

**SERVICIO DE CONSULTORÍA Y PMO PARA EL PROYECTO DE CONVERSIÓN A SAP
S/4HANA**

Expediente 26/021 – 2000027891

- RESPUESTAS A CONSULTAS Y ACLARACIONES .-

CONSULTAS REALIZADAS

Les informamos de las consultas realizadas por las empresas interesadas y de las respuestas facilitadas por IFEMA MADRID, relacionadas con el expediente de referencia:

1. Buenos días, solicitamos aclaración a las siguientes cuestiones: Modelo 1. ¿Qué papel estratégico espera IFEMA que juegue la PMO en la toma de decisiones del programa? 2. ¿Se busca un partner que acompañe o que lidere el control del proyecto frente al implantador? Transición 3. ¿Qué nivel de transformación quiere IFEMA: continuidad del modelo actual o cambio real de procesos? 4. ¿Cuál es el principal riesgo que preocupa a dirección en esta transición? Alcance 5. ¿Dónde quiere IFEMA poner el foco: ¿eficiencia operativa, reducción de costes o transformación del negocio? 6. ¿Qué grado de profundidad espera en la definición del roadmap (estratégico vs ejecutable)? Operación 7. ¿Qué nivel de exigencia espera IFEMA en términos de control, reporting y anticipación de riesgos? 8. ¿Qué nivel de visibilidad quiere tener dirección sobre el avance real del proyecto? Gobierno 9. ¿Cómo quiere IFEMA estructurar la toma de decisiones para evitar desviaciones durante el proyecto? 10. ¿Qué capacidad de actuación espera que tenga la PMO ante incumplimientos del implantador? Evolución 11. ¿Cómo encaja este proyecto dentro de la estrategia tecnológica global de IFEMA a medio y largo plazo? 12. ¿Se espera que el partner acompañe también en la evolución posterior al go-live? Gracias por anticipado, saludos

Respuesta IFEMA:

Modelo

1. ¿Qué papel estratégico espera IFEMA que juegue la PMO en la toma de decisiones del programa?

En el apartado “**2 OBJETO DEL CONTRATO**” del PPT se indican los servicios a prestar como rol de PMO de la siguiente manera:

“2. Fase 2 – Servicios de Oficina de Proyecto (PMO) durante la ejecución del proyecto de conversión

Una vez IFEMA MADRID licite y adjudique mediante procedimiento independiente el proyecto de conversión a SAP S/4HANA, el adjudicatario del presente contrato asumirá el rol de PMO, prestando servicios de:

- *Gobernanza y control del proyecto.*
- *Coordinación entre IFEMA MADRID, el implantador y otros proveedores.*
- *Seguimiento de planificación, riesgos, calidad y entregables.*
- *Gestión documental y metodológica.*
- *Soporte en gestión del cambio y comunicación.*

El adjudicatario actuará como garante de la correcta implantación de la estrategia.”.

2. ¿Se busca un partner que acompañe o que lidere el control del proyecto frente al implantador?

La función del adjudicatario es la de liderar el control del proyecto de conversión a SAP S/4HANA tal y como se indica en el apartado **“4 ALCANCE DE LOS SERVICIOS REQUERIDOS”** de la **“FASE 2. Oficina de Gestión del Proyecto (PMO)”** del ppt:

*“Una vez IFEMA MADRID licite y adjudique mediante procedimiento independiente el proyecto de conversión a SAP S/4HANA, el adjudicatario del presente contrato asumirá el rol de **Oficina de Gestión del Proyecto (PMO)**, desempeñando funciones de supervisión, coordinación y apoyo al gobierno del proyecto de acuerdo con el modelo de gobernanza, plan de proyecto y recomendaciones definidas en la Fase 1 de consultoría.”*

Transición

3. ¿Qué nivel de transformación quiere IFEMA: continuidad del modelo actual o cambio real de procesos?

Se requiere un cambio real en aquellos procesos que tras el análisis realizado por el adjudicatario se identifiquen como susceptibles de transformación, entendido el servicio de consultoría como una oportunidad para revisar, optimizar y digitalizar procesos clave de negocio reforzando la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación de la organización. Tal y como se detalla a lo largo del PPT, en particular:

- En el apartado **“4.1 ANÁLISIS FUNCIONAL”**, se espera poder *“alcanzar el máximo aprovechamiento de todas funcionalidades que ofrece la nueva plataforma y realizar una conversión lo más limpia posible de componentes y parametrizaciones obsoletas que resten eficiencia operativa y funcional”* para cada uno de los procesos funcionales que se llevan a cabo en IFEMA MADRID.
- El adjudicatario tendrá que justificar sus conclusiones sobre la estrategia recomendada sobre los procesos analizados, sección **“4.1.1 DIAGNÓSTICO INTEGRAL DEL MAPA DE PROCESOS”**, *“El resultado de dicho análisis se deberá incluir dentro del Roadmap global del proyecto, incluyendo de manera pormenorizada las conclusiones sobre migrar, adecuar o reemplazar la funcionalidad analizada”*.
- Asimismo, en la sección **“4.1.2 REINGENIERÍA DE PROCESOS Y APLICACIONES END TO END”**, se solicita el análisis de un listado de procesos concretos que IFEMA MADRID tiene previamente identificados como susceptibles de transformación total o parcial *“con objeto de determinar los ajustes necesarios para aprovechar las nuevas capacidades de SAP S/4HANA, incluso, instalar desde cero las funcionalidades que correspondan”*.

4. ¿Cuál es el principal riesgo que preocupa a dirección en esta transición?

En el apartado “**2 OBJETO DEL CONTRATO**” del PPT se indica, que uno de los objetivos de esta consultoría es el análisis de riesgos para abordar el proyecto de conversión.

“El presente contrato tiene por objeto la contratación de servicios especializados para apoyar a IFEMA MADRID en su proceso de transición desde su sistema SAP ECC actual hacia la plataforma SAP S/4HANA, mediante la prestación secuenciada de:

1. Fase 1 – Servicios de Consultoría para la definición de la estrategia de conversión a SAP S/4HANA

En esta fase, el adjudicatario deberá realizar los trabajos necesarios para:

- Analizar y diagnosticar el entorno SAP ECC vigente, incluyendo arquitectura técnica, módulos funcionales, integraciones, desarrollos, personalizaciones y modelo de licenciamiento.*
- **Identificar riesgos, oportunidades y requisitos clave asociados a la conversión.***
- Evaluar las diferentes alternativas y enfoques de conversión, valorando sus implicaciones técnicas, funcionales y organizativas.*
- Proponer la estrategia de conversión más adecuada y alineada con los objetivos de negocio de IFEMA MADRID.*
- Elaborar un “Plan de Proyecto de Conversión” que incluya entre otros conceptos, el roadmap con fases, hitos, dependencias, recursos necesarios y estimaciones de tiempo y coste.*
- Determinar el licenciamiento necesario para el correcto funcionamiento de SAP S/4HANA, en base al licenciamiento actual de SAP ECC vigente y a las necesidades técnico-funcionales identificadas.*
- Formular recomendaciones en materia de gestión del cambio, formación y preparación organizativa para la futura ejecución del proyecto.*

Los trabajos de esta fase serán la base para la posterior licitación del proyecto de conversión.

2. Fase 2 – Servicios de Oficina de Proyecto (PMO) durante la ejecución del proyecto de conversión

Una vez IFEMA MADRID licite y adjudique mediante procedimiento independiente el proyecto de conversión a SAP S/4HANA, el adjudicatario del presente contrato asumirá el rol de PMO, prestando servicios de:

- Gobernanza y control del proyecto.*
- Coordinación entre IFEMA MADRID, el implantador y otros proveedores.*
- Seguimiento de planificación, **riesgos**, calidad y entregables.*
- Gestión documental y metodológica.*
- Soporte en gestión del cambio y comunicación.*

El adjudicatario actuará como garante de la correcta implantación de la estrategia definida en la Fase 1, conforme a metodologías recomendadas por SAP y mejores prácticas del sector.”

Alcance

5. ¿Dónde quiere IFEMA poner el foco: ¿eficiencia operativa, reducción de costes o transformación del negocio?

Los tres focos enunciados responden al objetivo de IFEMA MADRID: transformar los procesos de negocio para ganar eficiencia operativa y, con ello, reducir costes. En cuanto a la transformación del negocio, buscamos ganar eficiencia operativa y funcional, el negocio de IFEMA MADRID continúa siendo el mismo, no cambiamos de actividad.

Sección **"1 INTRODUCCIÓN"**, se indica *"oportunidad para revisar, optimizar y digitalizar procesos clave de negocio, reforzando la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación de la organización"*

En el apartado **"2 OBJETO DEL CONTRATO"** del PPT se indica, que uno de los objetivos precisamente de esta consultoría es el análisis de las distintas alternativas de conversión, partiendo del AS IS actual y realizar la mejor propuesta teniendo en cuenta todas las variables indicadas en la consulta. Concretamente en el apartado **"4.5 Alternativas y Recomendación de Estrategia de Conversión a SAP S/4HANA"**

"El adjudicatario deberá presentar una comparativa estructurada y detallada de las diferentes alternativas viables para la conversión del sistema actual SAP ECC a SAP S/4HANA, considerando los distintos enfoques y modelos posibles en función de las características técnicas, funcionales, de coste, y organizativas detectadas durante los análisis previos (apartados 4.1 a 4.4)."

...

*"Con base en dicho estudio comparativo, el adjudicatario deberá proponer una **Estrategia de Conversión a SAP S/4HANA recomendada**, debidamente justificada en función de los análisis previos y alineada con los objetivos y necesidades de IFEMA MADRID. Esta recomendación deberá ir acompañada de los beneficios esperados y los elementos diferenciales que apoyen la elección de dicha alternativa como la más adecuada. Asimismo, **deberán indicarse a alto nivel los posibles condicionantes o riesgos clave que pudieran afectar la ejecución del proyecto, junto con sus medidas de mitigación.**"*

6. ¿Qué grado de profundidad espera en la definición del roadmap (estratégico vs ejecutable)?

En el apartado **"4.6 Propuesta de Plan de Proyecto de Conversión a SAP S/4HANA"** del PPT se detalla, como uno de sus componentes, el *Roadmap de Conversión a SAP S/4HANA*, presentando su profundidad de la siguiente manera:

"Roadmap de Conversión a SAP S/4HANA"

Se trata de un elemento esencial de la planificación estratégica del proyecto. Se corresponde con una hoja de ruta detallada que representa, de forma estructurada y secuencial, todas las fases, hitos, actividades y recursos necesarios para ejecutar con éxito la conversión a SAP S/4HANA.

Debe proporcionar una visión clara y comprensible del recorrido completo de la conversión, incluyendo las interdependencias técnicas y organizativas, cambios en los procesos de negocio, las decisiones clave que deben tomarse en cada etapa, y los tiempos asociados. Sirve como guía tanto para el equipo del proyecto como para los responsables de la toma

de decisiones, facilitando la alineación entre las partes interesadas y permitiendo un seguimiento efectivo del avance del proyecto.

Este Roadmap de Conversión a SAP S/4HANA debe incluir, como mínimo, los siguientes elementos:

- *Fases del proyecto, incluyendo los hitos clave en cada etapa y sus dependencias, priorización y agrupación de iniciativas.*
- *Cronograma General con las fechas previstas para cada fase e hito indicando anteriormente, considerando tanto el tiempo total del proyecto como las posibles actividades en paralelo.*
- *Estimación de los recursos requeridos por fase:*
 - *Recursos humanos del adjudicatario y de IFEMA MADRID: perfiles, roles y dedicación estimada.*
 - *Recursos técnicos: entornos, herramientas, licencias.*
- *Estimación económica completa, que incluya:*
 - *Costes por fase del proyecto.*
 - *Costes de licencias, infraestructura y servicios."*

El roadmap debe considerar ambos elementos, es decir, no solo considerar el nivel estratégico sino también considerar aspectos desde el punto de vista ejecutable, con suficiente nivel de detalle.

Operación

7. ¿Qué nivel de exigencia espera IFEMA en términos de control, reporting y anticipación de riesgos?

El nivel de exigencia de IFEMA en control, reporting y anticipación de riesgos debe ser alto.

Según los apartados "5 SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA Y PMO" y "8 CALIDAD", el adjudicatario del servicio deberá de garantizar:

- Un control continuo del servicio y cumplimiento estricto del Plan de Trabajo.
- Un reporting riguroso, estructurado y trazable, que permita validar entregables sin necesidad de interpretaciones adicionales.
- Una gestión proactiva de riesgos, identificando, valorando y anticipando riesgos y proponiendo medidas de mitigación, conforme al modelo definido en el proyecto.

En consecuencia, IFEMA MADRID espera un seguimiento exhaustivo, una comunicación periódica y transparente, y una anticipación activa de riesgos que permita detectar desviaciones de forma temprana y mantener la calidad y viabilidad del proyecto.

Los términos quedan estipulados en el apartado "**5 SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA Y PMO**" estando siempre obligado a cumplir las fechas establecidas en el Plan de Trabajo del servicio tal y como se indica en el correspondiente subapartado "**5.1 PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO**".

Sección **"8 CALIDAD"**, *"La calidad del servicio contratado será objeto de un seguimiento continuo por parte de IFEMA MADRID, se controlará fundamentalmente a través del seguimiento de las planificaciones y objetivos establecidos, de la calidad técnica, operativa y funcional de los trabajos realizados y entregables, la adecuación a la metodología y buenas prácticas acordadas, el cumplimiento de los plazos de ejecución, y el grado de cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio.*

Para ello, se verificará el cumplimiento simultáneo de lo siguiente:

- *Adecuación de los trabajos realizados y entregables al alcance definido en el presente Pliego y aprobado por IFEMA MADRID mediante la aceptación de la oferta y Plan de Trabajo.*
- *Cumplimiento de los requisitos metodológicos, estándares y buenas prácticas acordadas, en particular las recomendadas por SAP y las definidas en el presente Pliego.*
- *Coherencia interna, completitud, trazabilidad y claridad entre los trabajos realizados y los documentos entregados, de modo que permitan su validación técnica y funcional sin necesidad de interpretaciones adicionales.*
- *Viabilidad de los documentos entregados para su aceptación formal por IFEMA MADRID, entendida como su idoneidad para ser utilizado como base del proyecto de conversión a SAP S/4HANA o para el correcto gobierno y supervisión de este en la fase de PMO.*
- *Cumplimiento de plazos y planificación del proyecto."*

8. ¿Qué nivel de visibilidad quiere tener dirección sobre el avance real del proyecto?

IFEMA MADRID espera un nivel alto de visibilidad alto por parte de la Dirección sobre el avance real del proyecto, de cara al análisis de la información y la correspondiente toma de decisiones.

Esta consulta deberá responderse dentro de la fase de consultoría y está descrito en el apartado **"4.6 Propuesta de Plan de Proyecto de Conversión a SAP S/4HANA"**.

"Este plan constituirá la base para la planificación, la toma de decisiones estratégicas y el seguimiento del futuro Proyecto Final de Conversión a SAP S/4HANA de IFEMA MADRID"

Gobierno

9. ¿Cómo quiere IFEMA estructurar la toma de decisiones para evitar desviaciones durante el proyecto?

Esta consulta deberá responderse dentro de la fase de consultoría y está descrito en el apartado, **"4.6 Propuesta de Plan de Proyecto de Conversión a SAP S/4HANA"**.

"Este plan constituirá la base para la planificación, la toma de decisiones estratégicas y el seguimiento del futuro Proyecto Final de Conversión a SAP S/4HANA de IFEMA MADRID"

10. ¿Qué capacidad de actuación espera que tenga la PMO ante incumplimientos del implantador?

El adjudicatario actuará como garante del cumplimiento de la estrategia diseñada en la Fase 1 y supervisor independiente del implantador, de acuerdo a lo indicado en el PPT, apartado "4. Alcance de los servicios requeridos".

La PMO tendrá la obligación de supervisar al implantador, identificar y reportar desviaciones, solicitar medidas correctoras al implantador y escalar incumplimientos a los órganos de gobierno del proyecto en IFEMA MADRID.

Esta capacidad deriva de sus funciones establecidas en la Fase 2 – PMO del PPT, apartado "4. Alcance de los servicios requeridos", donde se definen sus responsabilidades de control de calidad, riesgos, planificación y cumplimiento de la estrategia.

Evolución

11. ¿Cómo encaja este proyecto dentro de la estrategia tecnológica global de IFEMA a medio y largo plazo?

La estrategia de IFEMA MADRID relacionado con el ámbito SAP, objeto de este pliego, viene indicada en el apartado "**3.1.1 Evolución del Entorno SAP de IFEMA MADRID**" del PPT de la siguiente manera:

"El próximo objetivo de IFEMA MADRID es abordar la conversión del actual SAP ECC al nuevo SAP S/4HANA".

12. ¿Se espera que el partner acompañe también en la evolución posterior al go-live?
Gracias por anticipado, saludos

En el apartado "**4.6 Propuesta de Plan de Proyecto de Conversión a SAP S/4HANA**" del PPT se indica:

"Asimismo, deberán contemplarse aquellas tareas que, si bien se ejecutan tras la entrada en funcionamiento del nuevo sistema SAP S/4HANA, forman parte del alcance total del proyecto, incluyendo los servicios de soporte y mantenimiento posteriores. "

Por otro lado, en el apartado "**15.- PLAZOS DE VIGENCIA, EJECUCIÓN Y LUGAR DE ENTREGA DE LOS TRABAJOS O DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS**" del Anexo I, se indica:

"FASE 2: Servicios de Oficina de Proyecto (PMO) durante la ejecución del proyecto de conversión

PLAZO EJECUCIÓN: 12 meses desde el arranque del proyecto de conversión, estimado en el primer trimestre 2028.

- **La Fase 2** se activará únicamente cuando IFEMA MADRID adjudique, mediante un procedimiento independiente, el proyecto de conversión a SAP S/4HANA. La fecha de inicio de la Fase 2, será, por tanto, la correspondiente al arranque oficial del proyecto de conversión y será comunicada formalmente al adjudicatario."

Por lo tanto, podrían contemplarse tareas posteriores al go-live siempre dentro del plazo de ejecución estipulado.

2. Buenos días, ¿Es necesario hacer un documento individual para cada uno de los 4 criterios?
Gracias

Respuesta IFEMA:

Si, de acuerdo a lo indicado en el Anexo I Cuadro de Características, apartado "8.1.- CRITERIOS NO EVALUABLES DE FORMA AUTOMÁTICA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE FÓRMULAS" **cada uno de los 5 criterios** deberá de contar con un documento propio que cumpla con la extensión que se indica en dicho apartado:

- CRITERIO 1: Extensión máxima de 15 páginas
- CRITERIO 2: Extensión máxima de 2 páginas
- CRITERIO 3: Extensión máxima de 3 páginas
- CRITERIO 4: Extensión máxima de 3 páginas
- CRITERIO 5: Extensión máxima de 2 páginas

3. Buenos días, ¿En qué momento hay que acreditar la solvencia técnica y económica, así, como los CVs? En el Pliego se especifica que hay que acreditarlo en fase de licitación, pero en el Anexo de solvencia técnica se especifica que únicamente deberá de acreditarlo quien haya presentado la mejor oferta. Gracias

Respuesta IFEMA:

De acuerdo a lo indicado en el Anexo I Cuadro de Características, apartado "7.- SOLVENCIA" se deberá acreditar en el Sobre o archivo electrónico Nº1:

*"La documentación exigida para su acreditación se solicitará **únicamente** al licitador que haya presentado la mejor oferta de conformidad con lo previsto en la Cláusula 19 del Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares:*

SÍ []

NO [X] **Se solicita a todos licitadores que presenten esta documentación en el Sobre o archivo electrónico Nº1."**

4. Buenos días, • ¿Dispone IFEMA de una priorización preliminar de procesos, áreas o capacidades críticas, puntos de dolor sobre las que espera un mayor foco durante la Fase 1, o debe proponerse dicha priorización por el adjudicatario como parte del Plan de Trabajo inicial? • ¿Dispone IFEMA de resultados previos o evidencias técnicas derivadas de herramientas SAP tales como SAP Readiness Check, ABAP Test Cockpit (ATC) u otras similares? En caso afirmativo, ¿podrían ponerse a disposición del adjudicatario como input de partida del Assessment Técnico de la Fase 1? • ¿Puede IFEMA confirmar la disponibilidad estimada de responsables de proceso, key users y equipos técnicos durante la Fase 1, así como si existe alguna restricción temporal relevante para la planificación de workshops y sesiones de trabajo? • Para la Fase 1 de consultoría, ¿podríais confirmarnos la fecha objetivo de inicio y si existe algún hito interno o dependencia relevante que debamos considerar en la planificación?" Muchas gracias, saludos

1. ¿Dispone IFEMA de una priorización preliminar de procesos, áreas o capacidades críticas, puntos de dolor sobre las que espera un mayor foco durante la Fase 1, o debe proponerse dicha priorización por el adjudicatario como parte del Plan de Trabajo inicial?

Véase sección **"3.2 DESCRIPCIÓN FUNCIONAL"**, del PPT, donde *"se detallan a modo de resumen los procesos funcionales clave ordenados por dirección y área, así como las tareas y actividades que conllevan dichos procesos, todas ellas incluidas en el alcance del presente documento"*, y la sección **"4.1 ANÁLISIS FUNCIONAL"**, donde se describe de manera detallada el análisis que se espera por parte del adjudicatario sobre dichos procesos.

2. ¿Dispone IFEMA de resultados previos o evidencias técnicas derivadas de herramientas SAP tales como SAP Readiness Check, ABAP Test Cockpit (ATC) u otras similares? En caso afirmativo, ¿podrían ponerse a disposición del adjudicatario como input de partida del Assessment Técnico de la Fase 1?

Sí dispone, los informes técnicos proporcionados por SAP estarán a disposición del adjudicatario para su análisis en el momento de ejecución del servicio tal y como queda reflejado en el apartado **"4.2.2 Análisis de Arquitectura Técnica actual y futura"** donde se indica:

"El adjudicatario deberá realizar un estudio exhaustivo de la arquitectura técnica actual y contrastarla con los requerimientos de la modalidad de conversión a SAP S/4HANA formulada en el apartado anterior. Para este análisis se deberá apoyar en todas las herramientas necesarias o informes proporcionados por SAP tales como "SAP Readiness Check", "ABAP Test Cockpit (ATC)", "SAP Process Discovery", etc."

3. ¿Puede IFEMA confirmar la disponibilidad estimada de responsables de proceso, key users y equipos técnicos durante la Fase 1, así como si existe alguna restricción temporal relevante para la planificación de workshops y sesiones de trabajo?

La dedicación de los responsables de proceso, key user y equipos técnicos durante la Fase 1 quedará establecida en los entregables iniciales "Plan de Trabajo" y "Calendario de Workshops" cuya validación es previa al inicio de la ejecución de los bloques que constituyen el alcance de los servicios tal y como se indica en el apartado: **"4 ALCANCE DE LOS SERVICIOS REQUERIDOS"**,

"Con carácter previo al inicio de la ejecución de cualquiera de los bloques anteriormente indicados, será requisito imprescindible la validación y aprobación por parte de IFEMA MADRID de los siguientes entregables: Plan de Trabajo, Calendario de Workshops, Cronograma Global, Metodología propuesta y Constitución del Equipo de Trabajo."

Igualmente, en el apartado **"4.1 Análisis Funcional"** viene indicado la elaboración de planificación de las sesiones de trabajo de la siguiente manera:

*"- **Entrevistas con usuarios clave y áreas involucradas** para recoger información relevante sobre los procesos y necesidades de negocio.
A partir de lo anterior, se planificarán las sesiones de trabajo a modo de workshops, estructurados por módulos funcionales activos, los procesos funcionales y personalizaciones que se determinen, usuarios clave y áreas involucradas."*

En todo caso, toda disponibilidad por parte de cualquier persona de IFEMA MADRID siempre vendrá supeditada por lo indicado en el apartado **"7.2 HORARIO Y LOCALIZACIÓN"** del PPT.

4. Para la Fase 1 de consultoría, ¿podríais confirmarnos la fecha objetivo de inicio y si existe algún hito interno o dependencia relevante que debamos considerar en la planificación?" Muchas gracias, saludos.

La fecha prevista para el inicio del servicio es a comienzos del mes de octubre.



Para la correcta planificación del servicio, será necesario tener en cuenta lo indicado en el apartado **"7.2 HORARIO Y LOCALIZACIÓN"** del PPT.

EL PRESENTE DOCUMENTO PASA A FORMAR PARTE INTEGRANTE DEL PLIEGO DE BASES, QUEDANDO AFECTOS EN LOS TÉRMINOS PREVISTOS EN EL CITADO PLIEGO.

Dirección de Compras y Logística
01 de Abril de 2026