

Asunto: Contrato de servicios de Redacción de un Plan Estratégico en materia de turismo.
Expte n.º 1748/2019/TE
Informe criterios relacionados con la calidad
RMA

ASUNTO: INFORME SOBRE LOS CRITERIOS DE VALORACIÓN EN FUNCIÓN DE UN JUICIO DE VALOR DEL CONTRATO DEL SERVICIOS PARA REDACCIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN MATERIA DE TURISMO PARA LA CIUDAD DE TERUEL

El objeto del presente informe es valorar las ofertas presentadas por las empresas licitadoras en función de los criterios de valoración sujetos a evaluación previa en este apartado:

EMPRESA 1:

AMUNDSEN ESTRATEGIA Y COMUNICACIÓN, S.L.

B. Criterios de baremación ponderables en función de un juicio de valor (hasta 40 puntos)

CRITERIOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Consta de índice y tiene el máximo de páginas precisadas 30.

B1: Propuesta de ejecución de la dirección general y coordinación del proyecto **(hasta 10 puntos) 7 puntos.**

Propuesta estratégica de planificación muy interesante, precisa las herramientas que va a utilizar. Contiene el sistema de organización del trabajo. Incluye un apartado denominado alcance del proyecto en el que se precisan objetivos generales, objetivos específicos y objetivos operativos donde se enumeran una serie de acciones que se estiman viables y probables con la correcta ejecución del plan. Propone propuestas para impulsar la calidad, la sostenibilidad futura en términos medioambientales, sociales y económicos. **6 puntos.**

Establece una serie de acciones de garantía con la puesta en marcha del plan: una de ellas es una asistencia técnica posterior a la conclusión del plan para apoyar la implementación del plan con una duración de tres meses. **1 punto.**

B2: Descripción de las fases del proyecto y metodología de trabajo **(hasta 20 puntos) 15 puntos.**

Fase 1 Análisis. Las fuentes de información y los sistemas de recogida de datos, tanto internos

como externos, son muy completos y utilizando una valoración muy exhaustiva de análisis interior, del entorno y de la competencia. (Evaluación inicial diagnósticos de situación).

Hace una propuesta, de cinco casos de éxito, para hacer un estudio comparativo de productos turísticos similares a los identificados de alta potencialidad en nuestro territorio. **5 puntos.**

Fase 2 Diagnóstico. Presenta una formulación diagnóstica de potencialidad turística basada en una fase de análisis muy completa. Concreta las herramientas diagnósticas, establece unas conclusiones base, formulación de estrategias con una modelización estratégica, y una modelización de identidad comunicativa. En la definición de objetivos(cualitativos y cuantitativos) establece una horizonte temporal dividido en dos periodos. Fase de muy completa. (Diagnóstico formulación estratégica). **5 puntos.**

Fase 3 Formulación del Plan. (Diseño plan de actuación) Contiene el esquema de formulación muy preciso. Objetivos estratégicos, ejes estratégicos plan, programas específicos en cada uno se determina un número de acciones muy concreto bien especificado y completo. Dentro del diseño de programas y acciones operativas se establecerá un cronograma total y parcial con seguimiento y un presupuesto general aproximado de implementación. **5 Puntos.**

B3: Cronograma del proyecto (hasta 10 puntos) 7 puntos.

El cronograma es correcto y coherente en función del trabajo que ha propuesto desarrollar. Los tiempos son los apropiados a las fases expuestas. Contiene los documentos de entrega intermedios, con fases, y procesos de participación y seguimiento y control. **7 puntos.**

TOTAL 29 PUNTOS

EMPRESA 2:

ANYSOLUTION, S.L.

B. Criterios de baremación ponderables en función de un juicio de valor (hasta 40 puntos)

CRITERIOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Consta de índice y contiene 29 páginas (máximo precisado 30).

B1: Propuesta de ejecución de la dirección general y coordinación del proyecto (hasta 10 puntos) 4 puntos.

Presentación de la empresa, con su experiencia en general y experiencia y conocimiento del sector turístico y cualificación del personal. Pero no ha desarrollado de forma precisa como dirigirá y coordinará el proyecto. La metodología que va a utilizar lo ha hecho de una forma muy muy escueta. **2 puntos.**

Incluye un apartado denominado valor añadido al servicio que refleja que durante el plazo de ejecución, comunicará oportunidades y fuentes de financiación nacionales e internacionales. Según refleja cuenta con una extensa red de contactos nacionales e internacionales con los cuales poder presentar propuestas. **1 punto.**

Posicionamiento estratégico a través de plataformas tecnológicas nacionales e internacionales. Representación del Ayuntamiento en Bruselas ya que participa regularmente en distintas jornadas informativas en Bruselas y en las sedes europeas que asigna la Comisión Europea de turno. **1 punto.**

Se estima que toda esta parte debería haber estado más desarrollada. Ha aprovechado el desarrollo del documento para hacer hincapié en sus contactos, conocimiento del sector, proyectos en que participa o ha participado, cualificación de su personal, que en el desarrollo de lo propuesto.

B2: Descripción de las fases del proyecto y metodología de trabajo (hasta 20 puntos) 5 puntos.

Fase 1 Análisis. Lo denomina, análisis del posicionamiento turístico de Teruel y establece 3 tareas. Sector turístico en general (mercados y tendencias a nivel global), análisis del turismo en Teruel (de una manera muy escueta y sucinta) y conclusiones. Este apartado resulta excesivamente escueto. La terminología técnica es clara y comprensiva, aunque insisto en lo de excesivamente escueto. **2 Puntos.**

Fase 2 Diagnóstico. Diagnóstico del destino turístico de Teruel. Realiza una muy breve descripción de las dos únicas herramientas que va a utilizar en este apartado (Estudio DAFO y un estudio comparativo del destino). Excesivamente breve. **1 punto.**

Fase 3 Formulación del Plan. No contiene el esquema de formulación precisado. Únicamente consta un plan de trabajo muy esquematizado, donde nombra las fases o como ellos lo denominan paquetes de trabajo. La formulación del plan que presenta contiene la metodología a seguir con líneas de actuación y donde ellos las denominan tareas con 8 apartados donde define la estrategia a seguir. Lo hace de manera sencilla donde explicita cuestiones básicas a abordar. Utiliza términos como “experiencia”, posicionamiento de marca, estrategia corporativa, valores de marca, personalidad de la marca o destino, idea de marca, estrategia de promoción y comunicación.

No profundiza en ninguna de las fases de ejecución del plan, y aporta ideas generales sin entrar al detalle de nada en concreto, teniendo en cuenta el contenido global del plan se especifica muy poco en comparación con otras propuestas. **2 puntos.**

B3: Cronograma de proyecto (hasta 10 puntos) 5 puntos.

Cuatro meses de ejecución 15 semanas de ejecución según el cronograma.

La memoria marca 6 meses de ejecución y el documento únicamente indica lo mencionado anteriormente, parece ser un error a la hora de escanear la documentación de la empresa.

En el desarrollo del texto, extrayendo la información del propio texto página 22 en el que dice que en la propuesta técnica, se dedicarán 2 meses para la definición de la estrategia de posicionamiento

turístico de Teruel... esta es la parte que no figura en el cronograma. Siendo coherente la propuesta, se propone a la mesa de contratación valorar si se estima conveniente solicitar el cronograma completo. No obstante, se puede valorar que si resultase esta propuesta la de mayor puntuación se le solicitase el cronograma completo, en ese momento, y no en este. En la parte que se puede ver, las fases están bien especificadas, los tiempos que propone parecen coherentes; no aparecen reflejados los momentos de entrega de los documentos intermedios, ni el final, ni la presentación definitiva, ni en el cronograma ni en el desarrollo de la memoria. Únicamente hace referencia a un informe que se entregará al final de la fase 1. **5 puntos**

TOTAL 14 PUNTOS

EMPRESA 3:

ARQUIA TURISMO S.L.

B. Criterios de baremación ponderables en función de un juicio de valor (hasta 40 puntos)

CRITERIOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Consta de índice y contiene 25 páginas incluye dos en blanco (máximo precisado 30).

B1: Propuesta de ejecución de la dirección general y coordinación del proyecto (**hasta 10 puntos**) **2 puntos**.

Este apartado es muy escueto y en la definición en la ejecución y la coordinación únicamente refleja cuestiones muy generales y lógicas. (Dice que se va a basar en 4 directrices básicas y sólo apunta 3).

Esta memoria es el resultado de un documento tipo utilizado para otros proyectos que, no se ha revisado en detalle, ni encajado en el destino propuesto, ni en un destino de similares características. Consta un apartado 3.2 una mera enumeración de los intervinientes en el equipo de trabajo multidisciplinar. En el anexo 4 constan unos convenios/compromisos de colaboración del equipo técnico, pero no consta ninguna sistema de ejecución del proyecto. **2 puntos**.

Esta propuesta contiene algunos errores como por ejemplo de relación(b.1), un error plan Español Horizonte 2000, en dos ocasiones.(2020).

B2: Descripción de las fases del proyecto y metodología de trabajo (**hasta 20 puntos**) **5 puntos**.

Fase 1 Análisis. En la fase de análisis describe el trabajo a realizar de manera clara y aporta conceptos y sistemas coherentes de obtención de información. El proceso de obtención de datos y las fuentes son las necesarias. Esa fase es corta en el relato pero lo expresado es preciso. En la fase formulación del plan establece un nuevo apartado más amplio de análisis interno, análisis externo,

previo a la definición de objetivos y estrategias. **3 puntos.**

Fase 2 Diagnóstico. Refleja expresamente los conceptos la misión, visión y objetivos del plan, pero con una explicación muy corta de lo precisado y no entrando a exponer lo solicitado y quedándose en la mera función enunciativa. **1 punto.**

Fase 3 Formulación del Plan. La fase 1 y fase 2 están relacionadas en esta fase para abordar los objetivos, líneas estratégicas y acciones solicitadas en el documento de memoria.

En este punto establece un plan de acción donde se desarrolla la estrategia de marketing con cuatro elementos principales: el producto, la distribución y la comunicación. Plan de acción, plan de precios, plan de distribución, plan de comunicación (incluye un apartado publicidad, cuando a mi modo de entender debería denominarse plan de promoción, ya que incluye acciones promocionales no únicamente publicitarias, además dentro de esta apartado se ha basado el relato, a modo de ejemplo, en el turismo rural, cuando podía haberse planteado el ejemplo concretamente con el tipo de turismo que nos ocupa, que era lo esperado.

En este apartado al final de la lectura global, la conclusión es que se ha aportado un documento presentado para otra licitación sin ni siquiera modificar la literatura de la memoria donde aparece terminología demasiado frecuente en este documento como: usuarios de turismo rural, establecimientos de turismo rural, eventos en la comarca, desarrollo de turismo rural en la comarca, posicionamiento de la comarca, Comarca de Liébana, etc, etc.

No se ha tenido en cuenta en todo el documento que estamos trabajando en un plan estratégico de turismo para una ciudad con sus particularidades y singularidades. **1 punto.**

B3: Cronograma del proyecto (hasta 10 puntos) 4 puntos.

Consta de un cronograma pero muy sencillo, excesivamente sencillo. Solamente refleja una relación puntos con el consiguiente espacio de tiempo que va utilizar para ellos, pero no hace ni mención a los documentos intermedios que hay que entregar. No lo distribuye ni por fases del trabajo. **4 puntos.**

TOTAL 11 PUNTOS

EMPRESA 4:

CASTRO CONSULTING BUSINESS STRATEGY, S.L.

B. Criterios de baremación ponderables en función de un juicio de valor (hasta 40 puntos)

CRITERIOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Consta de índice y contiene 30 páginas el máximo estipulado.

B1: Propuesta de ejecución de la dirección general y coordinación del proyecto (**hasta 10 puntos) 8 puntos.**

Este proyecto está presentado de una forma muy bien estructurada y el relato del proyecto es muy coherente desde principio hasta el final. La propuesta de ejecución está muy cohesionada con las acciones propuestas y con el desarrollo completo de la memoria. Desarrolla de forma detallada la metodología que va a seguir. **2 puntos.**

La “Ejecución Estratégica” que se propone en la memoria refleja un profundo conocimiento de la “realidad” del turismo actual y su implicación directa en el trabajo. Y volver a hacer constar que lo propone desde el conocimiento del modelo de destino turístico y desde la realidad de la ciudad. **2 puntos.**

La propuesta que se presenta está estudiada desde el primer momento con el destino, la ciudad de Teruel. Presenta un estudio y una valoración inicial del destino y tomando como base esta información presenta el desarrollo integro de la memoria. Con referencias muy actuales de la ciudad. **2 puntos.**

Este proyecto está redactado de una forma muy clara y comprensible. El contenido está muy bien estructurado y cohesionado. Aborda y da respuesta a todas las necesidades y planteamientos solicitados en la memoria y el pliego técnico. El desarrollo de la memoria en su conjunto es ágil y claro, de fácil comprensión. La redacción del documento facilita enormemente su valoración. **2 puntos.**

B2: Descripción de las fases del proyecto y metodología de trabajo (**hasta 20 puntos) 15 puntos.**

Fase 1 Análisis. Análisis integral muy completo: oferta, demanda, productos, segmentos, tendencias y hábitos de consumo, estrategias de fidelización, análisis de la cadena de valor, macroentornos, distribución, imagen, comunicación on-line, etc. Detalla de manera pormenorizada fuentes de análisis, explicando toda la metodología aplicada y las herramientas utilizadas de una forma muy didáctica y comprensible durante todo el proceso de análisis. En la definición del análisis del destino propone la realización de actuaciones diferentes, que aportan distintos puntos de obtención de información. Profundo y exhaustivo conocimiento del proceso. **5 puntos.**

Fase 2 Diagnóstico. Define la misión, visión y objetivos del plan conectando la fase de análisis con la de diagnóstico, e hilándolo con conclusiones que se van alcanzando en cada momento del proceso de una forma muy ágil y coherente. El desarrollo completo de esta fase incluye todos los factores especificados (económicos, ambientales, culturales, etc..) y las características especiales de la ciudad, siguiendo de forma exhaustiva lo solicitado en la memoria. **5 puntos.**

Fase 3 Formulación del Plan. Presenta esquema. La fase de formulación la deriva de la fase de diagnóstico, consecuencia de lo anterior extrae los objetivos y estrategias a seguir. Define las estrategias y los objetivos marcados con cada estrategia, con las consiguientes actuaciones. Participación social, plan operativo, diseño de acciones, sistema de evaluación marcando prioridades, con medición de resultados y acciones correctivas y plan de contingencias, si fuesen necesarias. **5 puntos.**

B3: Cronograma del proyecto (hasta 10 puntos) 8 puntos.

Consta documento en la última hoja del proyecto, muy bien resuelto y claro, con cada fase temporizada y establece las tareas a realizar, con la evaluación que corresponda ya sea de reunión o de informe. Los momentos de entrega intermedios así como le momento de redacción y entrega del documento final, aparecen bien especificados.

En el mismo cronograma, cita al responsable de la coordinación de cada momento del proceso. **8 puntos.**

TOTAL 31 PUNTOS

EMPRESA 5:

D´ALEPH INICIATIVAS Y ORGANIZACIÓN, S.A.

B. Criterios de baremación ponderables en función de un juicio de valor (hasta 40 puntos)

CRITERIOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Consta de índice y tiene 28 páginas.

B1: Propuesta de ejecución de la dirección general y coordinación del proyecto (hasta 10 puntos) 4 puntos.

Es una propuesta de ejecución correcta, dirección y coordinación general perfectamente diseñada, para planificar un plan estratégico tipo, con una organización empresarial muy completa. Con una coordinación y seguimiento correcta.

En este apartado reseñar la creación de una plataforma colaborativa de trabajo, como sistema información digital compartido que facilitaría el acceso a la documentación general del proyecto por parte de las personas responsables del mismo.

Este proyecto contiene todos los apartados relacionados, tal y como se solicita, en la memoria y en pliego técnico, con una redacción muy didáctica, como extraída de un manual de redacción de proyectos estratégicos. Este proyecto serviría para el tema que nos ocupa o para el desarrollo de cualquier otro proyecto estratégico empresarial. Unicamente se sabe que estamos ante un plan estratégico de turismo por la inclusión de palabras como Ayuntamiento de Teruel, turismo en Teruel o similares para recordarnos que nos encontramos ante un plan de estrategia turística.

Manual de ejecución de la dirección general y coordinación de “un proyecto”. No hay ningún detalle de implicación con el destino, este proyecto no tiene alma. **4 puntos.**

B2: Descripción de las Fases del Proyecto y metodología de trabajo (hasta 20 puntos) 6 puntos.

Fase 1 Análisis. Gestión de la fase de análisis de “un producto”. La fase de análisis contiene todo lo solicitado para la ejecución de la propuesta técnica. Relaciona las técnicas de análisis y sus procesos, demostrando una correcta ejecución. Expone metodologías y herramientas de análisis. La redacción es muy didáctica y comprensiva pero solo demuestra conocimientos de teoría de análisis de producto. **2 puntos.**

Fase 2 Diagnóstico. Gestión de la fase de diagnosis de “un producto”. Al igual que en la fase anterior la redacción es muy didáctica y comprensiva pero solo demuestra conocimientos de teoría de diagnósticos de producto. **2 puntos.**

Fase 3 Formulación del Plan. Gestión de la fase de formulación de “un producto”. Al igual que en las fases anteriores la redacción es muy didáctica y comprensiva pero solo demuestra conocimientos de teoría y procedimientos. **2 puntos.**

B3: Cronograma del proyecto (hasta 10 puntos) 5 puntos.

Contiene cronograma muy sencillo. Ahora bien, contiene un apartado de posibles desviaciones o eventualidades, cuestión que se ha abordado de una manera muy realista y que señala factores que pueden desviar al planteamiento inicial. **5 puntos.**

TOTAL 15 PUNTOS

EMPRESA 6:

DESARROLLO E INVESTIGACIONES TURÍSTICAS, S.L.

B. Criterios de baremación ponderables en función de un juicio de valor (hasta 40 puntos)

CRITERIOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Consta de índice y de 16 páginas, suficientes para hacer un desarrollo muy claro y conciso de la propuesta presentada.

B1: Propuesta de ejecución de la dirección general y coordinación del proyecto (hasta 10 puntos) 6 puntos.

La propuesta técnica es concisa y con pinceladas muy concretas que demuestran el conocimiento del destino, de sus proyectos actuales y el momento que vive la ciudad. Asimismo, nos adelanta la necesidad de anticipar el modelo de crecimiento turístico. Apunta una serie de claves certeras que identifican un gran conocimiento del sector y de la coyuntura actual local y del contexto global. **1 punto.**

La dirección y coordinación general del proyecto es muy interesante e incluye actuaciones a lo largo del desarrollo integro del proceso, que nos llevan a concluir que el objeto final de esta propuesta

debe estar en línea con la realidad del destino, adaptada a las directrices, propuestas e intereses de empresarios y ciudadanos, siempre de la mano de los responsables municipales. **5 puntos.**

Este proyecto es muy conciso en sus propuestas, en sus contenidos y en su desarrollo. Presentación sencilla y clara en la información facilitada y contiene toda la información solicitada. Memoria que resulta fácil de valorar.

B2: Descripción de las Fases del Proyecto y metodología de trabajo (hasta 20 puntos) 13 puntos.

Fase 1 Análisis. Explica de manera precisa los elementos de análisis a tener en cuenta en la ciudad, así como la estructura, el estado, sus características y capacidades del destino. Establece cuatro pasos en la metodología del trabajo, pasos muy precisos, adecuados y coherentes, a la vez que concluyentes. (ejemplo: paso 3, página 8 realización de un reportaje fotográfico). Las herramientas previstas son las adecuadas. **4 puntos.**

Fase 2 Diagnóstico estratégico. En este punto la metodología del trabajo aplicada establece 5 pasos (del 5 al 9), pasos muy claros y concisos donde analiza las conclusiones alcanzadas en la fase uno de análisis del procedimiento. **4 puntos.**

Fase 3 Formulación del Plan. En esta fase se concreta la definición de un diseño de “modelo de turístico para Teruel”. Se incluye siempre en esta formulación además de los agentes públicos y privados de municipio vinculados a la actividad turística, al equipo de gobierno municipal. Este modelo fijará los objetivos, retos, decisiones y desarrollo de acciones a tener en cuenta para llevar a Teruel a un escenario de futuro competitivo y sostenible. Establece 10 pasos (del 10 al 15) en los cuales se desarrolla un metodología con medidas y acciones estratégicas, que se reflejarán en el paso 13 de redacción del plan.

En este desarrollo se establece una “Hoja de ruta 2020” que fijará las acciones a llevar a cabo de forma inmediata durante el año. En el apartado entregables establece que aportará la documentación requerida en el pliego, así como la hoja de ruta 2020, un díptico de divulgación del plan (200 ejemplares) y un archivo documental con todos los documentos de trabajo: informe, actas, encuestas, documentos entregados, reportaje fotográfico, etc.. **5 puntos.**

B3: Cronograma del proyecto (hasta 10 puntos) 5 puntos.

Cronograma completo donde se especifican todas las fases, pasos iniciados, durante cuatro meses, para que en caso de resultar adjudicatarios se ajustará la organización temporal a las necesidades y prioridades del Ayuntamiento. Pero debía haberse ceñido a las 6 meses propuestos. **5 puntos.**

TOTAL 24 PUNTOS

EMPRESA 7:

GEOCYL CONSULTORIA, S.L.

B. Criterios de baremación ponderables en función de un juicio de valor (hasta 40 puntos)

CRITERIOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Consta de índice y 21 páginas.

B1: Propuesta de ejecución de la dirección general y coordinación del proyecto **(hasta 10 puntos) 2 puntos.**

Presentación de la empresa, capacidades, áreas de trabajo y el equipo de trabajo. Una introducción y propuesta técnica donde se ha limitado a copiar párrafos de los documentos de licitación: pliego técnico y memoria.

La memoria es un documento estándar de la empresa cuyo principal mercado es más bien medioambiental, en el que se recoge el desarrollo de la teoría general, en tan solo 6 páginas, de como se va a realizar el trabajo y donde en varias páginas se copian textos íntegros del documento de licitación. Incluye un apartado de descripción de las fases y metodología donde vuelve a copiar íntegramente textos y a continuación comienza la descripción de las fases. **2 puntos.**

B2: Descripción de las fases del proyecto y metodología de trabajo **(hasta 20 puntos) 3 puntos.**

A continuación hace una enumeración de las fases de análisis y diagnóstico de la situación actual donde se desarrolla la teoría de como realizar un análisis, con sus fuentes de información, primarias y secundarias, un diagnóstico y análisis DAFO, herramientas de diagnósticos y estrategias y plan de acción, todo ello desarrollando una teoría de realización de estos procesos en destinos turísticos. Todo teoría sin aportar ningún valor adicional a la exposición. **3 puntos.**

B3: Cronograma del proyecto **(hasta 10 puntos) 4 puntos.**

Consta de cronograma, muy sencillo. Y no muy especificado. **4 puntos.**

TOTAL 9 PUNTOS

EMPRESA 8:

ILUNION TECNOLOGÍA Y ACCESIBILIDAD, S.A.

B. Criterios de baremación ponderables en función de un juicio de valor (hasta 40 puntos)

CRITERIOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Consta de índice y consta del máximo de 30 páginas establecido en el pliego.

B1: Propuesta de ejecución de la dirección general y coordinación del proyecto **(hasta 10**

puntos) 8 puntos.

Contextualiza el trabajo dentro del panorama internacional, nacional; hace especial referencia a la relevancia de la accesibilidad y en el nicho de mercado que se abre en los mercados nacional e internacional. **1 punto.**

Dentro de la propuesta técnica, en cuanto a dirección técnica replica lo solicitado en la documentación de referencia del contrato. Y propone la realización de reuniones de seguimiento y comunicación matemáticamente con una tecnología propia facilitada por su empresa. En este punto detalla los posibles factores de retraso. **1 punto.**

Expone la implantación en la empresa de un sistema integrado de gestión, certificado según Norma UNE EN ISO 9001, lo que le asegura la calidad en la gestión del desarrollo de los trabajos. Hace un desarrollo de este proceso. **1 punto.**

Memoria clara y coherente en todas sus fases y de fácil comprensión a pesar de incluir terminología técnica de diversa índole. Un documento muy completo y formal en la presentación, muy claro y estructurado. **5 puntos.**

Hace escasas referencias a la ciudad de Teruel en el desarrollo de la memoria, lo que hace pensar que tras una muy buena fase de estudio pueda llegar a evaluar muy bien el destino, pero inicialmente no hace referencia a ningún conocimiento del destino elemento emocional que sería de agradecer.

B2: Descripción de las fases del proyecto y metodología de trabajo (hasta 20 puntos) 15 puntos.

Fase 1 Análisis. Relaciona el marco de actuación de referencia con mención a las normativas y políticas de referencia nacionales e internacionales. Explica sus fuentes documentales estadísticas y bibliográficas, más el sistema de obtención de datos locales lo que denomina, sistema local de inteligencia turística.

Especifica las acciones a realizar en su fase de análisis con la correspondiente entrega del documento precisado. Los fines perseguidos en esta fase, la metodología y herramientas utilizados quedan perfectamente concretados y expresados en la propuesta. **5 puntos.**

Fase 2 Diagnóstico. Propone dos sesiones grupales, una con agentes turísticos y otra con áreas municipales. Integración de resultados entre la fase uno y la dos para la triangulación entre diferentes técnicas para cruzar resultados y asegurar un diagnóstico integral. Concreta el segundo entregable. **5 puntos.**

Fase 3 Formulación del Plan. Fase de integración de las dos anteriores y metodología con esquemas de actuación. Propuesta de principios orientativos como ejes de redacción y puesta en práctica del plan.

Para la viabilidad del plan propone una estructura de diseño y ejecución del plan en tres niveles jerárquicos, en este punto lo más destacable es la valoración de prioridad en las actuaciones. Hace un

resumen final de las tareas que acomete esta fase para la fácil comprensión y recopilación de información solicitada en la memoria justificativa. **5 puntos.**

B3: Cronograma del proyecto (hasta 10 puntos) 8 puntos.

Cronograma, bien estructurado y completo en fases, tareas y entregables parciales, temporizado de manera coherente. Contiene claramente lo precisado. **8 puntos.**

TOTAL 31 PUNTOS

EMPRESA 9:

INMARK EUROPA, S.A.

B. Criterios de baremación ponderables en función de un juicio de valor (hasta 40 puntos)

CRITERIOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Consta de índice y 22 paginas del máximo de 30 páginas establecido en el pliego.

B1: Propuesta de ejecución de la dirección general y coordinación del proyecto (hasta 10 puntos) 2 puntos.

El interlineado de la memoria presentada no es el interlineado propuesto, siendo este mucho menor de lo solicitado, lo que dificulta enormemente la labor de lectura en un proceso en el que se tiene que evaluar un número importante de solicitudes. Considerando que unicamente se han utilizado 22 páginas pudiendo alcanzar un máximo de 30.

La lectura ha resultado muy incomoda por varias cuestiones: como se hace constar en el inicio, debido al interlineado del documento, por la complejidad del lenguaje escogido y las estructuras de redacción de los textos, por la estructura general visual de la memoria, amontonando textos e incorporando dibujos innecesarios para dar agilidad al documento pero consiguiendo el efecto contrario.

Contiene frases y afirmaciones a lo largo de toda la memoria que hacen referencia a casuísticas y detalles que **NO** son para nada propios del destino que nos ocupa **la ciudad de Teruel**, con ejemplos como los siguientes:

- Los destinos inseguros no tienen opciones.....el turismo de excesos no aporta una imagen de seguridad y ambiente saludable.....; entorno turístico de la isla...; ha transformado un aeropuerto infrutilizado en una rentable plataforma aeroportuaria.....; entiende como básicos los siguientes programas y acciones: ofrecer programas de seguridad de las personas entre otros frente al crimen o el turismo sexual...error en la portada 2020-2023.

Contiene seis páginas adicionales al contenido que incluyen: reseñas del equipo del proyecto,

organización del consultor y su capacidad gestora, sus clientes, su experiencia y la oferta integral de sus servicios.

A lo que denominan enfoque de la propuesta, los conceptos utilizados son buenos, visión compartida, enfoque de la cadena de valor, estar en la mente de y los anhelos del potencial turista, sostenibilidad y rentabilidad como sinónimos, seguridad y accesibilidad, etc. no explican como la empresa va a dirigir ni coordinar el proyecto. La lectura no resulta nada sencilla. En el apartado final relaciona 6 premisas a cumplir para generar un trabajo de calidad muy certeras. **2 puntos**

B2: Descripción de las fases del proyecto y metodología de trabajo (hasta 20 puntos) 6 puntos.

Fase 1 Análisis. La denomina análisis diagnóstico del escenario de partida: relaciona procesos de trabajo que ponen de manifiesto el conocimiento de los sistemas y fuentes de información. **2 puntos.**

Fase 2 Diagnóstico. Esta fase la denomina posicionamiento y modelo de desarrollo, para definir un modelo de desarrollo turístico posible. Relaciona cinco procesos de trabajo y su metodología, con definiciones de los procesos y metodologías. **2 puntos.**

Fase 3 Formulación del Plan. Propone una “Hoja de ruta”. Un pequeño desarrollo de la elaboración de estrategias, programas y acciones y establece como básicos once, los cuales son algunos interesantes y algunos diseñados para otros destinos que son el nuestro, lo que significa que el detalle del proyecto no está trabajado ni adecuado a destino. **2 puntos.**

B3: Cronograma del proyecto (hasta 10 puntos) 5 puntos.

Cronograma detallado donde incluye los puntos que ha referenciado en la memoria, con el conjunto de las acciones a acometer en cada fase. **5 puntos.**

TOTAL 13 PUNTOS

EMPRESA 10:

INSTITUTUO IMEDES, S.L.

B. Criterios de baremación ponderables en función de un juicio de valor (hasta 40 puntos)

CRITERIOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Consta de índice y se desarrolla en 26 paginas.

B1: Propuesta de ejecución de la dirección general y coordinación del proyecto (hasta 10 puntos) 4 puntos.

Propuesta de ejecución, dirección general, coordinación, así como las fases del proyecto y

metodología y trabajo, se abordan de una forma clara, coherente y razonada, con un esquema final que clarifica las 3 fases consecutivas del trabajo y las dos fases transversales que propone.

Esta memoria está muy bien redactada de fácil comprensión. Carece de referencias reales con respecto al destino, lo cual puede indicar desconocimiento del destino o el establecimiento de una memoria únicamente metodológica, quizás demasiado. Es como una guía fácil para conseguir un buen plan estratégico en materia de turismo. **3 puntos.**

La empresa cuenta con un sistema de gestión medioambiental según la ISO 140001 para prestación de Servicios de Consultoría Ambiental y cuenta con indicadores internos de calidad de los servicios. Lo que comporta el uso de herramientas que integran el medio ambiente en la gestión global de la empresa. Esta empresa se posicionando en sus principios como una empresa como socialmente responsable. **1 punto.**

B2: Descripción de las fases del proyecto y metodología de trabajo (hasta 20 puntos) 6 puntos.

Fase 1 Análisis. Se explica de una forma sencilla la metodología, la forma de captación de la información y capacidad de interpretación. Analiza el territorio, cuatro bloques de análisis, desglosados en etapas. Exposición muy escueta. **2 puntos**

Fase 2 Diagnóstico. Directrices: misión y visión y fijar el objetivo final a conseguir. Herramientas diagnósticas utilizadas, se entrelazan con la fase anterior. Propone foros de participación, tres sesiones de trabajo participativas incluida la de presentación del plan con sus resultados y conclusiones, para abordar las fase siguiente. Tiene en cuenta los principios señalados en la memoria, calidad, sostenibilidad social y medioambiental. **2 puntos.**

Fase 3 Formulación del Plan. Líneas estratégicas aplicables, actuaciones y acciones de desarrollo. Formulará los objetivos a partir de los resultados de la fase 2. Integración de los análisis sectoriales vinculados a los retos identificados, estableciendo prioridades. Presenta diseño de cuadro descriptivo de las actuaciones a seguir. Sistema de seguimiento, control y gestión del plan, con indicadores convencionales, así como otros indicadores de resultados socio-económicos y medioambientales a tener en cuenta.

No hace ninguna mención a medidas estratégicas generales hacia las que se dirige el sector del turismo actual, aunque solo sea por mero conocimiento del sector consecuencia de la conjuntura actual. En general parece una guía práctica. **2 puntos.**

B3: Cronograma del proyecto (hasta 10 puntos) 6 puntos.

Cronograma establecido según las fases propuestas con la entrega de documentación requerida, así como considera los foros propuestos de participación, todo ello hasta la entrega del documento final.

Calendario preciso, detallado con secuencia de conjunto de acciones. Coherente con el calendario. Apunta las posibles desviaciones que se podrían dar y a su vez las podrían contrarrestar con su control interno y las labores de seguimiento. **6 puntos.**

TOTAL 16 PUNTOS

EMPRESA 11:

INTELIGENCIA TURÍSTICA, S.L.

No se valora debido a que no subsanó el criterio solicitado.

EMPRESA 12:

ISOAVENTURA, S.L.

B. Criterios de baremación ponderables en función de un juicio de valor (hasta 40 puntos)

CRITERIOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Consta de índice y máximo 12 páginas, pero el documento no está ni paginado.

B1: Propuesta de ejecución de la dirección general y coordinación del proyecto (hasta 10 puntos) 1 punto.

En media página, enumera las funciones del director del proyecto y vuelve a reproducir el objeto del contrato. No define nada de lo solicitado. Una memoria de 12 páginas en la que el grueso de la información es la introducción, la experiencia de la empresa en el sector del turismo activo, fotografías de buen tamaño, etc, lo que nos transmite que es una memoria nada trabajada, sin tener en cuenta la realidad de lo solicitado en la licitación, sin referencias reales al destino y a la tipología del destino etc. **1 punto.**

B2: Descripción de las fases del proyecto y metodología de trabajo (hasta 20 puntos) 2 puntos.

Fase 1 Análisis, fase 2 Diagnóstico y fase 3 Formulación del Plan: en poco menos de dos páginas, hace una muy breve descripción de un proceso de elaboración de un proyecto. Donde hace referencias a las actuaciones que va a hacer en cada fase, como haciendo un resumen. Con la información expresada no se puede extraer su capacidad de interpretación de los datos, ni el análisis crítico solicitado, ni las metodologías aplicadas, ni las herramientas diagnósticas, etc, etc.

El desarrollo del documento, no es más que una pequeña ampliación de lo descrito y solicitado en el documento de partida para la licitación, introduce información y conceptos para la elaboración de un proyecto. Lo que aporta muy poco valor a la documentación presentada. **2 puntos.**

B3: Cronograma del proyecto (hasta 10 puntos) 4 puntos.

Presenta cronograma igual de escueto y en línea con el apartado anterior. Añade acciones e hitos. **4 puntos.**

TOTAL 7 PUNTOS

EMPRESA 13:

RAMOS Y SERRANO CONSULTORÍA, S.L.

B. Criterios de baremación ponderables en función de un juicio de valor (hasta 40 puntos)

CRITERIOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Consta de índice y 29 páginas de un máximo 30.

B1: Propuesta de ejecución de la dirección general y coordinación del proyecto **(hasta 10 puntos) 5 puntos.**

Desarrolla el enfoque que se le va dar al proyecto, la planificación desde la que se va a bordar el plan. Propone un esquema del desarrollo y metodología del trabajo a realizar en cada fase propuesta, así como los pasos a seguir y las acciones a realizar en cada fase.

En este punto lo que no queda muy claro y definido es el organigrama que propone, figuras que no terminan de encajar en la sencilla estructura propuesta en el pliego, con la inclusión de un socio y coordinador que no responde exactamente con la figura del director solicitada, propone un comité de dirección.

Sistema de evaluación y control con diversos indicadores. Ofrece un plan de asesoramiento a los participantes del plan. Las referencias particulares al destino no existen. Dentro de la exposición del trabajo, podría haber desarrollado mucho más los planteamientos, metodologías y propuestas, en lugar de abundar en datos como los recursos materiales y otros que aunque bien desarrollados no necesitaban tanto protagonismo. **4 puntos.**

Cuenta con una certificación ISO 9001. Lo que comporta que aplicará a la gestión del este proyecto de su plan de calidad. **1 punto.**

B2: Descripción de las Fases del Proyecto y metodología de trabajo **(hasta 20 puntos) 9 puntos.**

Análisis, diagnóstico y formulación del plan. Consta un cuadro muy claro con las fases 1 y 2

Fase 1 Análisis. Detalla las fuentes de información, se puede comprobar el conocimiento de capacidad de análisis e interpretación con las metodologías que utiliza, la terminología es clara. **3 puntos.**

Fase 2 Diagnóstico. El sistema diagnóstico es correcto con las herramientas necesarias, especifica el desarrollo de los procesos a llevar a cabo manifestando el conocimiento del sector turístico. **3 puntos.**

Fase 3 Formulación del Plan. Relaciona las fases anteriores con la formulación de objetivos estrategias y acciones del plan. Propone fichas para programas relacionados con cada acción o proyecto. **3 puntos.**

Las tres fases correctas y bien resueltas, pero les falta desarrollo.

B3: Cronograma del proyecto (hasta 10 puntos) 9 puntos.

El cronograma es acorde a la exposición de la memoria, con la secuencia de las fases precisadas , las reuniones de coordinación, con la distribución por tiempos y % dedicado estimado a cada fase y trabajo. Muy preciso por quincenas y meses a lo largo de todo el trabajo. **8 puntos.**

Adjunta un plan de contingencia muy completo con las posibles desviaciones y las correcciones a aplicar en cada casuística ya sea predecible o no. **1 punto.**

TOTAL 23 PUNTOS

EMPRESA 14:

RAQUEL SANTOS LACUEVA

B. Criterios de Baremación ponderables en función de un juicio de valor (hasta 40 puntos)

CRITERIOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Consta de índice y consta de 17 páginas, de un máximo de 30.

B1: Propuesta de ejecución de la dirección general y coordinación del proyecto (hasta 10 puntos) 6 puntos.

La ejecución de la dirección bien definida con los roles del equipo de dirección bien determinados, y la coordinación del proyecto bien estructurada. Aunque la propuesta podría haber sido un poco más desarrollada en este apartado, a lo largo del documento se puede apreciar que la ejecución propuesta es coherente y bien definida.

Aplican técnicas propias innovadoras de análisis provenientes del diseño y la creatividad para construir confianza y cohesión en los grupos de trabajo, resolver problemas y favorecer la generación de conocimiento.

El sistema de trabajo que se presenta a lo largo de todo el documento es muy claro, la estructura que se sigue a lo largo de la memoria le aporta claridad a la exposición en su conjunto. La forma de

transmitir la información está muy cuidada, simplificación en las ideas y en los procedimientos, lenguaje muy comprensible que transmite seguridad y control sobre el desarrollo de los procesos y sus herramientas. **6 Puntos.**

Las referencia al destino son muy escasas, no ha expuesto datos sobre la ciudad, que pudiesen haber apuntado un conocimiento previo del destino que hubiese aportado valor a la memoria. El documento consta de 17 páginas, por tanto esta información hubiese sido muy interesante incluirla ya que la propuesta presentada tiene un desarrollo muy interesante.

B2: Descripción de las fases del proyecto y metodología de trabajo (hasta 20 puntos) 12 puntos.

Fase 1 Análisis. En los tres apartados (fases) que siguen presenta una estructura común, con objetivos, tareas, fuentes de información, metodologías y resultados, que ayuda enormemente a la comprensión de los fines perseguidos. Intercala cuadros sinópticos simplificando procesos que facilitan las comprensión. **4 puntos.**

Fase 2 Diagnóstico. Sigue el patrón iniciado en la fase anterior e integra la información obtenida en la fase de análisis. Vuelve a incluir cuadros que simplifican la comprensión del evaluador. Concreta las herramientas que va a utilizar en esta fase. **4 puntos.**

Fase 3 Formulación del Plan. Página 14 introduce una tabla resumen con los procesos, el resumen ejecutivo del Plan. En el apartado 6. Criterios transversales recoge específicamente el tratamiento que se le va a dar a la sostenibilidad, innovación, calidad y competitividad. Incluye líneas estratégicas, medidas, seguimiento y evaluación, así como nuevamente fuentes de información, metodologías, y finalmente el entregable que presentaría, con sus fases de elaboración como en las dos fases anteriores. **4 puntos.**

B3: Cronograma del proyecto (hasta 10 puntos) 4 puntos.

El cronograma lo ha simplificado al máximo, le falta información. En este documento se debe de obtener una visión global de los trabajos a realizar con los tiempos asignados a cada fase, para poder evaluarlo de manera efectiva y fácil, y no ha sido así. Al utilizar unicamente letras y números asignados a cada fase, tarea, etc... no ha sido práctico aunque quedan reflejados tiempos que se van a ocupar en cada fase. **4 puntos.**

TOTAL 22 PUNTOS

EMPRESA 15:

TMR EXPERIENCE, S.L.

B. Criterios de baremación ponderables en función de un juicio de valor (hasta 40 puntos)

CRITERIOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD

Consta de índice y consta de 29 páginas de un máximo de 30.

B1: Propuesta de ejecución de la dirección general y coordinación del proyecto **(hasta 10 puntos) 9 puntos.**

Se ha presentado un estudio exhaustivo del sector turismo en la ciudad de Teruel, con datos muy trabajados y con fuentes que hasta ahora no se habían tenido en cuenta en ningún proyecto, incluyendo aquellos que también habían estudiado el estado del sector en la ciudad, como por ejemplo, el estudio de impacto económico de la Universidad Europea Miguel de Cervantes de Valladolid de las Bodas de Isabel de Segura del 2018, entre otras. Expone datos actuales de la realidad de Teruel y de la evolución, contiene los datos más relevantes del panorama turístico, lo que le da un punto de partida excelente para elaborar el relato y la exposición del plan. **2 puntos.**

Todo ello le ha dado una visión de la realidad de Teruel y dando un protagonismo al destino desde el inicio, y a los elementos que conforman la cadena de valor. Marca cinco principios estratégicos para dar un impulso al desarrollo de la ciudad, sobre la base de un modelo fundamentado en la sostenibilidad, innovación y participación. Define los fundamentos metodológicos que va a emplear, sus objetivos, así como los resultados que se pretenden alcanzar, acompañados de cuadros que aportan claridad a la exposición.

Organización y coordinación de los trabajos muy determinada, ha abordado la gestión en conjunto de todo el plan, con ideas claras y visión de equipo, la exposición de sus planteamientos, así como las metodologías que propone son coherentes con su relato. Es coherente y se ve reflejada su capacidad organizativa. El índice ayuda mucho en su inicio a comprender el trabajo que se va a evaluar, incluye y aporta información adicional al contenido del documento la introducción de gráficos e ilustraciones, así como la referencia a lo que contienen cada uno de ellos. **6 puntos.**

Al final de la exposición hace referencia al equipo humano que va a llevar a cabo el desarrollo del plan, explicando quién va a hacer qué en cada fase del plan de acuerdo a sus capacidades y competencias. **1 punto.**

B2: Descripción de las fases del proyecto y metodología de trabajo **(hasta 20 puntos) 15 puntos.**

Análisis, diagnóstico y formulación del plan. Esta parte del documento se inicia con un esquema donde hace un despliegue de la estructura del plan y de los puntos que va a abordar en cada una de las fases que siguen:

Fase 1 Análisis. Objetivo y actividades donde cada una cuenta con su objetivo concreto y contenido para obtener una foto actual completa del panorama turístico de la ciudad. A continuación aborda las herramientas de análisis y la metodología que se va a desarrollar en esta fase de una manera muy clara. Explica el contenido del entregable en esta fase con todos sus capítulos y con la información precisada. **5 puntos.**

Fase 2 Diagnóstico. Siguiendo el mismo esquema anterior: objetivo general, actividades de la fase actual con su objetivo específico y contenido. Herramientas que utiliza y metodología. Entregable de esta fase con todo lo requerido en documento de licitación. **5 puntos.**

Fase 3 Formulación del Plan. Objetivo general, contenido y estrategias, definición de programas, mecanismos de gestión y seguimiento del plan, y cada uno de ellos con su objetivo específico y el contenido con las actividades en cada momento. Explica como se cometerá la formulación del plan y en los mecanismos de control establece la forma de abordar las posibles desviaciones y su forma de corrección inmediata. El entregable de esta fase comprende las estrategias de desarrollo, programas de actuación y sistema de gestión y control del plan. **5 puntos.**

El desarrollo de las fases es muy completo y organizado y transmite la información de manera clara y precisa. El modelo de desarrollo que presenta es muy interesante hace hincapié en ideas de sostenibilidad, de verdadera industria verde y nos hace reflexionara sobre como queremos ser percibidos por el mercado.

B3: Cronograma del proyecto (hasta 10 puntos) 8 puntos.

El cronograma está muy bien resuelto, resume muy claramente todo el procedimiento con sus fases de trabajo y los tiempos asignados, mensualmente y semanalmente. Se indican las labores de cada fase, los trabajos que se realizan, el momento de cada entrega de informes y documentos, reuniones de seguimientos, calendario de presentaciones, etc. Se puede hacer un seguimiento muy minucioso del trabajo en todo momento. **8 puntos.**

TOTAL 32 PUNTOS

Resumen de las valoraciones de las empresas licitadoras:

Nº	EMPRESA	B1 Propuesta ejecución	B2 Fases proyecto y metodología	B3 Cronograma	TOTAL
1.	Amundsen Estrategia y Comunicación S.L.	7	15	7	29
2.	AnySolution S.L.	4	5	5	14
3.	Arquia Turismo S.L.	2	5	4	11
4.	CastroConsulting Business Strategy S.L.	8	15	8	31
5.	D´Aleph Iniciativas y Organización S.A.	4	6	5	15
6.	Desarrollo e investigaciones Turísticas S.L.	6	13	5	24

7.	Geocyl Consultoría S.L.	2	3	4	9
8.	Ilunion Tecnología y Accesibilidad S.A.	8	15	8	31
9.	Inmark Europa S.A.	2	6	5	13
10.	Instituto Imedes S.L.	4	6	6	16
11.	Inteligencia Turística S.L.	-	-	-	-
12.	Isoaventura S.L.	1	2	4	7
13.	Ramos y Serrano Consultoría S.L.	5	9	9	23
14.	Raquel Santos lacueva	6	12	4	22
15.	TMR Experience S.L.	9	15	8	32

Lo que se comunica para su conocimiento y efectos.