



ESTUDI DE VIABILITAT ECONÒMICA I FINANCERA DE LA CONCESSIÓ DEL SERVEI DE BAR DEL BADALONA CENTRE INTERNACIONAL DE NEGOCIS (BCIN)

I. Objecte de l'estudi

El present estudi de viabilitat econòmica i financera s'elabora en el marc de l'expedient de contractació per a la concessió del servei de bar del Badalona Centre Internacional de Negocis (BCIN), gestionat per Reactivació Badalona, SA.

D'acord amb el que estableix l'article 285.2 de la LCSP, l'estudi té com a finalitat analitzar, amb caràcter previ a la licitació, l'equilibri econòmic de la concessió, mitjançant l'estimació dels ingressos i despeses associats a l'explotació del servei, així com verificar que el model proposat permet la seva execució en condicions de viabilitat econòmica i sostenibilitat en el temps.

Aquest estudi té caràcter orientatiu i no constitueix una garantia de rendibilitat per a la concessionària, atès que el contracte es configura sota el principi de risc i ventura.

II. Naturalesa del contracte i règim jurídic

El contracte es configura com una concessió de serveis, d'acord amb l'article 15 de la LCSP, en la mesura que la retribució de l'empresa concessionària deriva essencialment del dret d'explotació del servei, assumint el risc operacional associat a la seva execució.

Aquest risc operacional es manifesta principalment en la incertesa sobre el volum real de demanda i, per tant, sobre els ingressos efectivament obtinguts, sense que l'entitat contractant garanteixi cap nivell mínim de facturació ni compensació econòmica.

El model s'alinea amb el règim jurídic previst als articles 284 i següents de la LCSP, assegurant una transferència efectiva del risc al concessionari, però dins de límits que permetin la viabilitat econòmica del contracte.

III. Descripció del servei objecte de la concessió

L'objecte de la concessió és la gestió integral del servei de bar del BCIN, que inclou:

- la prestació de serveis de cafeteria i restauració en l'espai habilitat
- el suport a esdeveniments, jornades i activitats desenvolupades al centre
- la gestió, manteniment i conservació ordinària de les instal·lacions i equips adscrits
- la possible explotació d'espais complementaris, com ara la terrassa



El servei es caracteritza per una combinació d'activitat recurrent (derivada de les empreses allotjades) i activitat variable (associada a esdeveniments), fet que condiciona el model d'ingressos i la seva variabilitat.

IV. Anàlisi de la demanda i del context operatiu

1. Activitat real del BCIN

L'anàlisi es fonamenta en dades reals corresponents a l'any 2025:

Indicador	Valor
Nombre d'actes anuals	278
Assistents totals	15.100
Mitjana assistents/acte	54
Empreses allotjades	28
Treballadors estimats	70

Aquestes dades evidencien un volum d'activitat estable i diversificat, amb una presència significativa de públic potencial usuari del servei.

2. Estructura de la demanda

La demanda del servei es pot caracteritzar en tres segments:

a) Consum recurrent intern

Generat pel personal de les empreses allotjades, amb un comportament estable i previsible al llarg de l'any.

b) Consum vinculat a esdeveniments

Associats a actes puntuals amb una elevada concentració de persones en períodes curts, amb potencial de consum superior però més variable.

c) Consum complementari i oportunista

Inclou l'ús de la terrassa, serveis a públic extern i activitats addicionals com càtering o coffee breaks.

Aquesta diversificació redueix el risc global del model, ja que no depèn exclusivament d'una única font d'ingressos.

V. Estimació d'ingressos

L'estimació d'ingressos s'ha construït a partir d'un enfocament metodològic que combina dades reals d'activitat del BCIN amb hipòtesis prudentes de comportament de la demanda. Aquest plantejament



permet dotar el model d'una base empírica sòlida i evitar desviacions derivades d'aproximacions excessivament teòriques o especulatives.

L'existència d'una doble font de demanda —recurrent i d'esdeveniment— constitueix un element clau en la configuració del model, ja que permet establir els ingressos al llarg del temps i reduir la dependència d'un únic factor. Aquesta característica diferencia positivament el servei respecte d'altres activitats de restauració amb una demanda més volàtil.

1. Metodologia d'estimació

La metodologia aplicada es basa en la identificació dels fluxos principals de persones usuàries del BCIN i en la seva transformació en potencial de consum. En primer lloc, es quantifica el volum de persones que accedeixen de manera recurrent a l'equipament, derivat de les empreses allotjades. En segon lloc, s'analitza l'activitat d'esdeveniments, tant pel que fa al nombre d'actes com a l'assistència mitjana. Finalment, es consideren línies d'ingressos complementàries associades a usos més flexibles del servei.

Sobre aquesta base, s'apliquen coeficients de conversió a consum i estimacions de despesa mitjana per persona, definits amb criteris de prudència i coherència amb el tipus de servei ofert. Aquesta aproximació permet obtenir una estimació realista dels ingressos sense dependre de supòsits optimistes sobre el comportament de la demanda.

2. Desagregació d'ingressos

Línia d'ingrés	Càlcul	Import
Consum intern	70 persones * 220 dies * 2,5 €	38.500,00 €
Actes	278*54*35%*4 €	21.000,00 €
Altres ingressos	Estimació conservadora	8.000,00 €
Total anual		67.500,00 €

La desagregació anterior posa de manifest que el principal component dels ingressos prové del consum recurrent, la qual cosa aporta estabilitat al model. Al mateix temps, els ingressos vinculats als actes constitueixen una font significativa de creixement, especialment en escenaris d'optimització del servei.

3. Escenaris d'ingressos

Línia d'ingrés	Càlcul	Import
Conservador	Menor intensitat de consum	50.000,00 €
Base	Ús normal del servei	67.500,00 €



Dinàmic	Explotació activa i optimitzada	85.000,00 €
---------	---------------------------------	-------------

La definició d'aquests escenaris permet analitzar el comportament del model en diferents contextos d'activitat. L'escenari conservador es pren com a referència per a la configuració del règim econòmic, assegurant que la concessió es manté viable fins i tot en condicions menys favorables

VI. Estructura de costos

L'estructura de costos s'ha definit tenint en compte la naturalesa específica del servei de restauració objecte de la concessió, així com les característiques operatives del BCIN. Es tracta d'un model amb una clara component variable, en què una part significativa dels costos evoluciona en funció del volum d'activitat.

A efectes d'anàlisi, s'ha optat per expressar els costos com a percentatge dels ingressos, la qual cosa permet adaptar el model a diferents escenaris i facilita la seva interpretació. Aquesta metodologia és especialment adequada en serveis on existeix una correlació directa entre nivell d'ingressos i consum de recursos.

Tipus de cost	% sobre ingressos	Descripció
Aprovisionament	32%	Matèries primeres
Personal	30%	Cost laboral o dedicació
Subministraments	7%	Energia, aigua
Serveis auxiliars	3%	Assegurances, neteja
Manteniment	4%	Reposició
Generals	6%	Altres despeses
Total	82,00%	

Els percentatges utilitzats s'han establert a partir de criteris de prudència i d'experiència en el sector, evitant infravaloracions que podrien comprometre la fiabilitat del model. El pes rellevant del cost de personal reflecteix la necessitat de garantir una prestació adequada del servei, mentre que els costos d'aprovisionament responen a la naturalesa pròpia de l'activitat de restauració.

VII. Règim econòmic de la concessió

El règim econòmic s'ha configurat amb l'objectiu d'assolir un equilibri adequat entre la viabilitat del projecte empresarial de la concessionària i la participació de l'entitat contractant en els resultats de



l'exploració. Aquest equilibri és essencial per garantir la concurrència i la correcta execució del contracte.

El model adoptat combina una component fixa, de caràcter progressiu, amb una component variable vinculada al volum de facturació. Aquesta estructura permet adaptar la càrrega econòmica a l'evolució del negoci i evitar disfuncions en les fases inicials del contracte.

Cànon fix anual:

1.000,00 € (que podrà ser millorat a la oferta econòmica del licitador)

Cànon variable:

5% sobre la facturació anual que superi els 50.000 € (que podrà ser millorat a la oferta econòmica del licitador)

El cànon variable introdueix un mecanisme de participació en els resultats que es activa únicament quan el volum d'ingressos supera un determinat llindar. Aquesta configuració garanteix que la seva aplicació no interfereixi en la viabilitat del servei en escenaris de menor activitat i permet, al mateix temps, que l'entitat contractant participi de manera proporcional en l'èxit de l'exploració.

En conjunt, el règim econòmic s'ha dimensionat prenent com a referència l'escenari conservador, la qual cosa reforça la seva coherència amb els principis de proporcionalitat i viabilitat exigits per la normativa de contractació pública.

VIII. Compte d'exploració complet (escenari base)

El compte d'exploració constitueix l'eina fonamental per avaluar l'equilibri econòmic de la concessió, en tant que permet integrar en una mateixa estructura els ingressos estimats, els costos associats i les obligacions econòmiques derivades del cànon. La seva elaboració s'ha realitzat per a un horitzó temporal de cinc anys, coincidint amb la durada màxima prevista del contracte, amb l'objectiu d'analitzar l'evolució del resultat al llarg del cicle complet de la concessió.

Any	Ingressos	Costos	Cànon fix	Cànon variable	Resultat
1	67.500,00 €	55.350,00 €	1.000,00 €	875,00 €	10.275,00 €
2	68.500,00 €	56.170,00 €	1.000,00 €	925,00€	10.405,00 €
3	69.500,00 €	56.990,00 €	1.000,00 €	975,00€	10.535,00€
4	70.500,00 €	57.810,00 €	1.000,00 €	1.025,00€	10.665,00€
5	71.500,00 €	58.630,00 €	1.000,00 €	1.075,00€	10.795,00€



L'anàlisi d'aquest compte d'exploració permet constatar que el model genera resultats positius en tots els exercicis, amb una evolució decreixent del marge derivada de l'increment progressiu del cànon fix. Aquesta evolució és coherent amb la lògica del model, en la mesura que el major retorn a favor de l'entitat contractant es produeix en fases en què el negoci ja ha assolit un nivell de maduresa suficient.

En termes acumulats, el resultat d'exploració es manté en nivells que permeten considerar el projecte com a econòmicament viable, sense que en cap moment es produeixin situacions de pèrdua que puguin comprometre la continuïtat del servei.

IX. Anàlisi de viabilitat

L'anàlisi de viabilitat es realitza des d'una perspectiva integral que té en compte no només els resultats econòmics, sinó també la capacitat del model per adaptar-se a diferents escenaris de demanda i per garantir la correcta execució del servei en el temps.

Des del punt de vista econòmic, la concessió presenta resultats positius en tots els escenaris analitzats, inclòs el conservador, fet que constitueix un indicador clar de la seva sostenibilitat. Aquest aspecte és especialment rellevant en el context dels contractes de concessió, en què l'empresa adjudicatària assumeix el risc operacional i, per tant, necessita disposar d'un marge suficient per absorbir eventuais desviacions respecte de les previsions inicials.

Des del punt de vista operatiu, el model és viable en la mesura que no requereix una estructura organitzativa complexa i permet ajustar els recursos a la demanda efectiva, contribuint així a la seva eficiència.

Finalment, des d'una perspectiva jurídica, el model compleix els requisits establerts per la LCSP, en particular pel que fa a la transferència del risc operacional i a la inexistència de garanties públiques de rendibilitat

X. Anàlisi de riscos

L'exploració del servei es troba subjecta a determinats factors de risc que poden incidir en els resultats econòmics, entre els quals destaquen les variacions en el volum d'activitat del BCIN, la dependència parcial dels esdeveniments i l'evolució dels costos, especialment en l'àmbit laboral i dels aprovisionaments.

No obstant això, el model incorpora diversos elements que contribueixen a mitigar aquests riscos. En primer lloc, la diversificació de les fonts d'ingressos redueix la dependència d'un únic segment de demanda. En segon lloc, la flexibilitat de l'estructura de costos permet adaptar l'organització del servei a les condicions reals del mercat. Finalment, la configuració progressiva del cànon evita que les



obligacions econòmiques de la concessionària esdevinguin desproporcionades en fases inicials o en escenaris de menor activitat.

En conjunt, el risc associat al contracte es considera moderat i inherent a la naturalesa d'una concessió de serveis, sense que presenti elements que puguin comprometre la seva execució.

XI. Justificació del model econòmic

El model econòmic adoptat respon a criteris de realisme, prudència i coherència amb el funcionament efectiu del BCIN. S'ha evitat deliberadament la utilització d'hipòtesis excessivament optimistes, així com la imposició de càrregues econòmiques que puguin desincentivar la participació d'operadors econòmics.

La fixació del cànon s'ha realitzat prenent com a referència l'escenari conservador viable, amb la finalitat de garantir que el contracte es manté sostenible en condicions desfavorables. Aquesta aproximació és coherent amb el principi de proporcionalitat i contribueix a reforçar la seguretat jurídica de l'expedient.

Així mateix, el model permet que l'entitat contractant participi dels resultats de l'explotació en funció del nivell real d'activitat, sense comprometre la viabilitat del servei ni generar incentius perversos en la formulació de les ofertes.

XII. Conclusions

L'anàlisi realitzada permet concloure que la concessió del servei de bar del BCIN presenta una viabilitat econòmica adequada, basada en un model d'ingressos realista i en una estructura de costos coherent amb la naturalesa del servei. El règim econòmic, i en particular el cànon, s'ha configurat de manera que permet compatibilitzar la sostenibilitat del projecte amb el retorn econòmic a favor de l'entitat contractant.

A més, el model és consistent amb els principis de la contractació pública, en la mesura que afavoreix la concurrència efectiva i evita la generació de situacions d'invialibilitat que podrien comprometre la correcta execució del contracte.

XIII. Conclusió final

En base a tot l'exposat, es pot afirmar que el contracte de concessió del servei de bar del BCIN es configura com una actuació econòmicament viable, operativament executable i jurídicament conforme amb la normativa aplicable.



El model adoptat permet garantir tant la qualitat del servei com la seva continuïtat en el temps, assegurant al mateix temps un equilibri adequat entre els interessos de l'entitat contractant i els de l'empresa concessionària, i es considera, per tant, adequat per a la seva licitació.

**ANNEX I. Desenvolupament dels escenaris econòmics**

L'anàlisi d'escenaris constitueix una peça central en la validació de la viabilitat del model de concessió, ja que permet observar el comportament econòmic del contracte sota diferents intensitats d'exploació i, per tant, sota diferents configuracions del risc operacional.

Els escenaris s'han definit a partir de dades reals del BCIN i no responen a hipòtesis especulatives. L'escenari conservador es construeix amb criteris de prudència, mentre que l'escenari dinàmic incorpora una gestió més intensiva del servei. L'escenari base representa la situació més probable.

1. Escenari conservador

Concepte	Càlcul	Import anual
Ingressos	Hipòtesi	50.000,00 €
Costos (82%)	$50.000 * 0,82$	41.000,00 €
Marge brut	$50.000 - 41.000$	9.000,00 €
Cànon variable	$(50.000 - 50.000) * 5\%$	0,00 €
Cànon fix (mitjà)	Estimació ponderada	3.000,00 €
Cànon total	$1.000,00 + 3.000,00$	4.000,00 €
Resultat net	$9.000,00 - 4.000,00$	5.000,00 €

Aquest escenari és clau perquè constitueix el llindar mínim de viabilitat. El fet que el resultat sigui positiu indica que el contracte és sostenible fins i tot amb una explotació limitada.

2. Escenari base

Concepte	Càlcul	Import anual
Ingressos	Hipòtesi	67.500,00 €
Costos (82%)	$67.500,00 * 0,82$	55.350,00 €
Marge brut	$67.500,00 - 55.350,00$	12.150,00 €
Cànon variable	$(67.500 - 50.000) * 5\%$	875,00 €
Cànon fix (mitjà)	Estimació ponderada	3.500,00 €
Cànon total	$1.875,00 + 3.500,00$	5.375,00 €
Resultat net	$12.150,00 - 5.375,00$	6.775,00 €

Aquest escenari reflecteix una explotació coherent amb les dades reals del BCIN i constitueix el referent principal per a la presa de decisions.



3. Escenari dinàmic

Concepte	Càlcul	Import anual
Ingressos	Hipòtesi	85.000,00 €
Costos (82%)	$85.000,00 * 0,82$	69.700,00 €
Marge brut	$85.000,00 - 69.700,00$	15.300,00 €
Cànon variable	$(85.000,00 - 50.000,00) * 5\%$	1.750,00 €
Cànon fix (mitjà)	Estimació ponderada	3.750,00 €
Cànon total	$2.750,00 + 3.750,00$	6.750,00 €
Resultat net	$15.300,00 - 6.500,00$	8.550,00 €

Aquest escenari evidencia el potencial de creixement del model i la seva capacitat per generar majors retorns en contextos d'optimització operativa.

**ANNEX II. Anàlisi de sensibilitat**

L'anàlisi de sensibilitat permet avaluar la robustesa del model davant variacions en les variables clau. Es tracta d'un instrument essencial per determinar si el model és resilient o si, per contra, presenta vulnerabilitats estructurals.

1. Sensibilitat a ingressos (escenari base com a referència)

Variació	Ingressos	Costos	Cànon fix	Cànon variable	Resultat
-20%	54.000,00 €	44.280,00 €	1.000,00 €	200,00 €	8.520,00 €
-10%	60.750,00 €	49.815,00 €	1.000,00 €	537,50 €	9.397,50 €
Base	67.500,00 €	55.350,00 €	1.000,00 €	875,00 €	10.275,00 €
+10%	74.250,00 €	60.885,00 €	1.000,00 €	1.212,50 €	11.152,50 €
+20%	81.000,00 €	66.420,00 €	1.000,00 €	1.550,00 €	12.030,00 €

El model mostra una capacitat adequada d'absorció de variacions moderades de demanda, mantenint en tots els escenaris analitzats un resultat positiu i un marge operatiu suficient. L'estructura del cànon variable introdueix un mecanisme de proporcionalitat vinculat al nivell efectiu d'ingressos, de manera que l'impacte econòmic sobre l'explotació es manté equilibrat.

2. Sensibilitat a costos

Variació	Resultat
+5%	7.507,50€
+10%	4.740,00 €

L'anàlisi evidencia que el principal factor de risc econòmic del model és l'evolució de l'estructura de costos operatius, especialment aquells vinculats a personal, subministraments i despeses fixes recurrents. Tot i això, fins i tot en escenaris d'increment significatiu de costos, l'activitat continua presentant resultats positius.

3. Sensibilitat al cànon

Variació	Impacte
+1.000,00 €	-1.000,00 € resultat



+2.000,00 € -2.000,00 € resultat

L'impacte del cànon sobre el resultat és lineal i directament proporcional. Aquesta circumstància confirma la necessitat que el cànon mantingui una configuració coherent amb la realitat econòmica prevista de l'explotació, evitant nivells que puguin comprometre l'equilibri econòmic del contracte o reduir excessivament la concurrència.



ANNEX III. Punt d'equilibri

El punt d'equilibri representa el volum mínim d'ingressos necessari per cobrir la totalitat dels costos operatius i del cànon contractual.

Punt d'equilibri estimat: $\approx 51.500,00$ € anuals

Aquest llindar se situa per sota de l'escenari base d'ingressos previst en el model econòmic, la qual cosa evidencia l'existència d'un marge de seguretat raonable i una viabilitat econòmica suficient de l'explotació en condicions normals de funcionament.



ANNEX IV. Anàlisi financera avançada (TIR, VAN i Payback)

Aquest annex incorpora una anàlisi financera completa amb criteris d'inversió, especialment rellevant per valorar l'atractiu del contracte per als operadors econòmics.

1. Hipòtesis

Inversió inicial: 5.000,00 €

Horitzó: 5 anys

Taxa descompte: 6%

2. Fluxos per escenari

Escenari conservador

Any	Flux
0	-5.000,00 €
1-5	5.000,00 €

Escenari base

Any	Flux
0	-5.000,00 €
1	8.775,00 €
2	7.905,00 €
3	7.035,00 €
4	6.165,00 €
5	5.295,00 €

Escenari dinàmic

Any	Flux
0	-5.000,00 €
1-5	8.550,00 €

3. Resultats comparatius



Escenari	VAN	TIR	Payback
Conservador	≈10.060,00 €	≈95%	1 any
Base	≈25.060,00 €	≈140%	0,6 anys
Dinàmic	≈31.600,00 €	≈170%	0,5 anys

4. Interpretació econòmica

Els resultats mostren que:

El VAN és positiu en tots els escenaris, la qual cosa implica que el projecte genera valor econòmic independentment del nivell d'activitat.

La TIR presenta valors molt elevats, fet habitual en concessions amb baixa inversió inicial, i indica una elevada rendibilitat relativa.

El període de recuperació és molt reduït, la qual cosa minimitza el risc financer i incrementa l'atractiu del contracte.



ANNEX V. Interpretació global del model

L'anàlisi integrada dels escenaris, la sensibilitat i els indicadors financers permet concloure que el model presenta una estructura econòmica equilibrada i robusta.

El fet que el punt d'equilibri se situï per sota de l'escenari conservador, juntament amb la capacitat de generar valor en tots els escenaris, constitueix una evidència clara de la seva viabilitat.

Des d'una perspectiva de contractació pública, el model compleix els requisits essencials:

- existeix risc operacional real
- no es garanteixen ingressos
- el cànon és proporcional
- la concessió és viable