



# INFORME TÉCNICO Y VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS EVALUABLES MEDIANTE JUICIO DE VALOR DE LAS OFERTAS PRESENTADAS AL CONCURSO PARA LA CONTRATACIÓN DEL ESTUDIO DEL POTENCIAL DE DESARROLLO Y ALTERNATIVAS DE EXPLOTACIÓN DEL ESTADIO DE LA ROSALEDA E INSTALACIONES COMPLEMENTARIAS (EXPEDIENTE Nº L54/2024).

## 1. INTRODUCCIÓN

Al concurso convocado para la contratación del Estudio del potencial de desarrollo y alternativas de explotación del Estadio de La Rosaleda e instalaciones complementarias, han presentado oferta, y éstas han sido admitidas, las siguientes empresas:

1. CBRE REAL ESTATE, S.A.
2. IDOM CONSULTING, ENGINEERING, ARCHITECTURE S.A.U.
3. KPMG ASESORES, S.L.
4. ROLAND BERGER, S.A.

De acuerdo con el Pliego de Cláusulas Administrativas del concurso, los criterios valorables mediante juicios de valor, que suman un máximo de 49 puntos, son los siguientes:

1/25

- Memoria y Equipo Técnico: 49 puntos, que se reparten del siguiente modo:
  - ✓ Metodología. Alcance y contenido: de 0 a 31 puntos.
  - ✓ Organigrama: de 0 a 13 puntos
  - ✓ Programa de trabajo: de 0 a 5 puntos

A su vez, estos tres apartados se desglosan de la siguiente forma, de acuerdo con el Pliego de Cláusulas Administrativas, y con los requisitos del Pliego de Prescripciones Técnicas Particulares que rigen el Contrato:

- ✓ La **Metodología** del proyecto, que deberá recoger el alcance y contenido del PPT, tendrá un máximo de **31 puntos**, que se repartirán de acuerdo con el siguiente desglose:

Ayuntamiento de Málaga  
Edificio Hospital Noble. Pza. del General Torrijos, 2.  
29016 Málaga

+34 951 928 834  
cgip@malaga.eu  
www.malaga.eu

Código Seguro De Verificación	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
Observaciones		Página	1/25
Uri De Verificación	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
Normativa	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		





METODOLOGÍA		
Descripción general	Valorándose la adecuación de la propuesta para la consecución del objetivo del proyecto, así como la aplicación de metodologías de dirección de proyecto de reconocido prestigio	0 a 9 puntos
Descripción y adecuación de la metodología	Valorándose la aplicación de metodologías a la vez contrastadas y avanzadas en el ámbito del objeto del estudio.	0 a 13 puntos
Propuesta de resultados	Valorándose la variedad y aumento del alcance del contrato en cuanto a los resultados a obtener	0 a 9 puntos

De acuerdo con lo establecido en el Pliego de Prescripciones Técnicas Particulares, las tareas a realizar por la Asistencia Técnica serán:

Primera fase - Viabilidad de los dos modelos de transformación del equipamiento planteados, que deberá traducirse en sus respectivos modelos de gestión y explotación:

1. Identificación, cuantificación y justificación de las distintas actividades económicas y sociales que podrían albergarse en el estadio y sus posibles instalaciones complementarias y evaluación del potencial y requerimientos de cada una de ellas en términos de generación de actividad y tráfico de personas asistentes/visitantes y de generación de ingresos y determinación de los requisitos para la realización de estas. A los efectos de analizar estas potenciales actividades se tendrán que razonar las posibilidades de éxito de las actividades, en función de las características generales del proyecto, la localización del Estadio, el contexto socioeconómico de la ciudad de Málaga y el entorno, las previsiones de desarrollo de la ciudad y provincia de Málaga, así como evaluar los requisitos para maximizar dichas posibilidades.

2/25

2. Propuesta argumentada de las mejores combinaciones de actividades posibles y justificación de las mismas, para maximizar el potencial de actividad del Estadio y rentabilizar, en términos socioeconómicos, la inversión a realizar. Determinación de los principales requisitos y condicionantes que el desarrollo de cada una de estas combinaciones tendría.

3. Desarrollo razonado de al menos tres alternativas del conjunto de actividades a desarrollar, que incluya las implicaciones de asignación de espacios y servicios complementarios para la realización de las mismas y la elaboración de modelos económicos que cuantifiquen la rentabilidad prevista de estas actividades. Asimismo, se deberá justificar en qué medida la iniciativa privada puede contribuir mediante la explotación, en su caso, de algunas de estas actividades, cubriendo de esa forma la financiación total o parcial de las inversiones específicas realizadas, tanto en el recinto, como en las propias actividades.

4. Estudio de posible generación de cánones o similares y la determinación de los resultados

Código Seguro De Verificación	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
Observaciones		Página	2/25
Uri De Verificación	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
Normativa	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		



económicos anuales esperados para el conjunto de la instalación en dos escenarios temporales: 10 y 20 años.

5. Análisis de las necesidades del modelo de gestión de las instalaciones, de cara a maximizar el potencial de estas y propuesta razonada de alternativas.

6. Plan de desarrollo y ejecución del proyecto propuesto y sistema de seguimiento y coordinación.

Segunda fase: Contactos e incorporación de agentes y socios privados y hoja de ruta:

1. Identificación de posibles inversores, operadores y/o explotadores privados en el ámbito nacional e internacional, con análisis preliminar y adecuada justificación del posible interés o ausencia justificada del mismo que manifiesten.

2. Coordinación y asesoramiento para la realización del proceso de selección de los posibles agentes y socios privados interesados, incluyendo la preparación de la documentación técnica necesaria al efecto.

3. Diseño de la hoja de ruta para las siguientes etapas del proyecto a implementar en el Estadio.

Resultados a obtener:

El análisis que resulte del estudio realizado ha de permitir conocer las posibilidades de desarrollo del Estadio de fútbol de La Rosaleda y sus instalaciones complementarias, así como aportar propuestas precisas de distintas alternativas sobre dicho potencial; en especial se requiere para:

- Identificación y cuantificación de los potenciales usos y resultados económicos de explotación esperables del recinto: deportes, eventos, espectáculos, ocio, convenciones, etc.
- Viabilidad de los modelos de Estadio, gestión y explotación de estos.
- Aportación necesaria, en su caso, por parte de las Administraciones Públicas, bajo diferentes modelos de gestión.
- Interés acreditable de agentes y socios privados en la ejecución, financiación, operación y explotación del recinto.
- Diseño de hoja de ruta para:

- proceso de selección de posibles agentes y socios privados.

- gestión inicial del Proyecto.

El **Organigrama** explicativo tendrá un máximo de 13 puntos, con el siguiente desglose:

Código Seguro De Verificación	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
Observaciones		Página	3/25
Uri De Verificación	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
Normativa	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		





ORGANIGRAMA		
<p>Perfil A</p> <p>Coordinador del Contrato, experto en consultoría estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Debe tener como mínimo titulación superior universitaria.</li> <li>○ Experiencia laboral mínima consistente en 10 años en trabajos de definición de modelos de gestión y explotación de infraestructuras deportivas nacional o internacional y coordinación de equipos.</li> <li>○ Dedicación parcial (50%) de adscripción a la ejecución del contrato.</li> </ul>	0 a 4 puntos
<p>Perfil B</p> <p>Especialista senior en viabilidad de proyectos deportivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Debe tener como mínimo titulación superior universitaria en el ámbito económico y empresarial, jurídico o ingenierías.</li> <li>○ Contar con experiencia laboral mínima consistente en 10 años en la realización de estudios de planificación, gestión y explotación de actividades y/o recintos deportivos, de eventos, ocio y espectáculos, retail, convenciones, congresos, etc.</li> <li>○ Dedicación plena de adscripción a la ejecución del contrato.</li> </ul>	0 a 2,5 puntos
<p>Perfil C</p> <p>Especialista senior en planificación y gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Debe tener como mínimo titulación superior universitaria en el ámbito económico, empresarial, jurídico o ingenierías.</li> <li>○ Experiencia laboral mínima consistente en 10 años en planificación estratégica, gestión operativa e implementación de grandes proyectos.</li> </ul> <p>Dedicación plena de adscripción a la ejecución del contrato.</p>	0 a 2,5 puntos
<p>Perfil D</p> <p>Especialista técnico en ejecución de grandes recintos deportivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Debe tener como mínimo titulación superior universitaria en ingeniería, arquitectura o construcción.</li> <li>○ Experiencia laboral mínima consistente en 10 años en ejecución de grandes proyectos de la industria del deporte nacional o internacional.</li> <li>○ Dedicación plena de adscripción a la ejecución del contrato</li> </ul>	0 a 2,5 puntos
<p>Otros perfiles de interés adicionales</p>		0 a 1,5 puntos

<b>Código Seguro De Verificación</b>	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>
<b>Firmado Por</b>	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	4/25
<b>Uri De Verificación</b>	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
<b>Normativa</b>	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		



Por último, se deberá aportar un **Cronograma** donde se describan las subfases que requiera la redacción de los trabajos, recogiendo la propuesta del licitador para optimizar la ejecución de los trabajos, con una descripción de la dedicación por tareas y asignación específica de los perfiles a ellas. Dicho programa deberá atender, en todo caso, a las dos fases descritas en el Pliego de Prescripciones Técnicas, de forma que la primera y la segunda tengan una duración máxima de 10 y 6 semanas, respectivamente.

La valoración máxima del programa de trabajo será de 5 puntos.

En los epígrafes siguientes se valoran los tres criterios citados para cada una de las empresas cuyas ofertas han sido admitidas.

## 2. VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS EVALUABLES MEDIANTE JUICIO DE VALOR DE LAS OFERTAS PRESENTADAS AL CONCURSO

### 2.1. METODOLOGÍA. ALCANCE Y CONTENIDO

#### 2.1.1. CBRE

El contenido de la Memoria presentada es claro, bien estructurado, sintético y comprensible.

La propuesta metodológica es acorde al conocimiento de la problemática local actual, y de las necesidades y objetivos que se plantean, según se deduce de la misma.

El licitador demuestra haber comprendido las necesidades principales de la Propiedad, ya que afirma que *"para el éxito del proyecto se definirá la mejor combinación de usos y sus modelos de explotación, creando sinergias, minimizando los recursos públicos y maximizando el retorno de la inversión"*. No obstante lo anterior, entre los posibles usos que plantea de inicio, no se cita -quizás por obvio- el uso deportivo expresamente, que es uno de los principales a tener en cuenta.

Se proponen claramente dos fases bien diferenciadas y estructuradas para la ejecución del contrato.

**Fase 1:** Viabilidad de los 2 modelos de transformación del equipamiento planteados, traducidos en su modelo de gestión y explotación, que distingue a su vez 6 subfases o hitos: (1) Potencial económico y social del estadio; (2) Optimización del estadio; (3) Diversificación de actividades y modelos económicos para evaluar rentabilidad; (4) Análisis de generación de cánones y resultados económicos a largo plazo; (5) Optimización del modelo de gestión de las instalaciones; (6) Plan de desarrollo y ejecución del proyecto propuesto.

Se considera adecuado el planteamiento de la Subfase 1 de Potencial del estadio, con análisis y caracterización de la oferta y la demanda, análisis de la competencia actual y futura, e identificación de elementos y actividades a introducir en el Proyecto.

5/25

Código Seguro De Verificación	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
Observaciones		Página	5/25
Uri De Verificación	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
Normativa	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		



No obstante, no se ha logrado identificar en qué momento se analizan las estimaciones de eventos, acontecimientos deportivos, etc., sus asistentes y sus ingresos.

La Subfase 2 de Optimización del Estadio distingue a su vez, 4 tareas, orientadas a proponer y justificar las mejores combinaciones de actividades para maximizar el potencial del estadio y rentabilizar la inversión, realizando un benchmarking de hasta 3 casos similares, así como un análisis de riesgos, lo que se considera válido y bien explicado, aunque se podía haber particularizado al caso específico de La Rosaleda.

En la Subfase 3, Diversificación de actividades y modelos económicos, se propone la elaboración de un estudio de actividades alternativas, con sus respectivos costes y viabilidad económica. Plantea también el análisis de la posible contribución de la iniciativa privada a la "explotación de algunas de estas actividades", evaluando "si existen empresas o inversores interesados en asumir la financiación total o parcial de las inversiones realizadas en el recinto y las propias actividades".

En la Subfase 4, Análisis de generación de cánones y resultados económicos a largo plazo, se relacionan posibles fuentes de ingresos, a identificar, y se plantea un análisis de rentas esperadas, "basadas en nuestra experiencia en comercialización en el mercado inmobiliario y con datos reales de operaciones cerradas recientemente tanto en Málaga ciudad como en proyectos en estadios y ciudades deportivas análogas al proyecto", aunque no se citan casos concretos.

No se puede deducir de la oferta cómo se van a determinar el número de eventos deportivos, musicales, eventos, congresos..., así como la estimación de asistentes e ingresos esperables.

Subfase 5. Optimización del modelo de gestión de las instalaciones. Se considera un planteamiento ordenado y razonable, si bien el excesivo empleo de términos específicos, acrónimos y siglas (no explicadas adecuadamente) no facilita la comprensión completa de la propuesta. Se destaca que el Consultor ofrece experiencia en gestión de más de 60 centros comerciales en España y Portugal, si aún no se puede confirmar el interés de implantar un centro comercial en La Rosaleda, ni de otros posibles usos, ya que eso es parte de lo que debe determinar el estudio objeto de la licitación.

Se propone como Subfase 6 un Plan de Desarrollo y ejecución del Proyecto propuesto, que en principio parece bien descrito y explicado, si bien no se termina de entender la diferencia con la hoja de ruta solicitada para el bloque segundo de la asistencia.

**Fase 2:** Contactos e incorporación de agentes y socios privados y hoja de ruta, que distingue a su vez 3 hitos: (1) Identificación de posibles inversores y operadores privados; (2) Coordinación y asesoramiento en el proceso de selección de agentes y socios privados; (3) Diseño de la hoja de ruta. Se considera bien explicada y, en principio, correcta la metodología planteada, si bien llama la atención que en esta fase aparezcan numerosos usos -que podrían llegar a ser interesantes- que no parecen haberse considerado en la Fase 1.

Se detalla suficiente y adecuadamente el contenido y alcance de las distintas subfases de este segundo bloque de la Asistencia.

Código Seguro De Verificación	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
Observaciones		Página	6/25
Uri De Verificación	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
Normativa	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		



Para todo el alcance, se proponen **metodologías** que en principio se consideran adecuadas, si bien en algunos momentos puntuales no se han descrito con el necesario detalle, y no se indican casos concretos similares de éxito en los que se hayan aplicado estas mismas metodologías; por otra parte, se ajusta adecuadamente el ámbito del objeto de las actuaciones previstas.

Se indica específicamente que se empleará la metodología de dirección de proyecto basada en el proceso PMP® del *Project Management Institute*, "optando por un modelo en cascada siguiendo un esquema lineal en el que el trabajo se realiza de manera escalonada y en orden secuencial", lo que se considera correcto.

Por lo que se refiere a los **resultados a obtener**, se considera que la Propuesta contempla los mínimos exigidos, e incluso se proponen mayores alcances.

Los entregables están claros, bien estructurados, y son coherentes con el plazo del contrato. Como **entregables** para las distintas fases, el Consultor propone:

#### Fase 1. Viabilidad

- Subfase 1.1. Potencial del estadio: Análisis de la oferta y demanda de la zona; Listado y evaluación de las diferentes actividades económicas y sociales que podrían llevarse a cabo en el estadio y sus instalaciones complementarias; Estudio de viabilidad de las actividades y requisitos para maximizarlas.
- Subfase 1.2. Listado de las combinaciones de actividades más viables y prometedoras con los requisitos y justificación de cada una; Benchmark: conclusiones de los proyectos analizados sobre los usos y actividades que optimizan; Registro de riesgos del proyecto.
- Subfase 1.3. Estudio de alternativas de actividades; Plan de costes de estas alternativas; Business Plan.
- Subfase 1.4. Análisis con los resultados económicos a 10 y 20 años.
- Subfase 1.5. Análisis estratégico de la gestión del activo. Propuesta de alternativas de gestión eficiente y efectiva en términos de rentabilidad y operación del estadio.
- Subfase 1.6. Documento de pasos y acciones. Plan de ejecución del proyecto. Programa del Plan Estratégico.

7/25

Fase 2: Identificación y acompañamiento en la selección de inversores. Estrategia de comercialización. Listado de operadores. Teaser comercial. Informe con análisis y comparativa de los diferentes inversores y criterio de selección. Documentos técnicos. Planificación maestra para su implementación. Diagrama de barras tipo Gantt. Lista de acciones específicas, responsables y plazos.

A la vista de lo anteriormente expuesto, la puntuación otorgada a CBRE en el apartado de "Metodología. Alcance y Contenido" es la que figura en el cuadro que sigue:

Código Seguro De Verificación	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
Observaciones		Página	7/25
Uri De Verificación	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
Normativa	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		





METODOLOGÍA - CBRE	
Descripción general	7 puntos
Descripción y adecuación de la metodología	9,5 puntos
Propuesta de resultados.	8 puntos
<b>VALORACIÓN METODOLOGÍA - CBRE</b>	<b>24,5 puntos</b>

### 2.1.2. IDOM

El contenido de la Memoria presentada está bien estructurado, es conciso y comprensible.

La propuesta metodológica pone de manifiesto el conocimiento de las necesidades y objetivos que se plantean, según se deduce de la misma.

Se indica específicamente que se empleará una metodología propia creada por el Consultor, *"exitosa para la renovación y construcción de estadios deportivos, asegurando que el diseño esté alineado con el modelo de negocio para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Esta metodología, implementada por un equipo multidisciplinar, ha demostrado su efectividad en proyectos emblemáticos. Su éxito se refleja en las sedes del Mundial 2030, donde IDOM ha contribuido en el diseño y/o modelo de negocio de cuatro estadios: Camp Nou (Barcelona), San Mamés (Bilbao), Nueva Romareda (Zaragoza) y estadio Más Monumental (Buenos Aires, Argentina)".* Por tanto, el Consultor demuestra su experiencia en casos concretos.

8/25

Se proponen claramente dos fases bien diferenciadas para la ejecución del contrato, de acuerdo con los requisitos del Pliego, y a su vez se distinguen siete (7) tareas, cinco (5) en la Fase 1 y dos (2) en la Fase 2.

Adicionalmente, el Consultor propone una **fase transversal** a lo largo de todo el plazo del contrato, con una propuesta de reuniones presenciales y telemáticas, que podrá ser revisada por la Dirección de los trabajos. Se resumen las reuniones, su fecha de celebración, los entregables asociados, etc. en un segundo cuadro, también claro y sencillo.

La descripción de la **Fase 1** se considera adecuada y ajustada a las necesidades: Viabilidad de los 2 modelos de transformación del equipamiento planteados, traducidos en su modelo de gestión y explotación, que distingue a su vez 5 subfases o tareas: (1) Baseline y contexto local; (2) Benchmarking; (3) Propuesta de actividades; (4) Desarrollo detallado de combinaciones; (5) Modelo de gestión y viabilidad.

Se considera adecuado el planteamiento de Fases, Tareas, Subtareas y Entregables, que se resume con gran claridad en un sencillo esquema metodológico.

Se considera adecuado el planteamiento de la Subfase 1 de Potencial del estadio, con análisis y caracterización de la oferta y la demanda, análisis de la competencia actual y futura, e identificación de elementos y actividades a introducir en el Proyecto.

Código Seguro De Verificación	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
Observaciones		Página	8/25
Uri De Verificación	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
Normativa	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		





El Consultor afirma en su Oferta que la metodología propuesta ha sido "*probada con éxito en los casos de referencia presentados*" que se describen con detalle en los primeros apartados de la Memoria del Sobre nº 2. Entre estos casos de éxito, cabe señalar los estadios del FC Barcelona, Athletic Club de Bilbao, Vigo, Sevilla FC, Buenos Aires, entre otros.

La Tarea 1 Baseline y contexto local es necesaria y está justificada, aunque no consta el grado de conocimiento del estadio, del ámbito ni de la ciudad por parte del Consultor. La Tarea 2 plantea un Benchmarking cuyo objetivo final es identificar las mejores actividades de generación de ingresos para ambos modelos de estadio, lo que se considera adecuado. No obstante, dentro de la subtarea del Potencial de las actividades, no se ha logrado identificar en qué momento se analizan las estimaciones de número de eventos, acontecimientos deportivos, etc., sus asistentes y sus posibles ingresos.

En la Tarea 3 Propuesta de actividades, se proponen 3 subtareas, y se relacionan "*criterios clave para evaluar las oportunidades de mejora*", lo que se considera positivo. La metodología para la selección de actividades se considera adecuada, en principio, si bien se echa en falta algo de "análisis de mercado" sobre las posibilidades del futuro estadio de La Rosaleda para acoger grandes eventos no deportivos. Tras la Selección de actividades, se explica adecuadamente que se llevarán a cabo una Generación de combinaciones, y una Validación de combinaciones.

En la Tarea 4, Desarrollo detallado de las combinaciones, se plantean las subtareas: (i) Implicaciones de las combinaciones; (ii) Modelo de gestión y rentabilidad económica.

Tarea 5. Modelo de gestión y viabilidad. Se describen 2 subtareas: (i) Estudio de cánones y resultados económicos (modelos eco-fin); y (ii) Plan de desarrollo y ejecución del Proyecto, donde "*se detallarán las fases esenciales necesarias para el desarrollo del proyecto, definiendo los objetivos, plazos de cumplimiento y para la gestión de eventos y la comercialización de espacios, asegurando la eficiencia y el éxito del estadio a largo plazo*", lo que pone de manifiesto que el Consultor parece haber entendido el objetivo de la Propiedad, y los objetivos que se persiguen.

9/25

Por su parte, la **Fase 2**: Contactos e incorporación de agentes y socios privados y hoja de ruta, que distingue a su vez 2 hitos: (1) Búsqueda de inversores y operadores privados; (2) Hoja de ruta. Se identifica en primer lugar como Tarea 6 la Búsqueda de inversores. Aunque la metodología esquemática parece correcta, la descripción de esta fase es escueta, y se echa en falta mayor grado de detalle sobre los métodos a emplear, tanto para la búsqueda como para la selección de los inversores.

En el caso de la Hoja de Ruta, la descripción resulta algo escasa, y se plantea "*la creación de materiales de promoción atractivos, la planificación de eventos y reuniones estratégicas...*", cuestiones que se considera deberían generarse para la búsqueda y selección de inversores.

Se propone emplear metodologías propias que en principio se consideran adecuadas y que, de acuerdo con lo indicado en la Oferta, han resultado exitosas en otros casos similares; por otra parte, se deduce que el Consultor ha entendido también que el ámbito de la actuación prevista va más allá del mero recinto futbolístico actual.

Por lo que se refiere a los **resultados a obtener**, se considera que la Propuesta contempla

Código Seguro De Verificación	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
Observaciones		Página	9/25
Uri De Verificación	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
Normativa	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		



los mínimos exigidos. No se han identificado resultados adicionales a los solicitados. Los entregables están claros, bien estructurados, y son coherentes con el plazo del contrato. Como **entregables** para las distintas fases, el Consultor propone:

- Fase 1:
  - Tarea 1 Baseline y contexto local: Documento de Programa.
  - Tarea 4 Desarrollo detallado de combinaciones: Documento de Avance.
  - Tarea 5 Modelo de gestión y viabilidad: Memoria e Informe Final, Modelos eco-fin, Resumen Ejecutivo.
- Fase 2:
  - Tarea 6: Búsqueda de inversores: Informe de prospección, Manifestaciones de interés, Documentación del proceso de selección.
  - Tarea 7 Hoja de Ruta: Hoja de ruta para las siguientes etapas.

Se considera adecuado el planteamiento de entregables y las explicaciones aportadas, razonables con la metodología propuesta.

A la vista de lo anteriormente expuesto, la puntuación otorgada a IDOM en el apartado de "Metodología. Alcance y Contenido" es la que figura en el cuadro que sigue:


10/25

METODOLOGÍA - IDOM	
Descripción general	6,5 puntos
Descripción y adecuación de la metodología	9 puntos
Propuesta de resultados.	8 puntos
<b>VALORACIÓN METODOLOGÍA - IDOM</b>	<b>23,5 puntos</b>

### 2.1.3. KPMG

El contenido de la Memoria presentada está bien estructurado y ordenado, y el alcance es correcto.

El licitador demuestra haber comprendido las necesidades principales del Cliente y los objetivos de la Asistencia. La Memoria ofrece descripciones amplias de cada uno de sus apartados. No obstante lo anterior, dada la extensión de las descripciones, se echa en falta un esquema resumen del proceso metodológico que se propone, y quizás algo de síntesis del mismo. En ocasiones, no resulta sencillo el seguimiento de las descripciones y explicaciones.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	10/25	
<b>Uri De Verificación</b>	https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==			
<b>Normativa</b>	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).			

El enfoque metodológico propuesto en las primeras páginas parece adecuado, si bien el licitador incluye dos fases que considera adicionales (se entienden así por no estar expresamente indicadas en el Pliego de Prescripciones Técnicas del Concurso). En primer lugar, plantea una fase inicial adicional de Organización y Lanzamiento del Proyecto. La segunda fase "adicional" consiste en el Seguimiento y Control del Servicio. Se considera que las tareas incluidas en estas fases deben realizarse en cualquier caso por el Licitador, para su propia organización y control, y por tanto no se pueden valorar expresamente como mejoras del servicio.

Se indica específicamente que para la realización del servicio, el marco de trabajo "se basará en el método estructurado de dirección y gestión de proyectos PRINCE2", que es una metodología de gestión de proyectos reconocida a nivel internacional. Tras sucesivas lecturas de la Memoria, no ha quedado claro si es el método que se aplica, o si como se indica en la primera página, "se ha diseñado un enfoque metodológico específicamente para el contrato".

Se proponen por tanto cuatro (4) fases para la ejecución del servicio, dos de las cuales son las exigidas por el Pliego, y a su vez cada una con una serie de tareas, entre las cuales se indican algunas como adicionales. Quizás alguna de estas tareas adicionales no resulta de interés en este momento, por lo que se considera la propuesta, pero no resulta de interés para el momento presente.

Dentro de la **Fase 0** propuesta como adicional, se incluye un plan de acción para los primeros 30 días. Se considera que podría ser un periodo demasiado extenso en relación a la duración total del servicio, cuyo plazo total no puede ser prorrogado por necesidades de la Propiedad.

11/25

En la **Fase 1**, Viabilidad de los dos modelos de transformación del equipamiento planteados, se propone en primer lugar, y como tarea adicional a las solicitadas por el Pliego, un benchmarking de modelos aplicables a La Rosaleda. Sin embargo, siendo buena la tarea propuesta, los Pliegos sí exigen a los equipos licitadores experiencia en casos similares al de La Rosaleda, precisamente para no tener que realizar una búsqueda y selección de casos similares en el escaso plazo disponible.

Se indica que se propone una "metodología ampliamente contrastada en proyectos de similar naturaleza". Sin embargo, no se indica en este apartado ni si es metodología propia del Consultor, ni cuáles son los casos de éxito de similar naturaleza.

En el apartado nº 1.3.2. se plantea otra metodología para la identificación, cuantificación y justificación de las distintas actividades económicas y sociales, que se considera adecuada y bien descrita. Se ilustra con un ejemplo de estudios realizados por KPMG para un estadio de fútbol español de alto nivel, aunque no se indica cuál.

Respecto a la propuesta argumentada de las mejores combinaciones de actividades, la descripción no resulta fácilmente comprensible, en especial la relación con la realidad actual de La Rosaleda y su capacidad actual. No obstante, se considera positivo que se coordinen todas las cuestiones con la Propiedad y con la dirección del contrato.

Adicionalmente, se propone una estimación del impacto transformador de las actividades propuestas, con una metodología propia basada en metodologías input-output. Se propone también una actividad adicional denominada "market sounding" (investigación de mercado,

Código Seguro De Verificación	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
Observaciones		Página	11/25
Uri De Verificación	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
Normativa	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		



entendemos) *para la selección y configuración de las actividades*", a modo de "proceso participativo" con el sector privado, como parte fundamental de la metodología PRINCE2. Este proceso participativo, a juicio del evaluador, podría ser interesante, pero en fases posteriores del Proyecto, con más tiempo que el establecido para el presente contrato. La celebración de numerosos "workshops" (reuniones, entendemos) podría llegar a dilatar los verdaderos objetivos del contrato.

Se considera que los apartados 1.3.7 (Desarrollo de 3 alternativas) y 1.3.8 (Resultados esperados) están muy bien descritos y explicados, con un alcance correcto. En el caso del apartado 1.3.9 (Necesidades del modelo de gestión de las instalaciones), se aporta una descripción muy detallada, si bien algo confusa, pues a lo largo del epígrafe se habla de diferentes metodologías que se van aplicando en cada momento.

Por último, se propone un Plan de Desarrollo y Ejecución del Proyecto, y sistema de seguimiento y coordinación, que se resume en un cuadro descriptivo de forma adecuada.

Para la **Fase 2** de la Asistencia, Contactos e incorporación de agentes y socios privados y hoja de ruta, se plantea unas tareas bien descritas y estructuradas en general. No obstante, cabe realizar algunas observaciones:

Se ofrece *"de manera adicional y como aumento del alcance requerido en el pliego"*, identificar eventos y ferias internacionales en las que estén presentes el Ayuntamiento y la Junta. Normalmente, esto no sería necesario, pues ambas administraciones (el Estadio es también de la Diputación Provincial) son conscientes de las ferias internacionales a las que asisten, y existe buena coordinación entre ellas. Por parte del Consultor se indica que posee una amplia experiencia previa en proyectos similares, pero no se han relacionado en la Memoria.

12/25

Algunas de las tareas realmente adicionales sí resultan de interés para la Propiedad, lo que se valora positivamente.

En lo relativo al diseño de la hoja de ruta para las siguientes etapas del proyecto, la descripción resulta algo escasa y poco detallada, habida cuenta de la importancia que esta tarea tiene para la Propiedad.

A lo largo de la memoria se cita una metodología principal de aplicación reconocida internacionalmente (PRINCE2), si bien en cada uno de los subapartados se habla de metodologías específicas propias, por lo que no queda claro qué metodología global se aplica en cada momento, no estando claro un enfoque metodológico integral.

De acuerdo con la última página de la Memoria, se proponen una serie de entregables parciales (12), a modo de avance de los entregables finales (12).

Los entregables han sido indicados en la descripción de cada tarea y/o fase, no existiendo un resumen claro y sintético con los entregables finales.

A la vista de lo anteriormente expuesto, la puntuación otorgada a KPMG en el apartado de "Metodología. Alcance y Contenido" es la que figura en el cuadro que sigue:

Código Seguro De Verificación	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
Observaciones		Página	12/25
Uri De Verificación	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
Normativa	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		



METODOLOGÍA - KPMG	
Descripción general	5,5 puntos
Descripción y adecuación de la metodología	7 puntos
Propuesta de resultados.	7 puntos
<b>VALORACIÓN METODOLOGÍA - KPMG</b>	<b>19,5 puntos</b>

#### 2.1.4. ROLAND BERGER

El contenido y el alcance de la Memoria metodológica son correctos, concisos y muy esquemáticos, lo que ayuda a su comprensión.

El Consultor demuestra su experiencia en el objeto del estudio y, de manera sintética y clara, haber comprendido las necesidades de la Propiedad, subrayando el objetivo principal de maximizar el valor del Estadio, así como los alcances de las dos fases que componen la asistencia. Quizás enfocado sólo en los usos y distribuciones del propio estadio. En la Memoria no se plantean posibles usos en los demás terrenos que forman parte del ámbito. Quizás se centra exclusivamente en usos del tipo restauración, ocio y retail, cuando podrían considerarse otros adicionales.

Se considera bien explicada, bien estructurada y bien sintetizada la metodología propuesta. Se proponen fuentes de información contrastadas, para justificar la potencial demanda del recinto, así como la necesidad de unas conversaciones iniciales para comprender y confirmar los objetivos de la Propiedad.

Se considera muy importante la **Fase 0** adicional propuesta, en la que el Consultor propone un análisis de la posible actividad del recinto: número de conciertos, eventos corporativos, deportivos, y número de asistentes a cada uno. Asimismo, perfiles de consumo y penetración de cada grupo. Determinación de los factores de conversión del tráfico en restauración, retail, etc. Para este proceso, se indica que se emplearán herramientas de geolocalización (*geoblink*) y de panel de consumidores (*kantar, npd...*), lo que puede resultar muy interesante.

Para el **primer bloque** de la asistencia (Viabilidad), se propone una metodología organizada en 5 fases: (0) Preparación (1) Caracterización y estimación de demanda (2) Definición de los espacios objetivo (3) Definición del modelo de explotación y gestión (4) Plan de ejecución y seguimiento.

Se considera bien razonada la fase de caracterización de la demanda, con resumen de las palancas de maximización de ingresos, así como distinción entre beneficios cualitativos y cuantitativos de la actuación, bolsas de generación de valor, caracterización de la actividad del estadio, previendo el análisis de las distintas tipologías de uso, potenciales asistentes e ingresos directos, con escenarios base y optimista.

13/25

Código Seguro De Verificación	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
Observaciones		Página	13/25
Uri De Verificación	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
Normativa	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		



En la fase 2, plantea un matcheo entre la demanda, buscando una oferta, para que toda posible demanda encuentre su oferta en el recinto, distinguiendo los días de partido de fútbol, de los de otro tipo de eventos. Se considera muy positiva esta tarea.

Para la Fase 3 del primer bloque de la Asistencia (modelo de gestión y explotación), propone un caso de éxito, como es el del Estadio Santiago Bernabéu, y su oferta de ocio, restauración y retail. El consultor pone de manifiesto su experiencia en este tipo de trabajos, en uno de los principales estadios del mundo, y a su vez un caso reciente (post-Covid).

Plantea una última Fase 4, sobre el Plan de Ejecución de todo el planteamiento, que se considera adecuado, si bien se echa en falta algo más de detalle en la explicación.

Para el **segundo bloque** de la Asistencia, de acompañamiento a la Propiedad en la búsqueda de posibles inversores interesados en la gestión y explotación del modelo Arena, el Consultor plantea una metodología en 3 fases, de acuerdo con los requisitos: (i) identificación de posibles operadores/explotadores privados; (ii) preparación y asesoramiento en el proceso de selección de agentes privados; y (iii) hoja de ruta para próximos pasos. Se considera correcta la metodología planteada, si bien algo escasa en las explicaciones de plazos críticos y análisis de riesgos.

Se considera que las metodologías propuestas en ambas fases son adecuadas, y que han sido contrastadas en casos de éxito del mismo ámbito sectorial, como es el Estadio Santiago Bernabéu de Madrid y otros internacionales en los que el Consultor ha desarrollado su experiencia, como se pone de manifiesto. De acuerdo con la oferta, el ámbito físico de actuación parece ceñirse al recinto del propio estadio, si bien no queda claro.

No obstante, y aunque no es objeto de valoración, el Consultor no parece tener grado de conocimiento alguno sobre el estadio ni sobre la ciudad, ni se puede deducir que el licitador conozca el ámbito físico de estudio.

14/25

Como **resultados esperables** de cada una de las fases anteriores del primer bloque de la asistencia, se compromete a entregar: (i) Identificación y cuantificación de la demanda; (ii) Viabilidad de las distintas ofertas y modelos de estadio; (iii) Viabilidad de los modelos de gestión y explotación; y (iv) Plan de Ejecución y Seguimiento, modelos económico - financieros y un informe final de conclusiones.

Como resultados de cada una de las fases anteriores del segundo bloque de la Asistencia, el Consultor se compromete a entregar: (i) lista de agentes privados interesados; (ii) materiales y documentación para las siguientes fases (incluyendo memorias, teasers, modelos de pliegos y modelos de contratos, acuerdos de confidencialidad, etc.), lo que se considera muy conveniente; y (iii) hoja de ruta para la gestión inicial del Proyecto.

A la vista de lo anteriormente expuesto, la puntuación otorgada a ROLAND BERGER en el apartado de "Metodología. Alcance y Contenido" es la que figura en el cuadro que sigue:

<b>Código Seguro De Verificación</b>	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>
<b>Firmado Por</b>	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	14/25
<b>Uri De Verificación</b>	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
<b>Normativa</b>	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		





METODOLOGÍA – ROLAND BERGER	
Descripción general	8 puntos
Descripción y adecuación de la metodología	10 puntos
Propuesta de resultados.	8,5 puntos
<b>VALORACIÓN METODOLOGÍA – ROLAND B.</b>	<b>26,5 puntos</b>

## 2.2. ORGANIGRAMA

### 2.2.1. CBRE

#### a) Perfiles técnicos requeridos

- Perfil A: Coordinador del contrato, experto en consultoría estratégica.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales con Máster en Inversiones Financieras, por lo que cuenta con la titulación adecuada, así como la experiencia concreta que se solicita, todo ello acorde al PCAP, con un perfil destacable por conocimiento del ámbito de trabajo, ya que fue director general ejecutivo del Málaga CF. Como añadido, cuenta con 10 años sobre lo requerido (20 años) de experiencia como consultor, auditor y asesor en diferentes ámbitos de negocio (construcción, concursal, etc.).

15/25

- Perfil B: Especialista senior en viabilidad de recintos deportivos.

Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos con Máster en Administración de Negocios y Dirección Internacional, por lo que cuenta con la titulación adecuada, así como con la experiencia concreta de más de 10 años que se requiere (desarrollo y gestión de proyectos como la Nueva Ciudad Deportiva para el Club Celta de Vigo, el MasterPlan para desarrollo de ecosistema deportivo en Intu Xanadú, el MasterPlan para la mejora de la Ciudad Deportiva del Real Club Deportivo de La Coruña, o la Remodelación del estadio Carlos Belmonte para el Albacete Balompié SAD).

- Perfil C: Especialista senior en planificación y gestión

Cuenta con titulación técnica superior adecuada, ya que es Arquitecta con Máster en Dirección de Proyectos, y cuenta con la certificación PMP. Su experiencia, de más de 19 años, pasa por proyectos como la elaboración de la planificación estratégica y el plan de costes para la consultoría estratégica y definición del producto óptimo de los estadios del Albacete Balompié, del Granada CF, y de la Ciudad Deportiva del Deportivo de La

<b>Código Seguro De Verificación</b>	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>
<b>Firmado Por</b>	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	15/25
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
<b>Normativa</b>	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		







Coruña; desarrollo y gestión del proyecto de la nueva ciudad deportiva del Celta de Vigo, y la gestión y planificación estratégica para las candidaturas de los Juegos Asiáticos RIYADH 2030, JJOO Madrid 2020 y JJOO 2026, entre otros; cumpliendo ampliamente la experiencia solicitada.

- Perfil D: Especialista técnico en ejecución de grandes recintos deportivos. Arquitecta con Máster en Project Management con certificación en PMP, contando así con la titulación adecuada, así como la experiencia concreta que se solicita, con alrededor de 20 años de experiencia en proyectos como la Remodelación del estadio Santiago Bernabéu, tanto en fases previas como en la ejecución en sí misma o la ejecución del INTU Torremolinos.

**b) Perfiles técnicos adicionales**

- Aportan 6 perfiles extra sobre lo solicitado, de los cuales 2 son de la empresa ZERTIOR, entendiendo que habrá una colaboración entre las dos empresas.
  - Perfil 1: director de la División Deportiva de CBRE y Director Regional para el Este de España.
  - Perfil 2: fundador de la compañía Zertior Sports&Entertainment, especializada en la prestación de servicios a la industria deportiva con un foco especial en los ámbitos de estrategia, desarrollo de negocios, infraestructuras y marketing.
  - Perfil 3: directora del equipo de consultoría nacional en CBRE y responsable de los proyectos de Sports, con más de 15 años de experiencia en proyectos estratégicos de regeneración urbana y sostenibilidad.
  - Perfil 4: director de Project Management de Bovis from CBRE en España, liderando los proyectos de la empresa y las relaciones con los clientes.
  - Perfil 5: fundador de la compañía Zertior Sports&Entertainment, especializada en la prestación de servicios a la industria deportiva con un foco especial en los ámbitos de estrategia, desarrollo de negocios, infraestructuras y marketing.
  - Perfil 6: directora regional de CBRE en Andalucía, con amplia experiencia en el área comercial y el desarrollo de negocio.

16/25

A la vista de lo anteriormente expuesto, la valoración del Organigrama propuesto sería la siguiente:

<b>Código Seguro De Verificación</b>	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>
<b>Firmado Por</b>	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	16/25
<b>Uri De Verificación</b>	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
<b>Normativa</b>	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		



ORGANIGRAMA - CBRE	
Perfil A Coordinador del Contrato, experto en consultoría estratégica	4 puntos
Perfil B Especialista senior en viabilidad de proyectos deportivos	2,5 puntos
Perfil C Especialista senior en planificación y gestión	1,5 puntos
Perfil D Especialista técnico en ejecución de grandes recintos deportivos	2,5 puntos
Otros perfiles de interés adicionales	1,5 puntos
<b>VALORACIÓN ORGANIGRAMA - CBRE</b>	<b>12 puntos</b>

### 2.2.2. IDOM

#### a) Perfiles técnicos requeridos

- Perfil A: Coordinador del contrato, experto en consultoría estratégica.

Cuenta con la titulación adecuada ya que es economista, y trabaja como Consultor de Estrategia y Gestión. Su experiencia se fundamenta en proyectos como el análisis técnico y económico de alternativas de emplazamiento, así como análisis de demanda y viabilidad financiera de la concesión de la explotación en el nuevo estadio de Balaídos (Vigo), el estudio de viabilidad para el nuevo estadio de fútbol para el Club San Lorenzo de Almagro (Buenos Aires, Argentina), para la remodelación del estadio del Levante U.D. o para el estadio Más Monumental para el C.A. River Plate (Argentina), así como otros proyectos que conforman más de 18 años de experiencia en consultoría estratégica.

17/25

- Perfil B: Especialista senior en viabilidad de recintos deportivos.

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas con Máster en Habilidades Directivas, cumple con la titulación requerida. En cuanto a su experiencia, ha participado en proyectos como el estudio de viabilidad para el nuevo estadio de fútbol para el Club San Lorenzo de Almagro, para la remodelación del estadio del Levante U.D. o para el estadio Más Monumental para el C.A. River Plate, el Plan Presupuestario y la asistencia técnica para la preparación de la candidatura para la UEFA Euro 2020 en Bilbao, y la asistencia técnica para la fase final del EPCR Bilbao 2018 de Rugby, contando así con experiencia concreta de más de 12 años.

- Perfil C: Especialista senior en planificación y gestión

Cumple con la titulación requerida, ya que es Ingeniero Civil. Cuenta con más de 15 años de experiencia, destacando la gestión de equipos,

Código Seguro De Verificación	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
Observaciones		Página	17/25
Uri De Verificación	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
Normativa	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		





planificación y construcción de proyectos como el Estadio San Mamés de Bilbao, la Renovación del Camp Nou, la Redacción del Plan Estratégico y Anteproyecto del San Lorenzo de Almagro o el P.M. del nuevo estadio del River Plate. Su experiencia por tanto se ajusta a lo requerido en el PCAP.

- Perfil D: Especialista técnico en ejecución de grandes recintos deportivos. Cuenta con la titulación adecuada, ya que es Arquitecto técnico con certificación PMP, con más de 29 años de experiencia en el desarrollo de proyectos. Cuenta con la experiencia requerida, fundamentada principalmente proyectos como el Futur Palau Blaugrana para FC Barcelona o el Proyecto Arena Deportiva del Parque Nacional en Santiago de Chile.

**b) Perfiles técnicos adicionales**

- Aportan 4 perfiles extra sobre lo solicitado de partida, contando algunos de ellos con experiencia concreta en proyectos similares.
  - Perfil 1: Arquitecto y socio de la empresa IDOM, con experiencia en dirección de equipos de diseño con proyectos deportivos en su experiencia como el Estadio de San Mamés, la renovación del estadio Ciutat de Valencia o la renovación del Camp Nou.
  - Perfil 2: Ingeniero Industrial con especialización en Análisis Financiero y Datos, ha trabajado en proyectos como en estudio de viabilidad, el diseño del modelo de negocio y explotación de los estadios Sánchez-Pizjuan, Martínez Valero y El Sardinero. Se dispone con una dedicación del 100% para este contrato.
  - Perfil 3: Ingeniero Industrial y CFA, con experiencia principalmente en estudios de viabilidad y estructuración financiera. Se dispone con una dedicación del 100% para este contrato.
  - Perfil 4: doble grado en Ingeniería Industrial y Administración y Dirección de empresas, dispone de experiencia en consultoría estratégica en diversos sectores.

18/25

A la vista de lo anteriormente expuesto, la valoración del Organigrama propuesto sería la siguiente:

<b>Código Seguro De Verificación</b>	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>
<b>Firmado Por</b>	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	18/25
<b>Uri De Verificación</b>	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
<b>Normativa</b>	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		



ORGANIGRAMA - IDOM	
Perfil A Coordinador del Contrato, experto en consultoría estratégica	3,5 puntos
Perfil B Especialista senior en viabilidad de proyectos deportivos	2,5 puntos
Perfil C Especialista senior en planificación y gestión	2,5 puntos
Perfil D Especialista técnico en ejecución de grandes recintos deportivos	1,5 puntos
Otros perfiles de interés adicionales	1,5 puntos
<b>VALORACIÓN ORGANIGRAMA - IDOM</b>	<b>11,50 puntos</b>

### 2.2.3. KPMG

#### a) Perfiles técnicos requeridos

- Perfil A: Coordinador del contrato, experto en consultoría estratégica.

Cuenta con la titulación adecuada ya que es Licenciado en Derecho con MBA y Máster en Comercio Internacional. Su experiencia abarca más de 25 años en consultoría estratégica, pero sin definir exactamente su papel en cada uno de los proyectos indicados. Algunos de los proyectos que se destacan a este respecto son:

- Estudio de Viabilidad de negocio, económico-financiero y jurídico de la cesión del espacio del estadio Municipal de Marbella.
  - Estudio de demanda, socio-económico y viabilidad sobre usos deportivos y de eventos para el desarrollo de una nueva ciudad deportiva del Atlético de Madrid.
  - Estudio de modelo de gestión, impacto socioeconómico y viabilidad de espacios de un estadio de fútbol para eventos deportivos y musicales, así como actividades relacionadas con alto rendimiento, salud y bienestar
  - Análisis de viabilidad financiera y análisis del modelo de gestión del estadio de fútbol Ámsterdam Arena.
- Perfil B: Especialista senior en viabilidad de recintos deportivos.

Licenciado en Administración de Empresas con Máster en Planificación de Recursos Empresariales, cuenta con la titulación adecuada. Su experiencia abarca más de 25 años en consultoría estratégica, pero sin definir exactamente su papel en cada uno de los proyectos indicados, y aportando prácticamente el mismo listado que el perfil A. Algunos de los proyectos que se destacan a este respecto son:

- Estudio de Viabilidad de negocio, económico-financiero y jurídico de la cesión del espacio del estadio Municipal de Marbella.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>
<b>Firmado Por</b>	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	19/25
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
<b>Normativa</b>	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		



- Estudio de demanda, socio-económico y viabilidad sobre usos deportivos y de eventos para el desarrollo de una nueva ciudad deportiva del Atlético de Madrid.
  - Estudio de modelo de gestión, impacto socioeconómico y viabilidad de espacios de un estadio de fútbol para eventos deportivos y musicales, así como actividades relacionadas con alto rendimiento, salud y bienestar
  - Análisis de viabilidad financiera y análisis del modelo de gestión del estadio de fútbol Ámsterdam Arena.
- Perfil C: Especialista senior en planificación y gestión

Ingeniera de Caminos, Canales y Puertos con Certificación PMP, cuenta con la titulación adecuada. Su experiencia abarca más de 16 años en consultoría estratégica, pero sin definir exactamente su papel en cada uno de los proyectos indicados, y aportando prácticamente el mismo listado que el perfil A. Algunos de los proyectos que se destacan a este respecto son:

- Estudio de Viabilidad de negocio, económico-financiero y jurídico de la cesión del espacio del estadio Municipal de Marbella.
  - Estudio de demanda, socio-económico y viabilidad sobre usos deportivos y de eventos para el desarrollo de una nueva ciudad deportiva del Atlético de Madrid.
  - Estudio de modelo de gestión, impacto socioeconómico y viabilidad de espacios de un estadio de fútbol para eventos deportivos y musicales, así como actividades relacionadas con alto rendimiento, salud y bienestar
  - Análisis de viabilidad financiera y análisis del modelo de gestión del estadio de fútbol Ámsterdam Arena.
- Perfil D: Especialista técnico en ejecución de grandes recintos deportivos.
- Cuenta con la titulación adecuada ya que es arquitecto. Su experiencia abarca más de 25 años en realización de estudios técnicos para la explotación y desarrollo de grandes recintos deportivos. Algunos de los proyectos que se destacan a este respecto son:
- Desarrollo del Anteproyecto de la Ciudad deportiva del Atlético de Madrid.
  - Proyecto del Palacio de Deportes Centro de Oficinas y Hotel en Madrid.
  - Diseño de la remodelación del estadio de fútbol Carlos Belmonte en Albacete.
  - Proyecto del Centro Deportivo Pinar de Chamartín.
  - Proyecto del Palacio de Deportes de Santander.

20/25

## b) Perfiles técnicos adicionales

Aportan 4 perfiles extra sobre lo solicitado de partida, contando algunos de ellos con experiencia concreta en proyectos similares.

<b>Código Seguro De Verificación</b>	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>
<b>Firmado Por</b>	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	20/25
<b>Uri De Verificación</b>	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
<b>Normativa</b>	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		



- Perfil 1: Ingeniera de Caminos, Canales y Puertos con MBA y certificación PMP. Cuenta con más de 16 años de experiencia profesional en consultoría y gestión de proyectos en gobierno, transporte e infraestructura. Se indican algunos proyectos de los aportados por los perfiles A, B y C.
- Perfil 2: licenciada en Ciencias Políticas y de la Administración, especializada en comunicación, protocolo y relaciones públicas, con 16 años de experiencia. Se indican algunos proyectos de los aportados por los perfiles A, B y C.
- Perfil 3: arquitecto especializado en consultoría estratégica en el ámbito de Infraestructuras y Transporte, con más de 7 años de experiencia. Se indican algunos proyectos de los aportados por los perfiles A, B y C.
- Perfil 4: ingeniero mecánico con Máster en Gestión de Empresas, especializado en consultoría estratégica dentro del equipo de Sector Público de KPMG, con más de 6 años de experiencia. Se indican algunos proyectos de los aportados por los perfiles A, B y C.

A la vista de lo anteriormente expuesto, la valoración del Organigrama propuesto sería la siguiente:

ORGANIGRAMA - KPMG	
Perfil A Coordinador del Contrato, experto en consultoría estratégica	3 puntos
Perfil B Especialista senior en viabilidad de proyectos deportivos	2 puntos
Perfil C Especialista senior en planificación y gestión	2 puntos
Perfil D Especialista técnico en ejecución de grandes recintos deportivos	2,5 puntos
Otros perfiles de interés adicionales	0,5 puntos
<b>VALORACIÓN ORGANIGRAMA - KPMG</b>	<b>10 puntos</b>


21/25

#### 2.2.4. ROLAND BERGER

##### a) Perfiles técnicos requeridos

- Perfil A: Coordinador del contrato, experto en consultoría estratégica.

Se incluyen un perfil principal, licenciado en Administración de Empresas con Máster en Dirección de Empresas de alimentación y bebidas, y un perfil adicional, licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, y diplomado

<b>Código Seguro De Verificación</b>	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	21/25	
<b>Uri De Verificación</b>	https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==			
<b>Normativa</b>	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).			

en Dirección de Empresas, complementarios ambos para cubrir las funciones requeridas; ambos cuentan con la titulación adecuada, así como experiencia, 15 y 35 años respectivamente, en algunos proyectos similares de acuerdo con el PCAP, como el Santiago Bernabéu y otros.

- **Perfil B: Especialista senior en viabilidad de recintos deportivos.**  
Cuenta con la titulación adecuada puesto que es licenciado en Administración de Empresas, y, aunque cuenta con una experiencia profesional de 30 años, pero los proyectos que se indican no tienen relación con la gestión de recintos deportivos, aunque sí con actividades relacionadas con el mundo del deporte.
- **Perfil C: Especialista senior en planificación y gestión**  
Cuenta con la titulación adecuada, siendo licenciada en Administración de Empresas y Finanzas con MBA, así como 15 años de experiencia en consultoría estratégica, pero sin definir exactamente los proyectos en los que ha estado implicada.
- **Perfil D: Especialista técnico en ejecución de grandes recintos deportivos.**  
Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, por lo que cuenta con la titulación adecuada, pero su experiencia, de más de 10 años, está relacionada con el desarrollo de proyectos, más que con la ejecución en sí misma. Ha colaborado en la definición y cuantificación de la oferta de restauración en el nuevo estadio Santiago Bernabéu.


22/25

#### b) Perfiles técnicos adicionales

Además del Coordinador complementario, se aportan 2 perfiles extra sobre lo solicitado de partida, con experiencia concreta en proyectos similares.

- **Perfil 1:** licenciado en Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales, cuenta con 5 años de experiencia de banca de inversión, así como experiencia en proyectos deportivos que incluyen el plan de expansión para una academia de tenis.
- **Perfil 2:** licenciado en Ingeniería Industrial y Máster en Finanzas, cuenta con más de 3 años de experiencia en consultoría estratégica, participando en proyectos como en plan de expansión para una academia de tenis o una “Due Diligence Comercial” en el sector de los gimnasios.

A la vista de lo anteriormente expuesto, la valoración del Organigrama propuesto sería la siguiente:

<b>Código Seguro De Verificación</b>	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	22/25	
<b>Uri De Verificación</b>	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>			
<b>Normativa</b>	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).			



ORGANIGRAMA – ROLAND BERGER	
Perfil A Coordinador del Contrato, experto en consultoría estratégica	4 puntos
Perfil B Especialista senior en viabilidad de proyectos deportivos	1,5 puntos
Perfil C Especialista senior en planificación y gestión	2 puntos
Perfil D Especialista técnico en ejecución de grandes recintos deportivos	1,5 puntos
Otros perfiles de interés adicionales	1 punto
<b>VALORACIÓN ORGANIGRAMA – ROLAND BERGER</b>	<b>10 puntos</b>

## 2.3. PROGRAMA DE TRABAJO

### 2.3.1. CBRE

Es una programación correcta, claramente presentada y acorde a los plazos previstos, enlazada con la metodología propuesta, pero sin descripción adecuada ni desarrollo de los recursos necesarios para cada tarea; los entregables no aparecen programados expresamente, aunque si se hace referencia a algunos de ellos en diagramas posteriores.

23/25

A la vista de lo anterior, se otorga la siguiente valoración al Programa de trabajo propuesto:

PROGRAMA DE TRABAJO - CBRE	
<b>VALORACIÓN PROGRAMA DE TRABAJO</b>	<b>4 puntos</b>

### 2.3.2. IDOM

Es una programación correcta, estructurada y acorde a los plazos previstos, enlazada con la metodología propuesta, y que incluye desarrollo de los recursos necesarios para cada tarea; se incluye la programación de los distintos entregables de forma clara y concisa.

A la vista de lo anterior, la valoración del Programa de Trabajo propuesto es el que sigue:

PROGRAMA DE TRABAJO - IDOM	
<b>VALORACIÓN PROGRAMA DE TRABAJO</b>	<b>5 puntos</b>

<b>Código Seguro De Verificación</b>	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>
<b>Firmado Por</b>	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	23/25
<b>Uri De Verificación</b>	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
<b>Normativa</b>	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		





### 2.3.3. KPMG

Es una programación acorde a los plazos previstos, enlazada con la metodología propuesta, y que incluye un gran desarrollo de los recursos necesarios, así como la programación de los entregables, aunque resulta compleja la comprensión del documento por la gran cantidad de información expuesta.

A la vista de lo anterior, la valoración del Programa de Trabajo propuesto es el que sigue:

PROGRAMA DE TRABAJO - KPMG	
VALORACIÓN PROGRAMA DE TRABAJO	3,5 puntos

### 2.3.4. ROLAND BERGER

Es una programación correcta, estructurada y acorde a los plazos previstos, enlazada con la metodología propuesta, y que incluye desarrollo de los recursos necesarios para cada tarea; pero no queda clara la programación de los distintos entregables de forma concreta.

A la vista de lo anterior, la valoración del Programa de Trabajo propuesto es el que sigue:

PROGRAMA DE TRABAJO – ROLAND BERGER	
VALORACIÓN PROGRAMA DE TRABAJO	4,5 puntos

Código Seguro De Verificación	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	Estado	Fecha y hora	
Firmado Por	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26	
Observaciones		Página	24/25	
Uri De Verificación	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>			
Normativa	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).			

### 3. RESUMEN DE VALORACIONES

Se resumen en el siguiente cuadro las valoraciones parciales y totales de los cuatro (4) licitadores:

VALORACIÓN TÉCNICA SOBRENº2		ESTUDIO DEL POTENCIAL DESARROLLO Y ALTERNATIVAS DE EXPLOTACIÓN DEL ESTADO DE LA RO SALIDA E INSTALACIONES COMPLEMENTARIAS			
RESUMEN PUNTUACIONES					
licitador	NOMBRE	Apartado A: Metodología	Apartado B: Organigrama	Apartado C: Programa de Trabajo	Puntuación Total
		0-31	0-13	0-5	0-49
licitador nº1	CBRE	24,50	12,00	4,00	40,50
licitador nº2	DOM	23,50	11,50	5,00	40,00
licitador nº3	KPMG	19,50	10,00	3,50	33,00
licitador nº4	ROLAND BERGER	26,50	10,00	4,50	41,00
				25/25	

En Málaga, a la fecha de la firma electrónica

Fdo: Juan Antonio Alba Ripoll  
 Coordinador General de Infraestructuras y Proyectos  
 Área de Gobierno de Presidencia

+34 951 928 834  
 cgip@malaga.eu  
 www.malaga.eu

Ayuntamiento de Málaga  
 Edificio Hospital Noble. Pza. del General Torrijos, 2.  
 29016 Málaga

Código Seguro De Verificación	0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Juan Antonio Alba Ripoll	Firmado	26/08/2024 13:23:26
Observaciones		Página	25/25
Uri De Verificación	<a href="https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==">https://valida.malaga.eu/verifirma/code/0uIKUIqUSbsVQeszacwM9g==</a>		
Normativa	Este informe tiene carácter de copia electrónica auténtica con validez y eficacia administrativa de ORIGINAL (art. 27 Ley 39/2015).		

