vinetur

Linkers avisa de que las ventas no bastan para valorar un restaurante

La rentabilidad, la deuda, el alquiler y la dependencia del fundador marcan su valor

jueves 1 de octubre de 2026



Linkers, consultora especializada en hostelería y restauración, advirtió este jueves, 1 de octubre, de que valorar un restaurante exige analizar mucho más que su facturación. La firma sitúa entre los factores que más pesan la rentabilidad real del negocio, la

deuda, el contrato de alquiler, la fortaleza de la marca, la estabilidad del equipo y la capacidad de la empresa para seguir funcionando cuando se aparta su fundador.

La consultora sostiene que uno de los errores más habituales entre propietarios e inversores consiste en fijar el precio de un restaurante tomando como referencia principal sus ventas. A su juicio, la facturación sirve para medir el tamaño del negocio y su capacidad comercial, pero no aclara cuánto dinero deja, qué riesgos asume, qué inversiones tendrá que hacer a corto plazo ni si sus resultados pueden mantenerse tras una operación de venta.

David Basilio, socio fundador y director de Operaciones de Linkers, sostiene que el valor de un restaurante depende de su capacidad probada para generar beneficios y caja con una estructura que pueda continuar por sí misma. Esa idea, señala la firma, obliga a separar dos conceptos que a menudo se mezclan: valor y precio. El valor pretende calcular, con criterios económicos y financieros, cuál sería una cifra razonable para el negocio. El precio final, en cambio, depende de la negociación entre comprador y vendedor y puede variar por la urgencia de las partes, las condiciones de pago, la rivalidad entre inversores o el interés estratégico de la adquisición.

Esa diferencia explica, según la consultora, por qué un comprador puede aceptar un precio más alto si la compra le da acceso a una ubicación atractiva, le permite incorporar una marca a su grupo o abrir nuevas líneas de actividad. Del mismo modo, ese importe puede bajar si aparecen dudas sobre la plantilla, si hay inversiones pendientes, si el alquiler presenta inseguridad o si toda la operativa depende del dueño actual.

Linkers insiste en que dos restaurantes con la misma cifra de ventas pueden tener valores muy distintos. Uno puede operar con márgenes adecuados, una renta asumible y una clientela fiel. Otro puede estar sometido a gastos altos, promociones continuas y una necesidad constante de recursos para mantener la actividad. También puede ocurrir, añade la firma, que un local aumente sus ingresos mientras pierde rentabilidad por el alza del producto, por un mal control laboral o por una expansión mal medida.

Para afinar el análisis, la consultora concede un papel central al EBITDA, el resultado antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones. Sin embargo, advierte de que esa referencia no siempre refleja la rentabilidad real en negocios familiares o muy ligados a sus propietarios. En este tipo de empresas es frecuente, señala Linkers, encontrar gastos personales cargados a la sociedad, retribuciones de socios alejadas del mercado, alquileres familiares con precios poco representativos o funciones directivas que asume el fundador sin cobrar un salario acorde.

Por eso, la firma recomienda “normalizar” el EBITDA. Ese ajuste consiste en retirar ingresos o gastos extraordinarios y reconstruir cuál sería el resultado del restaurante bajo una gestión profesional y en condiciones de mercado. Si el propietario dirige el local sin una remuneración equivalente a la de un gerente, ese gasto futuro debe incorporarse al cálculo. La idea, remarca Basilio, no es mejorar las cifras de forma artificial, sino medir cuánto genera en realidad la actividad.

La consultora también llama la atención sobre la calidad del beneficio. No vale lo mismo un restaurante que lleva años con resultados regulares que otro cuyo margen depende de una campaña excepcional, de una temporada concreta o de un evento que puede no repetirse. En ese examen entran el peso de cada línea de ingreso, ya sea sala, eventos, reparto a domicilio o catering; la dependencia de ciertas fechas; la concentración de clientes; el uso de descuentos; la diferencia entre crecimiento orgánico y aperturas recientes; y la capacidad del negocio para mantener su margen cuando factura más.

A ese análisis se suma la caja. Linkers recuerda que una empresa puede presentar beneficios contables y, al mismo tiempo, sufrir tensiones de tesorería. Por eso propone revisar cuánto stock necesita el restaurante, cuándo paga a proveedores, qué parte de sus ventas cobra al momento, qué inversiones debe repetir cada cierto tiempo y qué recursos necesita para pasar los meses de menor actividad. A juicio de la consultora, el inversor no compra solo una cuenta de resultados, sino una capacidad futura de generar efectivo.

La deuda es otro elemento que modifica por completo la cifra final. La firma advierte de que el valor total de una empresa no coincide siempre con el dinero que acaba recibiendo el propietario. Antes del cierre hay que revisar préstamos, pagos pendientes, compromisos con proveedores, contratos de leasing o renting, posibles litigios y necesidades de circulante. Un restaurante puede tener una operativa valiosa y, al mismo tiempo, arrastrar una estructura financiera que reduzca mucho el importe atribuible a los socios.

En restauración, el local ocupa además un lugar central. Linkers considera que el contrato de alquiler debe analizarse casi con el mismo detalle que las cuentas. La duración pendiente, las prórrogas, los avales, las revisiones de renta, la posibilidad de cesión, las causas de resolución, las limitaciones de uso o las obligaciones de mantenimiento pueden alterar de forma notable el valor del negocio. Un restaurante con buena marcha pierde atractivo si le quedan pocos años de contrato o si la cesión de la posición arrendaticia está limitada. En sentido contrario, un alquiler de larga duración y con reglas claras aporta estabilidad.

Cuando el inmueble pertenece también al empresario, la consultora aconseja separar el valor de la propiedad del valor de la actividad. Son activos distintos, aunque puedan transmitirse en la misma operación. Esa distinción evita inflar la cifra del restaurante con un componente inmobiliario que responde a otra lógica.

La marca y la reputación también cuentan, pero no de cualquier forma. Linkers señala que conviene distinguir entre una notoriedad propia del negocio y una fama ligada a la persona del fundador o del chef. Si la clientela, las relaciones comerciales y la visibilidad pública dependen por completo de una sola figura, la salida de esa persona puede afectar de manera directa a las ventas. Basilio plantea como pregunta básica si el restaurante seguirá funcionando igual cuando quien lo creó deje de estar cada día en el local.

En ese apartado, la consultora incluye además la revisión de la titularidad jurídica de la marca, el dominio web, las redes sociales, las bases de datos y los contenidos digitales. Si esos activos no están a nombre de la empresa o no pueden transferirse con claridad, su peso en la valoración disminuye.

El equipo es otro de los puntos que Linkers considera determinantes. En un negocio de servicios, el conocimiento no se limita a la maquinaria o a los contratos. También reside en las personas y en cómo trabajan entre sí. La presencia de un director competente, de una cocina estable, de responsables de sala consolidados y de sistemas de formación reduce el riesgo de la compra. En cambio, una rotación alta, conflictos internos, vacantes en puestos clave o una dependencia excesiva de perfiles concretos juegan en contra del valor.

La revisión debe alcanzar igualmente a las licencias y a las instalaciones. La consultora aconseja verificar que la actividad real coincide con los permisos administrativos y que la cocina, la extracción, la climatización, la insonorización, la accesibilidad, la maquinaria y el mantenimiento general cumplen los requisitos exigibles. Un restaurante con buenos resultados puede necesitar, sin embargo, una inversión elevada a corto plazo para renovar equipos o adaptar el local. Ese desembolso futuro reduce el importe que el comprador estará dispuesto a pagar.

La organización interna pesa más de lo que parece. Linkers explica que un negocio ordenado facilita la transición entre propietarios y reduce la incertidumbre. Cuentas fiables, cierres mensuales, escandallos al día, inventarios periódicos, contratos bien archivados, manuales operativos, responsabilidades definidas y sistemas de control de compras y de gastos elevan la seguridad del comprador. También lo hace una dirección que ya funciona sin depender de la presencia constante del fundador.

La firma añade que el potencial de crecimiento solo aporta valor cuando puede demostrarse. La posibilidad de abrir nuevos locales, ampliar horarios, franquiciar la marca o elevar el ticket medio no basta por sí sola. Para que ese potencial pese en la valoración debe apoyarse en procesos replicables, una demanda ya comprobada, una estructura preparada y unos resultados razonables. Si ese desarrollo depende únicamente de lo que el futuro comprador sea capaz de hacer con sus propios medios, no debería atribuirse por entero al vendedor.

Linkers también pone en cuestión el uso automático de múltiplos sobre EBITDA. Avisa de que dos restaurantes con el mismo resultado no tienen por qué valer lo mismo si uno dispone de marca propia, estructura profesional, alquiler estable y poca

dependencia del fundador, mientras el otro necesita inversión inmediata o arrastra más riesgo regulatorio. El múltiplo, concluye la consultora, puede servir como referencia, pero no sustituye al análisis del negocio real.

Esa revisión no siempre debe hacerse con el mismo método. En una empresa rentable y consolidada pesará más su capacidad para generar beneficios. En un negocio con resultados insuficientes, la valoración puede apoyarse más en la ubicación, las licencias, las instalaciones o el fondo de comercio. En grupos con varios locales, además, conviene estudiar por separado la situación de cada unidad para evitar que un establecimiento muy rentable oculte las pérdidas de otro.

La consultora sostiene que preparar una venta con antelación mejora el valor final. Entre las medidas que recomienda figuran ordenar la información contable, separar los gastos personales de los empresariales, revisar contratos y licencias, negociar una mayor duración del alquiler, consolidar un equipo directivo y proteger jurídicamente la marca. A juicio de Basilio, un restaurante vale más cuando funciona como empresa transferible y no como una prolongación diaria de su propietario.