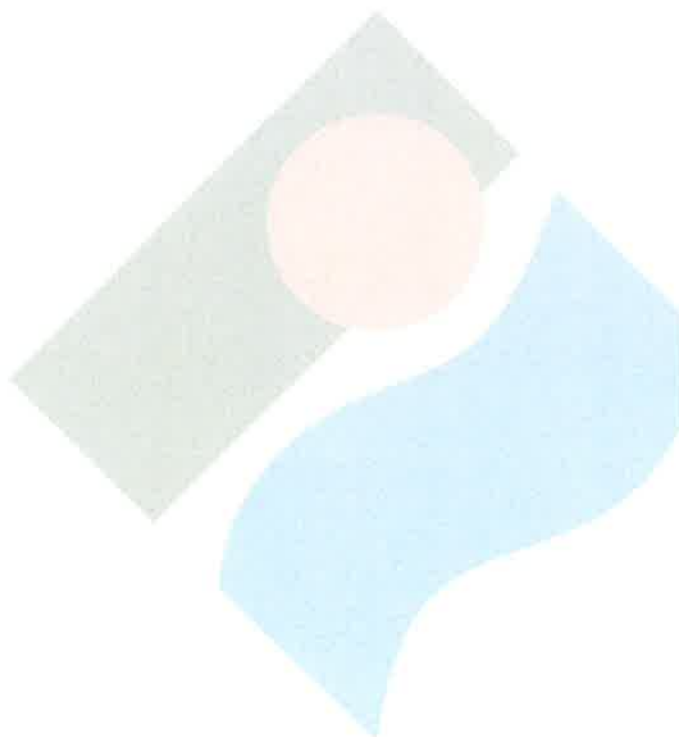

Pliego de Prescripciones Técnicas

Servicios de consultoría estratégica y organizacional para CILSA

Fecha: julio 2026

Exp.: 2622016



ÍNDICE

1. ANTECEDENTES

2. OBJETO DEL CONTRATO

3. ALCANCE DE LOS TRABAJOS

- 3.1. Análisis y diagnóstico
- 3.2. Definición de la estrategia de expansión
- 3.3. Diseño del modelo organizativo
- 3.4. Dimensionamiento de recursos
- 3.5. Análisis retributivo
- 3.6. Definición del modelo de evolución organizacional
- 3.7. Elaboración del "business case"
- 3.8. Apoyo a la validación y aprobación de la propuesta
- 3.9. Reuniones de seguimiento y coordinación con CILSA

4. PLANIFICACIÓN

5. ENTREGABLES

- 5.1. Documentos de diagnóstico
- 5.2. Documentos estratégicos
- 5.3. Documentación organizativa
- 5.4. Estudio retributivo
- 5.5. Modelo de evolución organizacional
- 5.6. Business case y documentación final
- 5.7. Requisitos generales de los entregables

1. ANTECEDENTES

CILSA (Centro Intermodal de Logística, S.A., S.M.E.) es una sociedad del sector público vinculada a la Autoridad Portuaria de Barcelona, cuya actividad principal consiste en la gestión y desarrollo de suelo logístico en el ámbito metropolitano.

En el contexto actual, CILSA se encuentra inmersa en un proceso de crecimiento y evolución organizativa, en un entorno caracterizado por una creciente complejidad operativa, exigencias institucionales y necesidad de adaptación a nuevas dinámicas del mercado logístico.

Este contexto requiere reforzar la capacidad de planificación y toma de decisiones en materia organizativa, asegurando criterios de coherencia interna, sostenibilidad y alineación con los objetivos estratégicos de la entidad.

Asimismo, el entorno en el que opera la organización exige que las decisiones relativas a estructura, roles y dimensionamiento de recursos se fundamenten en criterios objetivos, trazables y consistentes, que permitan su adecuada justificación tanto a nivel interno como frente a terceros.

En este marco, resulta necesario incorporar en el análisis organizativo una adecuada evaluación de la estructura de costes asociada a los recursos humanos, con el fin de garantizar la coherencia entre la evolución organizativa y la sostenibilidad económica de la entidad.

En particular, se considera relevante analizar la adecuación de dichos costes en relación con:

- la estructura organizativa existente y futura,
- las necesidades operativas vinculadas al crecimiento previsto,
- y los criterios de eficiencia y sostenibilidad económica.

Todo ello sin perjuicio de que las conclusiones y propuestas que resulten del análisis deberán derivarse de un enfoque técnico e independiente, alineado con los objetivos del contrato.

Por todo ello, se considera necesario contratar servicios de consultoría especializada que permitan analizar la situación actual de la organización y definir un modelo de evolución organizativa alineado con los objetivos estratégicos de CILSA.

2. OBJETO DEL CONTRATO

El objeto del presente Pliego de Prescripciones Técnicas es definir las condiciones técnicas que han de regir la contratación de los servicios de consultoría estratégica y organizacional para CILSA, orientados a:

- el análisis integral de la situación actual de la entidad,
- la definición de su estrategia de expansión y desarrollo futuro,
- el diseño de un modelo organizativo alineado con dicha estrategia,

- y la formulación de un modelo de evolución organizacional que permita su implantación progresiva y sostenible.

El contrato deberá proporcionar a CILSA una propuesta estructurada, integrada y basada en criterios objetivos, que permita disponer de un marco sólido para la toma de decisiones estratégicas y organizativas.

En particular, este marco deberá permitir:

- garantizar la coherencia entre estrategia, estructura organizativa y dimensionamiento de recursos,
- identificar necesidades de evolución y transformación de la organización,
- analizar la viabilidad y sostenibilidad de las propuestas desde una perspectiva operativa y económico-financiera,
- y facilitar la justificación de las decisiones adoptadas ante los órganos internos y externos competentes.

Asimismo, el objeto del contrato incluye la consideración de la evolución temporal de la organización, incorporando los factores que puedan afectar a su continuidad y sostenibilidad, en particular en materia de estructura de recursos, capacidades internas y adaptación a futuros escenarios.

3. ALCANCE DE LOS TRABAJOS

El adjudicatario deberá realizar los trabajos necesarios para el cumplimiento del objeto del contrato, incluyendo, como mínimo, las siguientes actuaciones:

3.1. Análisis y diagnóstico

El adjudicatario deberá realizar un análisis integral de la situación actual de CILSA, con el objetivo de disponer de una base objetiva y fundamentada para la definición de la estrategia y del modelo organizativo futuro.

Este análisis incluirá, como mínimo:

- Evaluación del modelo de negocio actual, incluyendo las principales líneas de actividad, fuentes de ingresos, posicionamiento en el mercado y relación con los principales agentes del entorno.
- Análisis de la situación organizativa, incluyendo estructura, distribución de funciones, procesos internos y mecanismos de coordinación.
- Revisión de la situación económico-financiera reciente, identificando tendencias relevantes, principales magnitudes y factores condicionantes.
- Identificación de oportunidades de crecimiento y mejora, tanto desde la perspectiva operativa como estratégica.

Asimismo, el adjudicatario deberá:

- Detectar fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades que puedan afectar a la evolución futura de la entidad.
- Identificar posibles ineficiencias organizativas, duplicidades funcionales o carencias estructurales.
- Proponer conclusiones claras y estructuradas que sirvan de base para las fases posteriores del proyecto.

El análisis deberá apoyarse en información documental, entrevistas y cualquier otra metodología que el adjudicatario considere adecuada, siempre que permita garantizar la fiabilidad y trazabilidad de los resultados.

3.2. Definición de la estrategia de expansión

El adjudicatario deberá definir una estrategia de expansión que permita orientar el crecimiento futuro de CILSA de forma coherente, sostenible y alineada con su posicionamiento institucional y de mercado.

Este trabajo incluirá, como mínimo:

- Identificación de ámbitos de crecimiento potencial, tanto desde el punto de vista territorial como sectorial.
- Análisis de oportunidades en función del entorno competitivo, tendencias del sector logístico y condicionantes institucionales.
- Definición del modelo de desarrollo territorial y sectorial, incluyendo criterios de priorización y selección de actuaciones.

Asimismo, el adjudicatario deberá:

- Proponer una secuencia lógica de expansión, estableciendo prioridades a corto, medio y largo plazo.
- Identificar los principales riesgos asociados a la estrategia propuesta, así como posibles medidas de mitigación.
- Evaluar la coherencia de la estrategia con la capacidad operativa y organizativa de la entidad.

Como resultado de este trabajo, el adjudicatario deberá elaborar y redactar un Plan Estratégico, que recoja de forma estructurada:

- los objetivos estratégicos,
- las líneas de actuación,
- las prioridades de desarrollo,
- y los principales hitos para su implementación.

3.3. Diseño del modelo organizativo

El adjudicatario deberá diseñar un modelo organizativo que permita dar soporte a la estrategia definida y garantizar el adecuado funcionamiento de la entidad.

Este trabajo incluirá, como mínimo:

- Definición del modelo organizativo futuro, incluyendo estructura, áreas funcionales y relaciones jerárquicas y funcionales.
- Elaboración del mapa de roles y responsabilidades, asegurando la claridad en la asignación de funciones y la ausencia de solapamientos innecesarios.
- Definición del catálogo de puestos de trabajo, incluyendo funciones, responsabilidades, requisitos y nivel de responsabilidad de cada posición.

Asimismo, el adjudicatario deberá:

- Analizar la adecuación del modelo organizativo propuesto a las necesidades operativas y estratégicas identificadas.
- Proponer mecanismos de coordinación interna y gobernanza que faciliten el funcionamiento eficiente de la organización.
- Evaluar el grado de flexibilidad del modelo ante posibles cambios futuros.

El modelo organizativo deberá definirse con un nivel de detalle suficiente que permita su comprensión, validación y eventual implantación por parte de CILSA.

3.4. Dimensionamiento de recursos

El adjudicatario deberá realizar un análisis detallado del dimensionamiento actual de recursos humanos de la organización, evaluando su adecuación a las necesidades operativas, estratégicas y de crecimiento de CILSA.

Este análisis incluirá, como mínimo:

- Identificación de la estructura actual de la plantilla, por áreas, funciones, categorías y niveles de responsabilidad.
- Evaluación de cargas de trabajo, capacidades instaladas y posibles ineficiencias o desequilibrios organizativos.
- Análisis de la adecuación de los recursos existentes a los objetivos estratégicos y a las previsiones de evolución de la actividad.

Asimismo, el dimensionamiento deberá incorporar una perspectiva temporal y evolutiva de la plantilla, incluyendo:

- Análisis de la estructura demográfica interna, con especial atención a la distribución por edades y antigüedad.
- Identificación de posiciones críticas susceptibles de verse afectadas por procesos previsibles de jubilación o desvinculación en el corto y medio plazo.
- Evaluación del impacto de dichas salidas sobre la continuidad operativa y la conservación del conocimiento organizativo.

En este contexto, el adjudicatario deberá definir:

- Escenarios de evolución de la plantilla, incorporando necesidades de reposición, refuerzo o reconfiguración de recursos.
- Propuestas de planificación de recursos humanos que contemplen estrategias de anticipación al relevo generacional, incluyendo la posible incorporación progresiva de nuevos perfiles.

- Recomendaciones para asegurar la adecuada cobertura de funciones críticas y la sostenibilidad del modelo organizativo en el tiempo.

3.5. Análisis retributivo

El adjudicatario deberá realizar un análisis del modelo retributivo vigente en CILSA, evaluando su adecuación a las características de la organización, al mercado y a los objetivos estratégicos definidos.

Este análisis incluirá, como mínimo:

- Benchmarking salarial en entidades comparables, teniendo en cuenta factores como el sector, tamaño, naturaleza jurídica y ámbito de actividad.
- Análisis de la estructura retributiva actual, incluyendo componentes fijos y variables, así como criterios de asignación.
- Identificación de posibles desviaciones, desequilibrios internos o riesgos asociados al modelo vigente.

Asimismo, el adjudicatario deberá:

- Evaluar la coherencia interna del sistema retributivo en relación con el modelo organizativo.
- Analizar la competitividad externa del modelo en relación con el mercado de referencia.

En base a lo anterior, se deberá:

- Proponer una política retributiva alineada con la estrategia y el modelo organizativo.
- Definir criterios que garanticen la coherencia, equidad interna y sostenibilidad económica del sistema.

3.6. Definición del modelo de evolución organizacional

El adjudicatario deberá definir un modelo de evolución organizacional que establezca las bases para el desarrollo futuro de la estructura de CILSA, garantizando su coherencia con los objetivos estratégicos, la sostenibilidad operativa y la capacidad de adaptación a futuros escenarios.

El modelo deberá contemplar, como mínimo:

- La definición de la estructura organizativa objetivo, incluyendo áreas, funciones, roles y dependencias funcionales.
- La evolución prevista de dicha estructura en el corto, medio y largo plazo.
- La alineación del modelo organizativo con la estrategia de crecimiento y expansión de la entidad.

Adicionalmente, el modelo deberá incorporar de manera expresa la gestión del relevo generacional y la transición organizativa, incluyendo:

- Identificación de puestos clave y funciones críticas para la continuidad del negocio.
- Análisis de riesgos asociados a la concentración de conocimiento y a la posible pérdida de experiencia derivada de salidas previstas de personal.

- Definición de planes de sucesión para posiciones críticas, incluyendo criterios de sustitución interna y/o externa.
- Diseño de mecanismos de transferencia de conocimiento, orientados a preservar el know-how organizativo.
- Propuestas de solape funcional y temporal entre perfiles salientes y entrantes, que permitan garantizar una transición progresiva y no disruptiva.

El modelo deberá incluir, asimismo:

- Estrategias para la adaptación de perfiles profesionales a nuevas necesidades organizativas.
- Propuestas de desarrollo y capacitación interna vinculadas a la evolución del modelo.
- Recomendaciones para la implantación progresiva del modelo, minimizando impactos organizativos y operativos.

3.7. Elaboración del “business case”

El adjudicatario deberá elaborar un “business case” que permita evaluar la viabilidad y justificación de las propuestas formuladas en el marco del contrato.

Este trabajo incluirá, como mínimo:

- Análisis de la viabilidad económica de las propuestas organizativas y estratégicas planteadas.
- Identificación de costes asociados a la implantación del modelo propuesto, incluyendo recursos humanos, adaptación organizativa y otros factores relevantes.
- Evaluación de los beneficios esperados, tanto en términos económicos como operativos y estratégicos.

Asimismo, el adjudicatario deberá:

- Analizar distintos escenarios (en función de hipótesis de crecimiento, inversión o evolución del entorno).
- Identificar riesgos asociados a la implantación de las propuestas y posibles medidas de mitigación.
- Justificar la coherencia del modelo organizativo y estratégico desde una perspectiva económica.

El “business case” deberá estructurarse de forma clara y comprensible, permitiendo su utilización como herramienta de apoyo para la toma de decisiones.

Asimismo, el adjudicatario deberá colaborar en la preparación de la documentación necesaria para la presentación institucional, asegurando su adecuación a los requerimientos de los órganos de decisión.

3.8. Apoyo a la validación y aprobación de la propuesta

El adjudicatario deberá prestar apoyo a CILSA en el proceso de validación y consolidación de los trabajos realizados, con el fin de facilitar su adecuada revisión y eventual aprobación por parte de los órganos competentes.

A tal efecto:

- las propuestas deberán elaborarse con un nivel de definición suficiente para su revisión y validación interna,
- el adjudicatario deberá atender las observaciones y requerimientos formulados por CILSA, incorporando las adaptaciones que resulten necesarias,
- y deberá colaborar en la preparación de la documentación necesaria para la presentación de los resultados del proyecto.

En particular, el adjudicatario deberá adaptar los contenidos y entregables a los requerimientos que se establezcan durante el proceso de revisión, con el fin de garantizar la coherencia, claridad y adecuación de la propuesta final.

El alcance incluye la realización de todas las reuniones, análisis, trabajos técnicos y documentación necesarios para el desarrollo completo de las actuaciones descritas.

El adjudicatario podrá emplear la metodología que considere más adecuada para la ejecución de los trabajos, siempre que permita cumplir los objetivos definidos en el presente pliego.

3.9. Reuniones de seguimiento y coordinación con CILSA

El adjudicatario deberá garantizar la asistencia a las reuniones de seguimiento, coordinación y validación que convoque CILSA durante la ejecución del contrato.

Con carácter mínimo, se celebrará una reunión presencial de lanzamiento al inicio de los trabajos y reuniones presenciales periódicas en las oficinas de CILSA, cuando así resulte necesario para el correcto seguimiento del contrato, la revisión de hitos, la validación de entregables, la definición de propuestas o la presentación de resultados.

Sin perjuicio de lo anterior, podrán celebrarse reuniones por medios telemáticos cuando así lo acuerde CILSA y la naturaleza de los asuntos a tratar lo permita.

La asistencia a dichas reuniones, así como la preparación de la documentación necesaria para su adecuado desarrollo, se entenderán incluidas en el alcance del contrato, sin derecho a contraprestación adicional alguna.

4. PLANIFICACIÓN

El contrato se desarrollará conforme a una planificación estructurada en fases, que deberá garantizar la correcta secuencia de los trabajos.

Con carácter orientativo, se establecen las siguientes fases:

Fase 1 – Diagnóstico

Fase orientada al análisis de la situación actual de la organización, incluyendo la identificación de sus principales condicionantes, estructura, funcionamiento y necesidades de evolución.

Fase 2 – Definición estratégica

Fase orientada a la elaboración de la estrategia de evolución y expansión, definiendo el modelo de desarrollo futuro y las líneas de actuación necesarias para su implementación.

Fase 3 – Diseño organizativo

Fase orientada a la definición del modelo organizativo, incluyendo la estructura, los roles, las responsabilidades y el dimensionamiento de los recursos necesarios para dar soporte al modelo definido.

Fase 4 – Validación y propuesta final

Fase orientada a la consolidación de los resultados del análisis, incluyendo la elaboración del “business case” y la formalización de la propuesta final con el nivel de detalle necesario para su presentación y revisión.

Fase 5 – Acompañamiento

Fase orientada a la consolidación de los resultados del proyecto y al apoyo a CILSA en el proceso de revisión, validación e integración de las propuestas, con el objetivo de facilitar su adecuada presentación ante los órganos competentes.

En el marco de esta fase, el adjudicatario deberá colaborar en la adaptación de los contenidos y entregables, atendiendo a las observaciones y requerimientos que puedan derivarse de los procesos internos y externos de revisión, incluyendo aquellos asociados a su eventual elevación a instancias de carácter institucional vinculadas a CILSA.

Las propuestas deberán elaborarse y presentarse con el nivel de detalle, claridad y consistencia necesarios para su análisis por los citados órganos, sin que en ningún caso corresponda al adjudicatario la responsabilidad sobre su aprobación final

La duración total del servicio será la que se establezca en el contrato, debiendo el adjudicatario adaptar la planificación detallada a dicho plazo. La planificación podrá ajustarse durante la ejecución del contrato previa validación de CILSA.

5. ENTREGABLES

El adjudicatario deberá entregar a CILSA la documentación técnica resultante de los trabajos desarrollados en el marco del contrato, estructurada de forma clara, coherente y suficiente para su análisis, validación y eventual implantación.

Los entregables deberán ajustarse al contenido del presente Pliego, guardando coherencia con el alcance definido en el apartado 3, y deberán presentarse con un nivel de desarrollo adecuado que permita su utilización efectiva por parte de CILSA.

Con carácter mínimo, se establecen los siguientes entregables:

5.1. Documentos de diagnóstico

El adjudicatario deberá elaborar un documento de diagnóstico que recoja los resultados del análisis de la situación actual de CILSA.

Este documento incluirá, como mínimo:

- Análisis del modelo de negocio actual, incluyendo actividades, posicionamiento y entorno.
- Evaluación de la situación organizativa, incluyendo estructura, funciones y procesos internos.
- Revisión de la situación económico-financiera reciente.
- Identificación de oportunidades de mejora y crecimiento.

Asimismo, el documento deberá incorporar:

- Identificación de fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades.
- Detección de ineficiencias organizativas, duplicidades o carencias estructurales.
- Conclusiones estructuradas que sirvan de base para las fases posteriores.

5.2. Documentos estratégicos

El adjudicatario deberá elaborar un Plan Estratégico que defina la estrategia de expansión y desarrollo futuro de CILSA.

Este documento incluirá, como mínimo:

- Identificación y análisis de ámbitos de crecimiento potencial.
- Definición del modelo de desarrollo territorial y sectorial.
- Establecimiento de prioridades y secuencia de actuación.
- Identificación de riesgos asociados y posibles medidas de mitigación.

El Plan Estratégico deberá recoger de forma estructurada:

- objetivos estratégicos,
- líneas de actuación,
- prioridades de desarrollo,
- y principales hitos para su implementación.

5.3. Documentación organizativa

El adjudicatario deberá elaborar la documentación relativa al modelo organizativo propuesto.

Este entregable incluirá, como mínimo:

- Definición de la estructura organizativa futura.
- Mapa de roles y responsabilidades.
- Catálogo de puestos de trabajo, incluyendo funciones y requisitos.

Asimismo, deberá incorporar:

- Propuesta de mecanismos de coordinación interna y gobernanza.
- Justificación del modelo organizativo en relación con la estrategia definida.
- Análisis del dimensionamiento de la plantilla, incluyendo la estructura actual, las cargas de trabajo y su adecuación a las necesidades operativas y estratégicas.

- Evaluación de la estructura demográfica de la plantilla y análisis de los principales riesgos asociados a su evolución en el medio plazo.

La documentación deberá presentarse con un nivel de detalle suficiente para permitir su comprensión, validación y eventual implantación.

5.4. Estudio retributivo

El adjudicatario deberá elaborar un informe relativo al modelo retributivo de CILSA.

Este documento incluirá, como mínimo:

- Análisis del sistema retributivo vigente.
- Benchmarking salarial con entidades comparables.
- Identificación de desviaciones, desequilibrios o riesgos.

Asimismo, deberá incorporar:

- Evaluación de la coherencia interna del sistema retributivo.
- Análisis de la competitividad externa del modelo.
- Propuesta de política retributiva alineada con la estrategia y el modelo organizativo.

El estudio deberá incluir criterios que garanticen la sostenibilidad económica, la equidad interna y la coherencia del sistema.

5.5. Modelo de evolución organizacional

El adjudicatario deberá entregar un documento específico relativo al modelo de evolución organizacional, que recoja de forma estructurada y detallada las conclusiones y propuestas derivadas de los trabajos realizados.

Este entregable incluirá, como mínimo:

- Descripción del modelo organizativo objetivo, incluyendo estructura, funciones, roles y dimensionamiento asociado.
- Justificación del modelo propuesto en base al diagnóstico previo y a los objetivos estratégicos de CILSA.
- Definición de la hoja de ruta para su implantación, incluyendo fases, hitos y prioridades.

Asimismo, el documento deberá incorporar un plan de transición organizativa y relevo generacional, que incluirá:

- Identificación de posiciones críticas afectadas por previsiones de jubilación u otras salidas relevantes.
- Cronograma orientativo de dichas transiciones, en la medida en que la información disponible lo permita.
- Definición de medidas de sustitución, ya sea mediante promoción interna, captación externa u otras alternativas.
- Diseño de planes de solape entre perfiles, especificando duración, funciones compartidas y objetivos de transferencia de conocimiento.
- Propuesta de mecanismos estructurados de documentación y transmisión del conocimiento (procedimientos, manuales, acompañamiento, etc.).

Asimismo, el entregable deberá incorporar:

- Propuesta de estrategias de adaptación de perfiles profesionales a las necesidades futuras de la organización.
- Definición de líneas de desarrollo y capacitación interna vinculadas a la evolución del modelo organizativo.

El entregable deberá presentarse con un nivel de detalle suficiente que permita su evaluación, validación y eventual implantación por parte de CILSA, incluyendo recomendaciones operativas y criterios de seguimiento.

5.6. Business case y documentación final

El adjudicatario deberá elaborar un documento de “business case” que permita evaluar la viabilidad de las propuestas formuladas.

Este documento incluirá, como mínimo:

- Análisis de la viabilidad económica de las propuestas.
- Identificación de costes asociados a la implantación del modelo.
- Evaluación de beneficios esperados.

Asimismo, deberá incorporar:

- Análisis de escenarios alternativos.
- Identificación de riesgos y medidas de mitigación.
- Justificación económica del modelo organizativo y estratégico propuesto.

El adjudicatario deberá, además, preparar la documentación final de síntesis, apta para su presentación ante los órganos de decisión de CILSA.

5.7. Requisitos generales de los entregables

Todos los entregables deberán presentarse en formato digital editable y en idioma castellano, y deberán estar estructurados de forma que permita su revisión, validación y eventual aprobación por parte de los órganos competentes de CILSA.

El adjudicatario deberá adaptar, cuando resulte necesario, el contenido y formato de los entregables a los requerimientos que se formulen durante el desarrollo del contrato, con el fin de garantizar su adecuada coherencia, claridad y aplicabilidad práctica.

El documento final deberá integrar de forma coherente el conjunto de los trabajos realizados, recogiendo las conclusiones del análisis, la propuesta organizativa y su impacto económico.


Pere Tohá
Director de Recursos y Servicios

