PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE LOS SERVICIOS DE DEFINICIÓN E IMPLEMENTACION DEL PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN DEL CAMBIO DEL NUEVO MODELO ORGANIZATIVO Y DE NEGOCIO PARA LA AGENCIA VASCA DE INTERNACIONALIZACIÓN – BASQUE TRADE & INVESTMENT, S.A. (Expte. BTI2023007)

1.- ANTECEDENTES

La Agencia Vasca de Internacionalización – Basque Trade & Investment, S.A. (en adelante BasqueTrade) surge en 2017 de la fusión entre el área de internacional de SPRI y el Área de Internacionalización del Departamento de Desarrollo Económico, Medio Ambiente y Sostenibilidad del Gobierno Vasco.

La Agencia, desde su nacimiento, ha venido experimentando un fuerte crecimiento en su actividad, llegando a gestionar alrededor de 300 proyectos empresariales al año, de muy diversa naturaleza, a los que se suman proyectos internos, gestión de eventos, etc. A este factor se le ha sumado el crecimiento experimentado tanto en la Red Exterior de oficinas de BasqueTrade, como en oficinas centrales, lo que ha supuesto la convivencia, a lo largo de toda la organización, de diferentes modelos de gestión y operativos.

Por su parte, el Departamento de Desarrollo Económico, Sostenibilidad y Medio Ambiente, ha presentado el "Plan de desarrollo industrial e internacionalización 2021-2024". Este plan estratégico recoge los retos de la internacionalización empresarial en el País Vasco y define los ejes y ámbitos de internacionalización empresarial, con el objeto de definir el marco estratégico de actuación, y con el objetivo de establecer las prioridades de actuación para los próximos años.

Ante esta situación y para poder dar respuesta al "Plan de desarrollo industrial e internacionalización 2021-2024", BasqueTrade ha realizado en el año 2022 y pretende realizar durante este año 2023 las siguientes acciones estratégico-organizativas, con el objeto de mejorar la eficiencia y calidad de su actividad:

- Se ha definido un nuevo modelo de negocio que permite un mayor impacto en la empresa que, a día de hoy, se encuentra pendiente de implantar.
- Se ha definido el mapa de procesos y se han descrito los procedimientos asociados para lograr una mayor eficiencia en la gestión interna alineándola al nuevo modelo de negocio, que a día de hoy se encuentra desarrollado pero pendiente de implantar.
- Se ha diseñado un modelo de gestión de proyectos que ayuda a priorizar, estandarizar, gestionar y tomar de decisiones. Actualmente, se está desarrollando una herramienta informática alineada al diseño realizado.
- Actualmente se está definiendo un nuevo modelo organizativo que se encuentra en fase de desarrollo y que llevará consigo la definición de las funciones y roles de las áreas y perfiles, lo que puede implicar en los próximos meses la modificación del organigrama actual, y, por tanto, la creación de alguna nueva Dirección, así como la modificación de los roles y funciones de áreas y/o trabajadores.

  En todo caso, el nuevo modelo organizativo, estará completamente definido antes del inicio de la Fase 1 descrita en el punto 3 de este Pliego de Prescripciones Técnicas.

La necesidad de implantación de estas acciones se ve dificultada por la actividad y complejidad de la propia Agencia al operar en diferentes países, con equipos multilocalizados y multiculturales, y es

por ello por lo que se requiere de un acompañamiento que permita realizar este proceso de forma exitosa.

BasqueTrade cuenta en la actualidad con una plantilla de 83 trabajadores, de los cuales, 38 se encuentran en la central y el resto distribuidos en oficinas localizadas en diferentes países del mundo (EE.UU., Canadá, Brasil, Italia, República Checa, Polonia, Reino Unido, Rusia, Alemania, India, China, República de Corea, Japón y Singapur). La estructura estándar de las oficinas de la Red Exterior es de 3 personas (un/a director/a y dos project managers).

En cuanto a su estructura orgánica u organigrama, actualmente y a falta de su posible modificación con motivo de la definición del nuevo modelo organizativo, BasqueTrade se encuentra conformada por una Dirección General y tres Direcciones de Área:

- **Dirección General:** compuesta por 4 trabajadores donde se incluye el área de RR.HH.
- **Dirección Financiera y de Organización:** compuesta por 7 trabajadores.
- **Dirección Unidad Inteligencia Competitiva:** compuesta por 6 trabajadores.
- **Dirección de Internacionalización Empresarial:** compuesta por 4 trabajadores en el área de Programas de internacionalización, 10 trabajadores en el Área de servicios empresariales y 51 en el Área de Red Exterior, de los cuales 6 trabajadores se encuentran en Bilbao y 45 en las Red de Oficinas en el exterior.

2- OBJETO DEL CONTRATO

El objetivo fundamental del proyecto es que BasqueTrade cuente con un plan de acción de gestión del cambio, bien enfocado, que acelere y facilite la asunción de la nueva operativa y mitigue la potencial pérdida de productividad de las personas durante la implementación del nuevo modelo organizativo y de negocio, así como de sus procesos.

Para ello, será necesario:

- Realizar un diagnóstico del impacto del cambio en las personas de BasqueTrade que implican los nuevos modelos (organizativo, de negocio y procesos).
- Detectar las necesidades de los empleados/as para la adecuada adoptación del cambio y su “sentir” actual.
- Identificar y definir los canales de comunicación y capacitación (internos o externos), que darán apoyo durante la implantación del modelo.
- Identificar y definir las actuaciones concretas de gestión del cambio a realizar.
- Crear una hoja de ruta compacta de implantación, alineada entre el despliegue de los nuevos modelos y el acompañamiento de la gestión del cambio.
- Diseñar las líneas maestras de gobierno del plan para garantizar que la implantación se realiza en tiempo y forma y con la calidad deseada.
- Implementar el modelo de negocio, el mapa de procesos y el nuevo modelo organizativo, a través del acompañamiento.

3- DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR

El presente contrato pretende cubrir la realización de los trabajos que se indican a continuación en tres fases diferenciadas, pudiendo solaparse alguna de ellas en el tiempo.

La empresa adjudicataria, bajo las directrices de BasqueTrade, deberá definir el modelo de gestión del cambio y acompañará en la implementación del nuevo modelo organizativo y de negocio de la Agencia.

Se estima que el proyecto ha de dividirse en las siguientes Fases con las actividades y/o objetivos aparejados a cada una de ellas:

- **Fase 1. Diagnóstico del impacto del cambio.**

  Durante esta fase se deberá identificar y analizar los colectivos impactados y valorar los principales impactos del cambio, riesgos en la Organización y qué palancas se necesitan traccionar para gestionarlos.

  Al cierre de esta fase se realizará una reunión presencial para reportar el resultado obtenido y/o validación de las actividades a realizar en las fases siguientes.

- **Fase 2**. **Estrategia y plan de cambio.**

  Se deberán concretar en esta fase las aspiraciones y alcance del plan de gestión del cambio y diseñar su hoja de ruta integrada y alineada con las iniciativas de nuevo modelo de negocio, mapa de procesos y nuevo organigrama. Además, se deberá definir el modelo de control, seguimiento y coordinación del plan.

  Entre todas, las iniciativas a desplegar deberán ser las siguientes:

  a) Red de cambio:
  i. Identificación de personas que van a ser parte de la red de cambio.
  ii. Diseño y comunicación del rol y de la metodología de la red del cambio.
  iii. Reuniones de seguimiento.

  b) Comunicación:
  i. Diseño del plan de comunicación.
  ii. Identificación y comunicación de refuerzo

  c) Línea de trabajo de formación/ capacitación:
  i. Diseño plan de formación
  ii. Diseño de los mecanismos del seguimiento de la efectividad de la misma.

  d) Soporte:
  i. Definición de los canales de soporte / apoyo interno durante la implantación.
  ii. Comunicación del canal de soporte a la organización.
  iii. Designar y diseñar al equipo de gobierno de acompañamiento de implantación y monitorización
  iv. Diseñar la dinámica de soporte a las incidencias.

  e) Línea de Gobierno:
  i. Designar y diseñar al equipo de gobierno del plan, así como una estimación de tiempos de dedicación para que la consecución del proyecto se realice con éxito.

ii. Diseño del modelo y seguimiento del plan

f) Dimensionamiento del acompañamiento:

i. Dimensionar las horas, reuniones y viajes necesarios para la ejecución de la fase 3 estableciendo un calendario o cronograma lo más exacto posible de todas las actividades a desplegar.

Al cierre de esta fase se realizará, necesariamente, una reunión presencial para reportar el resultado obtenido y/o validación de las actividades a realizar en la fase siguiente.

a) **Fase 3. Acompañamiento en la Implantación** del Plan de Gestión del Cambio y en el gobierno del mismo, así como de los materiales y comunicación necesarios para su despliegue.

a) Red de cambio:

i. Lanzamiento de la red del cambio
ii. Reuniones de seguimiento

b) Comunicación:

i. Elaboración de materiales de comunicación
ii. Medición de la efectividad de la comunicación

c) Línea de trabajo de formación/capacitación:

i. Soporte a la ejecución del plan de formación
ii. Medición de la efectividad de la formación

d) Soporte:

i. Comunicar los canales de soporte y apoyo en la comunicación
ii. Dar apoyo a los canales de soporte

e) Línea de Gobierno:

i. Activar y poner en marcha el modelo de control y seguimiento del plan
ii. Elaboración de documentación de seguimiento para el comité de dirección
iii. Reporte a Comité de Dirección

Se estima que esta última fase en ningún caso habrá de superar las 500 horas de trabajo efectivo por parte de la contratista. Al cierre de esta fase se realizará una reunión presencial para reportar el resultado obtenido y cierre de proyecto.

El proyecto se iniciará a través de una reunión de lanzamiento (Fase 0: *kick-off*) que habrá de celebrarse de manera presencial en las oficinas de BasqueTrade y que tendrá lugar en menos de 5 días laborables una vez firmado el contrato. En ella se hará un repaso y se validarán con BasqueTrade las tareas a realizar, entregables, responsables, plazos, etc., que deberán de estar alineados con los plazos e hitos de proyecto descritos en el apartado 6 de los presentes pliegos.

Habrán de tener en cuenta los licitadores/adjudicatarios que la comunicación con algunos miembros de la red de oficinas en el exterior de BasqueTrade se realiza habitualmente en inglés al ser el único idioma de conocimiento común; por ello, las contratistas deberán poner todos los medios para que, en caso de tener que interactuar con estas personas a lo largo del proyecto, puedan hacerlo en ese idioma. Esto puede afectar y/o ser necesario en las fases 2 y 3.

4- BOLSA DE VIAJES

Como quiera que se prevé la realización de un número elevado de reuniones presenciales en las oficinas de la Agencia de duración prolongada y a fin de favorecer la concurrencia, en igualdad de condiciones, del mayor número de operadores jurídicos interesados en participar de la presente licitación, se ha previsto la constitución de una "bolsa de viajes" para hacer frente a posibles gastos de desplazamiento de las que se podrá hacer uso bajo las siguientes premisas:

i. Concepto "Gasto de desplazamiento": se entenderán como tales los gastos de transporte y/o alojamiento en los que incurra la contratista con motivo de las reuniones que vayan a celebrarse en las oficinas de la Agencia siempre que entre el centro de trabajo del personal de aquella que vaya a participar de la reunión y la sede de BasqueTrade medie una distancia superior a 25 kilómetros.

ii. Presupuesto máximo: 11.900 euros.

iii. Gastos imputables: transporte y pernoctación de acuerdo a las siguientes condiciones:

   - En los desplazamientos inferiores a 150 kilómetros (y superiores a 25km), BasqueTrade se hará cargo del coste de los billetes de transporte de ida y vuelta en autobús o tren. En caso de que el desplazamiento se realizara en coche se abonará la cantidad equivalente al kilometraje a razón de 0,29 euros/km tomando siempre como puntos de partida y llegada las oficinas de la contratista y de la Agencia.

     Para su abono deberá aportarse documentación suficiente que permita acreditar el desplazamiento y/o el gasto incurrido (facturas, billetes de transporte…).

   - En desplazamientos superiores a 125 kilómetros, BasqueTrade se hará cargo de los costes de desplazamiento, sea cual sea el medio de transporte elegido, y, en caso de considerarlo necesario o meramente conveniente, de los gastos de alojamiento del personal desplazado (régimen de alojamiento y desayuno).

     Para su abono, deberá aportarse documentación suficiente que permita acreditar el desplazamiento y/o el gasto incurrido (facturas, billetes de transporte…).

El presupuesto asignado a la bolsa de viajes es limitativo con lo que, agotado el saldo existente, BasqueTrade no abonará cantidad alguna por este concepto, aunque el contratista incurra en gastos derivados de ello.

El presupuesto se considera suficiente para cubrir todos los gastos en que se pudiera incurrir por este concepto por cuanto que se ha considerado para su cálculo la realización de 35 desplazamientos con pernocta.

Las reuniones presenciales se podrán realizar a propuesta de cualquiera de las partes si bien, para su realización deberán contar, en todo caso, con la aprobación expresa de la Agencia.

5- EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo asignado al proyecto deberá ajustarse a las necesidades del servicio por lo que la adjudicataria deberá destinar los recursos adecuados y suficientes para la correcta ejecución del contrato. Los miembros del equipo adscritos al contrato deberán acreditar cualificación, formación y experiencia necesaria para el desarrollo del proyecto.

Para la ejecución de las labores descritas en el apartado anterior, se estima necesario un equipo de personas compuesto por, al menos:

- Un **jefe de proyecto** con, al menos, 12 años de experiencia preferiblemente en los siguientes ámbitos:
  - Consultoría en gestión del cambio.
  - Experiencia en el diseño e implementación del Planes de Gestión del Cambio.

- Un **consultor de gestión de proyectos** con, al menos, 8 años de experiencia cada uno en los siguientes ámbitos:
  - Consultoría en gestión del cambio.
  - Experiencia en el diseño e implementación del Planes de Gestión del Cambio.

Deberán tener en cuenta el hándicap idiomático que afecta a la Red Exterior que implica que la comunicación con algunos miembros de la plantilla de BasqueTrade haya de realizarse, necesariamente, en inglés.

La empresa adjudicataria deberá nombrar a una persona de contacto que será quien se encargue de todas las comunicaciones con BasqueTrade, esta persona podrá ser miembro, a su vez, del equipo de trabajo. La adjudicataria se compromete a incorporar a personal adicional al proyecto, en función de las necesidades puntuales, para la correcta ejecución del servicio contratado.

La adscripción de medios personales tendrá carácter de obligación esencial a los efectos previstos en el art. 211 LCSP por lo que su incumplimiento podrá llevar aparejada la resolución del contrato.

6.- PLAZOS DE EJECUCIÓN

Los licitadores habrán de presentar en su oferta técnica un plan de trabajo, al que incorporarán un cronograma, en el que se habrán de incluir todos los servicios definidos, por fases, en el apartado 3 de este pliego.

La duración del contrato no debería extenderse más allá del 31 de diciembre de 2023. En dicho periodo se deben prestar los servicios establecidos, garantizando el nivel de calidad y funcionalidad exigidas.

El plan de trabajo y cronograma que presenten las empresas licitadoras en sus ofertas deberán contemplar y respetar, al menos, los siguientes hitos temporales pudiendo solaparse alguna de ellas en el tiempo:

- Fase 0: una vez firmado el contrato se realizará el “Kick-off” con la celebración de una reunión de lanzamiento (antes de 5 días contados a partir de la firma del contrato).
- Fase 1: deberá concluir antes de que transcurran 3 semanas desde la realización del “Kick-off”.
- Fase 2: se dispondrá de hasta 4 semanas una vez finalizada la fase anterior.
- Fase 3: se estima una duración de 5 meses para la culminación de los trabajos adscritos a esta fase del proyecto.

7.- CONTROL Y SEGUIMIENTO

Por parte de BasqueTrade se nombrará un Responsable del Contrato, que será la persona encargada del cumplimiento de los alcances descritos en el presente pliego, siendo sus directrices de obligado cumplimiento por el adjudicatario.

El ofertante deberá especificar en la memoria el modelo de control y seguimiento propuesto para el presente proyecto, indicando:

- Comités de seguimiento
- Periodicidad del seguimiento
- Canales
- Etc.

El adjudicatario será el responsable de la preparación de todo el material para el modelo de gobierno del proyecto. Dentro de la propuesta del modelo de gobierno que presenten las empresas licitadoras, se deberá contar con un mínimo de una reunión mensual de seguimiento y contraste de avances entre la empresa finalmente adjudicataria y BasqueTrade.

8.- PROPIEDAD INTELECTUAL DE LOS TRABAJOS

La formalización del contrato por la empresa adjudicataria llevará en todo caso aparejada la cesión por su parte, en exclusiva y de forma gratuita, de todos los derechos de propiedad intelectual que, en su caso, pudiera tener sobre los productos generados y componentes que lo integran o hayan sido utilizados en él a favor de BasqueTrade.

9.- CLÁUSULA DE IGUALDAD

Las empresas licitadoras, en la elaboración y presentación de sus respectivas propuestas deberán hacer un uso no sexista del lenguaje. Asimismo, la empresa adjudicataria, a lo largo de la vigencia del contrato, deberá hacer un uso no sexista del lenguaje en cualquier documento definitivo escrito o digital, así como, deberá desagregar los datos por sexo en cualquier estadística referida a personas que se genere, todo ello al amparo del artículo 2.3 de la Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres en el que se señalan los principios generales que deberán respetarse.

10.- PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Los trabajos se realizarán en las dependencias de los adjudicatarios, excepto salvedades como, reuniones de seguimiento u otras tareas puntuales que, preferentemente, habrán de ser presenciales y precisarán del desplazamiento de los componentes de los equipos a las oficinas de las entidades para las que se preste el servicio contratado o se realizarán por vías telemáticas si no fuera posible por cualquier motivo; en todo caso, la decisión de realizar las labores de una forma u otra corresponderá a BasqueTrade.

La empresa adjudicataria aportará los recursos humanos y materiales necesarios para la realización de las actividades previstas y se responsabilizará de la correcta realización de las mismas. Este personal dependerá exclusivamente de los adjudicatarios, debiendo estos últimos cumplir las obligaciones vigentes en materia laboral y de Seguridad Social, de prevención de riesgos laborales, así como tributarias del personal a su cargo.

La entidad contratante en modo alguno ni bajo ningún título ostentará la condición de empleador respecto de los trabajadores contratados, por cuenta propia o ajena por el adjudicatario, que presten directa o indirectamente los servicios.

La empresa adjudicataria proveerán a su personal de las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.

Todos los gastos necesarios para la prestación del servicio se encuentran comprendidos en los precios ofertados (i.e. no se imputarán separadamente gastos derivados de los desplazamientos a las oficinas centrales de la entidad contratante en Bilbao, costes de transporte, tiempo invertido en el desplazamiento, etc.).

La adjudicataria tendrá la obligación de poner a disposición de la entidad contratante toda la documentación que le sea requerida cuya elaboración haya sido necesaria o meramente conveniente para la correcta prestación de servicios.

11.- ACLARACIONES TÉCNICAS

Para cualquier consulta o aclaración, BasqueTrade pone a disposición de las empresas ofertantes el siguiente contacto: kontratazioa@basquetrade.eus

La información adicional o dudas sobre los pliegos o sobre la documentación complementaria que, en su caso, soliciten los licitadores será facilitada con sujeción los plazos previstos en el PCAP.

34089193L MARIA AINHOA ONDARZABAL (R: A95903027)

Firmado digitalmente por 34089193L MARIA AINHOA ONDARZABAL (R: A95903027)
Fecha: 2023.03.10 14:29:17 +01'00'

Fdo. **María Ainhoa Ondarzabal Izaguirre**

Consejera Delegada
Agencia Vasca de Internacionalización /Basque Trade and Investment, S.A.