vinetur

Restaurantes llenos y cuentas vacías: la gran paradoja de la hostelería española

La consultora Linkers advierte de que el crecimiento de la facturación no se traduce en una mejora de la rentabilidad

martes 22 de septiembre de 2026

ESCRITO POR RITA



La consultora identifica la ausencia de escandallos actualizados, las cartas sobredimensionadas, las compras desorganizadas y la falta de dirección profesional como algunos de los principales problemas del sector

Un restaurante lleno continúa siendo, a ojos del consumidor, la imagen más evidente del éxito. Mesas ocupadas, listas de espera y un elevado volumen de actividad parecen indicar que el negocio funciona correctamente. Sin embargo, detrás de muchos establecimientos con una elevada facturación se esconde una realidad económica muy diferente: márgenes insuficientes, costes descontrolados, tensiones de tesorería y una

estructura incapaz de transformar las ventas en beneficios.

Linkers, consultora especializada en hostelería, restauración y turismo gastronómico, advierte de que una parte importante de los negocios del sector sigue utilizando la facturación como principal indicador de éxito, sin analizar con suficiente profundidad cuánto gana realmente con cada cliente, cada plato o cada servicio.

“En hostelería se puede facturar mucho y, aun así, ganar muy poco. El problema aparece cuando el empresario confunde volumen de ventas con rentabilidad y continúa aumentando la actividad sin revisar previamente su estructura”, explica David Basilio, socio fundador y director de Operaciones de Linkers.

La situación resulta especialmente paradójica porque algunos negocios no tienen un problema de demanda. Tienen clientes, una marca reconocida, una ubicación competitiva y una facturación importante. Su dificultad radica en que cada incremento de las ventas también aumenta la complejidad, las compras, las horas de trabajo, las necesidades de producción y las posibilidades de cometer errores.

Vender más también puede significar gastar más

Un aumento de la facturación debería mejorar el resultado del negocio, pero no lo garantiza. Cuando el crecimiento no está correctamente planificado, puede producirse el efecto contrario: el restaurante trabaja más, atiende a más clientes y somete a mayor presión a su equipo, pero el beneficio apenas aumenta.

El incremento de la actividad puede generar más compras urgentes, más horas extraordinarias, mayor consumo energético, un aumento de las mermas y una pérdida de control sobre las porciones. También puede obligar a ampliar la plantilla o incorporar servicios adicionales cuya rentabilidad nunca se analiza individualmente.

Si los costes crecen al mismo ritmo —o incluso más rápido— que las ventas, el resultado final puede quedar prácticamente neutralizado.

“Hay restaurantes que baten récords de facturación y, sin embargo, terminan el ejercicio con una rentabilidad inferior a la del año anterior. Han vendido más, pero también han comprado peor, han necesitado más personal y han perdido eficiencia”,

señala Basilio.

Según la experiencia de Linkers, esta situación se produce tanto en pequeños establecimientos independientes como en restaurantes consolidados, negocios familiares y grupos con varios millones de euros de facturación anual.

La cuestión, por tanto, no es solamente cuánto vende un restaurante, sino cuánto dinero permanece en la empresa después de pagar producto, personal, alquileres, suministros, comisiones, mantenimiento, financiación e impuestos.

El espejismo de la ocupación

La ocupación es un indicador importante, pero no suficiente. Un restaurante puede estar completo y, al mismo tiempo, tener un ticket medio demasiado bajo, vender principalmente sus productos menos rentables o necesitar una estructura excesivamente costosa para atender cada servicio.

Incluso dos servicios con la misma facturación pueden producir resultados económicos muy diferentes. El primero puede concentrar las ventas en platos rentables, utilizar una plantilla correctamente dimensionada y mantener bajo control las mermas. El segundo puede depender de referencias con escaso margen, acumular horas improductivas y generar un volumen elevado de desperdicio.

Por eso, Linkers considera que la pregunta relevante no es únicamente cuántos clientes entran en el restaurante, sino qué consumen, cuánto gastan, qué margen dejan y qué recursos necesita la empresa para atenderlos.

“No siempre es necesario conseguir más clientes. En muchas ocasiones, la primera medida debe ser mejorar la rentabilidad de los clientes que ya entran por la puerta”, añade Basilio.

Seis problemas que reducen la rentabilidad

Linkers identifica seis situaciones recurrentes que explican por qué algunos restaurantes con una facturación elevada no obtienen los resultados esperados.

1. Desconocimiento de la rentabilidad real de cada plato

Muchos restaurantes conocen el precio de compra de sus principales productos, pero no disponen de escandallos permanentemente actualizados ni incorporan correctamente todos los costes asociados a la elaboración.

Ingredientes secundarios, guarniciones, salsas, pan, aperitivos, mermas, invitaciones, errores de producción, consumo energético y tiempo de elaboración pueden convertir un plato aparentemente rentable en una referencia con un margen insuficiente.

Además, el escandallo pierde valor si no se actualiza cuando cambian los precios del proveedor, el tamaño de las raciones o las condiciones de compra.

El objetivo no debe ser únicamente conocer cuánto cuesta elaborar un plato, sino determinar cuánto contribuye realmente al resultado del establecimiento. Para ello, es necesario combinar el coste con el precio de venta, la frecuencia de consumo, la complejidad de producción y la capacidad del plato para generar ventas complementarias.

Un producto con un porcentaje de coste atractivo puede no ser interesante si apenas se vende. Del mismo modo, un plato con un coste aparentemente elevado puede resultar estratégico si tiene mucha rotación, favorece la venta de bebidas o refuerza el posicionamiento del restaurante.

2. Cartas demasiado extensas

Una carta amplia puede transmitir variedad, pero también multiplica las referencias de compra, dificulta la rotación del producto, aumenta las mermas y hace más compleja la formación del equipo.

Cuantos más platos ofrece un establecimiento, más ingredientes necesita almacenar y más difícil resulta mantener la regularidad en la ejecución. La amplitud de la carta también incrementa el riesgo de roturas de stock, compras urgentes y productos que permanecen demasiado tiempo en cámara.

Además, una oferta excesiva puede restar protagonismo a los platos más rentables y dificultar la decisión del cliente. Cuando todo ocupa el mismo espacio y recibe el mismo tratamiento comercial, la carta deja de funcionar como una herramienta de venta.

“Reducir una carta no significa empobrecer la oferta. Bien ejecutado, permite concentrar las ventas, mejorar la calidad del producto, simplificar la operación y aumentar el margen”, afirma el responsable de Linkers.

La ingeniería de menú permite identificar qué platos deben potenciarse, cuáles necesitan ajustes de precio o presentación y qué referencias conviene retirar. La decisión no debe basarse únicamente en la opinión del chef o del propietario, sino en datos de venta, rentabilidad y coherencia con el concepto.

3. Compras sin estrategia ni centralización

Incluso los restaurantes con volúmenes elevados pueden estar comprando en condiciones poco competitivas si cada establecimiento, departamento o responsable toma sus decisiones de manera independiente.

La falta de negociación conjunta, homologación de proveedores, control de precios, planificación de pedidos y revisión de albaranes provoca desviaciones que, acumuladas durante todo el ejercicio, pueden representar una cantidad considerable.

En algunos negocios se negocia intensamente el precio de los productos principales, pero se presta menos atención a decenas de referencias secundarias que también tienen un impacto importante sobre el resultado.

Centralizar no significa renunciar a la calidad ni eliminar la autonomía de los equipos. Significa establecer criterios comunes, reducir duplicidades, comparar proveedores y utilizar el volumen de compra como una herramienta de rentabilidad.

La decisión tampoco debe reducirse a comprar más barato. Un proveedor competitivo debe ofrecer regularidad, calidad, trazabilidad, formatos adecuados, condiciones de pago y capacidad de respuesta. El precio es importante, pero una ruptura de suministro o una calidad irregular también cuestan dinero.

4. Plantillas dimensionadas por costumbre

Otro de los problemas habituales es mantener estructuras de personal heredadas del pasado, sin relacionarlas con las necesidades reales de cada servicio.

Las plantillas deben dimensionarse en función de la ocupación, el tipo de oferta, las franjas horarias, la estacionalidad y la productividad, y no exclusivamente según la manera en que el restaurante ha funcionado tradicionalmente.

En ocasiones, el negocio dispone del número adecuado de personas, pero distribuidas incorrectamente. Se acumulan recursos en horarios de baja actividad y faltan profesionales en los momentos críticos. El resultado es una plantilla costosa que, paradójicamente, continúa transmitiendo una sensación permanente de falta de personal.

Esto no implica necesariamente reducir equipos. En numerosos casos, el problema no se encuentra en el número de trabajadores, sino en la organización de los turnos, la distribución de responsabilidades, la falta de polivalencia y la ausencia de procedimientos claros.

Una mejor planificación puede reducir las horas improductivas, mejorar la conciliación, disminuir el cansancio y ofrecer un servicio más estable. La rentabilidad laboral y el bienestar del equipo no son objetivos incompatibles; con frecuencia dependen de la misma organización.

5. Falta de presupuestos y control mensual

Numerosas empresas hosteleras revisan sus resultados cuando el ejercicio ya ha terminado. Para entonces, cualquier desviación en compras, personal, productividad o gasto energético se ha consolidado durante meses.

Linkers recomienda trabajar con presupuestos mensuales y comparar sistemáticamente las previsiones con los resultados reales. Este seguimiento permite detectar rápidamente dónde se está perdiendo margen y aplicar medidas correctoras antes de que finalice el año.

No basta con comprobar que la facturación ha aumentado. Es necesario analizar cómo evolucionan el coste de producto, el coste laboral, el ticket medio, la productividad por hora trabajada, las ventas por franja horaria y el resultado de cada unidad de negocio.

“Una cuenta de resultados anual explica lo que ha sucedido. Un buen sistema de control mensual permite decidir lo que debe suceder”, apunta Basilio.

El presupuesto no debe considerarse una previsión rígida, sino una herramienta de dirección. Permite anticipar temporadas bajas, planificar inversiones, controlar la tesorería y establecer objetivos comprensibles para cada departamento.

6. Ausencia de dirección profesional

Un restaurante necesita cocina, sala y administración, pero también una figura que conecte todas estas áreas y tome decisiones desde una perspectiva empresarial.

La ausencia de una dirección profesional provoca que cada departamento persiga sus propios objetivos. Cocina prioriza producto y producción; sala, servicio y satisfacción del cliente; administración, contención del gasto. Sin una visión común, el negocio puede funcionar operativamente sin avanzar económicamente.

En otras ocasiones, el propietario termina asumiendo todas las decisiones: compras, personal, proveedores, incidencias, reservas y mantenimiento. Esta concentración ralentiza la empresa, impide delegar y deja poco tiempo para analizar el negocio.

El gerente actual debe comprender operaciones, personas, ventas, compras y rentabilidad. Su función no consiste únicamente en resolver incidencias, sino en transformar la actividad diaria en resultados sostenibles.

Esta figura también debe convertir los datos económicos en decisiones operativas comprensibles para el equipo. No sirve de mucho disponer de información si no se traduce en cambios de turnos, negociación con proveedores, revisión de porciones, formación comercial o adaptación de la carta.

Las señales de alarma

Existen varios indicadores que pueden revelar que un restaurante está creciendo sin mejorar realmente su situación económica:

• La facturación aumenta, pero la tesorería continúa tensionada.

• El negocio está lleno, pero necesita promociones constantes.

• Las compras crecen por encima de las ventas.

• Se producen diferencias frecuentes entre el consumo teórico y el consumo real.

• El ticket medio permanece estancado pese a la subida de precios.

• La plantilla trabaja más horas, pero la productividad no mejora.

• Los platos más vendidos no coinciden con los más rentables.

• Se realizan pedidos urgentes de forma habitual.

• El empresario desconoce el resultado económico de cada mes.

• La empresa depende completamente de la presencia diaria del propietario.

• Cada departamento trabaja correctamente de manera aislada, pero no existe una dirección común.

• Se toman decisiones basadas en sensaciones y no en información contrastada.

Detectar una de estas situaciones no significa necesariamente que el negocio sea inviable. Sí indica que necesita revisar su modelo antes de continuar creciendo.

La rentabilidad no se mejora con una única medida

Uno de los errores más frecuentes consiste en pensar que la rentabilidad se recupera simplemente subiendo precios o reduciendo personal.

Un incremento de precios sin una estrategia clara puede perjudicar la percepción de valor del cliente. Del mismo modo, una reducción indiscriminada de plantilla puede deteriorar el servicio, aumentar la rotación y terminar generando costes superiores a los que se pretendía eliminar.

La mejora debe producirse mediante una combinación de actuaciones: ingeniería de menú, revisión de escandallos, negociación de compras, simplificación de procesos, planificación laboral, formación comercial y control financiero.

En algunos establecimientos, el principal potencial de mejora se encuentra en la cocina. En otros, en la sala, las compras, el calendario de apertura o la estructura directiva. No existe una receta universal porque cada restaurante pierde rentabilidad de una manera diferente.

Por este motivo, Linkers defiende la realización de un diagnóstico integral antes de adoptar decisiones. El análisis debe comprender desde la reserva hasta el cierre de la cuenta, incluyendo compras, recepción de mercancías, almacenamiento, producción, servicio, venta y administración.

De la cultura de la facturación a la cultura del margen

Para Linkers, el futuro de la restauración pasa por abandonar la obsesión exclusiva por vender más y adoptar una gestión basada en indicadores: coste de producto, coste laboral, productividad por servicio, ticket medio, contribución por plato, rotación de la carta, consumo por categoría y resultado operativo.

Esto no significa convertir la hospitalidad en una sucesión de hojas de cálculo. Los números deben estar al servicio de la experiencia y no al contrario.

Una estructura rentable permite invertir en mejores productos, instalaciones, formación, tecnología y condiciones laborales. También ofrece mayor capacidad para afrontar imprevistos, innovar y crecer sin poner en riesgo la estabilidad de la empresa.

La rentabilidad es, además, una condición necesaria para construir equipos estables. Una empresa sin margen difícilmente puede ofrecer desarrollo profesional, invertir en formación o mejorar la organización de los horarios.

“Rentabilidad y hospitalidad no son conceptos enfrentados. Un restaurante que no gana dinero termina recortando calidad, perdiendo talento o cerrando. Gestionar bien es precisamente lo que permite proteger la experiencia del cliente y garantizar el futuro del negocio”, concluye David Basilio.

El nuevo éxito hostelero

El éxito de un restaurante ya no puede medirse únicamente por el número de clientes, la dificultad para conseguir una reserva o la facturación anual.

El nuevo éxito hostelero debe combinar capacidad de atracción, calidad, rentabilidad, estabilidad de los equipos y sostenibilidad empresarial. Un restaurante verdaderamente exitoso no es solo el que llena sus mesas, sino el que sabe por qué las llena, cuánto gana con cada servicio y cómo puede mantener ese resultado a largo plazo.

La gran transformación pendiente del sector no consiste necesariamente en abrir más locales o atender a más clientes. Consiste en profesionalizar la gestión de los negocios que ya existen para que la enorme actividad que generan se convierta también en valor económico, empleo estable y futuro empresarial

Más información: linkers.es