



# Retos y desafíos del sector de la restauración en España

Análisis de la rentabilidad, digitalización, gestión de la ocupación y fidelización del cliente en un sector en transformación

ESTUDIO REALIZADO POR **THEFORK** - MARZO 2026



# Índice

01. Contexto y propósito del estudio.....	2
02. Metodología del estudio.....	3
03. Perfil del encuestado.....	4
04. Análisis estratégico.....	6
Bloque 1: Gestión financiera y rentabilidad.....	6
Bloque 2: Innovación, digitalización y tecnología.....	9
Bloque 3: Gestión de la ocupación y las reserva.....	11
Bloque 4: Hábitos de reserva y consumo del comensal.....	13
05. Conclusiones generales.....	16

# 01. Contexto y propósito del estudio

Tras varios años marcados por la incertidumbre económica, la aceleración digital y la transformación de los hábitos de consumo provocada por la pandemia, **el sector de la restauración en España ha entrado en una etapa de consolidación y madurez**. Sin embargo, esta estabilidad convive con desafíos estructurales que siguen impactando en la rentabilidad, la operativa diaria y la competitividad de los negocios.

En TheFork siempre **hemos escuchado activamente a los restauradores y analizado la evolución del sector**. Impulsados por ese compromiso, hemos realizado el estudio Retos y desafíos de la restauración en España que nace con una voluntad muy clara: dar voz a quienes construyen esta industria día a día y aportar soluciones alineadas con sus verdaderas necesidades.

## Una evolución sobre nuestro primer estudio

Este informe supone además una evolución natural respecto al estudio que realizamos en septiembre de 2024, titulado *El emprendimiento en la restauración en España*, centrado en los obstáculos asociados a la apertura de nuevos negocios. Si entonces analizábamos el momento de emprender, hoy ponemos el foco en el día a día de la gestión y en los retos que determinan la sostenibilidad de los restaurantes, una vez superada la fase inicial de la apertura.

## Un análisis basado en 4 bloques temáticos

Bajo esta premisa, el estudio se ha articulado en torno a cuatro cuestiones estructurales que determinan el presente y el futuro de los restaurantes en la actualidad en nuestro país:

- \* La gestión financiera y rentabilidad.
- \* El grado de innovación, digitalización y adopción tecnológica.
- \* La gestión de reservas y la optimización de la ocupación.
- \* La evolución de los hábitos de reserva y consumo del comensal.

Más allá de ofrecer cifras, este análisis aspira a convertirse en una herramienta de reflexión estratégica para el sector, con el firme propósito de ayudar a los profesionales a desarrollar negocios más prósperos y rentables.



**Foco del estudio: Gestión operativa y sostenibilidad de los restaurantes**



## 02. Metodología del estudio

El estudio se ha realizado en colaboración con Toluna, una consultora internacional especializada en investigación de mercados.

Para su desarrollo, se ha tomado como base un total de **615 entrevistas** realizadas a principios de 2026, mediante un cuestionario online, con el objetivo de ofrecer una radiografía representativa del sector de la restauración en el mercado español, desde una perspectiva cuantitativa y estratégica.

**El estudio tiene alcance nacional** y recoge la visión de hosteleros cuyos restaurantes se encuentran distribuidos por las distintas comunidades autónomas, con el fin de analizar específicamente la realidad del sector.

Gracias a esta metodología, **el informe permite identificar tendencias, retos y oportunidades** sobre la situación de este segmento empresarial y su evolución en el contexto económico y tecnológico actual.



  
**615**  
**entrevistas**

  
**17**  
**CCAA**

## 03. Perfil del encuestado

La muestra está compuesta por **profesionales con capacidad de decisión** en sus negocios, como propietarios, gerentes, directores generales, chefs ejecutivos y jefes de cocina. Todos ellos trabajan en restaurantes con un ticket medio superior a los 25€, quedando excluidos bares, cafeterías, franquicias y establecimientos de comida rápida.

Se trata, por tanto, de **perfiles con responsabilidad directa en la gestión operativa**, financiera y estratégica de las empresas a las que representan, lo que garantiza una visión cualificada y realista de los retos actuales del sector.

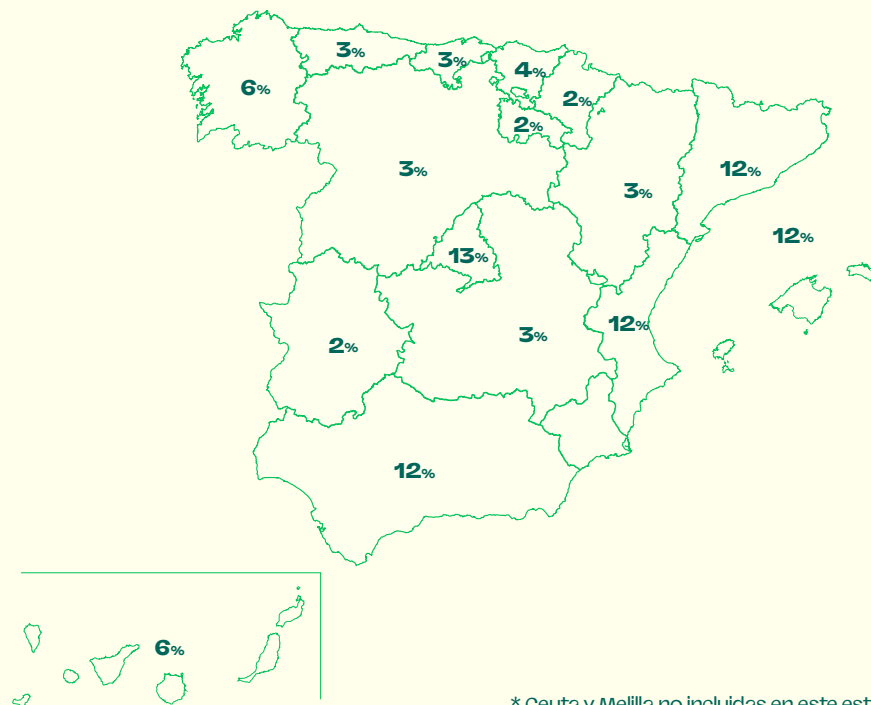
Hombres y mujeres  
**+18 años**



Ticket medio  
**+25€**

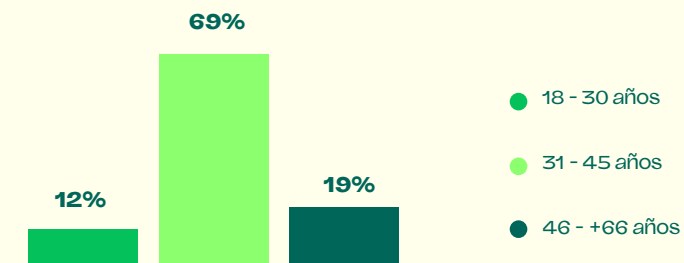
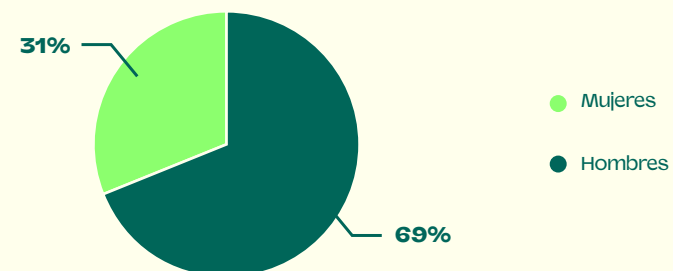
### Distribución porcentual de las variables sociodemográficas de la muestra

#### POR COMUNIDAD AUTÓNOMA\*



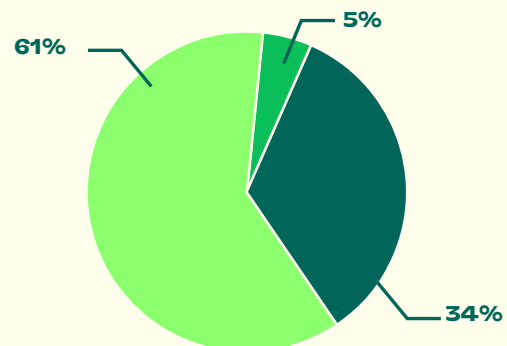
\* Ceuta y Melilla no incluidas en este estudio

#### POR GÉNERO Y RANGO DE EDAD



## Distribución de las variables del perfil profesional considerado en este estudio

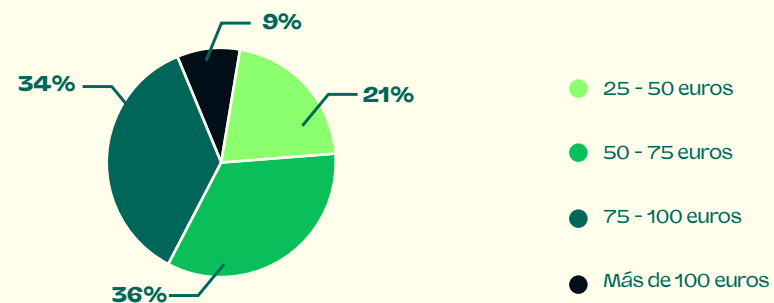
### TIPO DE RESTAURANTE \*



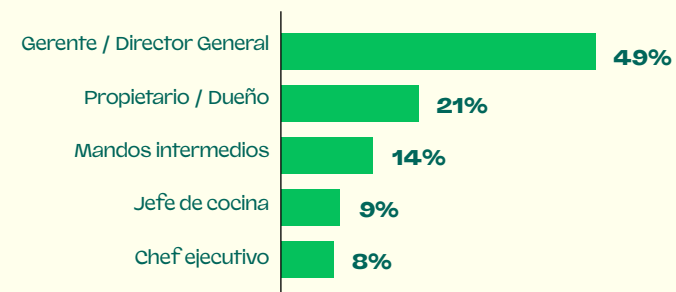
- Restaurante de negocio familiar
- Restaurante de alta cocina, autor o gourmet
- Perteneciente a un grupo (3 o más restaurantes)

\*No incluidos en este estudio: bares o cafeterías, restaurantes de comida rápida y franquicias.

### TICKET MEDIO DEL RESTAURANTE



### PROFESIONES REPRESENTADAS



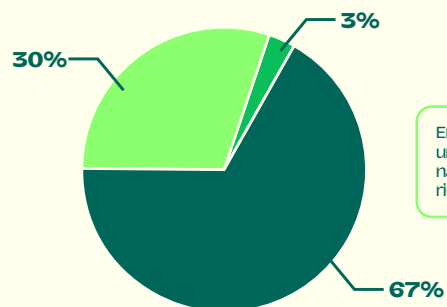
## 04. Análisis estratégico

### Bloque 1: Gestión financiera y rentabilidad

En el ámbito financiero, el estudio revela una aparente solidez, pero con matices. Aunque una mayoría de restauradores define su situación económica como estable, una parte significativa reconoce operar con márgenes estrechos y no revisar su cuenta de resultados con frecuencia, a pesar de que la restauración es un entorno empresarial de alta volatilidad y fluctuaciones. Además, pese a que muchos profesionales se sienten preparados para gestionar su negocio, el análisis apunta carencias en el uso de herramientas, así como en la falta de tiempo y formación aplicada a la gestión económica diaria.

#### 01. ¿Cómo valorarías la situación financiera actual de tu restaurante?

Aunque casi el 70% define su situación como estable, el dato de que **1 de cada 3 restaurantes vive en un equilibrio frágil refleja vulnerabilidad** ante cualquier fluctuación de costes o demanda, ya que **un 30% identifica riesgos puntuales en sus cuentas y un 3% reconoce tensiones de liquidez**. Desglosando esta respuesta por tipología de restaurantes, los datos arrojan que en los negocios familiares hay un mayor desequilibrio financiero, ya que un 38% señala que tiene amenazas monetarias y un 5%, problemas de tesorería y estar en riesgo de ser inviables.



- Saneada y estable
- Estable, pero con riesgos puntuales
- Ajustada, con tensión de tesorería frecuente y falta de liquidez

En negocios familiares hay un mayor desequilibrio financiero: Un 38% reconoce riesgos puntuales.

#### 02. ¿Consideras que tienes la formación financiera necesaria para gestionar tu restaurante?

La formación financiera se percibe como suficiente en un porcentaje elevado, **el 78% señala tener la necesaria para gestionar su negocio**. Sin embargo, **un 22% afirma no tener autonomía plena** porque no cuenta con personal especializado que le ayude en este campo o no dispone del conocimiento necesario para hacerlo por sí mismo. Estas cifras apuntan una carencia de formación económica en la gestión diaria de sus negocios y dependencia de ayuda externa.

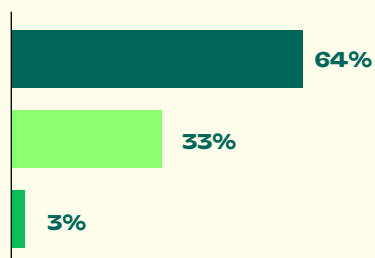


- Sí, suficiente como para hacerlo por mí mismo/a.
- No, pero cuento con personal que me ayuda en este campo.
- No, me falta formación financiera y conocimientos y, además, no cuento con personal cualificado para que lo haga.



### 03. ¿Cómo describirías tu nivel real de control sobre el margen de beneficio y la cuenta de resultados de tu negocio?

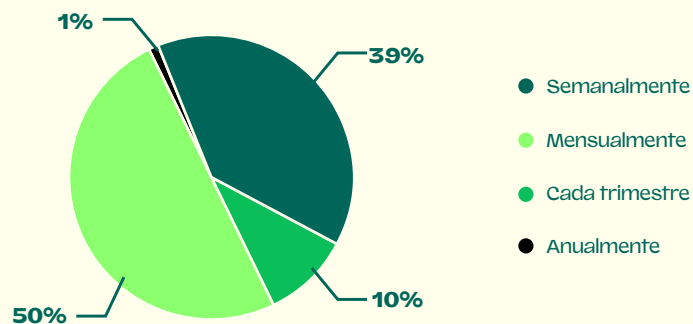
Un **64%** analiza regularmente su margen y cuenta de resultados para tomar decisiones estratégicas, mientras que **el 36% carece de un control sistemático**. Esto supone que más de un tercio del sector toma decisiones sin un seguimiento continuo de indicadores clave, lo que limita su capacidad para anticipar problemas en el ámbito económico.



- **Alto:** analizo regularmente el margen, la cuenta de resultados y tomo decisiones en base a estos datos.
- **Medio:** reviso los números de forma puntual, pero no siempre con detalle.
- **Bajo:** tengo una idea general, pero no un control sistemático y periódico.

### 04. ¿Con qué frecuencia revisas la rentabilidad de tu negocio?

Solo el 39% de los encuestados revisa semanalmente la rentabilidad, **la mitad lo hace de forma mensual y un 10% lo analiza una vez al trimestre**. Estos datos evidencian que la rentabilidad se revisa, pero no con la frecuencia que exige un negocio de alta volatilidad y caracterizado por la fluctuación de los precios de las materias primas, en un entorno tan competitivo como el de la restauración en España.



## 05. ¿Cuál es el mayor obstáculo al que te enfrentas para mejorar la rentabilidad de tu restaurante?

Pese a que un 78% cree tener la formación suficiente para gestionar su negocio (pregunta 2), **el 42% declara necesitar más formación financiera**, el 35% afirma no disponer de herramientas adecuadas para medir su rentabilidad de forma óptima; **y el 24% admite no dedicar tiempo a la gestión económica**. No obstante, la principal barrera a la que se enfrentan para mejorar la rentabilidad de sus negocios es el aumento del coste de las materias primas y de los proveedores, con un 60% de las respuestas.

Estas respuestas ponen de manifiesto que existe una brecha entre la confianza financiera que los encuestados creen tener y las soluciones que ponen en práctica para llevar a cabo un control económico eficiente.



Un **46%** de los restaurantes de autor identifica la **falta de formación** como una barrera clave, y un **30%** que no tiene tiempo para ello.

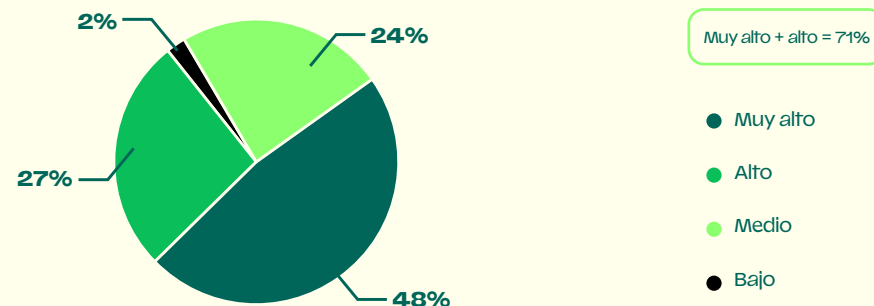
## Bloque 2: Innovación, digitalización y tecnología

El sector reconoce la importancia de la digitalización, pero su adopción sigue siendo desigual ya que un tercio asegura que opera con una integración limitada en este campo. La encuesta muestra que la tecnología está presente en el día a día de los negocios gastronómicos, pero no siempre optimizada. Esto refleja que el verdadero reto de la restauración no es incorporar herramientas digitales, sino integrarlas estratégicamente en su operativa diaria y aprovechar su máximo rendimiento.



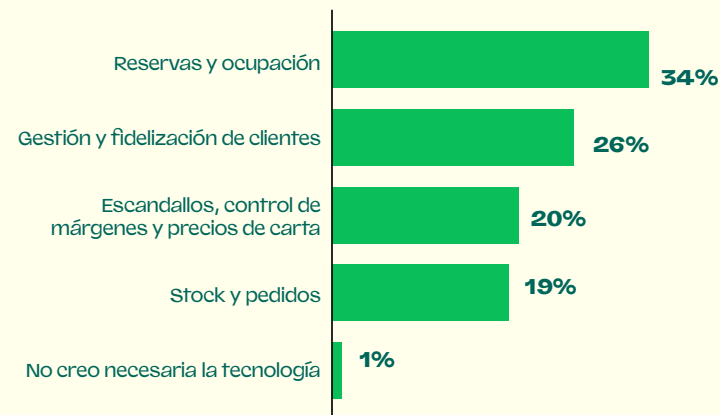
### 06. ¿Cómo valorarías el nivel de digitalización de tu negocio?

Aunque el 71% considera que su nivel de digitalización es alto o muy alto, **uno de cada tres restaurantes percibe su digitalización como medio o bajo y aún no ha integrado la tecnología como parte estructural de su operativa.** Estos datos revelan que existe un margen de profesionalización y una oportunidad de mejora en este ámbito que es clave para la optimización de la gestión empresarial.



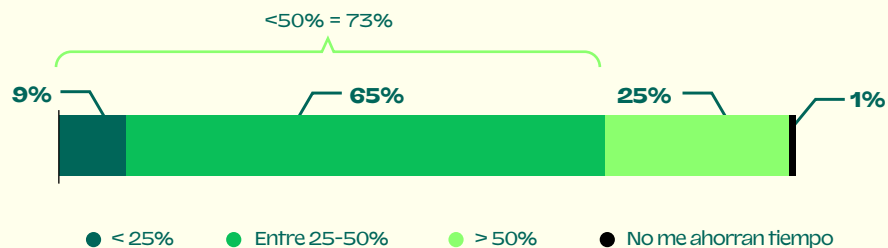
### 07. ¿Qué área te gustaría digitalizar de forma urgente en tu restaurante?

**El 34% prioriza digitalizar las reservas y la gestión de la ocupación,** siendo el ámbito más citado varios puntos por encima del resto, seguido de otro 26% que señala que es la gestión y fidelización de clientes. Esto confirma que una de sus principales prioridades es atraer comensales y fidelizarlos, frente a otras áreas operativas, tales como el control de los escandallos y cartas (20%) y la gestión de los stocks (19%).



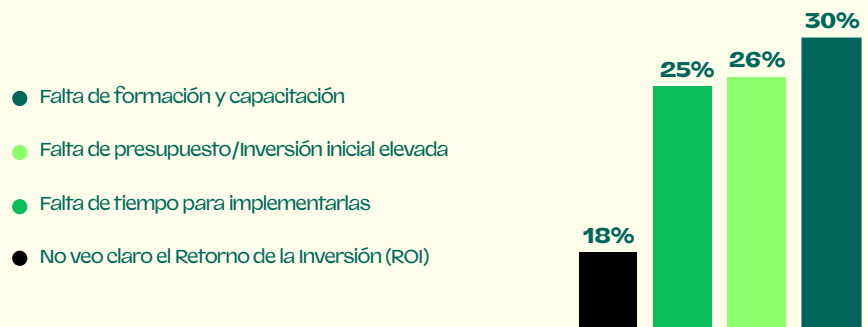
### 08. ¿Cuánto tiempo te ahorran las herramientas digitales que usas?

El 73% estima que ahorra menos del 50% de su operativa diaria y solo el 25% logra reducciones superiores al 50%, lo que evidencia que el verdadero factor diferencial no es usar tecnología, sino saber integrarla en la operativa diaria con éxito. La falta de optimización de su uso y no ver resultados en el corto plazo podría explicar por qué muchos restauradores perciben la digitalización como una carga, en vez de como una solución.



### 09. ¿Qué es lo que más te frena para invertir en digitalización o nuevas herramientas tecnológicas?

No existe un factor único que frene la inversión en herramientas digitales. Un 30% apunta a la falta de formación como principal barrera, mientras que un 26% señala el presupuesto o la inversión inicial como principal obstáculo. Además, un 25% reconoce no disponer del tiempo necesario para implementar nuevas soluciones y un 18% afirma no tener claro el retorno de la inversión (ROI), lo que refleja que no se aplican las métricas necesarias para analizar los resultados. Estos porcentajes apuntan que la adopción de la digitalización no es todo lo sencilla que demanda un sector tan competitivo como el de la restauración.



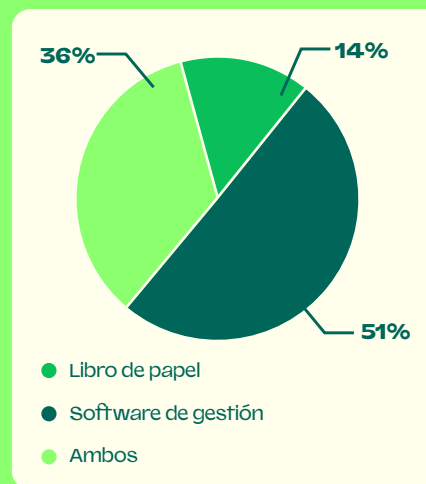
### Bloque 3: Gestión de la ocupación y las reservas

Aunque todos los profesionales encuestados trabajan con reservas y la mitad depende mayoritariamente del canal digital para generar ingresos, en el sector aún conviven sistemas manuales con modelos híbridos. Por otro lado, frente al impacto económico del no-show, una de las principales lacras del sector por su gran impacto económico, los encuestados optan mayoritariamente por medidas como recordatorios o solicitudes de confirmación previa, antes que por mecanismos financieros, como la huella bancaria o el prepagó.



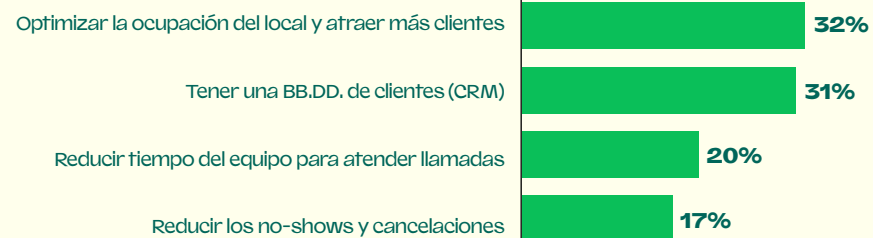
#### 10. ¿Qué método utilizas para registrar las reservas de tu restaurante?

La totalidad de los negocios encuestados trabajan con gestión de reservas: **1 de cada 2 utiliza un software digital**, un 14% aún las registra en un libro de papel **y más de un tercio opera en un modelo híbrido**, donde conviven procesos digitales con prácticas manuales, generando duplicidades en la gestión de este área. La coexistencia de ambos sistemas indica que la digitalización de las reservas aún no se ha traducido en una transformación 100% real de los procesos que conlleva.



#### 11. ¿Cuál es el beneficio más importante que te genera la gestión digital de reservas?

Las respuestas reflejan una fragmentación de opiniones sobre el valor que aporta la digitalización, lo que sugiere que los restaurantes aún no la utilizan con los mismos objetivos. **El 32% de los establecimientos valora principalmente su impacto directo en la ocupación del local y la captación de comensales**, posicionando la herramienta como un canal comercial para llenar mesas. Muy cerca, un 31% destaca la posibilidad de crear y gestionar una base de datos de clientes. Sin embargo, otros beneficios asociados a la eficiencia operativa, como no atender llamadas (20%) y evitar el no-show (17%), quedan en un segundo plano.

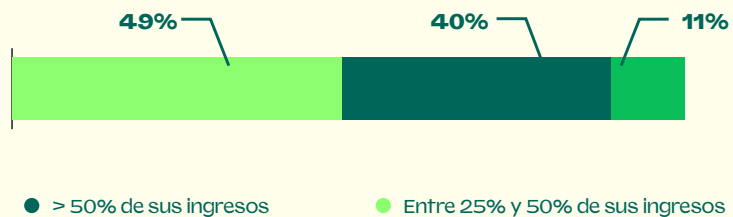


Para el 34% de los negocios de autor es más importante construir su base de datos, mientras que el 38% de los negocios familiares priorizan optimizar la ocupación.



## 12. ¿Qué porcentaje de tu facturación depende de las reservas digitales en comparación a las realizadas por teléfono o de forma presencial?

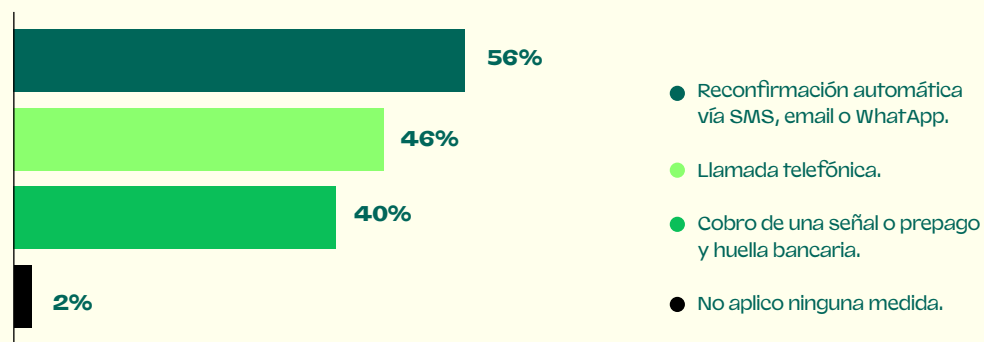
El **49%** de los entrevistados **afirma que más de la mitad de su facturación depende de las reservas digitales**. Por su parte, para el 40% este canal representa entre un 25% y 50% de sus ingresos; mientras que para el 11% restante, menos del 25%. Estos datos dibujan un sector dividido en dos velocidades: los que usan las reservas digitales como eje de captación de clientes; y los que siguen apoyándose en la demanda espontánea o walk-in, así como las reservas hechas por teléfono.



El 59% de los restaurantes de alta cocina afirman que más de la mitad de su facturación depende de las reservas digitales. Mientras que, para los restaurantes familiares, solamente algo más de un tercio.

## 13. ¿Qué medidas usas para reducir los no-shows?

Existe una cautela a la hora de trasladar fricción económica al cliente, incluso cuando el no-show impacta directamente en la rentabilidad del restaurante: casi **6 de cada 10 usan la reconfirmación automática (vía SMS, email o WhatsApp) y el 46% llamada telefónica**. Por otro lado, el 40% aplica la huella bancaria o el prepago, y solo un 2% no utiliza ninguna medida. Esto refleja que la mayoría de restaurantes opta por medidas disuasorias digitales, antes que por el seguimiento telefónico, que requiere más tiempo por parte del personal, o mecanismos financieros que les aseguren no perder dinero a los restaurantes.



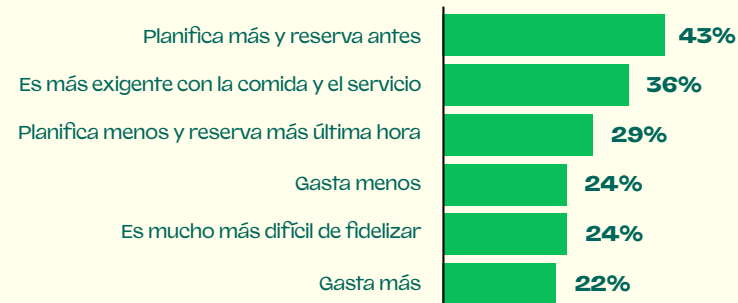
## Bloque 4: Hábitos de reserva y consumo del comensal

El sector reconoce la importancia de la digitalización, pero su adopción sigue siendo desigual ya que un tercio asegura que opera con una integración limitada en este campo. La encuesta muestra que la tecnología está presente en el día a día de los negocios gastronómicos, pero no siempre optimizada. Esto refleja que el verdadero reto de la restauración no es incorporar herramientas digitales, sino integrarlas estratégicamente en su operativa diaria y aprovechar su máximo rendimiento.



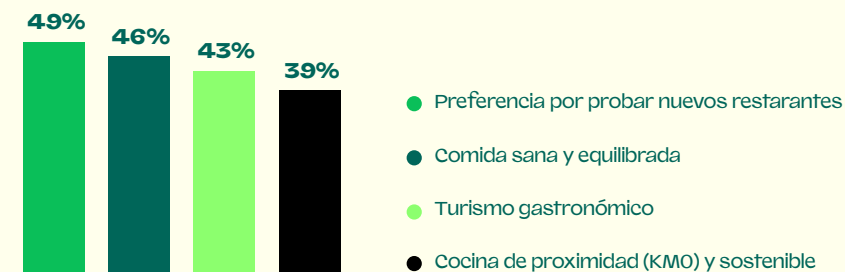
### 14. ¿Qué aspectos han cambiado más en el comportamiento de los clientes de tu restaurante?

El comensal español actual es más planificador y exigente que antes. **El 43% de los restaurantes detecta que sus clientes programan más sus visitas** y reservan con antelación **y el 36% asegura que es cada vez más demandante** con la comida y el servicio. La variedad de las respuestas registradas en esta pregunta muestra cómo el cliente es más cambiante que nunca y su comportamiento es difícil de predecir.



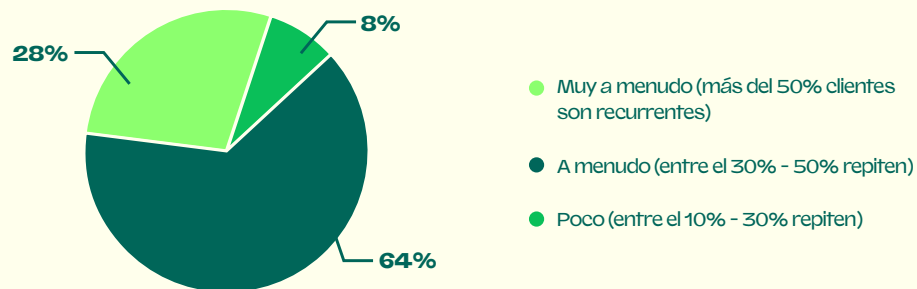
### 15. ¿Qué tendencias gastronómicas piensas que están más en auge hoy en día en el sector gastronómico español?

Comer fuera ha pasado de ser un hábito a convertirse en una actividad de descubrimiento. **El 49% señala que los comensales prefieren probar nuevos restaurantes** antes que repetir en los ya conocidos, reforzando la pérdida de lealtad. En segundo lugar, **un 46% los restauradores apuntan al auge de la comida sana y equilibrada** como criterio de selección a la hora de elegir un restaurante. A partir de esta repuesta se puede concluir que el deseo de conocer nuevas propuestas, descubrir tendencias y conectar con valores como la salud marcan los nuevos hábitos del comensal en España.



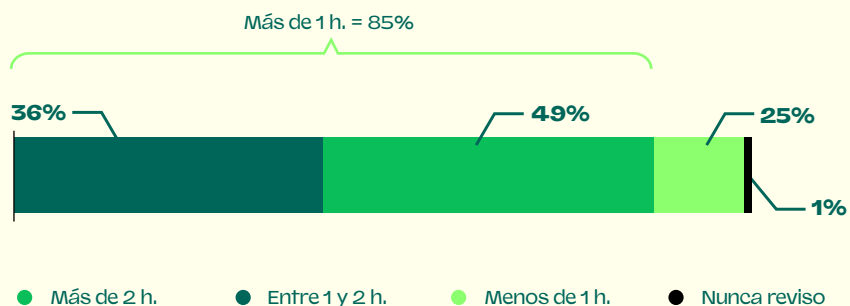
## 16. ¿Con qué frecuencia vuelven tus clientes a tu restaurante o repiten su experiencia?

La lealtad del cliente se presenta como un área de difícil gestión que señalan la mayoría de los restauradores encuestados, ya que **el 72% confiesa tener tasas de repetición inferiores al 50% obligando a una captación constante de nuevos comensales**. Y solo el 28% cuenta con una mayoría de clientes recurrentes. El modelo de consumo característico del mercado español, cada vez más basado en la exploración y el descubrimiento, dificulta la fidelización de los comensales y la consolidación de ingresos estables.



## 17. ¿Cuánto tiempo dedicas semanalmente a revisar o responder reseñas?

El profesional de la restauración en España da mucha importancia a las reseñas y **el 85% dedica más de una hora semanal a leer y responder opiniones**, reforzando la idea de que la relación con el cliente continúa después de la visita y que es clave abordar esta práctica. De hecho, **tan solo el 1% no las revisa nunca**, como prueba de lo importante que es para el sector estar al tanto de los comentarios y críticas de su clientela y que la gestión de la reputación online ya forman parte del negocio de la restauración.

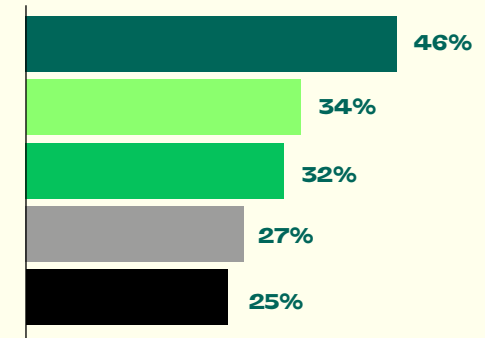




### 18. ¿Sobre qué aspectos se quejan más tus clientes cuando escriben una reseña sobre tu negocio?

Para un **46%** de los encuestados el principal motivo de crítica no es la comida, sino los problemas con las reservas y la espera para recibir la mesa una vez que llegan al restaurante. Este aspecto se sitúa por encima del ambiente y aspectos relacionados con la música, el ruido o la iluminación, elegido por un 34%.

Por su parte, **la calidad del servicio y personal de sala, seleccionado por un 32%**, es otro de los motivos más extendidos de las quejas. Estas respuestas señalan que el momento previo a sentarse en la mesa de un restaurante se sitúa como el principal punto de fricción para los comensales en España en la actualidad.



- Problemas con las reservas (retrasos al sentarse, mesa no disponible, etc.)
- Ambiente el restaurante (música, iluminación, ruido, temperatura...)
- Calidad del servicio y personal de sala.
- Precio elevado de la cuenta final.
- Calidad del producto y/o el cocinado de los platos.

## 07. conclusiones generales

El estudio dibuja un sector profesionalizado y resiliente, pero que afronta retos estructurales que condicionarán su evolución en los próximos años. La restauración en España atraviesa un momento de redefinición estratégica donde la gestión, la tecnología y el conocimiento del cliente marcan la diferencia.

### Estabilidad con márgenes a nivel rentable

El sector se percibe económicamente estable, aunque un elevado porcentaje de restauradores considera que su negocio está saneado, en contraposición a otra **parte significativa reconoce riesgos puntuales y falta de control financiero sistemático**.

**La principal barrera para mejorar la rentabilidad es la falta de herramientas, tiempo y formación** para gestionar con precisión esta parte tan significativa del negocio, en un entorno caracterizado por su alta volatilidad y elevada competencia. Profesionalizar la gestión financiera es uno de los grandes retos que aborda el sector y requiere de un mayor control y análisis por parte de los restauradores.

### Adopción desigual en el ámbito de la digitalización

La tecnología está presente en la restauración española, pero no está integrada estratégicamente al 100% en la operativa diaria de los negocios entrevistados. Así lo afirma **un tercio del sector reconoce que su nivel de digitalización sigue siendo insuficiente**. Además, muchos profesionales perciben que las herramientas que usan no generan todo el impacto esperado en comparación al dinero y tiempo que invierten en utilizarlas, por lo que su uso no genera satisfacción en el corto plazo.

La falta de formación y de tiempo en implementarlas frena la inversión en este tipo de funcionalidades y limita el aprovechamiento real de la tecnología y sus beneficios.

Esto apunta que **el desafío del sector no será utilizar herramientas digitales, sino saber utilizarlas de forma eficiente**, aprovechando todo su potencial, e integrarlas en la operativa diaria de los restaurantes a un 100%.

### El canal digital para hacer reservas impulsa los ingresos

La totalidad de los negocios encuestados trabajan con gestión de reservas, ya sea a través de un software digital o un libro de papel, pero **aún hay restaurantes que combinan modelos híbridos** que duplican las gestiones derivadas de la ocupación.

De la misma forma, las reservas digitales se han consolidado como un motor de captación y facturación clave y para la mitad del sector, más del 50% de los ingresos ya depende de este canal.

Además, frente al impacto económico del no-show, **los profesionales encuestados ponen en práctica estrategias prudentes**, basadas en recordatorios digitales o llamadas telefónicas, antes que en mecanismos financieros que puedan disuadir al comensal de hacer su reserva.

### El comensal es más exigente y planificador, pero menos fiel

El consumidor actual planifica, exige y explora más que nunca. Por ese motivo, **la fidelidad de los clientes es uno de los grandes problemas a los que se enfrenta la industria en España**. La mayoría de los restaurantes tiene tasas de repetición inferiores al 50%, lo que obliga a realizar un esfuerzo continuo de captación de clientes para conseguir que los restaurantes generen ingresos de forma constante.

Al mismo tiempo, la experiencia de los comensales se amplía más allá de la mesa y la gestión de reputación online y la gestión de reseñas han adquirido una importancia alta y es un ámbito cada vez más importante para los negocios de restauración. En este sentido, **los principales puntos de fricción se sitúan en la gestión de reservas y la espera para sentarse en una mesa**. Por este motivo, cada visita se convierte en una oportunidad única de captación y fidelización de los comensales, en un entorno donde la lealtad es cada vez más difícil de conseguir y mantener en el tiempo.



**La restauración en España atraviesa un momento donde la gestión, el uso de la tecnología y el conocimiento del cliente marcan la diferencia.**



## ¿Quiénes somos?

TheFork es la plataforma líder de reservas online en Europa. Con una red de casi 55.000 restaurantes asociados en 14 países, cerca de 40 millones de descargas de la aplicación y más de 20 millones de reseñas verificadas, es la app de referencia para los amantes de la buena gastronomía y las experiencias inolvidables. Para los restauradores, el software de gestión TheFork Manager es una herramienta que les ayuda a simplificar su operativa diaria e impulsar su rendimiento y rentabilidad.

## Contáctanos

**Ainhoa Soria**

**Responsable de Comunicación y RR.II. en España**

@ asoriaocariz@thefork.es

0034 663 997 892

 [www.thefork.es](http://www.thefork.es)  
[www.theforkmanager.com/es/](http://www.theforkmanager.com/es/)

 [www.instagram.com/thefork\\_es](https://www.instagram.com/thefork_es)  
[www.instagram.com/theforkmanager\\_es/](https://www.instagram.com/theforkmanager_es/)

 [www.linkedin.com/company/the-fork](https://www.linkedin.com/company/the-fork)