

PLEC DE CLÀUSULES TÈCNIQUES PARTICULARS

**SERVEI DE CONSULTORIA ESPECIALITZADA PER A
L'ELABORACIÓ, IMPLANTACIÓ I SEGUIMENT DEL PLA
ESTRATÈGIC DELS ACTIUS D'FGC TURISME AIXÍ COM DE LES
DUES SOCIETATS PARTICIPADES ACTIUS DE MUNTANYA SA I
VALLTER SA.**

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ.....	2
1.1. Antecedents.....	2
1.2. Objecte	3
2. JUSTIFICACIÓ DE LA NECESSITAT	3
3. ABAST DEL PLA ESTRATÈGIC DE FGC TURISME	4
3.1. Temporal.....	4
3.2. Societari	4
3.3. De negocis i serveis.....	4
3.4. De Marques	5
3.5. D'àmbits funcionals i de gestió	5
3.6. Factors	5
4. TREBALLS A REALITZAR.....	6
4.1. FASE 1: Anàlisi de la situació actual	6
4.2. FASE 2. Definició estratègica	8
4.3. FASE 3. Definició de l'execució del Pla	9
4.4. FASE 4. Document, implantació i comunicació del Pla	10
1. Introducció i marc general.....	11
4.5. FASE 5. Seguiment de l'execució del Pla.....	12
5. ORGANITZACIÓ I EQUIP DE TREBALL.....	13
6. DOCUMENTACIÓ I PROPIETAT INTEL·LECTUAL	14
7. TERMINI D'EXECUCIÓ.....	15
ANNEX I – POLÍTICA D'FGC TURISME	16

1. INTRODUCCIÓ

1.1. Antecedents

Dins Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya (FGC), FGC Turisme és l'òrgan responsable de garantir la gestió de diverses explotacions turístiques i de muntanya i els seus actius, relacionades amb estacions d'esquí i muntanya, Trens Turístics i Parc Astronòmic del Montsec.

Formen part del Grup FGC, i en aquest FGC Turisme, les empreses Actius de Muntanya SA (AMSA) i Vallter SA.

Totes les explotacions tenen una gestió operativa diferenciada, sota una estratègia comuna. Aquesta fragmentació suposa reptes estructurals i operatius que dificulten la presa de decisions coordinades i l'optimització de recursos.

Estacions de muntanya

Actualment les explotacions que formen aquest conjunt són: La Molina, Vallter, Espot, Port Ainé, Boí Taüll (AMSA) i Vall de Núria.

Per fer front als previsibles efectes del canvi climàtic és necessari convertir les estacions d'esquí en estacions de muntanya, allargant la temporada d'esquí més enllà dels mesos d'hivern i diversificant les activitats per fer-les atractives tot l'any. L'objectiu és reduir la dependència de la neu i aprofitar recursos i infraestructures durant tot l'any, amb un ampli ventall d'ofertes d'esport, oci, culturals i gastronòmiques.

Per tant, es tracta de crear una oferta més diversa i estable per les estacions de muntanya, millorant la seva viabilitat econòmica i alhora incrementar la seva contribució al territori, millorant l'ocupació durant tot l'any, entre altres.

Trens Turístics

Líneas ferroviàries que gestiona FGC, que són d'ús turístic.

En aquest àmbit s'ha de fer front als canvis i expectatives del client, implementant eines digitals, com audioguies interactives, experiències immersives, oferint experiències úniques, viatges singulars, històrics, paquets combinats amb altres activitats locals... trobant l'equilibri econòmic amb els alts costos del manteniment de les infraestructures.

Caldrà a més cercar les diferents possibilitats en funció de les diferents tipologies de productes/servei que hi ha dins de l'àmbit trens turístics:

- Transports que són eix vertebrador d'ofertes turístiques de determinats territoris: Tren dels Llacs, Tren del Cement.
- Mitjans de mobilitat turística en clau de sostenibilitat: Cremallera de Montserrat, R-Aeroport, Paquets combinats línies metropolitanes,
- Transports singulars que permeten l'accés a espais d'interès i formen part l'experiència de la visita: Cremallera de Núria, Funiculars de Montserrat.
- Transports històrics: Tren Granota, Funicular de Gelida.

Potencial Turístic Líneas de transport FGC (revisat)

Dins de l'àmbit de mobilitat turística sostenible, caldrà analitzar el potencial de desenvolupament de paquets turístics al voltant de les diferents línies ferroviàries que gestiona FGC, com es farà dintre de poc temps amb la R-Aeroport o el TRAM de Tarragona.

Parc Astronòmic del Montsec

Els equipaments astronòmics, com el Parc Astronòmic del Montsec, també s'enfronten a diversos reptes de futur que poden afectar tant a la viabilitat com a la seva capacitat per atraure visitants, des del punt de vista mediambiental el més gran problema és l'increment de la contaminació lumínica a tot el planeta, que afecta directament a l'observació del cel. També el canvi climàtic pot afectar el nombre de nits serenes el què reduiria el percentatge de temps anual amb cels pristins per l'observació del cel.

A nivell tecnològic les tècniques d'observació estan en constant evolució i per mantenir-se a l'avantguarda han de garantir l'accés a tecnologies punta d'observació, crear espais interactius i moderns d'exhibició multimèdia per educar i atraure el públic, amb programes educatius personalitzats, organització de tallers pràctics, observacions guiades...

1.2. Objecte

L'objecte d'aquesta licitació és la contractació d'un servei de consultoria especialitzada per a l'elaboració, implantació i seguiment del Pla Estratègic dels actius d'FGC Turisme, que inclou les dues societats participades Actius de Muntanya SA i Vallter SA, que ha de definir les línies mestres pel desenvolupament i posicionament de l'oferta turística d'FGC Turisme, durant el període 2026-2041, per tal que FGC Turisme pugui articular la seva activitat i donar resposta als encàrrecs del Govern.

La posada en marxa del Pla Estratègic requereix en primer:

- Analitzar l'entorn extern i intern, incloent factors com la competència, les tendències del mercat, les fortaleces i debilitats internes
- Definir la visió i missió clara de futur per garantir la viabilitat de les activitats d'FGC Turisme, econòmica i estratègica, maximitzant el seu impacte en la dinamització econòmica del territori.
- Establir els objectius estratègics d'FGC Turisme. Definir els objectius específics, mesurables, assolibles, rellevants i temporals que alineïn l'organització amb la seva visió i missió.
- Desenvolupar els plans d'acció detallats que especifiquin les tàctiques necessàries per assolir els objectius estratègics.
- Determinar els recursos necessaris (financers, humans, tecnològics i organitzatius) per a la implementació dels plans d'acció.
- Establir mecanismes de monitoratge i avaluació, per avaluar el progrés cap als objectius i avaluar l'eficàcia de les accions implementades, així com la seva correcció si és necessari.

2. JUSTIFICACIÓ DE LA NECESSITAT

FGC Turisme té interès en dur a terme un treball en profunditat que li permeti definir l'estratègia a futur per a les seves activitats, operacions i negocis de forma tal que la posicioni en una situació òptima per a l'acompliment de la seva missió de servei públic **al territori** en un context sotmès a potents vectors de canvi de tot ordre. Aquest exercici ha

de ser dut a terme, òbviament, pels diferents nivells de l'equip de gestió de **FGC Turisme**, però amb l'assistència tècnica d'una consultoria experta en formulació i planificació estratègica de companyies similars a **FGC** que pugui aportar a aquest procés el seu coneixement i expertesa per al desenvolupament dels treballs necessaris per a la definició de l'estratègia corporativa i de negoci de **FGC Turisme** a l'horitzó 2026.

3. ABAST DEL PLA ESTRATÈGIC DE FGC TURISME

3.1. Temporal

El Pla Estratègic FGC TURISME 2026-2040 a desenvolupar amb l'assistència tècnica de l'adjudicatari tindrà com a contingut la identificació i definició de les línies d'actuació estratègica de les diferents activats de FGC TURISME 2026-2040 així com la definició del perfil d'empresa a assolir per FGC TURISME com a empresa al 2026 per tal d'afrontar el seu futur immediat en les millors condicions per tal de garantir-ne la viabilitat i el compliment de la seva missió de servei públic al territori.

3.2. Societari

El Pla Estratègic FGC Turisme 2026-2040 prendrà en consideració les activitats de les diferents societats i empreses que conformen el Grup FGC Turisme:

- a. Grup FGC (visió de conjunt);
- b. Serveis Corporatius
- c. Divisions - Explotacions
- d. ACTIUS DE MUNTANYA S.A
- e. VALLTER S.A

3.3. De negocis i serveis

El Pla Estratègic FGC 2026-2040 estarà conformat per diferents plans amb visió de negoci/servei, coherents entre ells, i que com a mínim seran:

1. Pla del Grup FGC Turisme
2. Pla del Negoci/Servei d'Estacions de Muntanya
3. Plans de Negoci de cadascun de les explotacions:
 - La Molina*
 - Vallter
 - Espot
 - Port Ainè
 - Boí Taüll
4. Pla del Negoci/Servei de Trens Turístics
 - Cremallera i Funiculars de Montserrat
 - Vall de Núria
 - Tren del Cement.
 - Tren dels llacs (comercialització)
 - R-Aeroport (comercialització).

- Tram Tarragona (comercialització).
- 5. Pla d'altres negocis corporatius. (PAM)
 - Parc Astronòmic del Montsec

**En aquest cas. S'haurà de fer un estudi addicional del model de negoci del domini esquiable ALP2500*

3.4. De Marques

El Pla Estratègic FGC Turisme 2026-2040 prendrà en consideració les diferents marques que actualment existeixen per analitzar la seva coherència, valor, idoneïtat, proposta de futur, i allò que es consideri:

- a. FGC Turisme
- b. Pirineus365
- c. Turistren
- d. La Molina
- e. ALP2500
- f. Vallter
- g. Espot
- h. Port Ainè
- i. Boí Taüll
- j. Cremallera i Funiculars de Montserrat
- k. Vall de Núria
- l. Tren del Ciment.
- m. Tren dels llacs
- n. R-Aeroport
- o. Tram Tarragona.

3.5. D'àmbits funcionals i de gestió

En l'elaboració del Pla Estratègic FGC Turisme 2026-2040 es contemplarà una visió funcional completa i transversal del Grup, és a dir, inclourà també els reptes i actuacions en els diferents àmbits de gestió (Material Mòbil, Xarxa Ferroviària i infraestructures, Màrqueting, Organització i Persones, Tecnologies de la informació i les comunicacions, Assessoria Jurídica, Finances, Planificació Estratègica, Medi ambient, RSC, etc.) que contribueixin a l'assoliment del Pla.

3.6. Factors

A mode indicatiu i no exhaustiu, per a l'elaboració del Pla Estratègic FGC 2026-2040 es prendran en consideració els següents factors. Aquests podran variar o complementar-se tant en les propostes de col·laboració com en el decurs de l'execució dels treballs.

- 1) Model de governança entre FGC Turisme, societats del grup.
- 2) Naturalesa jurídica dels actius turístics gestionats.

- 3) Règim de gestió de les explotacions turístiques.
- 4) Règim urbanístic de les explotacions turístiques.
- 5) Viabilitat econòmica de les explotacions turístiques.
- 6) Viabilitat estratègica de les explotacions turístiques.
- 7) Outcomes d'FGC Turisme al territori.
- 8) Desenvolupament econòmic (promotors i generadors d'economia local)
- 9) Focalització en el client.
- 10) Infraestructures (valoració de necessitats de 2026 a 2040).
- 11) Accessibilitat i seguretat.
- 12) Mobilitat.
- 13) Innovació i diversificació.
- 14) Reptes en els manteniments i disponibilitat de les instal·lacions.
- 15) Oportunitats tecnològiques.
- 16) Gestió de la dada
- 17) Intel·ligència Artificial.
- 18) Desenvolupament de l'organització i les persones
- 19) Desenvolupament de l'estratègia d'Innovació.
- 20) Sostenibilitat.
- 21) Polítiques mediambientals i d'eficiència energètica, amb objectiu de zero emissions.
- 22) Turisme responsable.
- 23) Reptes en matèria de Seguretat.
- 24) Legislació.
- 25) Marc normatiu contractació pública.
- 26) Finançament. Revisar les fons de finançament i establir mecanismes per diversificar ingressos.
- 27) Models Publico-privats.

4. TREBALLS A REALITZAR

4.1. FASE 1: Anàlisi de la situació actual

Els objectius d'aquesta Fase 1 són:

- a) Desenvolupar una anàlisi de la realitat d'FGC Turisme en l'actualitat, tant a nivell d'activitat/negoci, com d'organització, sistemes de governança, cultura corporativa i/o qualsevol altre aspecte d'ordre intern del Grup FGC.
- b) Desenvolupar un treball de *benchmarking* tant a nivell estatal, com internacional per tal d'analitzar casos d'èxit dels que es puguin extreure conclusions i experiències d'interès per al projecte. A aquests efectes, s'identificaran diferents estacions de muntanya, i trens turístics, així com els seus factors d'èxit i no èxit, contextualitzant cada cas amb la situació particular de cada operador i el seu entorn. S'inclouran en aquest anàlisi, com a mínim:

- Grups d'estacions d'esquí nacionals, o europeu que ja operen en grup i/o amb activitat tot l'any.
 - Destins turístics europeus singulars, on el gestor opera l'accés via trens turístics i/o funiculars.
 - Els licitadors hauran de proposar l'anàlisi addicional de casos d'empreses que puguin ser significatius o d'interès per al desenvolupament del projecte. Aquestes empreses poden ser de sectors diferents als del transport públic i la mobilitat.
- c) Desenvolupar un anàlisi de l'entorn rellevant per a l'activitat d'FGC Turisme en els propers anys prenent en consideració, entre d'altres, els vectors relacionats en l'apartat 3.5 i les tendències que en puguin resultar.
- d) Integrar un anàlisi de mercat (oferta i demanda) i de la seva tendència i evolució previsible en els propers anys.
- e) Mapa relacional:
- Grup FGC, àrees corporatives, organigrama
 - Relació amb els diferents departaments de la Generalitat per l'adequat desenvolupament de l'activitat
 - Administracions locals, diputacions, i consells comarcals
 - Parcs Naturals
 - Federacions esportives
 - Associacions empresarials
 - Altres empreses del sector
 - Identificació d'altres agents col·laboradors
- En tot l'anàlisi relacional, s'han de preveure moltes visites al territori, per treballar amb les diferents explotacions i els diferents agents del territori, que es recorda que tots els costos relacionats amb aquestes estan inclosos als honoraris licitats i dintre de les propostes presentades.
- Aquesta llista no és exclusiva, i limitativa i s'haurà de tenir en compte tot allò que es consideri necessari dintre de la definició estratègica. Es valorarà dintre de les ofertes presentades, la relació presentada, justificació, raonament, i valor de les mateixes.
- f) Desenvolupar una anàlisi tipus DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats) des de les quatre perspectives d'un mapa estratègic (perspectiva financera, perspectiva de client, perspectiva de procés i perspectiva de cultura/persones).

A la conclusió de la Fase 1 l'adjudicatari lliurarà els següents documents:

1. Memòria/informe amb els treballs i anàlisis duts a terme en la Fase 1.
2. Sumari executiu recollint-ne les conclusions i aspectes més rellevants.

4.2. FASE 2. Definició estratègica

L'objectiu de la Fase 2 és la definició de l'estratègia en sí mateixa per a cadascun dels plans referits en l'apartat 3.3.

Ahora s'haurà de fer un anàlisi de les activitats d'FGC Turisme:

- Pla de transició de les estacions d'esquí a muntanya
- Avaluació del catàleg dels actius empresarials
- Avaluació del catàleg de serveis actual
- Avaluació del catàleg de serveis gestionats per tercers
- Avaluar i definir les activitats per a la desestacionalització i diversificació de l'activitat tot l'any
- Avaluar i definir la necessitat d'una Central de Reserves i definir-ne el marc
- Avaluar la incorporació de les unitats de restauració i hotelaria i del seu personal i/o proposar alternatives que garanteixin la viabilitat jurídica i econòmica
- Avaluar quines activitats externalitzades es poden integrar en el funcionament de cada divisió
- Avaluar l'operació o no, dels Trens Turístics per part d'FGC Turisme
- Elaborar Pla de Viabilitat de les activitats actuals i futures
- Promoure i controlar la comercialització nacional i internacional
- Identificació de tendències del mercat i expectatives del client
- Estudi de mercat, benchmarking i anàlisi de tendències

Aquesta llista no és exclusiva, i limitativa i s'haurà de tenir en compte tot allò que es consideri necessari dintre de la definició estratègica. Es valorarà dintre de les ofertes presentades, la relació presentada, justificació, raonament, i valor de les mateixes.

Per desenvolupar una estratègia turística sòlida, cal partir d'un coneixement profund de l'entorn competitiu i de la demanda. Aquest projecte ha de permetre identificar oportunitats, punts febles i avantatges competitius d'FGC Turisme, a partir de dades objectives del mercat i del comportament dels seus usuaris potencials. L'objectiu és fonamentar les futures decisions comercials, de producte i de posicionament amb una visió realista i orientada a la innovació i a la sostenibilitat.

Tasques principals:

- Caracterització de la demanda actual i potencial:
- Anàlisi de perfils de clients, motivacions, comportaments i expectatives per divisió i temporada.
- Segmentació i detecció de nínxols de mercat:
- Identificació de segments estratègics, públics emergents i oportunitats de diversificació.
- Benchmarking de competidors i referents:
- Estudi de bones pràctiques, models de negoci i avantatges competitius d'altres operadors turístics.

- Anàlisi de tendències globals i locals del sector:
- Incorporació de noves tendències en digitalització, sostenibilitat, consum experiencial i nous formats turístics.
- Recomanacions estratègiques i aplicacions pràctiques:
- Proposta d'accions prioritàries per adaptar l'oferta i el relat d'FGC Turisme a les demandes reals del mercat.

Els licitadors proposaran l'enfoc, contingut dels treballs, metodologia i resultats a obtenir (p.ex. missió, visió, valors, línies estratègiques, arenes competitives, creació de valor, segmentació de negocis, models de negoci, estratègies competitives, etc.) per a l'assoliment de l'objectiu d'aquesta fase.

A la conclusió de la Fase 2 l'adjudicatari lliurarà els següents documents:

1. Memòria/informe amb els treballs realitzats i resultats obtinguts.
2. Sumari executiu recollint els resultats més rellevants.

4.3. FASE 3. Definició de l'execució del Pla

L'objectiu de la fase és la definició del necessari per tal que les estratègies definides per a cadascun dels plans referits en l'apartat 3.3. puguin ser dutes a terme i se'n pugui fer un seguiment de la seva consecució.

Identificació dels recursos econòmics i tecnològics necessaris per posicionar-se com a empresa capdavantera dels recursos turístics:

- Pla d'inversions i amortitzacions
- Anàlisi de sensibilitat de la compte de resultats de les diferents explotacions a la situació meteorològica de la temporada.
- Previsió meteorològica per al període analitzat (2026-2040).
- Compte de resultats dels diferents negocis que integren l'explotació, així com el de global de l'explotació, amb l'índex de cobertura.
- Definició d'indicadors dels Outcomes de les diferents explotacions, i previsió del retorn al territori de cadascuna de les explotacions, i metodologia per a la seva mesura.

Elaboració dels diversos plans associats al desenvolupament del Pla Estratègic:

- Pla de Màrqueting
- Pla Estratègic de Competicions
- Pla de digitalització
- Pla de Restauració
- Pla de Diversificació
- Model Organitzatiu
- Definició del Contracte Programa 2027-2032, contemplant inversions ordinàries i extraordinàries, comptes d'explotació i recursos humans,

- Pla d'Actuació
- Pla d'Acció anual
- Esborrany del següent Contracte Programa 2033-2038, contemplant inversions ordinàries i extraordinàries, comptes d'explotació i recursos humans,
 - Esborrany del Pla d'Actuació
 - Esborrany del Pla d'Acció anual

Aquesta llista no és exclusiva, i limitativa i s'haurà de tenir en compte tot allò que es consideri necessari dintre de la definició estratègica. Es valorarà dintre de les ofertes presentades, la relació presentada, justificació, raonament, i valor de les mateixes.

Els licitadors proposaran el contingut i metodologies concretes (p.ex. mapes estratègics, objectius, determinació i priorització d'iniciatives, planificació, kpi's, sistema de seguiment, etc.) per a l'assoliment de l'objectiu d'aquesta fase.

A la conclusió de la Fase 3 l'adjudicatari lliurarà els següents documents:

1. Memòria/informe amb els treballs realitzats i resultats obtinguts.
2. Sumari executiu recollint els resultats més rellevants.

4.4. FASE 4. Document, implantació i comunicació del Pla

En aquesta darrera fase caldrà lliurar un **document amb la implantació global** de l'Estratègia d'FGC Turisme, indicant les diferents fases d'implantació, calendaris, fites i recursos relacionats, així com les accions complementàries que calguin. L'evolució del resultat provisional de la companyia ha de quedar reflectida al llarg de la planificació, amb els estats que corresponen, amb el compliment dels moments de les grans fites del Pla, reflectint les xifres d'ingrés per línia de negoci, despeses i resultat operatiu i finançat construït amb els supòsits i les assumpcions que siguin necessaris, i queda explicat en el document mateix.

El document s'haurà de presentar en format pdf.

Així mateix, caldrà lliurar un **resum executiu del Pla i les corresponents infografies en Word i Powerpoint en funció dels grups d'interès a presentar**, els quals seran determinats per part de la Direcció del projecte.

Tots els documents de cadascuna de les fases del Pla hauran de ser lliurats en format editable en suport digital.

Els documents han de ser elaborats pel mateix adjudicatari a fi d'aconseguir una coherència i consistència interna en la determinació de les línies, eixos i projectes estratègics a seguir a l'horitzó del Pla.

L'adjudicatari a més haurà de fer tantes presentacions del Pla com determini FGC, havent d'adaptar les presentacions als requeriments d' FGC.

El contingut previst per el Pla Estratègic de FGC Turisme 2.026-2.041, és:

1. INTRODUCCIÓ I MARC GENERAL

- 1.1. Objectius del pla
- 1.2. Abast i horitzó temporal
- 1.3. Metodologia emprada
- 1.4. Enfocament territorial i institucional
- 1.5. Marc normatiu i estratègic de referència

2. Diagnosi estratègica

- 2.1. Anàlisi interna de FGC Turisme
 - Portafolis d'activitats: estacions d'esquí i muntanya, trens turístics, Parc Astronòmic
 - Organització, recursos humans, estructura operativa
 - Infraestructura i tecnologia
 - Oferta de serveis, comercialització, digitalització
 - Sostenibilitat i eficiència energètica
- 2.2. Anàlisi externa
 - Tendències en turisme de muntanya i natura
 - Demanda turística: perfils i comportaments
 - Competència i benchmarking nacional i internacional
 - Entorn socioeconòmic i climàtic
 - Relació amb el territori i els actors locals
- 2.3. DAFO / CAME
- 2.4. Conclusions de la diagnosi

3. Missió, visió i valors

- 3.1. Missió i raó de ser de FGC Turisme
- 3.2. Visió a 2040
- 3.3. Valors corporatius i de servei públic

4. Eixos estratègics i objectius generals

Cada eix hauria d'anar acompanyat d'objectius estratègics i indicadors clau de seguiment (KPI)

- 4.1. Dinamització econòmica i territorial
- 4.2. Sostenibilitat i adaptació al canvi climàtic
- 4.3. Promoció de l'esport i la vida saludable
- 4.4. Transformació digital i innovació
- 4.5. Diversificació i desestacionalització
- 4.6. Excel·lència en l'experiència de visitant
- 4.7. Gestió eficient dels recursos i governança

5. Línies estratègiques i accions

- Per a cada eix estratègic:
 - Línies d'actuació prioritàries

- Projectes i accions clau (amb calendari i territorialització)
- Agents implicats
- Fonts de finançament

6. Pla de desenvolupament i fases d'implementació

- 6.1. Cronograma d'actuacions (2026-2040)
- 6.2. Hitos i fites temporals
- 6.3. Coordinació amb altres plans i programes
- 6.4. Contracte Programa 27-32
- 6.5. Proposta de Contracte Programa 33-38

7. Governança del pla

- 7.1. Òrgans de seguiment i avaluació
- 7.2. Participació i col·laboració amb el territori
- 7.3. Sistema de presa de decisions

8. Sistema d'indicadors i avaluació

- 8.1. KPIs i mètriques per objectius
- 8.2. Quadre de comandament (Balanced Scorecard)
- 8.3. Procediments de seguiment i revisió periòdica

9. Annexos

- 9.1. Mapes, gràfics, dades estadístiques
- 9.2. Relació d'agents consultats
- 9.3. Marc legal i normatiu complet
- 9.4. Bibliografia i referències

Els licitadors, hauran de presentar una proposta de document, que es valorarà tant en el contingut, i coherència, la seva justificació.

4.5. FASE 5. Seguiment de l'execució del Pla.

L'adjudicatari es compromet a portar a terme un **seguiment posterior al lliurament del Pla Estratègic** objecte del contracte que garanteixi la seva correcta implantació.

El seguiment inclou, com a mínim, la monitorització dels KPI's i la preparació d'un informe de situació trimestral, amb el grau de compliment del mateix, un anàlisi de les desviacions i propostes d'accions de correcció.

Alhora, el director del projecte haurà de presentar les conclusions i la proposta del pla d'acció del seguiment per tal de que la direcció de FGC Turisme, pugui prendre les accions necessàries.

L'abast del seguiment inclourà la monitorització de totes les accions que es realitzin/implementin sorgides del Pla Estratègic, i que s'implementin directament per FGC i les seves societats amb recursos propis, o amb qualsevol altre contracte extern.

Es donarà una garantia de serveis de 6 mesos, després de cada lliurament de cadascuna de les fases.

5. ORGANITZACIÓ I EQUIP DE TREBALL

- a) El projecte serà impulsat i supervisat pel Comitè Estratègic d'FGC que realitzarà les funcions de comitè de direcció del projecte.
- b) FGC Turisme implicarà els directius i especialistes que millor valor puguin aportar en les activitats d'anàlisi i definició de cadascuna de les fases (workshops, entrevistes, etc.). Les sessions de treball les dirigirà el personal.
- c) Per al desenvolupament del projecte, l'adjudicatari haurà d'interactuar amb els stakeholders que FGC Turisme li indiqui en cada moment i fer les corresponents reunions/visites als mateixos.
- d) Per part d'FGC Turisme hi haurà un/a coordinador/a de projecte i un/a consultor/a amb coneixement transversal de la companyia implicats directament en tot el procés.
- e) L'adjudicatari prepararà actes de les reunions del Comitè Estratègic i de les comissions o grups de treball específiques que es puguin establir. L'adjudicatari facilitarà a aquests grups de treball les eines, materials i informació d'anàlisi, reflexió i discussió necessàries per a dotar a les reunions del contingut necessari per al desenvolupament de les tasques pròpies de cada fase i assoliment dels objectius fixats.
- f) La proposta de metodologia de l'adjudicatari haurà d'incloure així mateix els corresponents KPI (key performance indicator) que, a mode d'indicadors clau, permetin conèixer i mesurar el procés de desenvolupament del Pla Estratègic.
- g) A més l'adjudicatari lliurarà informes periòdics en format digital on es descriurà el grau d'avanç del projecte, en aquest informes s'inclourà entre altres, els següents aspectes:
- Resum de les tasques realitzades durant el període
 - Activitats previstes per al següent
 - Riscos i desviacions
 - Estat actual de la planificació
- h) Se sol·licita un temps mitjà de resposta per consultes urgents de no més d'un dia.
- i) L'adjudicatari dedicarà les hores necessàries de cada perfil professional per a l'efectiva realització dels treballs, amb independència de l'estimació d'hores feta per FGC per a la determinació del VEC. Tota aquesta dedicació queda inclosa en l'import de la proposta.
- j) Com a mínim, els licitadors hauran d'assignar el següent equip de treball:
- **1 director/a de Projecte**
 - Funcions bàsiques: responsable del projecte, garanteix funcionament del projecte, i alienació amb els requeriments, suport al gerent del projecte, gestiona els riscos del projecte.

- **1 Gerent de Projecte**
 - Funcions bàsiques: planificar, executar i controlar el projecte, gestiona els recursos, coordina l'equip del projecte, assegura l'execució dels treballs segons contracte i reporta l'estat del projecte.
 - **3 consultors/es Sènior d'alt nivell en Formulació i Planificació Estratègica**
 - Funcions bàsiques: estructurar, preparar i dirigir sessions de treball per tal que siguin eficients i portin a assolir els objectius del projecte, orientar els equips de treball en la determinació dels factors i punts clau, aportar i aplicar metodologia i transferir el coneixement de la mateixa als participants.
 - **2 consultor/a de suport junior**
 - Funcions bàsiques: recollida d'informació, elaboració de documentació, suport en la preparació de sessions de treball, suport a la direcció del projecte en la gestió del mateix, etc.)
- k) Es valorarà la participació d'un/a consultor/a Sènior d'alt nivell en Formulació i Planificació Estratègica i innovació.
- l) L'equip de l'adjudicatari desenvoluparà les seves funcions en les seves pròpies oficines i instal·lacions i, en tot allò que sigui necessari, podrà també fer ús de les instal·lacions i espais a la seu de FGC que aquesta posi a la seva disposició a aquest efecte.
- m) L'equip de professionals assignat al projecte per l'adjudicatari haurà d'estar format per les persones indicades a aquest efecte en la seva proposta. En cas que l'adjudicatari tingui necessitat de substituir algun dels membres de l'equip, l'adjudicatari haurà de comunicar-ho a FGC, proposar el perfil professional del seu substitut i incorporar-lo a l'equip almenys 15 dies abans de l'efectiva substitució per tal de garantir així l'efectiva transmissió de coneixements sense que aquesta duplictat temporal suposi cap cost addicional per a FGC.

6. DOCUMENTACIÓ I PROPIETAT INTEL·LECTUAL

- a) L'adjudicatari posarà a disposició d'FGC un accés telemàtic a la documentació corresponent al desenvolupament del Projecte, tant la documentació i informació utilitzada com a font o material de treball, com la documentació en curs i acabada.
- b) Tots els documents es lliuraran en format electrònic editable i amb un disseny homogeni per a cada document. Els de processadors de textos es lliuraran en format compatible amb Word de Microsoft; els documents de full de càlcul es lliuraran en format compatible amb Excel de Microsoft, en els que les cel·les obtinguin els valors mitjançant la fórmula inclosa en cada cas, les macros, taules dinàmiques, etc., i els vincles necessaris, amb dades incloses en la cel·la o referències externes que hauran de facilitar-se igualment (no en format de dades planes); els documents de presentació es lliuraran en format compatible amb PowerPoint de Microsoft, amb gràfics, taules i resta de continguts editables excepte quan es tracti de gràfics de tipus

no vectorial.

- c) Tots els elements subministrats per tercers o obtinguts del propi licitador adjudicatari o de fonts de tercers disposaran dels permisos d'ús corresponents per a la seva utilització per FGC i la seva comunicació i utilització en presentacions públiques o altres accions de comunicació.
- d) Tots els documents a lliurar per l'adjudicatari identificaran les fonts de les dades i informació emprada.
- e) D'acord amb allò previst per la Clàusula XX del Plec de Clàusules Administratives Generals del PCP, l'adjudicatari cedirà a FGC la propietat de tots els lliurables i documents generats en el marc del contracte.
- f) Serà propietat d'FGC el resultat dels serveis així com tots els materials i documents que es realitzin en compliment del contracte.

7. TERMINI D'EXECUCIÓ

El termini màxim d'execució del contracte serà de 20 mesos a comptar des de la data de la seva formalització, amb els següents terminis parcials:

- El termini d'execució de la fase 1, 2, 3 i 4 serà de 8 mesos, d'acord amb el següent cronograma

SETMANES	des-25	gen-26	feb-26	mar-26	abr-26	mai-26	jun-26	jul-26
Kick-Off	1	X						
Fase 1	5	X X X X X						
Fase 2	8		X X X X X X X					
Fase 3	4				X X X X			
Fase 4	8					X X X X X X X		

- El termini d'execució de la fase 5 serà de 12 mesos

ANNEX I – POLÍTICA D'FGC TURISME