

**IMPLANTACIÓN, MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE PROYECTO DE CRM SOBRE  
PLATAFORMA SALESFORCE**

**EXP. 20-137**

**PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS**

## ÍNDICE

1. OBJETO DEL SERVICIO.....	4
2. ANTECEDENTES .....	5
2.1. QUIÉN ES IFEMA.....	6
2.2. ORGANIZACIÓN DE IFEMA .....	6
2.3. TIPOLOGÍA DE PRODUCTOS .....	10
2.4. TIPOLOGÍA DE CLIENTES .....	12
2.5. ÁMBITOS FUNCIONALES .....	13
2.5.1. VENTAS.....	13
2.5.2. COMERCIO ELECTRÓNICO .....	19
2.5.3. MARKETING .....	21
2.5.4. ATENCIÓN AL CLIENTE .....	22
2.6. ARQUITECTURA TECNOLÓGICA .....	24
3. REQUERIMIENTOS FUNCIONALES DE LA SOLUCIÓN .....	30
3.1. SALES CLOUD .....	30
3.2. COMMERCE CLOUD .....	34
3.3. MARKETING CLOUD .....	35
3.4. SERVICE CLOUD.....	38
4. TAREAS A REALIZAR POR LOS ADJUDICATARIOS .....	40
4.1. LOTE 1.....	40
1. ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS .....	40
2. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN .....	41
3. CONSTRUCCIÓN Y PARAMETRIZACIÓN .....	43
4. DESARROLLO DE APLICACIONES.....	43
5. INTEGRACIÓN.....	46
6. GOBIERNO DE DATOS .....	48
7. CALIDAD DE DATOS .....	49
8. MIGRACIÓN DE DATOS.....	50
9. TESTING .....	51
10. PUESTA EN PRODUCCIÓN.....	52
11. SOPORTE, ESTABILIZACIÓN Y MANTENIMIENTO .....	52
12. GESTIÓN DEL SERVICIO.....	54
4.2. LOTE 2.....	57
1. COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN .....	57
2. SEGUIMIENTO Y CONTROL .....	57
3. REPORTING .....	58
4. ASESORAMIENTO FUNCIONAL .....	59



5.	ASESORAMIENTO TÉCNICO .....	59
6.	GESTIÓN DEL CAMBIO .....	60
5.	PLAZOS E HITOS DEL SERVICIO .....	61
5.1.	LOTE 1 .....	61
5.2.	LOTE 2 .....	63
6.	ENTREGABLES Y DOCUMENTACIÓN .....	64
7.	EQUIPO DE TRABAJO .....	66
7.1.	PERFILES .....	66
7.2.	CAMBIOS EN LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO, CON AFECTACIÓN A AMBOS LOTES. 70	
8.	CONDICIONES DE EJECUCIÓN DEL SERVICIO .....	72
8.1.	HORARIO Y LOCALIZACIÓN .....	72
8.2.	EQUIPAMIENTO .....	72
8.3.	GARANTÍA .....	72
8.4.	IDIOMA.....	72
	ANEXO ACUERDOS MÍNIMOS A NIVEL DE SERVICIO .....	73

## 1. OBJETO DEL SERVICIO

El objeto del servicio es la puesta en marcha de la plataforma CRM en la nube Salesforce que cubra el ciclo completo de la experiencia de cliente de IFEMA, incluyendo la plataforma de integración Mulesoft que permita centralizar y gestionar la comunicación del CRM con el resto de sistemas de IFEMA.

El **lote 1** del servicio incluye la ejecución de todas las tareas de implantación, integración, puesta en marcha y posterior soporte, estabilización y mantenimiento del sistema.

El **lote 2** del servicio incluye la definición y operación de una Oficina de Gestión de Proyecto (o **PMO**, *Project Management Office*) que realice las tareas de supervisión, coordinación, asesoramiento técnico y funcional y gestión del cambio de la implantación y del mantenimiento de la plataforma CRM.

Por la naturaleza del servicio, los licitadores tendrán las siguientes opciones:

- Presentar su oferta para el Lote 1 y el Lote 2
- Presentar su oferta solamente para el Lote 2

Por tanto, no se admitirán ofertas que sólo se presenten para el Lote 1.

La adjudicación se realizará en el siguiente orden:

1. **En primer término, se adjudicará el Lote 1** – Implantación y mantenimiento de una plataforma CRM en la nube.
2. **En segundo lugar, se adjudicará el Lote 2** – Oficina de gestión de proyecto CRM (PMO)

El adjudicatario del Lote 2 no podrá ser el mismo que el del Lote 1.

## 2. ANTECEDENTES

IFEMA tiene como objetivo estratégico mejorar la relación y gestión actual con todos sus clientes y potenciar su proceso comercial. Por ello, ha decidido incluir en su plan de transformación la implantación de un nuevo sistema CRM que sustituirá a la solución actual.

Los principales objetivos que se plantea IFEMA a través de esta implantación son los siguientes:

- Alinear la visión estratégica de la compañía en su marco de crecimiento, con la propuesta de valor en términos de:
  - Gestionar adecuadamente la experiencia de los clientes
  - Capturar el dato relevante en cualquier punto del *journey*
  - Impactar de forma relevante a los diferentes targets
  - Traccionar la demanda a través de acciones de carácter proactivo durante todo el ciclo de vida del cliente
- Disponer de la información global e integral asociada a sus clientes, establecidos en función de la tipificación que se explicará en detalle en el documento.
- Mejorar el proceso de captación y atención a clientes
- Proporcionar un mayor control y visibilidad sobre la actividad de los clientes
- Planificación y registro de la actividad comercial
- Seguimiento de oportunidades durante el proceso de captación
- Integración con los sistemas internos con información asociada al cliente
- Integrar la información con sistemas terceros en tiempo real
- Unificar la gestión de los procesos comerciales y de campañas
- Automatizar los procesos actuales de captación y de gestión de campañas comerciales, ofreciendo a los usuarios un sistema para realizar la gestión de los procesos comerciales y de campañas de una manera eficiente y rápida, usando una interfaz atractiva e intuitiva
- Facilitar el acceso a la información, actualizada en tiempo real, a todas las personas implicadas en la atención al cliente
- Atención al cliente de manera omnicanal
- Definición e implementación de las mejores prácticas en *journeys* de cliente y generación / tracción de demanda
- Normalización, almacenamiento y explotación de la información derivada de la propia operativa comercial de IFEMA que permita una explotación de los diferentes datos obtenidos
- Herramientas de control y reporting para facilitar la actividad comercial

En ese sentido, IFEMA ha adquirido licencias en modo servicio de **Salesforce**, que será la plataforma sobre la que trabajen los adjudicatarios del presente pliego. Más concretamente se han adquirido las siguientes licencias:

- 100 Usuarios de Sales Cloud Enterprise Edition
- 100 Usuarios de Service Cloud Enterprise Edition
- 12000 logins External Apps - Enterprise Edition
- 50 Lightning Platform Starter - Enterprise Edition
- Marketing Cloud Pro Edition
- Advertising Studio
- DMP Marketer Basic Edition
- B2B Commerce Platform Enterprise Edition
- Mulesoft Integration Platform

## 2.1. QUIÉN ES IFEMA

IFEMA es la Institución Ferial de Madrid. Su experiencia a lo largo de 40 años como organizador ferial le sitúa como primer operador de España, y uno de los más importantes de Europa.

Desde su constitución en 1979 hasta nuestros días, IFEMA ha experimentado un crecimiento y expansión vertiginosos, prestando una completa y amplia variedad de productos y servicios a los distintos sectores económicos. En ese sentido, IFEMA ha multiplicado y diversificado sus actividades, productos, clientes y servicios.

La actividad de IFEMA se centra en la organización de certámenes comerciales relacionados con los diferentes sectores económicos, así como en la gestión de sus espacios e infraestructuras para la realización de toda clase de actividades: desde ferias organizadas por terceros, a convenciones, congresos y cualquier tipo de reunión o evento. Entre sus principales compromisos se sitúan generar riqueza y desarrollo para la Región y promocionar y proyectar la imagen de Madrid dentro y fuera de nuestras fronteras.

## 2.2. ORGANIZACIÓN DE IFEMA

Se recogen a continuación a modo orientativo las principales áreas organizativas de IFEMA involucradas en los procesos comerciales y de gestión de clientes.

- **Dirección de Negocio Ferial.** Dirección encargada de dirigir y supervisar la gestión de los Grupos FERIALES, alineando una estrategia común a los equipos comerciales de ferias.
  - **Grupos FERIALES.** Son las direcciones responsables de la gestión integral de las ferias organizadas por Ifema – denominadas “ferias propias” –, así como de su resultado económico. Su responsabilidad es crear el proyecto de feria de acuerdo con las necesidades y oportunidades del mercado y coordinar con el resto de la casa todas las tareas organizativas necesarias (planificación, marketing, comunicación, producción, etc.). Los grupos feriales son los responsables directos de la comercialización en lo que se refiere a la consecución de la

participación de expositores y visitantes y también gestionan todas las actividades que se organizan dentro de cada feria (conferencias, encuentros de negocio, premios, etc.). Cada Grupo Ferial tiene a su cargo varias ferias, existiendo en la actualidad 8 Grupos FERIALES.

- **Dirección de Desarrollo de Negocio**

- **Dirección de Convenciones.**

Dirección encargada de la captación y gestión de convenciones, congresos, actos varios (juntas de accionistas, ceremonias de graduación, rodajes cinematográficos, etc.) y de ferias no organizadas por IFEMA (llamadas “ferias externas”), pero que se celebran en sus instalaciones. La Dirección de Convenciones comercializa para estos propósitos, las salas y pabellones del Recinto Ferial y del Palacio Municipal de Congresos, es responsable de la captación del cliente que decide organizar sus actos en las instalaciones de IFEMA y gestiona con el cliente, en coordinación con el resto de la organización, la intervención de IFEMA en la producción de estos eventos.

- **Dirección de Ferias de Público y Eventos de Ocio.**

Área encargada de la captación y gestión de los eventos de ocio (conciertos, exposiciones, etc.) que son de organización externa y se celebran en espacios de IFEMA, y de algunas ferias que son organizadas o co-organizadas por IFEMA y que están dirigidas al público general. En la primera tarea (eventos de ocio), funciona de modo similar a la dirección de Convenciones arriba descrita y en la segunda (ferias de público), de modo similar a un grupo ferial.

- **Dirección de Expansión Internacional**

Sus funciones principales son:

- Potenciar la actividad internacional de IFEMA, desarrollando aquellos proyectos feriales que, desde España, puedan exportarse al extranjero
- Conocer los mercados feriales internacionales para identificar los de mayor oportunidad de negocio para IFEMA
- Supervisar las delegaciones internacionales y los programas de becarios de comercio exterior
- Participar en la estrategia comercial a nivel internacional
- Gestión y coordinación de los Programas de Compradores Internacionales de las distintas ferias

- **Dirección de Comunicación y Marketing**

- **Dirección de Comunicación y Prensa.** Encargado de la estrategia de comunicación y de relación con los medios de comunicación, tanto a nivel corporativo (institucional) como a nivel de ferias.

- **Dirección de Marketing y Estrategia Digital.** Encargado de las áreas de Marca, Medios, Online / Estrategia Digital, Business intelligent y Producción gráfica.

- **Dirección de Relaciones Externas.** Encargado de las relaciones institucionales, protocolo y servicio de azafatas.
- **Departamento de Patrocinios.** Soporte en la búsqueda de patrocinios para las ferias y eventos.

Adicionalmente el equipo de Marketing de Ifema se encarga del desarrollo y parametrización de todos los sites bajo ifema.es, las campañas ON y OFF tanto de la parte corporativa como de los grupos feriales así como el diseño e implementación de las diferentes marcas de Ifema.

A nivel de sites o páginas web, el equipo de Marketing se encarga de diseñar, elaborar y parametrizar el contenido de todos los sites de Ifema así como implementar mejoras a nivel de usabilidad como performance.

En paralelo el equipo de Marketing tiene la misión de asegurar e implementar las campañas en los diferentes canales y medios así como asegurar y definir las reglas de impactos y de comunicación con nuestras bases de datos.

- **Dirección Económico-Financiera y de Infraestructuras**

- **Dirección de Servicios FERIALES.** Dirección encargada de la producción ferial a través de las siguientes áreas:
  - **Servicio a Pabellones:** Preparación de la infraestructura, montaje, celebración y desmontaje en todos los actos feriales y no feriales en coordinación con los Grupos FERIALES y demás Direcciones Centrales. Seguimiento de la prestación de servicios solicitados por los expositores. Relación con empresas montadoras y otros proveedores de servicios. Concesión de permisos de entrada a expositores.
  - **Actividades:** Supervisión, responsabilidad y control del servicio de guardarropía. Preparación, montaje y desmontaje de salas para el desarrollo de actos de la Dirección de Convenciones y Grupos FERIALES.
  - **Secretaría Técnica:** Realiza labores de soporte técnico, revisando los proyectos de montaje de stands y resolución de los problemas de carácter técnico que se producen durante la actividad ferial. Asimismo, lleva a cabo labores de Atención al Cliente, tales como información y resolución de problemas al expositor en cualquiera de las fases de la actividad ferial (montaje, celebración y desmontaje), y a visitantes (servicio de objetos perdidos).
  - **Diseño Ferial:** Diseño de las superficies de los pabellones que se comercializan y aspectos técnicos relacionados con la delineación, así como proyectos de decoración.
- **Área de Servicios y Experiencia de Clientes.** Es el área encargada de promocionar la venta de servicios a todos los clientes de IFEMA (expositores,

visitantes, organizadores, otros clientes) y de garantizar que la experiencia en su relación con IFEMA es óptima y rentable.

En el ámbito de la venta de servicios, este equipo gestiona el Catálogo de Servicios de IFEMA (e-commerce) y apoya a los grupos comerciales en la presentación de propuestas ad-hoc de venta de servicio para los clientes.

Asimismo, es responsable de la creación de nuevos servicios y de la mejora de los existentes, apoyando la generación de ingresos en IFEMA.

En el ámbito de la Experiencia de Clientes, esta área es responsable del Contact Center de la organización.

### **Contact Center**

Adicionalmente a la estructura interna de IFEMA, la organización cuenta con un servicio externalizado de Contact Center multicanal, cuyos usuarios también trabajarán sobre la plataforma CRM.

El Contact Center de IFEMA ha de entenderse como una unidad multicanal de procesos de atención telefónica, gestión de emails, click to Call, chat y emisión de llamadas, integrados bajo una misma herramienta de gestión de contactos, que permite la gestión de las diferentes tipologías de clientes en función de su perfil y de la información necesaria para su gestión.

La misión fundamental del Contact Center en IFEMA es realizar una atención multicanal a expositores, visitantes, montadores, proveedores, agencias, periodistas y a otros agentes con los que IFEMA interactúa.

Asimismo, es misión del Contact Center de IFEMA utilizar el canal telefónico para realizar campañas comerciales, de información o de validación de información para cualquier departamento interno de IFEMA con el fin que éste determine.

Algunos ejemplos de los ámbitos de trabajo comúnmente gestionados por el Contact Center son:

- Información general relacionada con la celebración de las ferias y eventos del recinto.
- Información relativa a procesos administrativos, técnicos o comerciales.
- Información y soporte a las aplicaciones de Zona de Expositores (varias herramientas on line mediante las cuales los expositores gestionan una parte significativa de los procesos relativos a su participación).
- Tratamiento y envío de documentos tanto a clientes como a departamentos de IFEMA.
- Contactos con clientes mediante llamadas salientes para informaciones específicas.
- Filtro de la llamada de los clientes y transferencia telefónica de la llamada al departamento de IFEMA responsable de su resolución.
- Comunicación y asignación de tareas diferidas a los departamentos de IFEMA.
- Apoyo al prerregistro de visitantes u otras herramientas on line que IFEMA pueda poner a disposición de estos clientes.

- Tareas administrativas básicas, relacionadas con los procesos mencionados, que IFEMA considere oportuno.
- Gestión de correos electrónicos
- Mantenimiento de la información de los clientes a través de aplicaciones proporcionadas por IFEMA sobre las fuentes de datos de IFEMA.
- Comercialización y asesoramiento sobre servicios que puedan necesitar los expositores.
- Información y promoción de ferias.

### 2.3. TIPOLOGÍA DE PRODUCTOS

Los productos que comercializa IFEMA pueden agruparse en dos grandes bloques:

- **Espacios.** Alquiler de espacios en las instalaciones de IFEMA para la celebración de ferias o eventos. Esta acción comercial se subdivide en 2 modalidades:
  - Espacio para ubicar una empresa dentro de una feria organizada por IFEMA; el cliente solicita participar en la feria y posteriormente IFEMA le adjudica su espacio físico dentro de la misma, para ubicar su “stand”. IFEMA realiza las particiones de los espacios dentro del/de los pabellón/es utilizados para la feria.
  - Espacio para localizar una actividad en las instalaciones de IFEMA. El cliente alquila pabellón/es, sala/s, plaza/s ...y ubica allí su actividad (feria externa, concierto, junta de accionistas, etc.)
- **Servicios.** Provisión de servicios adicionales al espacio, los cuales se pueden categorizar en:
  - Stands modulares y accesorios
  - Stands de diseño libre
  - Electricidad y acometidas
  - Agua y aire comprimido
  - Decoración gráfica
  - Electricidad diseño libre
  - Telecomunicaciones
  - Limpieza
  - Puntos de cuelgue
  - Mobiliario y complementos
  - Audiovisuales e informática
  - Promoción y publicidad
  - Servicios complementarios (Aparcamiento, Azafatas, Seguros, etc.)

Estos productos se comercializan a través de diferentes tipos de ferias y eventos, que procedemos a describir.

Tipo	Descripción	Áreas comerciales involucradas
<b>Ferias y eventos propios</b>	<p>Las ferias propias son aquellas que diseña, organiza y comercializa IFEMA. En algunas de ellas existe la figura de un co-organizador externo.</p> <p>Actualmente suponen la mayor parte de la actividad comercial de la institución.</p> <p>Anualmente IFEMA celebra más de 50 ferias propias.</p> <p>IFEMA también organiza algún evento como por ejemplo Pasarelas de Moda</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos Feriales</li> <li>• Servicios y Experiencia de Cliente</li> <li>• Departamento de Patrocinios</li> <li>• Dirección de ferias de público y eventos de ocio</li> <li>• Dirección de desarrollo de negocio (desarrollo nuevos proyectos)</li> <li>• Dirección de expansión internacional</li> </ul>
<b>Ferias y eventos externos</b>	<p>Ferias o eventos que son gestionados por un organizador externo.</p> <p>Dentro de esta tipología se incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Convenciones:</b> Eventos privados y corporativos tales como convenciones, graduaciones, juntas de accionistas, conferencias, exámenes o filmaciones.</li> <li>• <b>Congresos:</b> Congresos, con o sin exposición, llevados a cabo por parte de asociaciones u otras entidades.</li> <li>• <b>Ferias externas:</b> Ferias organizadas por un promotor externo a IFEMA.</li> <li>• <b>Eventos de Ocio:</b> Conciertos, espectáculos, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Convenciones</li> <li>• Dirección de ferias de público y eventos de ocio</li> <li>• Servicios y Experiencia de Cliente</li> <li>• Dirección de desarrollo de negocio (desarrollo nuevos proyectos)</li> </ul>
<b>Ferias y eventos internacionales</b>	<p>Ferias organizadas por IFEMA con convocatorias en diferentes países fuera de España.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de expansión internacional</li> </ul>

## 2.4. TIPOLOGÍA DE CLIENTES

IFEMA cuenta con diversos tipos de clientes y actores con los que se relaciona comercialmente, los cuales se describen a continuación a modo orientativo.

Tipología	Descripción
<b>Expositores</b>	<p>Se pueden categorizar en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expositor de feria propia:</b> cliente que alquilan un espacio y contratan servicios adicionales en los pabellones de una feria organizada por IFEMA, para exponer sus productos y/o servicios.</li> <li>• <b>Co-expositor:</b> cliente de feria propia que comparte el espacio contratado por un expositor, con el mismo fin que éste.</li> <li>• <b>Expositor de feria externa:</b> cliente que participa en ferias organizadas por un organizador externo.</li> </ul>
<b>Visitantes</b>	<p>Se pueden categorizar en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Visitantes profesionales:</b> visitante de una feria con interés profesional en la temática y expositores de la feria (sector, producto/servicio, etc.).</li> <li>• <b>Visitantes de público general:</b> visitantes de una feria o evento abierto al público general.</li> </ul>
<b>Montador / Agencia</b>	<p>Empresa externa encargada de realizar el montaje y desmontaje de los stands en los pabellones para la realización de una feria o evento. Con estas empresas se mantiene contacto comercial para la contratación de servicios adicionales (p.ej. puntos de toma de corriente).</p>
<b>Organizadores externos</b>	<p>▶ Empresa organizadora que alquila un espacio a IFEMA para organizar una feria o evento externo.</p>
<b>Coorganizador</b>	<p>▶ Entidad que organiza de forma conjunta con IFEMA una feria o evento externo.</p>
<b>Patrocinadores</b>	<p>▶ Entidad que patrocina o co-patrocina una feria o evento organizado por IFEMA en su todo o en una parte concreta del mismo. Un mismo evento o feria puede tener múltiples patrocinadores.</p>
<b>Participante en actividad</b>	<p>▶ Persona que participa en una actividad en el marco de un evento o feria propia.</p>
<b>Ponentes</b>	<p>▶ Persona de carácter profesional que realiza una exposición sobre una temática específica en el marco de una feria o evento.</p>

<b>Comité organizador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Las ferias propias de IFEMA tienen un “Comité Organizador” – órgano externo cuya función es consultiva y representativa - donde se encuentran representados los principales actores de la oferta y la demanda, en ocasiones también de las instituciones, del sector al que sirve la feria. Con este Comité se mantienen reuniones tanto de forma previa a la celebración de la feria, como posteriormente.</li> </ul>
<b>Comisionista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Actor ajeno a IFEMA que confirma una colaboración para la consecución de expositores u otras tipologías de clientes de interés, para ferias propias o externas, y al que se retribuye a comisión.</li> </ul>
<b>Delegaciones internacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Grupo internacional compuesto por delegados asociados a IFEMA para la consecución de expositores u otras tipologías de clientes de interés, para ferias propias o externas, y al que se les retribuye de forma fija o a comisión.</li> </ul>
<b>Medios de comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Empresas y profesionales de comunicación (periodistas, medios online, prensa, canales de televisión, etc.) que se encargan de hacer la cobertura de las diferentes ferias y eventos que se realizan en IFEMA.</li> </ul>
<b>Otros clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Otros tipos de clientes tales como anunciantes en soportes publicitarios (no expositores ni organizadores), clientes del servicio de aparcamientos (empresas colindantes con los recintos de IFEMA), etc..</li> </ul>

## 2.5. ÁMBITOS FUNCIONALES

Se describen a continuación los principales ámbitos funcionales que existen actualmente en IFEMA involucrados en los procesos comerciales y de gestión de clientes. Esta descripción **es meramente orientativa** y no implica que los procesos a implementar en el CRM se correspondan con los existentes en la actualidad.

### 2.5.1. VENTAS

IFEMA tiene como estrategia para los próximos años consolidarse como un **proveedor integral** para sus clientes. Esto supone alinear a la organización, sus productos y servicios, sus procesos y sus sistemas para conjugar la actividad comercial alrededor del alquiler de espacio con la venta de la mayor parte de los servicios que sus clientes pueden requerir.

En el ámbito de los eventos de organización propia, esta estrategia implica que el CRM debe convertirse en una herramienta facilitadora de que el proceso comercial sea integral para sus expositores, pasando de la venta de participación a la venta de servicios adicionales de manera fluida y con una visión global de la actividad y las necesidades de los clientes.

En el ámbito de los organizadores a los que IFEMA alquila espacio en sus recintos, el ser un proveedor integral de servicios implica coordinar la actividad propia con la de *partners* estratégicos de determinados servicios, que deben incorporarse a los procesos comerciales gestionados por el CRM de manera transparente para los clientes.

Las principales tareas que se realizan son las siguientes:

- Prospección del mercado en cada una de las áreas de negocio e identificación de oportunidades comerciales.
- Elaboración de propuestas de alquiler de espacio, servicios y/o exhibición en los recintos de IFEMA, incluyendo una estimación del área a ocupar por el cliente y un cálculo del presupuesto.
- Seguimiento de la oportunidad hasta su cierre, interactuando con el cliente y con los distintos interlocutores implicados en la organización de la feria o evento.
- Revisión de planos y distribuciones propuestas por el cliente.
- Asignación de forma gráfica en el plano de cada feria/evento los espacios reservados y adjudicados a cada cliente.
- Cierre de la oportunidad, elaboración y firma del contrato con el cliente.
- Planificación y coordinación de la feria o evento antes de su celebración. En el caso de organizadores externos, se realizarán visitas al cliente, a otras ediciones del evento en otros recintos, se recibirá al cliente en IFEMA, y en general se estará en contacto con él para atender a los distintos interlocutores que el cliente defina y darles soporte en todo lo que necesiten conocer para planificar correctamente la celebración del evento en IFEMA.
- Elaboración de cotizaciones y comercialización de servicios.
- Durante el montaje, celebración y desmontaje, el equipo comercial debe atender a las incidencias y necesidades que los clientes le comuniquen, distribuyendo el trabajo entre las otras áreas de IFEMA.
- Asimismo, el responsable del evento debe coordinar la comunicación con el resto de la organización con respecto a las características específicas del evento, su logística y todos los datos que el resto de los departamentos necesiten conocer para llevar a cabo sus distintas funciones.
- Análisis y explotación de los datos comerciales y de clientes.

### **Comercialización de ferias propias**

Con el objetivo de comprender mejor el ámbito de ventas en eventos propios, se describe a continuación el proceso empleado por IFEMA para la comercialización de sus ferias.

La acción de comercialización de ferias propias se inicia habitualmente con la propuesta de participación a los expositores de la anterior edición, ligada a un periodo y sistema de elección prioritaria de ubicación dentro de la feria. La primera acción comercial normalmente se centra en el alquiler de espacio y en el tamaño de ese espacio que será vendido asociado a unos servicios mínimos establecidos (seguros, electricidad y tarifa por participar del marketing y comunicaciones de la feria, habitualmente) y cuya adquisición incorporará también determinadas prestaciones asociadas (un número de pases de expositor e invitaciones de la feria, habitualmente). En este sentido, existen ferias que además venden siempre el espacio

ligado a un montaje de stand obligatorio, otras que solo ofrecen el espacio en primer lugar y otras que ofrecen desde el primer momento la doble opción de alquilar solo el suelo o alquilar el suelo ya con un stand montado.

En cuanto a la dinámica de venta, frecuentemente se ofrece la posibilidad de repetir la ubicación de la edición anterior o participar en un proceso de adjudicación de espacios donde el expositor de la edición anterior elige antes que los nuevos participantes. En este segundo caso, es frecuente que se organicen “reuniones de adjudicación” en las que, bajo una regla transparente y conocida por todos, se establece el turno de elección de espacio y es el expositor quien selecciona su ubicación en su turno. Esta regla suele referirse a dos variables, la superficie solicitada y la antigüedad en la feria; la mayor superficie y la mayor antigüedad, otorgan mejor turno de elección.

En el caso de ferias que ofrecen repetir la ubicación de la edición anterior, tras el lanzamiento a “antiguos expositores”, se activa la comercialización al resto de la base de datos de potenciales clientes. En el caso de celebrar “reuniones de adjudicación” se lanza habitualmente de modo simultáneo a “antiguos” y nuevos. En todo caso, la acción comercial continúa durante todo el tiempo de preparación del evento tanto ante los expositores de la edición anterior que no han confirmado, como ante el resto de las empresas. En principio la comercialización acabaría al finalizar la disponibilidad de espacio o un mes antes del comienzo de la celebración de la feria; en la práctica, si hay espacio disponible, la comercialización se puede extender un poco más.

Una vez producida la primera adjudicación de espacio por renovación de ubicaciones de la anterior edición o por otro procedimiento que asigne sitio a los primeros solicitantes, la dinámica habitual para agregar expositores es que, tras detectar el interés en la participación, se proponga ubicación y un presupuesto asociado. En el momento en que se llega a un acuerdo sobre la ubicación, se formaliza la contratación y se exigen los pagos atendiendo a un calendario. Habitualmente, el último pago que completa todo lo debido, se debe satisfacer un mes antes del comienzo de la feria; en todo caso, los expositores no pueden entrar a montar su stand sin haber completado este pago.

El proceso descrito es el más habitual, si bien existen diferencias feria a feria e incluso edición a edición, dependiendo de las circunstancias del sector y del mercado. Existen también en IFEMA algunas ferias “de selección” en las que solo podrán participar empresas previamente autorizadas por un Comité de selección.

El elemento de negociación es la ubicación dentro de la feria, no se negocian habitualmente tarifas; la negociación en precio sería un hecho muy excepcional, es prácticamente inexistente. Si existen en ocasiones tarifas de participación diferentes según el tamaño del stand, su apertura a pasillos, la sección de la feria en que se ubique el stand, o la pertenencia de la empresa a una asociación sectorial determinada, por ejemplo. También existen en algunas ferias descuentos asociados a la satisfacción adelantada de un pago, sobre el calendario establecido.

Una vez que la empresa tiene asignado una ubicación en una feria, comienza el proceso de contratación de los servicios ofrecidos por IFEMA que son complementarios a su participación.

Los comerciales de IFEMA están asignados a una o varias ferias o a una parte de una feria en casos de las ferias más grandes, se dirigen a los potenciales clientes a través de newsletters, emails, teléfono, encuentros personales en eventos sectoriales (ferias de la competencia, reuniones del sector, etc.) o visitas a las empresas.

### **Comercialización de eventos de organización externa**

Una de las líneas de negocio de IFEMA es el alquiler de sus recintos a Organizadores de eventos. Estos eventos externos pueden ser ferias, congresos, convenciones, eventos privados, conciertos, eventos de ocio, etc.

Esta actividad es gestionada por la Dirección de Convenciones y la Dirección de Ferias de Público y Eventos de Ocio.

El proceso comercial comienza con la prospección del mercado y el seguimiento y contacto con distintos organizadores o agencias para ofrecer los recintos de IFEMA para celebrar sus eventos.

Este proceso puede durar varios años y el equipo comercial gestiona todos los contactos con estos potenciales clientes, realizando y recibiendo visitas y enviando propuestas acordes a las necesidades específicas de cada caso.

Las propuestas implican la implantación del evento específico en el plano del recinto, de acuerdo con sus características técnicas, su superficie de ocupación y las fechas de montaje, celebración y desmontaje. Asimismo, las propuestas incluyen los presupuestos asociados de alquileres y servicios, de acuerdo con la petición específica de cada cliente.

Este proceso comercial puede requerir la participación de otros departamentos de IFEMA (por ejemplo, Área de Servicios para aspectos comerciales de los servicios y propuestas ad-hoc; Dirección de Servicios Feriales para aspectos técnicos de los montajes y pabellones; Dirección Técnica para aspectos específicos de determinados servicios como telecomunicaciones o electricidad; etc.).

Además de los departamentos internos de IFEMA, en la venta a organizadores externos participan normalmente otros agentes, como pueden ser partners de construcción y montaje, que ayudan a IFEMA a diseñar una propuesta de implantación del evento externo en el recinto, u otros agentes prescriptores, que sirven de enlace entre IFEMA y los potenciales clientes.

Con la colaboración de todos los implicados se construye el proceso comercial y la propuesta de IFEMA a estos organizadores o agencias.

Una vez que el cliente ha aceptado la propuesta, se comienza a gestionar la firma del contrato y, hasta la fecha de celebración del evento, se realizan todas las tareas propias de la

planificación y coordinación de éste, coordinadas por las áreas específicas de la línea de negocio a la que pertenezca el evento.

### **Comercialización de patrocinios**

El Área de Patrocinios en IFEMA se ocupa de proponer acuerdos de patrocinios a empresas que puedan estar interesadas en los eventos y la actividad general de IFEMA.

Un patrocinio puede configurarse en el ámbito de un evento propio de IFEMA (por ejemplo, patrocinadores de Mercedes Benz Fashion Week Madrid o de ARCO) o en un ámbito más global de IFEMA (por ejemplo, Iberia como línea aérea oficial de IFEMA, o Iberdrola como partner estratégico de IFEMA en el ámbito de la movilidad sostenible).

El proceso comercial comienza con la prospección del mercado y el seguimiento y contacto con distintas empresas o agencias para ofrecer los acuerdos de patrocinios.

En este sentido, en función del ámbito del patrocinio, los potenciales clientes para los mismos pueden ser empresas participantes en los distintos eventos de IFEMA o, asimismo, cualquier otra empresa relacionada o interesada en el posible acuerdo.

Este proceso puede durar varios meses y el equipo comercial gestiona todos los contactos con estos potenciales clientes, realizando y recibiendo visitas y enviando propuestas acordes a las necesidades específicas de cada caso. En este proceso, puede participar, además del equipo del área de Patrocinios, los equipos comerciales de las distintas ferias u otros eventos organizados por IFEMA.

Las propuestas comerciales para los posibles patrocinadores incluyen las contraprestaciones de ambas partes y la valoración económica del acuerdo, de acuerdo con el proyecto concreto que se está proponiendo.

Este proceso comercial puede requerir la participación de otros departamentos de IFEMA (por ejemplo, Dirección de Comunicación para temas relacionados con las prestaciones en comunicación que se ofrezcan; Dirección de Marketing, para aspectos relativos a impacto on line; Área de Servicios para aspectos comerciales de los servicios; Dirección de Servicios Feriales para aspectos técnicos de los montajes y pabellones; Dirección Técnica para aspectos específicos de determinados servicios como telecomunicaciones o electricidad; etc.).

Además de los departamentos internos de IFEMA, en la venta de patrocinios pueden intervenir otros agentes, como pueden ser agencias u otros prescriptores, que sirven de enlace entre IFEMA y los potenciales clientes.

Con la colaboración de todos los implicados se construye el proceso comercial y la propuesta de IFEMA a estas empresas.

Una vez que el cliente ha aceptado la propuesta, se comienza a gestionar la firma del contrato y, hasta la fecha de celebración del evento o de comienzo del acuerdo, se realizan todas las tareas propias de la planificación de éste, coordinadas por el Área de Patrocinios.

### **Comercialización proactiva de determinados servicios**

Dentro del Catálogo de Servicios de IFEMA existen algunos servicios que no se compran on line a través del e-commerce, sino que son comercializados de forma proactiva por un equipo comercial.

Se trata de la publicidad y los proyectos de señalización y branding, la decoración gráfica para stands modulares y la venta de stands de diseño. Estos 3 servicios, por sus características particulares, se configuran totalmente a medida de cada cliente, por lo que requieren de un equipo comercial de apoyo a la hora de promover su venta.

El equipo de venta de estos servicios se encuentra enmarcado dentro del Área de Servicios, y tiene como apoyo un equipo específico de venta dentro del Contact Center de IFEMA. Algunas características específicas de estos procesos comerciales son las siguientes:

- Venta de publicidad en el recinto y de proyectos de señalización: esta venta se realiza a clientes expositores de ferias propias y a clientes organizadores de eventos externos. También pueden existir otro tipo de anunciantes. Este proceso comercial se gestiona con una aplicación basada en el gestor de contactos del Contact Center, para la emisión de llamadas a los clientes, el seguimiento de las interacciones y la elaboración de presupuestos y propuestas comerciales. Asimismo, se trabaja con un plano de soportes que se actualiza constantemente para reflejar la disponibilidad.
- Venta de decoración gráfica de stands: esta venta se realiza fundamentalmente a clientes expositores de ferias propias que tienen stands modulares. Este proceso comercial se gestiona con una aplicación basada en el gestor de contactos del Contact Center, para la emisión de llamadas a los clientes, el seguimiento de las interacciones y la elaboración de presupuestos y propuestas comerciales. Asimismo, se trabaja con un plano de stand en el que se localizan los elementos a instalar y que constituye parte de la información a enviar a la empresa colaboradora como orden de trabajo.
- Venta de stands de diseño: esta venta se realiza fundamentalmente a clientes expositores de ferias propias cuya participación se basa en un stand a medida de sus necesidades y no es un stand modular. Este proceso comercial se gestiona con una aplicación basada en el gestor de contactos del Contact Center, para la emisión de llamadas a los clientes, el seguimiento de las interacciones y la elaboración de presupuestos y propuestas comerciales. Asimismo, se trabaja con un formulario de Google forms para gestionar las peticiones de los clientes y enviar el briefing de las necesidades a las empresas colaboradoras de diseño de stands.

## 2.5.2. COMERCIO ELECTRÓNICO

Los servicios que se ofrecen a los clientes de IFEMA están incluidos en una herramienta on line de Catálogo de Servicios, a la que los clientes acceden con usuario y contraseña, (aunque también pueden contratarse por otros canales: envío de planos, email, llamada telefónica).

Este canal online (Catálogo de Servicios) es un e-commerce B2B.

En el ámbito del comercio electrónico se lleva a cabo la comercialización de los servicios (no espacios) ofrecidos por IFEMA a través del canal online (Catálogo de Servicios) a clientes B2B

Debido a la naturaleza dispar de los servicios, los formatos en los que la información de estos se presenta y se puede (o no) contratar se adaptan a cada categoría específica.

Se describen a continuación los distintos usuarios que pueden estar involucrados en la plataforma de comercio electrónico.

### a) **Clientes expositores de ferias propias**

Los expositores de ferias de organización propia de IFEMA acceden al Catálogo de Servicios a través de un entorno privado, con claves de acceso individualizadas.

Pueden existir varios usuarios por empresa, manteniendo la trazabilidad de las contrataciones por usuario.

El conjunto de servicios que se le presenta está totalmente ligado con el tipo de participación que cada cliente tiene en la feria, y por tanto puede variar, para una misma feria, de un cliente a otro.

Al acceder al Catálogo de Servicios el cliente es identificado, de manera tal que los servicios que concrete se instalarán en su stand, sin que él tenga que dar esta información, y se vuelcan en su estado de cuentas con IFEMA.

El cliente puede realizar modificaciones o anulaciones en el conjunto de servicios contratados.

En función de la fecha de contratación, se pueden aplicar precios distintos a los mismos servicios.

Para ayudar al cliente en su proceso de contratación, el Catálogo debe presentar relaciones entre los servicios, controles, sugerencias y flujos de ayudas que mejoren la experiencia y usabilidad.

Existen servicios que, por su naturaleza, pueden estar disponibles durante el período de montaje de la feria, para su contratación on line a través de móvil por los expositores.

Sin embargo, en otros casos, determinados servicios no será posible contratarlos online a partir de una fecha. En esos casos, se deberá abrir la posibilidad de pedirlos sin llegar a contratarlos, recibiendo una confirmación posterior de IFEMA, o realizar el pedido de manera presencial en el recinto.

Si el cliente participa más de una vez en una feria, en sucesivas ediciones podrá acceder a sus pedidos anteriores y repetirlos fácilmente.

**b) Montadores, agencias y otros colaboradores de los expositores**

Estos clientes acceden al mismo Catálogo de Servicios que los expositores, también en un entorno privado con usuario y contraseña y con las mismas funcionalidades.

Pueden contratar servicios para más de un stand, debiendo identificarlo correctamente.

Acceden de forma paralela a los propios expositores del stand, de manera que podrán existir varios usuarios contratando servicios para un mismo stand.

A diferencia de los expositores, para que el pedido se considere en firme, este tipo de cliente deberá pagar sus pedidos antes de salir de la plataforma. Existen, además, una serie de empresas colaboradoras a las que, por ser empresas homologadas y su especial relación contractual y de facturación con IFEMA, se les permite la compra a cuenta para stands de terceros, para la posterior liquidación una vez se cierre el evento.

**c) Organizadores y expositores de ferias y eventos de organización externa a IFEMA**

Estos clientes acceden al Catálogo de Servicios de IFEMA que ellos mismos hayan solicitado, adaptando el tipo de servicios que se ofrecen a las características específicas de su evento.

El Catálogo se configura con la marca de su evento y el acceso se puede realizar desde múltiples entornos definidos por el Organizador.

La contratación de servicios en este Catálogo, a petición del Organizador, puede realizarse por dos vías:

- El propio Organizador centraliza la contratación de servicios para todos sus clientes
- Cada cliente contrata servicios individualmente

El Organizador debe tener acceso a la evolución de la contratación de servicios dentro del Catálogo y a otros informes que requiera.

**d) Personal interno de IFEMA**

Existen departamentos internos de IFEMA a los que pueden llegar peticiones de servicios o donde pueden surgir necesidades de contratar servicios a los distintos clientes.

Para ello, estas personas deben poder contratar en nombre de los clientes, dejando trazabilidad en el sistema de que la contratación ha sido realizada de esta forma.

Adicionalmente IFEMA dispone tanto para visitantes profesionales de un registro profesional a incorporar en CRM así como, una plataforma de venta de entradas marca blanca, ONEBOX, para todo el ticketing en B2C, donde ésta información deberá converger en los cuadros de mando de CRM para dar información del seguimiento de la feria a cada responsable comercial o a Marketing.

### **2.5.3. MARKETING**

EL objetivo en el ámbito de marketing es impactar al cliente de una forma óptima para maximizar la captación de la demanda de los espacios y servicios comercializados por IFEMA.

Marketing actualmente trabaja con toda la suite de Google tanto para la analítica como para las campañas de programática. En paralelo se trabaja con diversos actores de forma directa, sobre todo medios, redes sociales o canales que ayuden al branding o la conversión.

IFEMA está dando un giro en su estrategia apostando por eventos destinados al gran público y de gran formato. En esta nueva línea de negocio, IFEMA ha puesto en marcha una plataforma de venta de tickets que integrará el B2B y el B2C y creará sinergias con las principales ticketeras del mercado.

Hasta el momento el negocio de B2C de IFEMA se basaba en gran medida en el espacio, pero con esta nueva perspectiva, se añade la venta de entradas e incluso, hacer de promotor y responsable de la estrategia de Marketing de estos eventos, donde será clave impulsar las audiencias, las comunicaciones y la mejora del ratio de conversión así como el margen por entrada vendida. IFEMA, busca una sinergia que podrá hacer más rentables las campañas de Marketing, con el propósito de alcanzar los objetivos marcados por la compañía.

El equipo de Marketing trabajará de manera conectada con las diferentes Direcciones Comerciales tanto en escenarios B2B como B2C, para determinar la estrategia, el diseño, el impacto de las campañas e ir optimizándolas.

Se incluyen a continuación ejemplos de casos de uso gestionados a través del ámbito de marketing:

- Captación de nuevos visitantes o expositores a través de los diferentes canales publicitarios tanto en ON como el OFF
- Medición de la conversión y mejora del CRO en los diferentes Sites
- Un expositor que ha estado presente en ferias pasadas es impactado a través de publicidad en redes sociales instándole a participar en siguientes eventos, con un mensaje personalizado a su perfil.

- Un visitante que está visitando páginas relacionadas con una feria o evento de IFEMA es impactado a través de un anuncio en medios de prensa digital o aplicaciones móviles.
- Un expositor añade a su carrito una serie de artículos en la plataforma de comercio electrónico, pero la adquisición no llega a término. Pasados unos días determinados, el cliente recibe un SMS de recordatorio para finalizar la compra con un descuento adicional como promoción, con lo que el visitante vuelve a la web y finaliza la compra.
- Un visitante que va a asistir a una feria de IFEMA recibe un descuento para otro evento o feria que se realiza en las mismas fechas, y que podría aprovechar para visitar en paralelo.
- Pasado el estado de apertura de la compra de pases a una feria, la herramienta envía un email a los asistentes pasados de forma automática siempre que se cuente con los consentimientos. En paralelo se activa campaña de retargeting en aquellos que hayan visitado pero que no hayan finalizado su registro.
- Al cambiarse la programación de un evento feria, se remite email a todos los asistentes informándoles del cambio. Envío de mensaje push en vez de email si es el mismo usuario.
- Diseño de las plantillas de los emails y las reglas de negocio (el envío lo realizarán los grupos feriales)

Recientemente se ha incorporado el área de DATA a Marketing con el objetivo de crear un área de B.I. Esta área actualmente diseña el onboarding del registro de visitantes, su activación y explotación de la información, donde SALESFORCE será una pieza clave.

#### **2.5.4. ATENCIÓN AL CLIENTE**

En este ámbito se incluyen todas aquellas actividades destinadas al servicio y atención al cliente. El objetivo es poder llevar a cabo dichas actividades de una forma unificada y omnicanal, disponiendo de una visión 360 grados de los clientes y personalizando la interacción con los mismos.

Los grupos de usuarios involucrados en este ámbito son los siguientes.

##### **a) Contact Center**

Tal y como se ha descrito en el apartado Organización de IFEMA, la entidad cuenta con un servicio de Contact Center multicanal. Se trata de un servicio subcontratado totalmente integrado con las aplicaciones de IFEMA y la información de gestión de sus clientes.

Las actividades del Contact Center incluyen la gestión de contactos, gestión de casos o incidencias, envío y recepción de información del resto de la organización, etc. todo ello en un entorno multicanal (llamadas, mails, chat, click to call y redes sociales).

El Contact Center de IFEMA realiza un servicio de atención / recepción, pero también incorpora un equipo de venta de servicios, el cual presupuesta y realiza un seguimiento de las propuestas emitidas a los clientes. Asimismo, se lleva a cabo cross selling y up selling mediante, por ejemplo, sugerencias de productos que pueden ser de interés para el cliente.

**b) Secretaría Técnica de IFEMA**

El departamento de Secretaría Técnica es el encargado de dar apoyo a los clientes sobre aspectos técnicos ligados a su participación en las ferias o eventos.

El equipo gestiona estos contactos y cuenta con información global del cliente, planos, documentación técnica y de otro tipo.

La Secretaría Técnica realiza y envía presupuestos de servicios a los clientes y, en su caso, contrata en su nombre, siempre a través del Catálogo de Servicios on line de IFEMA.

**c) Servifema**

Servifema es el departamento de facturación de IFEMA. Este equipo gestiona todos los contactos que llegan de los expositores, organizadores y otros clientes de IFEMA relativos a su ámbito de actuación.

Gestiona asimismo casos relacionados con incidencias en facturación y en contratación de servicios, y presupuesta y contrata servicios en nombre de los clientes.

**d) Equipo comercial**

Los distintos equipos comerciales de IFEMA tienen interlocución con los clientes (expositores, visitantes, organizadores y otros) no solamente durante los procesos de venta, sino en los procesos posteriores de venta de servicios, diseño y ejecución del proyecto del cliente, celebración del evento y períodos posteriores.

**e) Empresas colaboradoras**

IFEMA provee la mayor parte de sus servicios para los clientes y para el montaje de sus eventos a través de sus proveedores.

Estas empresas son *partners* estratégicos fundamentales a la hora de proveer la calidad de servicio que IFEMA quiere dar a sus clientes y se integran en una gran parte de sus procesos operativos.

Las empresas colaboradoras de IFEMA requieren:

- Acceder online a la información general actualizada de la feria o evento en los que vayan a trabajar.

- Acceder online a la información actualizada sobre los servicios que tienen que proveer y los detalles logísticos necesarios para poder hacerlo. Esta situación puede cambiar constantemente a lo largo del período de preparación de una feria o evento, por lo que la información debe ser fácilmente tratable y estar adaptada a los formatos que cada empresa puede requerir en función de la naturaleza de los servicios que preste.
- Acceder y gestionar las incidencias o casos que puedan surgir en el proceso de diseño, presupuestación, y ejecución de los servicios. Deben poder recibir los casos o requerimientos de cualquier departamento de IFEMA y ser capaces de responder, dejando rastro de sus interacciones con los clientes y los trabajos realizados.

## 2.6. ARQUITECTURA TECNOLÓGICA

IFEMA cuenta con una arquitectura tecnológica eminentemente *on-premise* soportada por un CPD propio. Esta arquitectura está virtualizada a través de tecnología VMware y alberga más de 100 sistemas Windows y Red Hat.

Adicionalmente, la plataforma web y sus contenidos se encuentran alojados en un Cloud privado en modo IaaS gestionado por un proveedor externo.

A nivel de aplicaciones, la entidad cuenta con un ecosistema amplio y diverso en cuanto a tecnologías utilizadas, entre las que se encuentran Delphi (legacy), .NET, Java, SAP o CAD.

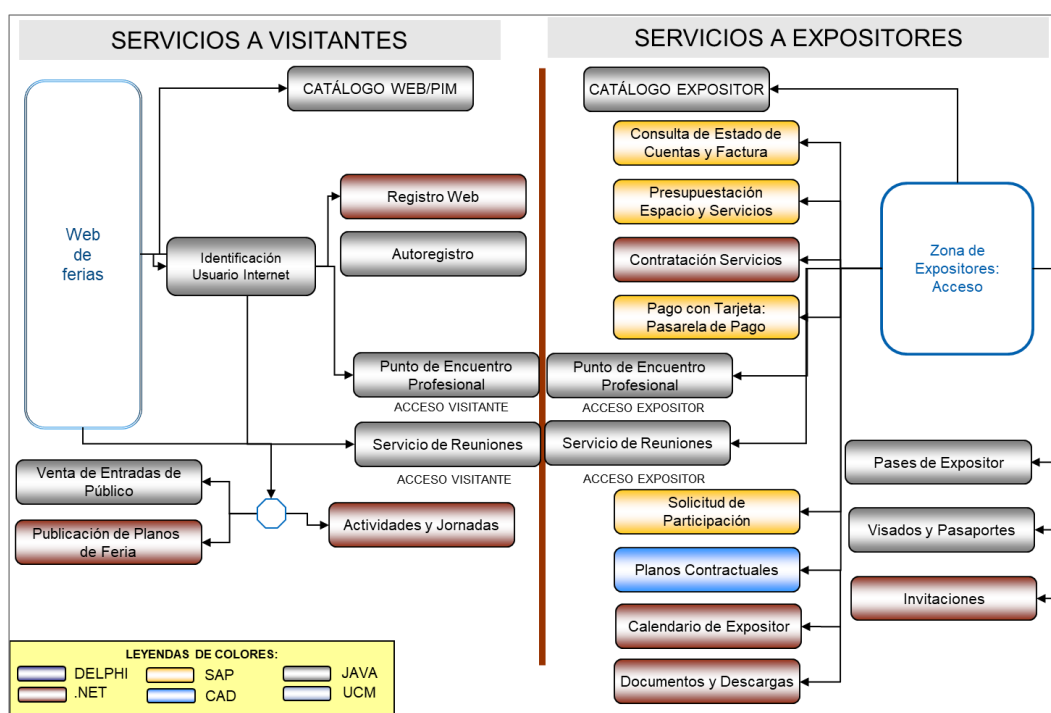


Estas aplicaciones se pueden agrupar en las siguientes tipologías:

► **Aplicaciones para clientes (front-office)**

- **Aplicaciones web**

- *Servicios a visitantes:* Conjunto de aplicaciones accesibles desde la web de cada feria, orientadas a dar servicio a los visitantes de las mismas. Esto incluye servicio como la venta de entradas, reuniones, planos de la feria, etc.
- *Servicios a expositores:* Conjunto de aplicaciones accesibles desde la Zona de expositores (previo log-in) de cada feria, orientadas a dar servicio a los expositores de las mismas. Esto incluye servicios como la consulta de estado de cuentas y facturas, presupuestación de espacios y servicios, generación de pases, etc.

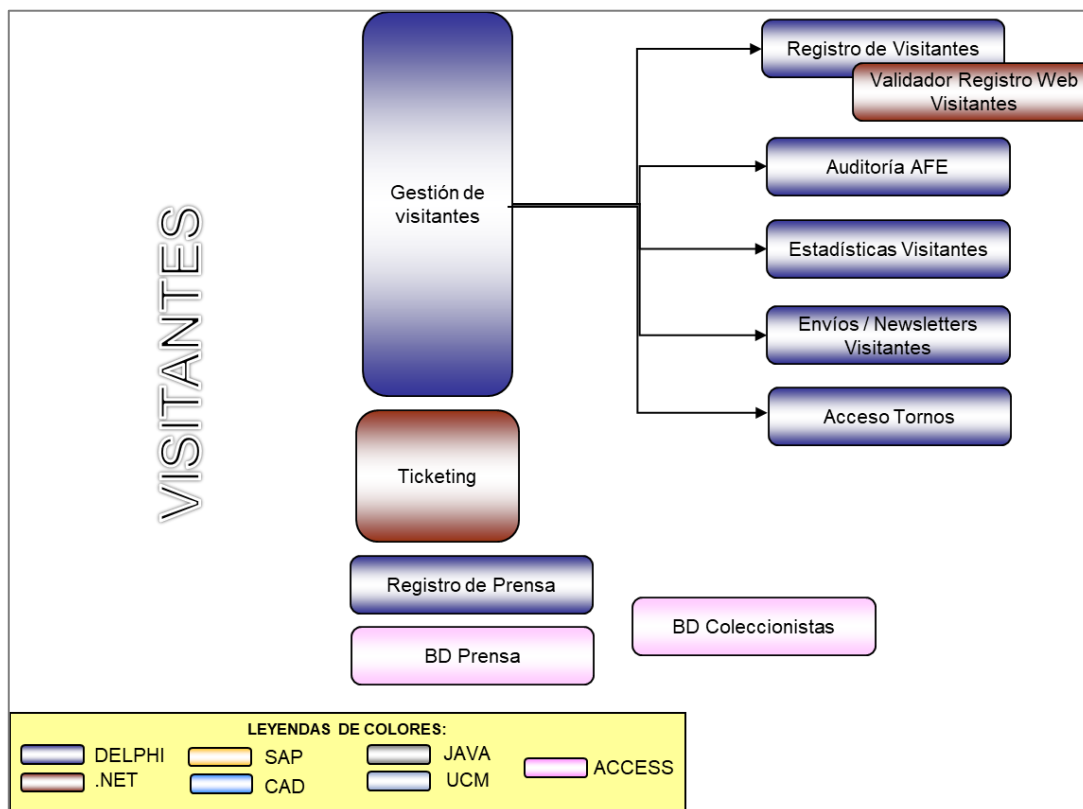


• **Aplicaciones móviles (apps)**

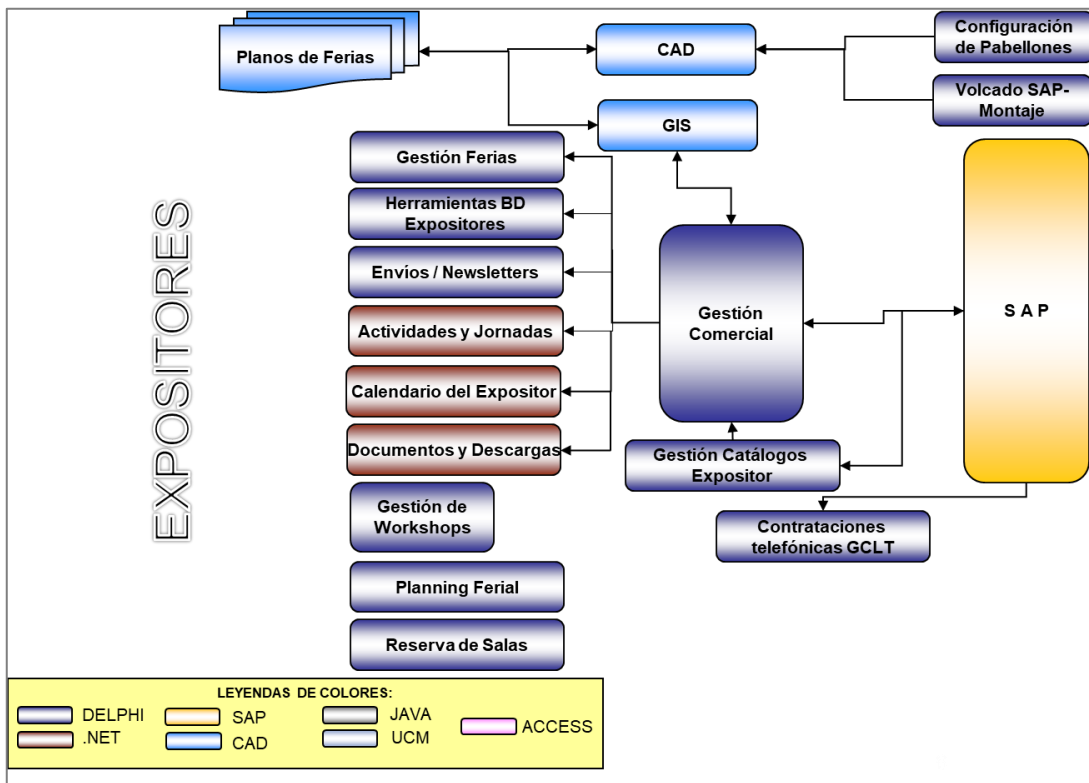
- *App Ifema:* App móvil única institucional de IFEMA, donde se incluye el calendario de las próximas ferias, meet&scan etc.
- *App MBFW:* App móvil desarrollada expresamente para la Madrid Benz Fashion Week donde se incluyen información de diseñadores, desfiles, emisión videos en directo, etc.

► **Aplicaciones de gestión interna (back-office)**

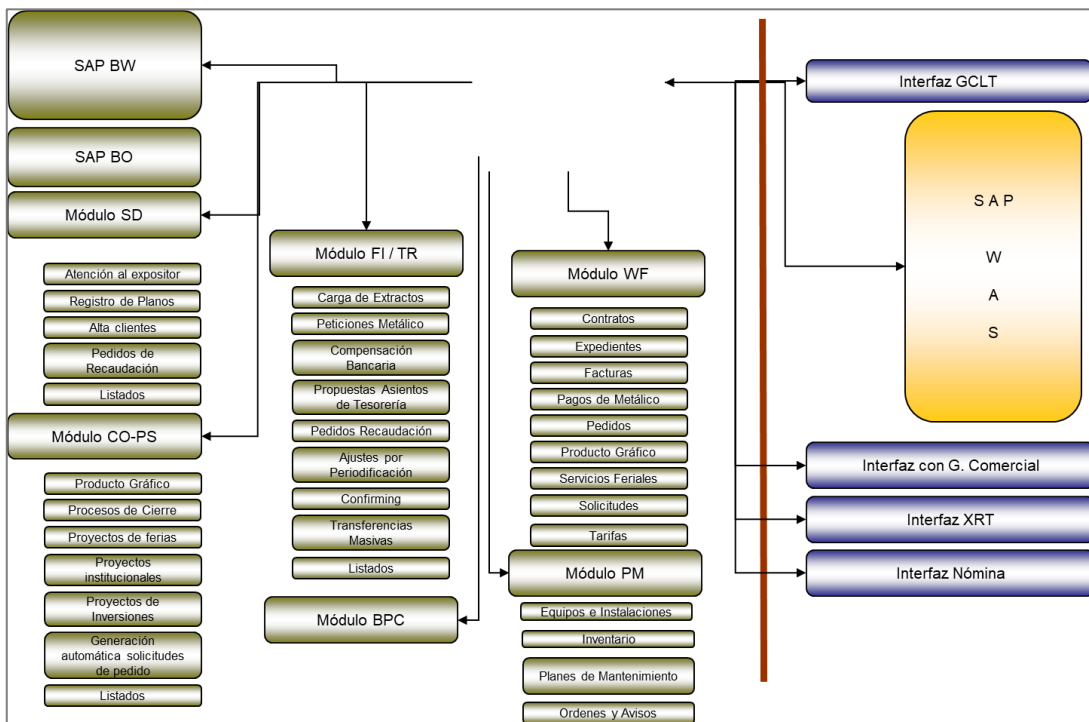
- **Aplicaciones para la gestión de visitantes.** Conjunto de aplicaciones back-office encargadas de la gestión de los visitantes de las ferias/eventos. Esto incluye el registro de visitantes, registro de prensa, ticketing, etc.



- **Aplicaciones para la gestión de expositores.** Conjunto de aplicaciones back-office encargadas de la gestión de los expositores de las ferias/eventos.

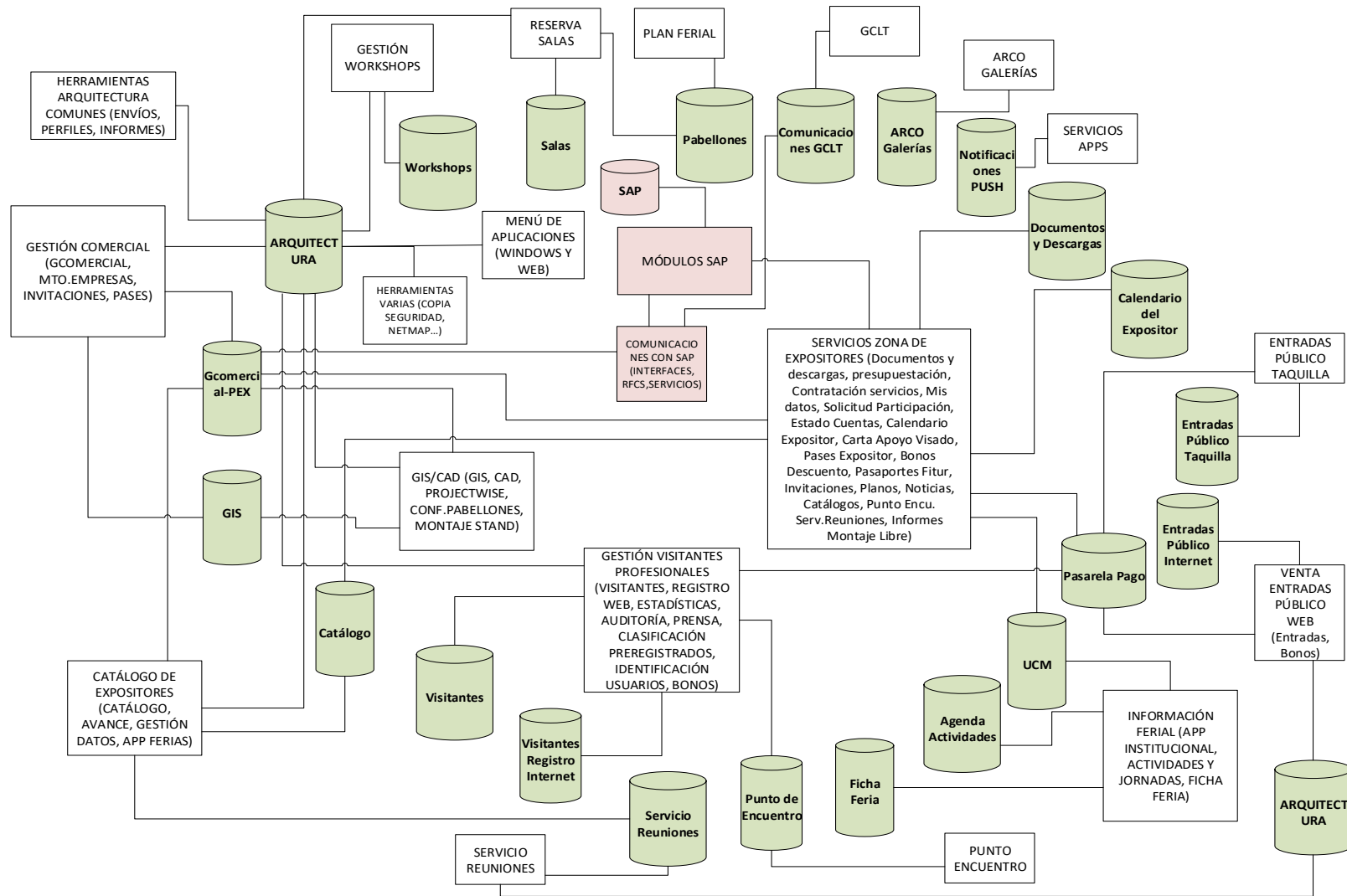


- **SAP.** Sistema ERP de la entidad, formado por distintos componentes de SAP R/3: BO, BW, SD, CO-PS, FI, BPC, WF y PM.



- ▶ **Soluciones externas:** Soluciones estándar de mercado implantadas en IFEMA, relacionadas y/o integradas con el resto de sistemas, tales como el Control de accesos, Gestor de contactos del Contact Center, el Gestor de nóminas, Portal de venta de entradas de público o herramienta de networking.

Estas aplicaciones están soportadas por múltiples bases de datos, cuyo diagrama de alto nivel se incluye a continuación:



### 3. REQUERIMIENTOS FUNCIONALES DE LA SOLUCIÓN

Se recopila **de modo no exhaustivo** un listado de los principales procesos y requerimientos funcionales a ser implementados en la plataforma Salesforce en cada una de sus nubes.

Los requerimientos funcionales y el detalle de los procesos serán identificados en detalle durante la ejecución del proyecto y deberán ser implementados por el adjudicatario del lote 1 como parte del alcance del servicio (véase apartado 4.1).

#### 3.1. SALES CLOUD

Categoría	Requerimiento	Descripción
Gestión de clientes	Gestión de clientes	Alta o modificación de clientes (expositores, visitantes, participantes, anunciantes, patrocinadores, organizadores, prescriptores, periodistas, etc.) en el CRM con todos sus parámetros asociados y en todos los canales
	Registro y modificación de datos de clientes	Registro en web de clientes (visitantes y expositores) y solicitud de participación en todos los canales a una feria / evento. Tanto B2B como B2C con su portal de clientes.
	Tipologías	Se deben poder gestionar diferentes tipologías de clientes.
	Estados	Se configurará el sistema para definir el funnel comercial definido para cada tipología de clientes.
	Segmentación	Soporte a la segmentación de clientes para asignar planes de precios, descuentos, etc. distintos a cada segmento.
	Visión holística del cliente	La ficha de cliente deberá recoger todos los datos asociados al mismo. Se debe guardar histórico de productos o servicios adquiridos por el cliente e interacciones asociadas y ser consultable desde su ficha con las fechas correspondientes de vigencia.
Gestión de oportunidades	Generalidades	Alta y seguimiento de oportunidades comerciales desde su identificación hasta su cierre.
	Identificación de oportunidades comerciales	Identificación de oportunidades de venta mediante el análisis y explotación de los datos comerciales y de clientes disponibles en el CRM.
	Presupuestación de espacios	Elaboración de propuestas comerciales y cotizaciones de alquiler de espacio en IFEMA, incluyendo una estimación del área a ocupar por el cliente y un cálculo del presupuesto. La presupuestación de servicios puede implicar

		procesos comerciales diferenciados según la naturaleza de los mismos.
	Presupuestación de servicios	Elaboración de propuestas comerciales y cotizaciones de servicios.
	Contratación y formalización	Cierre de venta, incluyendo la generación, envío y almacenamiento del contrato con el cliente.
	Monitorización comercial	Seguimiento de indicadores de actividad comercial a nivel de feria o evento, de equipo comercial y global. Visibilidad de los indicadores de ferias/eventos en tiempo real como expositores, visitantes, accesos, registros, pre registros, etc.
Gestión de eventos (Ferias B2X, eventos publico)	Gestión de ferias	Alta o modificación de una feria / evento en el CRM con todos sus parámetros asociados: tarifas, tipo de montaje, calendario, etc.
	Asignación de espacios	Asignación de forma gráfica en el plano de cada feria/evento los espacios reservados y adjudicados a cada cliente, mediante integración con solución de IFEMA
Gestión de productos	PIM Eventos	El sistema hará las funciones de PIM (Product Information Management). Será el master en el que residirá la información de todos los eventos de IFEMA.
	Categorización eventos	Se definirán e implementarán los tipos de eventos que se gestionan desde IFEMA. Ferias B2B, B2C, eventos de publico, convenciones, congresos y otros.
	Catálogo de productos y servicios	El sistema debe permitir crear nuevos servicios de forma flexible según acuerdos. Además, el sistema debe permitir la creación de productos y servicios asociados a distintas líneas de negocio. Esto se puede plantear como agrupaciones jerárquicas de productos por línea de negocio o por ejemplo la capacidad de crear más de un catálogo de productos.
	Jerarquía productos	Capacidad de generar jerarquías de productos.
	Paquetes comerciales	Soporte a la agrupación de productos individuales para la definición de paquetes. Los paquetes comerciales pueden tener permanencia y pueden estar segmentados por períodos temporales Los paquetes pueden estar o no vinculados también a la compra de un producto.

	Catálogo de terceros	Capacidad de definir catálogos de productos o servicios proporcionados por uno o más proveedores.
	Asociación de productos a clientes	Soporte a la definición de servicios o productos asociados a un grupo de clientes. Los paquetes comerciales pueden estar restringidos a una o varias tipologías/estados o tipología segmentación de clientes.
Gestión de partners y asociados	Programa de invitados	Proceso de captación de visitantes estratégicos nacionales e internacionales, a través de la gestión de alojamientos y traslados, de forma integrada con SAP
Planes de precio	Planes de precios genéricos	Capacidad de definir planes de precios y tarifas genéricas.
	Planes de precios personalizados	Capacidad de definir planes de precios y tarifas por productos o servicios para clientes individuales y/o tipologías de clientes o incluso un segmento de clientes.
	Tablas de descuentos	Soporte a la definición de tablas de descuentos.
	Tipología descuentos	Aplicación de diferentes tipologías de descuento de jerarquías: por volumen, cruzado, unidades, gratuito, por porcentaje, etc.
	Descuento por número de servicios	Aplicación de descuentos según número de servicios o productos contratados.
	Orden e incompatibilidad de descuentos	Control sobre el orden de aplicación de los diferentes descuentos de forma independiente al tipo de descuento y control de incompatibilidades entre los mismos.
Facturación	Generación factura PDF y consulta on-line	El módulo de billing debe generar el archivo factura en PDF para ponerlo a disposición de los cliente para su consulta vía on-line en el portal (vía WS).
Flujos de trabajo	Workflows predefinidos	Dentro del alcance de la presente contratación se debe incluir la configuración y parametrización de los siguientes flujos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de altas.</li> <li>• Gestión de solicitudes de baja.</li> <li>• Gestión impagos.</li> <li>• Gestión de recuperación de deuda/equipos (posterior a una baja).</li> <li>• Gestión incidencias por tipología y canales (información, promociones, bajas, problemas</li> </ul>

		técnicos, facturación/cobros, modificación de datos, reclamación/quejas, sugerencias, etc).
	Automatización de flujos de trabajo	Se parametrizarán y automatizarán al máximo los flujos de trabajo para ciertas actividades de la operativa diaria. Se debe tener la capacidad de configurar workflows distintos para cada una de las líneas de negocio a las que dé cobertura la plataforma.
Informes por elaborar	Informe Expositores	solicitud participación, tipología petición, contratación, adjudicación, servicios contratados, m2, invitaciones, touch points, owner de la cuenta, tipología de empresa, sector facturación, rentabilidad, historial participación (antigüedad...)
	Informe PEX	empresa, datos empresa, oferta comercial, touch points
	Registro visitantes	pre-registros, registros, precios, descuentos, tipo de registro (sector, etc), nº invitaciones, tipo de invitaciones
	Venta entradas	tipología, precio, vendidas, ingresos, nº entradas por usuario, evento, aforo, % cumplimiento aforo
	Alquiler espacios	catálogo de espacios en alquiler, precio/espacio, ofertas recibidas, prospects, espacios contratados, empresa, evento
	Rendimiento de ventas	geográfico, sector de actividad, empresas, tipología (expos, coexpos, asociac..), facturado expos, facturado vis, roi, cumplimiento objetivo ventas. tanto por la parte expositiva, como por la parte de registros (asistencia)
	Informe de Adjudicaciones	Rendimiento de adjudicaciones: altas, bajas, modificaciones, tipología empresa, facturación, owner de la cuenta, aprobada
	Informe Contratos Exposición	Rendimiento de contrataciones: altas, bajas, modificaciones, tipología empresa, facturación, dato empresa, owner de la cuenta, nuevos, enviados, cerrados
	Informe de Descuentos	descuento, modalidad descuento (plazo prioritario...), tipología beneficiario (asociación, coecpo). Empresas contratantes con algún descuento
	Informe de Facturación	empresa, servicio contratado, m2 contratados, status facturación, cierre, deuda
	Informe de Oportunidades	petición, tipología de petición, status de petición, empresa, sector

	Informes de seguimiento	Del estado de los registros, altas, visitas y campañas de Marketing con el objetivo de ver la captación y éxito de la feria o evento
--	-------------------------	--

### 3.2. COMMERCE CLOUD

Categoría	Requerimiento	Descripción
Gestión de productos	Alta de artículo	Alta de un nuevo artículo / servicio en la plataforma de comercio electrónico B2B, incluyendo todos sus campos (ej: descripción, imágenes, tipo, validez, etc.). Los distintos artículos pueden suponer formatos de contratación diferenciados según su naturaleza.
	Personalización de artículos	Personalización de la oferta de artículos / servicios mostrados en función de la tipología de clientes.
Gestión de órdenes	Seguimiento de pedidos	Consulta por parte de un cliente o de un agente del estado de sus pedidos, así como los artículos / servicios adquiridos con anterioridad (histórico de pedidos).
General	Compra online	Compra por parte de un cliente (o de un agente su nombre) de un artículo / servicio, incluyendo el proceso de check-out.
	Recomendaciones	Presentación al cliente de recomendaciones, sugerencias (cross-selling y up-selling) y flujos de ayudas
	Personalización para equipo de ventas	Diferente presentación del servicio para el equipo de venta que para el cliente
Reporting	Informe ecommerce Venta de Servicios	Origen, Fecha de la facturación, Precio, Descuento, Anulaciones.
Informes	Informe ecommerce de Servicios Contratados Métricas	Cliente: Contrataciones realizadas por sesión. Feria, Espacio. N Top de visitas y consultas.
	Informe ecommerce de Servicios Contratados Contrataciones	Servicio. Materiales. Stock. Productos agotados y solicitados. Cestas Abandonadas
	Informe Decoración Gráfica	Contactos Conversión Facturación Ventas por feria/Ventas por Comercial.
	Informe D. Gráfica instalación	Orden de trabajo Clientes que han sufrido cambios en la adjudicación. Presupuestos Ordenes de trabajo

	Informe D. Grafica Cuadre Automático (CON STAND)	Misma filosofía que el informe de Cuadre automático, pero agrupado por stand y material
	Informe Diseño Libre	Historico. Ventas por feria/ventas por Comercial. Conversión. Ventas por canal
	Informe D. Libre Oportunidades	Resultado de los estados finales de la explotación por feria para analizar la conversión por evento y % de oportunidades reales
	Informe D. Libre_ Ventas por canal de comercialización	Ventas teniendo en cuenta la fuerza de ventas que ha gestionado. Comparación entre los diferentes canales de comercialización
	Informe Publicidad	Ventas por canal. Ventas por evento. Análisis de facturación por evento y soportes vendidos. Ventas por evento y cliente. Ventas por comercial. Ingresos por soporte. Ingresos por solicitantes

### 3.3. MARKETING CLOUD

Categoría	Requerimiento	Descripción
Gestión de campañas	Planificador campañas	El equipo de marketing debe tener la capacidad mediante el sistema de crear, configurar y gestionar campañas de captación, fidelización, retención o recuperación vía SMS, emailing, etc. para las distintas líneas de negocio que gestione la plataforma.
	Segmentación	Capacidad de configurar segmentos o grupos de clientes para realizar acciones sobre ellos según condiciones y reglas sobre cualquiera de sus atributos (por ejemplo: aficionados al eventos de música, etc.).
	Resultados y reporting	Los resultados de la campaña deben ser fácilmente consultables por el equipo de marketing.
	Enriquecimiento ficha cliente	Este módulo debe tener la capacidad de enriquecer la ficha de cliente con nuevos atributos a partir de los resultados de la campaña.
	Cuestionarios y encuestas	Capacidad de configurar campañas de cualificación de clientes incluyendo cuestionarios y encuestas, pudiendo almacenar los datos de valoración (resultados) tanto a nivel individual de cliente como global para estadísticas y gestión de datos.

	Notificaciones, avisos y alarmas	Capacidad de parametrización de alarmas frente determinadas situaciones (reglas de negocio previamente configuradas), generando automáticamente las correspondientes acciones como pueden ser avisos o notificaciones por email o SMS (por ejemplo, situación impago, vencimiento promoción, etc).
Marketing Automation	Journeys	<p>Análisis, definición e implementación de hasta cien (100) journeys de interacción con clientes con hasta quince (15) pasos cada uno y conectados con diversas plataformas como Google u otros.</p> <p>Estos journeys servirán a modo de plantilla para que el equipo de IFEMA pueda personalizarlos y adaptarlos a cada feria o evento.</p> <p>Los journeys podrán incluir tanto acciones manuales como automáticas (triggers) y deberán estar plenamente integrados con el resto de la plataforma CRM para hacer uso de todas las capacidades de la misma.</p>
DMP	Setup inicial	El adjudicatario deberá realizar la activación de la solución con la parametrización inicial a definir en las reuniones iniciales.
	Etiquetado de sitios y recolección de datos	<p>Se realizarán las actividades necesarias para que se haga efectiva la recolección de datos de las diferentes fuentes que componen el canal digital de Ifema. Se agregarán las etiquetas de control de Audience Studio a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• +100 websites</li> <li>• Herramienta de ticketing</li> <li>• Proceso de registro</li> <li>• Catálogos de expositores</li> <li>• Catálogos de actividades</li> <li>• Mails comerciales</li> <li>• Medios digitales</li> <li>• POS, puntos de venta</li> </ul>
	Normalización de datos	<p>Se definirá el modelo de atributos que serán usados para la segmentación de los usuarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Page Attributes</li> <li>• User Attributes</li> <li>• Transaction Attributes</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Media</li> </ul>
	Definición de audiencias	Una vez analizado el ecosistema de clientes se definirán las audiencias que serán implementadas. Se definirán y crearán los criterios para apuntar a segmentos de audiencia.
	Incluir información transacción	Se integrarán los datos de todas las actividades de compra por parte de los usuarios.
	Activación y personalización	Se dará el soporte necesario para entregar datos de segmentos de audiencia a puntos de contacto relevantes y sitios de medios. Se trabajará sobre los Customer Journeys para hacerlos más relevantes con el objetivo de generar rutinas específicas.
	Activación de Mobile data	Se facilitará el soporte necesario para hacer efectiva la integración y agregación de los segmentos de Audience Studio a las aplicaciones móviles de IFEMA. Inicialmente: App Institucional, App MBFW y Apps de negocio ferial.
	Customer Rights Management	Se realizarán todas las actividades relacionadas con la gestión de los derechos del consumidor. Se dará el soporte necesario al área de Legal para hacer viable implantación contemplando los marcos regulatorios a los que está sujeto IFEMA.
	Soporte en la operación de campañas	Se dará el soporte necesario para que IFEMA pueda integrar datos de todas las actividades de compra de medios integrando Audience Studio en las campañas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío de audiencias a un DSP, para indicar a quiénes impactar con una campaña publicitaria.</li> <li>• Construir audiencias similares, Lookalike, y establecer patrones con el objetivo de optimizar y unir audiencias con impactos publicitarios.</li> <li>• Cuantificar el impacto de una campaña en términos de alcance y su frecuencia.</li> </ul>
Informes	Informes Usuario, Eventos	Usuarios por eventos B2B, B2C
	Informes Usuario	Touch Points. Historial de actividad. ROI. Coste por usuario
	Informes Campaña	Campaña mailing, Campaña Google Analytics (userId), Canal. Inversión, audiencia, feria

	Informes Segmentos clientes	Scoring
	Informes Presupuesto Inversiones	Presupuesto por canal. Campaña, soporte, por proyectos, camapañas online. Inversiones
	Informes Usuario, Eventos	Usuarios por eventos B2B, B2C
	Informes Usuario	Touch Points. Historial de actividad. ROI. Coste por usuario
	Informes Campaña	Campaña mailing, Campaña Google Analytics (userId), Canal. Inversión, audiencia, feria
	Informes Segmentos clientes	Scoring
	Informes Presupuesto Inversiones	Presupuesto por canal. Campaña, soporte, por proyectos, camapañas online. Inversiones
	Informe Visitantes	Visitas - Día y comparativa por ediciones. Visitantes Público. Visitantes Profesionales. Acreditaciones
	Informe Registros	Registrados Profesionales, Registros Expositores, Registros Publico. Evolutivos por feria/año

### 3.4. SERVICE CLOUD

Categoría	Requerimiento	Descripción
Gestión de casos	Incidencias y casos	Se revisará la tipología de casos que actualmente gestiona el call center de IFEMA y se alinearán los procesos de creación de casos para incidencias de cliente como reclamaciones, consultas, incidencias de facturación, cobro, servicio, etc.
	Tipología incidencias	Según la tipología de incidencia, se configuraran distintos flujos de actividades y reglas de negocio para la atención y tratamiento de las mismas.
	Comunicación multicanal	Envío y recepción de información de forma multicanal (llamadas, mails, chat, click to call y redes sociales).
	Registro de interacciones	Registro y gestión de interacciones con clientes y otros colectivos
Knowledge base	Base de conocimiento	El sistema debe incorporar una base de conocimiento donde se publiquen

		procedimientos, FAQs, artículos, etc. que puedan ser usados por operadores de Call Center para su operativa diaria u otros usuarios.
	Portal público	Se podrán publicar ciertos artículos en forma de FAQs para los clientes e integrar parte del contenido en los sites de Ifema
	Categorías	Los artículos o publicaciones deben poder clasificarse según categorías, grupos, etc. aplicando filtros en función de tipología de servicio, producto, cliente, línea de negocio, etc.
	Buscador	El sistema deberá proveer de un buscador que realice búsquedas por textos tanto en artículos propios de la knowledge base como en los documentos PDFs.
General	Integración telefonía	La solución de Service Cloud deberá integrarse con el sistema de telefonía del proveedor de IFEMA
Informes por elaborar	Informe de Actividad	Actividad comercial
	Informe Llamadas	Llamadas por tipología de contacto
	Informe Estado de reclamaciones por departamento	Estado de reclamaciones por departamento
	Informe reclamaciones	Último estado de reclamaciones
	Informe Estado de emails aplazados	Estado de emails aplazados
	Informe casos aplazados por feria/cuenta y en estado inicial	Casos aplazados por feria/cuenta y en estado inicial
	Informe casos respondidos por feria/fecha	Casos respondidos por feria/fecha
	Informe casos al detalle	Casos al detalle
	Informe Encuestas de calidad	Encuestas de calidad

#### 4. TAREAS A REALIZAR POR LOS ADJUDICATARIOS

Las actividades que deberá realizar los adjudicatarios de cada lote son la siguientes:

Lote 1	Lote 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de requerimientos</li> <li>• Diseño de la solución</li> <li>• Construcción y parametrización</li> <li>• Desarrollo de aplicaciones</li> <li>• Integración</li> <li>• Gobierno de datos</li> <li>• Calidad de datos</li> <li>• Migración de datos</li> <li>• Testing</li> <li>• Puesta en producción</li> <li>• Soporte, estabilización y mantenimiento</li> <li>• Gestión del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación y organización</li> <li>• Seguimiento y control</li> <li>• Reporting</li> <li>• Asesoramiento funcional</li> <li>• Asesoramiento técnico</li> <li>• Gestión del cambio</li> </ul>

El resultado de estas tareas será validado en última instancia por IFEMA, pudiendo identificarse no conformidades que el adjudicatario deberá resolver.

##### 4.1. LOTE 1

Las tareas integradas en el servicio que debe proporcionar el adjudicatario del lote 1 serán las siguientes.

##### 1. ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS

Dentro de esta tarea del servicio el adjudicatario deberá:

- **Análisis de requerimientos.** Realizar un análisis completo de los requerimientos de IFEMA para definir las historias de usuario que serán consensuadas con las áreas de negocio de forma previa a la fase de implementación. El apartado 3 del presente pliego de prescripciones técnicas identifica preliminarmente los requerimientos funcionales a alto nivel.
- **Cobertura del GAP en procesos.** Realizar una tarea de consultoría para recomendar la mejor forma de cubrir los requerimientos de negocio dentro de los procesos estándar existentes en Salesforce.
- **Recomendación funcionalidades no contempladas.** Realizar una tarea de consultoría para recomendar funcionalidad adicional provista por Salesforce para mejorar los actuales procesos de negocio. En ese sentido, IFEMA se encuentra en un proceso de transformación y desea poder sacar el mayor partido posible de Salesforce para la optimización de sus procesos.

- **Rediseño de procesos.** Realizar un rediseño de los procesos para su transformación y mejora de su eficiencia, dentro de lo que permita y adecuación a la operativa de Salesforce.
- **Alineación procesos.** Realizar una fase alineación / acuerdos con IFEMA para decidir el planteamiento final de la solución en cada caso.

Para la ejecución de la tarea IFEMA designará un Product Owner de cada ámbito funcional responsable de la aprobación de las historias de usuario.

Por su parte, el proveedor deberá provisionar los consultores funcionales necesarios para analizar los requerimientos y documentar las historias de usuario a partir de las sesiones de trabajo con IFEMA, así como para rediseñar los procesos de forma óptima para aprovechar el potencial de la nueva plataforma CRM.

## 2. DISEÑO DE LA SOLUCIÓN

Dentro de esta tarea del servicio el adjudicatario deberá llevar a cabo:

- **Diseño funcional y técnico.** Diseño funcional y técnico de la solución basada en la plataforma propuesta y cualquier otro desarrollo adicional que se considere, respondiendo a los requerimientos identificados.
- **Prototipos.** Prototipos (a ser posible navegables) con el diseño de las pantallas en base los requerimientos recogidos en la fase anterior.
- **Arquitectura técnica.** Diseño técnico de la plataforma, en coordinación con la Dirección de Tecnologías de la Información de IFEMA y en consonancia con su actual arquitectura de aplicaciones de IFEMA.
- **Modelo de datos.** Diseño del modelo de datos en la plataforma CRM.
- **Integraciones.** Diseño de todas las integraciones necesarias en el proyecto, según lo especificado en el apartado 5. INTEGRACIÓN.

En esta tarea de diseño es fundamental tener en cuenta el **modelo de convivencia** entre la nueva solución CRM y los sistemas actuales, para asegurar la continuidad de negocio en el caso de que la secuenciación de la implementación de funcionalidad conlleve el mantenimiento temporal de diferentes plataformas.

Esto supondrá analizar, diseñar e implementar el roadmap de puesta en marcha de la solución donde se prevean diferentes fases en función de los sistemas e integraciones a mantener en cada momento. El adjudicatario deberá asegurar en todo momento la continuidad del negocio sin que se produzcan periodos de falta de disponibilidad o de funcionalidad como consecuencia de la implantación de la plataforma CRM, contemplando para ellos las diferentes sincronizaciones temporales y permanentes entre sistemas.

Por otra parte, la **seguridad** es un aspecto fundamental para IFEMA y deberá contemplarse desde el diseño de la solución. En este sentido, durante el proyecto se activarán y aprovecharán las medidas y procedimientos que ofrezca la plataforma con el objetivo de

incrementar la seguridad, confidencialidad y disponibilidad de la solución final. El adjudicatario deberá establecer entre otras medidas de seguridad y como mínimo:

- **Mecanismos de control de accesos** (p.ej. autenticación de doble factor) para garantizar que solo podrán acceder al sistema aquellas personas autorizadas, sin que haya intromisión de usuarios no legítimos, cumpliendo de esta manera con la política de seguridad de IFEMA.
- **Políticas de protección de contraseñas**, mediante requisitos de fortaleza, caducidad, cifrado de las mismas en base de datos, bloqueo tras múltiples intentos erróneos, etc.
- **Mecanismos de cifrado de las comunicaciones** entre los usuarios y sistemas de IFEMA y la plataforma en la nube. Esto incluye las integraciones de la solución con otros productos o servicios, las cuales se realizarán de forma totalmente segura.
- **Mecanismos de auditoría de datos críticos**, para identificar y trazar cambios sobre los mismos.
- **Mecanismos de backup y recuperación ante desastres**, para que el volumen de datos en riesgo de pérdida (RPO) y el tiempo de caída de servicio por recuperación de datos (RTO) no superen las 24 horas.
- **Medidas de conformidad** con reglamentación vigente: por ejemplo, RGPD.
- **Medidas para mitigar** las amenazas de seguridad y disminuir los riesgos.
- **Actualización y evaluación proactiva** continua de la seguridad de la plataforma.
- **Autorizaciones de usuarios y su mantenimiento** (altas, bajas, cambios de departamento, etc.).

Para más información acerca de las medidas de seguridad que deberán ser tenidas en cuenta por el adjudicatario véase “Anexo para contratos de bienes y servicios con elementos relacionados con TI”.

Por su parte, las **integraciones** de la solución con otros productos o servicios se realizarán de forma totalmente segura, tal y como corresponde al diseño de la solución, para conseguir una integración invulnerable. Por ejemplo, las comunicaciones entre diferentes productos irán autenticadas, firmadas y cifradas entre ambos extremos. Por ejemplo, se utilizarán medidas y procedimientos estándar de alta seguridad tales como WSSecurity, OAuth 2.0, uso de token portadores, VPNs, longitudes elevadas de clave, etc.

Las integraciones serán resistentes a indisponibilidades en cualquiera de los extremos y se repondrán automáticamente. Por ejemplo, si uno de los extremos se hallase indisponible temporalmente por mantenimiento o por contingencia, en cuanto vuelva a estar disponible la integración entre ambos extremos se debe reanudar automáticamente, sin intervención de las personas, de un modo consistente con el tratamiento y con los datos de ambos extremos.

Por otra parte, se deberá contemplar el diseño de la solución para entornos de **movilidad**, los cuales deberán funcionar con el mismo nivel de seguridad y fiabilidad que el resto de entornos de la plataforma. En ese sentido se deberán diseñar y posteriormente implementar todas aquellas medidas que refuercen la seguridad ante amenazas propias de este tipo de

entornos, tales como el extravío de dispositivos, *keyloggers* al usar dispositivos ajenos, conexión a través de redes no seguras, etc.

Asimismo, se deberán tener cuenta los aspectos de integridad y disponibilidad del servicio para que la plataforma sea robusta en entornos de movilidad y permita tratar con posibles pérdidas de conexión, reducción de la velocidad de transferencia, etc., sin que las transacciones se ejecuten de forma parcial o se generen datos inconsistentes.

### **3. CONSTRUCCIÓN Y PARAMETRIZACIÓN**

Dentro de esta tarea del servicio el adjudicatario deberá llevar a cabo:

- Configuración y parametrización de la plataforma CRM, dando respuesta a toda la funcionalidad y requerimientos identificados.
- Desarrollo a medida de las funcionalidades incluidas en el alcance del proyecto y que no puedan ser cubiertas mediante configuración / parametrización.
- Creación de los casos de uso asociados a las diferentes entidades del sistema (p.ej., casos, oportunidades, planes comerciales, campañas, formularios de captación de leads, etc.), de acuerdo a los requerimientos identificados.
- Construcción del modelo de convivencia necesario de la solución CRM con los sistemas existentes. Las adaptaciones o configuraciones en los sistemas actuales para su integración temporal con la plataforma CRM podrán ser requeridas al adjudicatario siguiendo el modelo de bolsa variable definido en el apartado “Integraciones” del presente pliego. Dichos sistemas actuales están basados en diferentes tecnologías, entre las que destacan SAP, Java, .NET y Delphi.
- Desarrollo / configuración de las integraciones de la plataforma CRM con el resto de los sistemas de IFEMA, según lo indicado en el ámbito de integraciones. Implantación de un sistema de monitorización del funcionamiento de la solución y de sus interfaces / integraciones. IFEMA debe poder contar con los mecanismos para identificar incidentes. En ese sentido, la plataforma se deberá integrar con la monitorización de IFEMA para los casos en los que IFEMA deba intervenir.
- Implantación y configuración del sistema de roles y perfiles de usuarios, que garantice que un usuario sólo pueda acceder a las funciones y a los datos relacionados con sus obligaciones, su puesto de trabajo y el departamento al que pertenece. Este sistema debe ser sostenible en el sentido de que sea sencillo añadir nuevas funciones, grupos de usuarios, categorías de datos, etc.
- Alta en el sistema de los usuarios finales para el momento de *go-live*.

### **4. DESARROLLO DE APLICACIONES**

Tal y como se ha descrito anteriormente, IFEMA cuenta con un mapa de aplicaciones heterogéneo en cuanto a tecnologías empleadas y complejo a nivel de integraciones.

En ese sentido, se desea simplificar y evolucionar el mapa de aplicaciones con el que cuenta hoy en día IFEMA, mediante el desarrollo de funcionalidades sobre la plataforma CRM y otras tecnologías que reemplacen a las aplicaciones actuales.

Por tanto, el objetivo de esta tarea es desarrollar las funcionalidades de dichas aplicaciones sobre la plataforma CRM y otras tecnologías, atendiendo a los procesos futuros de IFEMA.

Más concretamente, en el alcance de este proyecto IFEMA podrá exigir la implementación de una serie de aplicaciones en el ámbito que se describe más adelante.

En base al análisis que la empresa proveedora realice se evaluará la mejor opción e IFEMA decidirá su incorporación al proyecto a modo de desarrollo o como integración con otras soluciones dentro del período de contrato.

Las aplicaciones se clasifican en:

- Aplicaciones / portales cuyo desarrollo se encuentra **incluido dentro del alcance** del proyecto, sin coste adicional para IFEMA.
- Aplicaciones / portales adicionales cuyo desarrollo se podrá realizar dentro del proyecto, con cargo a una **bolsa de desarrollos y mantenimientos evolutivos**. Esta bolsa tendrá un carácter variable, sin compromiso mínimo por parte de IFEMA. Los desarrollos deberán ser estimados y validados por IFEMA de manera previa a su realización por parte del adjudicatario.

### **Desarrollos incluidos en alcance del proyecto**

#### ***Solicitud de participación***

Esta aplicación es el onboarding para las empresas que quieran exponer en la feria. Dispone de una captura de datos personales y un cotizador que cambia en función de cada feria.

#### ***Zona de Expositores***

Portal privado para expositores, co-expositores, empresas montadoras y proveedores de servicios que ofrece todos los servicios que afectan o interesan a esta tipología de clientes.

El acceso a esta Zona está restringido únicamente a las empresas que posean un usuario y contraseña. Estos usuarios son enviados automáticamente, únicos por empresa participante, en el momento que se formaliza la contratación de un stand. En el caso de los montadores y los proveedores de servicios, tienen un usuario específico por empresa.

Los servicios a expositores que ofrece esta zona para las ferias en curso se activan o desactivan de acuerdo con un calendario predeterminado en función de la fecha de celebración de la feria. Los co-expositores acceden a una parte del menú, no a su totalidad.

Los montadores acceden al Catálogo de Servicios y otros proveedores a informes específicos de los servicios que proveen.

Se incluyen a continuación los principales requerimientos de este portal:

<b>Requerimiento</b>	<b>Descripción</b>
Acceso al portal	El expositor deberá poder acceder a un portal previo login con sus credenciales.
Acceso al portfolio de servicios	El expositor podrá acceder a todos los servicios que ofrece IFEMA. Se podrá navegar a través de las categorías y se podrán ordenar las búsquedas
Promociones de servicios	Se podrán promocionar servicios en landing pages personalizadas y la home del portal una vez logado
Gestión de cuenta	El expositor podrá gestionar su datos de control básicos y otros como datos bancarios, direcciones, etc.
Presupuestación de espacios	Elaboración de propuestas comerciales y cotizaciones de alquiler de espacio en IFEMA, incluyendo una estimación del área a ocupar por el cliente y un cálculo del presupuesto.
Presupuestación de servicios	Elaboración de propuestas comerciales y cotizaciones de servicios.
Compra online	Conexión con plataforma de commerce para comprar por parte de un cliente (o de un agente su nombre) un artículo / servicio, incluyendo el proceso de check-out.
Documentos y descargas	La aplicación mostrará documentos y enlaces que contengan información relevante para un expositor de esa feria. Los documentos se agrupan en tres Categorías: Material Gráfico, Normativa / Documentos y Comunicaciones.
Facturas y pagos	Permite a los expositores consultar los documentos de la participación en la Feria "Estado de cuentas y facturas online".
Datos para catálogo	Permite introducir y actualizar los datos para el Catálogo de la Feria. Información de empresa, y de los productos y servicios presentados en la feria.
Pases e invitaciones	Herramientas que facilitan al expositor la asistencia a la feria, así como la de sus invitados. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pases del expositor. Mediante esta opción los expositores pueden gestionar el envío de pases de expositor.</li> <li>• Bonos descuento. Los bonos descuento son promociones de las que pueden beneficiarse las empresas expositoras cuando participen en la feria.</li> <li>• Visados. Permite generar una carta para enviar a los expositores que necesiten solicitar un visado.</li> <li>• Invitaciones. Esta aplicación permite a los expositores, realizar envíos de invitaciones electrónicas a su red de contactos, facilitándoles el acceso a Feria, con las ventajas indicadas en el tipo de invitación, como cortesía de la empresa expositora.</li> </ul>

	En este apartado se tendrá que valorar que la herramienta de Ticketing disponible en IFEMA para el sector B2C es compatible con los requerimientos del B2B
Publicación noticias	Permite a las empresas expositoras publicar noticias sobre su empresa, novedades en sus productos, etc., mediante integración con solución IFEMA.

### **Desarrollos adicionales (bolsa de horas)**

Con cargo a una bolsa de desarrollos y mantenimientos evolutivos, IFEMA solicitará al adjudicatario el desarrollo de aplicaciones / portales adicionales a los ya indicados anteriormente.

Se incluye a continuación a modo orientativo un desarrollo a incluir en la citada bolsa.

#### ***Registro de visitantes***

Registro de Visitantes permite la inscripción de los visitantes profesionales en la web, facilitando la obtención de su entrada y agilizando el acceso al recinto. Normalmente se suelen ofrecer descuentos y otras facilidades según la feria.

Utilización en Internet y adaptado a dispositivos móviles. Los datos de los visitantes registrados por internet se vuelcan a la base de datos de Visitantes de IFEMA para realizar gestiones posteriores (campañas, estadísticas generales, etc.).

Cuenta con una pasarela de pago, para introducir los datos de la tarjeta con la que se desea realizar el pago. Una vez finalizada la compra, se obtendrá el ticket de acceso a la feria y el recibo correspondiente.

La aplicación deberá simplificar y mejorar el proceso de onboarding actual del visitante profesional así como integrarse con la analítica, las campañas para mejorar así la conversión y simplificar el proceso.

## **5. INTEGRACIÓN**

Dentro de esta tarea del servicio el adjudicatario deberá llevar a cabo las integraciones del CRM con el resto de sistemas y aplicaciones de IFEMA a través de la plataforma Mulesoft.

Dichas aplicaciones y sistemas podrán estar alojados tanto *on premise* como en la nube. El modelo de integración que se busca no es punto a punto, sino un modelo que independice unos sistemas de otros y que facilite la reutilización de dichos servicios de integración.

El adjudicatario del lote 1 será responsable de la configuración y puesta en marcha de estas integraciones a través de conectores estándar.

No obstante, para aquellas soluciones específicas para las que no exista conector, el adjudicatario del lote 1 deberá diseñar, implementar y mantener la API de integración con las mismas.

Por ello, a través de esta plataforma se gestionará el ciclo de vida completo de las APIs, desde su diseño e implementación, hasta su ejecución, monitorización y evolución.

En el ámbito del proyecto, se deberá construir / configurar la integración de la plataforma CRM con al menos los siguientes sistemas:

- Directorio Activo (Microsoft Active Directory)
- ERP (SAP R/3)
  - Interfaz clientes
  - Interfaz materiales / productos
  - Interfaz tarifas
  - Interfaz pedidos
  - Interfaz facturación
  - Interfaz de alta de ferias
  - Interfaz datos clientes a BW SAP
- Servidor de correo (Microsoft Exchange)
- Sistema GIS / CAD (actualmente Microstation - Bentley)
- Pasarela de pago
- Plataforma venta de entradas / Ticketing
- Sistema de acceso tornos
- Herramienta CTI de Contact Center (actualmente Avaya)
- Sistema de parking
- Gestor documental (Opentext o Sharepoint)
- Oracle WebCenter Sites
- Proyecto SOY IFEMA (Nueva app/web con funcionalidades para visitantes y expositores)
- Herramienta matchmaking
- Interfaz GLCT (Gestión de contratación de líneas de telecomunicaciones)
- Herramienta BI

Los componentes básicos de dichos sistemas están formados por alrededor de 100 servicios web que deberán ser analizados e integrados con la plataforma Mulesoft.

Asimismo, los desarrollos que se realicen sobre la plataforma CRM (apartado 4.1.4. Desarrollo de aplicaciones) deberán estar plenamente integrados y operables con el resto de los sistemas y aplicaciones.

Las configuraciones o adaptaciones requeridas en la plataforma CRM para la puesta en marcha de la integración se consideran incluidas dentro del servicio.

Por su parte, las configuraciones o adaptaciones requeridas en los **sistemas origen** para el correcto funcionamiento de la integración o para la convivencia temporal entre los sistemas actuales y la plataforma CRM, se llevarán a cabo contra la **bolsa de desarrollos y mantenimiento evolutivos**, que tendrá un carácter variable. Las configuraciones o adaptaciones requeridas deberán ser estimadas y validadas por IFEMA de manera previa a su realización.

Independientemente de lo dicho anteriormente, IFEMA podrá contar con servicios de mantenimiento prestados por terceros sobre las plataformas origen, con los que el adjudicatario deberá coordinar los trabajos a realizar.

## 6. GOBIERNO DE DATOS

Dentro de esta tarea del servicio el adjudicatario deberá analizar y definir el marco necesario para la gobernanza de los datos (Data Government) de IFEMA en cuanto a procesos, roles, responsabilidades, estándares y estructura necesaria para su adecuada gestión y explotación.

Asimismo, deberá identificar los datos sensibles y establecerá la política que regule su uso aceptable, así como el cumplimiento de las regulaciones legalmente establecidas a tal fin.

El adjudicatario deberá identificar e integrar los procesos claves del negocio, los MDM y deberá establecer el ciclo de vida de los datos y el cumplimiento de las normativas establecidas durante el programa del Data Government.

El adjudicatario deberá acceder a la información, creando y administrando los MDM, estableciendo previamente una *Política de Acceso*, tasando los principios fundamentales que han de ser cumplidos mediante cualquier acción. Se contemplará al menos los siguientes apartados:

- Órgano de IFEMA que aprueba la política de Data Government (Gobierno de Datos), cuando y con qué fin.
- Definición del equipo de implantación y control.
- Identificación de fundamentos sobre el Data Government (decisiones, aplicación, control, fomento, formación, garantías, seguridad, privacidad, riesgo y colaboraciones sobre el dato, así como todos los fundamentos necesarios para tal fin).

El adjudicatario garantizará que el Data Government sea *Accesible* (que las personas puedan acceder a esos datos que necesiten en el momento preciso encontrándolos en condiciones de formato adecuado), *Seguro* (debe de ser posible garantizar que sólo las personas autorizadas pueden acceder a los datos, mientras que el resto no tienen la posibilidad en ningún momento ni bajo ninguna circunstancia), *Consistente* (con datos sin duplicidades, única y exacta, libres de redundancias y en condiciones de racionalización de cada versión de los mismos existentes, de *Calidad* (no solo de exactitud sino también de conformidad con las normas acordadas) y *Auditable* (capaz de explicar el origen de los datos y aportar información suficiente sobre su linaje y propósito).

En cuanto a los objetivos mínimos del Data Government, el adjudicatario deberá obtener los datos con integridad (confiabilidad del dato), consistentes (no pueden tener duplicados ni tener variaciones), potenciará la integración de negocio, evitará problemas de reporting o relacionados con la analítica de negocio, establecerá y guiará en los procesos de análisis de datos, minimizando los riesgos en la toma de decisiones y garantizando que todas las operaciones cumplen con los requisitos normativos exigibles.

## **7. CALIDAD DE DATOS**

El adjudicatario deberá realizar un análisis global de las BBDD de IFEMA, así como de las demás fuentes de datos externas utilizadas, para identificar y llevar a cabo aquellas acciones encaminadas a mejorar la calidad de los datos maestros de IFEMA involucrados en la gestión de clientes.

Esta actividad estará formada por las siguientes fases.

### **Fase 1: Consultoría técnica**

El adjudicatario deberá realizar un análisis global del modelo y bases de datos de IFEMA, así como de las demás fuentes de datos externas con el fin de identificar la naturaleza, tipología, ubicación y relación de entre las diferentes entidades, columnas, registros y, en definitiva, cualquier origen de información que se implementará durante todo el proceso.

El adjudicatario analizará el origen de los datos (datos online, datos externos estructurados, hojas de cálculo, BBDD internas, bases de datos XLM, etc.) y el tipo y formato del dato (no estructurados, semiestructurados, estructurados, transaccionales, metadatos, datos jerárquicos, datos maestros, etc.) que serán el core de este apartado con la pretensión de identificar y establecer el origen de los datos, dominios de información y, en definitiva, el origen, la tipología, el formato y la calidad de los datos.

El objetivo es descubrir aquellas incidencias detectadas en la calidad y linaje de los datos con el fin de poder realizar las correspondientes acciones correctoras. Para ello se emplearán técnicas de *data profiling*.

Es de suma importancia tener la visión de comprensión de los datos, el acceso a los mismos, el análisis de los riesgos en materia de RGPD y la reducción de datos no deseados que resulten redundantes, obsoletos o triviales.

Con la información recopilada en dicho análisis, se realizará un informe de situación actual con el modelo de datos y las deficiencias encontradas, en donde se establezca como mínimo:

- Origen de los datos
- Tipo de dato (interno/externo)
- Formato (no estructurados, semiestructurados, estructurados, transaccionales, metadatos, datos jerárquicos, datos maestros, etc.)

- Acción para recoger el dato
- Descripción del volumen de datos
- Descripción de la velocidad de generación.
- Descripción de la veracidad y calidad de los datos

A continuación, el adjudicatario deberá proponer a IFEMA, un **plan de ejecución** donde se identifiquen las acciones a implementar para remediar las deficiencias en la calidad del dato identificados anteriormente.

### **Fase 2: Ejecución de acciones de remediación**

El adjudicatario llevará a cabo las acciones de remediación según el plan de ejecución validado por IFEMA.

En ese sentido, se podrá solicitar el enriquecimiento de datos desde hasta 3 fuentes / bases de datos externas públicas.

El adjudicatario pondrá en marcha de los protocolos de actuación, que incorporen controles de consistencia garantizando los niveles de calidad de los datos maestros.

Por último, el adjudicatario generará los informes de gestión de la operativa que permitan obtener y analizar indicadores o métricas de calidad, para facilitar la toma de decisiones.

## **8. MIGRACIÓN DE DATOS**

El proceso de migración de datos desde las aplicaciones actuales al nuevo sistema a implantar se considera un factor de vital importancia dentro del marco del proyecto. La migración se realizará según la secuencia que se determine en el plan de proyecto.

El adjudicatario será responsable de la ejecución de cualquier tarea que sea requerida para garantizar que el sistema esté operativo en el momento del arranque o arranques parciales que se establezcan.

El proceso de migración y conversión de datos cubre la carga de la información existente en los sistemas actuales y que IFEMA considere relevante para la operación de la nueva plataforma CRM.

Dentro de esta tarea del servicio el adjudicatario deberá:

- Determinar los sistemas origen de información para la migración.
- Definir y diseñar en su máximo nivel de detalle la migración de datos desde los diferentes sistemas actuales hacia la plataforma Salesforce.

- Planificar adecuadamente la tarea, tanto desde el punto de vista conceptual como operativo.
- Desarrollar y ejecución de los procedimientos informáticos requeridos para la carga en la nueva plataforma CRM.
- Controlar el resultado final del proceso, garantizando la consecución de los resultados que se hayan previsto.

## 9. TESTING

El adjudicatario llevará a cabo las pruebas correspondientes sobre la plataforma para asegurar el correcto funcionamiento de cada uno de los componentes de la misma, teniendo en cuenta que actualmente IFEMA no dispone de herramienta de testing. Estas pruebas serán de los siguientes tipos:

- Pruebas unitarias
- Pruebas de integración
- Pruebas de rendimiento. Comprobación que el rendimiento obtenido es acorde al rendimiento esperado. En particular, en todo aquello en que las interfaces, las integraciones y la personalización contribuya a los tiempos de respuesta.
- Pruebas de aceptación (UAT)

En ese sentido, el adjudicatario deberá llevar a cabo las siguientes actividades mínimas:

- Diseño y definición del Plan de Pruebas para la comprobación del correcto funcionamiento de la solución. Se deberá contemplar la realización de pruebas funcionales de roles y perfiles, que permitan verificar el correcto funcionamiento del sistema de autorizaciones implantado (cada usuario solo podrá acceder a los datos y características de la plataforma que le corresponden en función de su perfil y unidad organizativa).
- Definición y puesta en marcha del sistema de entornos (*sandboxes*) de desarrollo y test necesarios para la realización de las pruebas.
- Gestión y mantenimiento de los entornos *sandboxes* de desarrollo y test.
- Ejecución del Plan de Pruebas completo
- Soporte a usuarios en la ejecución de las pruebas de aceptación finales.
- Documentación del resultado de las pruebas
- Provisión de herramientas de automatización y gestión de pruebas, si fuese necesario.

En cada fase del proyecto se deberá comprobar y asegurar el correcto funcionamiento de todos los procesos en los sistemas actuales y los nuevos, durante la convivencia de los mismos.

Por otra parte, tal y como se especifica en el apartado 7. Equipo de trabajo, el equipo asignado a las tareas de *testing* deberá estar compuesto por personas distintas a las que hayan realizado la construcción de la solución, con el objetivo de asegurar la independencia de las pruebas.

## 10. PUESTA EN PRODUCCIÓN

El adjudicatario deberá llevar a cabo todas las tareas necesarias para la puesta en producción de la funcionalidad implementada, la cual se realizará en múltiples momentos a lo largo del servicio. Esto incluye:

- Gestión de los procesos de subida entre entornos (desarrollo, test y producción),
- Gestión de *releases* del producto
- Puesta en producción del sistema según directrices del área de Tecnología de IFEMA, en coordinación con las diferentes áreas de negocio, atendiendo a los criterios de maximizar disponibilidad, minimizar downtime y garantizar vuelta atrás.
- Soporte a IFEMA para la gestión del entorno de producción.

El adjudicatario empleará personas especialistas en gestión de *releases* y explotación de sistemas para este tipo de tareas.

## 11. SOPORTE, ESTABILIZACIÓN Y MANTENIMIENTO

El adjudicatario deberá prestar el soporte y mantenimiento de la solución durante todo el periodo del contrato, así como la estabilización de la misma durante el periodo post-arranque de cada funcionalidad.

Dentro de esta tarea del servicio el adjudicatario deberá llevar a cabo las siguientes actividades:

- Monitorización y vigilancia del sistema, con especial énfasis durante el periodo de estabilización post-arranque. Previamente se deberán definir los procesos de soporte y monitorización del sistema.
- Soporte y mantenimiento, incluyendo:
  - a. **Mantenimiento correctivo (resolución de incidencias).** Se denomina incidencia a toda interrupción o reducción de la calidad no planificada del servicio. Pueden ser fallos reportados por los usuarios, por el equipo de Sistemas de IFEMA, por alguna herramienta de monitorización de eventos, por el propio proveedor del servicio de forma proactiva como resultado de su monitorización de los sistemas de IFEMA, por el CAU de IFEMA, etc. El objetivo principal ante las incidencias es restaurar cuanto antes la operativa normal del servicio minimizando el impacto negativo en el negocio.

Estas incidencias podrán clasificarse en las siguientes categorías en función de su criticidad:

- i. **Incidencia leve.** Aquella que no afecta al nivel de servicio prestado, aunque existe riesgo potencial de degradación/perdida del mismo.

- ii. **Incidencia grave.** Aquella que afecta parcialmente al servicio, produciendo una degradación del mismo, pero sin estar el servicio indisponible y afectando a un número reducido de usuarios.
  - iii. **Incidencia urgente.** Aquella que afecta parcialmente al servicio, produciendo una degradación del mismo, pero sin estar el servicio indisponible y afectando a un número moderado de usuarios pero que requiera una solución urgente. Se podrá realizar una petición urgente porque sea de interés prioritario para IFEMA.
  - iv. **Incidencia muy grave / crítica.** Aquella que afecta significativamente al nivel de servicio prestado. El servicio está indisponible lo que impide la operativa básica del sistema, afecta a un número elevado de usuarios o puede afectar económicamente a IFEMA.
- b. **Mantenimiento preventivo de sistemas.** Tareas preventivas, aplicación de nuevas recomendaciones de seguridad, correcciones de bugs de producto, etc.
  - c. **Mantenimiento adaptativo.** Modificaciones / ampliaciones menores de las características o componentes de la plataforma cuya implementación no superen las **30 horas**.
  - d. **Mantenimiento evolutivo.** Modificación / ampliación de las características o componentes de la plataforma más allá del mantenimiento correctivo, preventivo y adaptativo indicado en los puntos anteriores. El mantenimiento evolutivo se realizará siguiendo un modelo variable donde los evolutivos solicitados por IFEMA deberán ser estimados y validados para su realización. Para ello, se contempla una **bolsa de desarrollos y mantenimientos evolutivos** con carácter variable, sin compromiso de consumo mínimo anual.

En este tipo de mantenimientos el proveedor tendrá la responsabilidad completa. Además, deberá tener especial cuidado en cumplir las planificaciones acordadas, entregando documentación y haciendo una correcta puesta en producción del mismo. Para ello podrá realizar los chequeos que considere oportunos para asegurar la calidad en el trabajo.

- e. **Peticiones.** Las peticiones podrán ser de diversa índole como consultas, asesoramiento, consultoría, realización de tareas de mantenimiento, análisis de viabilidad, operaciones, estudios, informes, etc.

Estas peticiones podrán clasificarse en las siguientes categorías en función de su criticidad:

- i. **Petición leve**

- ii. **Petición urgente**

- Actualización de la versión de la plataforma a sus últimas versiones, asegurando el correcto funcionamiento de la solución y de las parametrizaciones realizadas.
- Explotación y operación del sistema. Dichas actividades deben ser realizadas por un equipo de personas especialistas de sistemas de cada una de las tecnologías relacionadas.

- Transferencia de conocimiento técnico al equipo designado por IFEMA.

Para el tratamiento de las actividades de soporte y mantenimiento se utilizará la herramienta de gestión de proyecto aportada por el adjudicatario del lote 2 (PMO), a criterio de IFEMA. Esta herramienta será utilizada por el proveedor tanto para el alta y actualización como para el seguimiento y la gestión del conocimiento de las mismas.

Cuando en IFEMA se produzca una incidencia o surja una petición se realizará una solicitud al proveedor. De igual manera el proveedor debe abrir también incidencias de forma proactiva según vaya detectándolas.

La criticidad asignada a una petición será determinada por IFEMA en el momento de su apertura, pudiendo ser recalificada a petición del proveedor con el acuerdo de IFEMA. Las incidencias y peticiones se cerrarán cuando estén resueltas en modo y forma correcta.

Todas las acciones se llevarán a cabo en base a las necesidades y prioridades planificadas por IFEMA. Es fundamental atender también al criterio de máxima disponibilidad de los servicios productivos. El adjudicatario será consciente de la actividad del calendario ferial y de la actividad del negocio de IFEMA y lo tendrá en cuenta en las planificaciones y en la realización de actividades que tengan impacto en el funcionamiento normal de los sistemas: Los momentos más oportunos son los de menor actividad de negocio.

Por último, el proveedor será también el responsable de interactuar con el SOC de IFEMA, con el fin de mitigar, eliminar, de forma proactiva o reactiva cualquier incidente de seguridad informática. Cualquier implementación, solicitud de actuación o configuración en los sistemas de IFEMA, así como cualquier decisión relativa a TI que pueda provocar alguna brecha de seguridad debe estar consensuada con los especialistas del SOC.

## 12. GESTIÓN DEL SERVICIO

El adjudicatario deberá llevar a cabo las tareas necesarias para la gestión del servicio prestado. Esto incluye:

### Gestión técnica de los desarrollos y parametrizaciones

El proveedor hará uso de un sistema que permita el acceso a la siguiente información:

- **Herramienta ITSM:** El adjudicatario del lote 1 hará uso de la herramienta proporcionada por el adjudicatario del lote 2 (PMO) para la gestión del servicio: control de incidencias, peticiones de cambios, autorizaciones de despliegues a producción y todo el ciclo ITSM.
- **Monitorización:** El adjudicatario proporcionará una herramienta para poder consultar información básica de monitorización del servicio, infraestructura y otros servicios asociados. Esta monitorización debe permitir la medición automatizada de los ANS que apliquen, así como las métricas de calidad de software y deuda técnica.

- **Herramientas ALM:** IFEMA podrá exigir que el adjudicatario del lote 1 disponga de una solución global de ALM (Application Lifecycle Management) que pueda dar cabida a todas las necesidades relacionadas con la gestión del ciclo de vida del software, y en concreto al aseguramiento de cumplimiento de mejores prácticas indicadas por Salesforce y por los estándares de la industria (para Apex o JavaScript).
  - **Repositorio de código:** Todo el código fuente se deberá guardar en un repositorio especialmente diseñado para tal efecto y proporcionado por IFEMA. IFEMA siempre debe disponer del último versionado de código en su herramienta previamente a su puesta en producción.
  - **Herramienta gestión de activos digitales:** El adjudicatario deberá usar la herramienta que deberá mantener actualizada toda la información relacionada con el servicio y los proyectos en términos de documentación, así como todo lo relacionado con el catálogo de software desarrollado durante el proyecto, librerías de terceros o aplicaciones del AppXchange (versiones instaladas, políticas implantadas, diagramas y estado del licenciamiento).
  - **Coordinación y seguimiento del proyecto,** llevando a cabo las reuniones y comités a definir junto con IFEMA al inicio del proyecto. Preliminarmente se identifican las siguientes tipologías de reuniones:
    - a. **Reuniones diarias (*dailies*).** Reuniones diarias de coordinación del equipo asignado al proyecto.
    - b. **Comité de seguimiento de proyecto.** Las reuniones del Comité de proyecto se realizarán quincenalmente, o en plazos acordados previamente al inicio del proyecto con IFEMA. En ellas se tratarán los siguientes aspectos:
      - i. Supervisión del trabajo llevado a cabo
      - ii. Tratamiento de riesgos y problemas y propuesta elevación a Comité de Dirección
      - iii. Control de la calidad del proyecto
      - iv. Próximos pasos y plan táctico
    - c. **Comité de Dirección.** Tiene como objetivo velar para que la estrategia y los objetivos del servicio estén alineados con los de IFEMA, además de controlar y garantizar que todas las decisiones y operaciones se ejecutan y ajustan a dicha estrategia con los niveles de calidad y eficiencia requeridos por IFEMA.

El comité de dirección se reunirá al menos en las siguientes ocasiones:

      - Finalización de cada una de las fases / principales hitos.
      - Mensualmente o trimestralmente
      - De forma extraordinaria cuando sea requerido por IFEMA.
- Las principales funciones a lo largo del proyecto son:
- i. Supervisión de los Planes de Acción

- ii. Revisión del Cumplimiento y grado de avance de los objetivos estratégicos planteados en el anterior CD o bien al inicio de la prestación del servicio.
  - iii. Establecimiento de nuevos objetivos estratégicos para el siguiente período, en la búsqueda de eficiencias del servicio.
  - iv. Resolución de situaciones de especial significación surgidas en el Servicio y no resueltas a nivel táctico, así como promover la autonomía del nivel Táctico en la toma de decisiones.
  - v. Monitorizar el Servicio en el período de análisis para asegurar que se alcanzan los niveles de calidad y eficiencia acordados
  - vi. Análisis de la evolución de los principales Indicadores del Servicio
  - vii. Aprobación de aquellos cambios que supongan una modificación contractual
  - viii. Revisión y Aprobación de los Planes de Asimilación, Prestación del Servicio y Devolución del Servicio.
  - ix. Ejecución de cualquier otra iniciativa relacionada con la Dirección Estratégica del Servicio
- Realización de Informes de seguimiento, cuyo contenido, periodicidad y formato será acordado con IFEMA al inicio del proyecto.
  - Elaboración de actas de las reuniones en las que participe y así se estipule.
  - Gestión de la calidad. Definición, ejecución e incorporación al Sistema de Gestión de la Calidad de IFEMA de los procedimientos clave para el aseguramiento de la calidad, que servirán de base para gestionar la calidad del servicio y de los entregables.
  - Gestión de riesgos. Identificación, evaluación, seguimiento y control de los riesgos inherentes al proyecto.
  - Soporte a la gestión del cambio. El adjudicatario deberá colaborar con el equipo destinado a la gestión del cambio en la resolución de dudas, preparación de entornos de formación, etc.
  - Transferencia del conocimiento y gestión de la transición. El adjudicatario, de manera previa a la finalización del servicio, deberá transferir el conocimiento y toda la documentación actualizada del proyecto a IFEMA, o a la empresa que IFEMA determine, con la suficiente antelación y sin coste adicional al presente proyecto. La documentación entregada por parte del adjudicatario ha de contar con la conformidad por parte de IFEMA.

La devolución del servicio tendrá una duración mínima de dos (2) meses, con el fin de que IFEMA o un tercero identificado por IFEMA se haga cargo del servicio.

## **4.2. LOTE 2**

Las tareas integradas en el servicio que debe proporcionar el adjudicatario del lote 2 serán las siguientes.

### **1. COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

Dentro de esta tarea del servicio el adjudicatario deberá llevar a cabo todas las actividades operativas y de coordinación necesarias para el correcto desarrollo del proyecto, siendo un elemento integrador, facilitador e impulsor del cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Entre las actividades a desarrollar se encuentran las siguientes:

- Identificación y coordinación de agentes y responsables implicados en cada una de las actividades necesarias para la óptima ejecución del proyecto.
- Comunicación y coordinación de las necesidades del proyecto con las distintas partes implicadas.
- Coordinación inter-proyecto con otras iniciativas de la organización, y muy especialmente aquellas con un impacto directo en el CRM.
- Definición del modelo de gobierno y coordinación del proyecto
- Validación del plan de reuniones de proyecto, incluyendo las de establecimiento de requisitos técnicos, funcionales y de negocio, así como las de seguimiento y control.
- Preparación de reuniones de proyecto: identificación de asistentes, elaboración y envío de convocatorias, reserva de salas, etc.
- Asistencia y apoyo en las reuniones de proyecto que se consideren necesarias para la adecuada ejecución de los trabajos solicitados.
- Elaboración y distribución, a los interesados, las actas de las reuniones mencionadas una vez que hayan sido validadas.
- Gestión de los repositorios de información definidos, manteniendo en todo momento un repositorio veraz y actualizado.
- Recepción, comprobación y registro de entregables.
- Resolución problemas operativos en el día a día del proyecto: localización, accesos, etc.

### **2. SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Dentro de esta tarea del servicio el adjudicatario deberá velar por el correcto desarrollo del proyecto, realizando un seguimiento continuo del mismo y emitiendo las recomendaciones necesarias para que puedan cumplir su planificación y objetivos, con el mínimo de riesgos.

Entre las actividades a desarrollar por parte del adjudicatario se encuentran las siguientes:

- Monitorización de forma independiente del avance del proyecto y del cumplimiento de los ANS del lote 1.
- Verificación de que se realizan las actividades programadas del proyecto y que se respetan los plazos e hitos.

- Identificación y prevención de posibles desviaciones en el cumplimiento de las estimaciones de plazos del proyecto.
- Aseguramiento de la coherencia de las planificaciones del proyecto.
- Aseguramiento del uso de la metodología y estándares para la gestión de proyectos que se hayan acordado.
- Validación y verificación de los procedimientos, técnicas y herramientas de gestión del proyecto.
- Revisión de dedicaciones y capacitación de los diferentes recursos involucrados en los diferentes proyectos.
- Identificación de riesgos del proyecto, definición de medidas paliativas-correctivas y colaboración en la puesta en marcha de dichas medidas.
- Gestión y seguimiento de las incidencias y peticiones.
- Seguimiento de los niveles de servicio.
- Aseguramiento de que los entregables del proyecto están alineados con los requisitos del negocio.
- Validación y seguimiento de los indicadores de negocio claves asociados al despliegue de la plataforma.

Para las actividades de seguimiento y control se empleará una **herramienta informática de gestión de proyecto** aportada por el adjudicatario del presente lote. Esta herramienta deberá ser accesible por los distintos participantes en el proyecto (IFEMA, adjudicatario lote 1 y adjudicatario lote 2). El adjudicatario será responsable de su gestión, garantizando que la información contenida se encuentra actualizada en todo momento.

Sin perjuicio de lo anterior, IFEMA podrá proveer una herramienta de gestión de proyecto alternativa a la propuesta por el adjudicatario, cuyo uso será obligatorio.

### 3. REPORTING

Dentro de esta tarea del servicio el adjudicatario deberá recopilar, preparar y reportar a las personas correspondientes la información sobre el estado del proyecto, tal y como:

- Estado general del proyecto
- Planificación de actividades
- Hitos del proyecto
- Entregables
- Riesgos
- Incidencias
- Peticiones
- Cambios
- Métricas de la plataforma (disponibilidad, uso, etc.). Se deberá reportar proactivamente el potencial agotamiento de los límites contratados de la plataforma en cuanto a licenciamiento.
- Indicadores de negocio

Entre las actividades a desarrollar por parte del adjudicatario se encuentran las siguientes:

- Definición de indicadores de seguimiento del proyecto.
- Asegurar la fiabilidad y actualización de la información de los indicadores que son cruciales para la gestión y seguimiento del proyecto.
- Elaboración de reportes / informes periódicos acordados con IFEMA, incluyendo aquellos a tratar en las reuniones de seguimiento.
- Elaboración de reportes / informes a demanda solicitados por IFEMA.
- Elaboración de cuadros de mando de seguimiento sobre la herramienta de gestión de proyecto.

Para la extracción de la información del estado del proyecto se empleará como fuente principal la herramienta de gestión del proyecto anteriormente mencionada.

#### **4. ASESORAMIENTO FUNCIONAL**

Dentro de esta tarea del servicio el adjudicatario deberá prestar asesoramiento funcional a IFEMA para extraer el máximo potencial de la herramienta y potenciar el proceso de transformación de IFEMA y la adopción de la misma.

Las actividades a desarrollar por parte del adjudicatario se encuentran las siguientes:

- Identificación y soporte al diseño de iniciativas que permitan sacar el máximo provecho de la plataforma CRM.
- Identificación de tendencias, buenas prácticas y recomendaciones que deban ser tenidas en cuenta en el contexto de la implantación del CRM.
- Definición de las medidas encaminadas al fomento de la demanda de uso de la plataforma CRM.
- Soporte a la mejora continua.
- Asesoramiento para definir la estrategia de despliegue de funcionalidades CRM.

#### **5. ASESORAMIENTO TÉCNICO**

Dentro de esta tarea del servicio el adjudicatario deberá prestar asesoramiento técnico a IFEMA en el ámbito del proyecto CRM.

Las actividades a desarrollar por parte del adjudicatario se encuentran las siguientes:

- Elaboración de informes de viabilidad técnica.
- Validación de las propuestas de arquitectura de la plataforma elaboradas por el equipo de implantación.
- Revisión y validación de estimaciones de esfuerzo realizadas por el adjudicatario del lote 1.
- Asesoramiento en buenas prácticas para la administración y operación de la plataforma CRM.
- Seguimiento de la evolución tecnológica de los estándares, herramientas y tecnologías en el ámbito CRM.

- Evaluación tecnológica de alternativas para el desarrollo de aplicaciones.

## **6. GESTIÓN DEL CAMBIO**

La implantación de una plataforma CRM requiere de un proceso de cambio organizativo y de forma de trabajar que va más allá del cambio de la herramienta tecnológica utilizada, sino que supone la adopción generalizada de un conjunto de nuevos conocimientos y métodos de trabajo.

Para que este cambio se produzca de una forma satisfactoria, es necesario poner en marcha un proceso de gestión del cambio dirigido a los distintos actores que se verán afectados directa o indirectamente por la implantación de la plataforma, incluyendo tanto usuarios internos (empleados de IFEMA) como externos (empresas colaboradoras, expositores, etc.).

Para ello, dentro de esta tarea del servicio el adjudicatario deberá llevar a cabo todas las actividades de gestión del cambio necesarias para garantizar el éxito de la iniciativa, venciendo la resistencia al cambio y propiciando un cambio cultural de la entidad.

Las actividades mínimas a desarrollar por parte del adjudicatario son las siguientes:

- Elaboración y actualización del Plan de Gestión del Cambio. Véase apartado 6. *Entregables y documentación* para consultar su contenido mínimo. Este plan deberá ser consensuado y validado por IFEMA.
- Elaboración y distribución de los manuales y guías de uso de la plataforma CRM, destinados a los distintos colectivos involucrados.
- Organización e impartición de sesiones de formación:
  - Generación de los materiales de apoyo a emplear en las sesiones
  - Gestión de la reserva de las salas y de los permisos necesarios para el acceso a las mismas.
  - Revisión de los medios materiales de las salas.
  - Preparación y envío de las convocatorias.
  - Coordinación de las sesiones.
  - Control de asistencia.
- Ejecución del plan de comunicación:
  - Preparación de los materiales de comunicación en función de las necesidades detectadas para la gestión del cambio
  - Gestión de la reserva de las salas y de los permisos necesarios para el acceso a las mismas.
  - Revisión de los medios materiales de las salas.
  - Preparación y envío de las convocatorias.
  - Ejecución de las sesiones.
  - Control de asistencia.
- Elaboración de material divulgativo. Esto puede incluir dípticos, trípticos, correos electrónicos, documentos divulgativos u otro tipo de soportes orientados a divulgar o reforzar mensajes concretos.

- Propuesta de actividades de gestión del cambio complementarias. Los licitadores deberán proponer en su propuesta técnica los métodos y técnicas que emplearán para llevar a cabo estas actividades (p.ej. Creación de contenidos en la intranet corporativa de IFEMA, utilización de plataformas de adopción digital, E-Learning, Gamificación, etc.).
- Seguimiento y análisis de resultados de las actividades de gestión del cambio (acciones realizadas, porcentaje de cobertura, desviaciones, acciones correctoras, etc.)
- Monitorización de la adopción de la nueva plataforma CRM, así como su aceptación por parte de los usuarios (p.ej. mediante encuestas).
- Asesoramiento a IFEMA sobre la gestión de licenciamiento asociado al proyecto y control de peticiones de activación de licencias necesarias.
- Elaboración de informes de evaluación de resultados.

Las actividades descritas tienen el carácter de mínimo, y podrán ser complementadas o ampliadas con otras actividades propuestas por el adjudicatario.

## 5. PLAZOS E HITOS DEL SERVICIO

### 5.1. LOTE 1

El servicio tendrá una duración total de **36 meses** a contar desde la fecha de inicio del contrato, con posibilidad de hasta dos prórrogas adicionales de 12 meses cada una de ellas. El periodo de contratación se encuentra dividido en dos fases principales:

- **Fase 1: Implantación.** Se inicia a la formalización del contrato y tendrá una duración total de 18 meses. En caso de demora, se aplicarán las penalidades previstas.
- **Fase 2: Soporte, estabilización y mantenimiento.** Se inicia a la finalización de la fase de implantación y tendrá una duración total de 18 meses, independientemente de la fecha de finalización real de la fase de implantación.

El adjudicatario del lote 1 desarrollará el proyecto siguiendo un **enfoque ágil** en base a entregas y puestas en producción parciales de Productos Mínimos Viables (MVP) de los distintos ámbitos incluidos dentro de la implantación.

El proyecto contará con una etapa inicial de análisis y definición funcional donde se detallen los requerimientos, para posteriormente construir y entregar oleadas de producto en función del valor para el negocio.

Sin perjuicio de lo anterior, se establecen los siguientes hitos principales de referencia del proyecto:

Hito	Ámbito	Mes máximo de finalización (fin del mes)	Descripción
1	Calidad del dato	3	Finalización de fase 1 de calidad de dato (consultoría técnica)
2	Marketing Cloud	3	Puesta en producción de funcionalidades de emailing (carga de datos manual hasta que se complete la migración de datos)
3	Gobierno del dato	4	Establecimiento modelo de gobernanza del dato
4	Calidad del dato	6	Finalización de fase 2 de calidad del dato (ejecución de acciones de remediación)
5	Sales Cloud	9	Puesta en marcha de las funcionalidades completas de Sales Cloud para el primer grupo de ferias
6	Marketing Cloud	10	Puesta en marcha de las funcionalidades completas de Marketing Cloud, a excepción de las relativas a la solución de DMP
7	Commerce Cloud	12	Puesta en marcha de las funcionalidades completas de Commerce Cloud
8	Marketing Cloud	13	Puesta en marcha de solución de DMP
9	Service Cloud	15	Puesta en marcha de las funcionalidades completas de Service Cloud
10	Sales Cloud	18	Puesta en marcha de las funcionalidades completas de Sales Cloud para el segundo grupo de ferias
11	Desarrollo de aplicaciones	18	Finalización del desarrollo de aplicaciones contemplado en el apartado 4.1.4.

Los hitos indicados incluyen la realización de todas las tareas técnicas necesarias para el efectivo despliegue de las funcionalidades, incluyendo la integración con los diferentes sistemas a través de la plataforma Mulesoft, así como la migración de los datos desde los sistemas origen.

Teniendo en cuenta las premisas indicadas, el licitador deberá proponer en su oferta técnica un **plan de proyecto** para la ejecución del servicio. Este plan de proyecto será revisado y validado al inicio del proyecto de manera conjunta con el adjudicatario del lote 1, el adjudicatario del lote 2 y el equipo de proyecto de IFEMA.

A la finalización del contrato, el adjudicatario deberá contemplar como mínimo un plazo de **2 meses** para la devolución del servicio a IFEMA o a la empresa que ésta determine.

## 5.2. LOTE 2

El servicio tendrá una duración estimada de **36 meses** a contar desde la fecha de inicio del contrato hasta la finalización de la fase de mantenimiento, que podrá ser superior si sufriera una demora la ejecución de la fase de implantación del adjudicatario del lote 1.

El adjudicatario contará con las siguientes fases y plazos:

- **Fase 1 (Establecimiento del servicio):** Esta fase abarcará todas las tareas de puesta en marcha de la organización propuesta, el equipo de trabajo y procedimientos, así como la adquisición de los conocimientos necesarios para la fase de operación.

Esta fase tendrá una duración máxima de **1 mes** desde el inicio del servicio.

- **Fase 2 (Operación del servicio):** La empresa adjudicataria estará obligada a la prestación de todos los servicios reflejados en el presente Lote durante los **34 meses** posteriores al establecimiento del servicio.

Deberá desarrollar las tareas conforme al Plan de Trabajo presentado y con la dedicación de los recursos que se haya comprometido.

- **Fase 3 (Devolución del servicio):** De manera previa a la finalización del servicio, el adjudicatario deberá llevar a cabo la devolución del mismo a IFEMA o a la empresa que ésta determine, además de las actividades que venía realizando en la fase 2 (operación del servicio).

En esta fase el adjudicatario deberá realizar todas las tareas asociadas a la revisión de estado de la situación actual, a la finalización del contrato, así como a la entrega de documentación de los procesos, metodología, estado de incidencias y peticiones, etc., que tengan vinculación con los trabajos realizados por la PMO.

En esta fase el adjudicatario estará obligado a prestar la máxima colaboración, en el traspaso del servicio al nuevo adjudicatario del servicio, o bien para la extinción y finalización del servicio.

Esta fase tendrá una duración de **1 mes** antes de la finalización del servicio.

## 6. ENTREGABLES Y DOCUMENTACIÓN

IFEMA será el propietario de toda la documentación resultante, ficheros de configuración y código desarrollados por los adjudicatarios durante la prestación del servicio.

IFEMA será el responsable de la validación y aprobación de los documentos elaborados por los adjudicatarios. En este sentido, los adjudicatarios deberán mantener la documentación resultante actualizada durante la duración del contrato.

El adjudicatario del lote 2 (PMO) deberá mantener un registro de la documentación generada con el detalle de las versiones, fechas, autores y destinatarios. Este registro deberá estar a disposición de IFEMA en el **repositorio de información** que se designe a tal efecto.

El licitador deberá definir en su propuesta técnica la lista de entregables para cada actividad del proyecto, que como mínimo deberá contener:

### Lote 1

- Plan de proyecto. Este plan deberá actualizarse con una periodicidad quincenal con el objetivo de que los responsables funcionales de IFEMA y los gestores de servicio puedan realizar un correcto seguimiento de los trabajos y permita detectar las desviaciones y/o riesgos producidos durante el desarrollo del proyecto. El contenido mínimo del mismo será:
  - Identificación de las diferentes etapas del servicio
  - Actividades a realizar
  - Recursos asignados
  - Planificación e hitos
  - Entregables
- Plan de transición del servicio, que recoja con el adecuado nivel de detalle aspectos tales como planificación, procedimientos para el traspaso de conocimiento, entregables, etc.
- Documentos de la gestión del servicio (informes de seguimiento, actas, etc.)
- Documentación funcional y de historias de usuario
- Diseño técnico y de la arquitectura de la solución
- Modelo de datos
- Modelo de gobernanza del dato
- Informe de calidad de datos
- Plan de ejecución de acciones de remediación de calidad del dato
- Documento detalle de todas las integraciones realizadas
- Documento de seguridad, con los perfiles de acceso, seguridad a nivel de datos y privilegios requeridos asignados a los usuarios
- Manual de operaciones
- Planes de pruebas
- Planes de aceptación elaborado con el usuario
- Planes de despliegue

## Lote 2

- Informe de viabilidad del plan de proyecto presentado por el adjudicatario del lote 1
- Informes de seguimiento de proyecto (incluyendo planificaciones, riesgos, etc.)
- Definición de indicadores de seguimiento del proyecto y de negocio
- Actas de reuniones
- Plan de Gestión del Cambio. Este plan de se definirá al comienzo del proyecto y se irá actualizando a lo largo del mismo. El contenido mínimo del mismo será:
  - Identificación de los agentes internos y externos
  - Análisis del posicionamiento de dichos agentes antes el cambio
  - Definición de estrategias para reducir la resistencia al cambio
  - Identificación del conjunto de actuaciones formativas y divulgativas a realizar
  - Definición y calendarización de las actuaciones.
- Manuales de usuario / materiales formativos
- Materiales de apoyo de las sesiones de formación y comunicación
- Materiales divulgativos
- Informes de asesoramiento funcional
- Informes de asesoramiento técnico

## 7. EQUIPO DE TRABAJO

### 7.1. PERFILES

El equipo de trabajo de la empresa adjudicataria será responsable del desarrollo de todos los trabajos descritos en el presente documento.

El equipo de trabajo propuesto de cada lote deberá estar formado al menos por los siguientes perfiles y con el número mínimo de jornadas indicada a continuación, sin perjuicio de que el equipo de trabajo podrá variar su dedicación en función de la fase del proyecto. La propuesta del licitador deberá detallar la atribución de cada perfil y el número de recursos estimados durante cada fase del proyecto.

Entre todos los integrantes, se deberán reunir los conocimientos y experiencia necesarios para la ejecución satisfactoria de los trabajos. Asimismo, se considera que el equipo de proyecto asignado contará con la colaboración de los expertos que corresponda por parte del adjudicatario, para trabajar los aspectos que lo requieran dentro del alcance del proyecto.

IFEMA se reserva el derecho de cotejar la experiencia de cada uno de los recursos propuestos. IFEMA podría entrevistar a cualquiera de los recursos designados por el proveedor para comprobar la veracidad de la información aportada y su adecuación a los perfiles definidos.

#### Lote 1

LOTE 1				
Perfil	Función	Requisitos	Nº recursos	Nº mínimo jornadas (entre todos los recursos)
<b>Jefe de proyecto</b>	Gestión del servicio e interlocutor principal del contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 10 años de experiencia profesional</li> <li>• Mínimo 5 años de experiencia en funciones de gestión y dirección de proyectos CRM</li> <li>• Experiencia en metodologías ágiles</li> <li>• Titulación universitaria</li> </ul>	1	400



<b>Arquitecto técnico</b>	Definición técnica y del <i>landscape</i> tecnológico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mínimo 5 años de experiencia en proyectos similares y rol</li><li>• Conocimientos de integraciones y seguridad</li><li>• Conocimientos en arquitectura de aplicaciones y microservicios</li><li>• Conocimientos en autorizaciones y gestión de identidades</li></ul>	1	300
<b>Consultor Sales Cloud</b>	Toma de requerimientos, definición funcional y parametrización de la herramienta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mínimo 3 años de experiencia en proyectos de implantación de Sales Cloud</li></ul>	2	600
<b>Consultor Service Cloud</b>	Toma de requerimientos, definición funcional y parametrización de la herramienta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mínimo 3 años de experiencia en proyectos de implantación de Service Cloud</li></ul>	2	350
<b>Consultor Marketing Cloud</b>	Toma de requerimientos, definición funcional y parametrización de la herramienta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mínimo 3 años de experiencia en proyectos de implantación de Marketing Cloud</li></ul>	2	350
<b>Consultor Commerce Cloud</b>	Toma de requerimientos, definición funcional y parametrización de la herramienta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mínimo 3 años de experiencia en proyectos de implantación de Commerce Cloud</li></ul>	2	500
<b>Consultor UX</b>	Diseño de la interfaz y experiencia de usuario de la plataforma de comercio electrónico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mínimo 3 años de experiencia en proyectos similares y rol</li></ul>	1	50



<b>Programador CRM</b>	Desarrollo sobre Salesforce. Construcción de integraciones.	<ul style="list-style-type: none"><li>Mínimo 3 años de experiencia en proyectos similares y rol</li></ul>	3	1200
<b>Programador .NET</b>	Desarrollos sobre aplicaciones .NET de IFEMA para su integración con CRM	<ul style="list-style-type: none"><li>Mínimo 3 años de experiencia en proyectos similares y rol</li></ul>	1	N/A
<b>Programador Java</b>	Desarrollos sobre aplicaciones Java de IFEMA para su integración con CRM	<ul style="list-style-type: none"><li>Mínimo 3 años de experiencia en proyectos similares y rol</li></ul>	1	N/A
<b>Consultor SAP</b>	Análisis de integraciones y adaptaciones realizar sobre ERP	<ul style="list-style-type: none"><li>Mínimo 3 años de experiencia en proyectos similares y rol</li><li>Experiencia en módulos SAP MM, SD, PS, BC, etc.</li></ul>	1	N/A
<b>Programador SAP</b>	Parametrizaciones sobre ERP de IFEMA para su integración con CRM	<ul style="list-style-type: none"><li>Mínimo 3 años de experiencia en proyectos similares y rol</li></ul>	1	N/A
<b>Tester / QA</b>	Diseño y ejecución de pruebas	<ul style="list-style-type: none"><li>Mínimo 3 años de experiencia en proyectos similares y rol</li></ul>	1	400
<b>Release Manager</b>	Gestión de entornos, subidas a producción, etc.	<ul style="list-style-type: none"><li>Mínimo 5 años de experiencia en proyectos similares y rol</li><li>Conocimientos de DEVOPS</li><li>Experiencia con JIRA, Jenkins, GitHub, etc.</li></ul>	1	100
<b>Consultor Data Governance</b>	Análisis y definición de modelo de gobierno del dato	<ul style="list-style-type: none"><li>Mínimo 3 años de experiencia en proyectos similares y rol</li></ul>	1	90

<b>Consultor Data Quality</b>	Análisis y mejora de calidad del dato	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mínimo 3 años de experiencia en proyectos similares y rol</li> </ul>	1	240
-------------------------------	---------------------------------------	---	---	-----

Entre todos los integrantes del equipo, se deberán reunir las siguientes certificaciones:

- Dos (2) certificaciones de Desarrollador o Arquitecto Salesforce
- Una (1) certificación de Consultor Salesforce en el ámbito de Sales
- Una (1) certificación de Consultor Salesforce en el ámbito de Service
- Una (1) certificación de Consultor Salesforce en el ámbito de Marketing
- Dos (2) certificaciones de Desarrollador o Arquitecto Mulesoft

Adicionalmente al equipo de proyecto mínimo requerido, el adjudicatario del lote 1 deberá contar con el apoyo del **fabricante software** para la implantación de la herramienta. El volumen mínimo de dedicación del personal del fabricante al proyecto será de **80 jornadas**.

## Lote 2

LOTE 2				
Perfil	Función	Requisitos	Nº recursos	Nº mínimo jornadas (entre todos los recursos)
<b>Jefe de proyecto</b>	Gestión del servicio e interlocutor principal del contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mínimo 10 años de experiencia profesional</li> <li>Mínimo 5 años de experiencia en funciones de gestión y dirección de proyectos CRM</li> <li>Experiencia en metodologías ágiles</li> <li>Titulación universitaria</li> </ul>	1	120

<b>Consultor gestión de proyecto</b>	Gestión del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 3 años de experiencia en funciones de gestión y dirección de proyectos CRM</li> <li>• Experiencia en metodologías ágiles</li> <li>• Titulación universitaria</li> </ul>	1	500
<b>Consultor gestión del cambio</b>	Actividades de formación, comunicación, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 3 años de experiencia en actividades de gestión del cambio</li> <li>• Titulación universitaria</li> </ul>	1	400
<b>Consultor funcional / procesos</b>	Adaptación y mejora continua de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 3 años de experiencia funcional en Salesforce</li> <li>• Titulación universitaria</li> </ul>	1	100

Entre todos los integrantes del equipo, se deberán reunir las siguientes certificaciones:

- Dos (2) certificaciones en gestión de proyectos (PMP, Scrum Master, PRINCE2 o similar)
- Una (1) certificación en gestión del cambio (HCMBOK o similar)

## **7.2. CAMBIOS EN LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO, CON AFECTACIÓN A AMBOS LOTES.**

Durante la ejecución del servicio, IFEMA, debido a comportamientos o resultados deficientes, requerirá el cambio de cualquier de los perfiles designados por el adjudicatario, que deberá sustituirlo en un plazo inferior a 20 días.

En este caso, el proveedor volverá a realizar el proceso de designación correspondiente, para cubrir la vacante. El adjudicatario se compromete a presentar el CV en un plazo máximo de 15 días naturales desde la solicitud del cambio.

De igual forma, si el cambio en el equipo de trabajo se promueve por iniciativa del adjudicatario, se seguirá el mismo procedimiento que si el cambio se hubiese solicitado por IFEMA.

En caso de sustitución de los recursos, la transferencia de conocimiento deberá realizarse de una manera adecuada, causando el menor impacto posible en los trabajos a realizar y correrá enteramente por cuenta del proveedor.

Los recursos sustituidos deberán cumplir con los requisitos mínimos establecidos para su perfil. Asimismo, el equipo en su conjunto deberá continuar reuniendo los conocimientos y experiencia necesarios para la ejecución satisfactoria de los trabajos, según lo indicado en el presente pliego de prescripciones técnicas.

La falsedad en el nivel de conocimientos técnicos del sustituto, de sus habilidades y los conocimientos reales demostrados en la ejecución de los trabajos, implicará la sustitución del mismo y, en su caso, la resolución del contrato. De igual manera, la presentación reiterada de recursos que no cumplan los requerimientos establecidos, o la imposibilidad de poder completar el equipo, también será causa de resolución inmediata del contrato.

## **8. CONDICIONES DE EJECUCIÓN DEL SERVICIO**

### **8.1. HORARIO Y LOCALIZACIÓN**

De forma general los servicios se prestarán según el calendario laboral de IFEMA y en horario comprendido entre las 09:00 h y las 19:00 h.

Si durante la ejecución del contrato IFEMA o el adjudicatario detectan la necesidad de modificar el horario de alguno de los servicios, IFEMA y el adjudicatario consensuarán de forma conjunta la modificación.

IFEMA podrá exigir la ejecución de los trabajos de forma presencial en la instalaciones de IFEMA.

A discreción de IFEMA, las reuniones de trabajo y la pruebas de usuario se llevarán a cabo en las instalaciones de IFEMA.

El adjudicatario asumirá sin cargo adicional los costes de los desplazamientos que sean requeridos realizar por necesidad del servicio.

### **8.2. EQUIPAMIENTO**

El adjudicatario será el responsable de la provisión del equipamiento necesario para el desarrollo de las actividades objeto del contrato (ordenadores sobremesa o portátiles, terminales de telefonía móvil, material de oficina, etc.)

### **8.3. GARANTÍA**

El adjudicatario de cada lote debe garantizar a IFEMA el correcto funcionamiento de todos los trabajos realizados mientras dure el periodo de contratación del servicio, comprometiéndose a solucionar cualquier error que pudiera aparecer en dicho período sin ningún cargo adicional a IFEMA.

### **8.4. IDIOMA**

El servicio y la documentación generada durante el proyecto se desarrollará en castellano. Todos los miembros del equipo deberán poder comunicarse de forma fluida (nivel C1 o superior según el marco MCER) en castellano.

## **ANEXO ACUERDOS MÍNIMOS A NIVEL DE SERVICIO**

**En este apartado se presenta el sistema de evaluación de la calidad del servicio que el adjudicatario debe cumplir.**

### **1. INTRODUCCIÓN**

La empresa adjudicataria deberá garantizar la prestación y cumplimiento adecuados de los servicios solicitados dentro del ámbito del presente pliego. No obstante lo anterior, hay ciertas prestaciones que se regularán por el sistema de “Acuerdo de Nivel de Servicio” (ANS).

El sistema de evaluación tiene como objetivo la determinación del índice de calidad de la prestación del servicio o ICS (Índice de Calidad del Servicio), basado en los acuerdos de nivel de servicio (ANS) mínimos imprescindibles, que el adjudicatario debe cumplir en la ejecución de los servicios a prestar.

Los acuerdos de nivel de servicio se van a materializar en una serie de “Indicadores de nivel de servicio (INS)” y unos “valores objetivos” (VO) que deben cumplir y que van a permitir evaluar los distintos ámbitos de servicios prestados por la empresa adjudicataria.

El incumplimiento de los acuerdos definidos será penalizable y dicha penalización será determinada en base al índice de calidad obtenido. La fijación de las penalizaciones atenderá a un modelo de intervalos de puntuación de los valores obtenidos de calidad y éstos conllevarán una penalización económica.

Será en la fase inicial de la prestación del servicio en la que se deberán definir y poner en marcha los indicadores que inicialmente constituirán las medidas de calidad del servicio.

El conjunto de indicadores puestos en marcha inicialmente podrá ser revisado durante el período de prestación del servicio como consecuencia de la evolución del servicio o de las necesidades de IFEMA. Se podrán entonces acordar modificaciones en el sistema de ANS que deberán respetar las siguientes condiciones:

- Se deben cumplir siempre los mínimos establecidos en este anexo.
- Se deben recoger las mejoras propuestas en la oferta del adjudicatario.
- Los nuevos indicadores o las modificaciones deberán contar con el acuerdo de ambas partes.

En caso de discrepancia entre lo dispuesto en el presente ANS y en la oferta presentada o cualesquiera documentos aportados por el adjudicatario en el marco de la presente contratación, siempre prevalecerá lo dispuesto en el presente ANS, salvo aceptación en contrario, de forma expresa y por escrito, por parte de IFEMA.

### **2. CONDICIONES DE APLICACIÓN DE LOS ANS**

Con el cumplimiento de las prestaciones reguladas por los ANS se pretende que el adjudicatario garantice una calidad mínima en la prestación del servicio.

Por este motivo, los INS y VO definidos van a tener carácter de mínimos. El adjudicatario podrá ampliar los indicadores INS y los valores objetivos VO a establecer de común acuerdo con IFEMA, siempre respetando los mínimos.

Los factores principales que inspiran este modelo tienen como objetivo último la garantía de la calidad de los servicios prestados, el incentivo a la mejora continua del adjudicatario en la provisión de los mismos y la consecuente mejora en la satisfacción de los usuarios de IFEMA.

En relación a los Acuerdos de Nivel de Servicio, el adjudicatario se obliga a:

- Enviar en el periodo establecido de medición de los ANS, un informe detallado de los indicadores obtenidos.
- Es obligación del proveedor del servicio la recogida, tratamiento y documentación de los mismos.
- Recoger y calcular fielmente, de acuerdo a las definiciones establecidas, todos los indicadores y sus valores periodo a periodo. Aunque los datos obtenidos deberán ser validados por IFEMA, la recogida errónea de los indicadores y sus valoraciones será sancionada económicamente, según lo indicado en el apartado de penalizaciones de este anexo.
- El adjudicatario es responsable de comunicar a IFEMA cualquier anomalía que pueda existir en los datos utilizados para el cálculo, o en los propios cálculos, en un periodo máximo de 15 días naturales tras la emisión de cada informe.
- El adjudicatario debería mejorar los resultados de los indicadores periodo a periodo de medición. Deberá prestar especial atención a aquellos indicadores cuyo incumplimiento se repita o bien a aquellas situaciones que provoquen una bajada de la calidad del servicio.
- El incumplimiento continuo del nivel de calidad establecido en el servicio en función de los niveles exigidos en el pliego de bases y los ofertados expresamente por el adjudicatario será motivo suficiente para la extinción del contrato de forma unilateral por parte de IFEMA.

### 3. MODELO DE CÁLCULO DE LOS ANS

En este apartado se describe el modelo de cálculo de los ANS.

El sistema de ANS evaluará no sólo las distintas prestaciones del servicio, sino que concederá un papel destacado a las no conformidades.

Se producirá una **No Conformidad** en toda aquella situación en la que IFEMA no esté satisfecha con la actuación realizada por el proveedor, así como para indicar el grado de cumplimiento de aspectos formales del servicio, como por ejemplo, una estimación a la que no se llega a un acuerdo, un análisis de impacto no satisfactorio, una documentación no adecuada, un requisito no cubierto, una cláusula del pliego no cumplida, una resolución no satisfactoria

de una tarea, de un proyecto o de alguna de sus fases o entregables, una transferencia de conocimiento no adecuada, un recurso no adecuado, etc. IFEMA indicará el motivo y la posible subsanación de la no conformidad. El proveedor está obligado a registrar las no conformidades, recogiendo toda esta información más la que considere oportuna y dispondrá de un plazo de tiempo fijado en cada caso para proceder a su subsanación. Si transcurrido el plazo de tiempo establecido no se ha subsanado, o bien, si el proveedor desestima su subsanación, contabilizará como una no conformidad no resuelta que aplicará en el periodo que corresponda y en periodos sucesivos hasta su subsanación.

Para finalizar con el modelo, también se va a determinar la criticidad de cada uno de los indicadores, con ponderación mayor de los críticos respecto de los no críticos para el cálculo del índice de calidad (ICS).

#### **4. INDICADORES DEL SERVICIO**

Las prestaciones iniciales sujetas a medición con ANS son las siguientes:

- **GESTIÓN DEL SERVICIO:** Incluye las prestaciones relacionadas con la propia gestión del servicio (y complementarias que se definan en el pliego y o mejoras que el adjudicatario proponga) a realizar por el adjudicatario a lo largo de la vigencia del contrato.
- **GESTIÓN DE LA CALIDAD:** Incluye la evaluación de los objetivos establecidos, errores en producción, documentación de herramientas y en general el cumplimiento del plan de proyecto y la realización de todas aquellas acciones acordados en el mismo. La inexistencia de alguna medida de calidad / hito / entregable / acciones / documento o de cualquier otro elemento de trabajo, supondrá el incumplimiento de estos indicadores.
- **GESTIÓN DE PETICIONES.** Se consideran aspectos de soporte relacionados con las peticiones: resolución de peticiones e incidencias.

Los indicadores mínimos establecidos, agrupados por las prestaciones a medir son los siguientes:

## Lote 1

TIPO CRITERIO	CODIGO	INDICADOR (INS)	DEFINICIÓN	VALOR OBJETIVO MÍNIMO (VO)	CRITICIDAD	PESO
<b>GESTIÓN DEL SERVICIO</b>						
	GES01	INFORME DE ANS	Informe de valoración de los ANS. Se debe entregar dentro de los (x) días, según lo estipulado.	≤ 5 días naturales	CRÍTICO	1,5
	GES02	NO CONFORMIDAD	No Conformidades no resueltas en el periodo	≤ 1	CRÍTICO	1,5
<b>GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>						
	CAL01	CUMPLIMIENTO OBJETIVOS ESTABLECIDOS	Grado de cumplimiento de los objetivos establecidos (en cuanto a plazos, planificaciones, entregables y garantías)	≥ 95%	CRÍTICO	1,5
<b>GESTIÓN DE PETICIONES</b>						
	PET01	TIEMPO RESOLUCIÓN DE INCIDENCIAS LEVES	Tiempo desde la comunicación de la incidencia hasta su resolución satisfactoria	≤ 5 días laborables	CRITICO	1,5
	PET02	TIEMPO RESOLUCIÓN DE INCIDENCIAS GRAVES	Tiempo desde la comunicación de la incidencia hasta su resolución satisfactoria	≤ 2 días laborables	CRITICO	1,5
	PET03	TIEMPO RESOLUCIÓN DE INCIDENCIAS URGENTES	Tiempo desde la comunicación de la incidencia hasta su resolución satisfactoria	< 24 horas	CRITICO	1,5
	PET04	TIEMPO RESOLUCIÓN DE INCIDENCIAS CRÍTICAS	Tiempo desde la comunicación de la incidencia hasta su resolución satisfactoria	< 2 horas	MUY CRITICO	2
	PET05	TIEMPO RESOLUCIÓN DE PETICIONES LEVES	Tiempo desde la comunicación de la petición hasta su resolución	≤ 5 días laborables	CRITICO	1,5
	PET06	TIEMPO RESOLUCIÓN DE PETICIONES URGENTES	Tiempo desde la comunicación de la petición hasta su resolución	< 24 horas	CRITICO	1,5
<b>TOTAL SUMA DE PESOS</b>						<b>14</b>

Adicionalmente, en caso de retraso en el **incumplimiento de los plazos e hitos del servicio por causas imputables al adjudicatario**, IFEMA podrá aplicar una penalización de un 2% en la facturación del hito por cada mes de retraso frente a la fecha prevista, hasta un máximo de un 10%.

## Lote 2

<b>DEFINICIÓN DE ANS - LOTE 2</b>						
TIPO CRITERIO	CODIGO	INDICADOR (INS)	DEFINICIÓN	VALOR OBJETIVO MÍNIMO (VO)	CRITICIDAD	PESO
<b>GESTIÓN DEL SERVICIO</b>						
	GES01	INFORME DE ANS	Informe de valoración de los ANS. Se debe entregar dentro de los (x) días, según lo estipulado.	≤ 5 días naturales	CRÍTICO	1,5
	GES02	NO CONFORMIDAD	No Conformidades no resueltas en el periodo	≤ 1	CRÍTICO	1,5
<b>GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>						
	CAL01	CUMPLIMIENTO OBJETIVOS ESTABLECIDOS	Grado de cumplimiento de los objetivos establecidos (en cuanto a plazos, planificaciones, entregables y garantías)	≥ 95%	CRÍTICO	1,5
<b>GESTIÓN DE PETICIONES</b>						
	PET01	TIEMPO RESOLUCIÓN DE PETICIONES LEVES	Tiempo desde la comunicación de la petición hasta su resolución	≤ 5 días laborables	CRITICO	1,5
	PET02	TIEMPO RESOLUCIÓN DE PETICIONES URGENTES	Tiempo desde la comunicación de la petición hasta su resolución	< 24 horas	CRITICO	1,5
<b>TOTAL SUMA DE PESOS</b>						<b>7,5</b>

## 5. APLICACIÓN DE LOS INDICADORES A LA CALIDAD DEL SERVICIO

Un indicador se cumple cuando se ha cumplido la condición del indicador. Por ejemplo, el indicador "INFORME DE ANS" se cumple en un periodo, si se ha entregado el informe de seguimiento de ANS del periodo anterior dentro del plazo indicado. Si no se cumple, seguirá incumpléndose en periodos posteriores hasta su subsanación. Es decir, en ningún caso, se espera a que se entregue la documentación, y en ese periodo ver si se ha cumplido o no. Si lleva un retraso de varios periodos aplicará el incumplimiento en todos esos periodos anteriores hasta su subsanación.

De igual forma se deben entender el resto de indicadores. Es decir, periodo a periodo se mira en su globalidad si se incumple el indicador, desde el momento en el que se produce el hecho del incumplimiento y en los periodos sucesivos hasta que se cumpla.

## 6. CALIDAD RELACIONADA CON SERVICIO

El objetivo de esta métrica es evaluar la gestión o actuación realizada por la empresa adjudicataria, evaluación que se deberá realizar de forma periódica. Para ello se define la métrica de **Calidad del Servicio en la Gestión del Servicio prestado por la empresa en el periodo (CSp)**, como el porcentaje de indicadores (de los recogidos en el cuadro "DEFINICIÓN DE ANS-GESTIÓN DEL SERVICIO") cumplidos en el periodo con respecto al número de indicadores totales ponderados por su peso. Se facilitará un documento Excel con los cálculos que se deben realizar ya incorporados.

## 7. PENALIZACIONES.

Tal y como se indica en la introducción de este anexo, el incumplimiento de los acuerdos será penalizable. La naturaleza de las penalizaciones por incumplimiento de los acuerdos será de carácter económico. Se persigue con esta medida que el servicio se preste adecuadamente y con la calidad exigida durante todo el período de contratación.

### **PENALIZACIONES EN EL PERIODO**

La obtención de la penalización económica en el periodo medido será aplicable en la facturación de cada fase/mes correspondiente a la ejecución del servicio. Se deberá seguir el siguiente esquema de aplicación:

1. Se calculará la métrica de Calidad del Servicio en la Gestión del Servicio prestado por la empresa (CSp) del periodo en curso. Cálculo incorporado en el documento Excel que facilitará IFEMA.
2. Se determinará el rango en el que se sitúa el valor CSp de los recogidos en la siguiente tabla:

<b>ESCALA DE PENALIZACIONES</b>			
	<b>Lim. Inferior</b>	<b>Lim. Superior</b>	<b>Penalización</b>
<b>Rango 1</b>	≥ 75	< 100	<b>0%</b>
<b>Rango 2</b>	≥ 50	< 75	<b>5%</b>
<b>Rango 3</b>	≥ 25	< 50	<b>10%</b>
<b>Rango 4</b>	0	< 25	<b>15%</b>

Los valores extremos se consideran pertenecientes al rango anterior, por ejemplo, un valor de indicador igual a 50, se considera perteneciente al rango 2 y no al rango 3.

El valor de penalización obtenido se aplicará como porcentaje a descontar de la facturación del periodo correspondiente.

3. **Cláusula de recurrencia:** puesto que el objetivo de este planteamiento es ir mejorando mes a mes el servicio, aquellos indicadores cuyo incumplimiento se repita más de tres periodos sin causa justificada y aceptada por IFEMA, aumentaran su criticidad y por lo tanto su peso, hasta que se cumplan.

Por ejemplo, un indicador que se incumple en el tercer periodo consecutivo, si es no crítico pasará a ser crítico (de peso 1,5), o si es crítico pasará a ser muy crítico (de peso 2), a partir de ese momento para todos los periodos posteriores hasta que se cumpla el indicador, su peso se duplicará cada tres periodos de incumplimiento.

4. **Cálculo incorrecto de ANS.** El cálculo incorrecto de los ANS y sus indicadores será motivo para aplicar una **penalización del 20%** de la facturación del periodo en el que se produce, independientemente de otras penalizaciones.