

# ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA

## DE LA CONCESIÓN DE SERVICIOS DE EXPLOTACIÓN DEL BAR-RESTAURANTE UBICADO EN EL EDIFICIO VÈRTEX DE LA UPC

Abril 2026

Elaborado por: Pau Morales García · Òscar Peñarroya Pretel

Encargado por: Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)



# Índice

Índice.....	2
1. Resumen situación y condiciones.....	3
1.1. Objeto y justificación del estudio.....	3
1.2. Localización.....	3
1.3. Finalidad y justificación del servicio.....	4
1.4. Justificación de las ventajas que aconsejan la utilización del contrato de concesión de servicios.....	4
2. Parámetros base del estudio.....	5
2.1. Previsiones sobre las demandas de uso.....	5
2.2. Riesgos operativos y tecnológicos, líneas estratégicas y duración de la concesión.....	5
2.3. Previsión de cuenta de resultados y rentabilidad.....	5
2.4. Inversión y estimación de equipamientos.....	6
2.5. Canon.....	7
2.6. Coste de personal.....	7
2.7. Compras.....	8
2.8. Ventas.....	9
3. Proyección.....	10
3.1. Escenario.....	10
3.1.1. Condiciones estimativas.....	10
3.1.2. Cuadro de proyección.....	10
3.2. Conclusión.....	12
3.2.1. Descripción del negocio y recomendaciones para aumentar la afluencia y la facturación.....	12
3.2.2. El espacio.....	12
3.2.3. Mercado objetivo.....	12
3.2.4. Comercialización.....	13
3.2.5. Promoción.....	13
3.2.6. Plan de acciones de marketing y presupuesto anual.....	13
3.2.7. Métodos de control, calidad y mejora continua.....	13
3.2.8. KPIs.....	13
4. Otras recomendaciones.....	14
4.1. Introducción — Contexto sectorial 2026.....	14
4.2. Seguridad alimentaria.....	14
4.3. Recomendaciones de carácter comercial-social y sostenibilidad.....	14

# 1. Resumen situación y condiciones

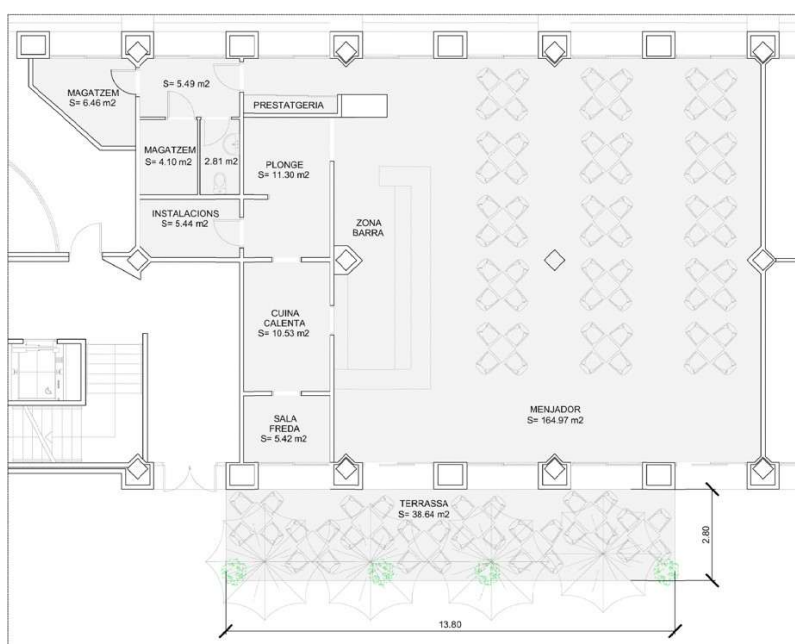
## 1.1. Objeto y justificación del estudio

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 trabajadores del edificio Vèrtex del Campus Diagonal-Nord de la UPC, así como público en general, profesores y alumnos de otras facultades pertenecientes al Campus, 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 la planta baja del edificio Vèrtex, Plaça Eusebi Güell 6, Campus Diagonal-Nord, 08034 Barcelona.

Plano distribución base actual:



Zona	Superficie	Observaciones
Menjador (comedor)	164,97 m <sup>2</sup>	Mobiliario a cargo de la UPC
Zona barra/cafetería	~13,2 m <sup>2</sup>	Operativa
Cuina calenta	10,53 m <sup>2</sup>	Equip. a cargo del concesionario
Sala freda	5,42 m <sup>2</sup>	Operativa
Plonge	11,30 m <sup>2</sup>	Funcional
Magatzem sec	6,46 m <sup>2</sup>	Capacidad limitada
Distribuidor+WC/vestuari	~16 m <sup>2</sup>	Funcional
Terrassa exterior	~40 m <sup>2</sup>	Mobiliario+parasoles a cargo UPC
Instalaciones	~5,44 m <sup>2</sup>	
<b>TOTAL</b>	<b>~255 m<sup>2</sup></b>	

Planta única con un total aproximado de 215 m<sup>2</sup> de superficie interior y terraza exterior con una superficie aproximada de 40 m<sup>2</sup>. La obra principal data de 1999, con actualizaciones parciales en 2015. El aforo interior es de aproximadamente 60 comensales (según plano de distribución), más capacidad adicional en terraza (30-40 plazas), totalizando 90-100 comensales simultáneos.

### 1.3. Finalidad y justificación del servicio

La finalidad del contrato propuesto es la gestión, mediante concesión de servicios, de un servicio de restauración en el Edificio Vèrtex del Campus Nord 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. Se prevé la concurrencia de personal ajeno a la institución, así como atención de caterings puntuales solicitados tanto por la UPC como por empresas vinculadas.
- Adaptar la oferta a las tendencias actuales, servicios e instalaciones a la demanda actual del público y a las normativas vigentes en cuanto a materia de calidad, higiene, seguridad alimentaria y prevención de riesgos laborales.
- Actualización de oferta y servicios a modelos adaptados a la demanda actual del mercado, aumentando la experiencia y la satisfacción de los usuarios, contribuyendo a incrementar su número y fidelización.
- Adaptar la propuesta según la facturación anual y la rentabilidad real del negocio.

Nuestra propuesta está condicionada a la facturación y rentabilidad del negocio. Se define tanto la inversión como la oferta en base a los datos de explotación disponibles y a las proyecciones elaboradas con porcentajes de coste ideales del sector de la restauración colectiva.

### 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 se dividen en dos modos sustanciales: gestión directa o gestión indirecta. Considerando que esta prestación es susceptible de contraprestación económica, dado el fin marcadamente económico de la explotación y la necesidad de contar con autonomía funcional, se opta por la gestión indirecta mediante 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 la gestión de un servicio cuya prestación sea de su titularidad o competencia. Este derecho de explotación implica la transferencia al concesionario del riesgo operacional, abarcando el riesgo de demanda y el de suministro. La exposición del concesionario al riesgo de mercado constituye un incentivo fundamental para que maximice la calidad del servicio y la afluencia de clientes.

Por otro lado, a través del contrato de concesión la UPC puede percibir ingresos a través del canon, sin que ello suponga gasto alguno para la universidad.

*El benchmark de 11 licitaciones universitarias recientes (2024-2026) en Catalunya y España confirma la concesión como modelo preferente en la restauración universitaria, con una tendencia generalizada a mayor flexibilidad en las condiciones económicas para garantizar la concurrencia y la viabilidad.*

## 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 VÈRTEX: docentes, personal administrativo y de servicios, y un mix de personal externo, visitantes y usuarios del Campus Nord. Se contempla también el uso por parte de personal ajeno al edificio y público en general. Es vital estimular el uso externo dado el bajo número potencial de consumidores propios del edificio. Este contrato no tiene exclusividad en el Campus, dado que existen otros servicios de bar y cafetería en el Campus Diagonal-Nord.

Colectivo	Personas	% total
Personal docente e investigador (PDI)	50	6,4%
Personal de administración y servicios (PAS)	415	53,2%
Externos y temporales (BSC, CAST, visitantes)	100	12,8%
Otros usuarios potenciales del campus	215	27,6%
<b>TOTAL USUARIOS POTENCIALES</b>	<b>780</b>	<b>100%</b>

La demanda real es de difícil previsión. El porcentaje de uso diario estimado se sitúa en un 18% en el año 0, con una previsión de crecimiento hasta el 35-36% a partir de la implantación de un operador con una oferta gastronómica renovada y un servicio de mayor calidad. Consideramos que la Universidad debe colaborar activamente en fomentar los servicios de catering e incentivación interna.

*Tendencia sectorial: Los informes HIP 2025, CLAB Group 2025 y CaixaBank Research documentan una caída del 15-30% en la afluencia a comedores universitarios vs. niveles pre-pandémicos, por el teletrabajo híbrido y la diversificación de opciones de consumo. Con un público mayoritariamente PAS (53%), la estabilidad de la plantilla del edificio es un factor positivo, pero insuficiente sin acciones de captación activa.*

### 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 la vigencia de la concesión, el gestor deberá realizar un plan de mantenimiento, conservación e higiene de las instalaciones cumpliendo la normativa vigente.

La calidad, seguridad y confortabilidad del espacio, la higiene y limpieza durante las horas de uso, el personal cualificado y los horarios amplios facilitarán la buena marcha del negocio y atraerán a un mayor número de clientes.

**Nuestra propuesta es que la concesión tenga una duración mínima de diez años.**

Durante la vigencia del contrato, y según establece la Ley 9/2017, la empresa concesionaria asumirá el riesgo operacional 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 podría verse afectada por contingencias futuras difíciles de prever.

**Parámetros macroeconómicos aplicados:**

Parámetro	Valor aplicado
Crecimiento precios venta (IPC)	2,0% anual
Crecimiento consumo anual (demanda sector)	3,9% anual
Crecimiento coste compras (materia prima)	2,5% anual
Crecimiento salarial (Convenio Hostelería Cat.)	3,0% anual
Provisión absentismo y días libre disposición	9%
CAPEX mantenimiento anual	2% sobre ventas
Ticket medio actual	3,65 €

Se ha supuesto que la totalidad de gastos e ingresos son pagados y cobrados al contado. No se contemplan posibles intereses financieros.

**Nota metodológica importante:** Los datos del operador actual no pueden tomarse íntegramente como punto de partida para el presente estudio, dado que no procedían únicamente del contrato con la UPC. Por este motivo, el modelo financiero parte de los ingresos computables (ventas del local + catering interno UPC, media 2023-2025) y, a partir de 2027, aplica porcentajes de coste ideales del sector de la restauración colectiva para la estructura operativa.

Ticket medio: 3,65 €. Distribución de ingresos computables:

Línea de ingreso	Importe	% sobre total
Ventas ordinarias del centro (tickets)	323.893,64 €	84,99%
Catering interno UPC (media 2023-2025)	57.252,43 €	15,01%
<b>TOTAL INGRESOS COMPUTABLES</b>	<b>381.146,07 €</b>	<b>100%</b>

El nuevo concesionario, siempre y cuando disponga del registro sanitario correspondiente en orden y de los permisos pertinentes, tendrá la posibilidad de desarrollar servicios de catering externo a terceros. En caso de necesidad de readaptación de zonas productivas para cumplir con la normativa vigente para esta actividad complementaria, los costes correrán a cargo del concesionario, con los correspondientes permisos previos por parte de la UPC.

## 2.4. Inversión y estimación de equipamientos

El modelo de servicio previsto —cafetería, restaurante con menú y platos combinados, y servicio de catering— es el más adecuado para las circunstancias del Edificio Vèrtex.

### Inversiones a cargo de la UPC:

La UPC asumirá las inversiones en instalaciones básicas de acceso público, que incluyen:

- Sistema de climatización.
- Sala menajador: esmena de desperfectos y aplicación de pintura integral, únicamente antes del inicio de la explotación. Alumbrado. Mobiliario (mesas y sillas).
- Terraza: mesas, sillas y parasoles.
- Reforma del lavabo (2,81 m<sup>2</sup>).

**Inversiones a cargo del adjudicatario:**

El adjudicatario deberá asumir la resta de inversiones no señaladas en el apartado anterior, que incluyen como mínimo:

- Equipamiento y maquinaria de cocina (plonge, cocina caliente y cámara fría) y barra.
- Alumbrado y pintura interior (zonas no públicas / productivas).
- Mobiliario interior (estanterías, vitrinas, mesas auxiliares, etc.).
- Menaje.

**Tabla de inversiones estimadas a cargo del nuevo explotador:**

Categoría / Elemento de Inversión	Estimación	Estrategia / Notas
1. Maquinaria de cocina y lavado	20.500 €	Horno Mixto GN 1/1 (indispensable), tren de lavado (renting o reacondicionado)
2. Frío comercial y conservación	12.000 €	Abatidor de temperatura (obligatorio para catering), timbres de barra
3. Equipamiento de servicio y TPV	12.000 €	Software TPV moderno, vitrinas expositoras
4. Mobiliario interior y estanterías	5.000 €	Prestatgeríes, vitrines, taules auxiliars
5. Alumbrado y pintura interior	3.500 €	Zonas productivas / no públicas
6. Menaje y logística catering	6.000 €	Menaje completo, termobox, chafing dishes
7. Partida imprevistos / puesta en marcha	6.000 €	Margen de maniobra técnico
<b>TOTAL INVERSIÓN ESTIMADA (CAPEX)</b>	<b>65.000 €</b>	<b>Límite para garantizar viabilidad del payback</b>

Una vez finalizado el contrato, tanto las inversiones iniciales como las realizadas durante su vigencia pasarán a ser propiedad de la UPC.

**2.5. Canon**

**Se establece una exención total del canon durante toda la duración del contrato (bonificación del 100%).**

Esta decisión responde a las condiciones económicas de la explotación: un negocio condicionado a horarios limitados, unas tarifas máximas de venta establecidas por la UPC, una inversión inicial significativa a recuperar en plazo dilatado, y un mercado cautivo reducido sin exclusividad en el campus. La exención del canon es condición necesaria para dotar de viabilidad la cuenta de explotación y garantizar la concurrencia de operadores solventes a la licitación.

**2.6. Coste de personal**

Para este capítulo se han tenido en cuenta: calendario (días lectivos, festivos, periodos de menor afluencia), Convenio Colectivo Interprovincial del Sector de la Industria de Hostelería y Turismo de Catalunya, y una provisión por absentismo y días de libre disposición del 9%.

**Personal con derecho a subrogación:**

Puesto	Tipo contrato	Jornada	Grupo/Nivel	SB Anual	Antigüedad
Encargado/a 2a	100-Indefinido	100%	D / Nivel II	23.716,56 €	01/08/2001
Camarero/a	100-Indefinido	100%	D / Nivel III	21.640,32 €	16/09/2008
Limpiador/a	100-Indefinido	100%	D / Nivel V	20.768,04 €	18/10/2010
Limpiador/a*	300-Fijo discount.	75%	D / Nivel V	12.980,01 €	23/01/2019
Cocinero/a	100-Indefinido	100%	D / Nivel III	24.600,00 €	13/11/2023
Ayte. Camarero/a	189	100%	D / Nivel IV	21.240,60 €	02/09/2024
Ayte. Camarero/a	100-Indefinido	100%	D / Nivel IV	21.240,60 €	18/09/2024
Limpiador/a**	510-Sustitución	62,5%	D / Nivel V	12.979,92 €	01/04/2025
Camarero/a	100-Indefinido	100%	D / Nivel III	21.640,32 €	27/09/2025
<b>TOTAL (G personas)</b>				<b>180.806,40 €</b>	

(\*) Trabajador/a 4: fijo/a discontinuo/a 75%, fin de contrato previsto 15/07/202C. Actualmente en situación de baja IT.

(\*\*) Trabajador/a 8: contrato de sustitución del trabajador/a nº 4.

Total sueldos y salarios anual (9 pers.)	180.806,40 €
Provisión absentismo 9%	16.272,58 €
Coste Seguridad Social (~33%)	59.666,11 €
Provisión absentismo SS 9%	5.369,95 €
<b>COSTE TOTAL PERSONAL</b>	<b>262.115,04 €</b>
<b>% sobre ingresos computables (381.146 €)</b>	<b>68,8%</b>

Los gastos de personal son los más significativos. El negocio de la hostelería exige mucha mano de obra. El porcentaje destinado a la nómina varía según el tipo de local: servicio completo (30-35%), servicio limitado (25-30%). En nuestro caso, la operativa mínima supera el porcentaje recomendado, y a medida que aumenten los ingresos se irá compensando.

El modelo contempla la optimización del personal durante el primer año de operación. El coste de esta optimización (despido de 3 trabajadores) se ha provisionado en el ejercicio 2027 por importe de 12.365 €.

*Es importante que cualquier profesional tenga los conocimientos adecuados para poder suplir a un compañero (cross-training), de ahí la provisión de absentismo del 5%.*

## 2.7. Compras

El capítulo de compras y abastecimiento es de difícil pronóstico, siendo 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, el modelo aplica un food cost del 32% sobre ventas, siendo trabajo del próximo explotador optimizarlo.

*El estándar sectorial según IFMA (Grandes Cifras del Sector 2024-25) sitúa el food cost en restauración colectiva entre el 28% y el 35%. La optimización depende del volumen de compra, la negociación con proveedores, la gestión de mermas y el equilibrio entre producto fresco y 4ª/5ª gama.*

## 2.8. Ventas

Para el catering interno UPC se ha tomado la media de los tres últimos ejercicios (2023-2024-2025), que se sitúa en 57.252,43 € (IVA excluido). Sumado a las ventas ordinarias del centro (323.893,64 €), el total de ingresos computables asciende a 381.146,07 €.

Con una mejora gastronómica y de atención, se espera un incremento progresivo del resultado tanto en la línea de restaurante como en la de catering interno UPC. En cuanto a la posibilidad de la ejecución de cáterings externos, **se valora muy positivamente como una oportunidad clara de negocio para el nuevo explotador.**

## 3. Proyección

### 3.1. Escenario

#### 3.1.1. Condiciones estimativas

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

- Duración de contrato de 10 años (valorando ampliar a 15 años).
- Aumento anual de precios de venta del 2% (IPC).
- Crecimiento anual de consumo del 3,9%.
- Inversión inicial máxima: 65.000 €.
- Ingresos año 1 (2027): 404.143 €
- Optimización de recursos humanos: plantilla operativa de 6 personas desde 2027.
- Canon: exento al 100% durante toda la duración del contrato.
- CAPEX mantenimiento anual: 2% sobre ventas.
- Provisión absentismo: 9%.
- Intereses financieros no contemplados.

*A partir de 2027 (año 1), cuando el nuevo concesionario opere a pleno rendimiento, el modelo asume una estructura de costes operativos según los estándares del sector de la restauración colectiva.*

#### 3.1.2. Cuadro de proyección

Se adjunta al presente documento la proyección del resultado de la explotación del escenario modelo.

**Resumen cuenta de resultados proyectada:**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>CUENTA DE RESULTADOS PROYECTADA (Volumen Dinámico)</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>	<b>2034</b>	<b>2035</b>	<b>2036</b>
<b>Población Potencial (ESCENARIO BASE)</b>	<b>780</b>	<b>780</b>	<b>780</b>	<b>780</b>	<b>780</b>	<b>780</b>	<b>780</b>	<b>780</b>	<b>780</b>	<b>780</b>
<b>% de Uso Diario Estimado</b>	<b>35,00%</b>	<b>36,00%</b>	<b>36,00%</b>	<b>36,00%</b>	<b>36,00%</b>	<b>36,00%</b>	<b>36,00%</b>	<b>36,00%</b>	<b>36,00%</b>	<b>36,00%</b>
Ventas ordinarias del centro	346.890 €	363.937 €	371.216 €	378.640 €	386.213 €	393.937 €	401.816 €	409.852 €	418.050 €	426.411 €
Eventos*	57.252 €	60.066 €	61.267 €	62.493 €	63.742 €	65.017 €	66.318 €	67.644 €	68.997 €	70.377 €
<b>Ingresos totales</b>	<b>404.143 €</b>	<b>424.003 €</b>	<b>432.483 €</b>	<b>441.133 €</b>	<b>449.956 €</b>	<b>458.955 €</b>	<b>468.134 €</b>	<b>477.497 €</b>	<b>487.046 €</b>	<b>496.787 €</b>
Compras	-129.326 €	-136.346 €	-139.755 €	-143.249 €	-146.830 €	-150.501 €	-154.263 €	-158.120 €	-162.073 €	-166.125 €
Compras Auxiliares	-8.083 €	-8.480 €	-8.650 €	-8.823 €	-8.999 €	-9.179 €	-9.363 €	-9.550 €	-9.741 €	-9.936 €
Personal (Ajustado por volumen) + SS a cargo de la E*	-168.681 €	-161.005 €	-165.835 €	-170.810 €	-175.935 €	-181.213 €	-186.649 €	-192.248 €	-198.016 €	-203.956 €
Provisión por absentismo y días libre disposición	-16.868 €	-16.101 €	-16.584 €	-17.081 €	-17.593 €	-18.121 €	-18.665 €	-19.225 €	-19.802 €	-20.396 €
Costes Directos Variables	<b>-322.957 €</b>	<b>-321.932 €</b>	<b>-330.823 €</b>	<b>-339.963 €</b>	<b>-349.357 €</b>	<b>-359.014 €</b>	<b>-368.940 €</b>	<b>-379.143 €</b>	<b>-389.631 €</b>	<b>-400.412 €</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>81.185 €</b>	<b>102.071 €</b>	<b>101.660 €</b>	<b>101.170 €</b>	<b>100.599 €</b>	<b>99.941 €</b>	<b>99.194 €</b>	<b>98.354 €</b>	<b>97.415 €</b>	<b>96.375 €</b>
Suministros	-20.207 €	-20.611 €	-21.023 €	-21.444 €	-21.873 €	-22.310 €	-22.757 €	-23.212 €	-23.676 €	-24.149 €
Alquileres y cánones	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Cánon	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Mantenimiento y reparaciones	-6.062 €	-6.183 €	-6.307 €	-6.433 €	-6.562 €	-6.693 €	-6.827 €	-6.963 €	-7.103 €	-7.245 €
Resto de costes	-16.166 €	-16.489 €	-16.819 €	-17.155 €	-17.498 €	-17.848 €	-18.205 €	-18.569 €	-18.941 €	-19.320 €
Costes directos del centro	<b>-42.435 €</b>	<b>-43.284 €</b>	<b>-44.149 €</b>	<b>-45.032 €</b>	<b>-45.933 €</b>	<b>-46.852 €</b>	<b>-47.789 €</b>	<b>-48.744 €</b>	<b>-49.719 €</b>	<b>-50.714 €</b>
<b>Margen de Contribución</b>	<b>38.750 €</b>	<b>58.788 €</b>	<b>57.511 €</b>	<b>56.138 €</b>	<b>54.666 €</b>	<b>53.090 €</b>	<b>51.405 €</b>	<b>49.609 €</b>	<b>47.696 €</b>	<b>45.661 €</b>
Estructura	-24.249 €	-24.734 €	-25.228 €	-25.733 €	-26.247 €	-26.772 €	-27.308 €	-27.854 €	-28.411 €	-28.979 €
<b>EBITDA</b>	<b>14.502 €</b>	<b>34.054 €</b>	<b>32.283 €</b>	<b>30.405 €</b>	<b>28.418 €</b>	<b>26.317 €</b>	<b>24.098 €</b>	<b>21.755 €</b>	<b>19.285 €</b>	<b>16.682 €</b>
Margen EBITDA	3,59%	8,03%	7,46%	6,89%	6,32%	5,73%	5,15%	4,56%	3,96%	3,36%
Flujo de Inversión (CAPEX) - SOBRE VENTAS ORDINARIAS + EVENTOS	-65.000 €	-8.480 €	-8.650 €	-8.823 €	-8.999 €	-9.179 €	-9.363 €	-9.550 €	-9.741 €	-9.936 €
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-50.498 €</b>	<b>25.574 €</b>	<b>23.633 €</b>	<b>21.583 €</b>	<b>19.419 €</b>	<b>17.138 €</b>	<b>14.735 €</b>	<b>12.205 €</b>	<b>9.544 €</b>	<b>6.746 €</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO (Payback)</b>	<b>-50.498 €</b>	<b>-24.924 €</b>	<b>-1.291 €</b>	<b>20.292 €</b>	<b>39.711 €</b>	<b>56.849 €</b>	<b>71.584 €</b>	<b>83.789 €</b>	<b>93.333 €</b>	<b>100.079 €</b>

**NOTAS:**

**AÑO 2027 SE ESTIMA UN COSTE DE DESPIDO DE TRES TRABAJADORES (IMPROCEDENTE) DE 12.356 €**

\*eventos: estimación media 3 años de eventos UPC

**Indicadores clave del modelo:**

Indicador	Valor
EBITDA medio (años 1-10, desde 2027)	24.780 €/año
Margen EBITDA medio	5,50%
Payback aproximado	Año 3 del contrato
Inversión inicial (CAPEX)	65.000 €
Canon	0 € (100% exento, 10 años)

**3.2. Conclusión**

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

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

El Bar del Edificio Vèrtex atiende principalmente a personal del propio edificio (PAS, PDI del Rectorado y Campus Nord). Con una mejora gastronómica y de atención al cliente se espera un incremento significativo del resultado. Se ofrecerán los siguientes servicios:

- Oferta con una carta atractiva y saludable: bocadillos, tostadas, pastelería y bollería para las distintas franjas del día, adaptándose a las tendencias actuales, con materia prima de proximidad, oferta saludable, y opciones vegetarianas y veganas. Servicio de bar/cafetería con café de comercio justo.
- Menú del día a precio competitivo (PVP máximo UPC: 9,15 €), con oferta variada y saludable, complementada con sugerencias y propuestas por encargo.
- Servicios de catering, con o sin personal de servicio, bajo presupuesto y cubriendo todas las necesidades del solicitante.
- Espacio zona WiFi con ambientación actualizada, enchufes y posibilidad de carga de dispositivos electrónicos.
- Valorar la posibilidad de mantener el espacio abierto fuera de horario con servicio de vending para estudiantes y eventos internos.

**3.2.2. El espacio**

Es esencial captar público dado que el establecimiento está dirigido básicamente al personal del Edificio Vèrtex y visitantes. La UPC entregará el espacio con el mobiliario de sala y terraza renovado, lo que supone una base excelente para que el concesionario se centre en el servicio y la oferta gastronómica.

*Tendencia HIP 2025: Los espacios de restauración más exitosos en entornos cautivos funcionan como tercer espacio (entre la oficina y el hogar), combinando zonas de consumo rápido, trabajo informal y socialización.*

**3.2.3. Mercado objetivo**

Cientes potenciales: trabajadores y usuarios del Edificio Vèrtex, personal universitario, visitantes de eventos, trabajadores de empresas de la zona, y público ocasional. Otra línea de negocio serán los cáterings solicitados por la UPC para sus eventos en Auditorium u otros espacios. Finalmente, el

concesionario podrá desarrollar servicios de catering externo a terceros con los permisos pertinentes.

### 3.2.4. Comercialización

El establecimiento se promocionará principalmente a través del boca a oreja y la fidelización de clientes. Para potenciar los cáterings, será importante realizar una buena campaña de marketing y comunicación, así como la colaboración de la UPC para fomentar el incremento de peticiones internas.

### 3.2.5. Promoción

Es importante promocionar el servicio tanto por parte del explotador como de la Universidad, ambos interesados en hacer crecer el negocio. Se recomienda integración en canales digitales de la UPC, presencia en redes sociales, y comunicación semanal de menús y novedades.

### 3.2.6. Plan de acciones de marketing y presupuesto anual

Es importante destinar una parte del presupuesto al marketing. Se recomienda un presupuesto anual de entre 2.000 € y 4.000 € (0,5-1% de la facturación) distribuido entre acción digital, fidelización, captación catering, y material gráfico.

### 3.2.7. Métodos de control, calidad y mejora continua

Dados los ajustados márgenes, es de vital importancia un control exhaustivo sobre costes, stocks, inventarios y desperdicios. Se recomienda: sistema APPCC riguroso, controles microbiológicos trimestrales, auditorías semestrales, encuestas de satisfacción anuales, y reunión de seguimiento operador-UPC con KPIs predefinidos.

### 3.2.8. KPIs

Para establecer un control y visión global del funcionamiento del negocio:

KPI	Objetivo	Frecuencia
% coste personal / ventas	< 42%	Mensual
% coste materia prima / ventas	28-33%	Mensual
Ticket medio	> 3,80 €	Semanal
Nº clientes/día	> 280	Diario
Satisfacción (NPS)	> 0	Anual
Desperdicios / compras	< 3%	Mensual
Controles microbiológicos	100% conformes	Trimestral
Rotación existencias	Monitorización continua	Quincenal
Productos estrella vs. descartables	Análisis ABC	Mensual

## 4. Otras recomendaciones

### 4.1. Introducción — Contexto sectorial 2026

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 49 y 59 gama, que les permite estandarizar productos, costes y mermas. Ambas opciones son válidas y lícitas, aunque dado el momento “healthy” en que vivimos, la transparencia que ofrece un menú hecho in situ con ingredientes de calidad resulta más atractiva al consumidor final.

En el espacio Vèrtex se recomienda ofrecer un menú diario con productos de proximidad y una oferta saludable basada en la dieta mediterránea, siguiendo las recomendaciones del calendari de productes de temporada del Departament d’Acció Climàtica. Otra posibilidad para minimizar mermas es ofrecer un menú semanal (mismo de lunes a viernes), además de sugerencias con productos de temporada.

**Tendencias clave del sector para 2026 (HIP 2025, CLAB Group 2025, Alimarket 2025):**

- Flexitarianismo y opciones vegetarianas/veganos como expectativa base.
- Sensibilidad al precio: ticket medio aceptado 8-11 € para menú completo.
- Demanda de rapidez: tiempo máximo aceptado de espera 10-12 minutos.
- Sostenibilidad como requisito básico (envases, producto local, desperdicios).
- Digitalización: pedido anticipado, pago sin contacto, fidelización digital.
- Transparencia nutricional e información de alérgenos visible.

### 4.2. Seguridad alimentaria

La seguridad alimentaria debe ser la columna vertebral. Los menús han de ser seguros. Una revisión constante de los protocolos y una buena praxis serán clave para garantizar que el riesgo tienda a cero. El Reglamento (UE) 1169/2011 obliga a proporcionar información de alérgenos. Los principios APPCC deben regir todos los procedimientos.

En los últimos cinco años observamos un incremento espectacular en intolerancias y alergias, así como el crecimiento de dietas veganas y vegetarianas. Cada día hay mayor conciencia social en lo que se refiere a la seguridad alimentaria, y a las cocinas de restaurantes de colectividades se les exige ir un paso por delante de la normativa.

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

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un factor cada vez más determinante. La UPC cuenta con un compromiso explícito a través del Pla Campus UPC Sostenible 2030 y los Acords del Consell de Govern.

**Política de sostenibilidad aplicable:**

- UPC libre de plástico de un solo uso: vajilla reutilizable en local, envases compostables (EN 13432) para take-away.
- Café de comercio justo (Fairtrade, Ecocert/Fair for Life, WFTO). 100% arábica torrado natural. Nunca en cápsulas.
- Agua: fuente filtrada de uso gratuito (agua fría, natural y con gas). Prohibición de botellas plásticas para consumo en local.
- Dispensador de refrescos sin latas.
- Aceite de oliva para amanidas y cocción; vegetal alto oleico para freidoras.

- Productos frescos, de temporada y de proximidad. Incorporación semanal de productos ecológicos (sello CCPAE, Ecolocal o equivalente).
- Green Monday: oferta semanal de proteína vegetal (los lunes, menú 100% vegetal).
- Separación en origen de residuos: orgánicos, envases, papel/cartón, vidrio, aceite vegetal.
- Prevención del despilfarro alimentario: cumplimiento Ley 3/2020, donación de excedentes a entidades sociales (Espigoladors, Cuina Justa, La Fageda, bancos de alimentos).
- Eficiencia energética: maquinaria de alta eficiencia, difusores en grifos, sensores de movimiento.
- Política paper-less: evitar impresión de tickets salvo necesidad.
- RSC Social: contratación a través de empresas comprometidas con la inclusión social (Grupo Envera y similares). Ventajas fiscales y compromiso social.
- Garantizar la atención en catalán a todos los usuarios.

**Pau Morales García · Òscar Peñarroya Pretel**  
*Consultoría alimentaria*  
Barcelona, abril de 2026

*Fuentes: IFMA (Grandes Cifras Restauración 2024-25), Alimarket 2025, CLAB Group 2025, HIP 2025, CaixaBank Research 2024-25, Hostelería de España Anuario 2023-24, Food Service España, INE, benchmark InLicitando 11 licitaciones universitarias 2024-202C.*