



Observatorio de la Restauración de Marca 2025-2026

Noviembre 2025



Marcas de Restauración



Borja Hernández de Alba

Presidente Marcas de Restauración

La restauración de marca se ha convertido en uno de los principales motores económicos de nuestro país. Este sector no solo mantiene un crecimiento sostenido y estable, sino que destaca por su capacidad para liderar la transformación en un contexto complejo como el que nos encontramos.

Los retos que tenemos por delante como sector son muchos, pero estamos preparados para afrontarlos y transformarlos en oportunidad de crecimiento. En Marcas de Restauración, nos planteamos como prioridad este año consolidar los avances de nuestro Plan Estratégico 2024-2026, que se construye sobre tres pilares: personas y talento, sostenibilidad y asuntos públicos, y que tiene como objetivo garantizar que cada una de nuestras acciones genere un impacto real y medible.

Estamos reforzando nuestra presencia y representación institucional, con el objetivo de impulsar la reputación del sector y consolidarnos como un interlocutor clave ante las administraciones públicas, garantizando que las decisiones que afectan a nuestros asociados se tomen con una visión informada y cercana a la realidad, y que las regulaciones sean viables, escalables y aplicables.

Como reflejan los datos del Observatorio de este año, la restauración de marca continúa ganando peso dentro de la restauración comercial. En 2025, este segmento supera ya el 31% sobre el total del foodservice.

El consumidor busca confianza, calidad y seguridad, y estos valores son los que aportan las marcas gracias a su constante esfuerzo por optimizar procesos, gestionar proveedores, incorporar tecnología y mejorar la eficiencia en los costes.

La digitalización constituye una palanca de transformación estratégica. Además de contribuir a mejorar la eficiencia interna, es un aspecto valorado muy positivamente por los consumidores, ya que permite anticiparnos a las demandas de los clientes y ofrecer una experiencia personalizada. Como dato relevante, el 87% de los directivos

entrevistados en el Observatorio consideran que los consumidores podrán realizar reservas o pedidos directamente con sus asistentes de IA en un futuro próximo, y para eso hay que estar preparado.

Otro activo estratégico e indispensable para nuestras compañías son las personas. El Convenio Colectivo Sectorial Estatal de marcas de restauración moderna marcó un hito por el reconocimiento del sector, y ha servido para introducir mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores, como incremento salarial, avances en igualdad y conciliación o en horarios de turnos o descanso, por ejemplo.

Asimismo, trabajamos en la atracción de talento y en la formación de nuestros trabajadores, ofreciendo unas oportunidades de crecimiento profesional muy amplias y adaptadas a las necesidades de cada persona. Nuestros empleados son el motor del sector y la clave para ofrecer el servicio de calidad que demandan los consumidores.

Nuestro sector seguirá su ritmo de crecimiento. Los directivos de las marcas de restauración tienen una visión optimista para el año 2026. El 69% planea un ritmo de aperturas igual o superior al actual, y el 63% prevé aumentar su plantilla el año que viene. La restauración de marca continuará siendo un motor de crecimiento económico para España.

La Asociación Empresarial Marcas de Restauración es una parte muy importante de la puesta en valor del sector de la restauración de marca. En 2026, la Asociación cumplirá 30 años, y a lo largo de este tiempo son muchas las personas que han ayudado a posicionar a Marcas de Restauración en donde nos encontramos hoy. Mi reconocimiento para todos ellos.

Desde Marcas de Restauración, continuaremos fortaleciendo nuestra influencia institucional y dignificando nuestro sector, un sector lleno de oportunidades y con muchas posibilidades de crecimiento profesional. Somos el punto de encuentro de la restauración de marca.

Circana

Una década de transformación



David Domínguez

Country Head of Foodservice Spain de Circana

El sector de la restauración en España ha atravesado una década marcada por la transformación, la resiliencia y la adaptación constante.

2025 ha sido un año de aparente estabilidad macroeconómica, pero también de prudencia por parte del consumidor. La recuperación de indicadores como el PIB, el empleo y el turismo contrasta con una confianza del consumidor aún frágil, reflejo de una sociedad que ha aprendido a convivir con la incertidumbre. Esta “calma tensa” define el tono del año: un entorno donde las decisiones se toman con más reflexión, y donde cada euro gastado busca aportar valor real.

En este escenario, la industria Foodservice española demuestra una fortaleza estructural notable. Aunque el crecimiento del gasto fuera del hogar se estabiliza tras el impulso postpandemia, el sector mantiene una cuota sólida del 32% dentro del gasto total en alimentación y bebidas (sumado el gasto en retail y en el sector Foodservice).

La estabilidad en el número de visitas anuales, el crecimiento del gasto medio por comensal, la consolidación de nuevos hábitos como el consumo individual y el avance de tipos de servicio como el take-away y el drive-thru, así como un mayor gasto en restaurantes de servicio rápido frente a los de servicio a mesa, evidencian una transformación profunda en la manera en que los españoles se relacionan con la restauración.

En la restauración comercial, la Restauración de Marca emerge como uno de los motores más dinámicos del sector. Mantiene un crecimiento sostenido y un margen de desarrollo aún amplio frente a otros mercados europeos. Su capacidad para

profesionalizar la gestión, diversificar conceptos y adaptarse a las nuevas formas de consumo la posiciona como un actor clave en la evolución del mercado. Por otra parte, el modelo independiente sigue siendo esencial especialmente para conectar con generaciones que valoran la cercanía, la autenticidad y el trato personalizado.

Uno de los grandes aportes de este observatorio es el análisis generacional. Comprender cómo cada grupo de edad —desde los Alfa hasta los Baby Boomers— interactúa con sector Foodservice permite identificar oportunidades reales de crecimiento.

El futuro de la industria Foodservice no se construirá sobre una única tendencia, sino sobre la capacidad del sector para entender esta diversidad de segmentos, con motivaciones y necesidades específicas, diferentes estilos de vida y expectativas que conviven en el mercado.

Desde Circana confiamos en que este anuario sirva como guía estratégica para operadores, marcas y profesionales que buscan crecer en un entorno cada vez más complejo, pero también lleno de oportunidades. Porque si algo ha demostrado la restauración española en los últimos años, es que sabe adaptarse, reinventarse y seguir siendo parte esencial de nuestra cultura, nuestras rutinas y nuestras emociones.

Por último, agradecer a los equipos de Marcas de Restauración y KPMG que han colaborado en la elaboración de este Observatorio y su compromiso por seguir dotando al sector Foodservice de una herramienta tan valiosa.

KPMG

Un momento de máxima exigencia



Enrique Porta

Socio responsable de
Consumo y Retail de KPMG
en España

La restauración de marca se encuentra inmersa en un momento de máxima exigencia, táctica y estratégica, en el que confluyen diferentes variables que impactan en la rentabilidad y competitividad del negocio e importantes decisiones de crecimiento y transformación que deben abordarse.

La prolongada presión inflacionaria, que sigue afectando a los márgenes y condicionando el comportamiento del consumidor, obliga a las empresas a proteger su rentabilidad y afinar su posicionamiento en precio, equilibrando la necesidad de trasladar incrementos de costes con la construcción de la percepción de valor de sus marcas.

Tal y como se recoge en este Observatorio, el exceso de regulación, dada la acumulación de diferentes exigencias y normativas, es uno de los principales desafíos del sector por el incremento de la complejidad operativa y su impacto en costes.

Adicionalmente, el talento se ha convertido en un factor de especial relevancia para el desarrollo del sector. Retos como el absentismo, la rotación o la dificultad para atraer perfiles adecuados no solo pueden tensionar la estructura de costes, sino también limitar la capacidad de expansión y la experiencia que ofrecen estas marcas. La gestión de personas, por tanto, se erige como un eje estratégico.

Al mismo tiempo, la competencia es más intensa, no solo entre actores del sector sino también de fuera del mismo, con una mayor relevancia de propuestas sustitutivas en canales adyacentes como la distribución alimentaria.

Además, los entornos de interacción y transacción con el cliente son cada vez más amplios y disruptivos, debido a la adopción masiva y al uso generalizado de asistentes de IA y redes sociales, que están concentrando el 'funnel' desde la consideración a la compra.

Asimismo, la creciente sofisticación del consumidor, con expectativas que van más allá del precio —atención, calidad, conveniencia, salud, diversidad, etc.— requieren propuestas de valor flexibles, innovadoras y alineadas con las nuevas demandas.

En este contexto, la incorporación de tecnología en general y la adopción de inteligencia artificial en particular se afianzan como una palanca crítica para mejorar la eficiencia, conocer al cliente y personalizar y elevar su experiencia y diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo, pero con inercias estructurales y tendencias sociodemográficas de fondo que invitan a pensar que la restauración de marca aún no ha alcanzado su techo en España.

El balance entre estas y otras amenazas y oportunidades sigue siendo favorable para el sector. No en vano, los grupos, aunque con más cautela, mantienen una visión ambiciosa y perciben recorrido de crecimiento para su negocio en los próximos años, como demuestran sus planes de expansión.

Para KPMG ha sido un placer colaborar un año más con Marcas de Restauración, y sus asociados, y Circana en esta nueva edición del Observatorio, que se consolida como una guía fundamental para entender las dinámicas, retos y perspectivas de un sector cada vez más relevante para la economía y la sociedad, y con un futuro claramente positivo para quienes sepan anticiparse y adaptarse a los cada vez más variados y rápidos cambios del entorno.

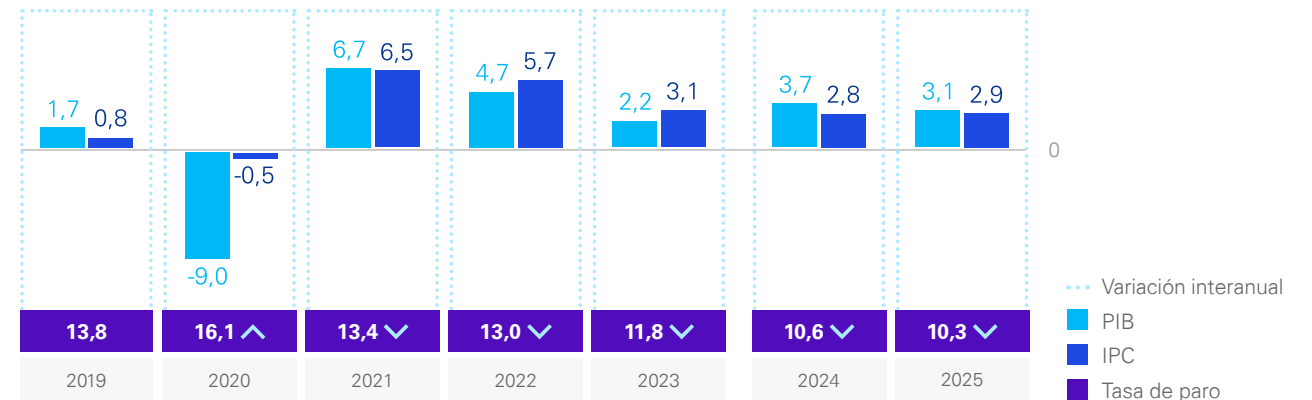
Una calma tensa



■ Estabilidad macroeconómica

En 2025 España se afianza un escenario de estabilidad económica. El crecimiento del PIB se mantiene firme, la inflación se modera tras los sobresaltos de los últimos años y el empleo registra sus mejores cifras desde antes de la crisis financiera.

Principales indicadores macroeconómicos



¹ PIB trimestre 2 de 2025. Variación anual. Índice de volúmenes encadenados / IPC Septiembre 2025 avance tasa de variación interanual. Tasa de paro trimestre 2 para 2025 y trimestre 4 para resto de años. Resto de periodos valor correspondiente a diciembre (IPC y tasa de paro) o trimestre 4 (PIB)

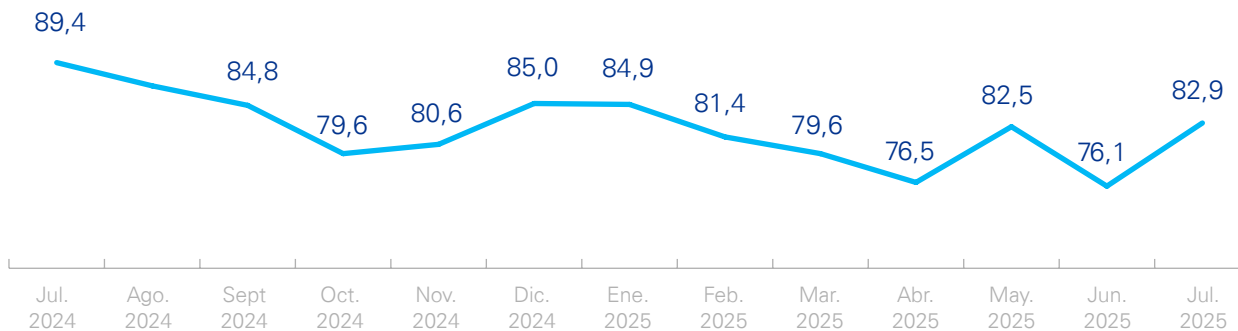
Fuente: INE / Elaboración: Circana

El turismo vuelve a niveles récord y las empresas muestran una actividad sólida. La gran mayoría de indicadores macroeconómicos apuntan a una recuperación consolidada.

■ Prudencia por parte de los consumidores

Pese a la tangible estabilización y mejora del contexto macroeconómico, el consumidor no responde con el mismo entusiasmo. El ICC (Índice de Confianza del Consumidor) decrece en el primer tramo de 2025, con repuntes en algunos meses que no se consolidan. En julio de 2025 el ICC se posiciona 6,5 puntos por debajo al registrado en el mismo mes de 2024.

Índice de confianza consumidor



Fuente: CIS

Por otro, la tasa de ahorro se mantiene elevada (20,4 en el segundo trimestre de 2025, fuente INE), reflejo de una población que aún no percibe la recuperación trasladándose a su economía doméstica. Los precios, aunque más estables, permanecen altos, mientras los salarios reales apenas avanzan.

Tras años de pandemia, inflación y tensiones geopolíticas, se ha instalado un cierto escepticismo: el consumidor actúa con la sensación de que podría venir *otro golpe*, y eso se traduce en decisiones más meditadas y menos impulsivas.



La restauración en cifras

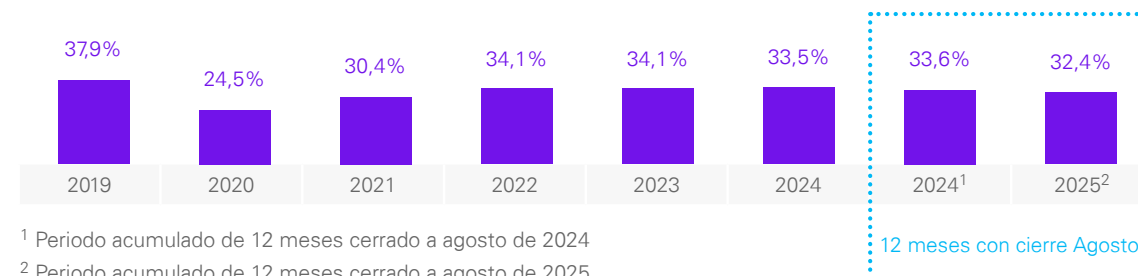


Foodservice continúa en crecimiento

Según los datos de Circana Panel CREST®, el consumo en Foodservice representa el 32,4% del gasto total realizado por los españoles en el conjunto de alimentación y bebidas. Esta cifra supone un ligero retroceso respecto al año anterior (33,6%), pero confirma que el sector se mantiene en niveles estructuralmente sólidos tras haber recuperado gran parte de la caída provocada por la pandemia.

La pérdida de algo más de un punto porcentual en 2025 debe interpretarse como un ajuste natural, consecuencia de la normalización del gasto tras la expansión postpandemia y del mayor peso que sigue adquiriendo el consumo dentro del hogar. Pese a ello, el Foodservice continúa siendo un motor clave de dinamismo económico.

Cuota valor Foodservice sobre total ventas en España (Foodservice + Gran consumo retail Alimentación y bebidas)



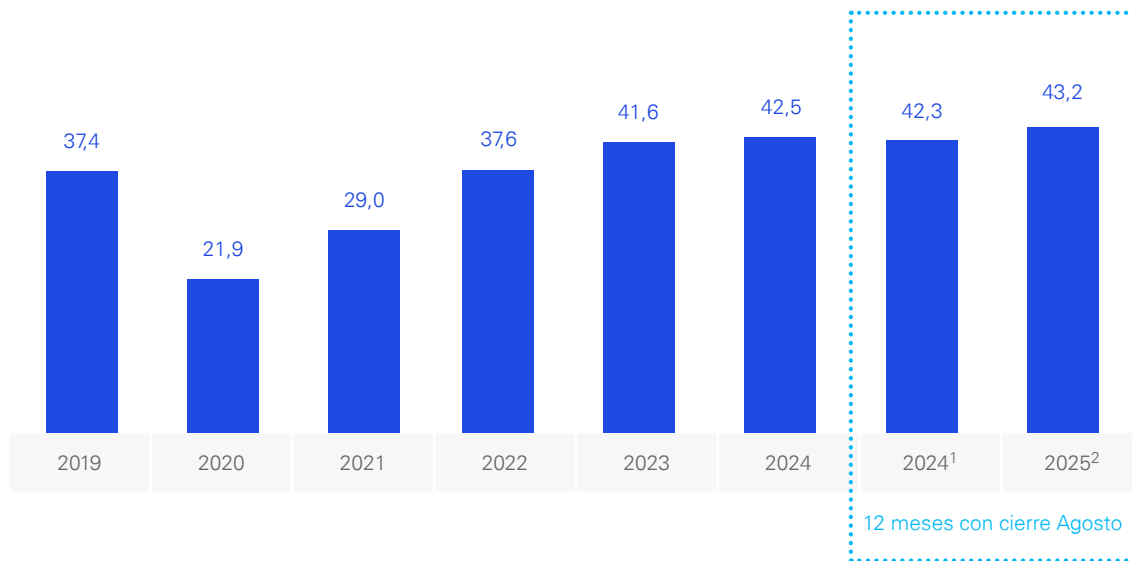
Fuente: Circana Panel CREST® / Panel detallistas

La trayectoria de los últimos años pone de manifiesto la resiliencia del sector: desde el mínimo histórico del 24,5% registrado en 2020, la cuota ha recuperado más de ocho puntos, manteniendo una posición estable en torno a un tercio del gasto total en alimentación y bebidas.

Foodservice continúa en crecimiento

El comportamiento reciente del mercado refleja un cambio de ciclo, la tendencia al crecimiento fruto de la recuperación post pandemia se estabiliza en torno a tasas de crecimiento más sostenidas.

Gasto Total en Foodservice en España ('000 Mio €)



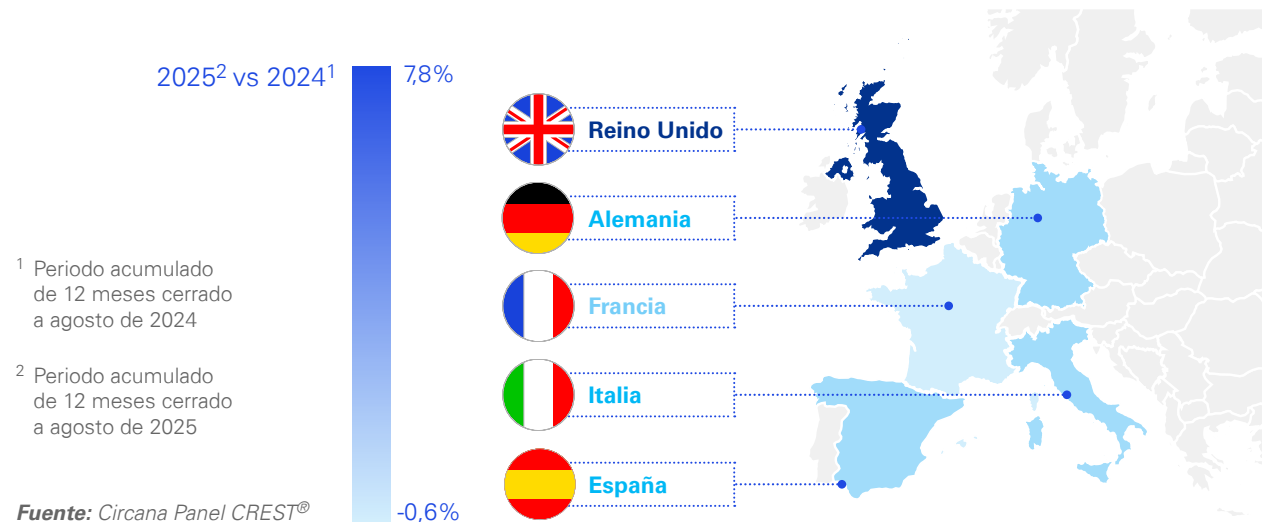
¹ Periodo acumulado de 12 meses cerrado a agosto de 2024

² Periodo acumulado de 12 meses cerrado a agosto de 2025

Fuente: Circana Panel CREST®

En el contexto europeo, España mantiene una evolución positiva, aunque más moderada que la de sus principales vecinos. Según los datos de Circana Panel CREST®, el gasto total en Foodservice en España registra un crecimiento del **2,3%**, situándose por debajo del incremento medio observado en otros países del entorno. Reino Unido lidera la expansión del sector con un avance cercano al **7,8%**...

Evolución gasto Total Foodservice (2025 vs 2024)



La lectura comparada permite entender la posición de España dentro de un escenario de consolidación del sector a escala europea. Tras los fuertes repuntes vividos en los ejercicios posteriores a la pandemia, las principales economías muestran ahora un ritmo de crecimiento más sostenible, marcado por la normalización de los precios y por la estabilización del consumo fuera del hogar. En este contexto, España se consolida como un mercado con una estructura estable y una recuperación asentada.

Pese a un crecimiento más moderado que el de sus homólogos, el desempeño español refleja la fortaleza estructural del sector con crecimiento sólido a lo largo de los años.

Mayor gasto medio por comensal

Mayor gasto medio por ocasión

El crecimiento del Foodservice en 2025 se apoya, una vez más, en un incremento del gasto medio por comensal, derivado de la inflación de precios, más que en una expansión del tráfico. Según el Panel CREST® de CIRCANA, el gasto medio por comensal aumenta un 2,3% respecto al año anterior, mientras que el número de visitas individuales se mantiene estable en comparación con 2024.

Evolución gasto, visitas y gasto medio por comensal



¹ Periodo acumulado de 12 meses cerrado a agosto de 2024

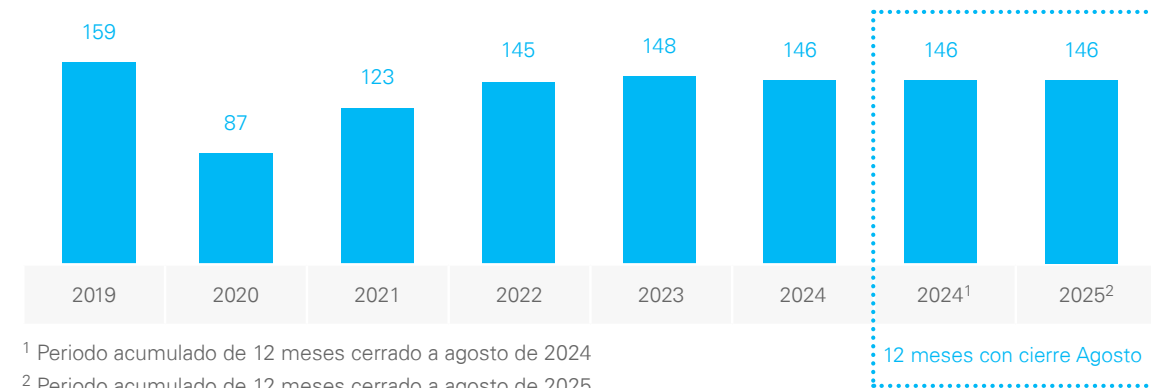
² Periodo acumulado de 12 meses cerrado a agosto de 2025

Fuente: Circana Panel CREST®

Tras los cambios de hábito derivados de la pandemia, el consumidor español ha consolidado su ritmo de consumo fuera del hogar, integrando la restauración en su vida cotidiana de nuevo, pero de forma más planificada.

El mantenimiento del número de visitas por persona confirma el posible cambio estructural que vive el consumo fuera del hogar en España. En el periodo acumulado de 12 meses cerrado a agosto de 2025, los españoles realizaron una media de 146 visitas per cápita a establecimientos de restauración, exactamente la misma cifra que en 2024. Este dato evidencia que el sector opera ya en un nuevo equilibrio de frecuencia, aunque todavía algo inferior a los niveles previos a la pandemia (159 visitas en 2019).

Visitas per cápita Total Foodservice (sobre total residentes españoles)



¹ Periodo acumulado de 12 meses cerrado a agosto de 2024

² Periodo acumulado de 12 meses cerrado a agosto de 2025

Fuente: Circana Panel CREST®

La estabilización en el número de ocasiones de consumo no debe interpretarse como un signo de debilidad, sino como fruto de un cambio profundo en las rutinas cotidianas. Los nuevos estilos de vida postpandemia —con más teletrabajo, menos comidas fuera y un ocio nocturno más limitado entre los jóvenes— han redefinido la manera en que los españoles se relacionan con la restauración. Sobre este nuevo marco, el consumidor es también más exigente y selectivo, priorizando las ocasiones que le aportan valor, comodidad o una experiencia distinta.

Quick Service Restaurants continúa creciendo

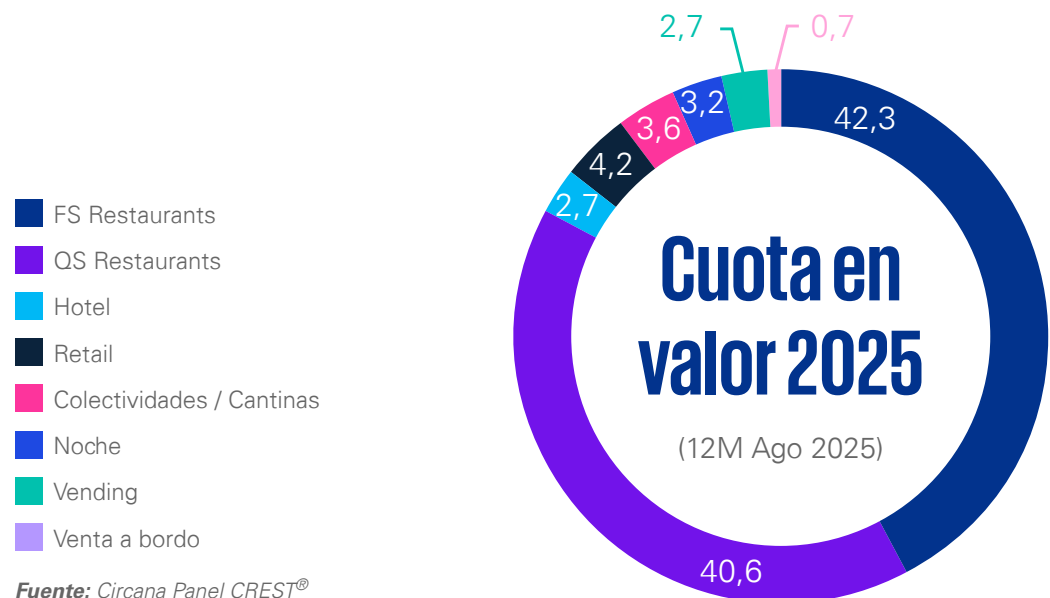
El análisis de la distribución del gasto total en Foodservice confirma un significativo reajuste en la estructura del mercado español durante 2025.

Los Restaurantes con Servicio a Mesa (Full Service Restaurants, FSR) mantienen su posición como principal canal de consumo, concentrando el 42,3% del gasto total, aunque perdiendo 0,6 puntos porcentuales de cuota respecto al ejercicio anterior. Los FSR —tradicionalmente asociados a experiencias más completas y de mayor valor añadido— afrontan un escenario de competencia intensa. Aun así,

continúan siendo el canal preferido por el consumidor, lo que les permite conservar un papel esencial dentro del ecosistema del Foodservice español.

En contraposición, los Restaurantes de Servicio Rápido (Quick Service Restaurants, QSR) refuerzan su peso con una ganancia de +0,6 puntos de cuota, consolidando la tendencia de los últimos años hacia formatos más ágiles, accesibles y adaptados al consumo cotidiano. Estos operadores han sabido capitalizar las nuevas rutinas de consumo vinculadas al trabajo híbrido, el delivery y las comidas fuera del horario tradicional.

Distribución del gasto por canal para el Total Foodservice



Fuente: Circana Panel CREST®

Variación puntos de cuota valor 2025² vs 2024¹



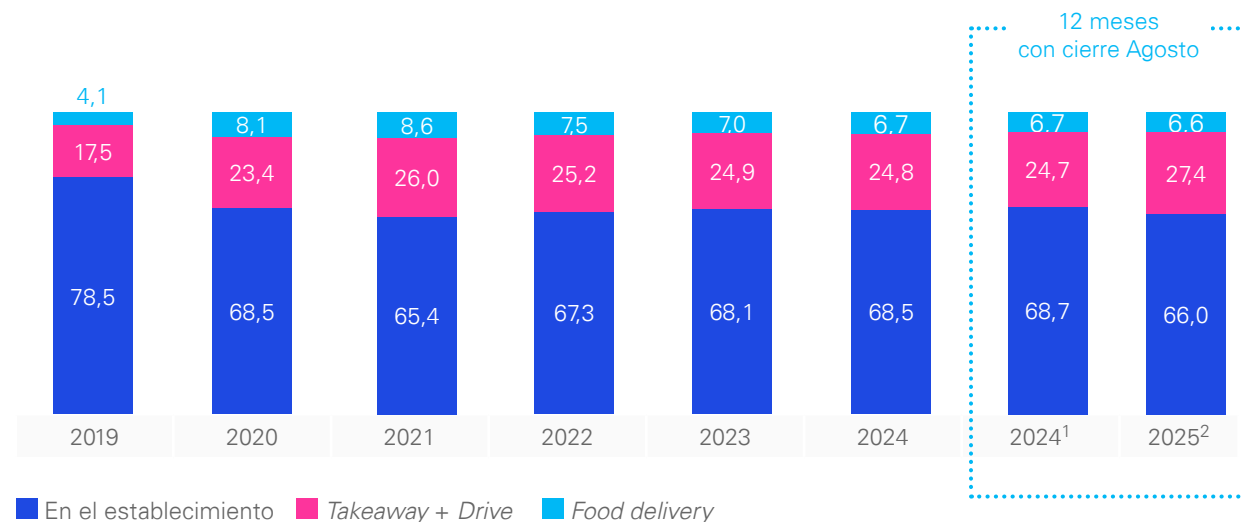
Este cambio en el reparto del gasto refleja la progresiva y constante transformación del consumidor español, que busca alternativas más flexibles en un contexto de mayor racionalización del tiempo y del presupuesto.

Avance sólido del convenience

El avance del *convenience* en el mercado español se consolida como una de las transformaciones más significativas del Foodservice en los últimos años.

En 2025, los formatos vinculados a la comida para llevar (*Takeaway + Drive Thru*) representan ya el 27,4% del gasto total, casi tres puntos más que en 2024, lo que confirma la fortaleza de este canal como respuesta a las nuevas rutinas de consumo. Por su parte, el consumo en el establecimiento desciende ligeramente hasta el 66% del total, mientras que el Food Delivery mantiene su peso estable, con un 6,6%.

Distribución del gasto total Foodservice



¹ Periodo acumulado de 12 meses cerrado a agosto de 2024

² Periodo acumulado de 12 meses cerrado a agosto de 2025

Fuente: Circana Panel CREST®

El crecimiento del Takeaway y Drive Thru responde a un consumidor que busca cada vez más flexibilidad, inmediatez y control sobre su tiempo. Este fenómeno, iniciado durante la pandemia y consolidado en la etapa poscovid, ha dejado de ser una alternativa coyuntural para convertirse en un hábito estructural. La expansión de la oferta de recogida en tienda y los nuevos modelos drive-thru impulsados por la Restauración de Marca y operadores independientes han contribuido a que la conveniencia se integre plenamente en la estrategia de negocio del sector.

Aunque el crecimiento del canal delivery muestra signos de moderación, sigue consolidándose como un vector clave para la captación de ocasiones incrementales respecto al consumo en sala, especialmente en entornos urbanos.

Si bien los agregadores digitales continúan expandiéndose a buen ritmo, su capacidad para capturar el flujo constante de pedidos del canal tradicional —realizados por vía telefónica— sigue siendo limitada. Esta dualidad refleja que el delivery no es solo una cuestión de tecnología, sino de accesibilidad, hábito y capilaridad operativa. Para muchos operadores, representa una palanca estratégica para ampliar cobertura, diversificar momentos de consumo y reforzar la propuesta de valor en un contexto de demanda cautelosa.

Este equilibrio entre consumo en el local, takeaway y entrega a domicilio muestra un mercado más diversificado y adaptado a las necesidades de distintos perfiles de consumidor. El crecimiento de las ocasiones fuera del establecimiento está impulsado tanto por la ampliación de la oferta —más formatos, marcas y canales— como por la adopción de rutinas distintas por parte de los hogares. En conjunto, el sector se reorganiza en torno a una mayor flexibilidad de consumo y a una oferta más versátil.

La combinación de estos comportamientos perfila un mercado cada vez más equilibrado entre las distintas formas de consumo. La búsqueda de la experiencia es más que nunca un factor estructural de decisión. Con ello, el Foodservice español refuerza su capacidad de adaptación a las nuevas rutinas de movilidad, trabajo y ocio, proyectando un escenario de crecimiento sostenido basado en la diversidad de ocasiones y formatos.

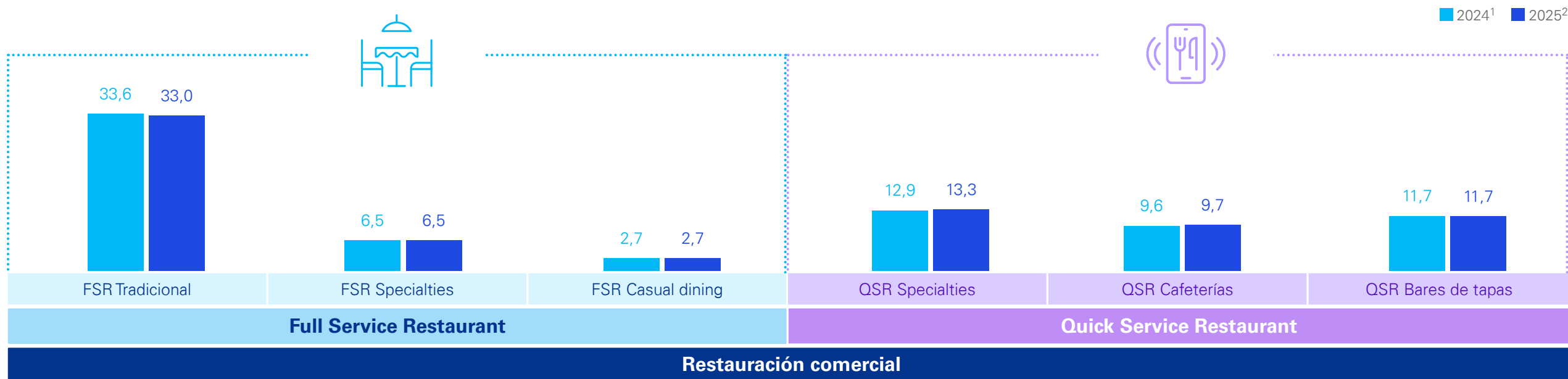
■ Segmentos en auge en la Restauración Comercial

El mapa de la Restauración Comercial en España continúa reconfigurándose, con movimientos sutiles pero consistentes entre los distintos formatos.

En 2025, los Full Service Restaurants (FSR) en su conjunto siguen concentrando la mayor parte del gasto del sector, aunque pierden ligeramente peso frente a los Quick Service Restaurants (QSR),

que mantienen una tendencia de crecimiento sostenido. En concreto, el FSR Tradicional reduce su participación en 0,6 puntos porcentuales, hasta el 33% del total, mientras que el segmento de QSR Specialties avanza hasta el 13,3%, consolidándose como el principal motor de expansión dentro del área de restauración rápida.

Cuota Valor sobre total Foodservice de los principales segmentos de Restauración Comercial



Fuente: Circana Panel CREST®

¹ Periodo acumulado de 12 meses cerrado a agosto de 2024

² Periodo acumulado de 12 meses cerrado a agosto de 2025

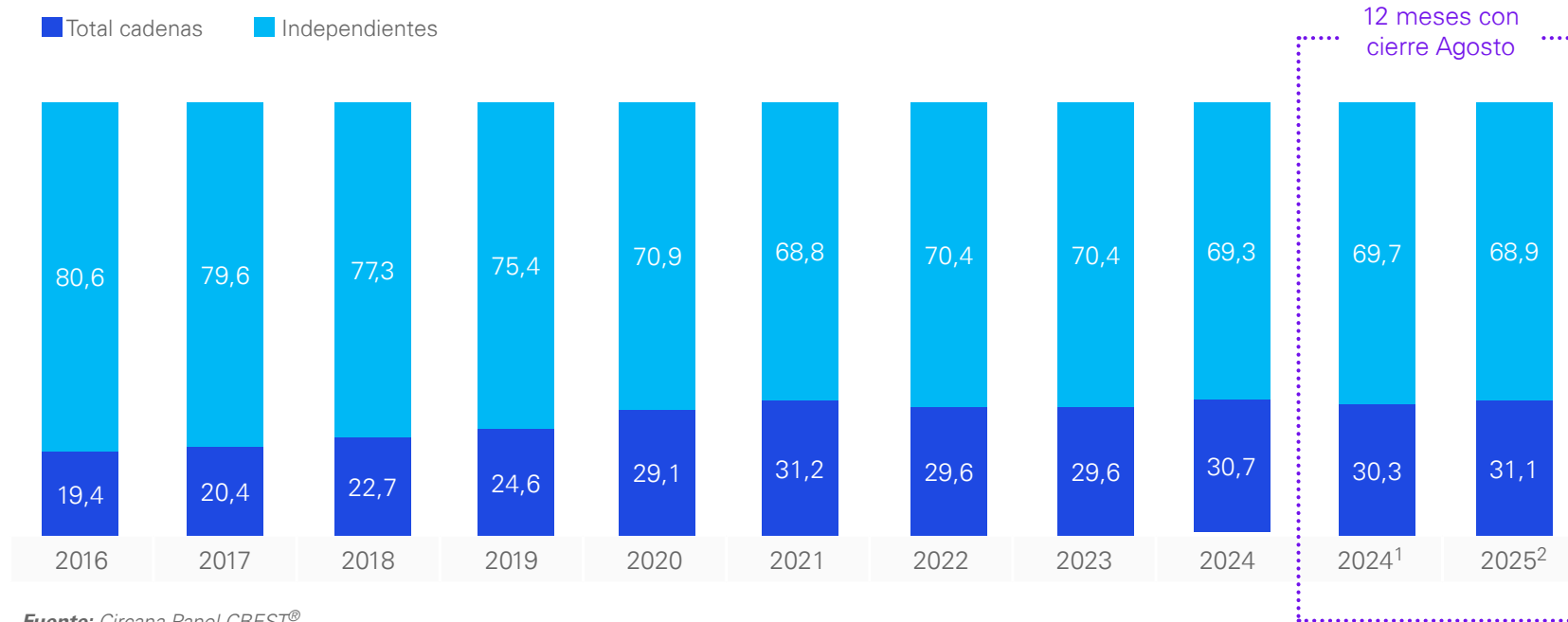
La Restauración de Marca acelera su crecimiento en Restauración Comercial

Dentro del perímetro de Restauración Comercial, la Restauración de Marca presenta un comportamiento claramente más dinámico que el de los operadores independientes, con un crecimiento del 5,1% en el gasto en 2025, frente al 0,9% de estos últimos, consiguiendo por lo tanto un avance significativo en cuota al alcanzar los 31,1 puntos.

Desde 2019, el avance acumulado de la Restauración de Marca registra un +46,9% de crecimiento en gasto, muy por encima del +5,7% de los negocios independientes.

El aumento de la cuota de las cadenas no implica la pérdida de relevancia del modelo independiente, que sigue siendo fundamental en el tejido nacional, pero sí un paulatino deterioro. La presión sobre costes, la necesidad de inversión en digitalización y la capacidad de la Restauración de Marca para generar economías de escala marcan una diferencia competitiva cada vez más visible.

Cuota en valor de la Restauración de Marca sobre la Restauración Comercial (QSR+FSR)



Fuente: Circana Panel CREST®

	% evolución del gasto 2025 ² vs 2019	% evolución del gasto 2025 ² vs 2024 ¹	Valor 2025 ² (Mio €)
Total Mercado comercial	15,8%	2,2%	35.843
Total cadenas	46,9%	5,1%	11.162
Independientes	5,7%	0,9%	24.680

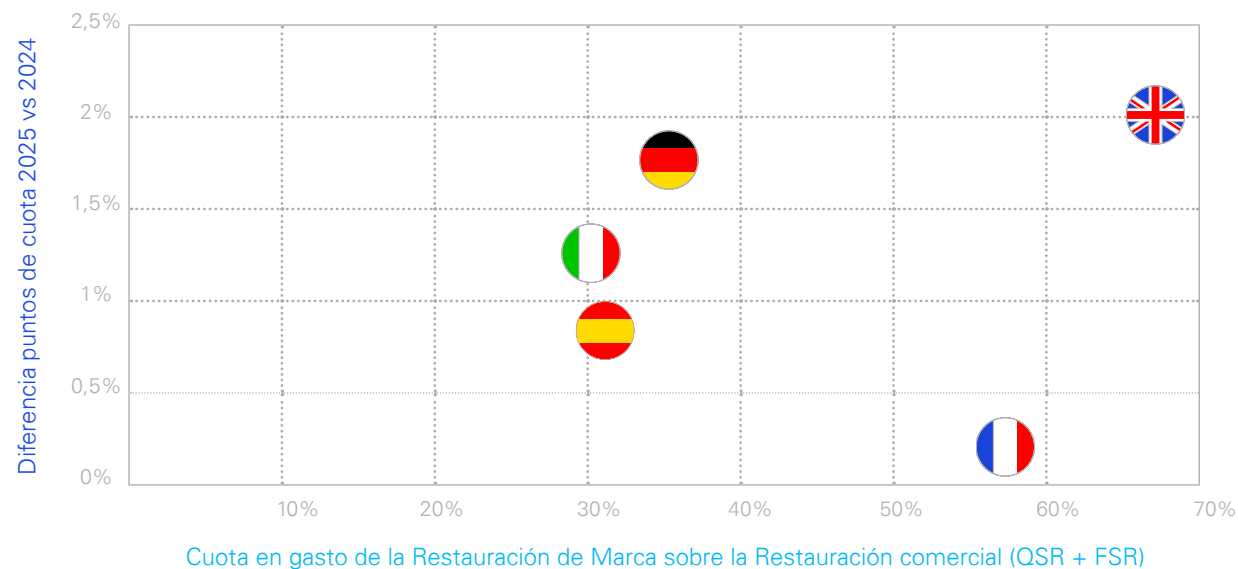
¹ Periodo acumulado de 12 meses cerrado a agosto de 2024

² Periodo acumulado de 12 meses cerrado a agosto de 2025

La Restauración de Marca continúa lejos de su techo un año más

Aunque el crecimiento de la Restauración de Marca en España continúa siendo elevado, su nivel de penetración sigue lejos de los mercados más maduros de Europa. Con una cuota del 31,1% del gasto sobre Restauración Comercial, nuestro país mantiene una estructura todavía dominada por operadores independientes, lo que pone de relieve el amplio margen de desarrollo para la Restauración de Marca en los próximos años.

Cuota en gasto de la Restauración de Marca sobre la Restauración Comercial (QSR+FSR) y diferencia de cuota 2025² vs 2024¹ (12 meses con cierre a Agosto)



¹ Periodo acumulado de 12 meses cerrado a agosto de 2024

² Periodo acumulado de 12 meses cerrado a agosto de 2025

Fuente: Circana Panel CREST®

El contraste con mercados como Reino Unido, donde las cadenas representan ya el 67,2% del gasto, o Francia, con un 57,1%, evidencia que el proceso de concentración en España está en una fase aún incipiente.

El avance de la Restauración de Marca en el territorio español está impulsado por varios factores: una mayor profesionalización de la gestión, la diversificación de conceptos —que abarca desde la restauración rápida hasta el *casual dining*— y una apuesta creciente por la omnicanalidad. A ello se suma la expansión de grupos nacionales y la entrada de enseñas internacionales, que elevan el nivel de competencia y aceleran la modernización del sector.

De cara a los próximos años, el crecimiento del modelo de marca seguirá apoyándose en la capacidad para equilibrar eficiencia y experiencia, manteniendo el atractivo para el consumidor mientras se refuerza la rentabilidad. Con una base sólida y margen para seguir ganando cuota, la Restauración de Marca en España aún no ha alcanzado su techo: más bien, está construyendo los cimientos de su próxima etapa de expansión.



Las generaciones y su impacto en Foodservice

La incertidumbre económica ha dejado huella, pero también ha reconfigurado las prioridades de los consumidores. Lo que parecía una respuesta coyuntural a la inflación o a la pandemia se ha convertido en un nuevo marco mental: una forma distinta de valorar el gasto y el placer.

En ese escenario de calma tensa, son las generaciones quienes marcan el pulso del mercado. Cada grupo expresa su relación con la restauración a través de hábitos, emociones y expectativas únicas. Descifrarlos a nivel sociológico y comportamental se hace imprescindible si queremos aprovechar las oportunidades de crecimiento en un contexto estable.



Fuente: Elaboración propia Circana basada en estudios sociológicos disponibles



Nacidos en un entorno donde la tecnología es parte natural de su vida, los más pequeños de hoy, la **Generación Alfa** (0–15 años), crecen rodeados de pantallas y contenidos audiovisuales. La inteligencia artificial forma parte de su experiencia vital, estando integrada en su proceso de aprendizaje y en su tiempo de entretenimiento sin que perciban una frontera entre lo digital y lo físico. Son extremadamente visuales y esperan inmediatez: respuestas rápidas, experiencias personalizadas y estímulos constantes. Se expresan con naturalidad a través de interfaces digitales y todavía están definiendo quiénes serán, pero ya muestran una capacidad sorprendente para manejar herramientas que facilitan la creatividad y el juego.

En el siguiente tramo vital emerge la **Generación Z** (16–29 años), primeros nativos digitales que han integrado la tecnología como vehículo para expresar su identidad, y digitalizar parte de los procesos sociales. Pero a diferencia de los Alfa, entienden la tecnología como una herramienta de ayuda y no como un compañero. Han crecido en un entorno diverso y se sienten cómodos expresando quiénes son y qué les importa. Emprendedores y autodidactas, buscan aprender por su cuenta y transformar sus pasiones en proyectos reales. Miden mucho el tiempo y esperan que la tecnología resuelva rápido lo que antes requería esfuerzo.

Quienes hoy transitan por la etapa de mayor construcción personal y profesional forman la **Generación Millennial** (30–44 años). Vivieron la transición del mundo analógico al digital y, por ello, combinan una mirada abierta al cambio con un fuerte sentido del propósito. Valoran las experiencias por encima de la posesión y buscan equilibrio entre bienestar, disfrute y responsabilidad social. Han desarrollado un estilo de vida donde la tecnología facilita el día a día, pero sin sustituir el deseo de conexión humana y coherencia con sus valores.

Con un rol más consolidado en sus hogares y carreras, la **Generación X** (45–60 años) combina la cultura analógica de su juventud con la competencia digital adquirida en la vida adulta. Esa posición les permite actuar como puente generacional, facilitando la adaptación tecnológica de los Baby Boomers mientras comprenden los códigos emergentes de los más jóvenes. Son responsables, pragmáticos y selectivos: valoran soluciones fiables que les ahorren tiempo y les aporten control.

Finalmente, la generación de los **Baby Boomers** (60+ años) mantiene una relación profunda con las tradiciones, el contacto social y los vínculos comunitarios. Una ética del esfuerzo bien arraigada y la experiencia acumulada a lo largo de los años influyen en sus prioridades. Valoran la estabilidad, la cercanía en el trato y la seguridad en los entornos que frecuentan. Su adopción tecnológica avanza, pero de manera selectiva y orientada a aquello que aporta comodidad real.



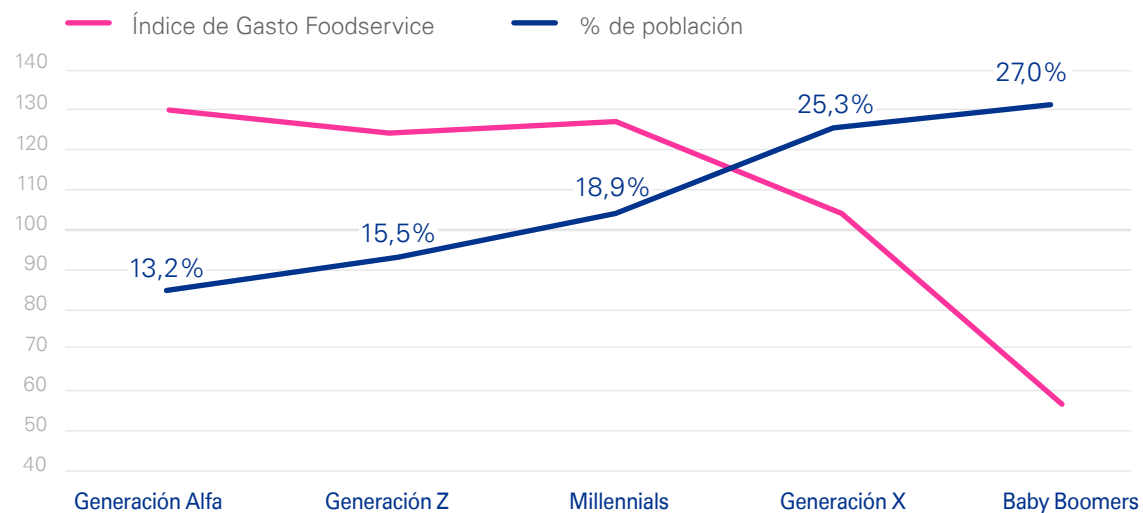
5 generaciones

5 generaciones, 5 maneras distintas de impulsar el sector Foodservice

Si en el ámbito social cada generación muestra prioridades y comportamientos diferenciados, cuando hablamos de su relación con la restauración esa diversidad es también evidente. Sus motivaciones cambian según la etapa vital en la que se encuentran, el valor que otorgan al tiempo libre, su capacidad de gasto o la importancia que conceden a la socialización, al cuidado de su salud o al entretenimiento. Estas diferencias enmarcan un contexto donde el qué se consume, cuándo se consume y por qué se consume varía de forma significativa según la edad.

Si atendemos únicamente a su peso demográfico, las generaciones de mayor interés para el sector serían las que concentran el mayor volumen poblacional —Generación X (25,3%) y Baby Boomers (27,0%)—, que juntas representan más de la mitad de los residentes en España. Sin embargo, cuando incorporamos la variable de gasto, la fotografía cambia por completo: los grupos que más destacan en cuanto a concentración de población no lo hacen del mismo modo en el gasto para consumo inmediato.

% Población e Índice de Gasto en Foodservice



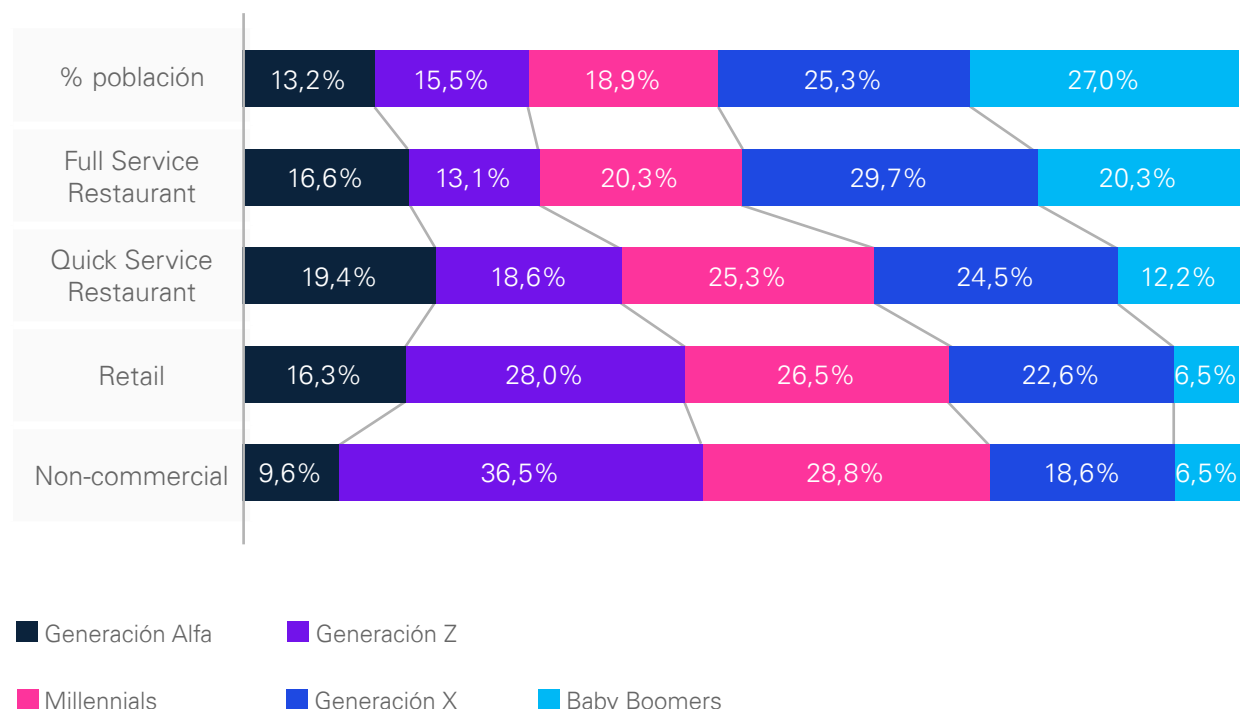
Fuente: Panel CREST® Circana / INE



5 generaciones

Las diferencias generacionales también se hacen evidentes cuando comparamos el perfil poblacional con el gasto que realiza cada generación en los diferentes canales.

% de población y distribución del gasto en segmentos por generación



La Generación Alfa destaca por su peso en la Restauración Comercial, en ambos segmentos Quick Service Restaurant (QSR) y Full Service Restaurant (FSR), dos entornos que conectan con su vida cotidiana y con el papel que juegan en las decisiones familiares. Aunque no eligen directamente, influyen con fuerza en las decisiones familiares de consumo fuera del hogar.

La Generación Z es la que muestra una mayor afinidad hacia segmentos alternativos a la Restauración Comercial, cómo son el Retail y Non-Commercial, muy ligado a su vínculo con entornos educativos y laborales, además de su preferencia por opciones rápidas y accesibles. Cuando acuden a un restaurante, su presencia es más elevada en Quick Service Restaurant (QSR) que en Full Service Restaurant (FSR), consolidando un patrón de consumo ágil, funcional y muy conectado con su estilo de vida.

Los Millennials presentan un patrón más equilibrado, con un peso relevante tanto en Quick Service como en Full Service. Su vida adulta y activa les lleva a buscar soluciones adaptadas al ritmo diario, alternando conveniencia, experiencia y socialización.

La Generación X se consolida como el núcleo del gasto en Full Service, el formato que mejor encaja con su etapa vital: estabilidad y poder adquisitivo.

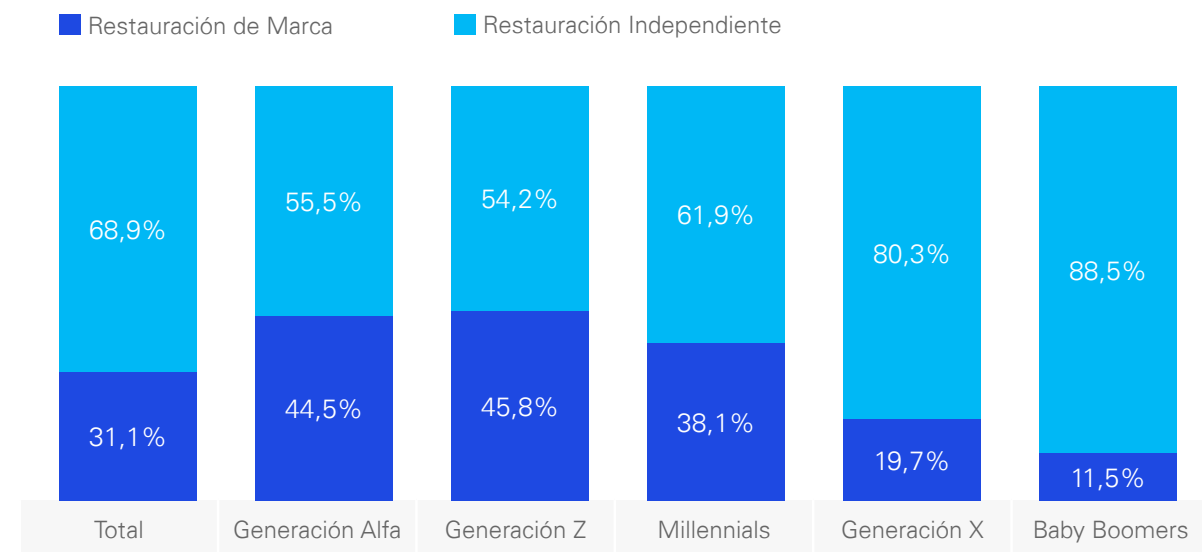
Por último, los Baby Boomers, fruto de su menor consumo en Foodservice, no destacan en ningún canal en particular. Si tienen que escoger prefieren un Full Service Restaurant (FSR) donde buscarán trato personal, la comodidad y la familiaridad.

Fuente: INE y Circana Panel CREST®

5 generaciones

Si nos enfocamos ahora en la Restauración Comercial, que incluye los segmentos de QSR y FSR, y supone el mayor porcentaje de gasto en el consumo inmediato, podemos observar que la cuota de la Restauración de Marca en cada generación refleja con claridad estas diferencias en la elección de canales. Entre los grupos más jóvenes, el peso de la Restauración de Marca se sitúa muy por encima de la media del mercado: tanto en la Generación Alfa como en la Generación Z, alrededor del 45% del gasto en restauración comercial se realiza en Restauración de Marca.

Cuota en gasto sobre total Restauración Comercial (QSR+FSR)



(*) periodo acumulado de 12 meses cerrado a Agosto de 2025

Fuente: Circana Panel CREST®

En cambio, a medida que aumenta la edad, la balanza se inclina con fuerza hacia la Restauración Independiente, hasta el punto de que en los Baby Boomers casi nueve de cada diez euros se destinan a este tipo de negocios.

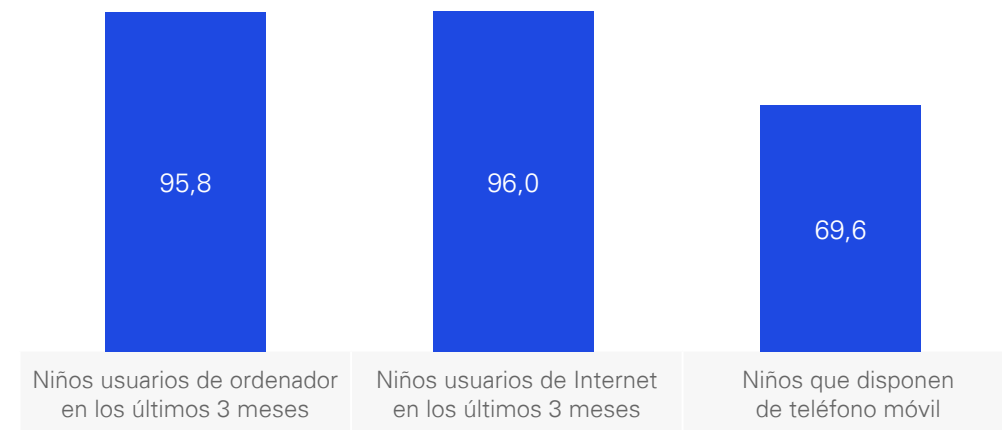
Queda demostrado por lo tanto que no existe un patrón común de consumo en Foodservice, sino una combinación diversa de comportamientos que se reflejan en la intensidad del gasto, en los canales que utilizan y en el peso que otorgan a la Restauración de Marca. Un mercado así solo puede entenderse mirando las particularidades de cada generación, porque el crecimiento no vendrá igual de todos los sitios ni al mismo ritmo.

A continuación, se analizan los aspectos más destacados de cada una de las generaciones, con especial interés en aquellos que impactan en su forma de consumo en el foodservice. Se ha realizado una intensa labor de síntesis en el análisis de cada una para poner de relieve los rasgos más diferenciales de su consumo, excluyendo otros que aún estando disponibles y ser posibles palancas adicionales -como por ejemplo, las motivaciones, el grado de satisfacción, etc.- supondrían ampliar el alcance de este documento en exceso.

Generación Alfa: dónde empieza lo que vendrá

La Generación Alfa es la primera que ha crecido en un entorno totalmente digitalizado. Para ellos, la tecnología no es una herramienta, sino parte natural de su vida diaria. El 96% utiliza Internet y el 95,8% ordenador de forma habitual, y 7 de cada 10 ya dispone de teléfono móvil, más limitado por la edad que por el interés. Acceden a contenidos desde cualquier pantalla disponible y su relación con lo visual y la inmediatez es dominante.

Uso de la tecnología - Generación Alfa (acotado de 10 a 15 años)

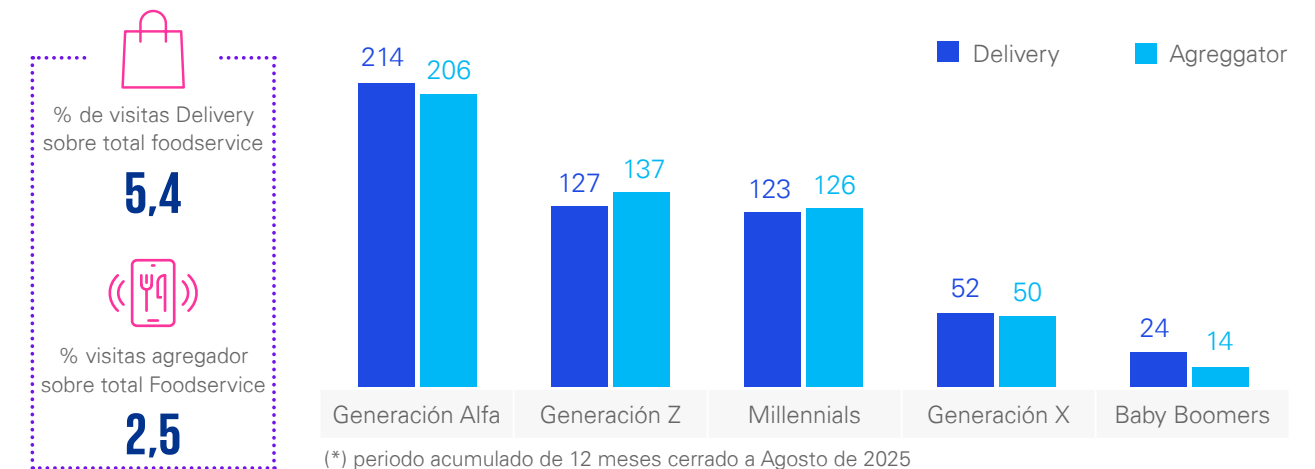


Esta exposición temprana viene acompañada de algo aún más diferencial: la inteligencia artificial forma parte de su paisaje cotidiano. Los sistemas de Inteligencia Artificial que recomiendan, sugieren y personalizan contenidos han configurado una generación que asume la inmediatez de la respuesta como estándar, y que entiende la tecnología como colaboradora, no como fricción. Lo digital se adapta a ellos, no al revés.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística / Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares 2024

Su huella ya se nota en Foodservice. La Generación Alfa lidera el uso del Delivery y de los agregadores, con una presencia muy superior de este canal en cuanto ocasiones de consumo. Aunque no son quienes toman la decisión de compra, influyen directamente en el gasto familiar, especialmente en momentos vinculados al ocio en casa y al disfrute desde plataformas digitales.

Índice visitas (% Delivery de cada generación vs % Delivery en Total Generaciones)



Fuente: Panel CREST® Circana

En el futuro inmediato, es decir, aquellos que tienen entre los 14 o 15 años, se relacionan con el mundo a través de entornos digitales y por tanto, en su abanico de alternativas sólo tendrán en cuenta aquellas que estén presentes en el mundo digital y que dediquen recursos a crear y mantener una relación activa con ellos.

Esto plantea un reto directo: sus expectativas marcarán el mínimo exigible del mercado. Han crecido esperando experiencias más rápidas, personalizadas y totalmente conectadas. Hoy, su voz todavía se materializa a través de sus padres; mañana, será el consumidor que decida. Foodservice debe prepararse ya para una generación que no ha pedido permiso para cambiar las reglas.

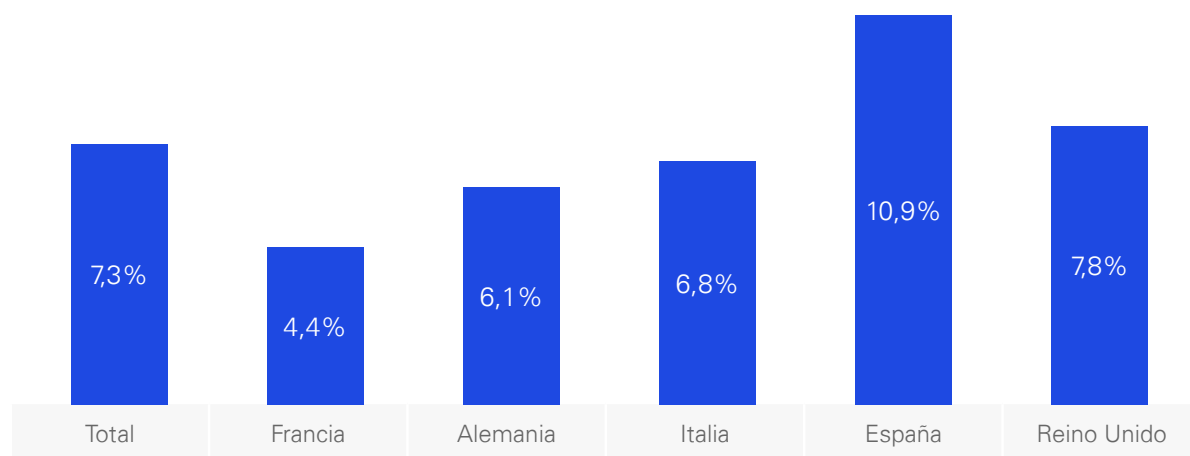
■ Generación Zeta: la salud como criterio de elección

La salud personal y familiar ha pasado a ser la segunda preocupación de la población sólo superada por el coste de la vida y las expectativas económicas futuras, según se desprende del estudio Sentiments*. Y el consumidor es cada vez más consciente que cuidando su alimentación, está cuidando su salud directamente.

Esta tendencia es trasversal para la población en su conjunto pero es en las generaciones más jóvenes, como la generación Z, donde esta tendencia se expresa con fuerza, habiendo abrazado rápidamente nuevos estilos de vida y de hábitos de alimentación.

Un ejemplo de lo anterior es que España es el país europeo donde el ayuno intermitente tiene mayor penetración, con un 10,9% de la población practicándolo de forma habitual.

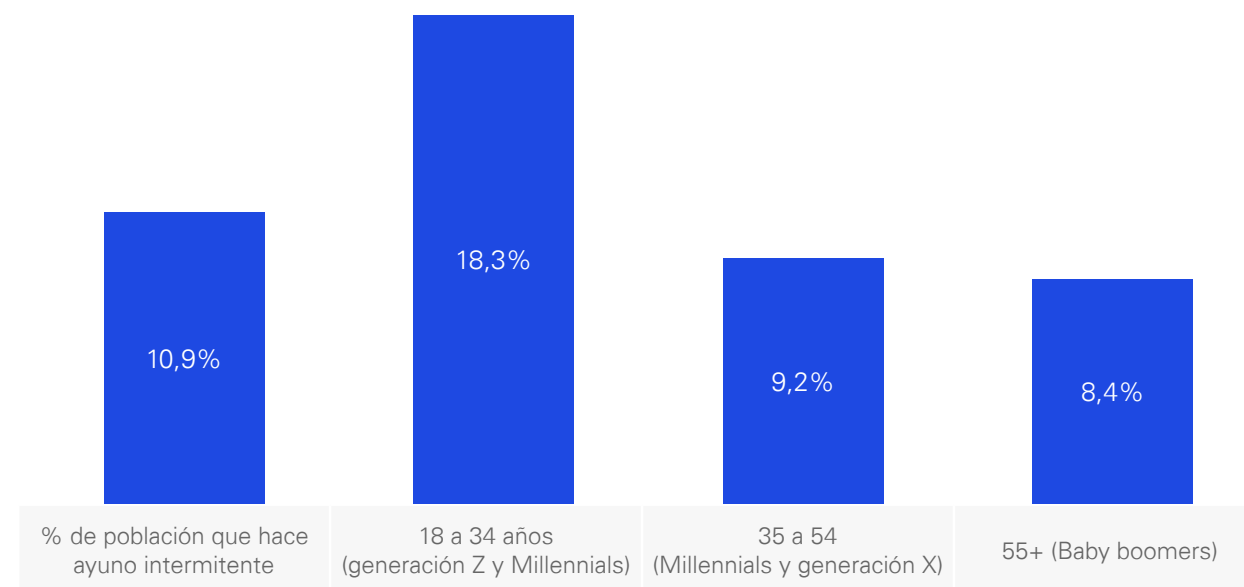
% de la población que hace ayuno intermitente por país



Fuente: Circana Sentiments survey - Mayo de 2025

Pero este liderazgo no es homogéneo por edades. Entre los 18 y 34 años (Generación Z), la cifra asciende hasta el 18,3%, muy por encima del resto de generaciones. Son quienes más normalizan este tipo de prácticas saludables.

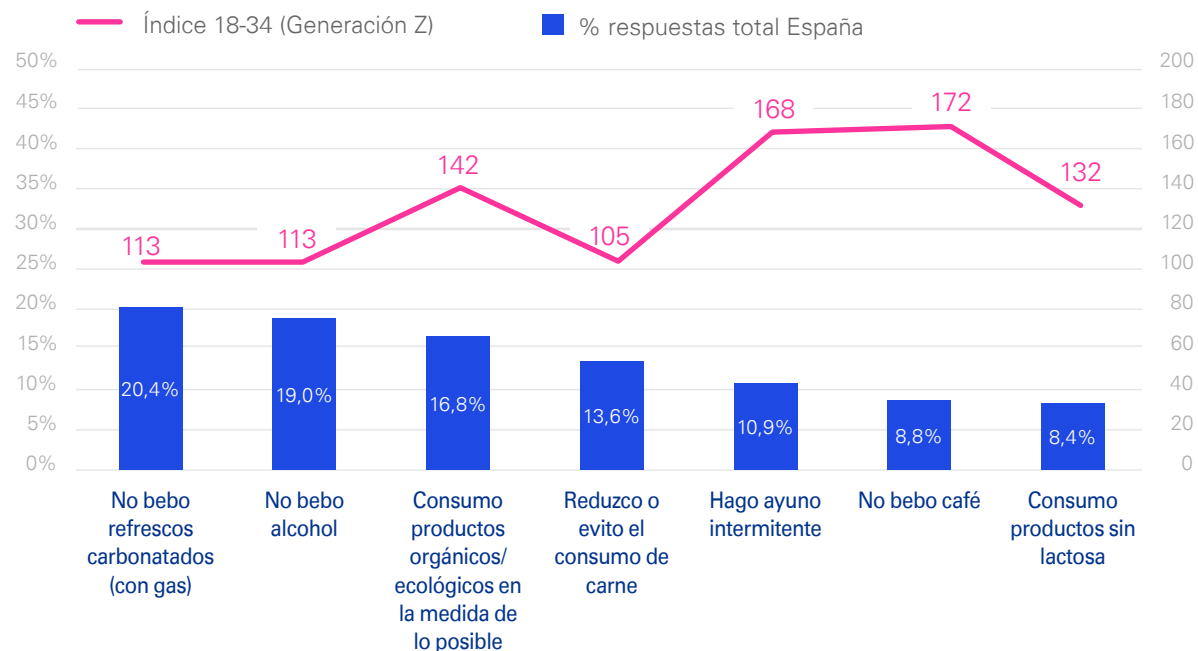
% de la población que hace ayuno intermitente en España



Fuente: Circana Sentiments survey - Mayo de 2025

Esta conciencia de cuidar la salud a través de la alimentación se extiende más allá del ayuno. Declaran reducir el consumo de carne, priorizan productos orgánicos siempre que es posible y evitan alimentos y bebidas que tradicionalmente se asocian al exceso.

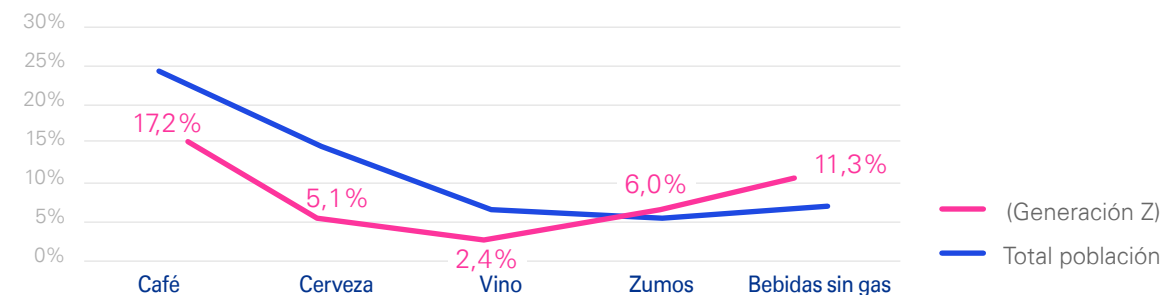
Hábitos alimentación generación Z



Fuente: Circana Sentiments survey - Mayo de 2025

Podríamos pensar que todo esto se queda en una declaración de intenciones, y estaríamos cometiendo un error. La Generación Z (18-34 años) lo demuestra con hechos: registra menos visitas vinculadas al consumo de café, cerveza y vino que el promedio del mercado, mientras que prioriza bebidas sin gas y zumos como alternativas más alineadas con su estilo de vida. Este cambio no apunta a ser transitorio dado que esta generación está entrando de lleno en la edad que en mayor medida incrementa su gasto tal y como marcábamos hace unos capítulos.

Incidencia sobre el total visitas de Alimentos y Bebidas



Periodo acumulado de 12 meses cerrado a Agosto de 2025
 (*) periodo acumulado de 12 meses cerrado a Agosto de 2023

Fuente: Panel CREST® Circana

La Generación Z está consolidando por lo tanto un cambio real en los hábitos de consumo. No se quedan en el discurso: lo que defienden, lo activan. La salud y el bienestar se sitúan en el centro de sus decisiones, y eso se refleja ya en datos objetivos que impactan en el Foodservice. Esta generación no solo sigue la tendencia saludable, sino que la convierte en oportunidades reales para Foodservice.

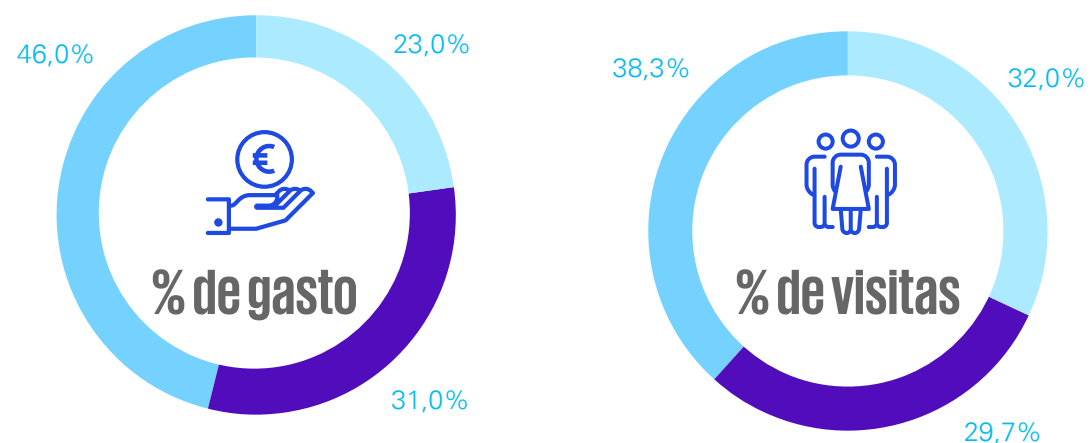
Hoy obliga a disponer de una oferta adecuada a estos nuevos patrones de alimentación, pero en el futuro habrá que hacer un seguimiento a esta generación sobre cómo estos patrones se consolidan o evolucionan en otros nuevos que de nuevo supongan un reto que satisfacer.

Millennials: cuando la ocasión individual cuenta

Comer solo ya no es un comportamiento aislado: es hábito y es negocio. Las visitas individuales representan ya un 32% de las visitas que se realizan en Foodservice y están completamente integradas en la rutina de los consumidores.

Total Foodservice

■ Visitas Individuales ■ Visitas 2 Personas ■ Visitas 3 o más personas

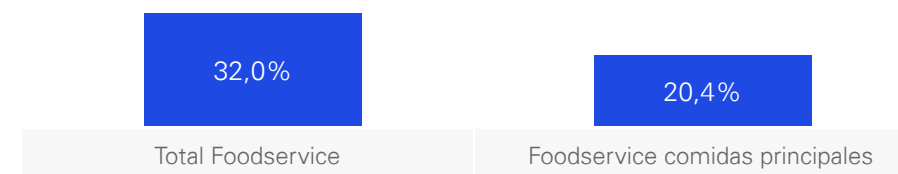


Periodo acumulado de 12 meses cerrado a Agosto de 2025

Fuente: Panel CREST® Circana

Podríamos pensar que este dato se explica por las ocasiones de consumo entre horas. Lejos de ser un consumo residual o vinculado únicamente al picoteo, más de una de cada cinco comidas principales fuera del hogar se ya realiza en solitario. La restauración ha dejado de depender exclusivamente de la ocasión social para atraer tráfico a sus establecimientos.

% de visitas individuales sobre Total Visitas realizadas en Foodservice

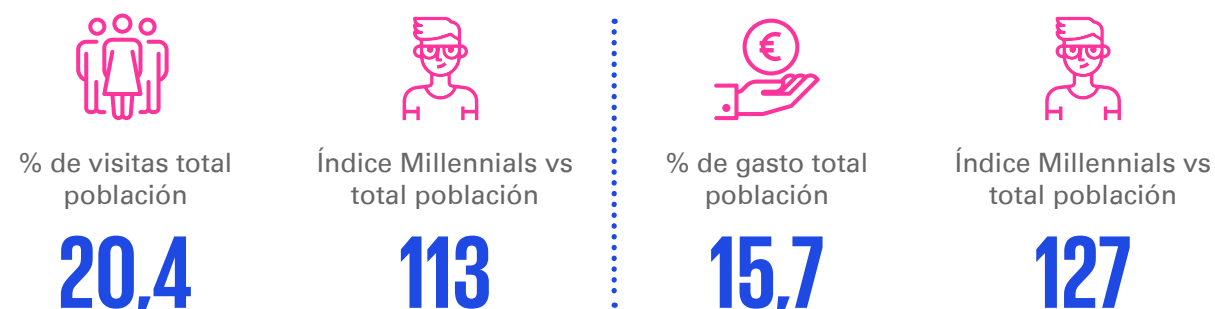


Periodo acumulado de 12 meses cerrado a Agosto de 2025

Fuente: Panel CREST® Circana

En este contexto, los Millennials constituyen una de las generaciones que más impulsa estas ocasiones individuales. Destacan en número de visitas que hacen en solitario en comidas principales, y destacan aún más en el gasto que realizan. Comer sin compañía forma parte de su día a día.

Foodservice Comidas principales - Total población vs Millennials



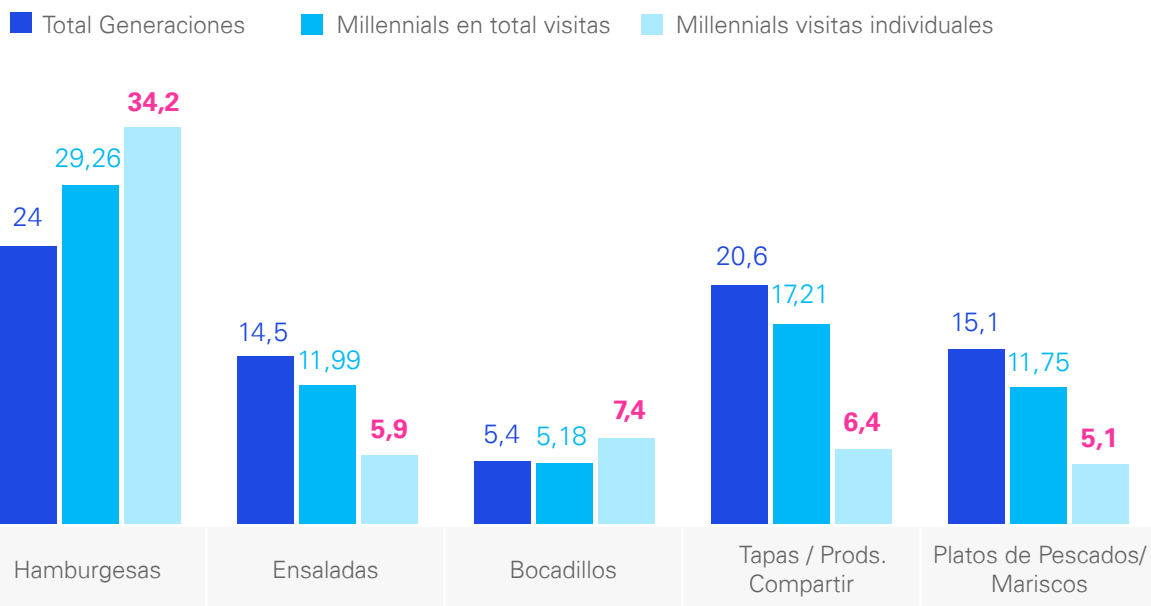
Periodo acumulado de 12 meses cerrado a Agosto de 2025

Fuente: Panel CREST® Circana

Cuando los Millennials comen solos, su patrón de consumo cambia. Las elecciones se orientan hacia formatos fáciles de gestionar: las hamburguesas ganan relevancia, mientras que los platos pensados para compartir pierden protagonismo sin penalizar el ticket que hacen en la ocasión, que como recoge el cuadro resumen, es un 27% superior al ticket promedio poblacional

Este comportamiento tiene un impacto directo en la estructura del mercado. En comidas principales individuales, la Restauración de Marca alcanza una cuota muy superior a la media. Para la Restauración Independiente, adaptar su propuesta al consumo en solitario representa una oportunidad tangible: menús diseñados para una persona, platos que no pierdan valor sin compañía y espacios que acompañen ese momento sin resultar incómodos.

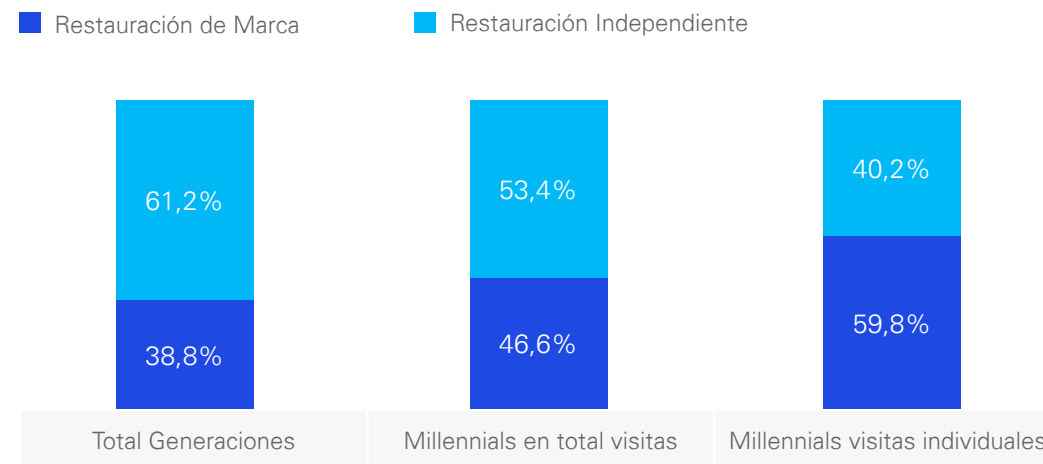
Incidencia de cada categoría sobre las ocasiones con Alimentos y Bebidas realizadas



Periodo acumulado de 12 meses cerrado a Agosto de 2025

Fuente: Panel CREST® Circana

Cuota en visitas de la Restauración de Marca Comidas principales en Restauración Comercial - % de visitas



Periodo acumulado de 12 meses cerrado a Agosto de 2025

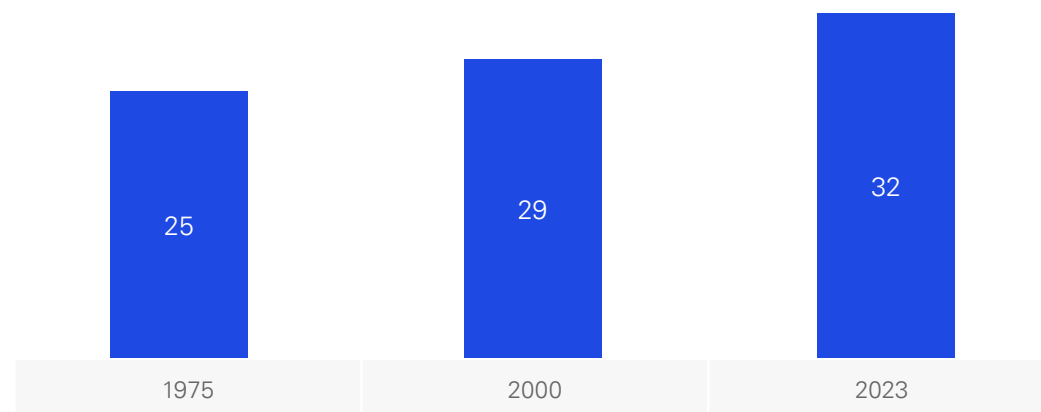
Fuente: Panel CREST® Circana

Generación X: la fuerza del término medio

La Generación X representa el centro de gravedad económico y familiar del país. Son, en muchos sentidos, la generación promedio: no encabezan las grandes tendencias ni protagonizan los grandes titulares, pero conectan y equilibran a quienes vienen antes y después. Actúan como generación puente, sosteniendo rutinas, conciliando necesidades y tomando decisiones prácticas en un momento vital donde se acumulan las mayores responsabilidades: trabajo estable, hipotecas aún activas y, sobre todo, hijos en plena adolescencia. Su vida doméstica es intensa y estructurada, y eso se refleja con fuerza en su manera de consumir fuera del hogar.

La evolución de la maternidad explica parte de esta realidad. Tener el primer hijo se ha ido retrasando en España: de los 25 años, en 1975, a los 32 años, en 2023. Esto sitúa a la mayoría de los padres de adolescentes en la Generación X, que se encuentra en un momento vital marcado por la planificación, la gestión constante de las gestiones domésticas y los retos que la adolescencia plantea en la dinámica familiar.

Edad de la madre al tener el primer hijo

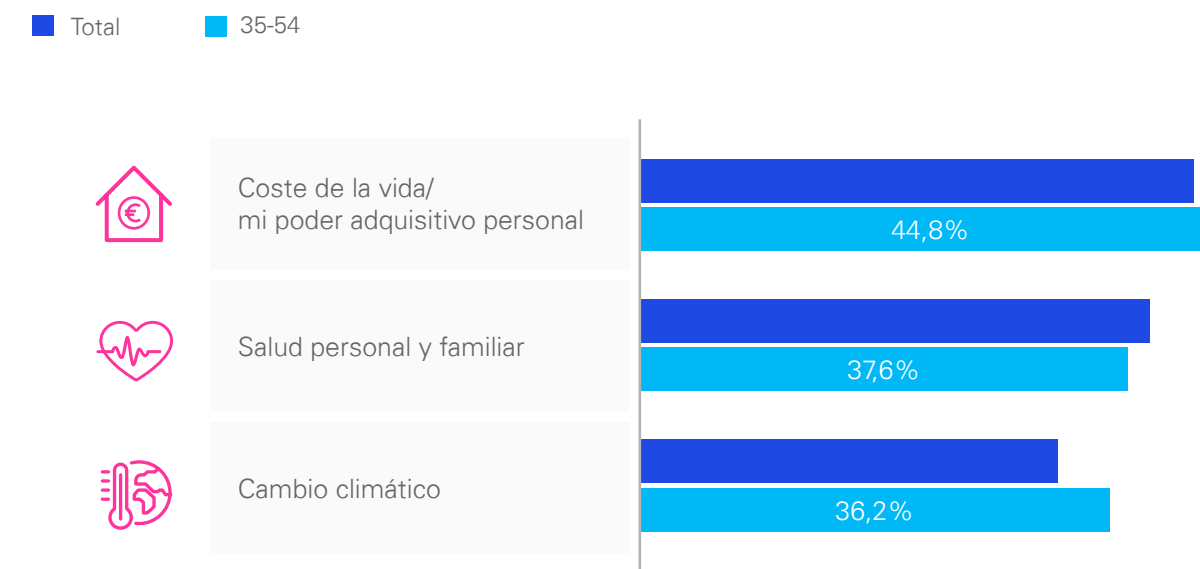


Fuente: INE

Esa carga de responsabilidades también define sus preocupaciones. Son la generación donde el coste de vida y el poder adquisitivo son las preocupaciones más relevantes, seguidos de cerca por la salud personal y familiar, como se ha comentado anteriormente. Vivir bien significa gestionar con cabeza y evitar riesgos innecesarios.

Al fin esta es la generación que sostiene la mayoría de los núcleos familiares con presencia de hijos, y su directriz principal es su defensa, construyendo un entorno estable y seguro.

Principales preocupaciones Generación X (35-54) % muy de acuerdo

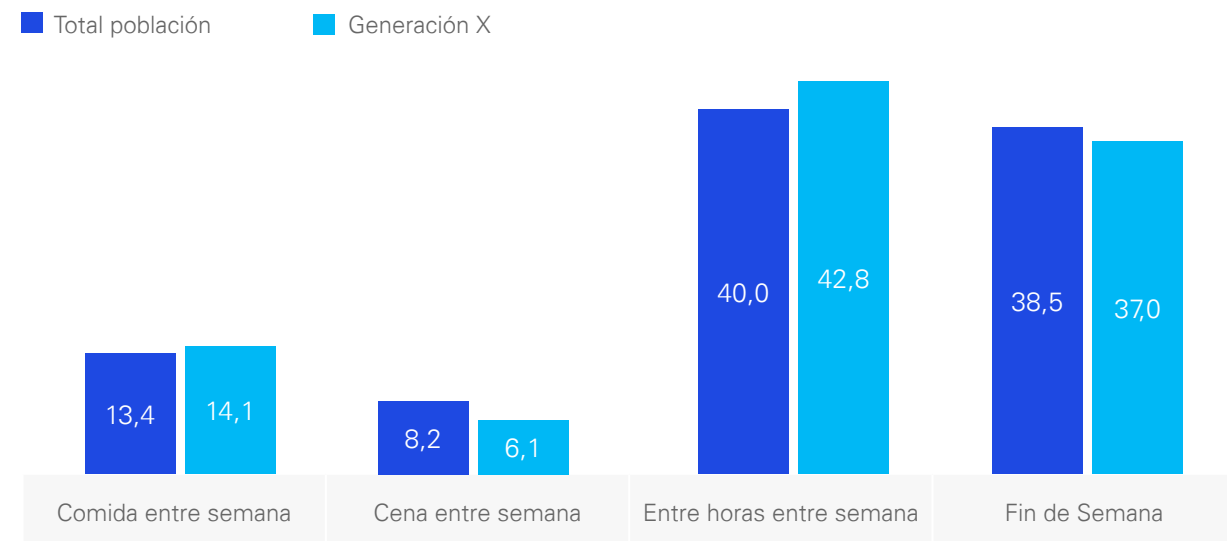


Fuente: Circana Sentiments survey - Septiembre de 2025

En Foodservice, su presencia se hace especialmente visible en aquellas ocasiones que encajan con su estilo de vida: consumo frecuente entre semana, principalmente en el “entre horas”, momentos rápidos que encajan con sus agendas y con la logística familiar, que tratan de mantener un difícil equilibrio entre las exigencias profesionales y las familiares. El fin de semana mantiene su importancia, aunque con menos intensidad que en etapas previas de la vida.

Cuando eligen establecimiento, lo hacen desde la practicidad y la confianza. Para ellos, “lo de siempre” funciona: el hábito, la accesibilidad y un ambiente familiar son determinantes en sus decisiones. Buscan previsibilidad y lugares donde saben que todo “saldrá bien”.

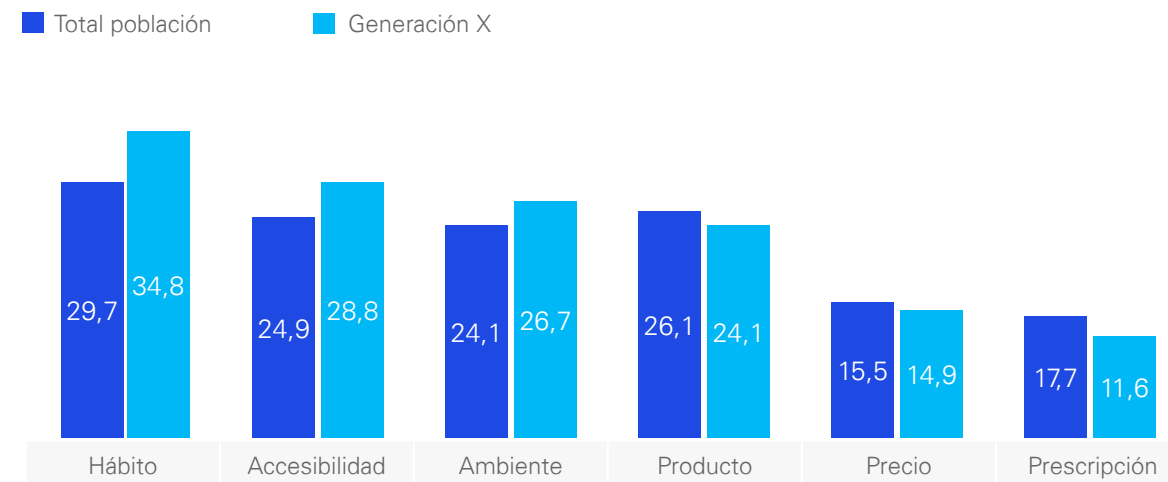
% visitas - Total Foodservice



Periodo acumulado de 12 meses cerrado a Agosto de 2025

Fuente: Circana Panel CREST®

Motivos de elección del establecimiento % de visitas - Total Foodservice



Periodo acumulado de 12 meses cerrado a Agosto de 2025

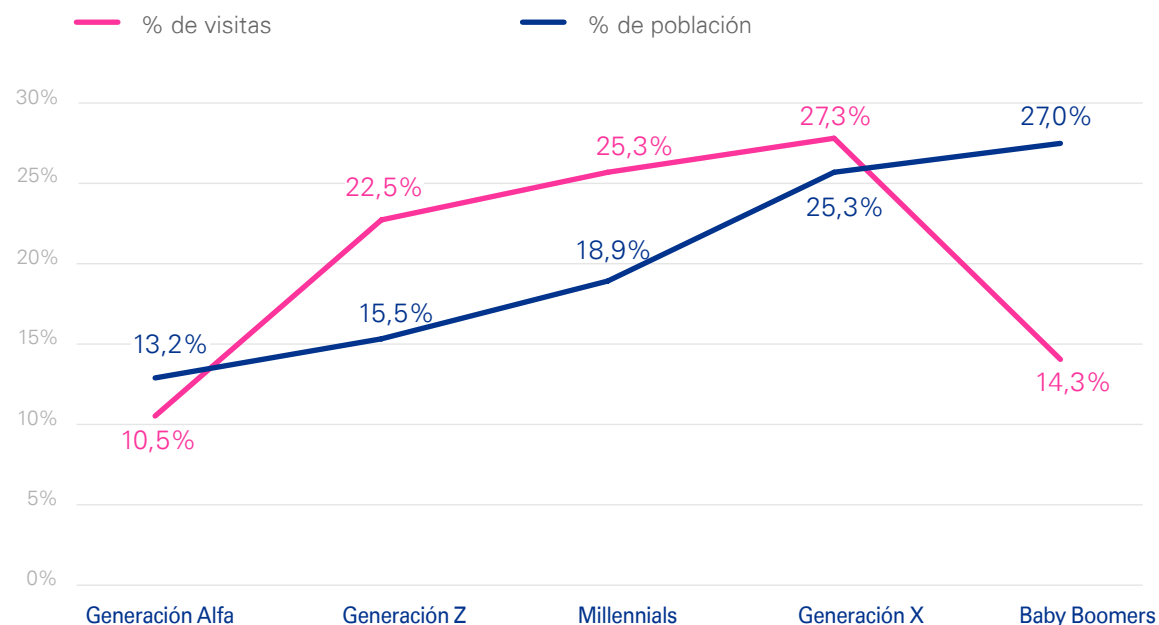
Fuente: Circana Panel CREST®

Esta combinación de estabilidad económica, rutina semanal y orientación al bienestar familiar convierte a la Generación X en un motor silencioso del sector. No es la generación que más ruido hace, ni la más asociada a nuevas tendencias, pero sí es la que sostiene volumen, continuidad y recurrencia. La restauración que entienda su pragmatismo —con propuestas consistentes, cómodas y confiables— encontrará en esta generación una base sólida de negocio para seguir creciendo en un contexto estable.

Baby Boomers: la generación sin prisa

Los Baby Boomers son la generación con mayor peso poblacional en España, pero su presencia en Foodservice es mucho más limitada de lo que cabría esperar, dado que representan el 27% de la población, pero tan sólo el 14,3% de las visitas.

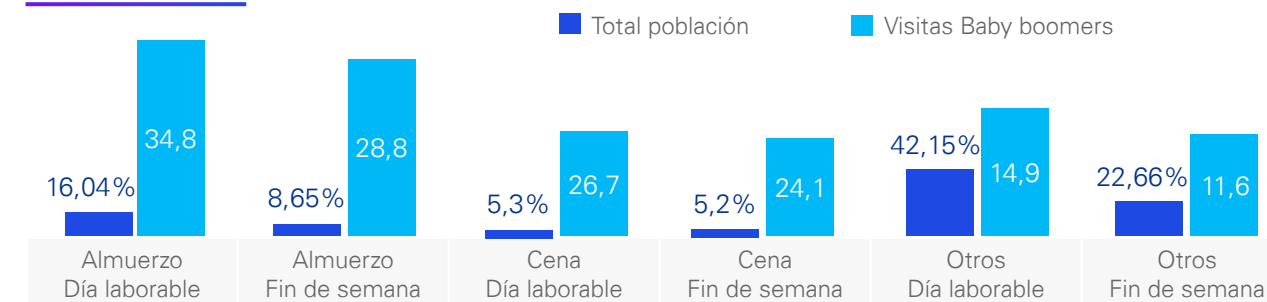
% de población y % de visitas en Foodservice por generación



Fuente: Panel CREST® Circana / INE

Aunque acumulando un menor % de visitas, muestran un patrón muy claro. Prefieren salir a comer, sobre todo entre semana, en cambio la cena suelen hacerla en casa.

Total Foodservice

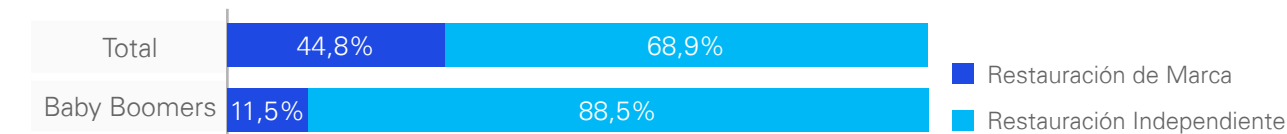


Periodo acumulado de 12 meses cerrado a Agosto de 2025

Fuente: Circana Panel CREST®

Su elección de canales es también clara, la Restauración de Marca tan sólo consigue un 11,5% de cuota entre los Baby Boomers, muy por debajo de la cuota que consigue a nivel total nacional. Son una generación que confía en lo conocido y que valora la relación directa con el restaurador. Por ello, la Restauración Independiente concentra casi nueve de cada diez euros de su gasto en restauración comercial, apoyada en la cercanía, el trato y el producto reconocible.

Cuota en gasto sobre total Restauración Comercial (QSR+FSR)

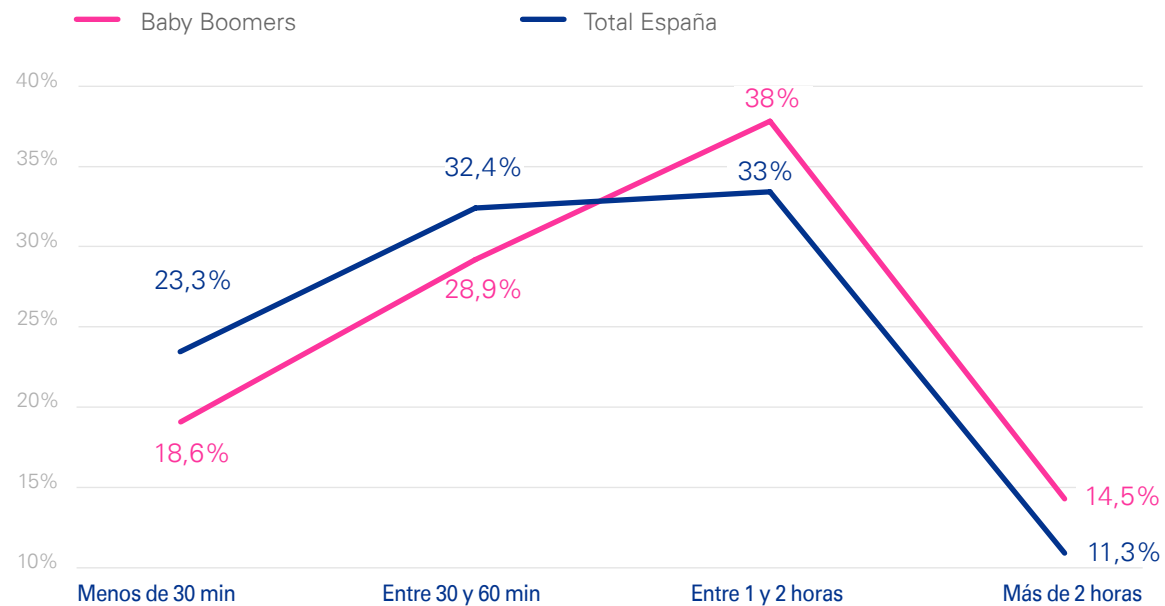


Periodo acumulado de 12 meses cerrado a Agosto de 2025

Fuente: Circana Panel CREST®

Para los Baby Boomers, comer fuera entre semana es tiempo compartido, un momento de relación que no se negocia. Dedican más tiempo que la media a almuerzos o cenas con amigos, especialmente en ocasiones que superan la hora: cuanto más pausada es la experiencia, más sentido tiene para ellos.

Tiempo invertido en almuerzo o cena con amigos - % de respuesta

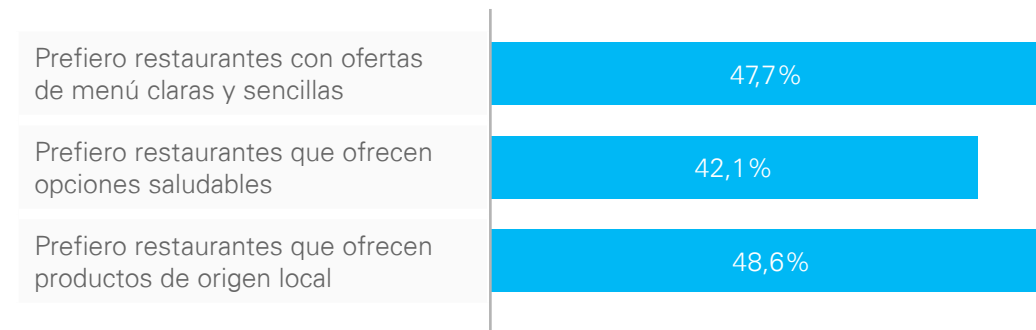


Fuente: Panel CREST® Circana / INE



Su elección se guía por claridad, confianza y autenticidad. Priorizan los restaurantes con producto local, menús entendibles y opciones saludables, pero sin artificios. No buscan novedades constantes, sino propuestas que transmitan cuidado y buena materia prima.

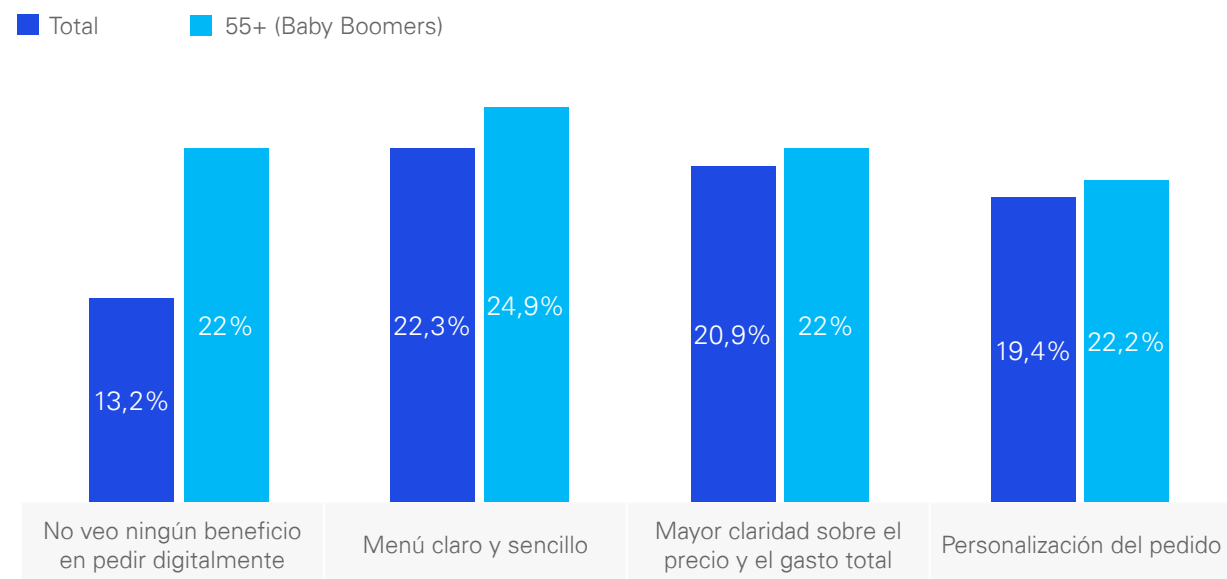
Baby boomers - preferencias en restauración



Fuente: Circana Sentiments survey - Wave 16 de 2025

En el entorno digital, hay un cierto rechazo tecnológico, gran parte de ellos no le ven ninguna ventaja a pedir de forma digital. Cuando lo hacen, necesitan beneficios claros. Valoran menús claros y sencillos, visibilidad del precio total y procesos sin fricciones. La tecnología que aporta tranquilidad, suma; la que complica, resta.

Beneficios de los pedidos digitales



Fuente: Circana Sentiments survey - Wave 16 de 2025

Los Baby Boomers no son el presente del volumen. Son el presente del valor: tiques altos, ocasiones sociales y una experiencia que se disfruta sin prisas. Y, al mismo tiempo, una oportunidad aún no capturada para la Restauración de Marca.

Expectativas a futuro

Durante los próximos años, la estructura generacional del mercado se moverá de forma paulatina. Los Baby Boomers irán perdiendo presencia y otras generaciones, como Alfa y Z, ganarán protagonismo y peso en el gasto. Esto implicará nuevas prioridades, nuevos ritmos y nuevas expectativas hacia la restauración.

La clave estará en entender qué hábitos evolucionan con la edad y cuáles permanecerán como rasgos propios de cada generación. Los jóvenes de hoy demandan rapidez, digitalización y opciones más saludables... pero necesitarán soluciones diferentes cuando su vida se llene de responsabilidades, familia y rutinas. El reto es acompañar esa transición y no perseguirla a destiempo.

Por eso, el sector deberá mirar más allá del volumen y pensar en segmentos con necesidades específicas, que cambian con cada etapa vital. Ya no basta con un mensaje único ni una propuesta indiferenciada: "el café para todos" se ha terminado. La oportunidad está en anticipar —y respetar— la diversidad de motivaciones, para crecer a medida que lo hace el consumidor.



La visión de las empresas

Este Observatorio aúna información cuantitativa relativa a la estructura y evolución del sector con las percepciones cualitativas del consumidor y la visión de los directivos. Por ello, una vez más, se ha recogido el pulso del entorno empresarial en el ámbito de la restauración de marca con el objetivo de identificar las principales perspectivas, prioridades, desafíos y oportunidades sectoriales en el corto y medio plazo.

En esta sección se presenta un análisis elaborado por KPMG que resume las conclusiones más relevantes de este ejercicio, basado en una encuesta realizada entre septiembre y octubre de 2025 a una muestra representativa de directivos de grupos vinculados a Marcas de Restauración, a quienes agradecemos su colaboración.

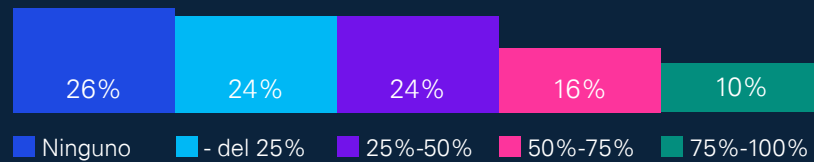
Características de la muestra

7.452
mill €
de facturación



6.478 locales

Operados en régimen de franquicia
(%franquicias/total) (% de compañías)



38 grupos de restauración encuestados, que agregan:



118.654
empleados



42%
Mujeres en dirección
(media simple)



59%
Mujeres en plantilla

Perfil de actividad



45%
QSR Especialidades
(burgers, pollo, pizza, etc.)



32%
QSR Cafeterías



18%
QSR Bares y cervecerías



39%
FSR Casual
(menú variado)



24%
FSR Especialidades
(burgers, pollo, pizza, etc.)



24%
FSR Internacional
(americano, asiático, indio, etc.)

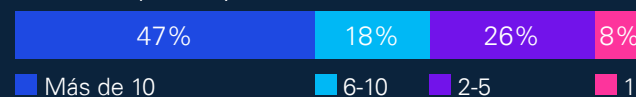


8%
Otros

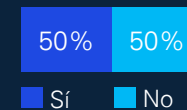
Presencia geográfica nacional



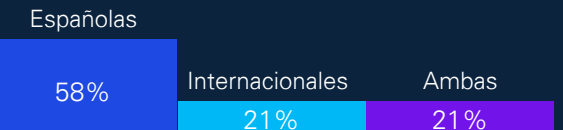
% de compañías y nº de CC. AA. con locales



Presencia internacional (gestionada desde España)



Tipo de marcas gestionadas

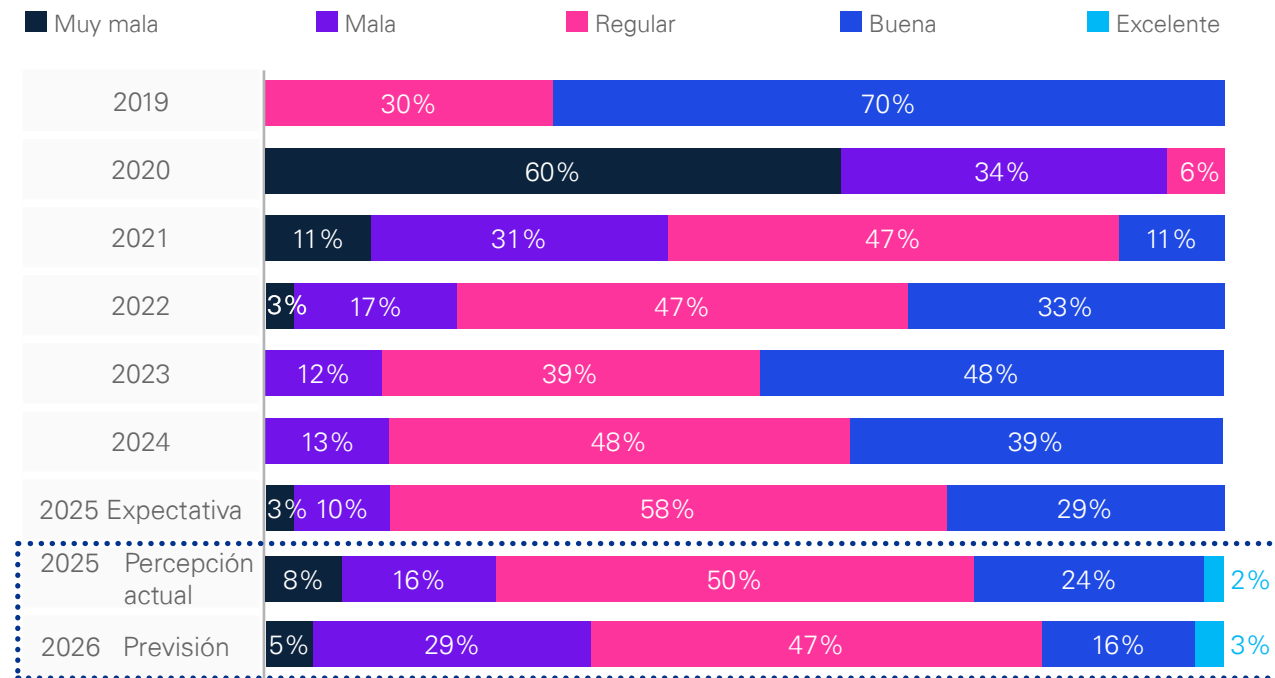


Situación de la restauración

Si se compara la percepción de los directivos sobre la situación actual de la restauración con la que esperaban hace un año, se aprecia cierto empeoramiento: un 26% cree que la coyuntura es positiva (excelente o buena), frente al 29% que tenía estas perspectivas hace unos meses, mientras que un 24% percibe la situación como negativa (mala o muy mala), porcentaje superior al 13% previo.

Asimismo, las empresas muestran preocupación por la evolución del sector en los próximos meses, como refleja el hecho de que un 34% prevé una situación sectorial mala o muy mala en 2026, lo que supone la visión menos optimista desde 2021.

¿Cómo calificaría la situación del sector de la restauración?

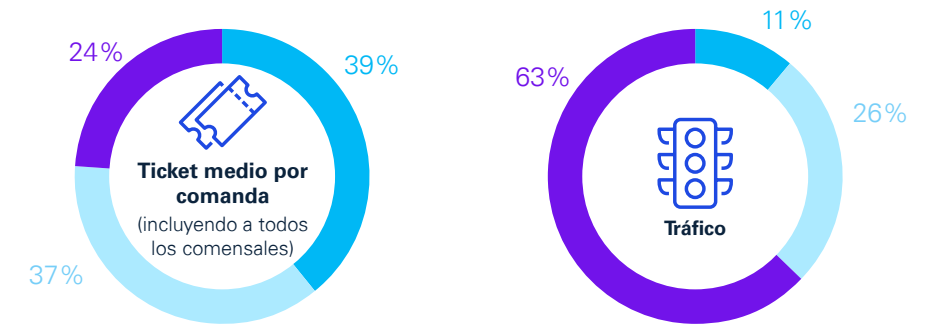


Esta previsión se sustenta principalmente en una potencial disminución del tráfico: 6 de cada 10 (63%) directivos anticipan una menor afluencia de clientes en los próximos meses y solo un 11% espera lo contrario. Por momentos de consumo, es en las comidas principales donde más compañías proyectan una caída de las visitas.

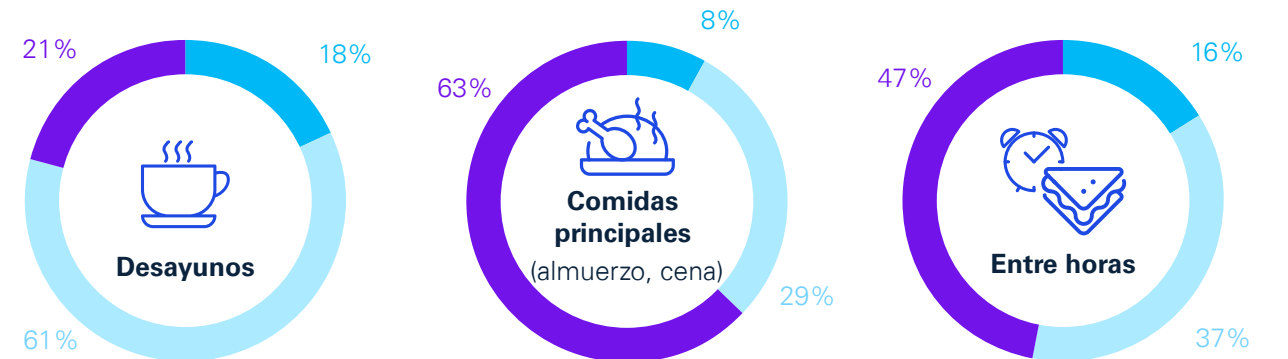
Ahora bien, tres de cada cuatro directivos (76%) esperan que el ticket medio se mantenga o aumente, lo que podría contrarrestar, al menos parcialmente, la tendencia prevista para las visitas.

¿Cómo prevé que evolucionen el ticket y el tráfico en el sector en los próximos meses respecto al nivel actual?

- Aumentará
- Se mantendrá igual
- Disminuirá



¿Cómo cree que evolucionará el tráfico en el sector en los próximos meses por momentos de consumo?



Factores clave para el consumidor

Factores clave para el consumidor (percepción de los directivos)

La visión de los directivos sobre las prioridades del consumidor a la hora de elegir un restaurante es que el precio, las promociones y descuentos siguen siendo el principal factor de decisión (así lo cree el 63% de los encuestados). No obstante, su peso disminuye respecto al año anterior (84%), lo que podría reflejar tanto la desaceleración de la inflación de los últimos meses como la creciente sofisticación y exigencia de un consumidor que no solo es sensible al precio, sino que también busca experiencias memorables. En este sentido, la atención y servicio al cliente experimenta un significativo crecimiento (el 55% de los encuestados lo considera decisivo, frente al 29% previo).

Por su parte, la calidad de la comida, recetas y sabores (53%) se consolida como un criterio esencial. Del mismo modo, la marca (42%) y la conveniencia/velocidad (32%) mantienen su relevancia, mientras que la diversidad del menú (13%) y la salud y bienestar (11%) ganan terreno y evidencian una mayor inclinación del consumidor hacia opciones saludables y adaptadas a diferentes necesidades alimentarias. El descenso de la sostenibilidad como factor decisivo (de 10% a 0%) podría estar vinculado al entorno geopolítico y a la priorización de aspectos más inmediatos en la coyuntura inflacionaria.



¿Qué factores cree que serán más relevantes para el consumidor a la hora de elegir un restaurante en los próximos meses?



■ Escenario sectorial para la restauración de marca

En este contexto, los directivos encuestados proyectan un entorno sectorial complejo, pero también vislumbran importantes oportunidades para que la restauración de marca continúe ganando relevancia en el mercado a corto y medio plazo.

Por un lado, las principales amenazas identificadas son la regulación (laboral, fiscal...), que destaca el 74% de los encuestados, y el riesgo de debilitamiento de la demanda por la pérdida de poder adquisitivo del consumidor y los cambios en sus hábitos (66%).

Son también desafíos relevantes el incremento de costes y deterioro de márgenes (42%), ya que cada vez es más difícil repercutir estos incrementos en el precio, los significativos retos en talento (37%) y la incertidumbre macroeconómica (29%). Además, la creciente competencia y saturación de la oferta (24%) añaden complejidad al entorno.

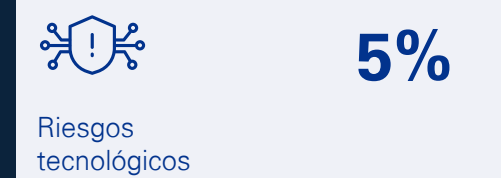
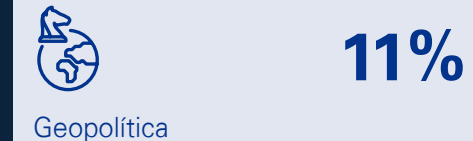
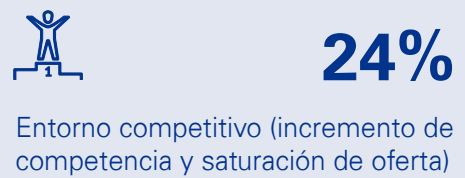
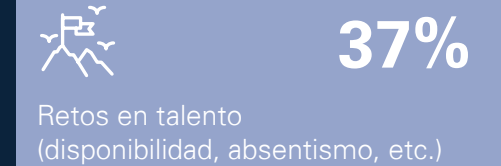
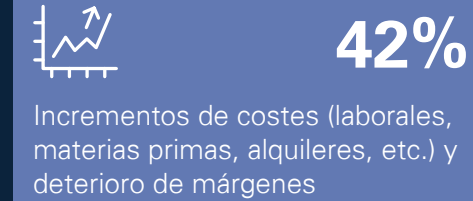
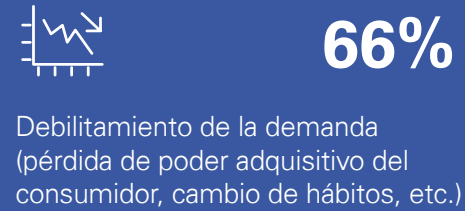
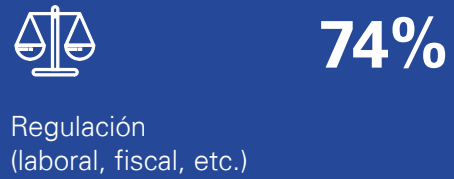
Por otro lado, en cuanto a las oportunidades, los directivos confían especialmente en el potencial de la digitalización e incorporación de IA (61%), tanto para aumentar la eficiencia como para mejorar el conocimiento del consumidor y su experiencia.

Asimismo, el sector ve recorrido para que la restauración de marca aumente su cuota en un contexto de mayor concentración del mercado (29%). También identifica como ámbitos de oportunidad la fidelización y formación del talento, así como la respuesta a tendencias sociodemográficas (e.g. crecimiento poblacional, hogares más pequeños, etc.) y la mejora de la experiencia de cliente (21% en los tres casos). La innovación (18%) y el turismo (16%) completan el panorama de las principales oportunidades.

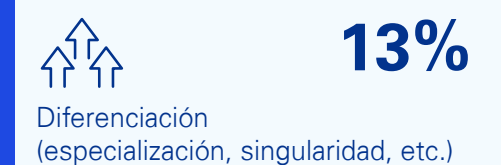
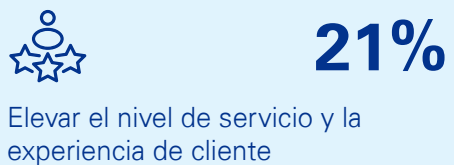
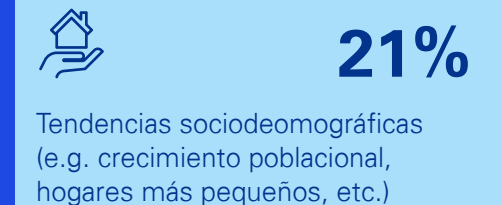
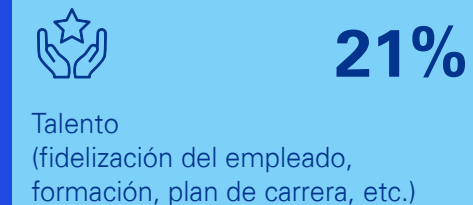
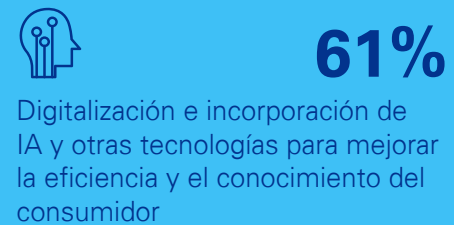
Estos factores configuran, por tanto, un entorno de presión regulatoria y económica, de dificultades para captar y fidelizar talento y de creciente intensidad competitiva, pero también un escenario con alto potencial transformador de la tecnología y con inercias de mercado y tendencias sociodemográficas de fondo que podrían favorecer el crecimiento del sector.



Top Amenazas



Top Oportunidades

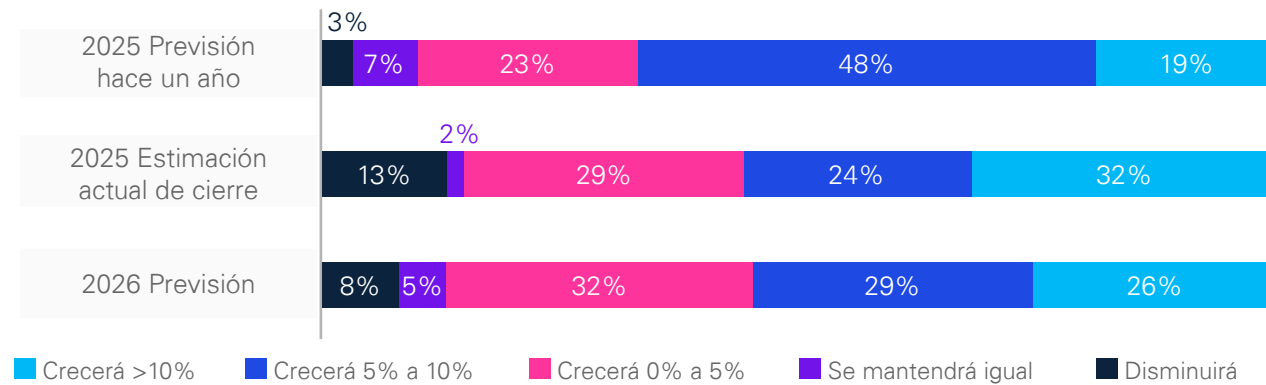


Perspectivas de negocio

Pese a la complejidad con la que se percibe el entorno sectorial, la evolución del negocio de los grupos de restauración encuestados muestra solidez y está muy alineada con la previsión que proyectaron hace un año, e incluso en algunos casos ha mejorado. De esta forma, el 85% de los grupos prevé cerrar 2025 con un crecimiento de su facturación y uno de cada tres (32%) planea hacerlo a doble dígito (frente al 19% que visualizó este crecimiento hace unos meses).

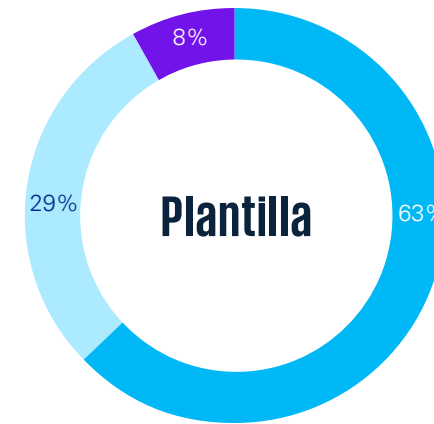
La previsión para 2026 sigue esta tendencia: el 87% de los grupos planea incrementar sus ventas el próximo ejercicio. Además, 6 de cada 10 (63%) prevén aumentar su plantilla y la práctica totalidad (95%) espera realizar aperturas.

Evolución de la facturación



Previsión para la plantilla en 2026

- Aumentará
- Se mantendrá igual
- Disminuirá



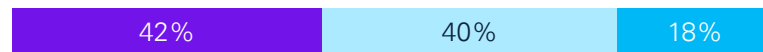
¿Tiene previsto realizar aperturas en 2026?



En relación con el turismo internacional, ya tiene una contribución media o alta (>10% de las ventas) para más de la mitad de los grupos encuestados (58%) y la mayoría de ellos (68%) espera que esta aportación se mantenga en 2026.

¿Qué impacto tiene el turismo internacional en su facturación actualmente?

- Alto (supone más del 30% de las ventas)
- Medio (10-30% de las ventas)
- Bajo (menos del 10% de las ventas)



¿Cómo espera que evolucione esta contribución del turismo internacional a su negocio en 2026?

- Aumentará
- Se mantendrá igual
- Disminuirá



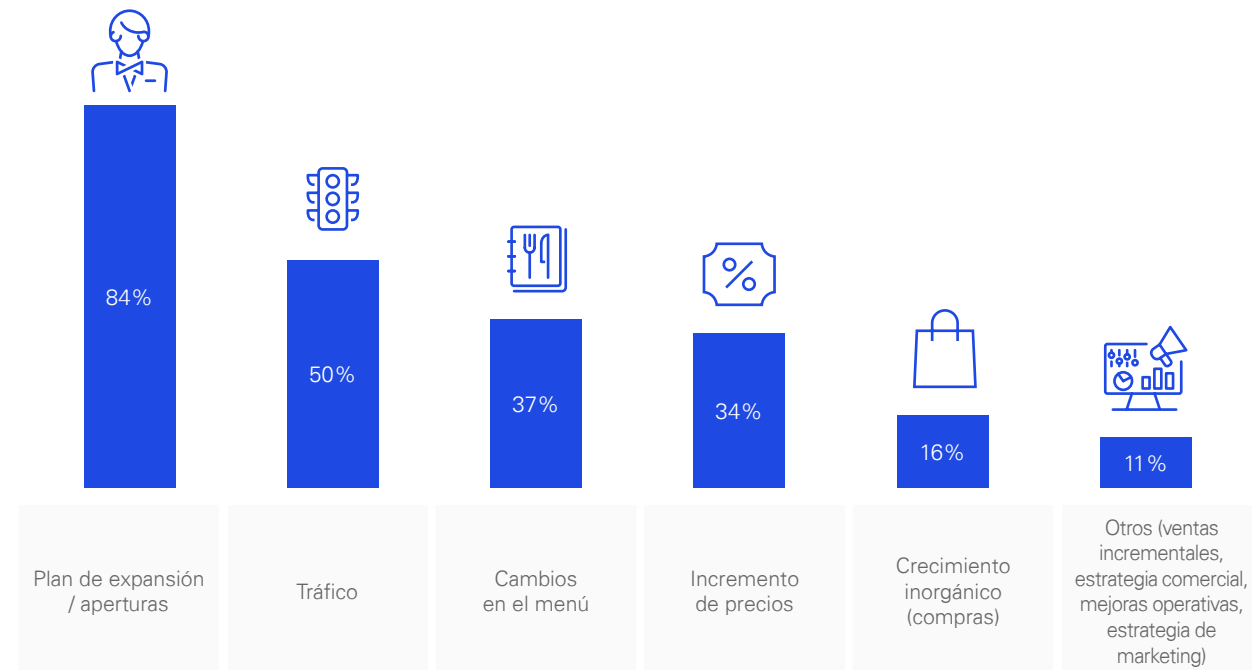
Las opciones no suman 100% por efecto redondeo de decimales

Prioridades estratégicas

■ **Prioridades estratégicas**

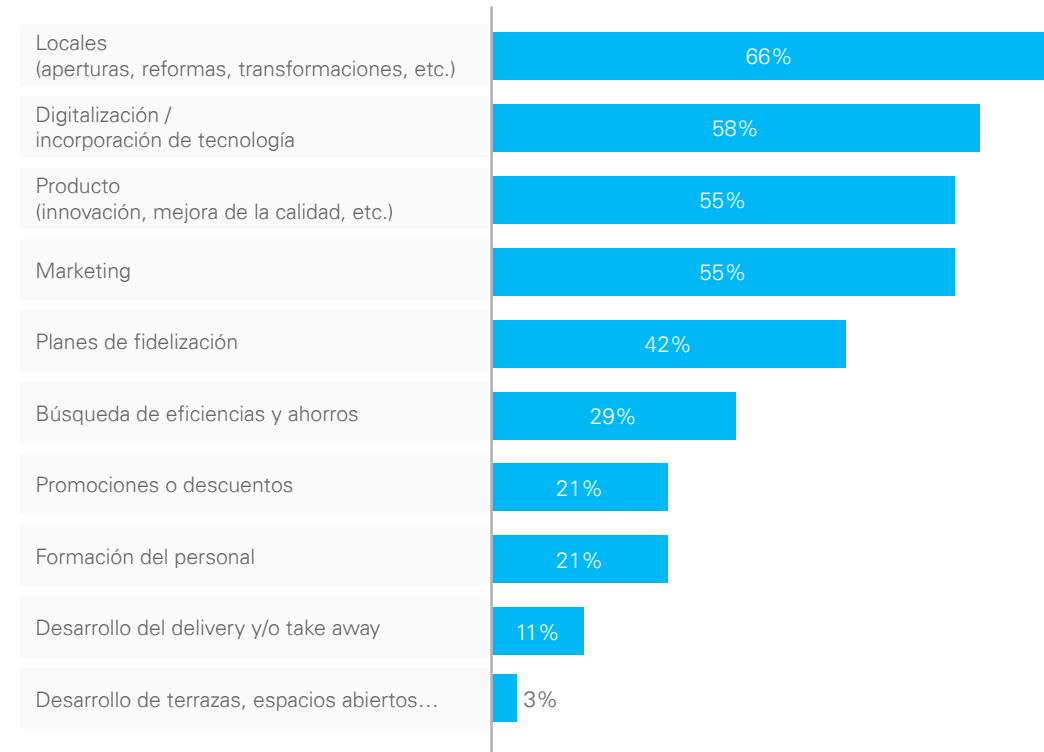
La ambición expansiva antes comentada es la principal palanca con la que los grupos esperan impulsar su crecimiento en 2026 (84%). Otros ejes relevantes son la estimulación del tráfico (50%), la aplicación de cambios en el menú (37%) y los incrementos de precio (34%).

¿Cómo espera impulsar su crecimiento en 2026?



En este sentido, los planes de inversión para 2026 se centrarán en la habilitación, reforma o transformación de locales (66%), la digitalización (58%), el producto (55%), el marketing (55%) y la fidelización del cliente (42%).

Prioridades de inversión para 2026

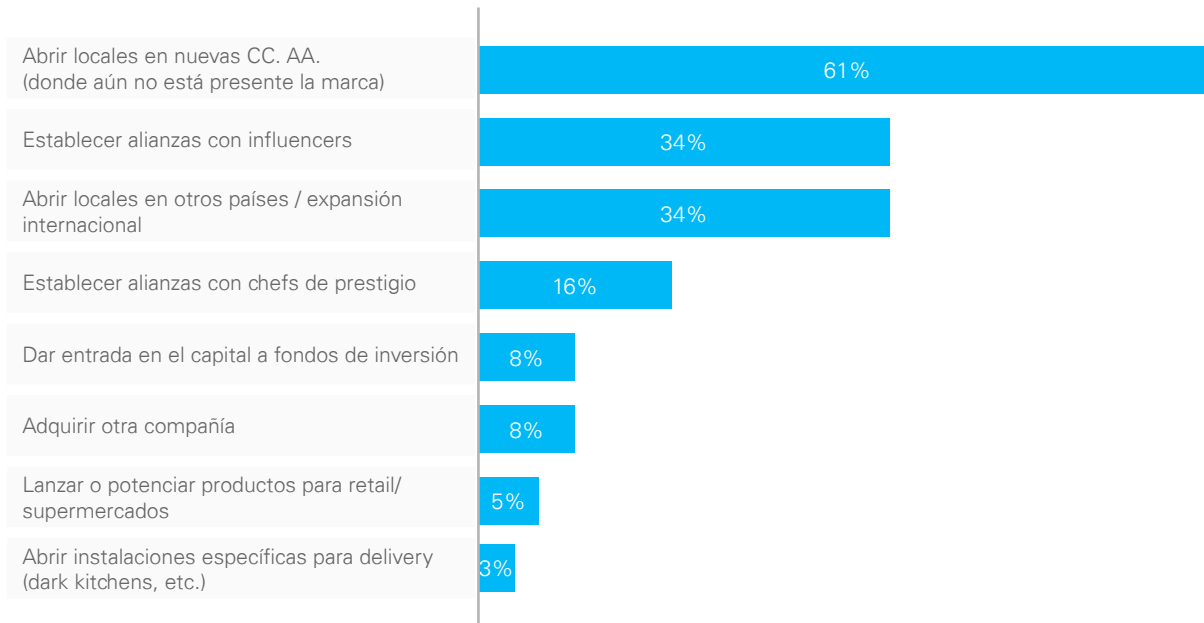


En sintonía con sus planes de expansión, la mayoría de los grupos (61%) espera realizar en 2026 aperturas en comunidades autónomas en las que aún no están presentes, y uno de cada tres (34%) tiene ambición de expansión internacional.

Además, en un contexto de mayor competencia y necesidad de diferenciar y valorizar su propuesta, algunos grupos de restauración establecerán alianzas con *influencers* (34%) y chefs de prestigio (16%).

Es probable también que surjan movimientos corporativos en los próximos meses en el sector, toda vez que un 8% de los grupos encuestados planea dar entrada a fondos de inversión e idéntico porcentaje tiene intención de adquirir otra compañía.

Acciones previstas para 2026



Entorno inflacionario

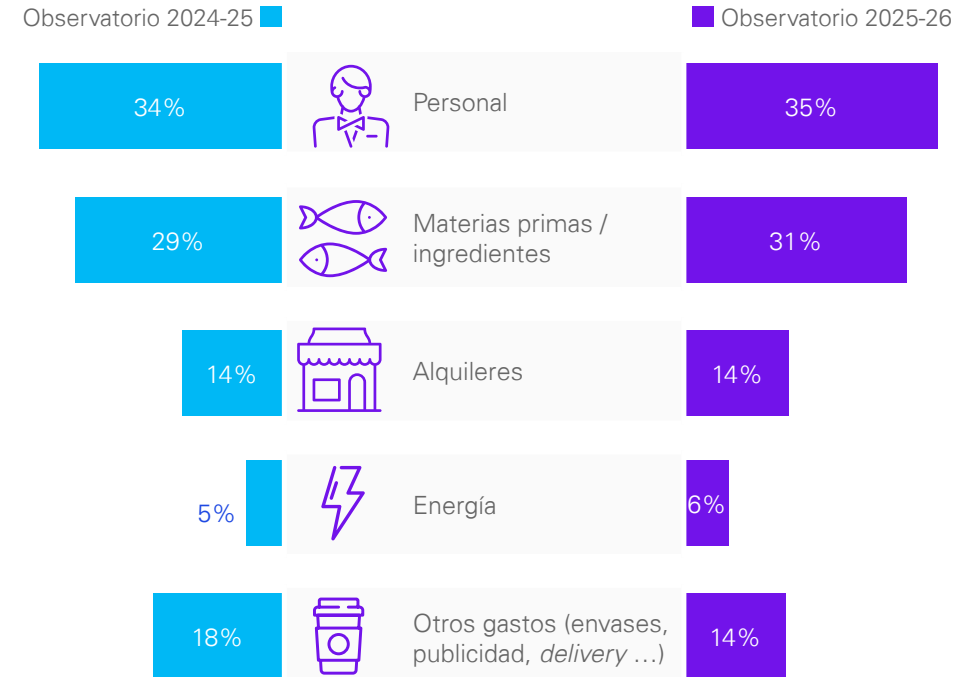
Aunque a menor ritmo, tanto los costes como los precios al consumidor siguen subiendo, consolidando y aumentando los incrementos de los últimos años, lo que continúa erosionando la rentabilidad de las compañías. Tal es así que 7 de cada 10 (68%) grupos afirman que sus márgenes han disminuido en el último año, la misma proporción que estaba en esta situación hace un año.

¿Han disminuido sus márgenes como consecuencia de la inflación?



Los costes de personal (35%) y las materias primas (31%) se mantienen como las principales partidas en la estructura de costes de las empresas encuestadas, y en ambos casos su peso ha aumentado en el último año.

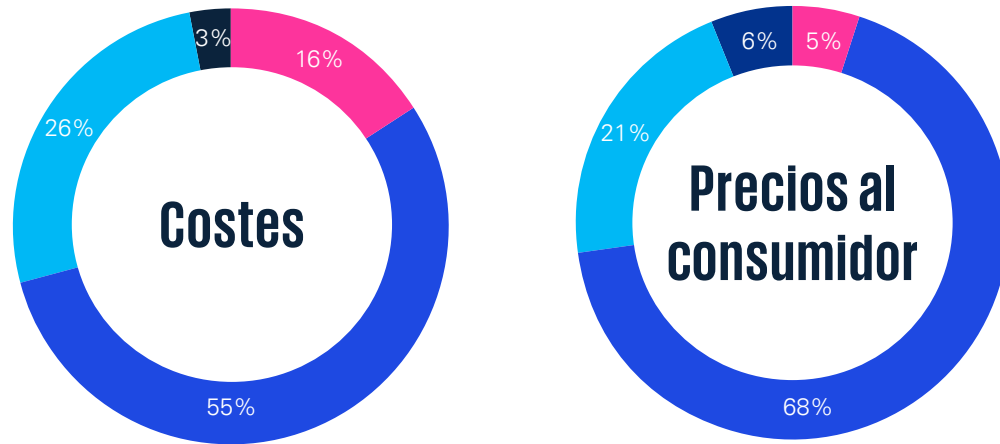
Costes: estructura (% total costes)



La previsión de los directivos para los próximos meses apunta a que continuará la inflación de costes y precios en los próximos meses, aunque ven más probable un incremento alto de costes (16%) que de precios (5%), escenario que intensificaría la presión en márgenes.

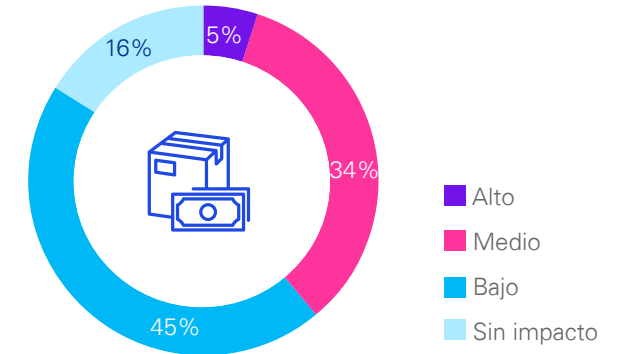
En este sentido, además del incremento de los costes laborales, cabe reseñar la conjunción de una serie de factores que presionan al alza los costes del producto (impacto del clima, difícil relevo generacional en sector primario, reequilibrio de la cadena de valor, exigencias en sostenibilidad, nuevos impuestos, etc.), a los que se suma también la geopolítica y la nueva política arancelaria en Estados Unidos. En este último caso, el 39% de los grupos encuestados cree que tendrá un impacto medio o alto en su negocio y la mayoría identifica como potenciales efectos adversos el encarecimiento de materias primas (87%) y la pérdida de poder adquisitivo del consumidor español (67%).

Previsión de evolución en los próximos meses de costes y precios

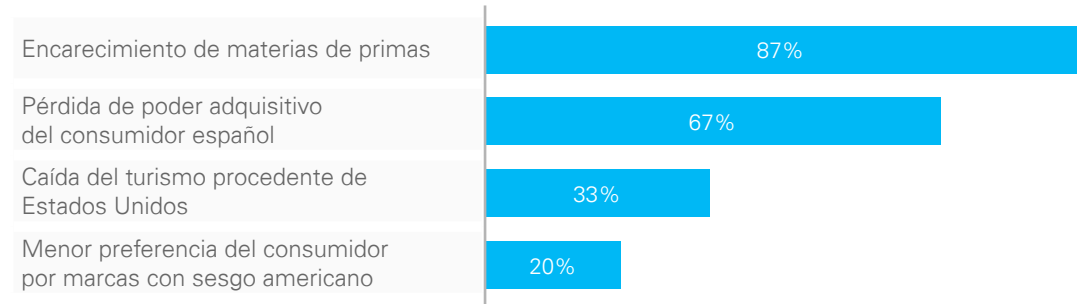


- Incremento muy alto (>5%)
- Incremento alto (2%-5%)
- Incremento moderado (0%-2%)
- Estabilización en niveles actuales
- Disminución

¿Qué impacto prevé que tenga en su negocio el nuevo escenario arancelario en Estados Unidos?

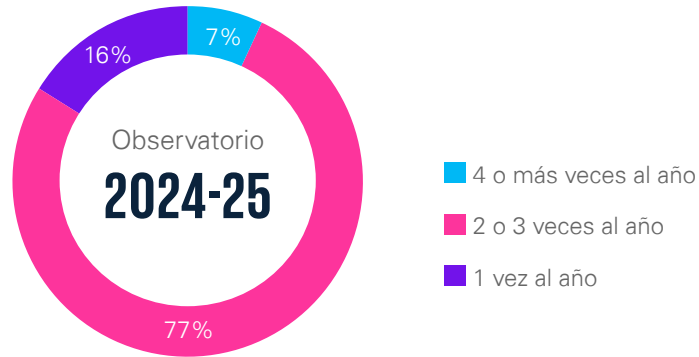


Efectos adversos previstos del nuevo escenario arancelario



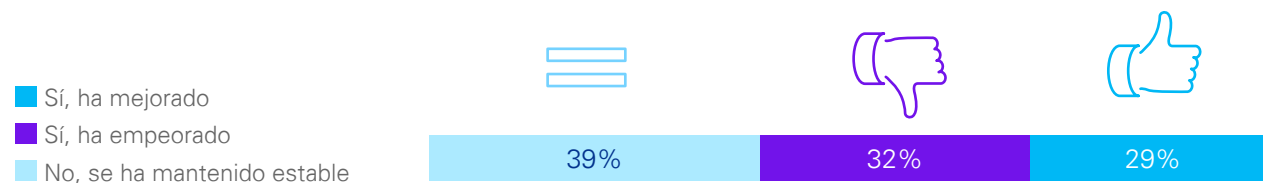
Este entorno refuerza la importancia estratégica del pricing, si bien las revisiones de precio son cada vez más delicadas dada la alta sensibilidad y elasticidad del consumidor a las mismas. De hecho, ha aumentado (de 16% a 29%) la proporción de grupos que planea ahora realizar estas revisiones de forma anual, en lugar de hacerlo con más frecuencia.

¿Con qué frecuencia considera apropiado revisar los precios de la carta?



El riesgo asociado a las subidas de precio se refleja en el hecho de que uno de cada tres grupos (32%) afirma que, como consecuencia de la inflación, ha empeorado la percepción de precio del consumidor respecto a su marca frente a otras opciones.

Tras los últimos años de inflación, ¿cree que ha cambiado la percepción de precio del consumidor respecto a su marca frente a otras opciones?

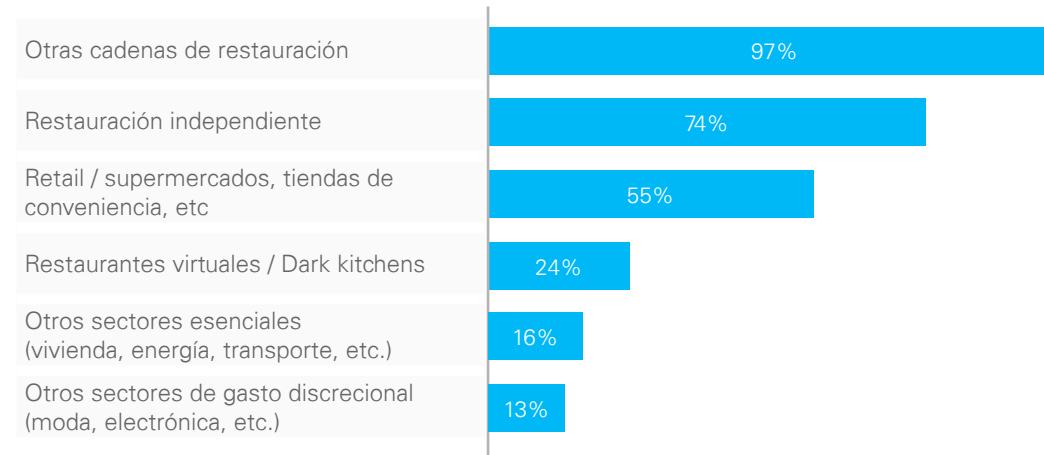


En el contexto de precios también está influyendo la irrupción del retail como un nuevo actor de comidas preparadas, dado el rápido crecimiento y sofisticación de su oferta de productos listos para consumir.

Así lo confirman los grupos de restauración encuestados. Aunque, evidentemente, la mayoría apunta a que su negocio compite con otros grupos de restauración (97%) y restaurantes independientes (74%), más de la mitad (55%) identifica como competidor al sector retail.

Además, el impacto prolongado de la inflación en el consumidor, que ha reducido su poder adquisitivo y le ha forzado a realizar diferentes ajustes en sus gastos, esenciales y discrecionales, está llevando a un escenario de creciente competencia por el 'share of wallet' no solo entre empresas del mismo sector o sectores adyacentes, sino también entre sectores que antes no competían entre sí. En esta línea, un 29% de los grupos de restauración encuestados cree que su negocio también compite en la actualidad con sectores esenciales y discrecionales ajenos a la cadena de valor alimentaria.

¿Con quién compite su negocio?



Tecnología

Tal y como se ha recogido con anterioridad, la incorporación de tecnología es la principal oportunidad identificada por el sector y un área prioritaria de inversión para los grupos.

La digitalización de pedidos en el local (61%) y la personalización y fidelización (58%) son las acciones más relevantes en este sentido, con más importancia que hace un año. También destacan la automatización de procesos de soporte (47%), el conocimiento del consumidor y previsión de la demanda (37%), la optimización de precios y promociones (37%) y la robotización de procesos en cocina (26%).



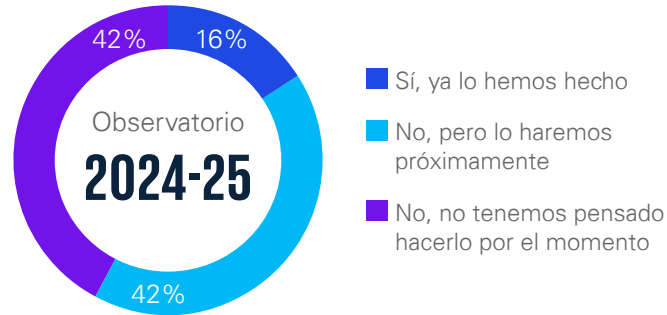
¿Prevé próximamente incorporar tecnología para alguno de los siguientes ámbitos?



La inteligencia artificial generativa tiene especial protagonismo en muchas de estas transformaciones, y en el presente observatorio se detecta una mayor adopción de esta tecnología en el sector: ya son un 37% los grupos que han incorporado IA Gen en su negocio (más del doble que hace un año), y un 53% planea hacerlo próximamente.

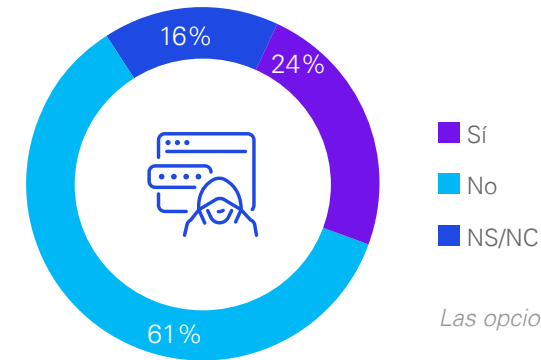
El área de mayor potencial para la IA Gen es, en opinión de los directivos, el marketing, ventas e interacción con el cliente (70%), aunque también se espera impacto en operaciones y funciones corporativas.

¿Ha incorporado Inteligencia Artificial Generativa en su negocio?



En la medida en que las empresas del sector tienen cada vez más operaciones digitalizadas, gestionan más información masiva y sensible de sus clientes e incorporan tecnologías disruptivas, aumenta su exposición a ciberataques y la dimensión del potencial impacto de los mismos. De hecho, 1 de cada 4 grupos encuestados afirma haber sufrido ciberataques en el último año. La ciberseguridad, por tanto, se convierte en otro ámbito de especial relevancia para el sector.

¿Ha sufrido algún ciberataque en el último año?



Las opciones no suman 100% por efecto redondeo de decimales

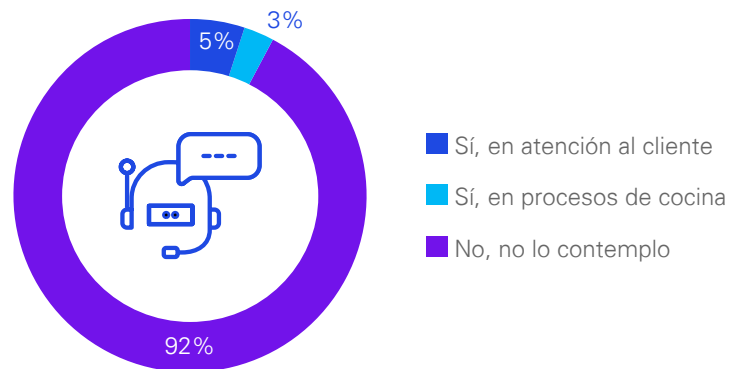
¿Dónde prevé más potencial para la IA Generativa?



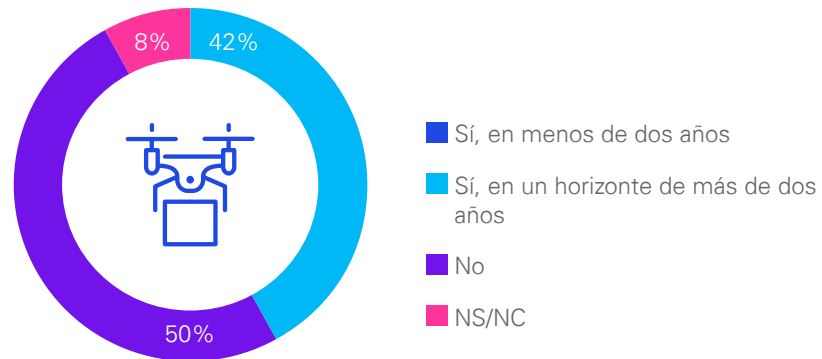
En relación con el despliegue de robots humanoides, un fenómeno muy incipiente que se empieza a observar en otras geografías, el sector todavía lo ve como una realidad lejana para el mercado español: solo un 8% contempla incorporarlos en sus locales a corto o medio plazo, ya sea para atención al cliente o procesos en cocina.

Por otro lado, aunque ningún directivo considera que se vayan a utilizar drones para el reparto de comida a domicilio en el corto plazo, el 42% sí que cree que se usarán en España en un horizonte de más de dos años.

¿Prevé incorporar a corto o medio plazo robots humanoides en sus locales?



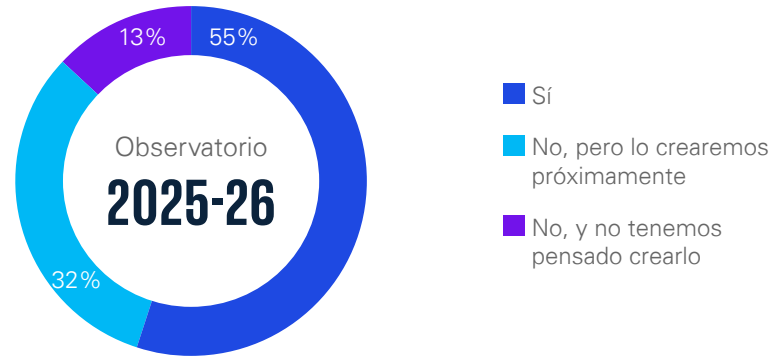
¿Cree que en España se utilizarán drones para el reparto de comida a domicilio?



Relación con el cliente y canales

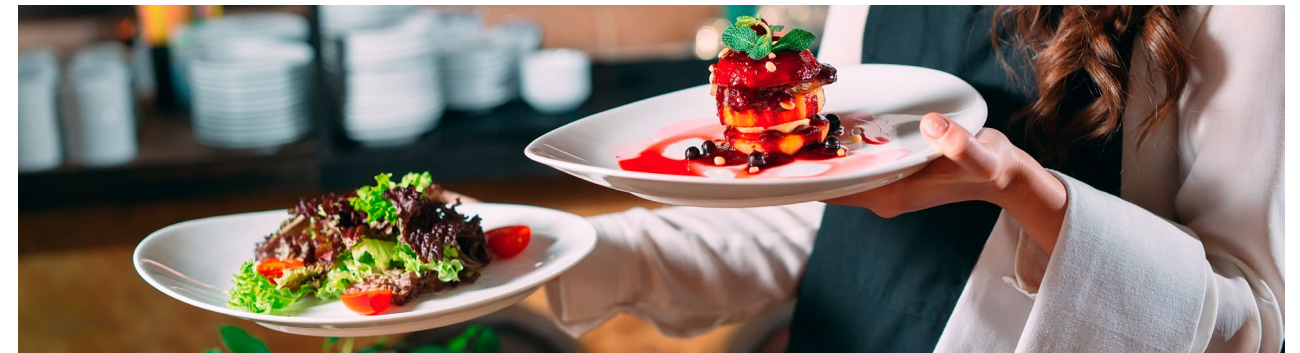
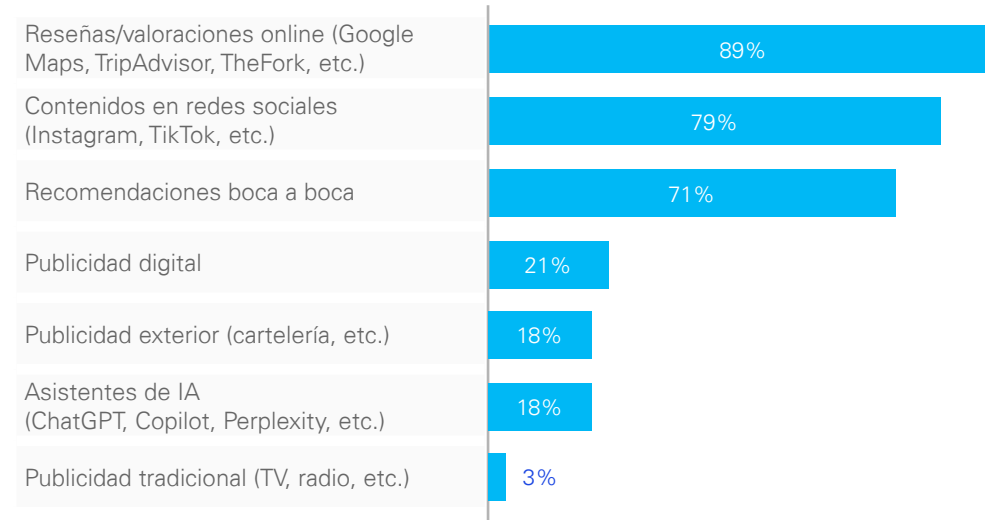
Como se ha indicado, el entorno competitivo es más intenso y, en este contexto, no es de extrañar que más de la mitad (55%) de los grupos de restauración cuente con un club de fidelización y uno de cada tres (32%) prevea crearlo próximamente.

¿Cuenta con un club de fidelización?



En esta batalla por la atención del cliente sobresalen los canales digitales, que se han convertido en su zona de confort y en su entorno preferido para comparar y elegir restaurantes. Las reseñas y valoraciones online son, de hecho, la vía que más influirá a los consumidores en su elección de restauración en el próximo año, en opinión de los directivos encuestados (89% de respuestas).

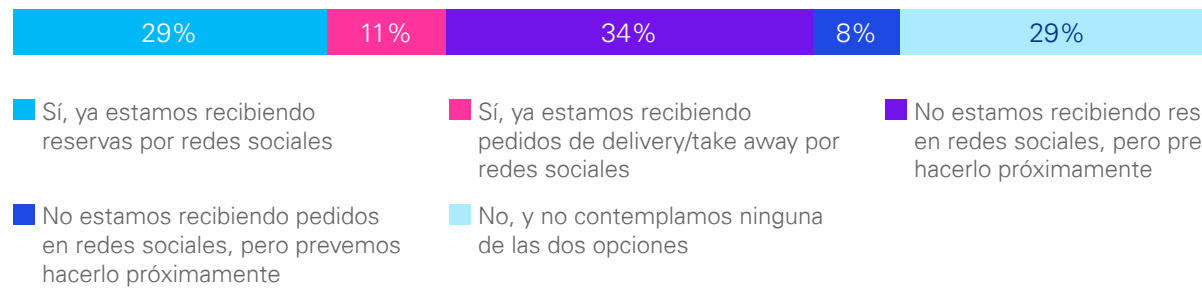
En su opinión, ¿qué vías influirán más al consumidor a la hora de elegir un restaurante en el próximo año?



Una relevancia similar tendrán las redes sociales (79%). Cabe destacar que estos entornos ya no solo son escaparates digitales de productos o servicios y comunidades para crear marca y fidelizar clientes, sino que están evolucionando hacia plataformas transaccionales que permiten cerrar compras o reservas sin salir de ellas (un movimiento, llamado 'social commerce', que está muy asentado en Asia y que está despegando en España).

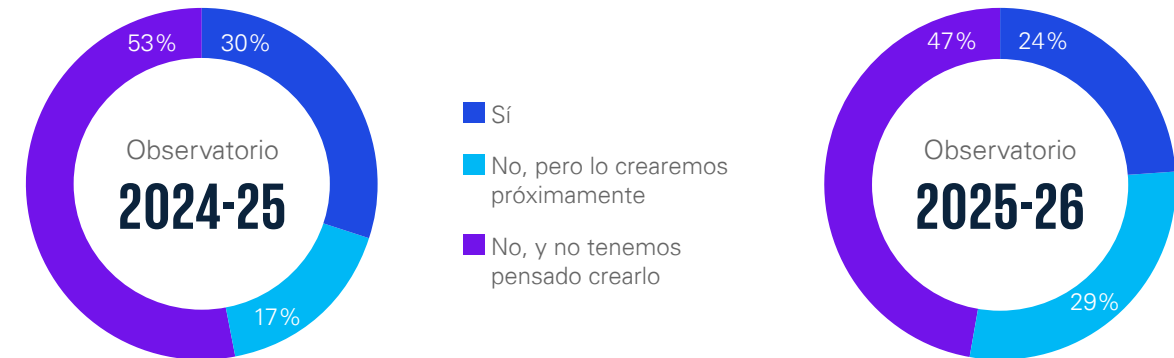
De hecho, el 40% de los grupos de restauración afirma que ya están recibiendo reservas en sus locales o pedidos de *delivery* o *take away* a través de las redes sociales.

¿Está utilizando o prevé utilizar las redes sociales (TikTok, Instagram...) para recibir reservas o pedidos?



La mensajería instantánea es otro canal con creciente protagonismo en la relación con el cliente. Uno de cada cuatro grupos (24%) ya lo utiliza y un 29% prevé adoptarlo próximamente.

¿Está utilizando la mensajería instantánea (WhatsApp...) en la relación con sus clientes?



Además, el uso masivo de los asistentes de IA y la integración en ellos de funcionalidades transaccionales está generando otra disrupción (el llamado retail conversacional o 'agentic commerce') que puede revolucionar la forma en la que los consumidores descubren, eligen y transaccionan con los restaurantes. Tal es así que el 87% de los grupos de restauración encuestados cree que los consumidores podrán realizar reservas o pedidos directamente con sus asistentes de IA en un futuro próximo.

¿Cree que en un futuro próximo los consumidores podrán realizar reservas o pedidos directamente con sus asistentes de inteligencia artificial (ChatGPT, Copilot, Perplexity, Gemini, etc.)?



En relación con el desglose de las ventas por canales, el negocio fuera del local ha aumentado en 2025 cuatro puntos porcentuales su aportación a la facturación de los grupos de restauración (del 23% al 27%), con una mayor incidencia tanto del *delivery* (del 13% al 14%) como del *take away* (del 10% al 13%). No obstante, el local se mantiene como el epicentro del sector, con un peso de más del 70% en el negocio. La previsión para 2026 es que esta distribución se mantenga en proporciones similares.

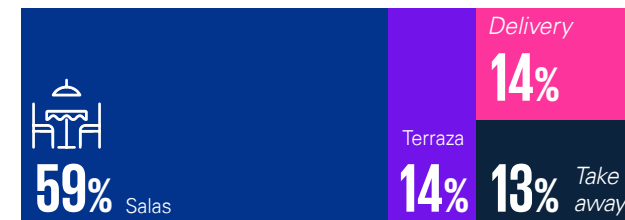


Desglose del negocio por canales

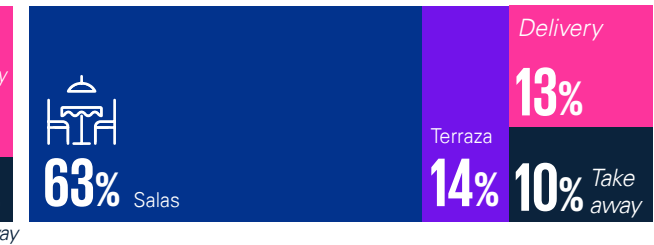
PreCOVID (2019)



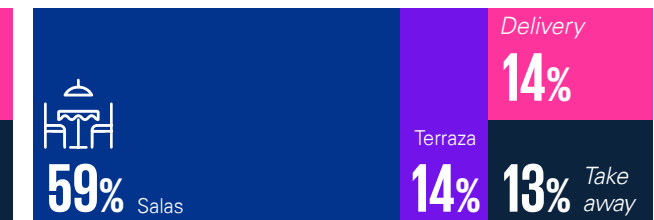
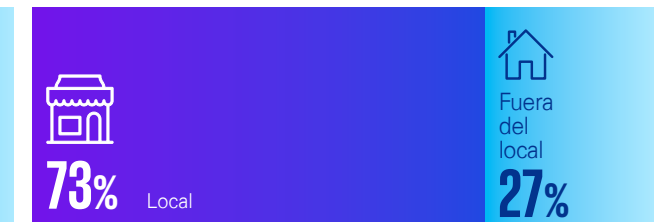
2025



2024



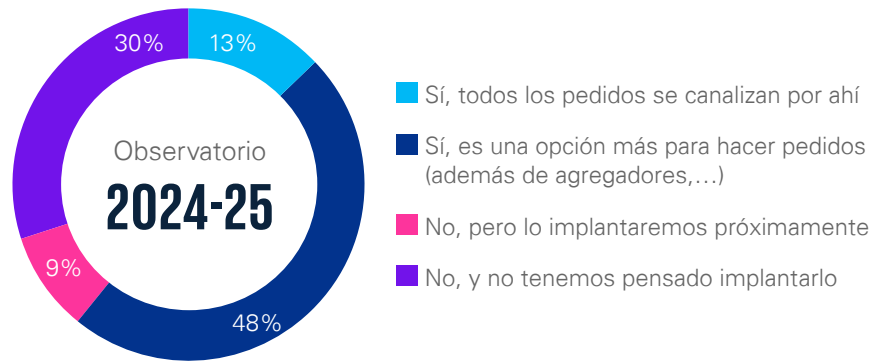
Estimación 2026



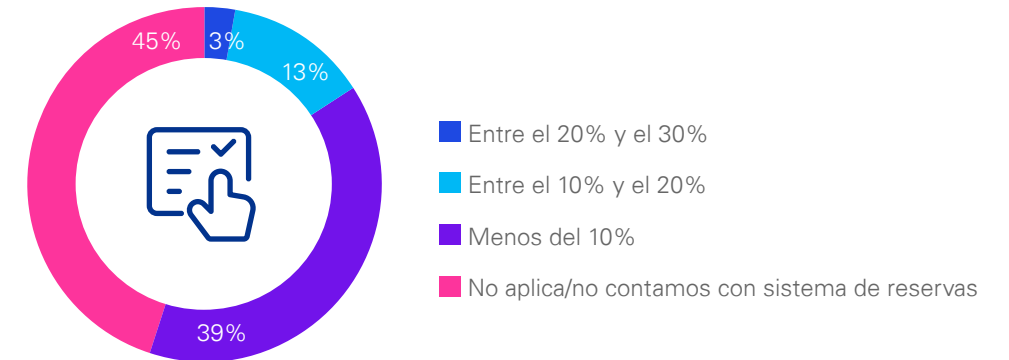
La estrategia para atender los pedidos de delivery y take away es dispar: mientras que un 53% de los grupos cuenta con sistemas propios para recibir pedidos, ya sean excluyentes (13%) o complementarios (40%) a las plataformas/agregadores, un 42% no considera necesario contar con dichos sistemas.

Otra fricción que impacta en el negocio de estos grupos son las reservas fallidas / *no-shows*, una práctica que afecta a más de la mitad (55%) de los grupos, si bien en la mayoría de ellos su impacto es limitado (menos del 10% de las reservas).

¿Cuenta con un sistema propio para recibir pedidos de delivery/takeaway?



¿Qué porcentaje de sus reservas son fallidas/no show?



En la medida en que el servicio de delivery tiene más incidencia en la actividad de los grupos, también puede aumentar su interferencia con la actividad en el local. Así, un 37% de las compañías afirma haber experimentado fricciones entre el negocio en el local y el *delivery*.

¿Ha experimentado fricciones entre el negocio en el local y el delivery? (Por ejemplo, mayores esperas de los clientes en el local por tener que atender picos de demanda de delivery).



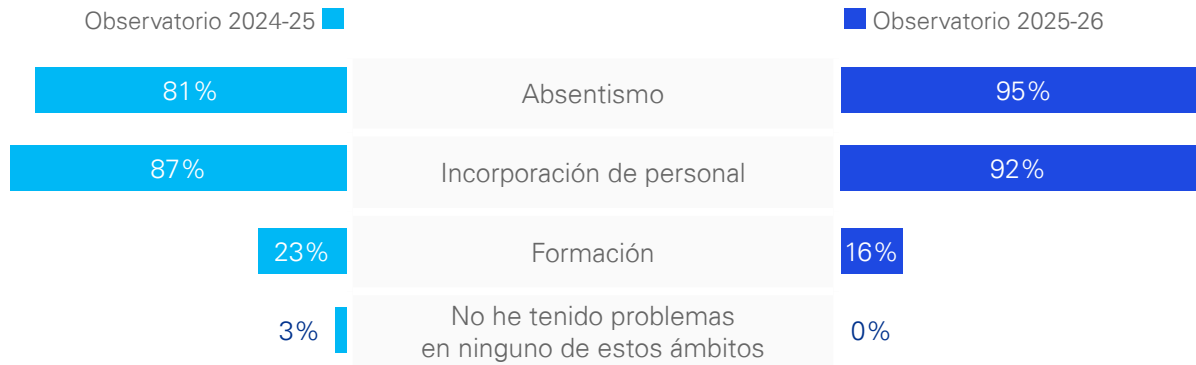
Talento

La gestión del talento se acentúa como reto, a la vista de los datos recogidos en este observatorio. No en vano, el 95% de los grupos afirma haber tenido problemas de absentismo en el último año (frente al 81% de la edición anterior del estudio), y un 92% (vs. 87%) ha experimentado dificultades para incorporar personal.

En sintonía, aumenta igualmente el impacto percibido de la rotación y el absentismo y ya son un 37% y un 24% de los grupos, respectivamente, los que sitúan ambos indicadores en niveles muy altos

La necesidad de abordar los retos en talento ha adquirido una dimensión estratégica, como muestra el hecho de que un 39% de los grupos declara que el hecho de no encontrar talento disponible le obliga a contener sus aspiraciones de aperturas.

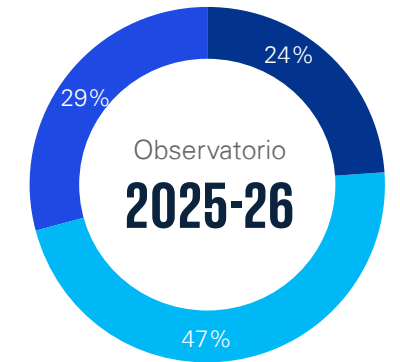
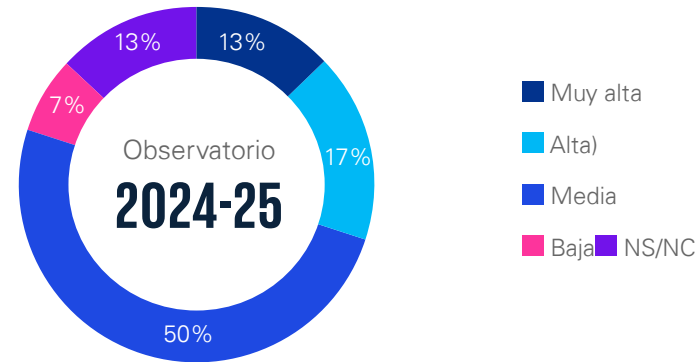
¿Ha tenido problemas en el último año en alguno de estos ámbitos?



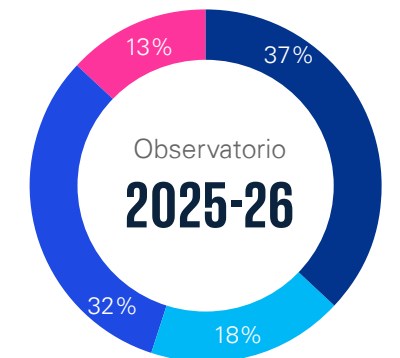
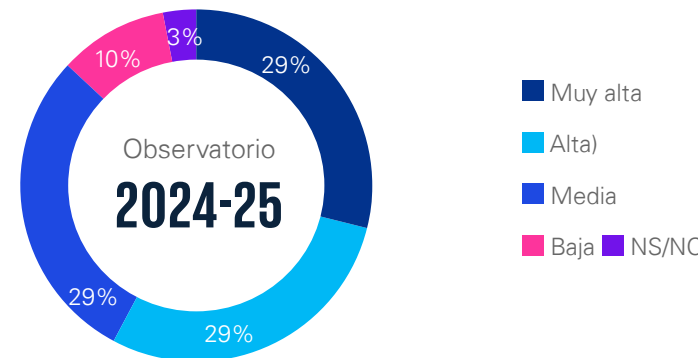
¿Está frenando su ritmo de aperturas porque no encuentra talento disponible?



¿Cuál es la tasa de absentismo de su plantilla?



¿Cuál es la tasa de rotación de su plantilla?

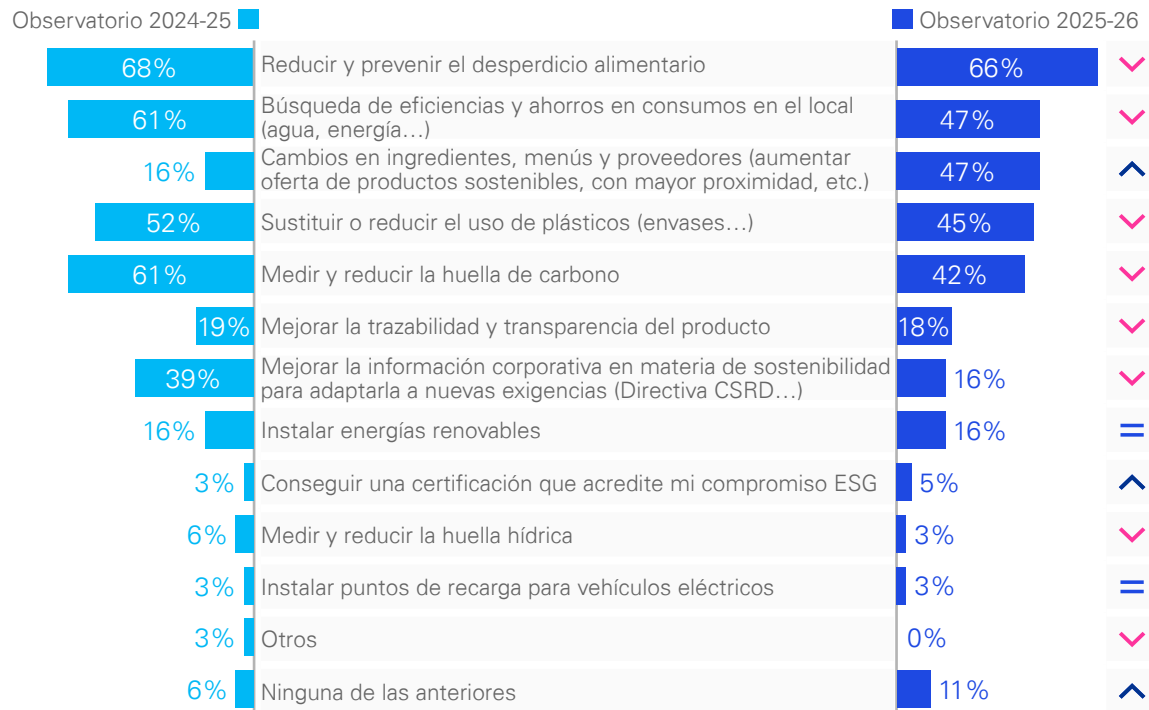


Sostenibilidad, salud y menús

En términos de sostenibilidad, la reducción y prevención del desperdicio alimentario (66%) se afianza como principal prioridad, seguida de la búsqueda de eficiencias (47%), los cambios en ingredientes y menús (47%) y la sustitución o reducción de plásticos (45%).

En el caso concreto de la reducción y prevención del desperdicio alimentario, son ya 7 de cada 10 grupos (68%) los que cuentan con un plan específico y un 28% planea adoptarlo próximamente, en sintonía con la inminente exigencia regulatoria al respecto.

¿Cuáles serán sus prioridades en torno a la sostenibilidad y economía circular para 2025? (Seleccione un máximo de 5 opciones).



¿Dispone de un plan de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario?



■ Sí
 ■ No, pero lo crearemos próximamente
 ■ No, no lo considero necesario



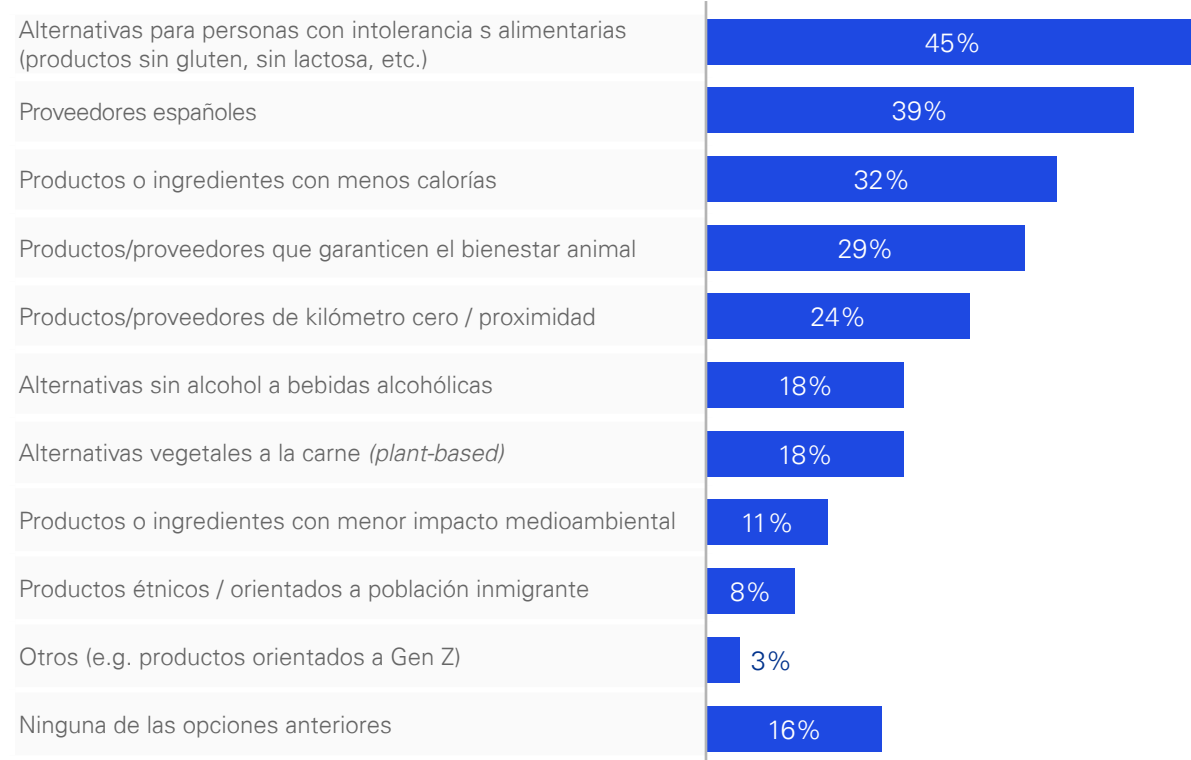
Las opciones no suman 100% por efecto redondeo de decimales



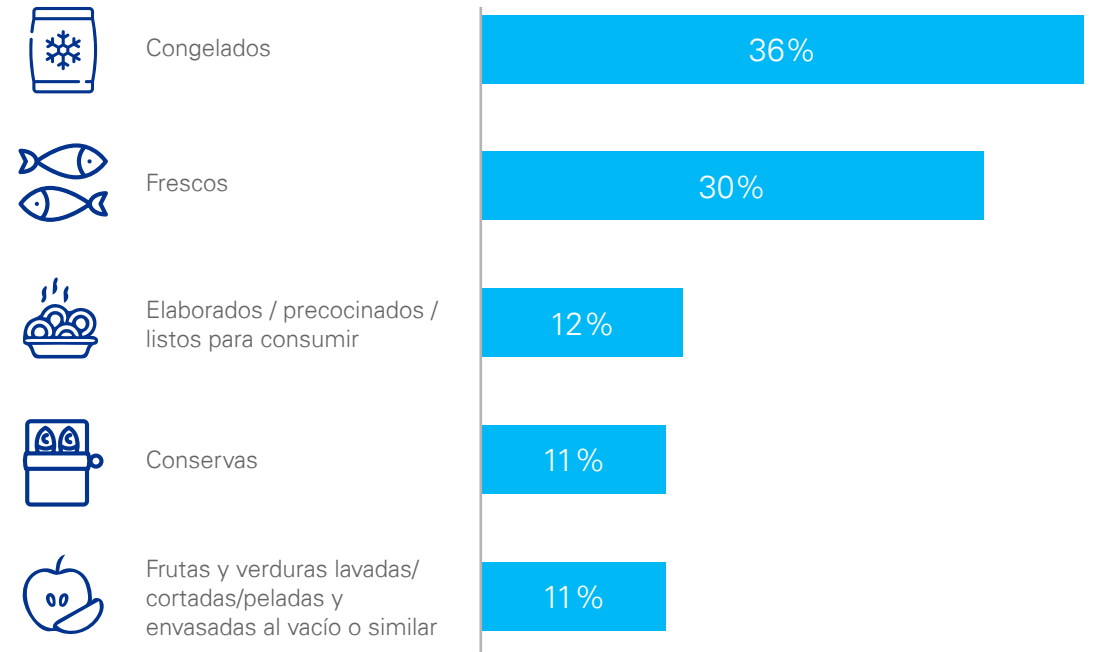
Asimismo, el sector sigue avanzando hacia menús más diversos y saludables. Un 45% de las empresas encuestadas prevé aumentar en los próximos meses las alternativas en su menú para personas con intolerancias alimentarias, mientras que un 39% reforzará sus compras a proveedores españoles y un 32% reducirá la carga calórica de su menú.

La preocupación por la calidad y la diversidad de alimentos por parte de los grupos de restauración se evidencia también en el equilibrio de gamas de alimentos que utilizan en sus establecimientos, con los alimentos congelados (36%) y los frescos (30%) como principales categorías.

En relación con sus menús y oferta gastronómica, ¿tiene previsto aumentar su oferta con alguna de las siguientes opciones? Señale todas las que apliquen



¿Qué tipos de alimentos utiliza en sus establecimientos? (%/total; promedio)



12 Tendencias clave

01

La industria Foodservice mantiene su crecimiento

El sector Foodservice acumula uno de cada tres euros gastados en alimentación y bebida anualmente en España. Facturando anualmente cifras record cada año, superado ya el nivel de prepandemia, con un estimado de 43.500 millones de euros para 2025.

02

Una calma tensa: un consumidor más prudente

El índice del consumidor sigue aún frágil a pesar de la recuperación de los indicadores como el PIB, el empleo o el turismo. Una calma tensa en la que las decisiones de consumir se toman con más reflexión y donde cada euro gastado busca aportar valor.

La estabilidad en el número de visitas anuales al sector Foodservice, la consolidación de nuevos hábitos como el consumo individual, el avance del take away y el drive-thru, así como el mayor gasto en restaurantes de servicio rápido, reflejan una transformación en la manera que los consumidores se relacionan con la restauración.

03

La restauración de marca tiene recorrido

Su elevado dinamismo reciente (+46,9% acumulado desde 2019, vs. +5,7% de la independiente) se suma el hecho de que este segmento organizado aún no ha alcanzado su 'fair share' en el mercado español. No en vano, su cuota actual (31,1% sobre el total de restauración comercial) está aún lejos de la que se da en otros mercados europeos (e.g. 57,1% en Francia). Los planes de expansión de los grupos reflejan su ambición por capturar este potencial: el 95% tiene previsto realizar aperturas en 2026 y 7 de cada 10 planea hacerlo a igual o mayor ritmo que en 2025.

04

Entender las diferentes generaciones: Una oportunidad de crecimiento

Comprender las deferentes necesidades y expectativas de los diferentes grupos de edad que conviven en el sector Foodservice será clave para asegurar el crecimiento sostenible.

De los Alfa a los Baby Boomers, entender la combinación de atributos de servicio; la valoración de la seguridad vs innovación, de la digitalización al servicio personal, de la preocupación por la salud a los menús más tradicionales, o de las visitas sin prisa al servicio inmediato, asegurar una oferta flexible para cada generación será clave.

05

Conveniencia + polivalencia, una suma que diferencia al sector

Debido a cambios sociodemográficos profundos (hogares más reducidos, estilos de vida y prioridades diferentes, etc.), los consumidores cada vez cocinan menos y, en consecuencia, demandan con más intensidad productos listos para consumir.

Esta tendencia, claramente alineada con la naturaleza del negocio de la restauración, supone un importante viento de cola para su crecimiento. No obstante, también intensifica la competencia con el retail, que está desarrollando y sofisticando considerablemente su oferta de comida preparada. De hecho, más de la mitad (55%) de los grupos afirma que compite con los supermercados en la actualidad.

Ante esta creciente búsqueda de conveniencia del consumidor, cabe destacar que la restauración ha alcanzado un nivel de polivalencia y equilibrio de canales considerablemente más avanzado que el de la distribución alimentaria (cuyas tasas de venta online no llegan al 5% y sus espacios para consumir dentro del local son aún muy limitados).

Los grupos de restauración están, por tanto, en posición no solo de vender tiempo libre al consumidor, sino de hacerlo de la forma que quiera, adaptándose a sus necesidades en cada momento —consumir en el local, en su hogar, en su trabajo o en cualquier otro entorno— a través del servicio en el establecimiento o de los servicios de take away y delivery (que suponen ya el 27% en el negocio de los grupos). Eso sí, ello exige importantes capacidades de orquestación y eficiencia operativa para garantizar la calidad del producto y el nivel de experiencia, reducir fricciones y asegurar coherencia de marca.

06

Talento, una cuestión estratégica

La mayor incidencia del absentismo, la alta rotación y las dificultades para incorporar personal impactan no solo en la rentabilidad de los grupos, sino también en cuestiones clave de competitividad como la calidad del servicio y la experiencia en el local o los planes de expansión. No en vano, 4 de cada 10 grupos afirma que está frenando su ritmo de aperturas por no encontrar el talento adecuado.

La gestión eficaz del talento, desde la atracción a la formación y fidelización, adquiere, por tanto, una dimensión más estratégica que nunca para el sector.

07

Los retos regulatorios se acentúan

La acumulación de diferentes exigencias y nuevas normativas (laborales, fiscales, sostenibilidad...) en los últimos años ha incrementado de forma notable la complejidad operativa y los costes para el sector.

No es de extrañar, pues, que haya aumentado la preocupación del sector por el impacto que tiene en su negocio la regulación y que esta sea percibida ahora como la principal amenaza para su crecimiento en el corto y medio plazo.

Si no se revierte esta tendencia y se avanza hacia una mayor simplificación y flexibilidad, la regulación puede limitar el desarrollo del sector y condicionar su capacidad de capturar el potencial de crecimiento existente.

08

El sector confía en la IA

Ya son un 37% los grupos que han incorporado inteligencia artificial generativa en su negocio (más del doble que hace un año), y un 53% planea hacerlo próximamente.

El sector confía en esta tecnología tanto para personalizar y potenciar su relación con el cliente y sus acciones de marketing como, cada vez más, para optimizar operaciones y hacer más eficientes sus procesos de back office.

En un contexto de márgenes decrecientes —el 68% de los grupos ha disminuido sus márgenes como consecuencia de la inflación— e intensa competencia, la IA puede contribuir de forma decisiva a alcanzar un óptimo equilibrio entre rentabilidad y competitividad.

09

La importancia de construir percepción de valor

Aunque el sector en los últimos años ha crecido más por ticket que por tráfico, cada vez será más complicado para los grupos justificar subidas de precio. De hecho, 1 de cada 3 grupos afirma que en los últimos años ha empeorado la percepción de precios de sus clientes.

Será importante en este sentido que los grupos, a partir de un mejor conocimiento del consumidor, activen diferentes palancas (servicio al cliente, calidad de la comida, transformación del menú, atmósfera del local...) que contribuyan a elevar la percepción de valor y legitimen nuevos incrementos de precio.

10

De la recomendación a la reserva en un mismo entorno: el 'funnel' se concentra

La adopción social masiva de asistentes de IA, y la habilitación en los mismos de funcionalidades transaccionales, puede suponer un importante cambio de paradigma para el sector. Tal es así que el 87% de los directivos cree que en un futuro próximo los consumidores podrán realizar reservas o pedidos directamente con estos asistentes.

En la medida en que estas herramientas permitan descubrir, comparar y reservar restaurantes en un único entorno, conversacional y personalizado, el funnel comercial se concentra y obliga a los grupos a revisar su visibilidad y relevancia en estos asistentes. Ello tiene múltiples implicaciones: mantener perfiles actualizados en plataformas relevantes que alimentan la IA, fomentar reseñas positivas y facilitar información estructurada (menús, horarios, ubicación...) en canales accesibles para la IA, integrarse de forma óptima en sistemas de reservas online integrados en estos asistentes, etc.

Además, las compañías tendrán que cuidar especialmente su posicionamiento en las redes sociales, que no solo se han convertido en escaparates con alta influencia —el 79% cree que serán una de las vías con más impacto en la decisión del consumidor en los próximos años— sino que, igualmente, están incorporando funcionalidades transaccionales —el 40% de los grupos encuestados está ya recibiendo reservas o pedidos a través de las redes sociales—.

11

Cero tolerancia al desperdicio

Los grupos muestran una elevada concienciación sobre la importancia de reducir y prevenir el desperdicio alimentario. Más allá de que es una exigencia regulatoria, se trata de la principal prioridad de los grupos de restauración en términos ESG y, al mismo tiempo, de una acción que impacta directamente en su rentabilidad, pues todo desperdicio alimentario es también desperdicio económico y su corrección puede tener un efecto positivo en los márgenes.

Son ya 7 de cada 10 grupos los que cuentan con un plan específico de prevención de las pérdidas y el desperdicio alimentario y un 26% planea adoptarlo próximamente.

12

Menús saludables y diversos: de 'nice to have' a 'must have'

Como se refleja en este Observatorio, la salud se ha convertido en una absoluta preocupación para el consumidor —solo superada por el coste de la vida— y está llevando a importantes cambios en los hábitos de alimentación y a un espectro más amplio de dietas, algo que se manifiesta especialmente en la Generación Z.

Todo ello obliga a los restaurantes a revisar, adaptar y ampliar su oferta para no perder relevancia entre públicos cada vez más diversos. Se trata no solo de un movimiento defensivo, sino que también puede suponer una oportunidad para captar nuevos segmentos y reforzar la fidelización.

La respuesta de los grupos a esta tendencia es significativa: el 84% tiene previsto realizar ajustes en su propuesta gastronómica para hacer sus menús más saludables, diversos y/o sostenibles.



Acerca de...



Marcas de Restauración es la Asociación empresarial de ámbito nacional de la Restauración de Marca que aglutina a más de 170 marcas, en sus 52 empresas asociadas, un 71% de representatividad del sector en cuota de venta y que genera más de 168.000 FTE empleos bajo el primer convenio colectivo sectorial de sector especializado y profesional. Agrupa las principales empresas nacionales y multinacionales que operan en nuestro país. Promueve y comparte soluciones, conocimientos y dinámicas entre sus asociados para la constante mejora y crecimiento individual y colectivo. Actúa como interlocutor ante las administraciones públicas, medios de comunicación, agentes sociales y entidades enfocadas en la actividad económica desarrollada en la industria.



KPMG es una organización global de firmas independientes de servicios profesionales que ofrecen servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento legal, financiero y de negocio. KPMG es la marca bajo la cual las firmas miembro de KPMG International Limited («KPMG International») operan y ofrecen servicios profesionales. “KPMG” se utiliza para referirse a las firmas miembro individuales dentro de la organización de KPMG o a una o varias firmas miembro colectivamente. Operamos en 144 países y territorios con más de 236.000 socios y empleados trabajando en las firmas miembro de todo el mundo. Cada firma miembro es una entidad jurídica separada e independiente, y cada una de ellas se describe como tal. KPMG International Limited es una sociedad inglesa limitada por garantía. KPMG International Limited y sus entidades vinculadas no prestan servicios a clientes.



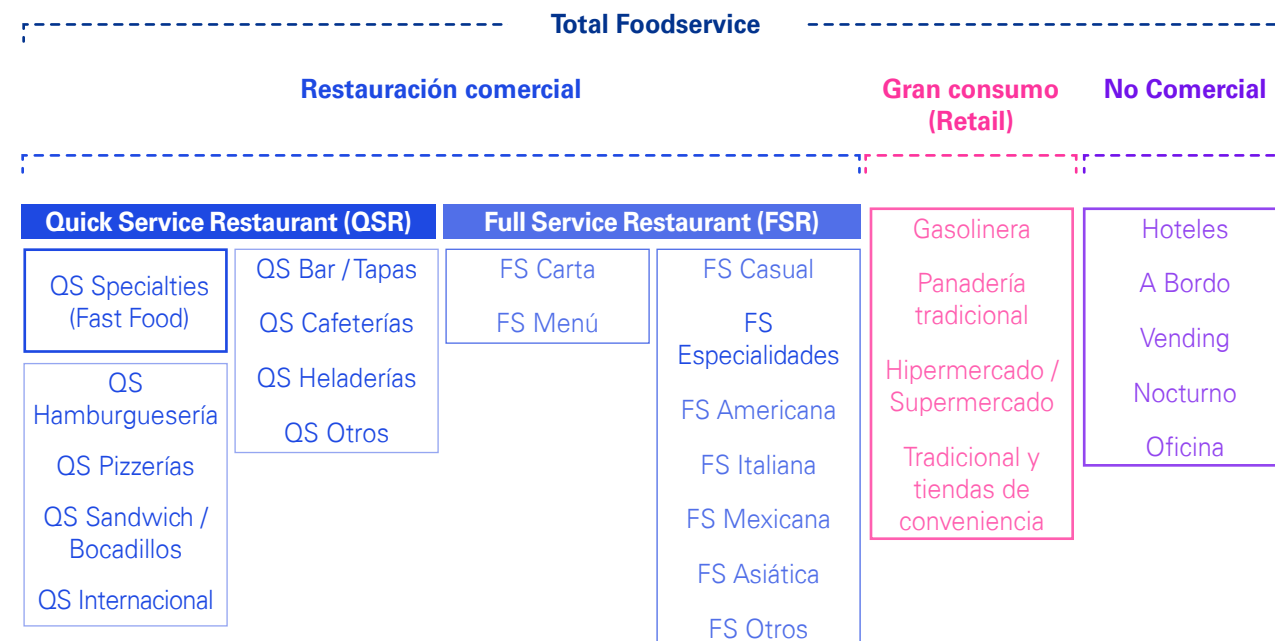
Circana es el líder global en el conocimiento y asesoramiento acerca del comportamiento del consumidor en la industria de Alimentación & Bebidas. A través de tecnología incomparable, análisis avanzados, datos intersectoriales y una profunda experiencia, brindamos claridad que ayuda a casi 7000 de las marcas, entre fabricantes, retailers y operadores, líderes del mundo para desarrollar sus estrategias y desbloquear el crecimiento empresarial. Tenemos un profundo conocimiento acerca de la visión completa del consumidor (dentro y fuera del hogar) así como de la tienda completa (retail & foodservice) para que nuestros clientes puedan ir más allá de los datos y aplicar conocimientos, impulsar la innovación, satisfacer la demanda de los consumidores y superar a la competencia. Obtenga más información en www.circana.com.

Glosario de definiciones

■ Foodservice, ¿qué incluye?

El mercado de Foodservice incluye el consumo de TODOS los alimentos y bebidas listos para consumir, independientemente del lugar de compra en el que hayan sido adquiridos. Incluyendo consumo en sala, pero también *delivery* y *take away* (sea para un consumo en casa, en el trabajo, *on the go*, etc.)

Incluye los siguientes segmentos:



Incluye tanto Restauración de Marca como Independientes.

Fuente información Circana: Panel de Consumidores CREST®

Especificaciones

- > Incluye el consumo doméstico hecho en Foodservice en el territorio Nacional (Península + Baleares + Canarias).
- > NO incluye consumo de turistas extranjeros en territorio nacional.
- > NO incluye colectividades de consumo cautivo (menús hospitalarios para enfermos, centros penitenciarios, comedores escolares, etc).

Definición segmentos

- 1. Restaurantes de Servicio Completo (Full Service Restaurants, FSR):** Todos aquellos restaurantes con servicio en mesa, tanto de Restauración de Marca como Independientes.
- 2. Restaurantes de Servicio Rápido (Quick Service Restaurants, QSR):** Todos aquellos restaurantes de servicio Rápido, la mayor parte sin servicio a mesa.

Segmentación

- 1. Restauración de Marca:** Todos aquellos establecimientos que responden a una imagen o política de marca común.
- 2. Mercado Independiente:** Todos aquellos establecimientos que el consumidor no es capaz de identificar como integrantes de una cadena de restauración o no responden a una política de marca común.

Variables y medidas utilizadas

- 1. Gasto:** Gasto absoluto (€) a precio pagado por consumidor final.
- 2. Distribución gasto:** Distribución vertical de las ventas absolutas.
- 3. Visitas/tráfico:** Visitas absolutas individuales.
- 4. Distribución Visitas:** Distribución vertical de las visitas absolutas.
- 5. Ticket Medio por Comensal:** Gasto o Ticket Medio por comensal (individual). Siempre expresado en Euros.

■ Sobre las herramientas de Circana citadas en el informe

Panel de Consumidores CREST® que recoge y cuantifica de forma constante las visitas y el gasto de los consumidores residentes en España en Foodservice. Proporciona una radiografía completa acerca de dónde se consume, qué se consume, cuándo se consume, con quién así como el precio pagado.

Foodservice Sentiment Study, revela mediante una encuesta online periódica las expectativas, preocupaciones, actitudes e intenciones de comportamiento de los consumidores de foodservice (consumo inmediato). El análisis cubre cinco países europeos: Francia, Alemania, Italia, España y el Reino Unido.



Contactos

Enrique Porta

Socio responsable de Consumo y Retail de KPMG en España
eporta@kpmg.es

Juan Rojas

Senior manager de Consumo y Retail de KPMG en España
juanrojas@kpmg.es



kpmg.es

© 2025 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

Adriana Bonezzi

Directora General de Marcas de Restauración
adriana@marcasderestauracion.es

Javier Herrero

Secretario General Institucional de Marcas de Restauración
javier@marcasderestauracion.es



marcasderestauracion.es

© 2025 Marcas de Restauración, asociación empresarial que aglutina a las principales cadenas de restauración de marca, tanto nacionales como internacionales. Todos los derechos reservados. El nombre Marcas de Restauración y su logotipo son identificadores registrados y protegidos de nuestra asociación.

Edurne Uranga

Vicepresidenta Foodservice Europa, Circana
Edurne.Uranga@circana.com

David Domínguez

Director de Foodservice España, Circana
David.Dominguez@circana.com



circana.com

© 2025 Circana Spain, S.L ("Circana"). Todos los derechos reservados. Circana, el logotipo Circana y los nombres de productos y servicios de Circana son marcas registradas de Circana. Todas las otras marcas utilizadas con propiedad de sus respectivos propietarios.