



**ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA CONCESIÓN DE SERVICIOS  
DE EXPLOTACIÓN DE UN BAR-RESTAURANTE UBICADO EN EL CAMPUS UPC  
TERRASSA**

JULIO 2024

# Índice

- 1. Resumen situación y condiciones**
  - 1.1. Objeto y justificación del estudio
  - 1.2. Localización
  - 1.3. Finalidad y justificación del servicio
  - 1.4. Justificación de las ventajas que aconsejan la utilización del contrato de concesión de servicios
- 2. Parámetros base del estudio**
  - 2.1. Previsión sobre las demandas de uso
  - 2.2. Riesgos operativos y tecnológicos, líneas estratégicas y duración de la concesión
  - 2.3. Previsión cuenta de resultados y rentabilidad
  - 2.4. Inversión y estimación equipamientos
  - 2.5. Canon
  - 2.6. Coste personal
  - 2.7. Compras
  - 2.8. Ventas
- 3. Proyección**
  - 3.1. Escenario
    - 3.1.1. Condiciones estimativas
    - 3.1.2. Cuadro proyección
  - 3.2. Conclusión
    - 3.2.1. Descripción del negocio y Recomendaciones para aumentar la afluencia y la facturación.
    - 3.2.2. El espacio
    - 3.2.3. Mercado objetivo
    - 3.2.4. Comercialización
    - 3.2.5. Promoción
    - 3.2.6. Plan de Acciones de Marketing y Presupuesto Anual
    - 3.2.7. Métodos de Control, Calidad y Mejora Contínua
    - 3.2.8. KPI's
- 4. Otras recomendaciones**
  - 4.1. Introducción
  - 4.2. Seguridad alimentaria
  - 4.3. Recomendaciones de carácter comercial-social

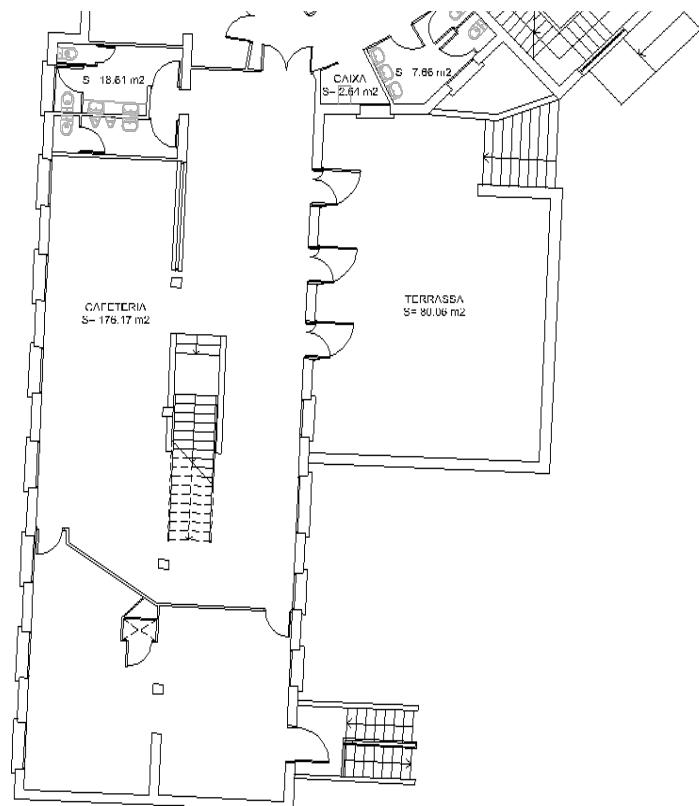
# 1. Resumen situación y condiciones

## 1.1. Objeto y justificación del estudio.

El Presente estudio tiene la finalidad de servir como herramienta para la toma de decisiones en cuanto a la conveniencia de licitar la concesión del servicio de Bar-Restaurante, destinado principalmente a la comunidad de Estudiantes, Personal docente, Personal de Administración, Servicios y externos de la UPC, así como público en general, de acuerdo al artículo 285. De la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, la cual hace referencia a que los “contratos de concesión de servicios”, la tramitación del expediente irá precedida de la realización y aprobación de un estudio de viabilidad de los mismos o en su caso, de un estudio de viabilidad económico-financiera, que tendrán carácter vinculante en los supuestos en que concluyan en la inviabilidad del proyecto.

## 1.2. Localización.

Espacio destinado a la actividad de Bar-Restaurante situado en el edificio TR-10 (planta 0 C.Colum 2)



*Plano distribución base actual planta inferior y basada en este estudio (planta superior con superficie similar a Cafetería planta inferior)*

### **1.3. Finalidad y justificación del servicio.**

La finalidad del contrato propuesto es la gestión, mediante concesión de servicios, de un servicio de restauración de en el Edificio TR10 del Campus de Terrassa de la UPC, siendo éste susceptible de cesión de derechos de explotación económica a particulares, empresas o grupos empresariales.

Con esto se pretende:

- Ofrecer los servicios de restauración a los usuarios del edificio (alumnos, profesorado, personal administración, personal docente, servicios y externos) . Se prevé la concurrencia de personal ajeno a la institución.
- Adaptar la oferta a las tendencias actuales, servicios e instalaciones a la demanda actual del público y a las normativas vigentes en materia de calidad, higiene y seguridad alimentaria y prevención de riesgos laborales.
- Actualización de oferta y servicios a modelos adaptados a la demanda actual del mercado teniendo en cuenta las tendencias del sector, aumentando así la experiencia y la satisfacción de los usuarios, contribuyendo a incrementar su número y fidelización.
- Valorar una inversión inicial / actualización de instalaciones y equipamientos para cumplir la normativa vigente y optimizar los flujos de producción. Valorar, también, una mejora a nivel estético para adaptarse a la demanda actual , invirtiendo anualmente un % de la facturación en la mejora continua.
- Adaptar la propuesta según la facturación anual (datos aportados por UPC y antiguos concesionarios)

Nuestra propuesta está condicionada a la facturación y rentabilidad del negocio. Según los datos aportados tanto por la UPC y por el actual concesionario, y tomando como referencia estudios y demandas en otros centros que conforman la UPC, al tratarse de una partida determinante en este caso, se soportan 4 personas de staff subrogadas (2 a jornada completa y 2 a media jornada). Con lo que se define tanto la inversión como la oferta en base a la facturación obtenida en 2023 (ejercicio contable 2023).

#### **1.4. Justificación de las ventajas que aconsejan la utilización del contrato de concesión de servicios.**

---

Las distintas fórmulas para llevar a cabo las actividades y servicios públicos de las Administraciones se dividen en dos modos sustanciales: la gestión de forma directa o la gestión de forma indirecta cuya diferenciación radica en el hecho de si la responsabilidad en la prestación de la actividad recae directamente en la propia Entidad o se traslada a un tercero que es designado por esta. Considerando que esta prestación de servicio de Bar-Restaurante es susceptible de contraprestación económica, dado el fin marcadamente económico de la explotación de éste y la necesidad de contar con una autonomía funcional para su gestión, se optaría por la gestión indirecta mediante un contrato de concesión de servicios.

Conforme al artículo 15 de la LCSP, el contrato de concesión de servicios es aquel en virtud del cual uno o varios poderes adjudicadores encomiendan a título oneroso a una o varias personas, naturales o jurídicas, la gestión de un servicio cuya prestación sea de su titularidad o competencia, y cuya contrapartida venga constituida bien por el derecho a explotar los servicios objeto del contrato o bien por dicho derecho acompañado del de percibir un precio.

Este derecho de explotación de los servicios implica la transferencia al concesionario del riesgo operacional, abarcando el riesgo de demanda, el de suministro, o ambos. Se entiende por riesgo de demanda el que se debe a la demanda real de los servicios objeto del contrato y riesgo de suministro, el relativo al suministro de los servicios objeto del contrato, en particular el riesgo de que la prestación de los servicios no se ajuste a la demanda.

La exposición del concesionario al riesgo de mercado constituye el factor clave para optar por el contrato de concesión de servicio frente al contrato de servicios, puesto que constituye un incentivo fundamental para que el contratista trate de poner todos los medios a su alcance con objeto de obtener la mayor afluencia posible y rentabilizar la explotación ofreciendo un servicio de calidad. La asunción del riesgo por el concesionario redundará en la buena gestión del establecimiento lo que incidirá en una mayor satisfacción de los usuarios y del resto de clientes en general.

Por otro lado, a través del contrato de concesión la UPC percibirá ingresos a través del canon o fórmulas de retribución alternativas que recibe del concesionario, sin que ello suponga, en principio, gasto alguno para la universidad, mientras que a través de un contrato de servicio no se percibirá canon alguno y además tendría que abonar el precio de la administración del servicio independientemente de la buena o mala gestión de este.

## 2. Parámetros base del estudio

### 2.1. Previsiones sobre las demandas de uso.

Se estima que el principal cliente del servicio de Bar-Restaurante sea la comunidad del Campus Terrassa, docentes, , personal administrativo y de servicios y un mix de público estudiante y rectorado. También se contempla el uso del servicio por parte de personal ajeno a la escuela, visitantes, empresas externas y público en general. **De hecho, en este caso en concreto, destacamos la vital importancia de estimular el uso externo dado el bajo número potencial de consumidores nativos de la propia facultad.**

La distribución del número potencial de usuarios *facilitado por UPC* entre los grupos anteriormente mencionados es la siguiente:

Estudiantes de grado y master	4.000
Personal Docent	494
Personal Administració i serveis	169
Externos y temporales	50
<b>Total usuarios potenciales</b>	<b>4.713</b>

La demanda real, es de difícil previsión. El estudio se basará en una estimación de la afluencia media de público y ticket medio obtenido a partir de datos cedidos por el anterior explotador de anteriores ejercicios. Actualmente, con los datos de que disponemos, la afluencia es de un 4,7%, considerada baja respecto a cifras obtenidas en estudios similares. En todo caso cabe suponer que el futuro concesionario pondrá todos los medios a su alcance con el objeto de obtener la mayor demanda posible y rentabilizar su explotación. Por ello establecemos que, con las mejoras planteadas, siendo precavidos, se podría aumentar la afluencia a superar un mínimo del 5 %. **Consideramos que la Universidad debe colaborar en tratar de fomentar e incentivar, en la medida de lo posible, el uso de la instalación, valorando, incluso nuevas vías que aumenten los ingresos potenciales del servicio.**

## **2.2. Riesgos operativos y tecnológicos, líneas estratégicas y duración de la concesión.**

---

Debido a las características especiales del sector de la restauración es necesario poner especial hincapié en la prevención de riesgos laborales, así como los relacionados con la manipulación, tratamiento y conservación de los alimentos.

Durante los años de vigencia de la concesión, el gestor que se encargará de la explotación deberá realizar un plan de mantenimiento, conservación e higiene de las instalaciones cumpliendo todas las normativas vigentes aplicables.

La calidad, seguridad y confortabilidad del espacio, la higiene y limpieza de todas las instalaciones durante las horas de uso, el personal cualificado y los horarios continuos facilitarán la buena marcha del negocio y atraerán a un mayor número de clientes que preferirán permanecer en el Campus UPC Terrassa.

La duración de la concesión se establecerá según el criterio del licitante (UPC-TERRASSA) a tenor de las conclusiones que este desprende del escenario económico expuesto en este documento. Nuestra propuesta es que la concesión tenga una duración mínima de cinco años.

Durante los años que dura la concesión y según establece la Ley 9/2017 de contratos con el sector público, la empresa concesionaria asumirá el riesgo de acuerdo con los escenarios planteados en su oferta económica.

## **2.3. Previsión de cuenta de resultados y rentabilidad.**

Teniendo en cuenta la posible prolongada duración de la concesión, hemos de tener presente que la evolución en el tiempo de esta podría verse afectada por la existencia de posibles contingencias futuras difíciles de prever.

Con carácter general, el incremento del IPC interanual se ha estimado en 4,60 % según el INE\*. Dados los incrementos de precios de materia prima (alrededor de un 30% en 2023) e incrementos salariales previstos (Acuerdos CEOE 2023-24), se ha tenido que aplicar un incremento de precios de venta del 3 % anual.

Hemos supuesto que la totalidad de gastos e ingresos son pagados y cobrados al contado, entendiendo que esto no ocasiona repercusiones financieras importantes.

En la previsión de gastos no se ha contemplado los posibles intereses que pudieran generarse por operaciones financieras concertadas por parte de la empresa adjudicataria de la concesión.

Para el cálculo de esta previsión, se han tomado como referencia los datos totales de facturación obtenidos por el anterior explotador en el pasado ejercicio.

**Ticket medio:** 3,26 €\*

**% de uso:** A partir de los datos aportados, que incluyen los ingresos totales, el número de tickets totales y los usuarios totales potenciales, teniendo en cuenta un uso actual de aproximadamente 220 días de apertura, estima una media de usuarios de **221/día, con un ticket medio de 3,26\* €**. Esto supone un uso total de un 5% del total potencial de público y un ticket medio que encaja con los datos extraídos de estudios similares en la UPC de otros centros.

(\*) Datos ticket medio extraídos de datos procedentes del antiguo explotador.

## **2.4. Inversión y estimación equipamiento**

Este capítulo se centra en las necesidades infraestructurales y de equipamiento necesarios para iniciar el nuevo periodo de concesión. En el capítulo 4 de este documento se valora cualitativamente la propuesta en cuanto a modificaciones del espacio destinado a la prestación del servicio de forma general para este tipo de negocios.

No obstante, y teniendo en cuenta todos los factores que rodean las circunstancias de la UPC Terrassa , que se podría equiparar a un restaurante de pública concurrencia en muchos aspectos (ubicación, características del espacio, posibilidad de terraza acondicionada, posibilidad de delimitación a zonas de la Universidad...) consideramos que el modelo de servicio, tal y como se está ejecutando hoy en día, es decir, servicio de cafetería, restaurante con menú o plato del día y algunos platos combinados y tapas/aperitivos es el más adecuado.

Para poder ejecutar dicho servicio de forma adecuada, las instalaciones actuales cubrirán las necesidades básicas. Pero, si bien, se podrían llevar a cabo una serie de mejoras que aportarán valor al servicio. Para ello se ha realizado un ejercicio de mejora de algunos espacios y la revisión de instalaciones/equipamientos existentes.

El espacio actual cuenta con las siguientes infraestructuras:

Planta única de aproximadamente 320 m<sup>2</sup>.

La zonificación del mismo, pese a poder valorarse una posible modificación de la distribución de las zonas productivas para, por ejemplo, aumentar la capacidad de almacenaje, es la siguiente:

- Terraza exterior
- Zona Barra Cafetería / self
- Zona comedor planta inferior
- Zona comedor planta superior
- Cocina caliente
- Zona almacenaje
- WC

Dado que las últimas mejoras se han llevado a cabo durante los últimos 2-4 años y el espacio se encuentra en muy buen estado, la inversión necesaria se ceñirá, básicamente en los equipamientos necesarios para llevar a cabo el servicio (incluyendo dispositivos de almacenaje en frío/congelación, cocción y limpieza) y a todas aquellas mejoras que considere oportunas.

No obstante, una de las recomendaciones que sí se tendrá en cuenta en esta propuesta, que valoramos como importante, tanto a nivel económico como infraestructural, será el acondicionamiento de la zona de terraza exterior.

En el documento ‘Annex II’ extraído del contrato con el anterior explotador, figuran los equipamientos entregados por parte de UPC al inicio del contrato. Se sobreentiende que, en caso de entrada de un nuevo explotador, el actual debería aportar equipamientos equivalentes al cesar su actividad

**ANNEX II. INVENTARI MATERIAL, EQUIPAMENT I MOBILIARI**

Quantia	Descripció
1	Campana extractora MB FILTROS S.L de 1,20 m
1	Campana extractora MB FILTROS S.L de 3,55x100 M
2	Carro recollida safates (tipus 1)
1	Carro recollida safates (tipus 2)
1	Fregidora doble a gas capacitat de 27 L. 17300 Kcal
1	Màquina registradora SAMSUNG ER 4800
1	Moble darrera barra compost per: Moble frigorífic Prestatgeria acerinox de 4200x600x100
1	Moble d'acerinox amb 4 neveres i termòmetre EQUIP TURIS 274x74x85
1	Pica amb dos senos i suport inferior de 1500 mm amb aixeta de dutxa
1	Pica amb pedal
1	Planxa a gas 15052 Kcal
1	Rentavaixelles de campana GS-82 8,5 KW
1	Talladora d'embotits 1/4 CV de 320 mm de diàmetre
1	Taula d'entrada rentavaixelles amb pica
1	Línia de self-service
1	Taula llisa de 5200x600 acerinox amb aixeta i cubeta
1	Taula llisa de sortida de rentavaixelles
1	Taula llisa trasbarra de 320x60 cm amb fregadera d'un seno, escorredor i aixeta
11	Taules 80x80 cm
27	Taules 120x80 cm
34	Cadires marrons
57	Cadires vermelles
35	Cadires de plàstic

*Imagen correspondiente al documento Annex II*

<b>Estructural:</b>	
- Paredes y techos comedor: enmasillado y pintura.	2.500,00 €
- Paredes cocina (embaldosado): pequeñas actuaciones de mantenimiento.	500,00 €
- Pavimento comedor: correcto	-
- Pavimento cocina: correcto	-
- Partida para imprevistos	500,00 €
<b>Reformas necesarias:</b>	
- Terraza exterior (40-60m2) *presupuesto orientativo	8.000,00 €
- Partida para imprevistos	500,00 €
<b>Equipos en buen estado que simplemente necesitan revisión y puesta a punto:</b>	
- Partida revisión por empresa especializada de los equipamientos e instalaciones existentes	500,00 €
- Partida para imprevistos, reparaciones, cargas de gas, etc	500,00 €
<b>Mejora en la imagen del local, mobiliario, iluminación y decoración</b>	
- Sillas y mesas	3.000,00 €
- Decoración	500,00 €
- Iluminación	500,00 €
- Partida para imprevistos	1.000,00 €
<b>Inversión necesaria en equipamiento</b>	
- Campana	5.164,00 €
- Horno convección 12 GN 1/1	4.500,00 €
- Envasadora vacío	2.000,00 €
- Neveras doble cuerpo (2)	3.400,00 €
- Congelador vertical doble cuerpo	3.200,00 €
- Arcón congelador	1.000,00 €
- Mobiliario auxiliar inox	-
- Abatidor de temperatura	2.000,00 €
- Cafetera y molinillo (cesión por parte del proveedor)	-
- TPV	1.500,00 €
- Partida imprevistos	1.000,00 €
- Vajilla, cristalería, cubertería, material de servicio, etc	3.000,00 €
<b>TOTAL ESTIMADO</b>	<b>44.764,00 €</b>

Fuentes: [ggmgastro.com](http://ggmgastro.com) / [makro.com](http://makro.com)

## 2.5. Canon

En cualquier caso y dada la importancia de la mínima inversión inicial, a priori proponemos una carencia inicial de canon los 4 primeros años, modificable tras evaluación de inversiones necesarias demostrables por parte del explotador.

Con carácter informativo se ha consultado el precio de alquiler sobre una muestra de locales de dimensiones similares al ofrecido para la prestación del servicio y localizados en la misma zona. Cabe destacar que para esta consulta se ha considerado el precio por metro cuadrado de locales actualmente ofertados situados a pie de calle y de libre acceso que reúnen las características para la implantación de un establecimiento de restauración. No se han considerado aquellos locales que, por su categoría, la renta solicitada excede con creces el precio medio de la zona.

El precio medio por el alquiler de la zona se puede fijar en aproximadamente 7-11,5 euros por metro cuadrado al mes que supondría una renta anual de 26.880 y 44.160 euros\* para un local de 320 metros cuadrados.

No obstante, al tratarse siempre de un negocio condicionado a unos horarios limitados por la UPC, una inversión inicial a recuperar en un plazo dilatado, unas tarifas máximas de venta, y un histórico de ventas más bien discreto que no crecerá espontáneamente en un momento inicial. Por ello proponemos, una vez se considere la carencia cumplida, establecer un canon correspondiente a un porcentaje sobre la cuenta de explotación, teniendo en cuenta un horario de apertura de 8h a 17h.

En el escenario planteado hemos establecido un canon del 4% a partir del cuarto año (incluido).

(\*) Fuente: idealista.com

## 2.6. Coste de Personal

---

Para este capítulo se ha tenido en cuenta distintos factores:

- . Calendario. Días lectivos, días de mayor y menor afluencia, festivos, etc.
- . Convenio Colectivo de Catalunya, tablas salariales 2023, último convenio de aplicación.
- . Para el aumento salarial anual se ha empleado el 3,30% (aumento medio aprobado en la revisión de salarios intersectorial a septiembre 2022)
- . Se aplica el 6% estándar en cuanto a provisión por absentismo laboral.

Fuente: Adecco. <https://www.adeccoinstitute.es/informes/viii-informe-adecco-sobre-absentismo-laboral/>

### COSTE DE PERSONAL ANTERIOR EXPLOTADOR (según primera aportación de información)

CATEGORIA	INICI	FINAL	SALARI BRUT ANUAL
AJUDANT SALA	26/08/2019		19,963.44 €
AJUDANT CUINA	1/09/2021		15,536.00 €
USUARIO/A INS	4/09/2023	3/03/2024	15,422.40 €
USUARIO/A INS	4/09/2023	3/03/2024	15,422.40 €
			<b>66,344.24 €</b>

### PERSONAL PROPUESTO EN BASE A FACTURACIÓN PREVISTA

Se deberá subrogar el personal que actualmente trabaja en el centro manteniendo sus categorías, horarios, condiciones particulares, etc y, en caso de encontrarse por debajo de convenios, adaptarse a los mismos.

Para el servicio propuesto hemos considerado, además de las dos personas a subrogar, añadir al equipo dos apoyos al 50% de jornada.

Categoría	cantidad	S/Conv.	Total
Ajudant cuina	1	1.663,62	1.663,62
Ajudant sala	1	1.458,07	1.458,07
Ajudant Sala	0,5	1.458,07	729,04
Ajudant cuina	0,5	1.458,07	729,04
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>		<b>4.579,76</b>
		Total sueldos y salarios anual*	54.957,12
		Provisión absentismo 6%	3.297,43
		Coste Seguridad Social	18.135,85
		Provisión absentismo 6%	1.088,15
		Indemnizaciones despido	0,00
			<b>77.478,55</b>

Los gastos de personal están entre los más significativos. El negocio de la hostelería exige mucha mano de obra. Entre las nóminas necesarias, está el personal de cocina, el staff de camareros y los empleados de limpieza.

Es muy importante racionalizar y cualificar la gestión de los gastos de personal. En principio, resulta determinante establecer un margen porcentual para estos gastos. Eso significa determinar cuál es el tope de ingresos que deben invertirse en el pago a los trabajadores.

Así mismo, lo más saludable es implementar medidas que permitan reducir los gastos e instruir al personal para que se una a ese propósito. Solo si hay una gestión disciplinada es posible sacar adelante el negocio.

El porcentaje destinado a la nómina varía según el tipo del local de restauración. Si es de servicio completo, la inversión es más grande.

Estas son las diferencias básicas:

Servicio completo:

En estos establecimientos el personal atiende todas las necesidades de los comensales. Se estima que deben gastar entre un 30% y un 35% de sus ingresos en nómina.

Servicio limitado:

Corresponde a los restaurantes en donde los clientes asumen por sí solos parte del servicio, como en el caso de los buffet, por ejemplo. Deben invertir entre un 25% y un 30% de sus ingresos en gastos de personal. En nuestro caso, la operativa mínima supera el % recomendado y, a medida que aumentan los ingresos se va compensando hasta alcanzar las cifras ajustadas y mejorables mediante una gestión correcta de los recursos, siempre manteniendo la misma estructura.

En cualquier caso, no hay reglas absolutas en cuanto al porcentaje de los gastos de personal. Cada local de restauración debe jugar con las cifras, de acuerdo con el modelo de negocio que maneje y los ahorros o ingresos que puedan tener en sus operaciones diarias.

Las bajas por diversos motivos pueden alterar el correcto funcionamiento del local por lo que es importante que cualquier otro profesional tenga los conocimientos adecuados para poder suplirlo sin ningún tipo de altercado, de ahí la importancia del cross training\*. Es por ello que a las necesidades de personal se le ha **aplicado el 6% en cuanto a provisión de absentismo para tener en cuenta su impacto en los costes fijos.**

Por lo que observamos en las primeras aportaciones del actual concesionario, es una de las partidas que tiene margen de optimización ya que supera ampliamente el 35% de coste de personal vs facturación.

En el presente estudio mantenemos el mismo nivel de personal subrogado del anterior explotador, a condición que los niveles de caja se mantengan o mejoren paulatinamente. No obstante, siempre existe, a criterio del nuevo explotador, la opción de una optimización del personal en base a los porcentajes recomendados, pudiendo contratar personal como extra o ETT cuando sea necesario por puntas de trabajo, para no tener un % de coste de personal tan alto respecto a la facturación anual.

## 2.7. Compras

El capítulo de compras y abastecimiento es de difícil pronóstico, siendo este un asunto muy unido a la buena gestión y oportunidad del futuro operador.

Dado el aumento de precios en materias primas sufrido en los últimos años, hemos ajustado el margen recomendable al 33%, siendo trabajo del próximo explotador, el optimizarlo.

## 2.8. Ventas

Del estudio de la información facilitada (se estima un consumo medio anual de 3,26 euros por ticket).

Además de las ventas directas en el propio restaurante, se cuenta con ingresos procedentes de servicios de Cátering a la UPC y a terceros según la siguiente distribución en el último ejercicio (dato del que partimos en este estudio):

TEMPORADA	CAJA	TICKETS	MEDIA € TICKET	TICKETS DIA
Enero - noviembre 2023	158.694,77	48.713	3,26 €	221

Consideramos en el estudio que las ventas podrían mejorarse, al menos, sensiblemente, con las modificaciones infraestructurales y servicio, por ello, tal y como hemos comentado en puntos anteriores, hemos llegado a la conclusión que, para obtener ingresos mínimos debemos aumentar la afluencia sensiblemente, del 4,7% actual a un 5,13 %. Partimos en el año 1, contando con este aumento.

## 3. Proyección

### **3.1. Escenario**

---

#### **3.1.1. Condiciones estimativas**

Las condiciones en las que se ha planteado el escenario o proyección de resultados son las siguientes:

- Duración de contrato de 5 años (valorando ampliar)
- Aumento anual moderado de los ingresos de un 2%, contando con un aumento inicial de afluencia hasta un 5,13% del total potencial.
- Inversión inicial mínima de entre 36.095,22 € (según cuadro amortizaciones al 4 %) y 46.764,00 € (según estimación de equipamientos y materiales necesarios para iniciar la actividad incluyendo Terraza con la información disponible)
- Partimos de unos ingresos medios de 173.400 € en el ‘año 1’ (correspondiente a un uso del 5,13%).
- Recursos humanos necesarios para la explotación.
- Amortización del 4% anual sobre total facturación.
- Canon 2% sobre cuenta de explotación a partir del 4º año (incluido) según apartado 2.5.
- Intereses financieros no contemplados
- TIR 8,11%\* acumulado en el periodo de los 5 años proyectados con una inversión de hasta 36.095,22 € (amortización aplicada 4%)

#### **3.1.2. Cuadro Proyección (siguiente página)**

**\*Nota:** La TIR o Tasa Interna de Retorno se calcula teniendo en cuenta la inversión inicial más los ingresos menos los pagos. Es un valor porcentual del rendimiento de la inversión. El cálculo se ha realizado con la información disponible: la cuenta de resultados y la proyección que hemos desarrollado. Por lo que los cobros y pagos se sustituyen por el flujo de caja (Resultado + Amortizaciones).

TERRASSA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos totales</b>	<b>173.400,00</b>	<b>176.868,00</b>	<b>180.405,36</b>	<b>184.013,47</b>	<b>187.693,74</b>
Ventas ordinarias del centro	173.400,00	176.868,00	180.405,36	184.013,47	187.693,74
<b>Costes Directos Variables</b>	<b>143.370,55</b>	<b>145.308,22</b>	<b>147.277,20</b>	<b>149.278,07</b>	<b>151.311,39</b>
Compras materia primas alimentaria	57.222,00	58.366,44	59.533,77	60.724,44	61.938,93
Compras Auxiliares	8.670,00	8.843,40	9.020,27	9.200,67	9.384,69
Personal	77.478,55	78.098,38	78.723,16	79.352,95	79.987,77
<b>Resto de Costes directos del centro</b>	<b>12.831,60</b>	<b>13.088,23</b>	<b>13.350,00</b>	<b>13.671,62</b>	<b>13.959,27</b>
Alquileres y cánones	0,00	0,00	0,00	54,55	69,93
Mantenimiento y reparaciones	1.734,00	1.768,68	1.804,05	1.840,13	1.876,94
Seguros	693,60	707,47	721,62	736,05	750,77
Comisiones por servicios	867,00	884,34	902,03	920,07	938,47
Publicidad en el centro	867,00	884,34	902,03	920,07	938,47
Suministros	6.936,00	7.074,72	7.216,21	7.360,54	7.507,75
Servicios externos	867,00	884,34	902,03	920,07	938,47
Otros gastos y servicios	867,00	884,34	902,03	920,07	938,47
<b>Margen de Contribución</b>	<b>17.197,85</b>	<b>18.471,55</b>	<b>19.778,16</b>	<b>21.063,78</b>	<b>22.423,08</b>
<i>Margen de Contribución</i>	17.197,85	18.471,55	19.778,16	21.063,78	22.423,08
<b>ESTRUCTURA</b>	<b>9.537,00</b>	<b>9.727,74</b>	<b>9.922,29</b>	<b>10.120,74</b>	<b>10.323,16</b>
<b>Costes de Estructura</b>	<b>9.537,00</b>	<b>9.727,74</b>	<b>9.922,29</b>	<b>10.120,74</b>	<b>10.323,16</b>
<b>EBITDA</b>	<b>7.660,85</b>	<b>8.743,81</b>	<b>9.855,87</b>	<b>10.943,04</b>	<b>12.099,92</b>
Amortizaciones	6.936,00	7.074,72	7.216,21	7.360,54	7.507,75
<b>EBIT</b>	<b>724,85</b>	<b>1.669,09</b>	<b>2.639,65</b>	<b>3.582,50</b>	<b>4.592,17</b>
<b>Resultados Financieros</b>	<b>0,00</b>				
Ingresos Financieros	0,00				
Gastos Financieros	0,00				
<b>EBT</b>	<b>724,85</b>	<b>1.669,09</b>	<b>2.639,65</b>	<b>3.582,50</b>	<b>4.592,17</b>
<i>EBT</i>	724,85	1.669,09	2.639,65	3.582,50	4.592,17
Impuestos	181,21	417,27	659,91	895,63	1.148,04
<b>Beneficio Neto</b>	<b>543,64</b>	<b>1.251,82</b>	<b>1.979,74</b>	<b>2.686,88</b>	<b>3.444,13</b>
<i>Beneficio Neto</i>	543,64	1.251,82	1.979,74	2.686,88	3.444,13

#### **NOTA IMPORTANTE:**

*Para la toma de datos a nivel de cifra de negocio y costes asociados se ha estimado porcentajes recomendados en el sector sobre aquellos datos de que no se disponía (materias primas, por ejemplo). Dado que los datos aportados del 2023 son todavía incompletos, las cifras reflejadas tanto en la proyección podrán variar.*

---

### **3.2. Conclusión**

---

Una vez realizado el análisis económico de la concesión del BAR DEL CAMPUS UPC TERRASSA, habiéndose considerado los distintos factores previsibles que afectan al curso del negocio, se **determinaría viable esta licitación bajo las premisas presentadas.**

**Nota importante:** *consideramos arriesgado tener en cuenta como definitivos los resultados obtenidos de este estudio previo sin disponer de los datos completamente detallados de los resultados obtenidos por el anterior explotador en anteriores ejercicios, sobre todo, en costes de materia prima y personal, las cuales son determinantes a la hora de emitir un juicio adecuado.*

#### **3.2.1. Descripción del Negocio y recomendaciones para aumentar la afluencia y la facturación.**

En este apartado se describen los diferentes criterios característicos y fundamentales del restaurante. Principalmente los criterios se basan en la diferenciación mediante los servicios prestados, la decoración del local, y los menús ofrecidos, así como posibles servicios extra.

Se ofreceran los siguientes servicios a los clientes:

- Oferta con una carta atractiva y saludable tanto de bocadillos, tostadas, etc fríos y calientes, así como surtido de pastelería y bollería para las distintas franjas del día, adaptándose a las tendencias actuales, con materia prima de proximidad, oferta saludable y apostando por más oferta vegetariana y vegana, con el correspondiente servicio de bar/cafetería.
- Plato del día / menú a precio competitivo, tratando de mantener una oferta variada y saludable, pudiendo complementarla con sugerencias u otras propuestas por encargo, si fuera necesario.
- Aperitivos o packs de aperitivos, así como de refresco o bebida tanto en horario habitual y ofertas.
- Platos combinados..
- Platos preparados formato monodosis.
- Espacio zona WiFi, con una ambientación actualizada.
- Enchufes y posibilidad de carga tanto de móvil como de dispositivos electrónicos.

#### **3.2.2. El Espacio**

Creemos que se debería renovar ligeramente la imagen del espacio y dotar a la instalación de una terraza rígida y climatizable que poder utilizar todo el año.

#### **3.2.3. Mercado Objetivo**

Los clientes potenciales serán los estudiantes tanto de curso ordinario, como los de la universidad para adultos, todo el personal docente, administración, servicios, así como cualquier persona que pueda visitar las instalaciones de manera ocasional.

#### **3.2.4. Comercialización**

El establecimiento será promocionado principalmente a través de la boca a oreja. Se debería fidelizar a los clientes de manera que queden altamente satisfechos y que recomiendan el restaurante a sus compañeros.

Tras la mejora de las instalaciones sería interesante realizar una buena campaña de marketing y comunicación tanto a estudiantes como a público potencial de la zona así como la colaboración de la UPC para fomentar el uso.

### **3.2.5. Promoción**

Complementando al punto anterior y con el fin de hacer crecer el % de uso de las instalaciones, es importante promocionar el restaurante de la universidad. Como comentado anteriormente, es importante en este punto tanto en papel del explotador como el de la Universidad, ambos interesados en hacer crecer el negocio.

### **3.2.6. Plan de Acciones de Marketing y Presupuesto Anual**

Es importante destinar una parte del presupuesto al marketing (comercialización y promoción) tanto por parte del explotador como de la Universidad, ambos deben trabajar unidos para fomentar el uso de las instalaciones.

### **3.2.7. Métodos de Control, Calidad y Mejora Continua**

Dados los ajustados márgenes con los que se trabajará inicialmente, es de vital importancia tener un control exhaustivo sobre costes, stocks, inventarios, waste, etc.

Además, si se pretender fidelizar al cliente, es importante que haya un trabajo de mejora continua con controles de calidad internos como catas, propuestas de mejora, encuestas de satisfacción, etc.

### **3.2.8. KPIs**

Para poder establecer un control y una visión global y rápida de cómo está funcionando el negocio es importante establecer una serie de indicadores para controlar que todo está en orden.

- **Personal.** % del coste de personal sobre el nivel de ventas. Esto nos dará además una idea del nivel de capacidad que debemos de mantener para hacer frente a la demanda de manera eficiente.

-**Productividad.** La mediremos por ejemplo en número de platos servidos por unidad de tiempo. Esto además puede dar pie a incentivos a los empleados capaces de ser más productivos manteniendo los niveles de calidad.

-**Media temporal del tiempo contratados.** Esto se refiere a cuanto tiempo somos capaces de retener a nuestros empleados.

-**Gestión en cocina y almacén.**

-**% del coste de aprovisionamiento sobre ventas.** Este número nos mantendrá en perspectiva con respecto a nuestro margen. Tenerlo controlado nos ayudará a saber si cambiar de proveedor o de oferta para mejorarlo.

-**Nivel de existencias.**

-**Rotación de existencias.** Da información de la velocidad del consumo de materias primas.

-**Productos estrella.** Tener identificados los platos que más nos demandan y los que menos nos ayudará en la estrategia de precios y a saber cuándo renovar la carta.

-**Número de clientes.** Cifra muy relevante en relación con las ventas y las estrategias de captación.

-**Ticket medio por cliente.** Nos dará una aproximación de cuánto gasta de media un cliente, con lo que podremos ajustar la política de precios.

### 3. Otras recomendaciones

#### 4.1. Introducción

En la restauración colectiva actual, nos encontramos dos escenarios: quien, apuesta por la producción y cocinado al momento, teniendo que disponer de más personal (cualificado) y otros que apuestan por una excelente selección de proveedores de 4<sup>a</sup> y 5<sup>a</sup> gama, que les permite estandarizar productos, costes y mermas y a pesar de tener un mayor coste de materia prima, poder reducir el coste de personal. Ambas opciones son totalmente válidas y lícitas, aunque dado el momento “healthy” en que vivimos, la transparencia que ofrece un menú hecho in situ con un menú nutricionalmente equilibrado nos hará ser más atractivos al consumidor final.

En el espacio Vértext se recomienda ofrecer un menú diario con productos de proximidad y una oferta saludable basada en la dieta mediterránea. Otra posibilidad para ser más sostenibles y minimizar mermas, sería ofrecer un menú más amplio y que cambie semanalmente (siendo el mismo de lunes a viernes). Además de aportar sugerencias con productos de temporada.

Por un lado hay que ofrecer un menú variado y económico que se ajuste al público diario y otra oferta un poco más elaborada que cubra las necesidades de otros perfiles, además del personal del Campus UPC Terrassa.

Además, hay que ofrecer un servicio de catering puntual y de calidad, tanto a la UPC como a empresas externas.

Además, se ofrecerá una oferta continua de bocadillos, tanto fríos como calientes elaborados al momento, ensaladas, bollería, etc.

#### 4.2. Seguridad alimentaria

La seguridad alimentaria debe ser la columna vertebral. Ante todo, los menús han de ser seguros. Una revisión constantemente de los protocolos y una buena praxis serán claves para garantizar que el riesgo tienda a 0. Además, en los últimos cinco años estamos observando una pendiente ascendente realmente espectacular en cuanto a intolerancias y alergias, así como el incremento de dietas veganas y vegetarianas.

Cada día hay una mayor conciencia social en lo que se refiere a la seguridad alimentaria. Por eso no es de extrañar que a las cocinas de restaurantes comerciales y de colectividades se les exija mucho más, incluso ir un paso por delante de la normativa.

#### 4.3. Recomendaciones de carácter comercial-social

Se entiende como Responsabilidad Social Corporativa la contribución proactiva al mejoramiento social, económico y ecológico. Estos hechos suelen estar relacionados con los valores y cultura de la empresa además de para ganar un posicionamiento y valor añadido ante los ojos del consumidor.

Como parte de los compromisos culturales del negocio, se tiene conseguir un menor impacto negativo medioambiental e incluso intentar mejorar el estatus quo de la sociedad.

Esto se consigue, por ejemplo adoptando la política paper-less, evitando el uso del papel o de impresión de tickets salvo necesidad imperiosa.

En línea con esto, se recomienda el uso difusores en los grifos de agua y sensores de movimiento en los baños para hacer uso eficiente de los suministros eléctrico y de agua, etc.

Finalmente, siempre serán bienvenidas iniciativas y propuestas de donaciones o ayudas sociales a colectivos que lo necesiten.

Los consumidores son cada vez una comunidad cada vez más informada y exigente. Este empoderamiento, vinculado especialmente a la capacidad de influencia a través de las redes sociales, ha convertido al consumidor en alguien selectivo no solo en base a parámetros de calidad-precio, sino en toda una serie de valores vinculados a la marca, con la cual busca una identificación emocional y de valores.

Cuando se pregunta a los españoles qué les hace elegir unas marcas u otras, hay dos respuestas que son el mantra de la cuestión: La calidad (80,87 %) y el precio, (81,8 %). Sin embargo, la importancia de la responsabilidad social corporativa (RSC) se ha convertido en un factor implícito en la elección, dado que a igualdad de relación calidad-precio entre varias marcas, el 86,35 % de los españoles afirma que optaría sin ninguna duda por la más responsable.

Es por este motivo que las políticas de RSC de las empresas están influyendo en la decisión de compra de los españoles, gracias a la concienciación y diferentes movimientos sociales en los cuales la economía sostenible y la relación marca – consumidor – stakeholders, se ha redefinido.

El comportamiento responsable (66,97%) es, tras calidad y precio, el 3er criterio de compra, ya que las empresas tienen una gran capacidad de ser motor de cambio social, y los españoles premian lo anteponen en su decisión de compra, por encima incluso de la publicidad (53,37%).

Los españoles valoran de las marcas su esfuerzo por lograr un beneficio social a través de acciones de defensa del medio ambiente, inclusión laboral, y acciones benéficas. La RSC es un aspecto cada vez más demandado en todo tipo de organizaciones como un deber de su actividad, no como una compensación de ella.

### **Política de RSC | Responsabilidad Social Corporativa**

Se desea un compromiso con el entorno cercano y los nuestros trabajadores y clientes.

Este compromiso transversal RSE se articula en función de los 17 objetivos para un desarrollo sostenible (ODS) de la ONU, que entraron en vigor en septiembre 2015 y que en un plazo de 10 años (2030) proponen metas específicas para que todos los ciudadanos, empresas y los gobiernos pongamos en práctica.

- Alimentación Sostenible como Responsabilidad Social Corporativa

Otra de las áreas de trabajo sobre responsabilidad social corporativa, es la sensibilización sobre la huella que se deja en el ecosistema, por ello que se debe promover periódicamente campañas de Alimentación Sostenible y Consumo Responsable para que los usuarios del bar/restaurante puedan mejorar su salud, cuiden la del planeta:

- Productos frescos y de temporada = dieta ecointeligente y compra ecoresponsable

Consumir alimentos en el mes o época que le corresponde ayuda a respetar su ciclo natural de producción y a ser más respetuosos con el medio ambiente. Permite un gran ahorro energético en toda la cadena productiva.

El consumo de alimentos cercanos y estacionales disminuye las emisiones de CO2 por Kg de alimento, promover es una dieta ecointeligente, pues recomienda la reducción del consumo de alimentos de largo recorrido, favorece la actividad agrícola local y la biodiversidad agrícola autóctona.

- Los lunes, proteína vegetal

Expertos en nutrición y cambio climático coinciden en que una dieta con mayor aporte de proteínas de origen vegetal, es más saludable y sostenible. Además, reduce la exposición a tóxicos y disruptores endocrinos que se han relacionado con ciertos tipos de cáncer, sobrepeso, problemas en la gestación o pubertad precoz. Esta es una de las acciones de responsabilidad social corporativa con la que puedes colaborar.



- Reducción de Desperdicios **PABLO ACTUALIZAR CON LA NORMATIVA ACTUAL**

Una parte importante de las pérdidas de alimentos es «desperdicio», es decir, los alimentos inicialmente destinados al consumo y que son desecharos o utilizados de forma alternativa (no alimentaria), porque se ha dejado que se estropeen o caduquen por negligencia.



Estudios encargados por la FAO y la Comisión Europea estiman que cada año se pierde y desperdicia un tercio de la producción mundial, lo que supone más de 1.300 millones de toneladas de alimentos, de los que 89 millones están en buen estado. Se desperdicia un 30 % de cereales, un 40–50 % de tubérculos, frutas y hortalizas, un 20 % de semillas oleaginosas, carne y productos lácteos y un 35 % de pescado. Los españoles desperdiciamos 2,9 millones de toneladas de alimentos al año, que suponen unos 250 € por persona.

- Reutilizar y Reciclar

Otra las áreas prioritarias en responsabilidad social corporativa ha sido la del reciclaje. Se debe promover el reciclaje y la reutilización con el fin de evitar desperdicios.

- Menú saludable

El menú saludable se basa principalmente en alimentos de origen vegetal, modera la oferta de alimentos de origen animal, limita el uso de alimentos muy procesados y utiliza materias primas frescas.

- Acciones RSC

- RSC SOCIAL/MEDIOAMBIENTAL

Usar proveedores/productos de proximidad y Km.0, nos permitirá comprar un producto de mejor calidad y precio por su temporalidad.

Adaptar la oferta a los productos de temporada. Adaptar la oferta a los productos ecológicos ecológicos. Además de reducir el impacto ambiental al reducir el impacto de CO<sub>2</sub> en transporte de mercancías cercanas y fomentar el negocio local.

- RSC MEDIOAMBIENTAL

- Contratación de una asesoría energética que nos permitirá reducir costes.

- RSC SOCIAL: Contratación de personal a través de empresas comprometidas con la inclusión social y laboral de personas con discapacidad cubriendo de forma global sus necesidades. Nos

permitirá reducir costes de personal y tener ventajas fiscales, además de comprometernos a nivel social.

Ejemplos: GRUPO ENVERA: <https://grupoenvera.org/>

Colaboración con bancos de alimentos en la medida de lo posible. Además de la labor social, a nivel de costes puede convertir en donaciones productos que estaban destinados al waste (desperdicio).

Ejemplos:

ESPIGOLADORS: <http://www.espigoladors.cat/es-im-perfect/>

CUINA JUSTA: <https://cuinajusta.com/?lang=es>

LA FAGEDA: <http://www.fageda.com/>

FRUITS DE PONENT: <http://www.fruitsponent.com/>



Pablo Morales  
Consultoría/peritaje alimentario

Barcelona, Julio de 2024

*Fuentes precios medios alquileres locales, estimaciones sectoriales, y baremo de coste de materias primas:*

- Grandes cifras para el sector restauración 2022-23 de IFMA
- “La restauración colectiva tira del sector Horeca” de Portal InfHoreca.com
- Restauracioncolectiva.com (Diversos artículos 2022-23)
- Estudio DBK: restauración colectiva 2019, 2020 y 2021
- Food Service España- Restauración colectiva Sostenible (diversos artículos)
- Datos históricos del actual explotador de la cafetería
- Nota de Prensa INE Mayo 2023

*Fuentes tarificación:*

[www.hosteleriauno.es](http://www.hosteleriauno.es) [www.hosclima.com](http://www.hosclima.com) [www.habitissimo.es](http://www.habitissimo.es) [www.cronoshare.com](http://www.cronoshare.com)

*Tarifas de proveedores/colaboradores habituales:*

- Makro
- Ingal Ingeniería especializada en instalaciones alimentarias profesionales
- Indegamma (Maquinària i equipaments per a l'Hosteleria i industria Alimentària)
- GGM Gastro

**Anexo 1: Imágenes espacio estado actual**

