

ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA
CONCESIÓN DE SERVICIOS DE EXPLOTACIÓN DE UN BAR
CAFETERÍA DEL CAMPUS DEL BAIX LLOBREGAT UPC



JULIOL 2025



INDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1. Aforo y capacidad del establecimiento
- 1.2. Análisis de la demanda y perfil del consumidor
- 1.3. Distribución horaria de la demanda y ticket medio
- 1.4. Propuesta de Valor
- 1.5. Riesgos operativos y tecnológicos, líneas estratégicas y duración de la concesión
- 1.6. Canon de concesión

2. INVERSIÓN INICIAL

- 2.1. Inventario propiedad de la UPC
- 2.2. Inventario del actual concesionario. Inversión UPC
- 2.3. Inversión del concesionario
- 2.4. Costes de mantenimiento y revisión de instalaciones actuales

3. OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

- 3.1. Optimización de Personal
- 3.2. Optimización de Materias Primas
- 3.3. Costes Operativos y estrategias de mejora de rentabilidad

4. PROYECCIÓN FINANCIERA PARA EL BAR RESTAURANTE UNIVERSITARIO

- 4.1. Ingresos Estimados
- 4.2. Estudio de Viabilidad y Cuadro proyección
- 4.3. Análisis de Viabilidad, Conclusiones y Recomendaciones



1. RESUMEN EJECUTIVO

El **objetivo de este estudio** es evaluar la viabilidad económica y operativa del bar-restaurante ubicado en el **Campus del Baix Llobregat (UPC)**, C/ Esteve Terradas, 10, planta S1 de l'edifici de Serveis, 08860 Castelldefels (Barcelona) asegurando un modelo de gestión sostenible y rentable. La propuesta está orientada a ofrecer un servicio de restauración de calidad que atienda las necesidades de la comunidad universitaria, optimizando la oferta gastronómica y ajustando la operativa a los patrones de consumo del campus.

1.1. Aforo y capacidad del Establecimiento

El establecimiento dispone de una infraestructura adaptada a la demanda esperada, con los siguientes espacios funcionales:

- **Cafetería:** Capacidad para 160 personas.
- **Restaurante Self-Service:** Aforo de 152 personas.
- **Terraza Exterior:** Espacio con capacidad para 50 personas.

Esta distribución permite atender un volumen significativo de usuarios en horas pico, optimizando el flujo de clientes durante los periodos de desayuno y almuerzo.

1.2. Análisis de la demanda y perfil del consumidor

El bar-restaurante atiende a una comunidad universitaria diversa, compuesta principalmente por:

Colectivo UPC-CBL (Usuarios Internos):

Total estimado: 2.511 personas

- Personal de Administración y Servicios (PAS): 112 personas (incluyendo PSR y personal de biblioteca).
- Personal Docente e Investigador (PDI): 265 personas.
- Estudiantes: 2.134 personas (estimación basada en matrícula activa, con posibilidad de crecimiento tras la formalización de nuevas matrículas).

Usuarios Externos al Campus UPC-CBL

(Empresas y centros de investigación dentro del campus)

Total estimado: 1.399 personas

Residencia Universitaria:

No se dispone de datos exactos de residentes, pero se estima un mínimo de 3 trabajadores, además de estudiantes alojados, algunos de los cuales pertenecen a la UPC y otros no.

Basado en los datos proporcionados por la UPC y el actual concesionario, se estima que el bar restaurante atenderá una media de **200 usuarios diarios** durante el periodo de clases, con mayor afluencia en los horarios de desayuno y almuerzo. La estacionalidad puede influir en los picos de demanda, siendo los periodos de exámenes y semanas académicas los momentos de mayor uso de los servicios de restauración.

Días y Horarios de apertura:

De lunes a viernes:

- Lectivos de 7:30 a 18h.
- No Lectivos de 9 a 16h.
- Agosto cerrado.



Distribución Horaria de la Demanda

La demanda del bar restaurante está concentrada principalmente en dos franjas horarias clave:

- **Desayunos** (7:30 - 10:00 h)
- **Almuerzos** (12:30 - 15:00h)

Justificación de los días útiles para la facturación:

Para justificar adecuadamente los días útiles o hábiles para contabilizar la facturación del bar restaurante, es importante tener en cuenta las características particulares del calendario académico, que afectan directamente el flujo de ventas del negocio. La operación del bar restaurante está sujeta a la actividad universitaria, lo que significa que su rendimiento económico varía dependiendo de los meses de mayor afluencia de estudiantes, personal académico y administrativo.

1. Cierre total en agosto:

El bar restaurante no opera durante el mes de agosto, ya que es el mes de vacaciones para la mayoría de la comunidad universitaria. Esto reduce los días hábiles anuales automáticamente en 31 días, eliminando el mes de agosto del cálculo de facturación.

2. Meses de máxima actividad:

Los meses de **septiembre (segunda quincena), octubre, noviembre, diciembre (primera quincena)**, así como los meses de **finales de febrero, marzo, abril y mayo** representan los períodos de mayor actividad académica. Durante estos meses, el bar trabaja a **capacidad completa**, atendiendo a estudiantes, profesores y personal administrativo. Se considera que durante estos meses las ventas se mantienen estables y altas, por lo que son los más importantes para el cálculo de ingresos.

En términos de días útiles, de **mediados de septiembre a mediados de diciembre** y de **finales de febrero a finales de mayo**, el bar opera normalmente, sumando alrededor de 180 días hábiles al año (aproximadamente 90 días por cada uno de los dos períodos de actividad intensa).

3. Meses de baja actividad:

Los meses de **enero, primera quincena de febrero, y la segunda quincena de mayo hasta mediados de septiembre** presentan un menor nivel de ventas debido a la disminución de la actividad universitaria. Durante estos meses, muchos estudiantes están en exámenes o vacaciones, lo que disminuye considerablemente la demanda en el bar.

En cuanto a días útiles, aunque el bar puede estar abierto durante estos períodos, la actividad se reduce considerablemente, lo que afecta negativamente los ingresos. Se estima que las ventas en estos meses son reducidas, y por lo tanto, su impacto en la facturación anual es proporcionalmente menor.

4. Cálculo de días hábiles:

- **Días no hábiles (cerrado en agosto):** 31 días.
- **Días de máxima actividad (mediados de septiembre a mediados de diciembre y de finales de febrero a finales de mayo):** 180 días hábiles.
- **Días de baja actividad (enero, primera quincena de febrero, y desde mediados de mayo hasta mediados de septiembre):** A pesar de que el bar puede estar abierto, se estima que las ventas son significativamente menores, y se contabilizarían de manera diferenciada en los ingresos estimados.



1.3. Distribución horaria de la demanda y ticket medio

La actividad del bar-restaurante se distribuye en las siguientes franjas horarias:

- Desayunos: 07:45 - 10:30 h.
- Almuerzos: 12:30 - 15:00 h.

El ticket medio estimado es:

- Cafetería: 2,82 € por usuario.
- Restaurante Self-Service: 9,47 € por usuario.

Se estima que la mayor parte de la facturación proviene de:

- Desayunos: 60% del consumo total.
- Comidas: 35% del consumo total.
- Ventas de tarde: 5% del consumo total.

1.4. Propuesta del valor

Para que el bar restaurante sea viable ha de ofrecer una **propuesta de valor competitiva** basada en los siguientes pilares:

- **Variedad de oferta:** Adaptada a las diferentes necesidades del público objetivo, incluyendo opciones saludables, ofertas económicas y propuestas vegetarianas y veganas.
- **Accesibilidad y comodidad:** Con precios asequibles y un servicio rápido, en especial durante los picos de demanda.
- **Oferta gastronómica**

La propuesta gastronómica del bar-restaurante universitario se estructura de manera equilibrada entre calidad, accesibilidad económica y eficiencia operativa. El objetivo es satisfacer la diversidad de necesidades del público del Campus del Baix Llobregat —principalmente estudiantes, personal docente e investigador y personal administrativo— garantizando una oferta variada, saludable y adaptada a los distintos momentos del día.

La oferta se compondría de las siguientes líneas:

- **Menú premium (15 €, IVA incluido)**

Se plantea como una opción de mayor valor gastronómico, dirigida a usuarios que buscan una experiencia más completa y diferenciada. Incluirá elaboraciones más elaboradas o productos de mayor calidad (como pescados frescos, carnes especiales, platos internacionales o presentaciones cuidadas), manteniendo un equilibrio nutricional y cuidando la presentación y el servicio. Su disponibilidad se ajustará a la capacidad operativa diaria.

- **Menú UPC (9,70 €, IVA incluido)**

El precio de este menú está establecido por la UPC, con el objetivo de garantizar una comida completa y accesible a la comunidad universitaria, que incluye primer plato, un segundo, postre o fruta y pan, con agua incluida.

La propuesta debería seguir criterios de sostenibilidad, temporada y rotación semanal. Se permitirá el uso de **quinta gama** para algunas elaboraciones (tipo Tento), siempre que se mantengan los estándares de calidad y seguridad alimentaria.



- **Platos combinados (hasta 6 €)**

Opciones sencillas, completas y equilibradas nutricionalmente, pensadas para un servicio ágil y de bajo coste. Incluirán combinaciones como proteína (carne, pescado o vegetal), guarnición y ensalada, e **incluirán agua**. Representan una alternativa funcional para el día a día, especialmente para estudiantes.

- **Woks y ensaladas (hasta 5 €)**

Se ofrecerá una **línea saludable y fresca**, con variedad de ensaladas (bases vegetales, legumbres, pastas o cereales) y woks de inspiración asiática o mediterránea. Se fomentará el uso de ingredientes de temporada, salsas caseras y toppings al gusto del consumidor. Esta oferta busca aportar variedad, adaptabilidad a dietas vegetarianas y rapidez de servicio.

- **Bocadillos fríos y calientes**

Disponibles a lo largo de toda la jornada, los **bocadillos fríos serán de elaboración reciente** cada día (no industrializados), y los **calientes se prepararán al momento**. Se priorizará el uso de panes de calidad y rellenos variados, incluyendo opciones tradicionales y alternativas saludables (vegetarianos, integrales, sin lactosa, etc.).

Esta estructura permite combinar una carta base estable con rotaciones semanales, promociones temáticas y menús especiales según calendario académico y eventos del campus. Además, facilita la planificación operativa, el control de escandallos y la gestión eficiente del personal y las materias primas.

- **Terraza exterior**

La terraza exterior del establecimiento forma parte de la explotación y su uso estará incluido en la licitación, permitiendo al concesionario aprovechar este espacio para ampliar su capacidad de atención y aumentar la facturación durante los meses de buen clima.

- **Catering y eventos**

Además de servir a la comunidad universitaria, el bar restaurante ofrecerá un servicio de **catering** dirigido a **clientes externos y UPC**. Este servicio incluirá la provisión de alimentos y bebidas para eventos corporativos, reuniones académicas, conferencias, y celebraciones en las cercanías de la UPC. El **servicio de catering** no solo aportará los ingresos adicionales ya procedentes de los cáterings internos, sino que también fortalecerá la imagen del bar restaurante como un proveedor de alta calidad, capaz de adaptarse a las demandas específicas de eventos y grupos externos.

El catering externo será flexible y se adaptará a las necesidades del cliente, ofreciendo:

- **Desayunos de trabajo:** Servicio de coffee break, con bollería, café, té, zumos y frutas.
- **Comidas para conferencias:** Ensaladas, sándwiches, bocadillos, y menús personalizados.
- **Eventos de networking:** Aperitivos, canapés, bebidas y propuestas para reuniones informales.

Este enfoque permitirá al bar-cafetería diversificar sus fuentes de ingreso y expandir su mercado más allá del local de la concesión.



1.5. 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 amplios y flexibles facilitarán la buena marcha del negocio y atraerán a un mayor número de clientes.

La duración de la concesión se establecerá conforme el escenario económico expuesto en este documento. Se recomienda que la concesión tenga una duración de **diez 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.

1.6. Canon de la concesión

La concesión del servicio de bar-cafetería en el Campus del Baix Llobregat de la UPC **queda exenta de canon** durante todo el periodo de duración del contrato.

Esta exención se justifica por diversos factores relacionados con la **naturaleza del servicio, el marco institucional y la viabilidad económico-financiera** del proyecto:

- **Función de servicio básico público:** El bar-cafetería presta un servicio esencial y de interés general dentro de un edificio público universitario. Su objetivo principal no es el lucro, sino la **atención a las necesidades alimentarias** de estudiantes, personal docente, investigador y administrativo, a precios socialmente accesibles. En este sentido, se alinea con el principio de servicio público recogido en la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público.
- **Limitaciones estructurales y regulatorias:** El negocio está sometido a importantes condicionantes que afectan su capacidad de generar rentabilidad:
 - Horarios reducidos y definidos por la institución.
 - Mes completo de cierre en agosto.
 - Precios fijados o acotados por la UPC en los productos de mayor rotación (menús, combinados, woks...).
 - Aceptación de productos de quinta gama para asegurar el servicio, lo que limita el valor añadido.
- **Rentabilidad ajustada y riesgo operacional:** Tal como muestra este estudio, incluso en escenarios optimistas y con optimización de costes, el margen de beneficio neto es reducido (entre el 5 y el 7 % sobre ingresos). Además, el concesionario asume íntegramente el riesgo de demanda, sin garantía de volumen mínimo, y debe mantener los servicios con personal subrogado y estructura fija. En este contexto, cargar un canon supondría poner en riesgo la sostenibilidad económica del modelo.
- **Precedentes en el ámbito universitario:** La exención del canon en concesiones de restauración en campus universitarios es habitual cuando se cumplen funciones de servicio público y existe control de precios. En estos casos, las universidades priorizan garantizar un servicio de restauración accesible y estable para su comunidad, por encima de una contraprestación económica directa.

Por todo lo anterior, y de acuerdo con los principios de **eficiencia, sostenibilidad y equilibrio económico del contrato, se propone mantener el canon a 0 € durante toda la vigencia de la concesión**, sin perjuicio de los compromisos que asume el operador en cuanto a calidad, servicio y mantenimiento de las instalaciones.



2. INVERSIÓN INICIAL

2.1. Inventario propiedad de la UPC

Zona	Cantidad	Artículo
Cafetería	1	Línea de barra DM 15 metros
	1	Pared acero inoxidable
	1	Campana extracción bocadillos
	3	Filtros campana
	1	Tubo extracción campana
	1	Motor impulso campana
	8	Fluorescentes y lámparas barra
	1	Sistema extinción incendios campana
	1	Sobre acero inox trasero barra 14 m
	1	Estantería acero inox trasero barra 4,2 m
	1	Plancha pared incrustada acero inox 14 m
	1	Muro separación barra self 14 m
	1	Zócalo acero inox 25 m
Vestuarios	1	Termostato eléctrico
	1	Alicatado/duchas/picas/puertas
Despacho	1	Cuadro eléctrico
	1	Descalcificador industrial
	1	Alicatado/puertas/techo
Cámaras	1	Cámara panelada verduras
	1	Cámara panelada carne
	1	Cámara panelada lácteos
	1	Cámara panelada congelador
	1	Motor cámara verduras
	1	Motor cámara carne
	1	Motor cámara lácteos
	1	Motor cámara congeladora
Self	1	Pared acero inoxidable 17,5 metros
	1	Campana (3 filtros)
	1	Línea self-service de 30 m con frío/caliente/neutro
	12	Lámparas
Cocina	1	Campana (13 filtros) 8 metros
	1	Sistema extinción automática incendios campana
Office	1	Termostato eléctrico
	1	Campana extracción
	1	Cámara basuras
	1	Motor cámara
Almacén	1	Alicatado/iluminación/puertas techo
Almacén limpieza	1	Alicatado/iluminación/puertas techo



2.2. Inventario del actual concesionario. Inversión UPC.

El concesionario actual retirará el equipamiento, mobiliario y menaje debido a que es de su propiedad, lo que generará la necesidad de reposición para el nuevo contrato. La UPC se hará cargo de la reposición y/o conservación de las instalaciones, equipamiento y mobiliario al inicio de la explotación.

INVENTARIO EQUIPAMIENTO Y MOBILIARIO ACTUAL

Zona	Cantidad	Artículo	Precio Unitario	Coste Total
CAFETERIA	12	MESAS COMERCIALES	150,00 €	1.800,00 €
	48	SILLAS COMERCIALES	75,00 €	3.600,00 €
	160	SILLAS CAFETERIA	50,00 €	8.000,00 €
	40	MESAS CAFETERIA	120,00 €	4.800,00 €
	2	CUBOS DE BASURA	30,00 €	60,00 €
	2	ESTANTERAS DOBLE VIDRIO	500,00 €	1.000,00 €
	2	PILAS DE 1 SENO BARRA	150,00 €	300,00 €
	2	NEVERAS DE 5 PUERTAS BARRA	1.500,00 €	3.000,00 €
	1	NEVERA DE 4 PUERTAS BARRA	1.200,00 €	1.200,00 €
	2	NEVERAS DE 3 PUERTAS	1.000,00 €	2.000,00 €
	1	PLANCHAS CROMO DURO 80CM	500,00 €	500,00 €
	3	FILTROS CAMPANA	100,00 €	300,00 €
	1	CAFETERA DE 3 BRAZOS	2.000,00 €	2.000,00 €
	3	NEVERAS COMERCIALES	900,00 €	2.700,00 €
	2	MOLINILLOS CAFÉ	200,00 €	400,00 €
	4	BANCADAS AZULES	100,00 €	400,00 €
	1	LAVAMANOS PEDAL	150,00 €	150,00 €
	1	LAVAJILLAS JEMI BARRA	1.000,00 €	1.000,00 €
	1	ARMARIO REFRIGERADO 4 OYETAS ACERO INOX	1.800,00 €	1.800,00 €
	1	MUEBLE CAFETERO ACERO INOX	600,00 €	600,00 €
	1	MUEBLE ACERO INOX SOPORTE BOCADILLOS 4 METROS	1.200,00 €	1.200,00 €
VESTUARIOS	14	TAQUILLAS AZULES	100,00 €	1.400,00 €
	2	BANCOS AZULES	150,00 €	300,00 €
DESPACHO	2	CAJAS FUERTE	500,00 €	1.000,00 €
	6	METROS ESTANTERIAS AZULES CAMARA VERDURAS	100,00 €	600,00 €
	6	METROS ESTANTERIAS AZULES CAMARA CARNE	100,00 €	600,00 €
	6	METROS ESTANTERIAS AZULES CAMARA LACTEOS	100,00 €	600,00 €
	6	METROS ESTANTERIAS AZULES CAMARA CONGELADORA	100,00 €	600,00 €



COMEDOR	38	MESAS DE COMEDOR	120,00 €	4.560,00 €
	152	SILLAS DE COMEDOR	50,00 €	7.600,00 €
	5	CARROS DE BANDEJAS DOBLES	300,00 €	1.500,00 €
	3	CARROS DE BANDEJAS SIMPLES	200,00 €	600,00 €
	5	CINTAS RETRÁCTILES	100,00 €	500,00 €
	2	BIOMBOS	300,00 €	600,00 €
	3	MESAS TIPO SETA	150,00 €	450,00 €
	3	TABLEROS MADERA	200,00 €	600,00 €
SELF SERVICE	23	EXTINTORES PARED "berini"	80,00 €	1.840,00 €
	1	HORNO PIZZERO	2.000,00 €	2.000,00 €
	1	MESA ESTANTERÍA ACERO INOX 5 m	1.000,00 €	1.000,00 €
	2	ARMARIOS CALIENTES	1.500,00 €	3.000,00 €
	1	MUEBLE PIZZERO 2 METROS	1.500,00 €	1.500,00 €
	1	LAMINADORA	1.200,00 €	1.200,00 €
	1	MESA ACERO INOX CON PICA 2,5 M	1.200,00 €	1.200,00 €
	1	REGISTRADORA	500,00 €	500,00 €
COCINA	1	LAVAMANOS PEDAL	150,00 €	150,00 €
	1	HORNO	1.856,00 €	1.856,00 €
	1	MARMITA	2.500,00 €	2.500,00 €
	4	COCINA 1: 4 PLANCHAS	1.856,00 €	7.424,00 €
	2	COCINA 2: 2 PLANCHAS	1.856,00 €	3.712,00 €
	3	NEVERAS	900,00 €	2.700,00 €
	1	PLANCHAS FRYTOP	500,00 €	500,00 €
	1	ESTANTERÍA MESA 5 METROS	1.000,00 €	1.000,00 €
	1	FREIDORA 2 CUERPOS	1.200,00 €	1.200,00 €
	4	MUEBLES NEUTROS	800,00 €	3.200,00 €
	1	ESTANTERÍA AZUL 3 METROS	500,00 €	500,00 €
	1	LAVAMANOS PEDAL	150,00 €	150,00 €



CUARTO FRÍO	1	HORNO PANADERO	2.500,00 €	2.500,00 €
	1	CORTADORA EMBUTIDO	800,00 €	800,00 €
	1	AMASADORA	1.800,00 €	1.800,00 €
	1	LAVAMANOS PEDAL	150,00 €	150,00 €
	1	BATIDORA	600,00 €	600,00 €
	2	CARROS NEGROS	250,00 €	500,00 €
	2	CARROS GRISES	250,00 €	500,00 €
	1	TÚNEL DE LAVADO	10.000,00 €	10.000,00 €
	30	CESTAS VAJILLA	50,00 €	1.500,00 €
	1	PILA DE 1 SENO	500,00 €	500,00 €
	1	PILA DE 2 SENOS	700,00 €	700,00 €
	5	CARROS DE ACERO	400,00 €	2.000,00 €
OFFICE	3	SUPERFICIES DE TRABAJO ACERO INOX	500,00 €	1.500,00 €
	1	ESTANTERÍA AZUL 5 METROS	500,00 €	500,00 €
	1	ESTANTERÍAS AZULES 17 METROS	1.700,00 €	1.700,00 €
	1	BÁSCULA	300,00 €	300,00 €
	40	BAÑOS PLÁSTICOS PEQUEÑOS	50,00 €	2.000,00 €
	10	BAÑOS PLÁSTICOS GRANDES	100,00 €	1.000,00 €
	1	ISLA DE 9 BANCADAS AZULES	900,00 €	900,00 €
	5	CARROS TRANSPORTABLES BLANCOS	300,00 €	1.500,00 €
	1	ESTANTERÍAS AZULES 4 METROS	400,00 €	400,00 €
ESTIMACIÓ TOTAL DE INVERSIÓ INICIAL A CÀRREC DE LA UPC				126.802,00 €

2.3. Inversión del concesionario.

El menaje necesario para el óptimo funcionamiento del negocio será responsabilidad del nuevo concesionario, el cual se estima en 18.332,50 €, IVA excluido.

Se adjunta a título informativo el listado de menaje del actual concesionario.



MENAJE CAFETERÍA			
Artículo	Cantidad	Precio Unit. Estimado	Coste Total
Tazas de café con leche	180	1,50 €	270,00 €
Tazas de café	90	1,50 €	135,00 €
Vasos de cortado	250	1,00 €	250,00 €
Vasos de cafetería	130	1,00 €	130,00 €
Platos para tazas de café con leche	260	1,00 €	260,00 €
Platos para tazas de café	220	1,00 €	220,00 €
Platos para bocadillos	140	2,00 €	280,00 €
Cucharas de café	240	0,50 €	120,00 €
Cucharas de café con leche	195	0,50 €	97,50 €
Servilleteros de acero	50	5,00 €	250,00 €
Metacrilatos pequeños	6	10,00 €	60,00 €
Expositores de acero medianos	2	50,00 €	100,00 €
Total			2.172,50 €
MENAJE VARIOS			
Artículo	Cantidad	Precio Unit. Estimado	Coste Total
Ollas grandes con tapas	2	50,00 €	100,00 €
Baños cuadrados grandes con tapas	3	30,00 €	90,00 €
Bandejas ovaladas	10	20,00 €	200,00 €
Tapers de diferentes tamaños con tapas	45	5,00 €	225,00 €
Cubiteras	10	15,00 €	150,00 €
Termo grande de café de acero	1	80,00 €	80,00 €
Platos de presentación	40	10,00 €	400,00 €
Baños para pudín	10	12,00 €	120,00 €
Moldes de barro pequeños	30	8,00 €	240,00 €
Platillos de acero inoxidable	40	5,00 €	200,00 €
Tapas de buffet	25	25,00 €	625,00 €
Rasperas	10	10,00 €	100,00 €
Cazos de aluminio	8	12,00 €	96,00 €
Cazitos negros	10	10,00 €	100,00 €
Champañera	1	50,00 €	50,00 €
Cucharones de aluminio	8	10,00 €	80,00 €
Pinzas blancas pequeñas	15	5,00 €	75,00 €
Bandejas redondas de camarero	7	15,00 €	105,00 €
Total			2.936,00 €
MENAJE SELF-SERVICE			
Artículo	Cantidad	Precio Unit. Estimado	Coste Total
Bandejas azules	575	5,00 €	2.875,00 €
Platos trinchantes	1175	3,00 €	3.525,00 €
Platos soperos	50	2,50 €	125,00 €
Boles soperos	90	3,00 €	270,00 €
Tenedores trinchantes	525	1,00 €	525,00 €
Cuchillos trinchantes	510	1,00 €	510,00 €
Cucharas soperas	125	1,00 €	125,00 €
Tenedores de postre	48	1,00 €	48,00 €
Cuchillos de postre	42	1,00 €	42,00 €
Vasos zurito	210	1,50 €	315,00 €
Copas de postre	48	2,00 €	96,00 €
Boles de postre	120	2,00 €	240,00 €
Boles de acero self medianos	50	3,00 €	150,00 €
Boles de acero self grandes	25	4,00 €	100,00 €
Boles de acero self pequeños	18	2,50 €	45,00 €
Total			8.991,00 €



MENAJE COCINA				
Artículo	Cantidad	Precio Unit. Estimado	Coste Total	
Ollas grandes y pequeñas con tapas	15	50,00 €	750,00 €	
Escurridores	12	15,00 €	180,00 €	
Cubetas Gastronorm pequeñas (Gastro pequeñas)	60	10,00 €	600,00 €	
Cubetas Gastronorm medianas (Gastro medianas)	20	15,00 €	300,00 €	
Cubetas Gastronorm grandes (Gastro grandes)	15	20,00 €	300,00 €	
Cubetas Gastronorm cuadradas pequeñas	4	12,00 €	48,00 €	
Cubetas Gastronorm rectangulares pequeñas	12	12,00 €	144,00 €	
Tapas para todas las cubetas Gastronorm	113	5,00 €	565,00 €	
Espumaderas	12	8,00 €	96,00 €	
Carro bandejero	1	200,00 €	200,00 €	
Carro para transportar	1	150,00 €	150,00 €	
Cubo de basura	1	50,00 €	50,00 €	
Secamanos	2	100,00 €	200,00 €	
Lavamanos	1	150,00 €	150,00 €	
Pila de un seno	1	200,00 €	200,00 €	
Mesa rinconera	1	250,00 €	250,00 €	
Total			4.233,00 €	
			TOTAL MENAJE	18.332,50 €.

2.4. Costes de mantenimiento y revisión de instalaciones

Se realizará una inspección técnica de todas las instalaciones y equipamientos existentes para determinar qué elementos requieren mantenimiento, adecuación o sustitución inmediata. La revisión inicial y la puesta a punto necesaria la asumirá la UPC.

El nuevo explotador será el responsable de su mantenimiento y sustitución en caso de averías, desgaste, etc.

Las revisiones incluirán:

- Verificación del estado de las cámaras frigoríficas y neveras.
- Mantenimiento de las campanas extractoras y sistemas de ventilación.
- Sustitución de piezas en equipamiento de cocina (quemadores, resistencias, etc.).
- Inspección y reparación de mobiliario del comedor y terraza.
- Revisión de las instalaciones eléctricas y de fontanería.



3. OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS

Para asegurar la **viabilidad económica** y la **eficiencia operativa** del bar-cafetería, es fundamental implementar una estrategia sólida de **optimización de recursos**, que permita maximizar el rendimiento de los recursos disponibles, reduciendo los costes sin comprometer la calidad del servicio. A continuación, se detallan los dos aspectos clave: **optimización del personal** y **optimización de materias primas**.

3.1. Optimización de Personal

El personal representa uno de los mayores costes operativos del bar-restaurante. A partir del análisis de la demanda y los datos de personal adscrito, se ha diseñado una estrategia de optimización del personal basada en la demanda real.

Personal adscrito actual

Nº PERS	CATEGORÍA	CONTRATO	JORNADA	FECHA DE ANTIGÜEDAD	PAGAS PRORRAT.	MESES TRABAJO	SALARIO BRUTO ANUAL 2024 (no incluye Seg.Social)
1	ENCARGADA	FIJO	100%	17/03/1988	SI	12	34.565,04 €
1	CAMARERO	FIJO	100%	04/09/2017	SI	12	22.558,32 €
1	CAMARERO	FIJO DISC	100%	29/08/2005	SI	10	18.798,60 €
1	AYUDANTE CAMARERO	FIJO DISC	100%	12/02/2024	SI	10	17.446,50 €
1	COCINERO	FIJO DISC	100%	07/10/2024	SI	10	21.287,70 €
1	OFFICE	FIJO	100%	02/01/2017	SI	12	20.556,72 €

Coste Personal 2024

El coste del personal en 2024, **incluida la Seguridad Social** ha sido de **199.166,55 €**, lo que supone un **46,71%** sobre facturación, **ligeramente superior** al rango máximo recomendado del sector que se sitúa entre el **35-45%**.

Distribución de la Demanda y Necesidades de Personal

Se han identificado dos picos de demanda principales:

- **Desayunos (7:30 – 10:00):** Gran afluencia de estudiantes y personal que consumen café, bollería y desayunos rápidos.
- **Almuerzos (12:30 – 15:00):** Mayor demanda de comidas, bocadillos y platos combinados.

Para garantizar un servicio óptimo, la asignación de turnos se establece de la siguiente manera:

Horario	Encargado	Cocinero	Camarero	Office
7:30 – 10:00	1	1	2	1
10:00 – 12:30	1	1	2	1
12:30 – 15:00	1	1	2	1
15:00 – Cierre	1	1	2	1

Se optimizarán los turnos de trabajo para reducir el número de empleados en horas de menor afluencia sin afectar la calidad del servicio. Se reduce el número de personal en 1 persona menos (Ayudante de Camarero Fijo discontinuo con menor antigüedad).



Otras mejoras serían la reubicación del encargado actual por otro junior que tenga un coste anual menor entorno a los 25-26.000€ brutos (sin Seguridad Social) que marca el Convenio de Colectividades en Catalunya.

Cuadro de personal optimizado

Nº PERS	CATEGORÍA	CONTRATO	JORNADA	FECHA DE ANTIGÜEDAD	SALARIO BRUTO MENSUAL NOVIEMBRE 2024 (no incluye Seg.Social)	PAGAS PRORRAT.	MESES TRABAJO	SALARIO BRUTO ANUAL 2024 (no incluye Seg.Social)
1	ENCARGADA	FIJO	100%	17/03/1988	2.880,42 €	SI	12	34.565,04 €
1	CAMARERO	FIJO	100%	04/09/2017	1.879,86 €	SI	12	22.558,32 €
1	CAMARERO	FIJO DISC	100%	29/08/2005	1.879,86 €	SI	10	18.798,60 €
1	COCINERO	FIJO DISC	100%	07/10/2024	2.128,77 €	SI	10	21.287,70 €
1	OFFICE	FIJO	100%	02/01/2017	1.713,06 €	SI	12	20.556,72 €

El coste anual del **Año 1** sería: **175.613,78 € con Seguridad Social incluida**, equivalente al coste del 2024 menos el coste bruto anual de la persona que hemos reducido y su coste de Seguridad Social.

Aumento del 6% de absentismo en 2024:

- Promedio del absentismo en España:** Según datos recientes de la Seguridad Social y estudios de consultoras como Randstad, el absentismo laboral en España ha fluctuado entre el 5% y el 7% en los últimos años, aunque estos valores se incrementaron ligeramente durante y después de la pandemia. La cifra del 6% es coherente con la tendencia en sectores como el de hostelería, donde el trabajo físico y las condiciones laborales pueden generar índices de bajas y ausencias frecuentes debido a enfermedades, accidentes laborales y otros motivos.
- Sector de Hostelería:** El sector de la hostelería, en particular, tiende a tener índices de absentismo ligeramente más altos que otros sectores debido a la naturaleza del trabajo físico, los largos turnos y el contacto frecuente con el público, lo que aumenta las posibilidades de enfermedades como gripes o infecciones. Las jornadas irregulares y la estacionalidad también influyen en la mayor rotación de personal, lo que puede derivar en períodos de baja. Por estas razones, un absentismo del 6% es razonable para prever en el coste del personal en 2024.
- Factores específicos del negocio:** Dado que el bar restaurante en cuestión se encuentra en un entorno universitario, donde el contacto con un gran número de personas es inevitable, se pueden anticipar bajas ocasionales relacionadas con enfermedades leves y situaciones similares. El uso de jornadas reducidas y trabajos parciales, además, puede llevar a una mayor rotación y a una mayor probabilidad de bajas por absentismo.

Recomendación:

Si bien el 6% es una cifra adecuada para el cálculo, sería recomendable ajustar este porcentaje anualmente en función de la evolución del absentismo en la propia empresa, controlando los datos históricos de bajas y adaptando las previsiones si es necesario.

En resumen, el incremento del 6% para cubrir el absentismo en 2024 es una estimación razonable basada en las tendencias generales del sector y la situación actual en España.



3.2. Optimización de Materias Primas

El **control del coste de las materias primas** es fundamental para garantizar la rentabilidad del bar-cafetería, especialmente en un entorno universitario donde los márgenes pueden ser ajustados. Implementar estrategias de negociación con proveedores, aprovechar productos de temporada y gestionar adecuadamente el inventario son pasos clave para reducir el coste total de los insumos.

Negociación de mejores condiciones con proveedores locales

Trabajar con **proveedores locales** no solo favorece la sostenibilidad, sino que también permite reducir los costes de transporte y logística. Además, al negociar contratos a largo plazo con estos proveedores, es posible obtener **descuentos por volumen o mejores condiciones de pago**, lo que ayuda a reducir el coste total de las materias primas.

Estrategia: Negociar contratos con proveedores que aseguren precios competitivos a cambio de un compromiso estable de compra. Esto puede incluir descuentos por compras al por mayor o acuerdos que ajusten los precios según la temporada, asegurando siempre un suministro de productos frescos.

Uso de productos de temporada para reducir costes

Los **productos de temporada** no solo son más frescos, sino que también tienden a ser más económicos, ya que su disponibilidad es mayor durante ciertas épocas del año. Adaptar la oferta para aprovechar estos productos permite reducir los costes sin comprometer la calidad.

Estrategia: Ajustar las **ofertas semanales** para incluir productos de temporada, como verduras y frutas, que sean más accesibles en cada época del año. Esto no solo ayuda a reducir los costes, sino que también ofrece a los clientes platos frescos y variados, mejorando la percepción del valor del plato.

Control estricto de inventario para evitar el desperdicio alimentario

El desperdicio alimentario es uno de los principales factores que aumentan los costes operativos en los restaurantes. Implementar un **control estricto del inventario**, utilizando herramientas de gestión que permitan prever la demanda y ajustar las compras de materias primas en consecuencia, es esencial para evitar el desperdicio.

Estrategia: Implementar un sistema de **gestión de inventario en tiempo real** que permita monitorear el uso de los ingredientes y detectar los productos que están cerca de su fecha de caducidad. De este modo, se pueden priorizar esos ingredientes en la preparación de los menús para reducir el desperdicio. Además, se pueden reutilizar ingredientes sobrantes en otros platos del menú, aprovechando al máximo los insumos disponibles.

Estimación de Costes de Materias Primas

Basándonos en la cuenta de explotación 2020-2024, se estima un **coste de materias primas anual de 129.145,48 €**, que representa aproximadamente el **30% de la facturación proyectada**.

El rango de coste de materia prima debería estar entre el 25% y el 30%.



3.3. Costes Operativos y estrategias de mejora de rentabilidad

Se han analizado los datos históricos de la cuenta de explotación para identificar áreas de mejora en costes fijos y variables:

Resumen De Costes Operativos

Año	Personal	Materias Primas	Suministros	Mantenimiento y Limpieza	Otros Gastos Operativos	Total Gastos Operativos
2024	-199.166,55 €	-125.383,96 €	-8.961,93 €	-28.654,52 €	-2.210,71 €	-364.377,67 €
2023	-164.983,79 €	-138.575,98 €	-11.659,01 €	-31.093,08 €	-4.283,63 €	-350.595,49 €
2022	-165.340,18 €	-91.569,91 €	-6.479,06 €	-18.386,52 €	-1.724,33 €	-283.500,00 €
2021	-57.501,29 €	-20.252,60 €	-46.945,87 €	-324,81 €	-1.660,13 €	-126.684,70 €
2020	-80.605,33 €	-36.473,14 €	-55.729,51 €	-6.930,67 €	-2.642,57 €	-182.381,22 €

Estrategias de Mejora de Rentabilidad

- Implementación de campañas de fidelización para aumentar la recurrencia de clientes.
- Desarrollo de promociones estratégicas para incrementar la facturación en horarios valle.
- Optimización del mix de productos con un enfoque en márgenes más elevados.
- Ampliación de la oferta de catering para eventos internos y externos.

Conclusión

La optimización de recursos en el bar-cafetería, tanto en términos de personal como de materias primas, es esencial para maximizar la eficiencia operativa y reducir los costes, lo que a su vez aumenta la rentabilidad.

Al ajustar los horarios del personal, aprovechar el empleo temporal y gestionar de manera estratégica las materias primas, el restaurante puede ofrecer un servicio de alta calidad a sus clientes, manteniendo un control estricto sobre los costes. Estas medidas, bien implementadas, permitirán un uso eficiente de los recursos, asegurando la sostenibilidad del negocio a largo plazo.



4. PROYECCIÓN FINANCIERA PARA EL BAR RESTAURANTE UNIVERSITARIO

La proyección financiera es esencial para evaluar la viabilidad del bar-restaurante del Campus del Baix Llobregat (UPC). Este análisis incluye la estimación de ingresos, el desglose de costes, la proyección a 10 años y el estudio de viabilidad financiera.

4.1. Ingresos Estimados

Para estimar los ingresos anuales del bar-restaurante, se han considerado los siguientes factores clave:

- **Ticket medio:**
 - Cafetería: 2,82€
 - Restaurante Self-Service: 9,47€
- **Afluencia estimada diaria:**
 - 350 usuarios en períodos de máxima actividad.
 - 180 usuarios en períodos de baja actividad.
- **Días hábiles de facturación:**
 - 180 días de máxima actividad
 - 60 días de baja actividad

Ingresos anuales estimados:

- Se determinan los ingresos anuales estimados iniciales, los obtenidos en 2024 con un incremento anual del 3%.
- Se determina un crecimiento de un 5% el primer año por la mejora en la oferta gastronómica.

Se considera un crecimiento conservador del 3% anual en base a la mejora del servicio, la fidelización de clientes y el aumento del servicio de catering.

- Ingresos Año 0 = 393.801,00 € (Ingresos 2024)
- Ingresos estimados Año 1:
 - Ingresos 2024
 - +3% Crecimiento anual
 - +5% Incremento ingresos por:
 - Menú Premium.
 - Otros productos.
 - Ampliación y explotación terraza.

💡 Factores que pueden incrementar la facturación

Palanca	Descripción	Impacto estimado
Menú Premium (15 €)	Mayor margen que el menú UPC. Si capta un 10-15% del total de menús diarios, puede elevar el ticket medio.	+2% a +5%
Nuevos productos (woks, ensaladas, combinados, gama premium, etc.)	Diversifican oferta, captan más consumo, especialmente en tarde.	+1% a +3%
Explotación efectiva de la terraza	30 plazas extra → más rotación en primavera/verano. Requiere buena gestión operativa.	+1% a +4%



Escenarios de incremento adicional sobre la facturación base

Escenario	% Total de incremento adicional	Explicación
 Pesimista	+2%	Baja aceptación del menú premium, poco uso de terraza.
 Realista	+5%	Moderado uso de la terraza + buena acogida del menú premium.
 Optimista	+8%	Éxito en todos los frentes: menú premium, terraceo y nuevos productos.

Estos incrementos se aplicarán sobre la cifra ya incrementada un 3% respecto al año anterior (393.801€ x 1,03).

Cálculo para el primer año (2025)

Escenario	Base con +3%	Total con mejora mix	Facturación total estimada
Pesimista	405.615 €	+2%	413.727 €
Realista	405.615 €	+5%	425.896 €
Optimista	405.615 €	+8%	437.064 €

Tomaremos el cálculo para un escenario realista, quedando un estimado de facturación el primer año de 425.896€ que es igual a los ingresos de 2024 + el incremento del 3% de crecimiento anual + 5% de incremento de ventas por mejoras en la oferta y en la explotación de la terraza.



4.2. Estudio de Viabilidad y cuadro proyección

Análisis de viabilidad del negocio bajo el escenario conservador de crecimiento del 3% anual, tomando en cuenta los siguientes datos actualizados:

Datos históricos

Cuenta de Explotación del Bar CBL (2020 - 2024)					
Concepto	2024	2023	2022	2021	2020
Importe neto cifra negocios	400,903.96	461,072.96	348,468.57	70,690.61	105,840.16
Ventas	402,213.96	461,072.95	340,592.06	70,201.78	105,023.49
Ventas Varias	-1,310.00	0.01	7,876.51	488.83	816.67
Prestación de servicios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aprovisionamientos	-125,383.96	-138,575.98	-91,569.91	-20,252.60	-36,473.14
Consumo de mercaderías	-120,907.21	-138,575.98	-91,569.91	-20,252.60	-36,473.14
Trabajo realizado por otras empresas	-4,476.75	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Ingresos de Explotación	0.00	0.00	5,000.00	23,180.78	2,283.38
Gastos de Personal	-199,166.55	-164,983.79	-165,340.18	-57,501.29	-80,605.33
Sueldos y Salarios	-148,132.57	-137,429.06	-127,628.82	-47,305.78	-77,532.83
Cargas Sociales	-51,033.98	-27,554.73	-37,711.36	-10,195.51	-3,072.50
Otros Gastos de Explotación	-122,275.17	-152,746.52	-85,749.96	-48,930.81	-66,330.20
Servicios Exteriores	-89,961.93	-116,659.01	-64,797.06	-46,945.87	-55,729.51
Gastos de estructura fija	-28,654.52	-31,093.08	-18,386.52	0.00	0.00
Tributos	-2,210.71	-4,283.63	-1,724.33	-1,660.13	-2,642.57
Otros Gastos de Gestión	-1,448.01	-710.80	-842.05	0.00	-1,027.45
Amortización de Inmovilizado	-4,279.75	-9,019.30	0.00	-4,445.48	-4,866.44
Otros Resultados	25,513.57	1,690.52	6,638.32	0.00	300.00
Resultado de Explotación	-24,687.90	-2,562.11	17,446.84	-37,258.79	-79,851.57
Ingresos Financieros	0.00	0.00	0.00	1.57	0.00
Gastos Financieros	-565.01	-204.56	0.00	-571.66	-663.71
Resultado Financiero	-565.01	-204.56	0.00	-570.09	-663.71
Resultado Antes de Impuestos	-25,252.91	-2,766.67	17,446.84	-37,828.88	-80,515.28



Los ingresos proyectados para el periodo **2025-2035** se han basado en los siguientes criterios:

1. Crecimiento Primer año

- Se ha tomado como base los **425.896 € (ingresos en 2024 + incremento del 3% +. Incremento del 5%)**
- Esto se basa en la tendencia del negocio en los últimos años, donde los ingresos han tenido variaciones significativas, pero en escenarios normales de recuperación económica y optimización de recursos, es razonable asumir una mejora progresiva
- Este crecimiento puede deberse a la optimización del servicio, mejoras en la oferta gastronómica y captación de más clientes internos y externos.
- **Crecimiento anual a partir del segundo año +3% de crecimiento anual.**

2. Distribución del Ingreso por Categoría

- Se ha asumido que los ingresos se distribuyen en proporciones similares a las de años anteriores:
 - **60% de desayunos**
 - **35% de comidas**
 - **5% de tarde / meriendas**
- Se ha proyectado el **ticket medio** con la posibilidad de incrementarlo ligeramente mediante estrategias de mejora de la oferta y promociones.

3. Captación de Nuevos Clientes

- Se espera una **mejor optimización de la demanda interna** con mayor retención de usuarios recurrentes (estudiantes, PAS, PDI y empresas externas del campus).
- **Incremento del servicio de catering**, tanto interno (UPC) como para eventos externos, aumentando la facturación sin afectar los costes operativos de forma proporcional.
- Mayor aprovechamiento del **self-service y de la terraza exterior** en épocas de alta afluencia.

4. Factores que podrían afectar la proyección

- **Factores positivos:** Mejoras en la oferta gastronómica, promociones estratégicas, nuevos acuerdos de catering.
- **Factores negativos:** Cambios en la actividad académica, menor afluencia de estudiantes, precios fijados o acotados por la UPC en los productos de mayor rotación .



Cuadro proyección 10 años sin optimizar

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Totales	425.986,00 €	438.765,58 €	451.928,55 €	465.486,40 €	479.451,00 €	493.834,53 €	508.649,56 €	523.909,05 €	539.626,32 €	555.815,11 €	572.489,56 €
Costes Materia Prima	125.383,96 €	129.145,48 €	133.019,84 €	137.010,44 €	141.120,75 €	145.354,37 €	149.715,01 €	154.206,46 €	158.832,65 €	163.597,63 €	168.505,56 €
Costes Personal	199.166,55 €	205.141,55 €	211.295,79 €	217.634,67 €	224.163,71 €	230.888,62 €	237.815,28 €	244.949,73 €	252.298,23 €	259.867,17 €	267.663,19 €
Otros Costes Directos	122.275,17 €	100.047,65 €	103.049,08 €	106.140,56 €	109.324,77 €	112.604,51 €	115.982,65 €	119.462,13 €	123.045,99 €	126.737,37 €	130.539,49 €
Canon Actual											
Margen de Contribución	-20.839,68 €	4.430,90 €	4.563,83 €	4.700,74 €	4.841,77 €	4.987,02 €	5.136,63 €	5.290,73 €	5.449,45 €	5.612,93 €	5.781,32 €
EBITDA	-20.839,68 €	4.430,90 €	4.563,83 €	4.700,74 €	4.841,77 €	4.987,02 €	5.136,63 €	5.290,73 €	5.449,45 €	5.612,93 €	5.781,32 €
Amortizaciones	4.279,75 €	3.666,50 €	3.666,50 €	3.666,50 €	3.666,50 €	3.666,50 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
EBT	-25.119,43 €	764,40 €	897,33 €	1.034,24 €	1.175,27 €	1.320,52 €	5.136,63 €	5.290,73 €	5.449,45 €	5.612,93 €	5.781,32 €
Impuestos (25%)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Beneficio Neto	-25.119,43 €	764,40 €	897,33 €	1.034,24 €	1.175,27 €	1.320,52 €	5.136,63 €	5.290,73 €	5.449,45 €	5.612,93 €	5.781,32 €

	Año 0	Año 1	% ÓPTIMO	TEÓRICO	OPTIMIZACIÓN	TEÓRICO
Costes Materia Prima	125.383,96 €	29,43%	129.145,48 €	29,43%	25% - 35%	30,00% 0,57% 131.629,67 €
Costes Personal	199.166,55 €	46,75%	205.141,55 €	46,75%	35% - 45%	40,00% -6,75% 175.506,23 €
Otros Costes Directos	122.275,17 €	28,70%	100.047,65 €	22,80%	15% - 25%	20,00% -2,80% 87.753,12 €
Amortizaciones	4.279,75 €	-	0,00 €	-	-	-
COSTES TOTALES	451.105,43 €	104,89%	434.334,68 €	98,99%	90,00%	90,00% - 394.889,02 €

Conclusión

- El negocio apenas es rentable los primeros 5 años, con beneficios netos inferiores a 1.500 €/año.
- Aunque hay beneficio contable, la rentabilidad real es insignificante. La rentabilidad neta sobre ventas en 2025 es del 0,17 %.
- El beneficio solo empieza a mejorar a partir del año 6, al finalizar las amortizaciones, situándose entonces en un margen del 1,01–1,08 %.
- El coste de personal es excesivo (+6,75 puntos sobre el 40 % recomendado).
- Otros costes directos también están por encima del margen óptimo (ideal ≤ 20 %).
- El total de costes supera el 98 % de los ingresos, dejando márgenes muy estrechos.
- Aunque el negocio no presenta pérdidas severas tras el primer año, su viabilidad es frágil y vulnerable a cualquier desviación en costes o bajada de demanda.

Se necesita una reestructuración de costes operativos y un refuerzo en ingresos para hacer viable esta concesión a medio plazo.

 Sin optimización, el modelo no es sostenible ni competitivo para una licitación a 10 años.



Proyección Financiera a 10 años: optimizada

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Totales	425.986,00 €	438.765,58 €	451.928,55 €	465.486,40 €	479.451,00 €	493.834,53 €	508.649,56 €	523.909,05 €	539.626,32 €	555.815,11 €	572.489,56 €
Costes Materia Prima	125.383,96 €	129.145,48 €	133.019,84 €	137.010,44 €	141.120,75 €	145.354,37 €	149.715,01 €	154.206,46 €	158.832,65 €	163.597,63 €	168.505,56 €
Costes Personal	199.166,55 €	175.613,78 €	180.882,19 €	186.308,65 €	191.897,91 €	197.654,85 €	203.584,50 €	209.692,03 €	215.982,79 €	222.462,28 €	229.136,14 €
Otros Costes Directos	122.275,17 €	100.047,65 €	103.049,08 €	106.140,56 €	109.324,77 €	112.604,51 €	115.982,65 €	119.462,13 €	123.045,99 €	126.737,37 €	130.539,49 €
Canon (Año 0, 10.000€ incluidos en Costes Directos)											
Margen de Contribución	-20.839,68 €	33.958,67 €	34.977,43 €	36.026,76 €	37.107,56 €	38.220,79 €	39.367,41 €	40.548,43 €	41.764,88 €	43.017,83 €	44.308,37 €
EBITDA	-20.839,68 €	33.958,67 €	34.977,43 €	36.026,76 €	37.107,56 €	38.220,79 €	39.367,41 €	40.548,43 €	41.764,88 €	43.017,83 €	44.308,37 €
Amortizaciones	4.279,75 €	3.666,50 €	3.666,50 €	3.666,50 €	3.666,50 €	3.666,50 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
EBT	-25.119,43 €	30.292,17 €	31.310,93 €	32.360,26 €	33.441,06 €	34.554,29 €	39.367,41 €	40.548,43 €	41.764,88 €	43.017,83 €	44.308,37 €
Impuestos (25%)	0,00 €	7.573,04 €	7.827,73 €	8.090,06 €	8.360,26 €	8.638,57 €	9.841,85 €	10.137,11 €	10.441,22 €	10.754,46 €	11.077,09 €
Beneficio Neto	-25.119,43 €	22.719,13 €	23.483,20 €	24.270,19 €	25.080,79 €	25.915,71 €	29.525,56 €	30.411,32 €	31.323,66 €	32.263,37 €	33.231,27 €

	Año 0	Año 1	MARGEN	IDEAL	OPTIMIZACIÓN	TEÓRICO
Costes Materia Prima	125.383,96 €	29,43%	129.145,48 €	29,43%	25% - 35%	30,00% 0,57% 131.629,67 €
Costes Personal	199.166,55 €	46,75%	175.613,78 €	40,02%	35% - 45%	40,00% -0,02% 175.506,23 €
Otros Costes Directos	122.275,17 €	28,70%	100.047,65 €	22,80%	15% - 25%	20,00% -2,80% 87.753,12 €
Amortizaciones	4.279,75 €	-	3.666,50 €	-	-	-
	451.105,43 €	104,89%	408.473,41 €	92,26%	90,00%	90,00% - 394.889,02 €

1. Ajustes Realizados

- ◆ Reducción entorno a 7% en el coste de personal, ajustando plantilla, sin afectar la operatividad.
- ◆ Reducción entorno a 4% en otros costes operativos, optimizando suministros, servicios externos y mantenimiento.
- ◆ Canon: EXENTO
- ◆ Amortización por Inversión (menaje) 18.332,50€ a 5 años.

2. Impacto de la Optimización:

- ◆ Se han reducido los costes de personal y otros gastos, mejorando la eficiencia operativa.

3. Soluciones y Recomendaciones:

- Aumentar ingresos diversificando la oferta de servicios (catering, promociones, ampliación de horarios).
- Seguir ajustando costes fijos y personal sin afectar la operativa.
- Optimizar los costes de Materia Prima.

! Conclusión: Con las optimizaciones planteadas el modelo actual VIABLE.



4.3. Análisis de Viabilidad, Conclusiones y Recomendaciones

1. Rentabilidad Positiva

Diferencia fundamental con la proyección sin optimizar: Mientras que la proyección sin optimizar generaba pérdidas en todos los años, en la optimizada se obtienen beneficios desde el primer año, alcanzando un margen de contribución positivo.

- **Margen de Contribución:** Pasa de ser negativo en la versión anterior (-20.408,15 € en el primer año) a +30/34K el primer año lo que significa que los ingresos ya superan los costes variables y fijos optimizados.
- **EBITDA positivo:** Al eliminar amortizaciones y optimizar los gastos, el EBITDA se mantiene en crecimiento sostenido.

2. Reducción de Costes Clave

Los ajustes aplicados en costes han sido fundamentales para la viabilidad del negocio:

- **Materia Prima:** Se ha mantenido en torno al 30% de la facturación, que es un nivel saludable en el sector, bajando el impacto total de este gasto.
- **Personal:** La reducción del 7% en costes de personal ha permitido ajustar la carga laboral sin afectar operatividad, dejando este coste en 39,98% del total de ingresos.

Nota: Se ha contrastado el listado actualizado de personal adscrito al servicio, remitido por la UPC el 5 de julio de 2025. Se confirma que el personal con derecho a subrogación es de 6 trabajadores, coincidente con los incluidos en este estudio. No se contempla el personal marcado con asterisco (*) correspondiente a contrataciones estacionales para el casal de verano, ya que no está adscrito al servicio objeto de concesión.

CONVENIO	CATEGORÍA	TIPO DE CONTRATO	JORNADA	FECHA DE ANTIGÜEDAD	SALARIO BRUTO MENSUAL JULIO 2025 (no incluye Seg.Social)	PAGAS PRORRATADAS	MESES DE TRABAJO	SALARIO BRUTO ANUAL 2025 (no incluye Seg.Social)
RESTAURACIÓN COLECTIVA	ENCARGADA	100 - FIJO	100%	17/03/1988	2.950,29 €	SI	12	35.403,48 €
RESTAURACIÓN COLECTIVA	CAMARERO	100 - FIJO	100%	04/09/2017	1.947,30 €	SI	12	23.367,60 €
RESTAURACIÓN COLECTIVA	CAMARERO	300 - FIJO DISCONTINUO	100%	29/08/2005	1.947,30 €	SI	10	19.473,00 €
RESTAURACIÓN COLECTIVA	AYUDANTE CAMARERO	300 - FIJO DISCONTINUO	100%	12/02/2024	1.807,14 €	SI	10	18.071,40 €
RESTAURACIÓN COLECTIVA	COCINERO	300 - FIJO DISCONTINUO	100%	07/10/2024	2.128,80 €	SI	10	21.288,00 €
RESTAURACIÓN COLECTIVA	OFFICE	100 - FIJO	100%	02/01/2017	1.774,38 €	SI	12	21.292,56 €
RESTAURACIÓN COLECTIVA	AYUDANTE CAMARERO	300 - FIJO DISCONTINUO	80%	01/07/2023	1.445,73 €	SI	2	2.891,46 €
RESTAURACIÓN COLECTIVA	AYUDANTE CAMARERO	300 - FIJO DISCONTINUO	100%	01/07/2023	1.807,14 €	SI	2	3.614,28 €
RESTAURACIÓN COLECTIVA	AYUDANTE COCINERO	300 - FIJO DISCONTINUO	100%	01/07/2025	1.807,14 €	SI	2	3.614,28 €
RESTAURACIÓN COLECTIVA	AYUDANTE COCINERO	300 - FIJO DISCONTINUO	100%	02/07/2025	1.807,14 €	SI	2	3.614,28 €

- **Otros Costes Directos:** Se han reducido al 25,06% de la facturación, dentro del rango ideal del 15%-25%, generando un ahorro clave en la operativa.

3. Impacto del Canon y su Ajuste

El canon sigue siendo un coste significativo, se ha optado por la carencia total.

4. Beneficio Neto Creciente

Con la optimización aplicada, el beneficio neto es positivo desde el primer año.

El beneficio neto del primer año es de 22K €, creciendo hasta 33K € en el año 10, lo que muestra una sostenibilidad a largo plazo.



5. Conclusión Final

El modelo optimizado es viable porque mantiene márgenes positivos, elimina pérdidas y permite afrontar incrementos de costes sin comprometer la rentabilidad.

Se recomienda seguir optimizando materias primas, personal y costes operativos para mantener el margen neto creciente.

- **Clave para la sostenibilidad:** Seguir controlando los costes de personal y los costes fijos, ya que son los factores más determinantes en la rentabilidad del negocio.
- **Recomendaciones Adicionales**
 - **Seguir optimizando costes de materia prima**, explorando acuerdos con proveedores para reducir el coste al 28% de la facturación.
 - **Implementar estrategias de fidelización y ventas cruzadas** para mejorar la facturación sin necesidad de aumentar costes.
 - **Ajuste continuo de turnos y personal** para absorber futuros aumentos salariales sin afectar rentabilidad.

En definitiva, el modelo es sostenible y rentable, pero requiere gestión rigurosa de costes para mantener una rentabilidad estable en el tiempo.

Este análisis concluye que la licitación del **bar-cafetería del Campus del Baix Llobregat de la UPC ES VIABLE.**



Pablo Morales
Consultoría/peritaje alimentario

Barcelona, 11 de juliol de 2025

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

- Restauración News (diversos artículos)
- “La restauración colectiva tira del sector Horeca” de Portal InfHoreca.com
- Restauracioncolectiva.com (Diversos artículos 2023-24)
- Food Service España- Restauración colectiva Sostenible (diversos artículos)
- Datos históricos del actual explotador de la cafetería
- Notas prensa INE 2024

Fuentes tarificación:

www.hosteleriauno.es www.hosclima.com www.habitissimo.es 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 indústria Alimentària)
- GGM Gastro

