PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS

CONTRATO DE SERVICIOS

Procedimiento abierto

Objeto: "Acuerdo Marco para el apoyo en la prestación del servicio de consultoría LORTU BERRIA (PROGRAMA DE AYUDAS LORTU BERRIA)"

Expediente n.º: 2026005 Armonizado

ÍNDICE

Contenido

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS GENERALES 15
2. OBJETO DE LA CONTRATACIÓN 16
3. DESCRIPCIÓN DE LAS TARES Y/O ACTIVIDADES A DESARROLLAR 17
   3.1. Enfoque del servicio 17
   3.2. Fases del servicio/actividad 18
   3.3. Niveles de intervención del servicio 20
   3.4. Descripción de los entregables 21
   3.5. Procedimiento y plazos para el desarrollo de los trabajos 24
4. PERFIL PROFESIONAL 25
5. SUPERVISIÓN, CONTROL Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO 28
   5.1. Supervisión 28
   5.2. Control de servicio 28
   5.3. Mecanismos de Seguimiento 28
6. TRAMITACIÓN DE LOS PEDIDOS ENTRE LOS ADJUDICATARIOS HOMOLOGADOS 28
7. ANEXOS 30
   7.1. Relación entre las fases, los entregables y sus plazos 30

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS GENERALES

SPRI-Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial, Ente Público de Derecho Privado dependiente del Departamento de Industria, Transición Energética y Sostenibilidad tiene encomendadas las actuaciones dirigidas a promover la actividad industrial y empresarial, la inversión, el desarrollo, la diversificación y la competitividad industrial, la innovación, la internacionalización, el desarrollo de la Sociedad de la Información y del Conocimiento y el fomento de la actividad emprendedora empresarial, en el ámbito de la Comunidad Autónoma del País Vasco.

A este respecto, SPRI-Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial, viene desarrollando diversas acciones encaminadas a impulsar el tejido industrial vasco. Entre estas actuaciones cabe citar los diversos programas de ayudas a través de los cuales se intenta impulsar la competitividad industrial. de forma que las empresas de industriales en Euskadi generen actividad económica y creen empleo, afronten períodos de crisis y consoliden oportunidades de crecimiento, atraigan inversiones y retengan talento.

En esta línea, el Plan de Industria de Euskadi 2030, impulsado por el Gobierno Vasco, consolida una visión de país orientada a un modelo industrial más sostenible, digitalizado y resiliente, que garantice la competitividad y el liderazgo de Euskadi en los próximos años. El Plan se concibe como una herramienta clave para afrontar los retos actuales de la industria vasca en un escenario marcado por la transición energética y la transformación digital, la necesidad de fortalecer la autonomía estratégica europea y la creciente competencia global.

Si bien la prioridad del Gobierno Vasco se centra en impulsar la sostenibilidad, la digitalización y la resiliencia del tejido industrial, se considera igualmente relevante abordar los diferentes retos que enfrentan las empresas para garantizar su salud financiera a medio y largo plazo. De esta estabilidad depende su capacidad para acometer los planes y proyectos que les permitan materializar las transiciones y transformaciones mencionadas, asegurando así un desarrollo equilibrado y competitivo en el contexto internacional.

Los diferentes organismos tanto públicos como privados, siempre tratan de poner a disposición de las empresas diversas medidas de apoyo, las cuales ayuden a dar continuidad a la actividad empresarial de una manera sólida y solvente. En un contexto globalizado, donde las compañías han de afrontar crisis económicas, sanitarias, medioambientales o conflictos bélicos, así como sus consecuencias económico-financieras, se hace necesario acometer actuaciones preventivas que permitan preservar y reforzar su competitividad.

Es prioritario salvaguardar la viabilidad del sector industrial, garantizando la continuidad de su actividad y asegurando su futuro mediante la actuación de manera preventiva en la ordenación de la parte operativa y, especialmente, la financiera. Esto implica identificar de manera preventiva potenciales complejidades que permitan impulsar procesos de mejora a través de la puesta en marcha de acciones que generen un impacto positivo en la situación actual y futura de las empresas. Para ello, es necesario contar con un acompañamiento profesional que busca, además, promover la profesionalización de la gestión, facilitar el acceso a financiación e inversión, apoyar procesos de relevo generacional y fomentar operaciones corporativas que refuercen la posición competitiva de las organizaciones.

2. OBJETO DE LA CONTRATACIÓN

El Área de Promoción Empresarial de SPRI, a través de su Departamento de Desarrollo Industrial, precisa contratar el apoyo en la prestación del servicio de consultoría LORTU BERRIA para la **ejecución de proyectos de salud financiera orientados a garantizar la continuidad y el futuro de las empresas industriales en Euskadi**. Este servicio comprenderá un diagnóstico preliminar, que se complementará, cuando proceda, con un análisis y diagnóstico integral desde las perspectivas económica, productiva, financiera y societaria de las empresas, con la elaboración de un plan de acción con las medidas necesarias y con el acompañamiento en la ejecución de dichas medidas a empresas que atraviesan situaciones especiales o prevén posibles dificultades futuras.

Existen diversos escenarios que implican situaciones especiales de riesgo para las empresas, pudiendo comprometer su viabilidad y afectar su competitividad. A modo ilustrativo y en enumeración no exhaustiva, podemos encontrar empresas que sufren dificultades financieras y pérdida de competitividad, con riesgo de insolvencia si no se adoptan medidas correctivas; otras en fase de crecimiento acelerado que evalúan estrategias para consolidar su posición, como adquisiciones, fusiones o la incorporación de nuevos inversores; así como compañías que experimentan cambios en su estructura accionarial o procesos de relevo, con el desafío de preservar el conocimiento y garantizar la estabilidad del proyecto.

A estos efectos, el objeto del servicio es ofrecer un asesoramiento experto a las empresas para afrontar un ejercicio de reflexión a través de un diagnóstico profesional de su situación, con el fin de definir medidas tempranas que les ayuden a garantizar su continuidad y competitividad. Se trata de evitar que empresas con viabilidad futura lleguen a escenarios críticos por no realizar esta reflexión a tiempo.

Con ello, lo que se pretende es impulsar que las empresas industriales de la Comunidad Autónoma de Euskadi (en adelante, "**CAE**") alcancen una posición sólida mediante una adecuada gestión de sus recursos financieros, garantizando el cumplimiento de las obligaciones de pago presentes y futuras, así como una gestión eficiente del resto de factores económicos que inciden en su operativa. Todo ello permitirá acometer proyectos de forma sostenible, preservar, e incluso mejorar, su competitividad y asegurar la continuidad de su actividad en el largo plazo.

Los servicios descritos se enmarcarán en el que, en adelante, será denominado Programa de Ayudas LORTU BERRIA (en adelante el "**Programa**").

La prestación de los servicios por los adjudicatarios de este concurso público, constituirán ayudas en especie en favor de las empresas beneficiarias que resulten seleccionadas del Programa LORTU BERRIA, dirigido a las empresas industriales y de servicios conexos ligados al producto-proceso industrial sitas en la CAE. Dicho Programa será convocado al efecto por SPRI y su volumen y características estarán condicionados a las resoluciones de concesión y a la correspondiente aceptación, por parte del beneficiario, de la ayuda a su favor concedida.

De esta forma, SPRI no asumirá compromiso de gasto alguno con respecto de la presente licitación, sino que el citado gasto estará condicionado a: en primer lugar, la convocatoria del Programa LORTU BERRIA que se vaya a publicar en el Boletín Oficial del País Vasco y, en segundo lugar, la prestación efectiva de los Servicios, en el sentido descrito en el presente pliego; es decir, en la prestación de los Servicios a favor de empresas beneficiarias del Programa LORTU BERRIA.

Así, el objeto del pliego es la selección de entidades especializadas en consultoría en gestión financiera y la definición de las prescripciones técnicas que regirán en la ejecución del Acuerdo Marco, así como en la formalización de los diferentes contratos basados para la prestación de los Servicios.

La prestación de los Servicios se plantea como una sucesión de contratos basados derivados del Acuerdo Marco, uno para cada beneficiario del Programa LORTU BERRIA, que se ejecutarán a demanda de SPRI, según se vayan resolviendo favorablemente las solicitudes de ayuda que se presenten al Programa.

Las actividades objeto del Acuerdo Marco y de cada uno de los contratos se llevarán a cabo en el ámbito de la CAE.

El alcance temporal será de 12 meses desde la fecha de formalización del Acuerdo Marco, sin perjuicio del plazo añadido, con respecto a dicho alcance temporal inicial, que puedan alcanzar los contratos basados en el Acuerdo Marco. Los referidos contratos basados serán asignados dentro de los 12 meses de duración por el que inicialmente se suscriba el Acuerdo Marco tras la adjudicación.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS TARES Y/O ACTIVIDADES A DESARROLLAR

3.1. Enfoque del servicio

El servicio de consultoría ofrecerá acompañamiento experto en la reflexión estratégica a las empresas beneficiarias que atraviesan situaciones complejas, como tensiones de liquidez, desajustes financieros, conflictos societarios o falta de profesionalización en la gerencia; así como a aquellas que desean anticiparse a posibles riesgos mediante una reflexión estratégica y financiera. El objetivo es ayudarles a identificar señales tempranas, definir medidas preventivas y reforzar su estructura operativa y económica para garantizar continuidad y competitividad.

Los escenarios que generan situaciones de riesgo que comprometen la viabilidad y competitividad de las empresas son diversos. A lo largo de la ejecución de este servicio, los proyectos abordados tratarán las siguientes tipologías:

- Reestructuración económico-financiera;
- Gobernanza y reorganización societaria;
- Sucesión y relevo generacional;
- Fusiones y Adquisiciones (M&A);
- Proyectos combinados, entendidos como aquellos que abarcan simultáneamente varias dimensiones críticas para la empresa, tales como la reestructuración económico-financiera y la sucesión empresarial. Este tipo de proyectos requiere un enfoque integral que permita abordar de manera coordinada los distintos ámbitos implicados.

3.2. Fases del servicio/actividad

El servicio de consultoría, que deberán realizar las consultoras adjudicatarias en cada contrato derivado del acuerdo marco, se estructurará en dos fases:

- Fase 1, que comprenderá el Diagnóstico Preliminar y el Informe de Conclusiones y Recomendaciones.
- Fase 2, que comprenderá Diagnóstico Integral, la elaboración del Plan de Acción y el Acompañamiento Inicial.

La prestación de los servicios correspondientes a la Fase 2 por parte de la entidad adjudicataria estará condicionada a que, tras la ejecución y evaluación de la Fase 1, el órgano gestor del programa concluya expresamente que la entidad beneficiaria cumple los requisitos y resulta procedente su acceso a dicha Fase 2.

3.2.1. Fase 1: Diagnóstico Preliminar e Informe de Conclusiones y Recomendaciones

En esta primera fase, la consultora realiza a la empresa beneficiaria del Programa LORTU BERRIA, que le sea asignada por turno rotatorio, un **Diagnóstico Preliminar** mediante el análisis de su información financiera, operativa y societaria, así como la obtenida en una entrevista con la empresa. El diagnóstico tendrá por objeto identificar los principales problemas y riesgos que puedan comprometer la viabilidad y competitividad de la empresa (en adelante, "**Informe de Diagnóstico Preliminar**").

Se elaborará un Informe de Diagnóstico Preliminar, que recogerá el análisis realizado y las conclusiones obtenidas sobre la situación de la empresa. Asimismo, se elaborará un Informe de Conclusiones y Recomendaciones, que valorará la continuidad del proyecto y recogerá una aproximación sobre la intervención posterior recomendada, así como propuesta estimatoria, indicativa y razonada de las horas necesarias para la ejecución de dicha fase. Dicha estimación horaria no será vinculante para SPRI, quien, como órgano gestor del Programa, será la responsable de decidir el nivel de intervención y horas de implementación que le corresponderá a cada entidad beneficiaria en el marco de la Fase 2.

Se estima que la Fase 1 requiera una media de entre 8 y 10 horas para su ejecución, tanto para la recogida de información como para la elaboración de los entregables. Tendrá como entregable el **Informe de Diagnóstico Preliminar** y el **Informe de Conclusiones y Recomendaciones**, en los términos establecidos en el apartado 3.4. siguiente.

Se prevé la realización de hasta un máximo de 60 diagnósticos. Esta estimación tiene como objetivo orientar la propuesta económica, manteniendo el presupuesto abierto para el desarrollo de las dos fases del proyecto.

3.2.2. Fase 2: Diagnóstico Integral, Plan de Acción y Acompañamiento

Esta fase constituye el núcleo del servicio y se orienta a la intervención estratégica en la Empresa Beneficiaria. Su objetivo es profundizar en las líneas abordadas en la Fase 1, realizando un análisis integral que permita validar los hallazgos iniciales, identificar causas subyacentes y evaluar el impacto de cada área crítica. A partir de este análisis, se procederá a definir un plan de actuación realista y acompañar en la implementación inicial de las medidas propuestas.

El inicio efectivo de esta fase viene determinado por la celebración de la **Reunión inicial de Kick-off** entre la empresa beneficiaria y el consultor asignado. En dicha reunión se presentarán y

contrastarán las conclusiones del diagnóstico preliminar realizado en la Fase 1, incluyendo la determinación del nivel de intervención aplicable (básico, intermedio o avanzado). Asimismo, se abordarán el cronograma de trabajo, la metodología a emplear, el enfoque del plan de acción previsto, las principales áreas de intervención identificadas y el modelo de acompañamiento durante la ejecución del proyecto. Como entregable asociado a este hito, el consultor deberá aportar un **Acta de la reunión Kick-off,** que recoja los aspectos tratados y los acuerdos alcanzados.

Para ello, esta Fase 2 se organiza en dos tramos, que permiten avanzar de manera ordenada desde el diagnóstico hasta la ejecución:

- **Diagnóstico integral y elaboración del Plan de Acción**

La empresa consultora realizará un análisis en profundidad de la empresa beneficiaria, que le permita elaborar un diagnóstico integral, partiendo y profundizando en los hallazgos iniciales obtenidos en la fase anterior (en adelante, "**Diagnóstico Integral**"). Es necesario que el Diagnóstico Integral se realice de manera proporcionada al tamaño de la empresa y al nivel de intervención necesaria, considerando como mínimo las siguientes perspectivas:

- Análisis económico-financiero: estados financieros históricos, estructura de activos y pasivos, endeudamiento, liquidez, rentabilidad, evolución de márgenes, entre otros;
- Análisis operativo: estructura de costes, procesos clave, organización interna, recursos críticos y productividad;
- Análisis estratégico: mercado, clientes, competencia, posicionamiento, riesgos y oportunidades;
- Análisis societario y de gobernanza (cuando proceda): composición accionarial, pactos de socios, estructura de decisión, posibles conflictos;
- Identificación de riesgos clave a corto y medio plazo;
- Conclusiones claras y priorizadas: determinación de qué problemas son críticos o secundarios y qué fortalezas se pueden aprovechar.

Además, la consultora podrá incorporar otras perspectivas adicionales que considere relevantes, en función de la naturaleza del proyecto y las características específicas de la empresa beneficiaria.

Partiendo de los diagnósticos anteriores, la empresa consultora elaborará un Plan de Acción que defina las medidas necesarias para garantizar la viabilidad de la beneficiaria y reforzar su competitividad. En el Plan de Acción se describirán las actuaciones propuestas para afrontar los retos u oportunidades identificados para la empresa beneficiaria, tanto en escenarios de dificultad como en aquellos que sitúan a la empresa en una posición favorable para el crecimiento o la reestructuración.

El Plan de Acción deberá conformar un plan realista y ejecutable por la empresa beneficiaria, teniendo en cuenta sus recursos y capacidades.

Este tramo se recogerá en el entregable **Informe de Diagnóstico Integral y Plan de Acción**, en los términos establecidos en el apartado 3.4. siguiente.

- **Acompañamiento en la ejecución de las actuaciones definidas**

En este tramo final, la consultora apoyará a la empresa beneficiaria en la implementación inicial de las medidas recogidas en el Plan de Acción. El objetivo es garantizar que las actuaciones se pongan en marcha de forma ordenada y eficaz, contribuyendo a los objetivos estratégicos

definidos para el proyecto. La finalidad última es que la empresa actúe sobre los riesgos identificados en las fases previas para alcanzar la salud financiera necesaria, que le permita fortalecer su competitividad y ser viable en el medio y largo plazo.

Para ello, las actuaciones podrán centrarse en la mejora de la competitividad, la reorganización societaria, la optimización operativa o la consolidación financiera, según las necesidades detectadas. La estabilidad financiera y la correcta gestión de los recursos son factores esenciales para ejecutar otras líneas estratégicas orientadas a garantizar la viabilidad y mantener la competitividad en el tiempo.

Este acompañamiento se concretará, entre otros, en reuniones periódicas de seguimiento con la entidad beneficiaria y la revisión de la documentación generada (como escenarios financieros detallados, borradores de pactos o propuestas organizativas). También incluirá apoyo técnico en reuniones o interlocuciones relevantes, por ejemplo, con entidades financieras o entre socios.

Al igual que en el tramo anterior, podrán incorporarse otras actuaciones que la consultora considere necesarias para garantizar la implementación del plan de acción, en función de la naturaleza del proyecto y las características específicas de la Empresa Beneficiaria.

Este tramo se recogerá en el entregable **Memoria de ejecución del proyecto**, en los términos establecidos en el apartado 3.4. siguiente.

3.3. Niveles de intervención del servicio

Los niveles de intervención del servicio se determinarán en base a aspectos relacionados con su complejidad financiera y operativa, el riesgo de liquidez, el grado de profesionalización de la gerencia, la estructura societaria y la urgencia del caso. También se tendrá en cuenta si las necesidades son preventivas o correctivas, así como el número de áreas afectadas, con el objetivo de adaptar la intensidad del acompañamiento a la situación real y a los recursos disponibles.

Los niveles de intervención se establecerán teniendo en cuenta la combinación de estos factores, de modo que permita ajustar adecuadamente la dedicación y los recursos del servicio a las particularidades de cada empresa.

Los proyectos se clasificarán en tres niveles de intervención, en función de la complejidad del caso, la profundidad del trabajo necesario y la combinación de ámbitos a abordar. A cada nivel le corresponde un rango de horas asociado para la ejecución del proyecto.

- **Nivel 1 (20–150 h): Intervención Básica**

  Nivel para empresas que presentan síntomas tempranos, necesidades de revisión financiera u organizativa, o situaciones puntuales que requieren orden y claridad. Se trata de casos donde no existe complejidad significativa, la actividad es estable y parece que no hay elementos de riesgo estructural.

  En estos proyectos, la empresa requiere un acompañamiento experto para comprender mejor su situación, estructurar información, detectar áreas de mejora y definir un conjunto de actuaciones priorizadas. El nivel 1 es adecuado para empresas que, aun sin problemas graves, necesitan profesionalizar la gestión, mejorar procesos o tomar decisiones informadas mediante un análisis objetivo.

- **Nivel 2 (151–300 h): Intervención Intermedia**

Nivel para empresas con varios ámbitos afectados simultáneamente y tensiones moderadas que requieren un análisis más profundo. Son casos donde las dificultades en finanzas, operaciones o gobernanza interactúan entre sí y exigen una intervención coordinada. La empresa mantiene su viabilidad, pero esta depende de adoptar decisiones relevantes, reorganizar estructuras, replantear su posicionamiento o renegociar determinados elementos financieros u organizativos. Se requiere un enfoque más completo que puede incluir modelización financiera, análisis operativo y acompañamiento en la activación de medidas clave.

- **Nivel 3 (301–500 h): Intervención Avanzada**

Nivel reservado para empresas que atraviesan una situación compleja, deteriorada o crítica, donde concurren factores financieros, operativos o societarios que requieren una actuación profunda y coordinada. Incluye también empresas con alta urgencia, riesgo severo de insolvencia futura o necesidad de reestructuración integral.

En estos casos la intervención implica analizar múltiples dimensiones, gestionar interlocuciones con bancos, socios o asesores, y diseñar una hoja de ruta transformadora para recuperar la viabilidad o definir un nuevo proyecto empresarial.

Dentro del rango de horas establecido para cada nivel de intervención, a cada proyecto se le asignará una bolsa de horas concreta, determinada a partir de las conclusiones y recomendaciones de la consultora obtenidas en la Fase 1. Corresponderá al órgano gestor del Programa LORTU BERRIA la determinación, en cada caso, de los términos y de las condiciones en las que la adjudicataria deberá prestar los servicios relativos a la FASE 2.

3.4. Descripción de los entregables

Los entregables mínimos exigidos en el marco del servicio son los que se indican en la presente sección, sin perjuicio de que en la oferta y en el desarrollo del servicio se añadan entregables adicionales que aporten valor añadido con respecto a los mismos.

La empresa consultora deberá entregar los siguientes informes en cada proyecto:

- **Informe del Diagnóstico Preliminar:**

Informe que recoge la información obtenida mediante una entrevista con la Empresa Beneficiaria y la revisión básica de la documentación financiera, operativa y societaria. Analiza la situación general de la empresa y los principales problemas que enfrenta, identificando riesgos iniciales y áreas de oportunidad, y formulando conclusiones claras y priorizadas sobre los aspectos críticos que pueden afectar a su viabilidad y competitividad.

- **Informe de Conclusiones y Recomendaciones:**

Informe que, a partir de los resultados del Diagnóstico Preliminar, valora la continuidad del proyecto y define las áreas que sería necesario abordar en la Fase 2. El informe definirá la tipología del proyecto y los objetivos que se persiguen, incorporará consideraciones sobre los principales riesgos identificados y presentará un cronograma orientativo para la ejecución de la Fase 2, incluyendo la secuencia prevista de actuaciones y los hitos más relevantes.

Asimismo, deberá caracterizar la situación de la empresa conforme a los parámetros definidos por SPRI, permitiendo una valoración estructurada de su contexto económico-financiero y organizativo, del grado de complejidad y urgencia del caso, así como del alcance de las áreas

afectadas. Finalmente, el documento recogerá una propuesta de aproximación sobre el nivel de intervención (1, 2 o 3) y una estimación meramente indicativa del rango de horas que podría requerir el desarrollo del proyecto completo, a efectos exclusivamente orientativos y sin carácter vinculante para SPRI.

Este informe se entregará únicamente al equipo técnico responsable asignado por SPRI y deberá elaborarse de acuerdo con la plantilla que SPRI facilite tras al inicio de la prestación de los servicios.

- **Acta de la Reunión de Kick-off**

Documento en el que se recogen el resumen de los principales aspectos abordados durante la reunión inicial de Kick-off, incluyendo las conclusiones del diagnóstico preliminar realizado en la Fase 1 y el nivel de intervención aplicable. Asimismo, se incluirán otros aspectos tratados como el cronograma, la metodología, el enfoque del plan de acción previsto, las principales áreas de intervención identificadas y el modelo de acompañamiento durante la ejecución del proyecto

Este informe se entregará únicamente al equipo técnico responsable asignado por SPRI.

- **Informe de Diagnóstico Integral y Plan de Acción**

Informe que recoge el análisis en profundidad de la empresa beneficiaria, partiendo de los hallazgos del diagnóstico preliminar y ampliando la revisión a todas las áreas críticas para su viabilidad y competitividad, incluyendo, cuando proceda, los ámbitos económico-financiero, operativo, estratégico y societario. El documento ofrecerá una visión completa y estructurada de la situación actual de la empresa, identificando las causas subyacentes de los problemas detectados, los riesgos clave a corto y medio plazo, así como las fortalezas y oportunidades que puedan aprovecharse.

A partir de dicho análisis, el informe incorporará un Plan de Acción que recogerá las medidas propuestas para garantizar la viabilidad y reforzar la competitividad de la empresa, presentando un conjunto de actuaciones concretas, realistas y ejecutables, alineadas con su contexto, recursos y capacidades. El Plan de Acción incluirá la descripción de cada línea de actuación, los objetivos perseguidos, los resultados esperados y las prioridades para su implementación, justificando la coherencia de las propuestas en relación con los riesgos y oportunidades identificados.

El informe incluirá, como mínimo:

  - Descripción del proyecto, detallando la tipología del mismo y los objetivos que persigue.
  - Análisis de las áreas críticas de la empresa.
  - Resultados del Diagnóstico Integral.
  - Medidas concretas y priorizadas, clasificadas según su urgencia e impacto.
  - Calendario de implementación, con hitos y plazos definidos para cada actuación.
  - Estimación de recursos necesarios, tanto financieros como humanos, para la ejecución del plan.
  - Indicadores de seguimiento, que permitan evaluar el avance y la efectividad de las medidas propuestas.

Asimismo, incorporará un resumen ejecutivo que sintetice los principales hallazgos del Diagnóstico Integral y las medidas clave del Plan de Acción, facilitando la toma de decisiones en el siguiente tramo del proyecto.

- **Memoria de ejecución del proyecto:**

Informe final que recoge una síntesis del diagnóstico realizado, las principales medidas diseñadas y las actuaciones efectivamente iniciadas durante el acompañamiento. El documento reflejará la situación actual de la empresa en comparación con el punto de partida, destacando los avances logrados y las áreas que requieren continuidad.

La memoria documentará el acompañamiento realizado en la implementación inicial del Plan de Acción, detallando las actuaciones concretas llevadas a cabo, el grado de ejecución alcanzado, los avances obtenidos, las dificultades encontradas y las soluciones aplicadas durante el proceso. Asimismo, incluirá un registro de las reuniones de seguimiento, los hitos cumplidos y la documentación generada, tales como escenarios financieros, borradores de pactos o propuestas organizativas, así como una valoración sobre la efectividad de las medidas implementadas y su contribución a los objetivos estratégicos definidos.

En el caso de actuaciones en curso o pendientes de ejecución que no hayan podido completarse en el plazo previsto, la memoria incorporará un apartado específico con recomendaciones prácticas y orientaciones para su continuidad, identificando prioridades, recursos necesarios y, en su caso, los agentes o colaboradores clave para su ejecución, tales como socios internos, asesores externos, entidades financieras u otros actores relevantes.

La memoria incluirá, asimismo, las conclusiones y recomendaciones para los próximos 6 a 12 meses, orientadas a consolidar las mejoras alcanzadas y completar las acciones pendientes, así como anexos con la documentación relevante que sirva de base para futuras decisiones tanto de la Empresa Beneficiaria.

Como en los anteriores entregables, incorporará un resumen ejecutivo que exponga de forma clara los resultados obtenidos y las conclusiones principales del proyecto.

- **Informe de conclusiones finales del proyecto**

Entregable destinado al equipo técnico responsable asignado por SPRI que sintetiza las conclusiones principales del proyecto, destacando los hallazgos clave sobre la situación de la empresa, la efectividad de las medidas implementadas y los avances alcanzados, e incluyendo recomendaciones generales para la gestión y planificación de proyectos similares.

Adicionalmente, la presentación de los documentos a través de los medios electrónicos que indique SPRI.

SPRI podrá requerir la entrega de toda la documentación de soporte utilizada para la elaboración de los informes y la ejecución del servicio, incluyendo análisis, cálculos, modelos y cualquier otro material relevante.

Durante el desarrollo del servicio y la ejecución del proyecto, será obligatorio elaborar actas de todas las reuniones celebradas, reflejando fecha, asistentes, acuerdos alcanzados, avances reportados y decisiones adoptadas.

Asimismo, SPRI podrá asistir a las reuniones que se celebren dentro del marco del acuerdo siempre que lo considere oportuno.

En el apartado **7. Anexos** del presente pliego se incluye una tabla que recoge las fases del servicio, los entregables asociados y sus plazos máximos de entrega.

3.5. Procedimiento y plazos para el desarrollo de los trabajos

La necesidad de adjudicar un contrato derivado del acuerdo marco surgirá en el momento en el que una empresa que haya presentado una solicitud en el marco del Programa LORTU BERRIA obtenga una resolución favorable como beneficiaria de dicho programa.

Una vez emitida la resolución favorable, otorgando SPRI a una subvención en especie a la empresa beneficiaria, consistente en el Programa LORTU BERRIA, se asignará el proveedor, mediante el sistema rotatorio que más adelante se detalla, entre las empresas consultoras del acuerdo marco. Una vez asignada, el procedimiento para el desarrollo de los trabajos será el siguiente:

- La empresa consultora realiza, dentro del plazo máximo de **quince (15) días naturales** desde la asignación del proyecto, la **Fase 1 (Diagnóstico Preliminar)** y sus correspondientes entregables. Para esta fase se requerirá realizar una entrevista con la Empresa Beneficiaria.

- Una vez recibido el Informe de Conclusiones y Recomendaciones, si el equipo técnico responsable asignado por SPRI lo considera, se podrá convocar una **Reunión de Conclusiones** junto con la consultora y la Empresa Beneficiaria.

- Con la Resolución de Concesión de la Fase 2, en la que SPRI define el nivel de intervención y el alcance del presupuesto, la consultora debe iniciar esta fase celebrando la **Reunión inicial de Kick-off,** en un plazo máximo de diez (10) días naturales desde Resolución de Concesión de la Fase 2 con la entrega de su correspondiente entregable.

- En la **Fase 2** se ejecutarán **el Diagnóstico Integral, la Elaboración del Plan de Acción y el Acompañamiento en la ejecución de las actuaciones definidas.** Esta Fase 2 deberá ejecutarse en un plazo máximo de **nueve (9) meses** desde la Resolución de Concesión de la Fase 2, con los siguientes plazos para completar los tramos del servicio con la presentación de su correspondiente entregable:
  - Diagnóstico Integral y Elaboración del Plan de Acción dentro de los **tres (3) meses** desde la Resolución de Concesión de la Fase 2.
  - Acompañamiento en la ejecución de las actuaciones definidas dentro de los **nueve (9) meses** desde la Resolución de Concesión de la Fase 2.

  En los casos en los que no sea posible ejecutar todas las horas asignadas al proyecto dentro del plazo máximo establecido en la resolución de concesión, la Empresa Beneficiaria podrá solicitar una ampliación del plazo de ejecución de hasta seis (6) meses adicionales. La aceptación de dicha ampliación se realizará en el marco del Programa LORTU BERRIA y, en ningún caso, implicará un incremento en el número de horas asignadas al proyecto.

- Por último, se alcanza el **Cierre del Expediente.** La consultora emitirá la **Memoria de ejecución del proyecto** y, en paralelo, el **Informe de conclusiones finales del proyecto** a la finalización del plazo de la Fase 2. SPRI revisará los entregables emitidos por la empresa consultora, la coherencia entre el nivel asignado y el trabajo realizado y la

documentación justificativa requerida. Además, podrá organizar una última reunión entre las tres partes para conocer experiencia, opiniones, resultados y futuros pasos de la empresa.

La consultora tendrá la obligación de invitar al equipo técnico responsable asignado por SPRI a todas las reuniones que celebre con la empresa beneficiaria, dejando a su criterio la asistencia definitiva.

Las reuniones que se celebren entre la adjudicataria asignada a cada contrato basado y la entidad beneficiaria, en cualquier de las fases, se celebrarán, principalmente, en el domicilio de la entidad beneficiaria, o excepcionalmente, de forma telemática cuando las circunstancias particulares lo justifiquen.

Adicionalmente, se podrán exigir reuniones con el equipo técnico responsable asignado por SPRI por cada proyecto. La periodicidad de estas reuniones se establecerá en función de la tipología y urgencia de cada caso.

4. PERFIL PROFESIONAL

El equipo de trabajo que las licitadoras oferten en su propuesta técnica deberá incluir personal cualificado y estar compuesto por técnicos especialistas en Consultoría en Gestión Financiera, en concreto en la tipología de proyectos identificadas en el apartado 3.1 del presente Pliego. En particular, el equipo de trabajo que se proponga para la ejecución de cada proyecto deberá cumplir con, al menos, las siguientes condiciones:

- Designación de una (1) persona (Consultor/a jefe/a del proyecto) que ejerza como responsable general de los Servicios a prestar e interlocutor con el equipo técnico responsable asignado por SPRI, con conocimiento y experiencia suficientes en labores de naturaleza similar a la del objeto del presente pliego; esto es, en los ámbitos de Consultoría en Gestión Financiera.

- Para la ejecución de las labores descritas en el apartado 3 anterior, además de la persona que ejerza como consultor/a jefe/a de proyecto, se estima necesario, dos (2) personas adicionales (1 Consultor/a experto/a especialista y 1 Asesor/a jurídico) con experiencia en los ámbitos de consultoría de gestión financiera y en derecho mercantil, societario, contractual y de organización empresarial, respectivamente.

- Al menos una de las personas del equipo de trabajo propuesto deberá poder prestar el Servicio en euskera a las empresas beneficiarias del Programa LORTU BERRIA, cuando éstas así lo soliciten. De tal forma, la oferta técnica deberá acreditar, mediante titulación oficial, el dominio, a nivel C1 o equivalente de euskera por, al menos, 1 miembro del equipo de trabajo propuesto.

- Los trabajos desarrollados por el equipo del adjudicatario serán supervisados directamente por el equipo técnico responsable asignado por SPRI

El equipo de trabajo deberá acreditar experiencia en proyectos de los ámbitos mencionados constatando operaciones de la misma naturaleza en las que se haya colaborado, tipología de las operaciones y resultados obtenidos en las mismas.

En cualquier caso, el equipo de trabajo deberá contar, como mínimo, con los perfiles profesionales que se indican a continuación, cumpliendo los roles y la experiencia mínima requerida para cada uno de ellos:

PERFIL	ROLES Y AÑOS DE EXPERIENCIA
1- Consultor/a Jefe/a del proyecto	Formación superior universitaria y al menos 10 años de experiencia en consultoría financiera: reestructuración económico-financiera, gobernanza y reorganización societaria, sucesión y relevo generacional y procesos de fusiones y adquisiciones (M&A). Experiencia demostrable en dirección de proyectos complejos y coordinación de equipos multidisciplinares. Experiencia demostrable en entornos de crisis empresarial y procesos de negociación con entidades financieras, socios y otros sujetos que pudieran resultar implicados. **Funciones clave:** - Dirección técnica y estratégica de los proyectos. - Coordinación del equipo de consultoría y supervisión de entregables. - Interlocución principal con clientes y agentes implicados. - Aseguramiento del cumplimiento de objetivos, plazos y calidad del servicio. **Competencias profesionales:** - Liderazgo: capacidad para dirigir equipos y tomar decisiones estratégicas. - Gestión de proyectos: planificación, asignación de recursos, gestión de riesgos y control presupuestario. - Capacidad analítica: diagnóstico de situaciones complejas y diseño de soluciones integrales. - Comunicación: habilidades avanzadas de comunicación oral y escrita. - Orientación a resultados: enfoque en la consecución de objetivos acordados.
2-Consultor/a experto/a especialista	Formación superior universitaria y al menos 4 años de experiencia en consultoría financiera. Experiencia demostrable en proyectos de análisis financiero avanzado, elaboración de planes estratégicos, valoración de empresas y reorganización societaria o apoyo a procesos de M&A. Conocimiento práctico de normativa contable y fiscal. Manejo avanzado de herramientas tecnológicas de análisis financiero y modelización. **Funciones clave:** - Ejecución de análisis financieros y económicos. - Elaboración de informes técnicos y documentación de apoyo a la toma de decisiones.

	- Apoyo al Consultor/a Jefe/a en el desarrollo de soluciones estratégicas. - Coordinación con otros especialistas del proyecto. **Competencias profesionales:** - Capacidad técnica: dominio de herramientas y metodologías financieras. - Autonomía: ejecución eficaz de tareas asignadas, manteniendo alineación con el equipo. - Comunicación: claridad y rigor en la elaboración de informes y presentaciones. - Adaptabilidad: flexibilidad para trabajar en proyectos multidimensionales y entornos cambiantes.
3- Asesor/a jurídico	Formación superior universitaria en Derecho y al menos 7 años de experiencia en asesoramiento jurídico en materias de derecho mercantil, financiero, societario, contractual y de organización empresarial. **Funciones clave:** - Evaluar la necesidad de intervención jurídica en cada proyecto y ejecutar las labores correspondientes. - Revisar, redactar y negociar los documentos legales relevantes, como contratos, acuerdos societarios, etc. - Garantizar el cumplimiento normativo y mitigar riesgos legales asociados a cada proyecto. - Apoyar la toma de decisiones estratégicas aportando la perspectiva legal. - Colaborar con Consultores/as Jefe/a y Expertos/as para integrar la dimensión legal en todas las fases del proyecto. **Competencias profesionales:** - Capacidad técnica: dominio en materias de derecho mercantil, financiero, societario, contractual y de organización empresarial. - Análisis crítico: identificación de riesgos legales y propuesta de soluciones prácticas. - Comunicación: claridad y precisión en la elaboración de informes y asesoramiento oral. Orientación a resultados: asegurar que la ejecución legal contribuye al éxito del proyecto.

Se podrá valorar la incorporación de perfiles adicionales. En cualquier caso, el equipo mínimo se entenderá sin perjuicio de la obligación de la adjudicataria de destinar el personal que sea necesario para la correcta ejecución del contrato y cumplir con las condiciones generales y específicas en cuanto a competencia técnica y profesional contenidas en la legislación vigente y requeridas en el presente Pliego, todo ello por cuanto los medios humanos constituyen un factor determinante en la calidad del servicio.

Las personas que durante el período de duración de contrato resulten precisas para el desarrollo del mismo tendrán el nivel curricular requerido según el perfil al que se adscriban. Las sustituciones de personal, en su caso, deberán ser justificadas y motivadas ante SPRI.

5. SUPERVISIÓN, CONTROL Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO

5.1. Supervisión

La dedicación de las personas asignadas al proyecto para cada contrato basado se ajustará a la demanda del servicio, bajo la supervisión del al equipo técnico responsable asignado por SPRI, sin superar en ningún caso el valor estimado del contrato.

5.2. Control de servicio

Los trabajos desarrollados serán supervisados por el equipo técnico responsable asignado por SPRI, que podrá pedir las explicaciones e informaciones que considere oportuno al objeto de verificar el correcto desarrollo de los trabajos contratados.

5.3. Mecanismos de Seguimiento

El equipo de trabajo estará dirigido por el Consultor/a Jefe/a del proyecto con dedicación estable y suficiente, quien coordinará las tareas implicadas y será el/la interlocutor/a principal con el equipo técnico responsable asignado por SPRI.

Deberán establecerse todos los mecanismos de control que permitan verificar de forma continuada el cumplimiento de los objetivos especificados, tanto en plazos como en términos de calidad final. Para ello se contempla:

- Reuniones de seguimiento: se celebrarán reuniones periódicas destinadas a revisar el grado de cumplimiento y avance de los proyectos en ejecución.
- Informes de situación y progreso: con los que la empresa consultora comunicará a SPRI el estado puntual de los trabajos, de los objetivos alcanzados, de las incidencias ocurridas, etc.

6. TRAMITACIÓN DE LOS PEDIDOS ENTRE LOS ADJUDICATARIOS HOMOLOGADOS

Los diferentes contratos basados derivados de la presente licitación se tramitarán de la siguiente manera:

SPRI garantizará un reparto mediante un turno rotatorio, de forma que se adjudicarán los contratos siguiendo el orden en el que hubieran quedado clasificadas las propuestas (esto es, se comenzará adjudicando el primer servicio a la empresa clasificada en primer lugar, y así sucesivamente según el orden de clasificación).

En caso de empates en la puntuación global, se adjudicará siguiendo un orden alfabético en atención a la denominación social de la adjudicataria.

En ningún caso el contratista seleccionado para la ejecución del servicio podrá renunciar a su ejecución, y vendrá obligado a prestar todos los servicios solicitados por SPRI, salvo causa

justificada. La justificación de la imposibilidad de prestar el servicio del contrato basado deberá ser acreditable y debidamente argumentada.

La adjudicataria no podrá prestar servicios a ninguna beneficiaria del Programa en la que tenga participación social, directa o indirecta, ni cuando exista cualquier relación, de forma directa o indirecta, que pueda comprometer su imparcialidad e independencia de su juicio profesional en la prestación de los Servicios. Asimismo, la adjudicataria que tenga conocimiento de un posible conflicto de interés, deberá ponerlo en conocimiento de SPRI, dentro del plazo de cinco (5) días hábiles desde que le hayan sido requeridos los servicios por SPRI.

En dicho caso, el contrato basado que le hubiera correspondido se asignará a la siguiente adjudicataria, conforme al turno rotatorio establecido.

.

7. ANEXO

7.1. Relación entre las fases, los entregables y sus plazos

FASES	ENTREGABLE	PLAZO DE ENTREGA
FASE 1: Diagnóstico Preliminar	Informe Preliminar	Dentro de los primeros **15 días naturales** desde la Resolución de concesión de la Fase 1.
	Informe de Conclusiones y Recomendaciones	Dentro de los primeros **15 días naturales** desde la Resolución de concesión de la Fase 1.
FASE 2: Diagnóstico Integral, Plan de Acción y Acompañamiento	Acta de la Reunión de Kick-off	Dentro de los primeros **10 días naturales** desde la Resolución de concesión de la Fase 2.
	Informe de Diagnóstico Integral y Plan de Acción	Dentro de los **3 meses** desde la Resolución de concesión de la Fase 2.
	Memoria de Ejecución del Proyecto	Dentro de los **9 meses** desde la Resolución de concesión de la Fase 2.
	Conclusiones finales del proyecto	Dentro de los **9 meses** desde la Resolución de concesión de la Fase 2.