a través de les seves diverses iniciatives de diversificació (E3, Gonnafit i Vivències) oferia oportunitats de completar la dedicació als seus tècnics. No obstant això, els seus directius reconeixien que encara no eren «matallassos» d'absorció d'empleats.

El segon repte era la subrogació de personal.

«Mirem de gestionar a través dels valors, transmetre'ls. Els traslladem al nostre equip i els expliquem que hi ha determinades actituds que no valen. Això costa molt, sobretot quan subroguem treballadors que potser han passat per dos o més ERO.»

Si l'edat mitjana dels treballadors de l'lop-gestió de l'esport era de 30 anys i porta-

ven una mitjana de 3-4 anys a l'empresa, quan s'aconseguien nous contractes calia subrogar, per exemple, contractes de monitors de 45-50 anys amb més de 20 anys d'experiència en l'ofici i que havien passat per quatre empreses diferents. No era el més desitjable perquè es tractava d'un treball molt físic i experts del sector coincidien amb l'equip directiu de l'lop-gestió de l'esport en el fet que un tècnic de 25 anys podia dirigir, com a màxim, entre 20 i 22 sessions (de 50 minuts cadascuna) d'activitat física per setmana i, per tant, aquest «coll d'ampolla» físic limitava les hores que podien dedicar els professionals, el seu cicle d'eficiència professional i la qualitat percebuda del servei prestat als usuaris.

COMPETÈNCIA I NOUS ENTRANTS

El mercat al qual es dirigia **LLOP · Gestió de l'esport** estava principalment atès per empreses amb una oferta de serveis, una proposta de valor i una estructura similar a la de l'lop-gestió de l'esport. No obstant això, a partir del 2011 van aparèixer nous entrants de més volum i gran *know how* en termes de prestació de serveis generalistes (és a dir, manteniment), però amb una manca d'especialització en el sector d'activitats esportives.

En el primer grup, els competidors més rellevants a nivell regional eren Seae, IGE BCN, Accura Sport Management, Top Consulting Esportiu, Meta Gestió, Sage Sport, Grup Serviesport, Diversport i Ingesport a nivell estatal.

Al segon grup pertanyien grans operadors especialistes en la prestació de serveis com



Eulen (Eulen Sport), Ferrovial, Acciona, ISS, Clece (ACS) i Cobra.

També es podia donar el cas, tot i que de manera excepcional, d'haver de competir per una licitació amb entitats esportives (sense ànim de lucre) i especialistes, cadenes de gimnasos com el Dir o el Metropolitán.

REPTES DE FUTUR

L'estancament, per un costat, i la direcció que prengué el sector en un entorn de recuperació, quan existís o quan fos prolongada, per l'altre, eren les principals preocupacions de l'Albert, l'August i en Jordi. El 2014 ja no es tractava d'una petita empresa que facturava 7 milions i donava feina a 380 treballadors.

Després del període expansiu entre el 2004 i el 2011, entre el 2012 i 2013 el creixement va ser 0, i l'any 2014 va ser del 10% aproximadament. Una part d'aquest comportament era a causa dels cicles de concessió: quan es guanyava un concurs, si era important (des de 500.000 fins a 1 milió d'euros), es traduïa en un creixement del 20% en aquell any, de manera que es tractava d'un creixement «per paquets» i no sostingut en el temps. I des del 2012 s'havia produït una forta disminució en la construcció d'instal·lacions i l'administració pública no havia tret grans concursos. «Si no es construeix, no es licita.»

La principal motivació de **LLOP · Gestió de l'esport** era créixer, i aquesta mentalitat s'havia transformat en una estratègia empresarial oberta a canvis i que havia posat en qüestió la pertinença a un sol sector.

«Per què les empreses s'han de dedicar o bé a atorgar concessions d'instal·lacions o bé a contractes de serveis a usuaris? Per què no totes dues coses? Per què les empreses decideixen en un moment determinat que el millor són les instal·lacions grans quan moltes vegades les petites donen més marge?»

Gestió del talent

Pel que fa a la provisió de talent per part del mercat, **LLOP · Gestió de l'esport** era diferent de la major part d'empreses perquè el construïa: partia de la matèria primera i la transformava. La majoria d'empreses concessionàries, quan tenien una nova instal·lació important a gestionar reclutaven personal tècnic. **LLOP · Gestió de l'esport**, per contra, contractava i capacitava i, quan es guanyava una licitació, es dotava amb tècnics propis, no *ad hoc* reclutats en el mercat per a la concessió. Es partia de la base que tots els professionals de l'empresa havien de fer el mateix recorregut, perquè això genera adhesió al projecte i una cultura única de l'empresa. No es dotava amb externs, sinó que contractava tècnics júnior i fins i tot becaris i els formava i desenvolupava internament. Aquest era el cas de la totalitat de la plantilla i directores, coordinadors, amb l'excepció dels procedents d'E3 (on aquest procés de promoció i culturització no havia existit perquè procedien de la incorporació resultat de la fusió), que sumaven la meitat d'aquests.

Comunicació

LLOP · Gestió de l'esport invertia modestament en comunicació. Per bé que estava intentant millorar la imatge tant de



l'empresa envers les administracions com de les instal·lacions envers els clients, els usuaris finals, el seu passat com a concessionaris havia estat de «marca blanca».

En el cas de la diversificació (Gonnafit o Vivències, per exemple) es tractava de productes directes al consumidor on la creació de marca era clau i, per tant, calia invertir. El 2015, la notorietat de totes dues ensenyes no era, segons el parer dels emprenedors, satisfactòria. Gonnafit, en particular, tenia una forta tracció social intrínseca a la seva existència, però les quatre ensenyes, en general, havien de replantejar la seva política de comunicació.

Evolució del model d'R+D

LLOP · Gestió de l'esport havia estat fins al 2014 un concepte que pretenia aconseguir poques vegades molt valor. Una dotzena de licitacions guanyades els va dur al nivell que tenien el 2014. El 2015, però, es movien cap a activitats d'aconseguir «poc moltes vegades», com a Vivències, o d'aconseguir «molt poc moltíssimes vegades», com a Gonnafit.

«Estem anant d'un contingut immobiliari, on el protagonista és l'edifici, a un altre on ho és l'usuari. Per què no podem pensar en un Gonnafit només per a trainers on es preparen i passen a ser un pool del qual podem contractar? Llop-gestió de l'esport ha d'aprendre a guanyar diners d'una altra manera a com ho fa avui, perquè si les instal·lacions importen menys i les persones (usuaris i tècnics) importen més, qui desemborsa tota o una part de la inversió, qui fixa els preus,

canvia. Si passa tot això, què ens servirà de tot el que hem desenvolupat, de les licitacions i del personal preparat? Estem sentint parlar de conceptes com Pure Gym (vegeu l'annex 8) on desapareix l'entrenador i s'inverteix en el millor equip, horaris flexibles, modalitats més àmplies, instal·lacions netes i vigilades de manera centralitzada. Per què és impossible pensar en instal·lacions inexistents i entrenadors amb dinamisme i creativitat aplicades a crear una experiència esportiva i social on gent jove conegui altres persones joves i que tot això passi en el marc de ciutats sobreequipades de boscos, circuits, parcs d'equipaments esportius, etc.?»

El boom del fitness i la cultura i estils de vida esportius demanaven un nou model.

«Abans un usuari demanava un pàrquing de cotxes o de motos vigilat com a servei. Avui en fa prou amb un de bicicletes. Si arriba una dona en bicicleta vestida per fer gimnàstica, té sentit oferir-li una classe de spinning i enviar-la de tornada a casa en bicicleta? Això és fer el salt del que ets a allò que has de ser. Nosaltres tenim, em sembla, el que necessitem. En l'exemple de Pure Gym, la generació de demanda (a través d'un lloc web molt atractiu i senzill) té un cost molt baix i no va sobre economies d'escala. No hi ha serveis afegits (tovalloles...). És a l'altre extrem d'allò per al que ens hem preparat, en el que hem invertit.»

El 2015, ni Gonnafit ni Vivències aportaven vendes ni contribució positiva al grup, tot i que es consideraven potencialment transformadores més que satisfactòries en



aquest sentit. La innovació per a **LLOP · Gestió de l'esport** no era un tema de servei o producte ofert al client —perquè en l'exercici de la seva activitat no calia «inventar» producte, era suficient i més efectiu incorporar-lo (malgrat haver llançat alguna activitat pròpia que ràpidament, i sense cap cost, era adoptada per la competència)—, sinó que primer era tenir eines que permetessin controlar els costos, disposar d'instruments de gestió i procediments que els permetessin controlar millor els costos i ser més eficients (atès que operaven en un sector de baix marge) i, segon, era la capacitat de traslladar a les relacions humanes, tant de l'equip com dels usuaris, mecanismes de fidelització mitjançant la incorporació de nous elements que atraguessin les persones. En aquest àmbit van desenvolupar, per exemple, el Pla Emociona que incloïa diferents propostes per sorprendre l'usuari i fidelitzar-lo. Finalment, l'absència d'innovació en activitats quedava justificada per la seva proposta de valor «... una activitat nova és discurs fitness, i **LLOP · Gestió de l'esport** aposta pel discurs de salut, formació, oci...»

«Aquest (el dels Pure Gyms) no és el model de negoci de **LLOP · Gestió de l'esport**» i, tenint en compte que **LLOP · Gestió de l'esport** no podia lluitar contra els costos (no tenia palanques de control de costos perquè la seva aportació eren les persones i, per optimitzar costos, «cal fer que els actius suïn», i en aquest cas els actius eren persones i, tant per l'activitat que es tractava i pel component d'esforç físic, no es podia plantejar), la seva oferta havia de tenir altres valors per ser atractiva. Això no obstant, el fet d'accedir a través de les administracions públiques al servei a les persones restringia al seu torn les

opcions d'estendre l'oferta cap a salut, la nutrició, el ioga, per a diferents edats. La cura del benestar de les persones era una tasca holística on la gestió d'actius era irrellevant. Tret que s'aconseguís canviar la prioritat municipal. «Ara som a l'altre extrem, són costos i gestió. No demanen proposta de valor, sinó que demanen que et ceneixis a això.» L'alternativa era disposar de capital per poder fer recorregut independentment de qui fes les instal·lacions. Sense capital no es podia sortir del model. Gestionaven instal·lacions que no havien construït i això limitava la seva oferta. Això no obstant, i malgrat les restriccions en termes de proposta de valor que suposava la gestió d'instal·lacions públiques, un de les principals avantatges del seu model de negoci eren les menors barreres de sortida, perquè el cost de construcció era inexistent.

L'oportunitat era poder acomodar el model en la infraestructura. Utilitzar la instal·lació municipal (amb més trànsit que qualsevol altra) per vendre als més apassionats per l'esport el «producte augmentat» (*wellbeing*, entrenament *outdoor*, activitats d'oci, etc.) per fora; era una iniciativa que en part ja havien iniciat amb Gonnafit i la sinergia es podia explotar perquè **LLOP · Gestió de l'esport**, l'ensenya que no tenia els actius immobiliaris, tragués rendiment d'una opció que, a més a més de ser escalable, no estava vinculada a l'edifici. La instal·lació, l'edifici, era interessant perquè permetia l'accés a màquines i iniciar i acabar l'experiència Gonnafit a la instal·lació municipal. Això podia plantejar problemes de control d'ingressos, però no eren greus. **LLOP · Gestió de l'esport** tenia ubicacions en municipis d'entre 10.000 i 30.000 habitants, de manera que hi havia poca competència a nivell d'oferta similar en privat.



Quant més es combinés el model de gimnàs o piscina amb altres models com Gonnafit, més necessari era anar a una plaça populosa, perquè es necessitava una escala mínima eficient perquè fos interessant, és a dir, municipis amb 50.000 habitants aproximadament (per exemple, ciutats com Manresa, amb 60.000, o Vic, amb 40.000).

Conclusió: gestió de preus i el model low cost

Els preus al client els marcaven els contractes, de manera que l'única manera de competir en el sector era ser capaç de controlar els costos.

«No deixem de ser un low cost perquè per 30-40 euros tenim el mateix que els models nous de negoci però amb sauna, activitats dirigides... Per aquest preu, les privades no poden fer-ho. En un poble de 10.000 a 30.000 habitants no triomfes amb això, on aconsegueixes fer-ho és en ciutats grans pel nombre de gent que pot venir i el tipus d'exigència física d'aquestes persones, la seva obertura a fer dietes, ioga, qualsevol cosa que incideixi en la seva salut... El problema rau en què en pobles de 10.000 habitants les infraestructures que es van crear són insostenibles perquè no hi ha prou abonats.» (Vegeu l'annex 9)

Com que els preus no es podien fixar, perquè això era responsabilitat de l'administració pública adjudicatària (sense tenir en compte els costos del servei), la viabilitat del concessionari depenia de la gestió d'aquests costos, perquè eren l'única variable de l'equació de marge que podien modificar, mentre que el preu a l'usuari i a l'adjudicat eren fixos. Per

això, l'amenaça de competidors com Ferrovial era molt significativa, perquè, si s'aplicaven en el sector, el seu *know how* en la gestió de costos superava les capacitats de l'lopp-gestió de l'esport en aquest àmbit. L'objecte del negoci era la prestació d'un servei, per tant, la prestació de personal, i no estava subjecta a economies d'escala —no era «escalable» tret dels serveis de back office. Es creixia en licitacions i necessàriament s'havia de dotar d'equip humà proporcionalment.

«De vegades penso que hem de ser com una companyia aèria o un supermercat que es pregunten quina via seguir: s'ha de tirar pel low cost i oferir el negoci de gestió d'instal·lacions o hem d'anar a servei ple i focalitzar-nos en un servei excel·lent per a l'usuari? El nostre enfocament de "facility management" ha passat a ser "selecció i atenció diferenciada de segments d'usuari". Si el futur són gimnasos sense tècnic i amb un nombre d'intentificació personal per entrar, estem anant pel camí contrari. Per bé que només podem créixer modestament a base de renovacions, podem caure molt a base de no renovar-les. La diversificació és una alternativa o, com a mínim, això sembla. L'lopp-gestió de l'esport és en els segments del futur (les persones grans) i els canals i models del futur (online i social).»

Low cost implicava ser low cost a tota la cadena de valor: aprovisionar més barat que ningú en infraestructures, màquines, personal i formació de personal; i tenir les operacions low cost (per exemple, el manteniment). Això voldria dir canvis profunds en el model de **LLOP · Gestió de l'esport** que suposarien des de subcontractar les operacions, en la



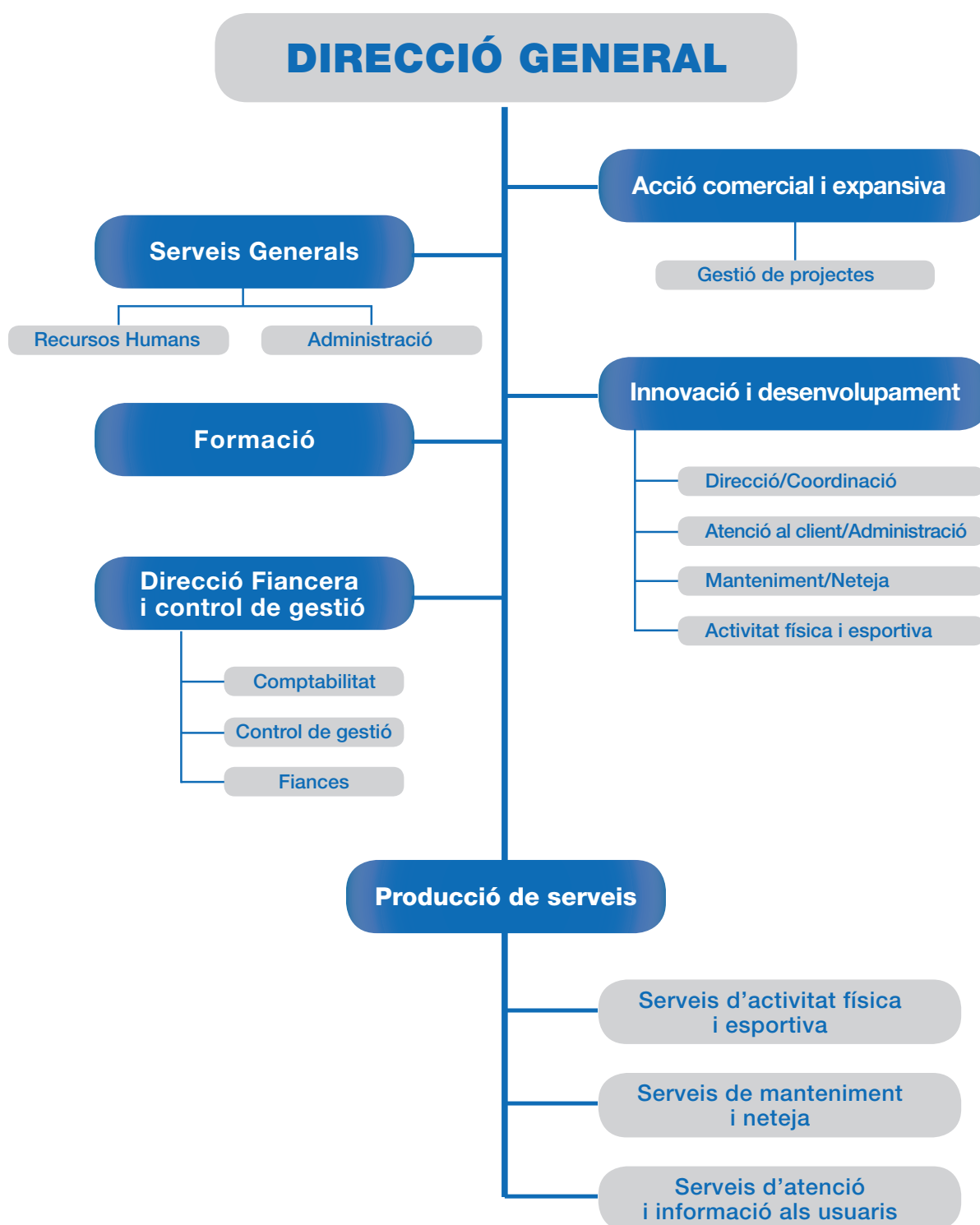
mesura del possible, al mateix consumidor, fins a explotar les instal·lacions més hores (aprofitar les hores vall per a activitats extra); eliminar despeses fixes i substituir-les per despeses variables; i, pel que fa al màrqueting, crear una marca molt associada al seu preu (el gimnàs dels 5,99 o dels 12,99), amb més accions de relacions públiques que de publicitat, i aprofitar els actius per fer promoció (infraestructures amb la teva marca). I, finalment, ser *everyday low price*, o sempre preus baixos. Però **LLOP · Gestió de l'esport** no tenia ni cultura ni lideratge de baix cost.



ANNEX 1 · Principals fites de LLOP · Gestió de l'esport



ANNEX 2 · Organigrama

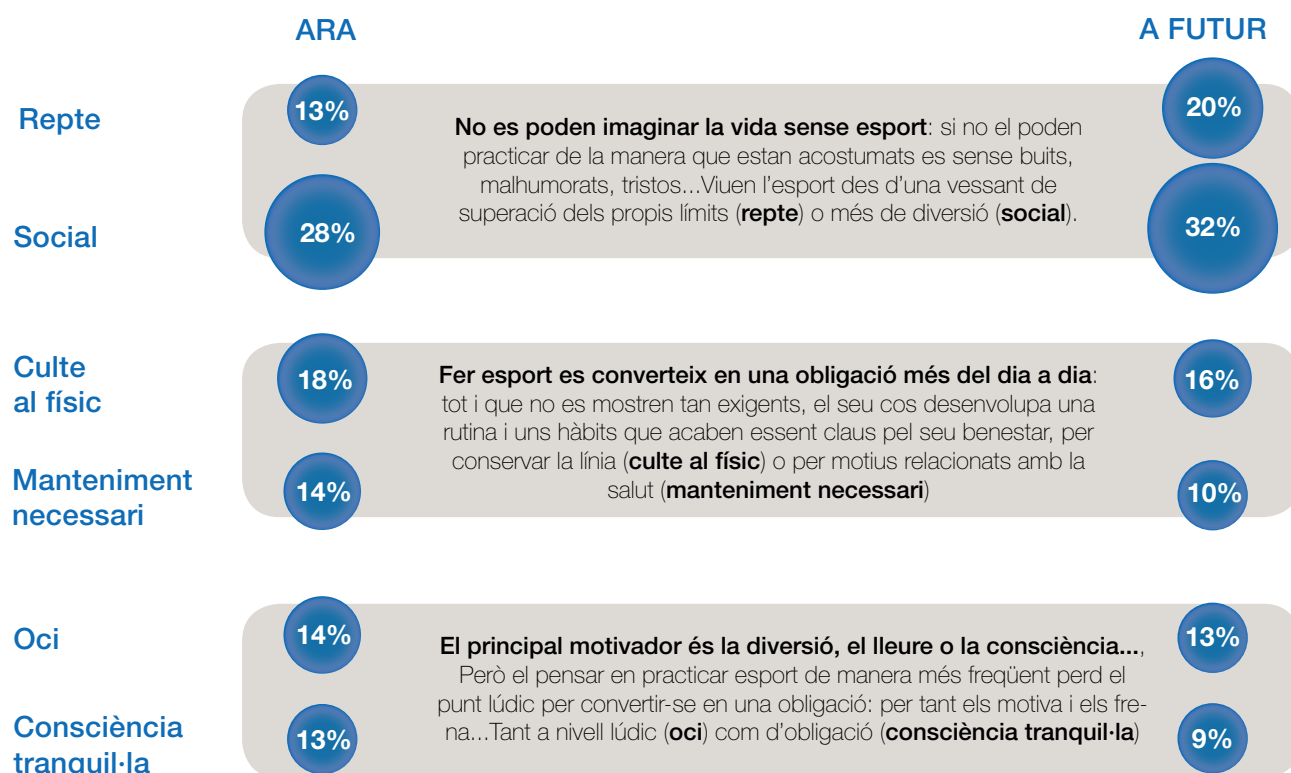


Font: LLOP · Gestió de l'esport



ANNEX 3 · Estudi del practicant esportiu

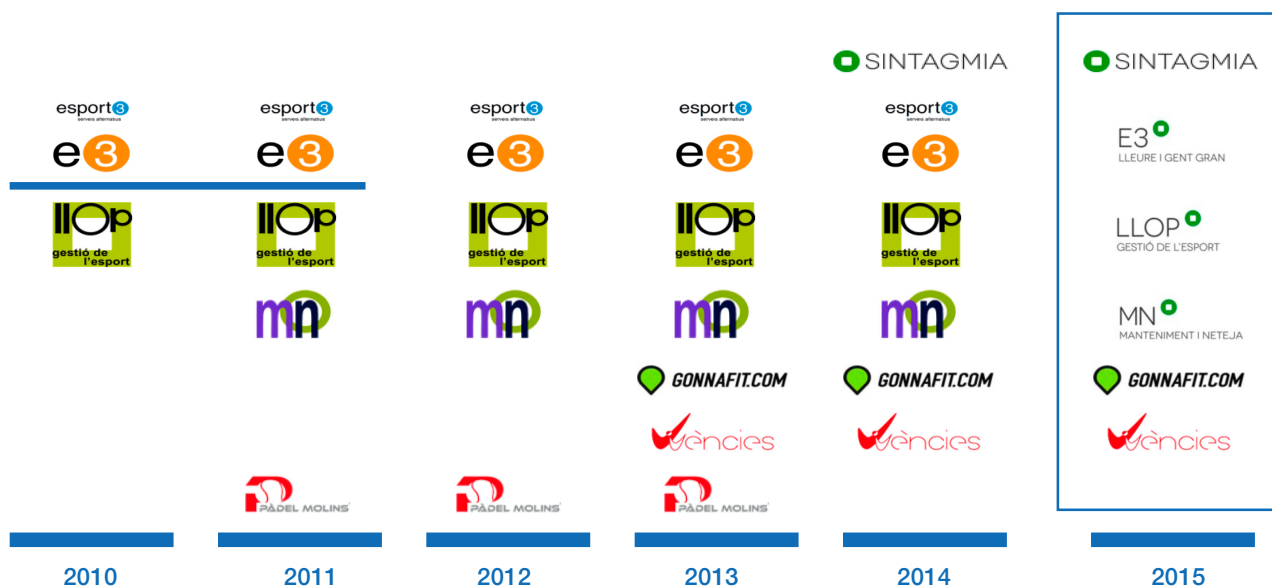
Un **46%** de la població (12-70 anys) **es consideren esportistes actius** mentre que un 13% no són esportistes. Aquest volum d'esportistes actius es preveu que incrementi un 10% durant els propers anys, arribant a un nivell del **56%**. Entre els actius, s'han identificat els següents segments de practicants esportius que evolucionaran cap a un **increment dels grups més actius**:



Font: IDESCAT



ANNEX 4 · Evolució de les empreses del grup, i missió, visió i valors



La missió de LLOP · Gestió de l'esport

LLOP · Gestió de l'esport és una empresa que ofereix serveis esportius per a administracions locals; ens comprometem amb els objectius dels nostres clients i els proporcionem qualitat, voluntat de servei i confiança.

LLOP · Gestió de l'esport: compromís, qualitat, servei i confiança

La visió de LLOP · Gestió de l'esport

El treball integrat de tot l'equip de professionals de **LLOP · Gestió de l'esport** ens ha de consolidar en el mercat i ens ha de permetre assumir el lideratge intel·lectual en el sector. Els nostres clients (actuals i potencials) han de conèixer i percebre els atributs que **LLOP · Gestió de l'esport** definim en la nostra missió: compromís, qualitat, servei i confiança.

LLOP · Gestió de l'esport: empresa de referencia

Els valors de LLOP · Gestió de l'esport

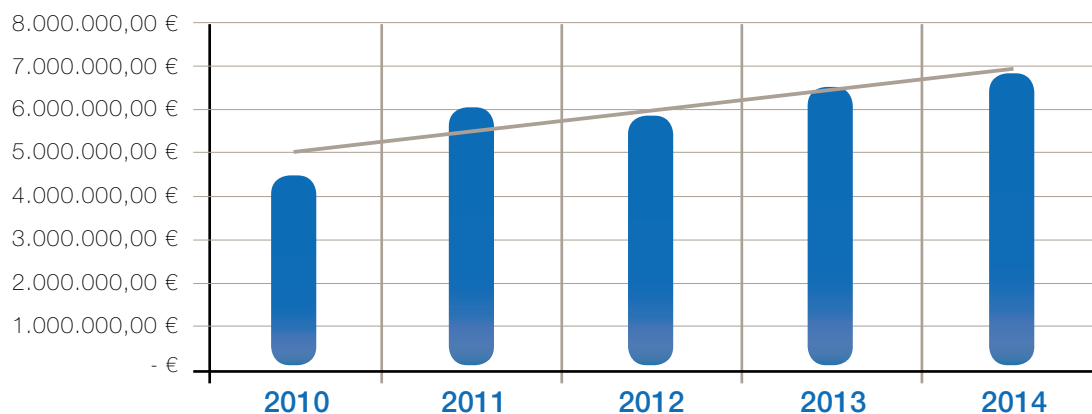
- Humilitat
- Confiança en l'empresa i l'equip
- Orientació al client
- Orientació a la millora continuada i l'excel·lència

Font: LLOP · Gestió de l'esport

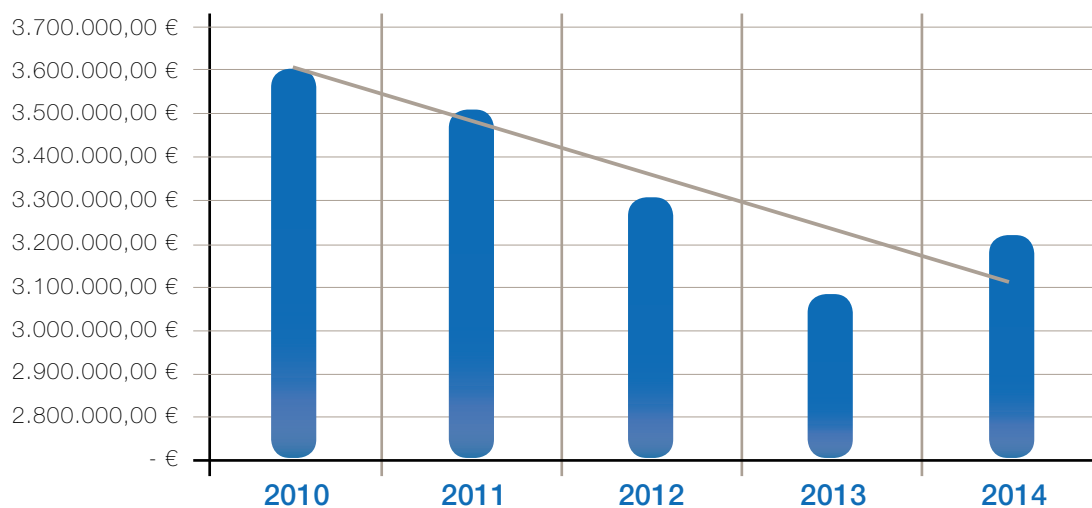


ANNEX 5 • Evolució de les vendes

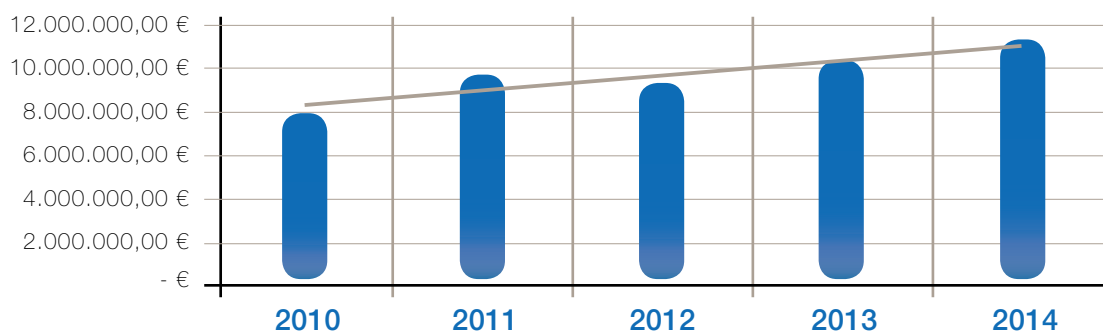
LLOP • Gestió de l'esport



E3 TOTAL



SINTAGMIA



Font: LLOP • Gestió de l'esport



ANNEX 6 • Tipus de gestió indirecta

Concessió

És un contracte en virtut del qual l'administració local transfereix i atorga a un particular (concessionari) la prestació d'un servei per un període determinat de temps i sota unes determinades condicions. Normalment la concessió només té per objecte el mer exercici o la mera gestió del servei públic, però pot comprendre, a més, la construcció d'una obra o instal·lació. La contrapartida econòmica de la concessió podrà ser en forma de cànon fix anual o el producte que s'obtingui de l'aplicació de les tarifes del servei o una combinació de tots dos. En aquesta forma de gestió es produeix una transferència del servei per via contractual, de l'Administració al concessionari, i normalment s'adjudica mitjançant concurs. Això no obstant, com a principi bàsic de tota concessió s'estableix que el servei concedit seguirà ostentant en tot moment la qualificació de servei públic. En la concessió l'Administració té la capacitat de regular totes les característiques de la prestació del servei, que pot contemplar en el plec de condicions tècniques, econòmiques i administratives.

Les clàusules mínimes que cal contemplar en qualsevol concessió són:

Objecte de la concessió; termini de la concessió; règim econòmic; deures i obligacions; sancions; capacitat per concórrer; criteris d'adjudicació; naturalesa del contracte; prerrogatives de l'administració; i jurisdicció competent.

Possibilitats de la concessió en l'àmbit de la gestió esportiva: a nivell d'instal·lacions esportives; a nivell de locals no esportius; a nivell d'activitats esportives; a nivell de serveis no esportius.

Això no obstant, quan una administració decideix contractar els serveis de gestió a un agent extern, cal que dugui un control d'aquesta gestió per poder garantir els nivells de qualitat. Per a això s'estableix un contracte mitjançant un plec de condicions tècniques en què l'administració recull les condicions sota les quals l'agent extern ha de portar a terme la gestió.

Concert

És la fórmula en la qual l'entitat local presta un servei de caràcter assistencial o benèfic en instal·lacions o establiments que pertanyen a altres persones o entitats mitjançant la compensació econòmica corresponent. El concert té una validesa important en l'àmbit esportiu quan es tracta de desenvolupar activitats que requereixen instal·lacions costoses que l'ajuntament no té, com poden ser Camps de Golf o instal·lacions nàutiques. També s'aplica el concert quan l'ajuntament es planteja un millor aprofitament d'instal·lacions esportives de caràcter privat que poden complir una finalitat social i esportiva, sobretot quan el municipi no té infraestructura pública o la que hi ha no pot atendre tota la demanda (fet que passa sovint amb les Piscines Cobertes).

Arrendament

En teoria es tracta de cedir l'explotació d'uns serveis instal·lats prèviament per la corporació i que són de la seva propietat (en principi rendibles) a canvi d'un preu o d'un cànon. Aquesta fórmula de gestió s'haurà d'utilitzar quan s'hagin de tenir en compte primordialment els interessos econòmics de la corporació, és a dir, disminució dels costos o augment dels ingressos.



Gestió interessada

Es tracta d'una fórmula en la qual l'Administració confia a un particular la gestió d'un servei públic, i on les instal·lacions i l'establiment són propietat de la corporació. El particular és una mena de soci industrial que rep una retribució de l'administració ja sigui en forma d'un tant alçat o en forma de participació de beneficis. Aquest sistema té una marcada naturalesa contractual. És difícil d'aplicar en estructures i serveis esportius municipals.

Societat mercantil

És la fórmula en què el capital social pertany només parcialment a una entitat local. És una forma de gestió per empresa mixta, en la qual la corporació forma part de l'empresa però de manera limitada.

Font: «De la Planificació a la Gestió de les Instal·lacions Esportives. Un camí cap a la sostenibilitat.»

CONSELL SUPERIOR D'ESPORTS, novembre de 2011

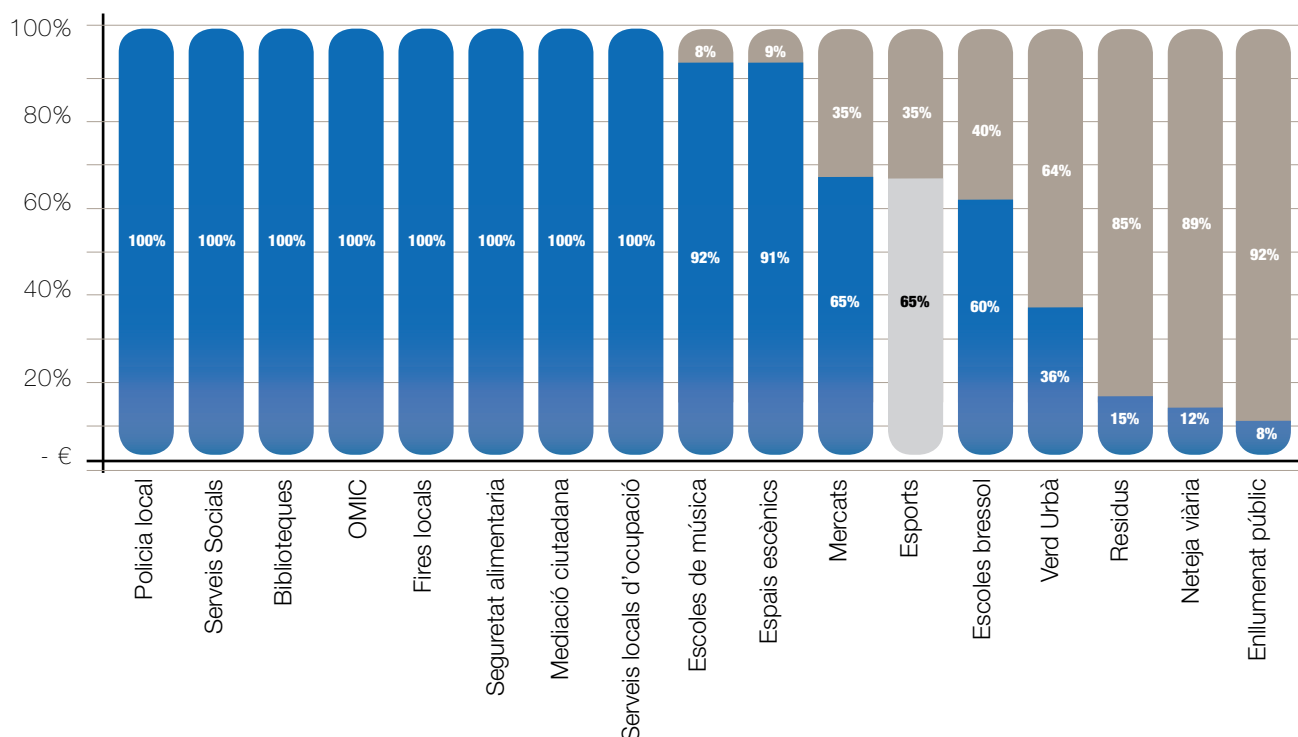


ANNEX 7 • La despesa dels municipis a la partida d'esports

% de gestió directa i indirecta

■ % gestió directa ■ % gestió indirecta

Figura 15. Comparativa del % de gestió directa i indirecta del servei d'esports amb la resta de serveis participants en els cercles 2013



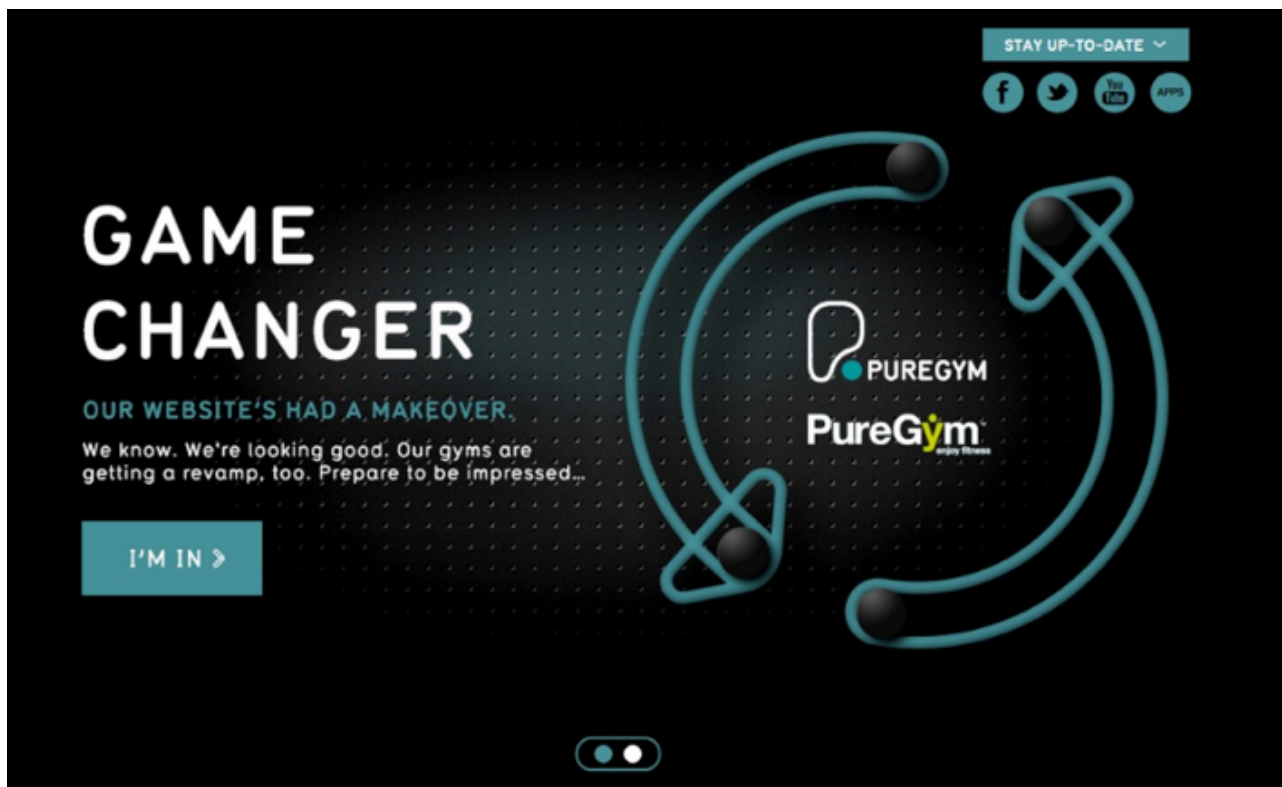
Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports	2011	2012	2013	
% Desp. corrent en esports (incloses les concessions) per habitant	59,5	61,3	58,3	mitjana
	73,4	74,5	75,4	+10.000 habitants
	57,0	58,1	53,3	+30.000 habitants

Disposar dels recursos adequats pel servei d'esports	2011	2012	2013	
% Desp. corrent en esports (incloses les concessions) sobre total despeses	7,2%	7,4%	7,0%	mitjana
	7,5%	7,7%	7,9%	+10.000 habitants
	7,1%	7,3%	6,6%	+30.000 habitants

Font: 11a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'esports. Resultats de 2013. Diputació de Barcelona, desembre de 2014



ANNEX 8 · A Pure Gym (un concepte Game changer)



Font: <http://www.puregym.com>



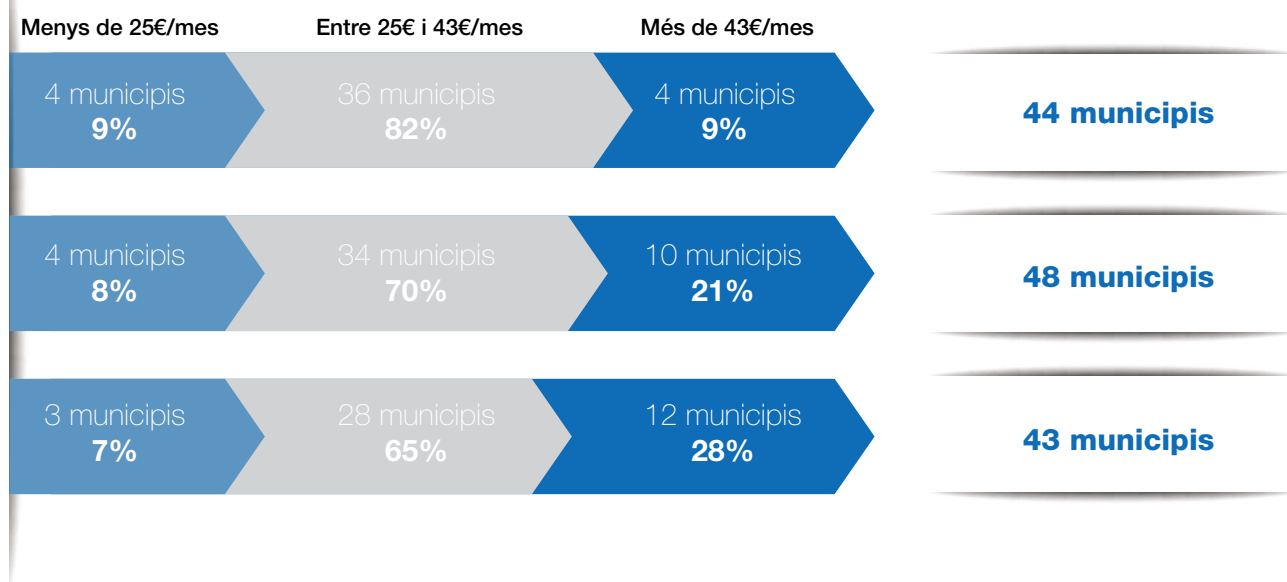
ANNEX 9 · Comparativa de preus de complexos esportius

Taula 4. Increment mig en preu de l'abonament individual mensual en un complex esportiu segons tipus de gestió

	2012	2013	TOTAL
CEMS Gestió DIRECTA	↑ 2 €	↑ 0 €	↑ 2 €
CEMS Gestió INDIRECTA	↑ 1 €	↑ 1 €	↑ 2 €

Es considera que el preu estàndard de l'abonament mensual d'un complex esportiu es situa entre els 25€ i els 43€. Si comparem el volum de municipis per cada tram de preu, amb els de les dues edicions anteriors, s'observa que tot i haver un menor volum de municipis que han aportat la dada, n'hi ha més que es situen a la franja superior.

Figura 8. Distribució de municipis d'acord al seu preu mig de l'abonament mensual 2011-2013



Font: 11a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'esports. Resultats de 2013.

Diputació de Barcelona, desembre de 2014



ACCIÓ

Passeig de Gràcia, 129
08008 Barcelona

Servei d'Informació Empresarial

Tel. 93 476 72 06
info.accio@gencat.cat

Oficines d'ACCIÓ al món

ACCRA BERLÍN BOGOTÀ BOMBAY BOSTON BRUSSEL·LES BUENOS AIRES CASABLANCA COPENHAGUEN
DUBAI HONG KONG ISTANBUL JOHANNESBURG LIMA LONDRES MÈXIC DF MIAMI MILÀ MONT-
REAL MOSCOU NOVA YORK PANAMÀ PARÍS PEQUÍN SANTIAGO DE XILE SAO PAULO SEÜL SYDNEY
SILICON VALLEY SINGAPUR STUTTGART TEL AVIV TÒQUIO VARSÒVIA WASHINGTON DC XANGAI

Delegacions a Catalunya

Comarques Centrals

tel. 93 693 02 09
manresa.accio@gencat.cat

Girona

tel. 872 97 59 91
girona.accio@gencat.cat

Lleida

tel. 973 24 33 55
lleida.accio@gencat.cat

Tarragona

tel. 977 25 17 17
tarragona.accio@gencat.cat

Terres de l'Ebre

tel. 977 44 93 33
terresebre.accio@gencat.cat

Alt Penedès, Garraf i Maresme

tel. 93476 72 51
altpenedesgarrafmaresme.accio@gencat.cat