



# Anuario restauración de marca en España

**Ingredientes para el éxito**

Septiembre 2019

---

[kpmg.es](http://kpmg.es)





MARCAS DE  
RESTAURACIÓN



# Índice

<b>Prólogo de Carlos Pérez Tenorio</b>	<b>2</b>
<b>Prólogo de Carlos Peregrina</b>	<b>4</b>
<b>Prólogo de Vicente Montesinos</b>	<b>6</b>
<b>Contexto económico del sector</b>	<b>8</b>
<b>La restauración en cifras</b>	<b>10</b>
<b>La opinión de las empresas</b>	<b>22</b>
<b>Acerca de</b>	<b>32</b>
<b>Glosario</b>	<b>34</b>

# Prólogo

Marcas de Restauración representa al sector de la hostelería comercial en cadena, una actividad que da servicio a millones de personas cada día. La Asociación, de ámbito nacional, está integrada por 40 empresas que suman más de 90 marcas; empresas que tienen talento para idear conceptos que respondan a las demandas del consumidor y capacidad para reproducirlos dotándose de una estructura y una gestión organizadas.

Asociados: Abades, Autogrill, Alsea Europa, Beer&Food, Brasa y Leña, Buffalo Grill, Cafestore-Deliquo, Casual Brands Group, Comess Group, Compañía del Trópico, Eat Out, Five Guys, Foodbox, Goiko Grill, Grupo Areas, Grupo Rodilla, Ikea Iberica, KFC, La Burguesa, La Cueva de 1900, Lagardere, La Mafia se Sienta a la Mesa, La Máquina, La Tagliatella, Makkila-Whitby, McDonald's, Muerde la Pasta, Pomodoro, Hamburguesa Nostra, Restalia, Smöoy, SSP Spain, Sushicatessen, Taberna el Papelón, Telepizza, Tuk-Tuk, Udon, Vait, Viena Establiments y Viena Capellanes.

Marcas de Restauración tiene como misión mejorar la competitividad de toda la cadena de valor de la restauración comercial compartiendo soluciones y conocimientos que la hagan más eficiente y sostenible y que otorguen mayor valor al consumidor. Además, impulsa el diálogo y fomenta importantes iniciativas del sector con las instituciones públicas y privadas como plataforma de transmisión con los agentes sociales y medios de comunicación.

En sus 24 años de funcionamiento, la Asociación trabaja para identificar, posicionar y proyectar los intereses comunes de

sus asociados desde la convicción de la responsabilidad social, económica y medioambiental de todos ellos. Y cumpliendo esa misión, para fortalecer el conocimiento sectorial, se realizó el I Anuario de la Restauración Organizada junto a KPMG y NPD y con esta segunda edición se pretende consolidar un ejercicio de autoanálisis para seguir la evolución de un sector económico con creciente protagonismo como motor económico y referente de los modelos de negocio más innovadores e internacionales del país.

Este II Anuario Restauración de Marca en España se ha elaborado sobre valores cuantitativos y cualitativos aportados por los equipos de las empresas asociadas a Marcas de Restauración para lograr veracidad y rigor y por ello tenemos plena confianza en su utilidad para crear valor y construir sector.

Agradecer a KPMG y a NPD su determinante papel para extraer e interpretar los datos y, por supuesto, a todos los colaboradores de Marcas de Restauración: AON, Bidfood, Calidad Pascual, Coca-Cola, Conway, e-Coordina, Elpozo, Europastry, Florette, Fripozo, García Carrión, Heineken, Just Eat, KPMG, Lotus Bakery, Mapal Software, Nebext-HIP, Nueva Pescanova, Oracle, Pujadas Vollhrat, Quality Espresso, Sato, Samsung, Up Spain, sin cuyo patrocinio no serían posibles muchos de nuestros proyectos.

Esperando vuestras opiniones y contribuciones en futuras ediciones, recibid un cordial saludo.



**Carlos Pérez Tenorio,**  
Presidente Marcas de Restauración

# Prólogo

Por segundo año, el Sector de Consumo de KPMG en España publica, en colaboración con la asociación Marcas de Restauración y NPD, este Anuario Restauración de Marca en España, para el que hemos contado con la opinión de las principales empresas del sector.

Estas empresas vienen demostrando en los últimos años un gran dinamismo que se ha traducido en una importante expansión y desarrollo de nuevos conceptos y servicios, posicionando a la restauración de marca como uno de los motores clave en el desarrollo de la economía española.

Además de este crecimiento, el presente anuario pone de relieve el foco de las empresas por la rentabilidad, por la mejora de procesos y por una continua inversión en el desarrollo de nuevos productos y servicios para mantenerse como una opción preferida para el consumidor en un mercado cada vez más amplio y más competitivo.

El crecimiento de la competencia no viene solamente por el lado de los operadores de restaurantes. Hay que tener en cuenta la aparición de nuevos modelos de negocio, acelerados principalmente por la digitalización, como son los nuevos modelos surgidos en torno a la entrega a domicilio que permiten a operadores más pequeños competir en este segmento en crecimiento. Adicionalmente a éstos, la gran distribución alimentaria empieza a dar pasos en el sector, tanto con el

desarrollo de espacios de restauración en sus ubicaciones como con el desarrollo de productos y servicios como la comida “lista para llevar”.

La mejora de la rentabilidad de todas las ubicaciones, conceptos y servicios cobra, pues, una especial importancia en un mercado altamente competitivo en el que además se está produciendo una transformación acelerada debido al cambio de algunos patrones de consumo de los clientes que posibilitan la aparición de nuevos modelos. La revisión de procesos, la aplicación de análisis avanzado de datos en la gestión de locales, las políticas de precios y una comunicación eficaz con los consumidores, sobre todo en los canales digitales pero también en los físicos, están en la agenda de todas las empresas como herramientas para seguir ofreciendo una oferta relevante en el mercado.

En definitiva, las empresas del sector de la restauración de marca siguen mostrando un altísimo dinamismo que se ve reflejado en las inversiones que apoyan sus planes estratégicos en el corto y medio plazo y que sin duda harán que sigan siendo la punta de lanza de un sector que está continuamente evolucionando y en el que los patrones de consumo cambian constantemente junto con una exigencia creciente de los consumidores, que obligan a las empresas a estar adaptándose y mejorando continuamente.

Agradecimientos a Marcas de Restauración y a NPD por su aportación en la preparación de este anuario y, especialmente, a las personas que han trabajado dura y exitosamente en el proyecto.

Saludos a todos los actores del sector.



**Carlos Peregrina,**  
Socio responsable del sector Consumo  
KPMG en España

# Prólogo

En NPD nos gusta sentirnos parte de la industria de restauración, nuestra compañía estudia y analiza los mercados de restauración desde 1976 y, desde entonces, trabajamos con fabricantes, operadores, agentes logísticos,... en proporcionar la información que necesitan para tomar decisiones que afectan a la gestión de sus negocios. Nuestro objetivo es aportarles información fiable y relevante sobre el sector, que unida a nuestra experiencia y conocimiento del mercado les genere un valor adicional en ese proceso de toma de decisiones, lo que no es poco.

Tenemos la suerte de trabajar en un sector apasionante, que es a la vez relevante y dinámico; un mercado creciente en el que, en mayor o menor medida, participa la casi totalidad de la población española, la penetración del consumo en restauración es del 89% sobre la población adulta, y en el que comer fuera de casa forma parte integral de nuestros hábitos. Además, debemos considerar un aspecto adicional que hace a esta industria aún más relevante, al servir de soporte diario a los 83 millones de turistas que recibimos el pasado año.

En España los consumidores en restauración generaron casi 36.800 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 2,1% en ventas, una cifra que habla de un sector creciente y que, a la vez, es un sector en pleno proceso de transformación. Gran parte de ese crecimiento y de dicha transformación esta generada por el desempeño de los operadores organizados, cuya aportación es determinante para mantener un mercado creciente.

Los operadores organizados han sido, en esencia, el motor del mercado, compensando las pérdidas de otras zonas del mercado y propiciando un cambio hacia un sector más profesional y desarrollado. Estos operadores de marca han crecido en ventas un 13,1% en 2018; creado un nuevo entorno en el que los procesos, la innovación, la gestión y la flexibilidad marcan las diferencias. Ello genera un contexto de mayor competencia, en el que cada vez es más complicado generar ventajas competitivas y en el que las diferencias se marcan por pequeños factores. En este nuevo escenario, las ventajas en gestión, la adaptación a las nuevas tecnologías, el desarrollo de nuevos conceptos, o el acceso a un conocimiento adicional del entorno, contribuyen de forma determinante a marcar esas diferencias. Desde NPD y como parte de la industria esperamos seguir contribuyendo a ello.

Este anuario pretende aportar información adicional acerca de los resultados del segmento de la restauración organizada el pasado año, y proporcionar una pequeña contribución a esa mejora del conocimiento del entorno que nos permita seguir creciendo. En este sentido, trasladamos nuestro agradecimiento más sincero a Marcas de Restauración por contar con nosotros para aportar las referencias de información del sector, y a KPMG por su ayuda en las conclusiones y la consolidación del anuario.

Un cordial saludo a todos



**Vicente Montesinos,**  
Director Ejecutivo de NPD Group



# Contexto económico del sector

## Valores cualitativos

La economía española se mantiene en positivo; la recuperación está siendo larga y con cambios de ritmo que mantienen lejos las referencias precrisis. Aún así, 2018 se cerró con un crecimiento del 2,6% PIB, una décima por encima de las previsiones, a pesar de un segundo semestre lastrado por el peor comportamiento de las exportaciones, menor gasto público y la moderación del consumo de los hogares. Para el sector HORECA, 2018 ha sido un año anómalo por el clima y el turismo, que marcaron un calendario ajeno a las estaciones convencionales, pero que ha finalizado con un balance anual positivo.

El sector HORECA cerró el año representando el 7,2% del PIB y dando empleo a más de 1,7 millones de personas. Somos un país de servicios en el que, en concreto, la restauración escala puestos como generador de riqueza sobre las bases de profesionalización, innovación y calidad.

El sector de la hostelería es de los más sensibles y que más rápido se adapta a los cambios sociales. La transformación digital es imparable y su penetración en la restauración es total en la relación con el cliente y también en la gestión de las empresas. La digitalización es estratégica para los objetivos de eficiencia del negocio y fidelización del cliente en un contexto altamente competitivo. Esta realidad plantea una transformación de la restauración que hoy vemos con nuevos operadores y modelos de negocio.

Y la Restauración Organizada o comercial en cadena se revela como dinamizador de la restauración en global.

El crecimiento en las aperturas y el ticket medio son los parámetros que lo reflejan, pero también cuáles son los conceptos preferidos por los consumidores que coinciden con los ofrecidos y altamente concentrados en el sector de la organizada. Un sector de empresas con músculo financiero que está creando nuevas marcas más especializadas y próximas a demandas y hábitos de consumo crecientes como son la cocina saludable y el servicio rápido.

El reto es ser sostenibles a nivel económico, social y medioambiental en esta evolución sectorial y social marcada por consumidores jóvenes o familias que se incorporaron durante la crisis, exigentes y que buscan conveniencia y experiencia. Y conectado con la digitalización y los clientes de la restauración organizada, encontramos que el servicio a domicilio crece y el margen para seguir esa tendencia es enorme.

Por su parte, Marcas de Restauración está integrada por cerca del 30% de las empresas que prestan servicios de restauración de manera organizada, empresas que a su vez representan más del 70% de las ventas y más del 60% de los locales de su sector. En 2018 se abrieron más de 550 locales con la creación de más de 6.000 puestos de trabajo.

Las perspectivas para 2019 son buenas porque si bien se ha arrancado el año con prudencia, el indicador de confianza del consumidor se ha recuperado y el primer trimestre ha ofrecido cifras de crecimiento mejores que las de 2018.

	May-17	Ago-17	Nov-17	Feb-18	May-18	Dic-18	Abr-19
Índice de Confianza del Consumidor	105,4	108,8	100,5	99,7	97,7	90,9	97,0
Índice de Situación Actual	98,6	105,4	91,2	90,6	91,3	83,4	88,5

Fuente: Centro de Investigaciones Sociológicas

Previsiones de crecimiento	2017	2018	2019	2020
Banco de España	3,1	2,7	2,4	1,9
OCDE	3,1	2,8	2,2	1,9
FMI	3,1	2,8	2,3	1,9
Comisión Europea	3,1	2,9	2,3	1,9

Fuente: Información de sus respectivas webs



# La restauración en cifras

## La restauración en España en 2018

El ejercicio 2018 ha planteado un cambio de paradigma en la evolución histórica de la restauración organizada en España. El crecimiento de la cuota de mercado, alcanzando el 25,6% del mercado de restauración en tráfico, es tal, que marca un hito que determina el desempeño del mercado y plantea un nuevo contexto.

En este nuevo entorno, el crecimiento del mercado de restauración total en España depende para crecer del desempeño del mercado organizado, el mercado no parece capaz de generar crecimiento sin la participación de estos operadores.

En términos generales, la evolución de la restauración está vinculada a dos factores principales:

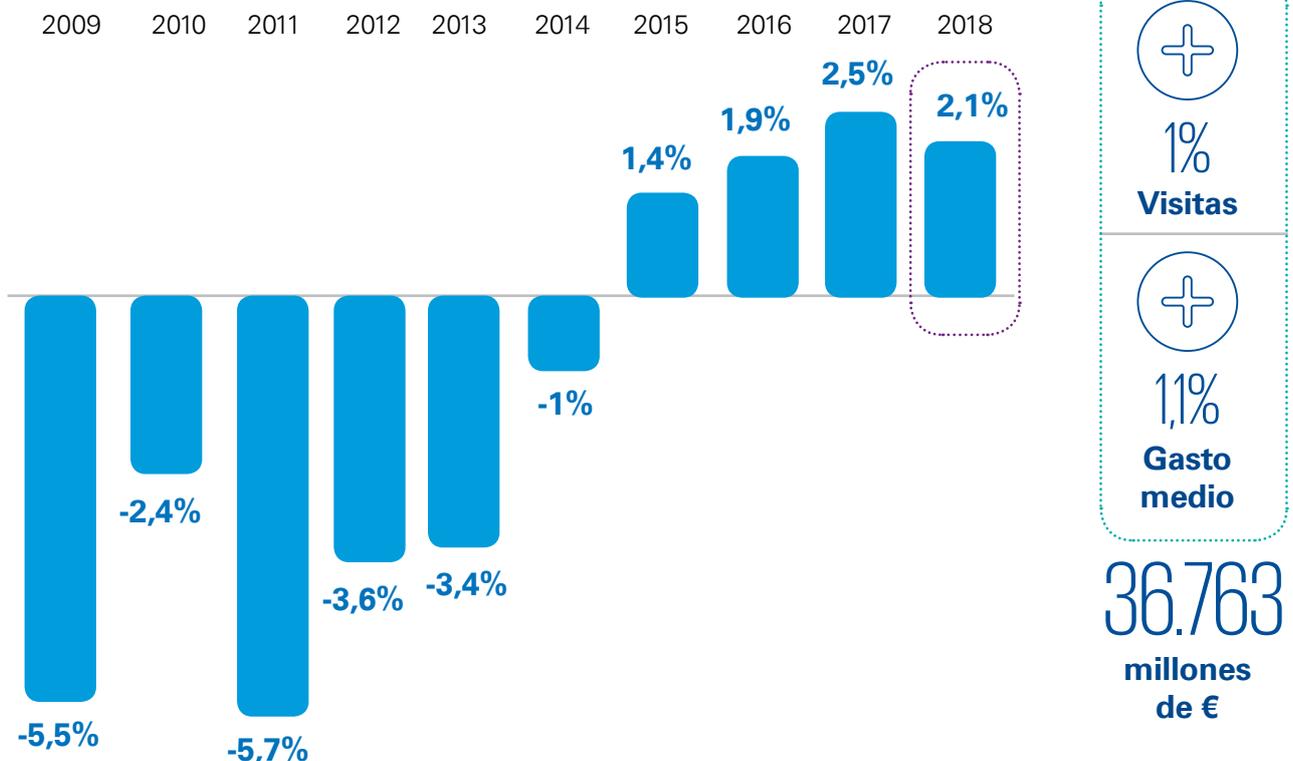
- La bondad de la situación macro-económica

- Las expectativas y la confianza de los consumidores

Y 2018 presentó una estabilización del crecimiento mostrado en los ejercicios anteriores, con resultados más moderados en la segunda mitad del año, tanto en PIB, como en empleo; lo que unido a ciertos cambios regulatorios, parece plantear el inicio de una suave deceleración de nuestro mercado.

En este contexto, **el mercado total de restauración en España creció un 2,1% en ventas**, incluyendo la totalidad del mercado cubierto por The NPD Group, definido como: "consumo total de alimentos y bebidas preparados y listos para ser consumidos, con independencia de donde se realiza ese consumo".

## El mercado español de restauración

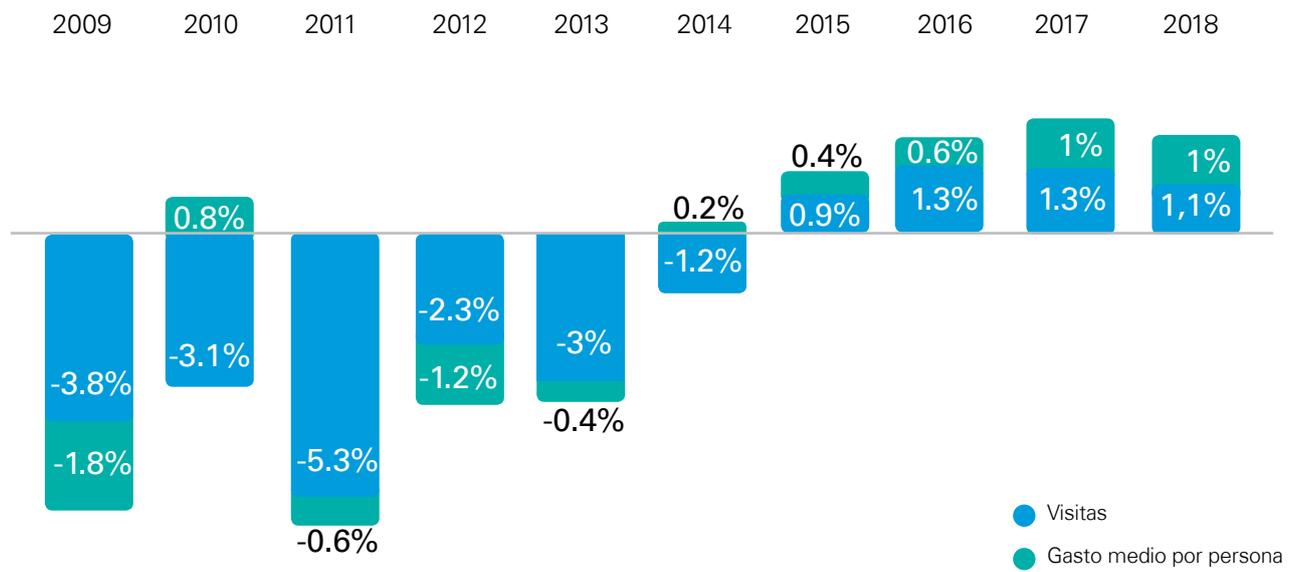


Fuente: Información del Panel NPD CREST, España

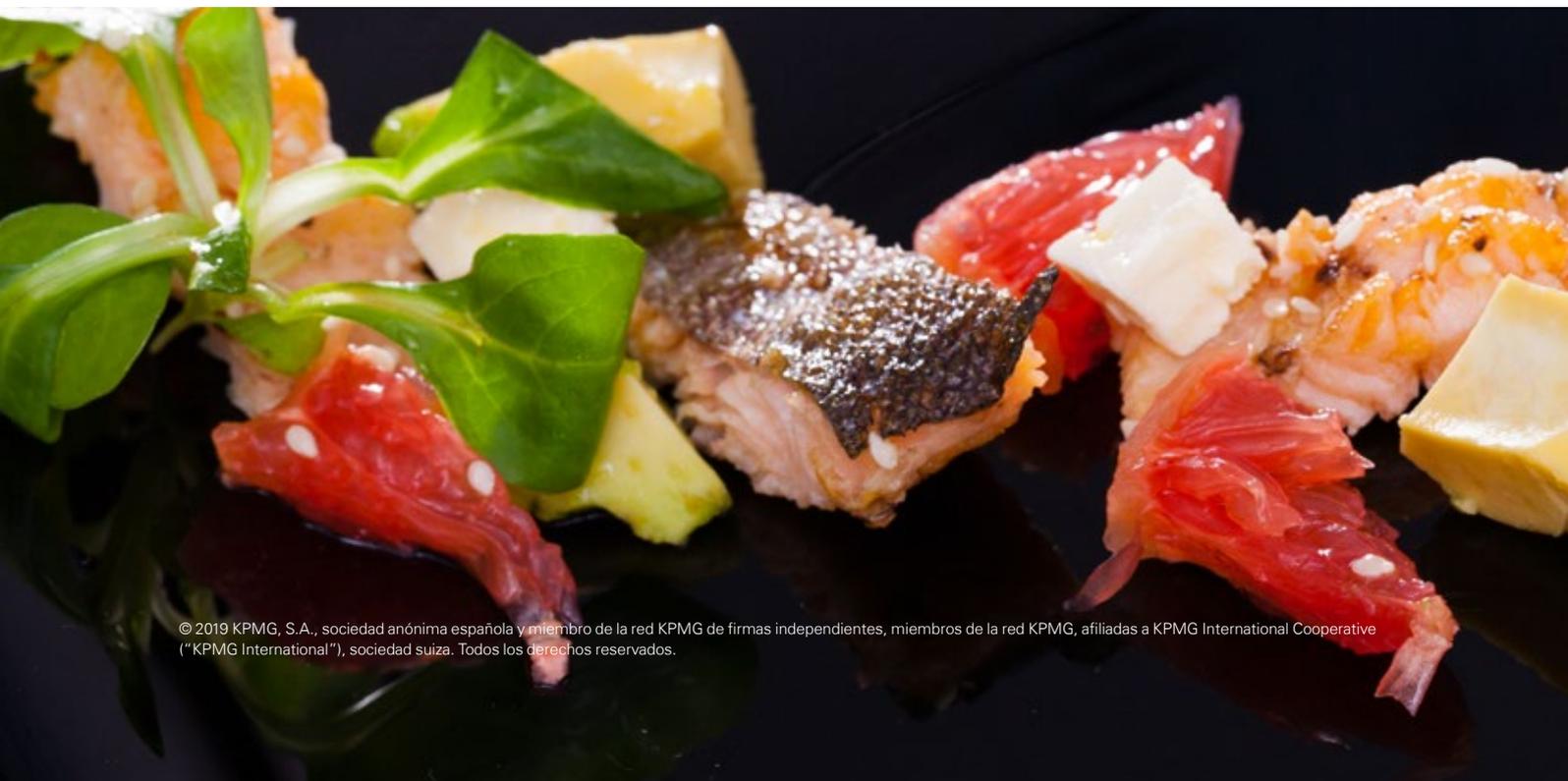
El crecimiento en ventas del mercado puede descomponerse en sus variables principales: tráfico individual y gasto medio por persona, de esta forma observamos que tras la salida de la crisis apoyada en una recuperación progresiva del tráfico se da

una estabilización de dicho crecimiento, que es acompañada por un incremento gradual del gasto medio personal. Todo ello, plantea un escenario de progresiva madurez del mercado nacional.

### Desagregación en tráfico y gasto medio por persona



Fuente: Información del Panel NPD CREST, España



En este contexto, el incremento de visitas per cápita generado en el último ejercicio es de 1 visita adicional al año, lo que nos posiciona en valores de consumo equivalentes al año 2012, lejos aún de los niveles de consumo fuera del hogar previos a la crisis, sobre los que deberíamos recuperar aún 26 consumos per cápita. Este aumento será complicado a corto plazo dados los relevantes cambios producidos en el mercado, con una reducción de la base

de establecimientos superior al 15%, así como con cambios en las capacidades de consumo de diferentes grupos de consumidores, que han derivado en cambios en los hábitos de consumo de los españoles en restauración. En términos generales, nos quedarían casi 6.000 millones de euros por recuperar si queremos retornar a los valores de 2008, lo cual a los ritmos de recuperación actuales quedan todavía a mucha distancia.

### Visitas per cápita en restauración en España



Fuente: Información del Panel NPD CREST, España

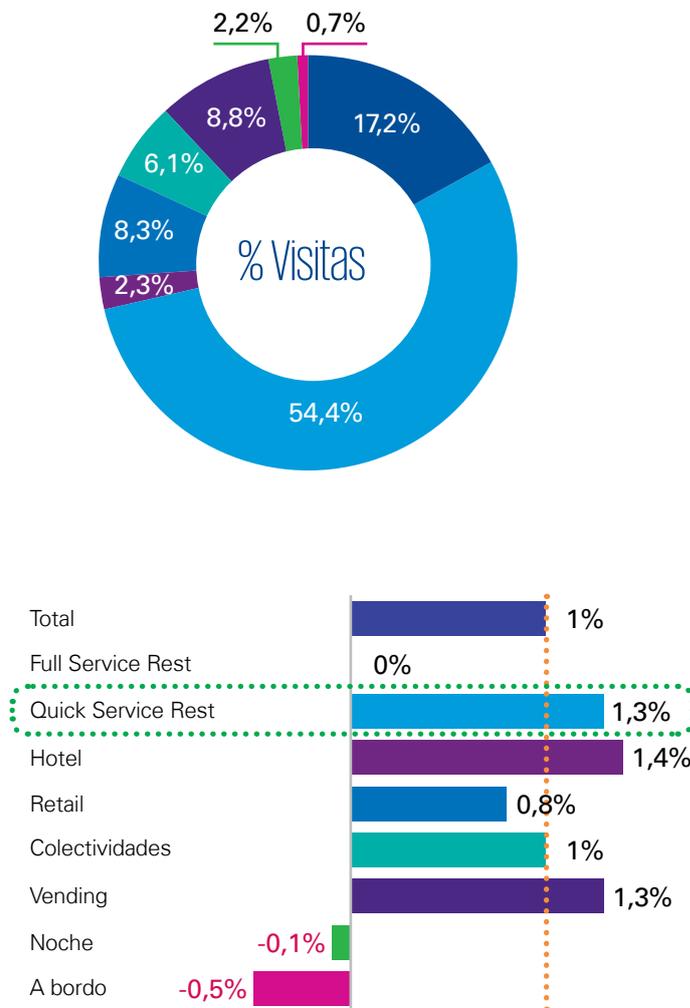


## Visión del mercado por canales

Si observamos la estructura del mercado español en restauración, con sus diferentes canales, identificamos que el núcleo del mercado reside en los canales que denominaremos “comerciales”, es decir: los restaurantes, los bares y las cafeterías, ya sean organizados o no. Juntos copan más del 72% del tráfico y el 83% de las ventas totales, aunque con rendimientos muy dispares. Las zonas

vinculadas al servicio completo (en mesa, con camareros) permanece plana respecto al 2017, y la zona de servicio rápido, bares, cafeterías y comida rápida crece por encima del mercado. Igualmente, los canales periféricos vinculados a la conveniencia y a la funcionalidad muestra evoluciones positivas parejas con el mercado (salvo la noche y la restauración en medios de transporte que caen).

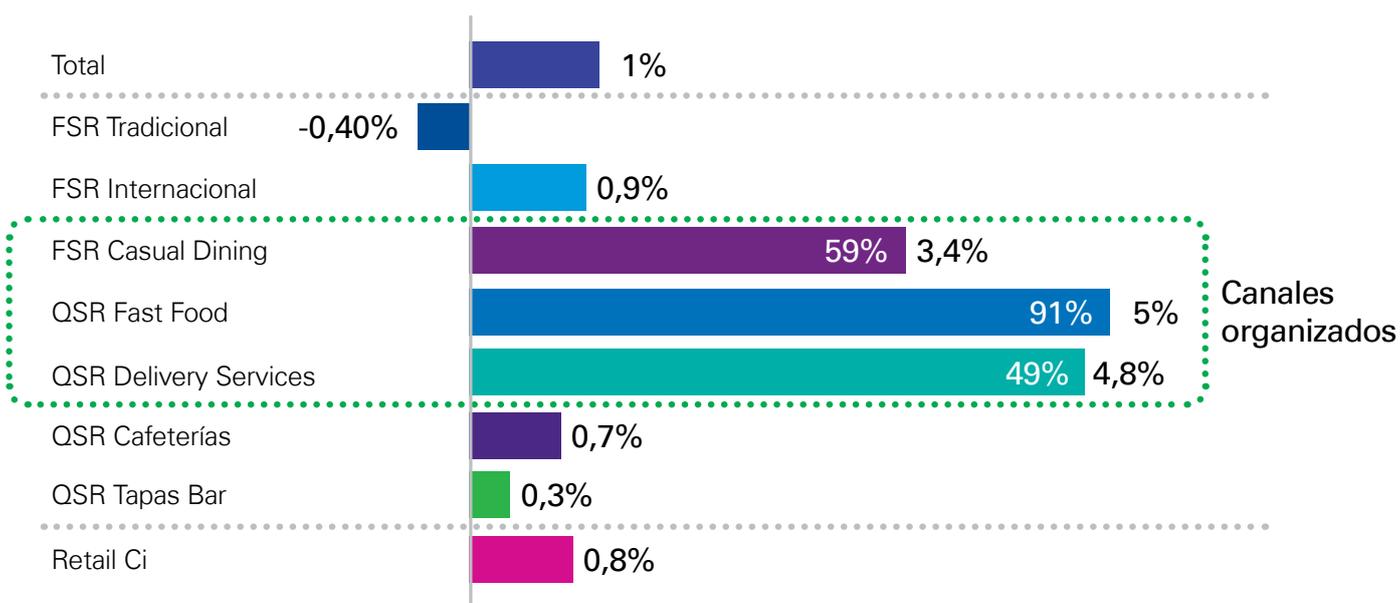
### Estructura del mercado en tráfico y tendencias por segmento en tráfico



Fuente: Información del Panel NPD CREST, España

Al seguir profundizando, cuando observamos los segmentos más relevantes del mercado (sin ser exhaustivos) apreciamos claramente que los segmentos que batan al mercado en su desempeño son aquellos que, en su conjunto, cuentan con las mayores tasas de concentración del sector. Destacando la comida rápida (organizada a más del 90%), la restauración casual e internacional (organizada casi en un 60%) y los expertos en envío a domicilio (organizados al 50%).

## Tendencias en los principales segmentos del mercado en tráfico



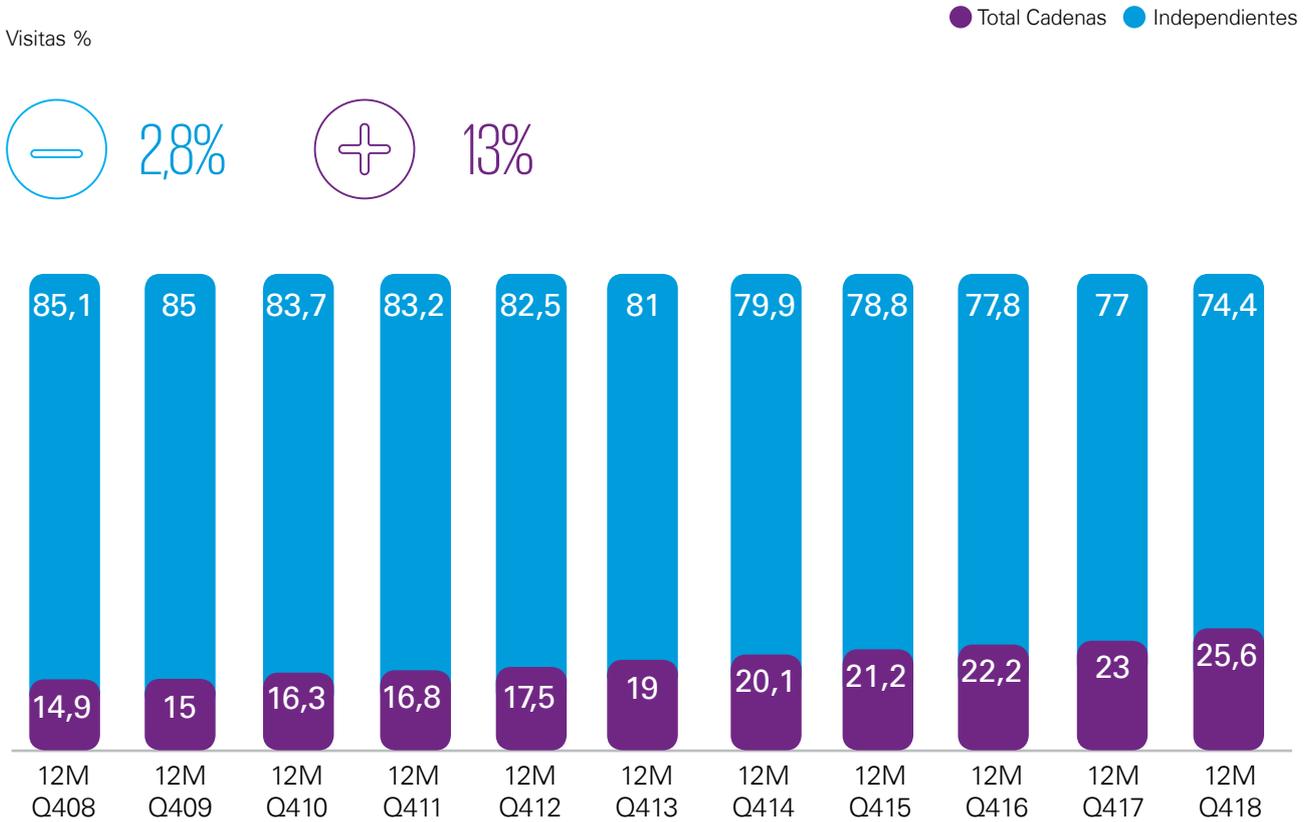
Fuente: Información del Panel NPD CREST, España

## Foco en el mercado comercial (BARECA)

Al enfocar y circunscribirnos al mercado comercial, es decir al negocio generado en restaurantes, bares y cafeterías, tanto organizados, como independientes, tenemos un mercado que crece en la misma línea, pero que muestra un desempeño diferenciado en cada uno de los segmentos que lo componen. Dentro de los canales comerciales, se genera un mercado de dos velocidades: un

mercado independiente que representa ya menos de tres cuartas partes del tráfico total generado (tras haber perdido casi un 1% de cuota anual durante los últimos 10 años) y pierde tráfico con una caída del -2,8%, y un mercado organizado, compuesto por un número creciente de cadenas en proceso de crecimiento y de expansión, lo que le impulsa a alcanzar un crecimiento de un 13,1% en el año.

### Cuota de mercado de los operadores organizados en el mercado comercial (FSR+QSR) en % de tráfico



Fuente: Información del Panel NPD CREST, España

Este es el aspecto clave del cambio de paradigma, tras dos años en positivo, los operadores no organizados han perdido en 2018 todo el tráfico recuperado desde el inicio de la crisis, con un saldo de más de 110 millones de visitas menos que en el año anterior. Por el contrario, el mercado organizado ha ganado 162 millones de visitas, compensando la pérdida de los independientes. El nuevo contexto del mercado parece llegado para perdurar, en tanto en cuanto las cadenas sean capaces de mantener su crecimiento en base a dos fuentes de tráfico:

1. **Creación de mercado**, en base a nuevos conceptos y propuestas.
2. **Substitución del negocio de los operadores independientes**, por aperturas y propuestas alternativas eficientes y atractivas para el consumidor

Al analizar, por su origen, las principales palancas de crecimiento del mercado organizado, observamos

claramente que la mayor parte del mismo está vinculado al efecto de las aperturas de nuevos establecimientos. No obstante, aquí observamos también dos modelos de comportamiento, por un lado tenemos a las cadenas más establecidas, cuyos nuevos puntos de venta aportan crecimientos proporcionales y por otro las cadenas emergentes, **con aperturas que se posicionan por encima de las medias**, ambas combinadas aportan 8,8% de crecimiento en tráfico adicional.

Además, se produce un ensanchamiento del mercado por la aparición de **nuevas propuestas y conceptos de restauración**, cadenas basadas en ensaladas, autoservicios, nuevas propuestas étnicas, sándwiches... que generan un mercado más amplio. Y luego está el **benéfico del envío a domicilio**, que supone una plataforma de ampliación de las visitas generadas sobre la estructura ya existente, con un impacto incremental positivo.



## ¿Cuáles son las palancas de crecimiento del mercado organizado?

Hay muchos factores a considerar como referencias del crecimiento del mercado organizado. Tomando el origen del tráfico como base tenemos el siguiente desglose.



Obviamente, esta creciente progresión de la restauración organizada no sería posible sin el contexto adecuado, que se fundamenta en tres premisas principales:

- 1 Favorable contexto macroeconómico**  
 Las previsiones positivas, sobre todo, para PIB (en el entorno del 2%) y perspectivas de creación neta de empleo plantean un horizonte a medio plazo de crecimiento de ventas
- 2 Disponibilidad de financiación**  
 La participación de fondos y capital riesgo en el sector, junto a los bajos tipos de interés, generan un flujo financiero relevante, con clara orientación al crecimiento
- 3 Demanda creciente y sostenida**  
 Por el lado de la demanda, el consumidor mantiene una pulsión a recuperar hábitos cedidos durante la crisis, especialmente en sectores de bajo impacto como este



## Palancas del mercado en 2018

Analizando cuáles han sido los principales motores del crecimiento del mercado, nos encontramos con seis principales variables, que desarrollamos a continuación:

1

### Foco en núcleo del HORECA y, sobre todo, en el servicio rápido

Por canales, como ya hemos indicado, son las opciones más expertas, funcionales y convenientes las que tiran del consumo, con un crecimiento consolidado del 1% en tráfico. Por su volumen y relevancia son las que mantienen el crecimiento del mercado.

2

### Los adolescentes y jóvenes hasta 34 años pasan a ser el motor del mercado, con crecimientos cercanos al 5%

Las familias y los adultos por encima de los 35 años, en este caso los trabajadores hasta 50 años, muestran un consumo constante y son los seniors por encima de 50 años los que ceden relevancia con una caída de visitas del 2,5% y presentan un descenso en el uso que hacen de la restauración respecto a 2017.

3

### Las mañanas crecen y generan más tráfico

Especialmente los consumos de media mañana crecen, mientras que las comidas principales (tanto almuerzos, como cenas) pierden fuerza y muestran caídas de visitas cercanas al 1%.

4

### Crecimiento del consumo fuera del local

El consumo fuera del local ha crecido de forma muy relevante, al crecimiento fuerte y sostenido del envío a domicilio en los últimos años, se ha sumado la substancial recuperación de las comandas para llevar que, por su peso, posicionan al consumo fuera del local como la principal palanca de consumo por tipo de servicio.

5

### Sociabilidad e interés por "comer sano"

En lo relativo a las motivaciones para comer fuera de casa, nos encontramos que en 2018 se ha mantenido el liderazgo del incremento de los consumos sociales, aunque recuperan ratios relevantes de crecimiento los consumos de conveniencia. Dentro de las palancas de elección, destaca el crecimiento del consumo saludable, pese a que es aún reducido, muestra ratios muy elevados. Entre las variables principales al elegir el destino o establecimiento de consumo destaca la importancia del producto y la recuperación de las promociones.

6

### Más aperturas, más jugadores y más concentración

El crecimiento en los operadores organizados en un 13,1% representa la clave del resultado del mercado en el año; sin el aporte de las cadenas, el mercado no estaría en positivo. En este apartado, han jugado un papel clave las políticas de aperturas de las cadenas establecidas y la velocidad de crecimiento de las cadenas emergentes, apoyadas en casi todos los casos en impulsos financieros desde la propiedad.

El desarrollo por parte de los grupos de marcas para abarcar más segmentos y diversificar la actividad también contribuye a esta dinámica; del mismo modo en que lo hacen adquisiciones y los procesos de progresiva concentración, unidos a la llegada de nuevas marcas internacionales.

## Las expectativas para 2019

Sin duda, hemos vivido un buen momento para la restauración española en 2018. Después de tres años de crecimiento tras la salida de la crisis, la marcha sostenida de la economía, sobre todo en términos de generación de renta y de empleo, ha sido determinante; y las expectativas, aunque inciertas, no han impactado negativamente en los consumos finales. Todo ello, unido a los cambios de hábitos cada vez más orientados al consumo fuera del hogar y a “trabajar” menos en casa, ha generado un contexto favorable para el desarrollo y el crecimiento del sector.

Por periodos, el buen comportamiento del primer trimestre de 2018 y el positivo efecto del calendario sobre el final del año han compensado las debilidades de clima y confianza del consumidor generadas durante el trimestre de primavera.

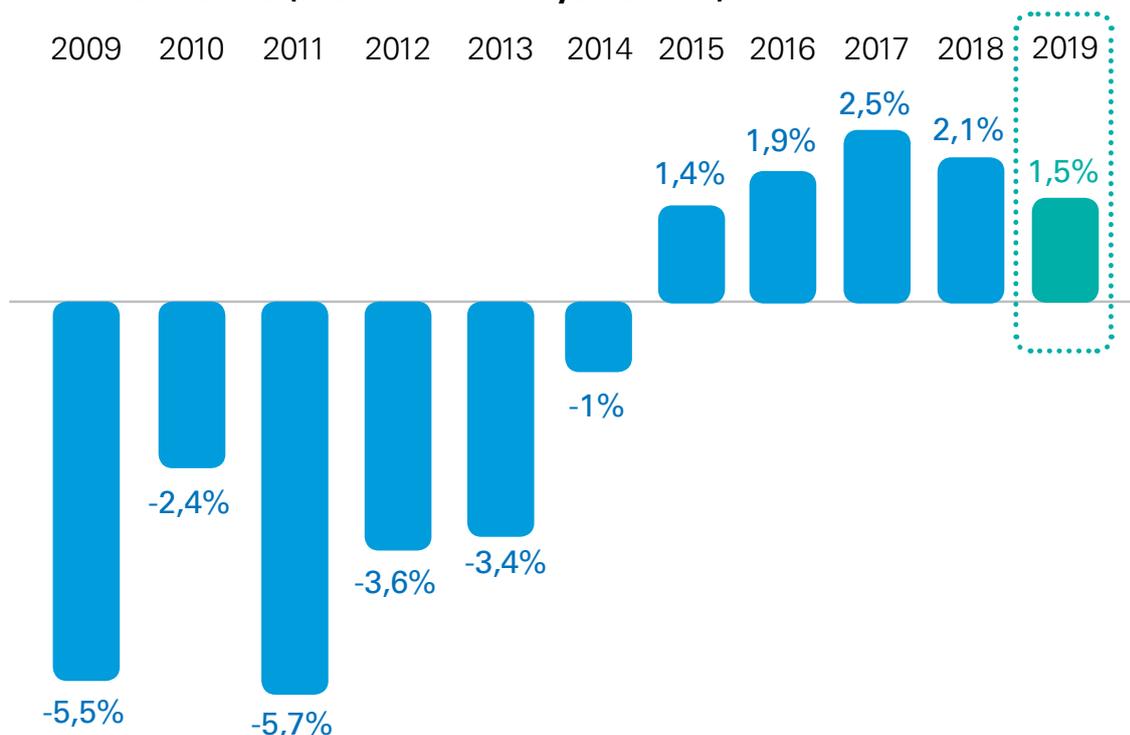
En lo que respecta a las expectativas para el año 2019, si tomamos una hipótesis de continuidad de los entornos internacional y nacional, en términos de estabilidad geopolítica, generación de renta (PIB),

generación de empleo, provisión de materias primas y de confianza del consumidor, podemos considerar que 2019 seguirá los siguientes patrones en el mercado de restauración:

- Mantenimiento de la tendencia de suavización del crecimiento de tráfico, con una expectativa de crecimiento ligeramente por encima del medio punto, posicionando el mercado algo por debajo de 2018
- Sostenimiento del gasto por comanda, siguiendo con el progresivo proceso de madurez del mercado, por encima del 1%

Considerando, además, la continuidad de los procesos expansivos en el mercado organizado y que la restauración no se deteriora a un ritmo más acelerado, aguantando sobre parámetros de 2018 en comportamiento (puntos de venta y generación de tráfico), con ello tenemos una expectativa de crecimiento cercana a 1,5% del crecimiento del mercado total de restauración en ventas.

### Previsión de crecimiento del mercado de restauración en España para 2019 en ventas (actualizada a mayo de 2019)



Fuente: NPD Xpress Forecast & CREST

© 2019 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

# La opinión de las empresas

**KPMG ha vuelto a realizar una encuesta a las empresas asociadas a Marcas de Restauración sobre las principales tendencias que están marcando la estrategia de las compañías y el estado actual del sector. En este Anuario, mostramos la evolución de las principales conclusiones respecto de los datos obtenidos en el informe anterior.**

## La opinión de las empresas

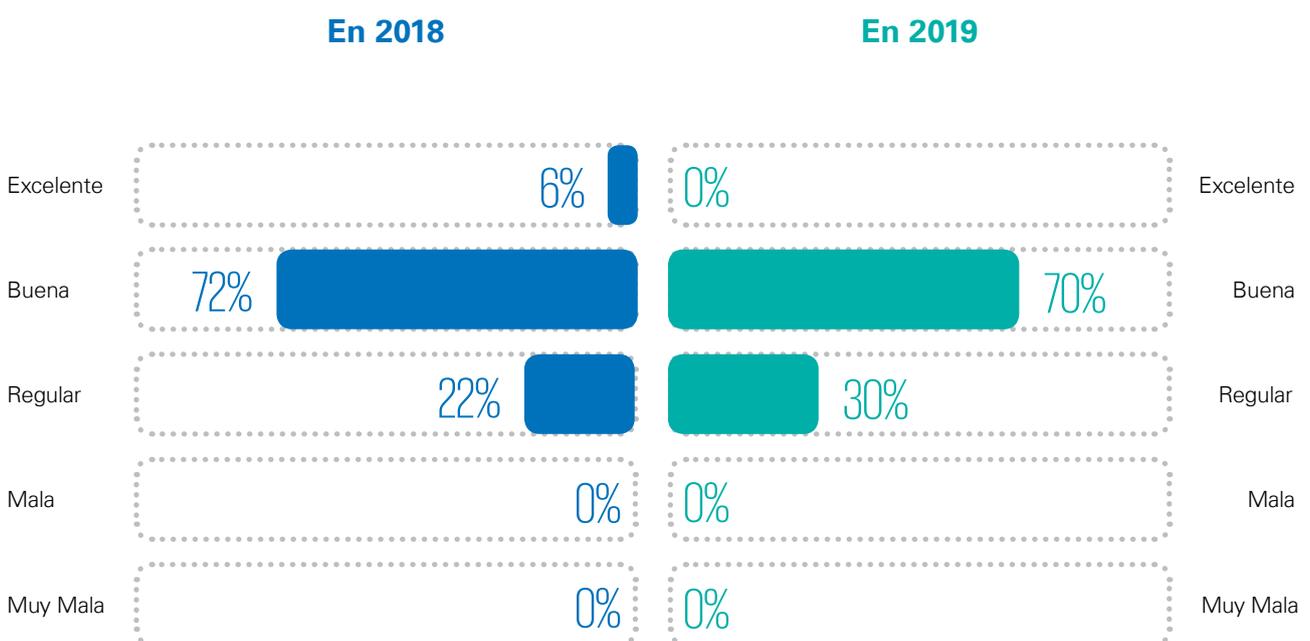
Tras varios años de un fuerte crecimiento del sector, la opinión de las empresas sigue siendo buena en cuanto a la evolución del sector y sus perspectivas a corto plazo, si bien las señales en cuanto a una posible ralentización de la economía parecen haber frenado un poco las previsiones.

Así, el 70% de las empresas consultadas califican la situación actual del sector y su evolución para el próximo año como buena, mientras que el 30% la califica como regular. Estos datos contrastan con

los expresados en el informe de 2018, en el que el 72% de las empresas calificaban como buena la situación, aunque había un 6% que la calificaban como excepcional, valoración que este año no cuenta con ninguna respuesta.

Comparado con las previsiones que las empresas hacían el año pasado sobre la evolución en el 2019, parece que se está cumpliendo en un alto porcentaje la evolución estimada por las empresas, si bien se ha frenado ligeramente el optimismo.

## ¿Cómo calificaría la situación actual del sector de la restauración y cómo cree que será en el año próximo?



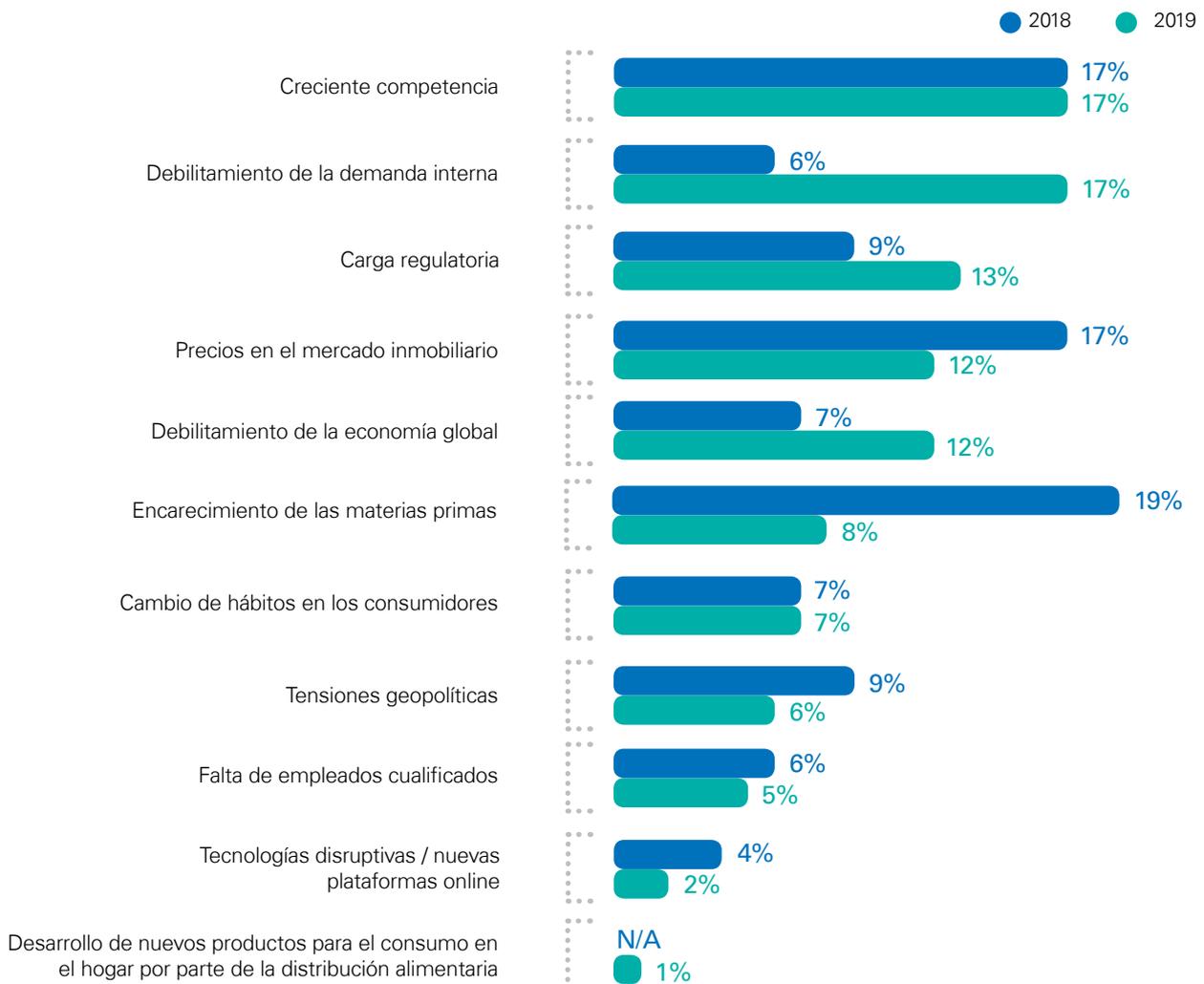
Las razones para que las empresas se hayan mostrado más conservadoras, siempre dentro del buen comportamiento previsto para sector, las encontramos al preguntar por las principales amenazas percibidas para los próximos 12 meses.

Dos son las principales amenazas que destacan las empresas, ambas con un 17% de las repuestas obtenidas. Por un lado, se muestra una creciente preocupación por el debilitamiento de la demanda interna (cuando el año pasado contaba tan sólo con el 6% de las respuestas). Por otro lado, la creciente competencia derivada del importante crecimiento de los últimos años, sigue suponiendo una de las principales amenazas (mismo porcentaje de respuestas que en 2018).

También crece la preocupación por la carga regulatoria, que obtiene el 13% de las respuestas frente al 9% en 2018 y el debilitamiento de la economía mundial, que crece desde el 7% en 2018 hasta el 12% en el actual estudio, aspecto que puede influir en una palanca de crecimiento tan importante para el sector como es el turismo.

Por otro lado, se prevé que el alza de los precios en el mercado inmobiliario se vaya relajando (12% de las repuestas); así como la falta de empleados cualificados, que cae hasta obtener un 8% de las respuestas recabadas.

## ¿Cuáles diría que son las principales amenazas para el sector de la restauración española en los próximos 12 meses?



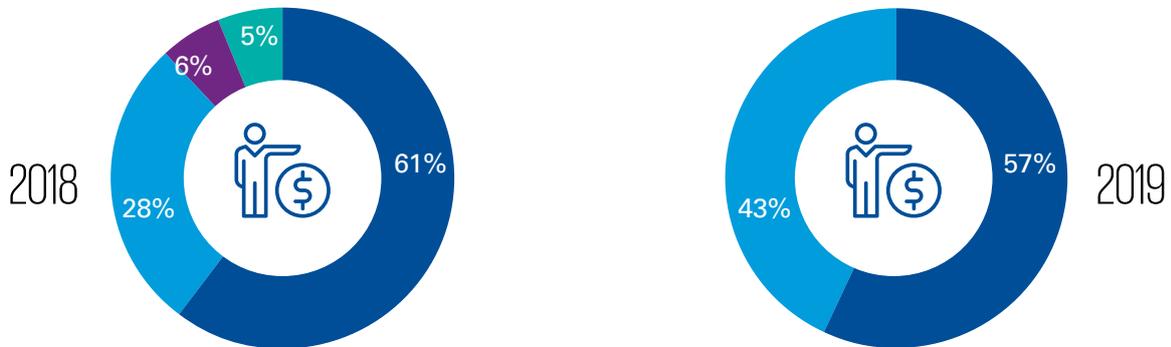
A pesar de las cautelas puestas de manifiesto por las empresas, la confianza en los desarrollos emprendidos estos años atrás así como los planes de expansión puestos en marcha hace que la previsión en cuanto al crecimiento de ventas de las empresas mejore de media respecto de los datos registrados en 2018.

Así, sigue siendo importante que el 57% de las empresas consultadas afirman que su facturación crecerá por encima del 5% en los próximos 12 meses, mientras que el restante 43% afirman que

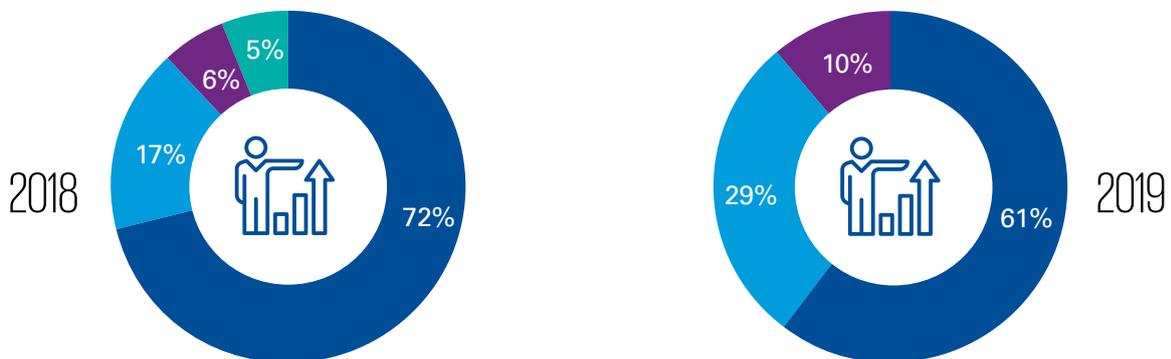
crecerán por debajo de ese 5%. Señalemos que en el anterior Anuario, un 6% de las empresas afirmaban que no crecerían e incluso que otro 6% preveían una disminución en sus ventas, aspectos que no han sido considerados en el actual estudio.

Al igual que las previsiones en cuanto a facturación, las expectativas en cuanto a la evolución de las inversiones y la plantilla para los próximos 12 meses, siguen reflejando el dinamismo de un sector en crecimiento, mejorando ligeramente la media de los datos del 2018.

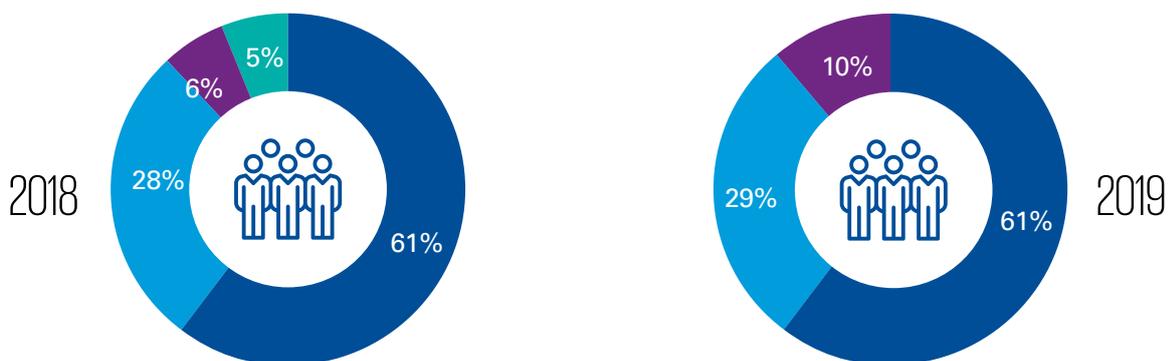
### Evolución facturación



### Evolución inversión



### Evolución plantilla



● Crecerá >5% ● Crecerá 0-5% ● Se mantendrá igual ● Disminuirá 0-5% ● Disminuirá >5%

## Crecimiento y digitalización

Las empresas de restauración de marca siguen apostando por el crecimiento sostenido y rentable de sus enseñas, sin olvidar la transformación digital y la incorporación de nuevos productos y servicios de cara al consumidor. Así se desprende al ser preguntados por las prioridades estratégicas de sus compañías para los próximos 12 meses.

Al igual que en 2018, el crecimiento orgánico tanto a través de locales propios como de franquicias (ambas con un 14% de las respuestas obtenidas), están dentro de las principales prioridades para las empresas, con la diferencia respecto del Anuario de 2018 en el significativo crecimiento de la apuesta por los locales propios (9% el año pasado)

La principal apuesta de las empresas es la mejora de procesos con un 15% de las respuestas (11% en 2018) que marca una clara apuesta por la rentabilidad de un negocio que ha experimentado un rápido crecimiento los últimos años y cuenta

con una dimensión mucho mayor que años atrás, por lo que la revisión y mejora de ciertos procesos se hace imprescindible.

También con un 14% de las respuestas se sitúa la transformación digital que cobra mayor fuerza dentro de los planes estratégicos que el año pasado (9%) así como el desarrollo de los servicios de delivery con un 12% frente al 9% obtenido en 2018. Estos datos muestran la clara orientación de las empresas por el desarrollo de nuevos servicios de cara al consumidor y como están afrontando tanto el cambio en ciertos patrones de consumo de sus clientes como la aparición de empresas de delivery que han enfocado sus servicios principalmente en la restauración, impulsando y desarrollando un segmento (la comida a domicilio) que está registrando unos altos ratios de crecimiento en los últimos años.

### ¿Cuáles son sus prioridades estratégicas para los próximos 12 meses?



## Inversión

Las principales palancas estratégicas mencionadas por las compañías se ven sustentadas por los planes de inversión de dichas empresas. Así, les hemos preguntado por las principales áreas de inversión en los próximos 12 meses, siendo la inversión en herramientas tecnológicas el principal destino con un 27% de las respuestas obtenidas, en total continuidad con las inversiones expresadas en el anterior estudio, opción que contaba con un 26% de las respuestas.

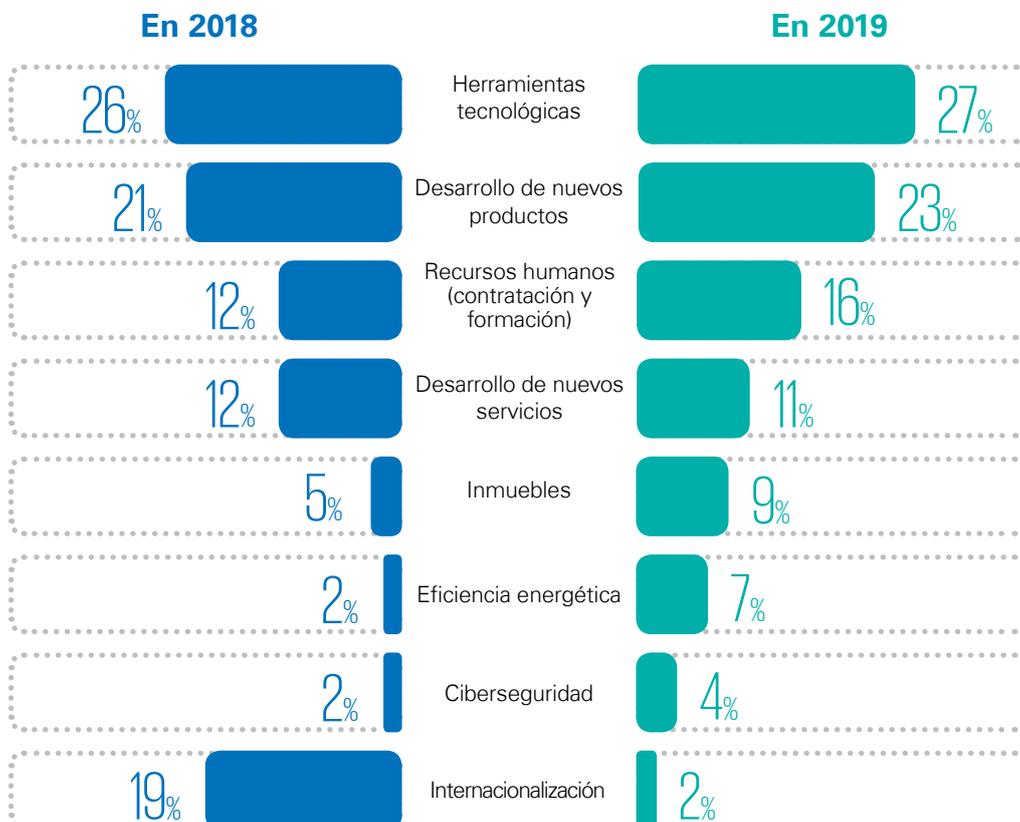
En segundo lugar se encontraría, al igual que el año pasado, el desarrollo de nuevos productos con un 23%, seguido por la inversión en recursos humanos, tanto formación como contratación, con un 16% de las respuestas. El desarrollo de nuevos

servicios, con un 11%, también se mantiene constante respecto de los datos de 2018.

Estas inversiones, totalmente alineadas con los planes estratégicos, ponen de manifiesto la clara orientación de las empresas por seguir evolucionando junto con los hábitos de consumo de sus clientes, tanto en productos como en forma de adquirirlos, poniendo al cliente en el centro de sus estrategias.

La principal variación respecto del estudio de 2018 en cuanto a inversiones, reside en la internacionalización, aspecto que contaba el año pasado con el 19% de las respuestas mientras que en el presente estudio baja hasta el 2%.

### ¿En qué áreas tiene previsto invertir?

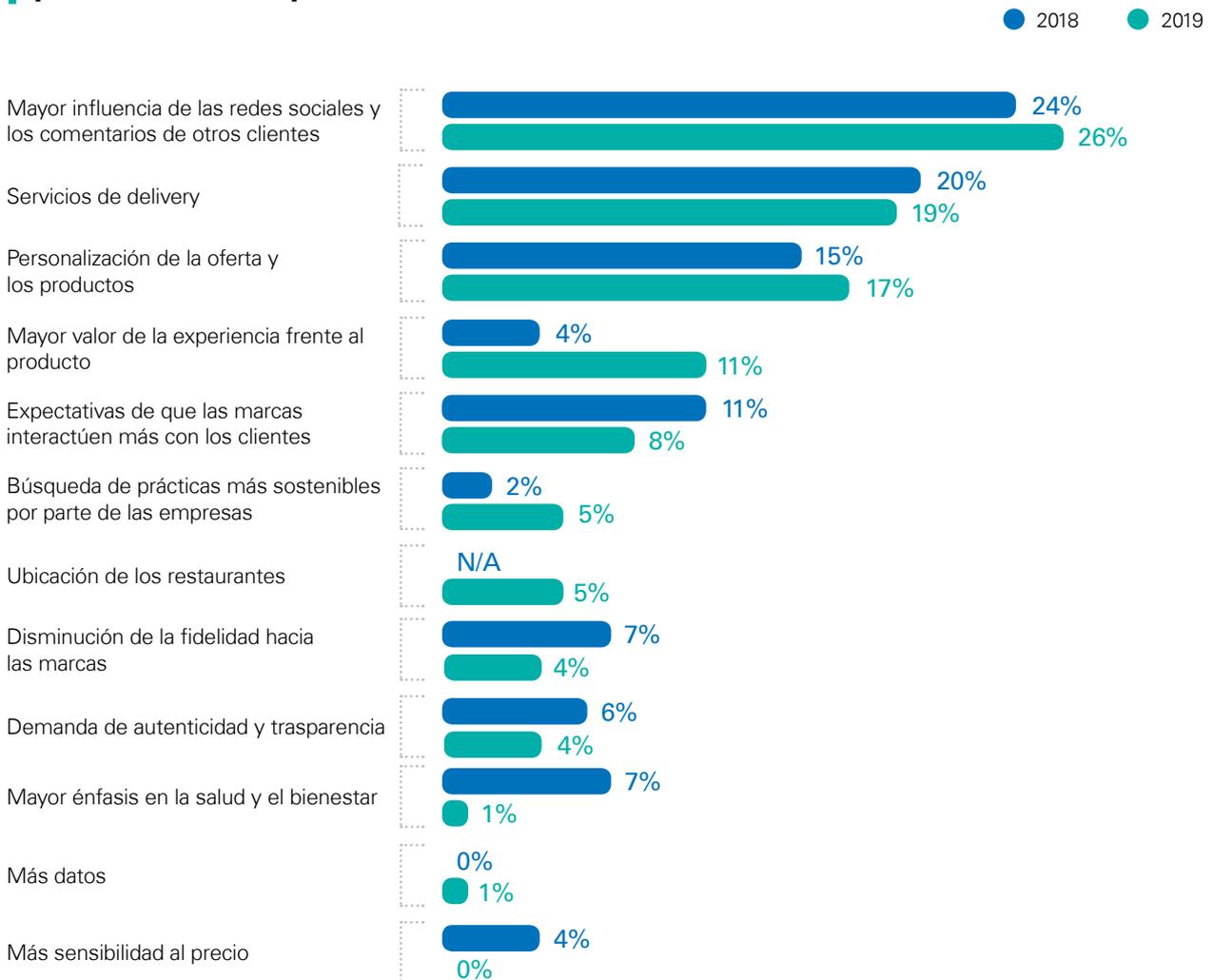


## Digitalización

Como ya hemos comentado, las empresas de restauración de marca siguen enfocadas en los procesos de transformación digital. El cambio en los hábitos de consumo de los clientes, un uso cada vez mayor de la tecnología y como está transformando no sólo procesos sino cadenas de valor enteras, hace imprescindible que sigan enfocadas en estos cambios.

La digitalización de la economía en general y de los consumidores en particular, sigue afectando a numerosas áreas de las empresas de restauración que, al igual que el año pasado, las principales serían la mayor influencia de las redes sociales y los comentarios de otros clientes en plataformas digitales (26% de las respuestas), los servicios de delivery (19%) y la personalización de la oferta y los productos (17%).

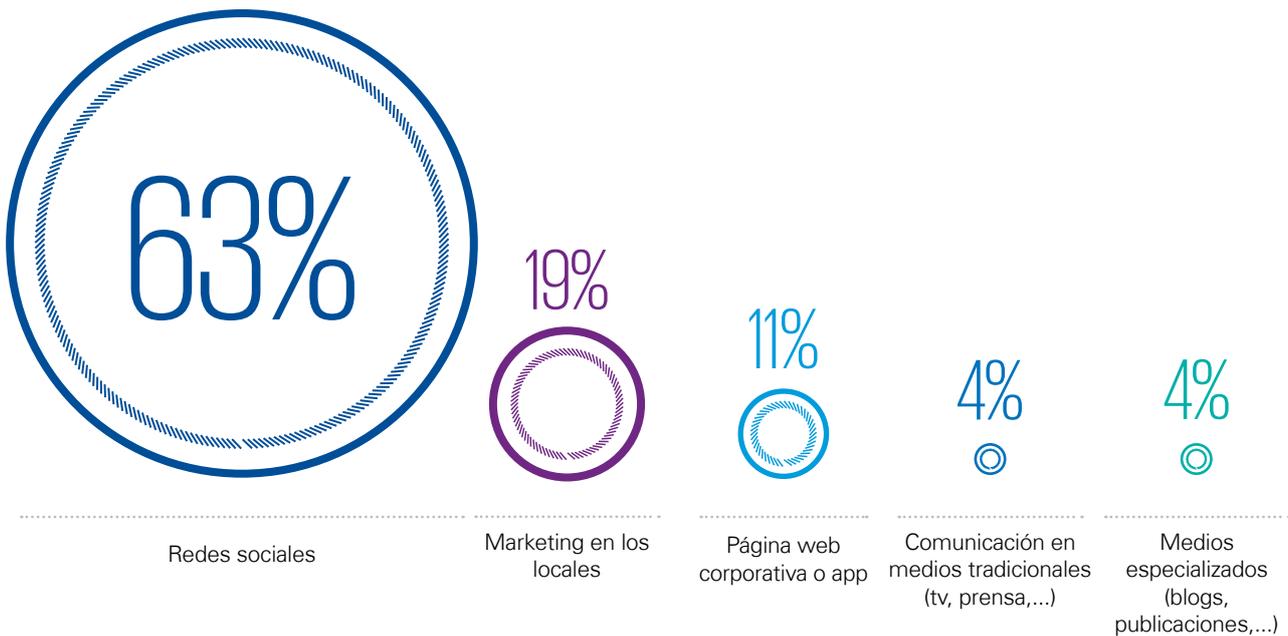
### ¿Ha influido la transformación digital en algún proceso de su empresa?



La importancia de las redes sociales y de las distintas plataformas digitales que operan en el sector (reservas, etc.), supone uno de los elementos más importantes dentro de una estrategia de comunicación de las empresas de restauración, con clientes que cada vez dan más importancia a las opiniones de otros usuarios. Por este motivo es clave entender cómo gestionar

estos canales, cómo ganar presencia en los mismos e integrarlo como un punto de contacto fundamental con los consumidores, más aún cuando las mismas empresas prevén que estas redes sociales continuarán siendo el medio más relevante de comunicación con el cliente en los próximos años.

### ¿Qué medio considera más relevante en la comunicación con el consumidor actualmente y cual será en los próximos dos años?



## Análisis avanzado de datos

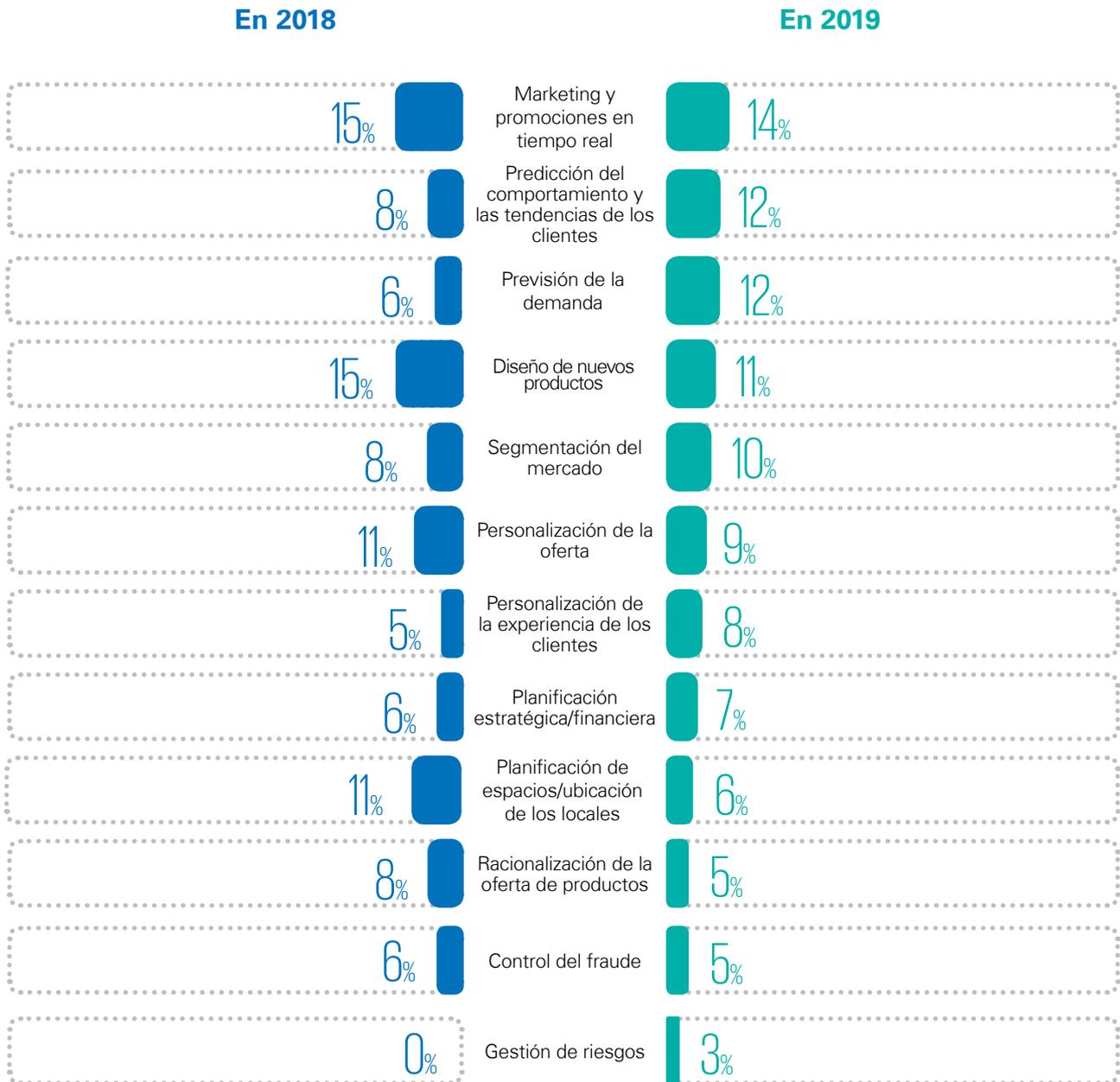
Dentro de este proceso de transformación, la inversión y adopción de herramientas tecnológicas que permitan y aceleren estos cambios es cada vez más transversal a lo largo de todos los procesos de las compañías, siendo el análisis de datos, un instrumento clave. Según las empresas consultadas, el empleo de herramientas de análisis avanzado se centra principalmente en las áreas de marketing y promociones en tiempo real (14% de las respuestas), previsión de la demanda y predicción del comportamiento y tendencias de los clientes, ambas opciones con un 12% de respuestas y, sensiblemente superior a los resultados de 2018.

El desarrollo de herramientas más potentes está demostrando ser muy útil para adelantarse a los cambios en la demanda y hacer previsiones cada vez más ajustadas, imprescindible en un entorno tan cambiante como en el que nos encontramos.

Otra conclusión significativa es el aumento de los procesos en los que las empresas utilizan estas herramientas de análisis, enfocándose cada vez en la gestión del dato y la toma de decisiones basadas en estos.



## ¿Para qué funciones/procesos está usando su empresa el análisis avanzado de datos...?





# Acercade

## Marcas de Restauración

La Restauración de Marca es una rama emergente y de gran crecimiento dentro de nuestro país. Debido a ello, nace en 1996 la Asociación Empresarial de Cadenas de Restauración Moderna, Ascarem, a iniciativa de 10 grandes grupos de restauración. Tras su integración en la FEHR en el 2000, pasó a llamarse Fehrcarem, constituyendo una asociación empresarial al servicio de una sociedad moderna en constante cambio.

## KPMG

KPMG es una red global de firmas de servicios profesionales que ofrecen servicios de auditoría, fiscales, y de asesoramiento financiero y de negocio. Operamos en 154 países y contamos con 200.000 profesionales trabajando en las firmas miembro en todo el mundo. Las firmas independientes miembros de la red de KPMG están afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Cada firma miembro es una entidad jurídica separada e independiente y cada una de ellas se describe como tal.

En España, más de 3.700 profesionales trabajan en equipo para aportar valor a nuestros clientes desde 16 oficinas situadas en las principales ciudades españolas.

## The NPD Group

Fundada en 1966 en Estados Unidos por Tod Johnson, con el objetivo de proveer a diversas industrias con información relevante exacta y puntual. En 2017, NPD fue, por facturación, la 8º mayor compañía de investigación de mercados a nivel mundial, según el "AMA Gold Report Top 50 report"

The NPD Group combina metodologías e información exclusivas, junto con un profundo conocimiento de las industrias en las que trabaja, ayudando a sus clientes a mejorar el conocimiento de su mercado, a entender el comportamiento de sus consumidores y a tomar decisiones dirigidas a generar un crecimiento rentable. Desde 1976, NPD sigue el mercado de la restauración en los principales mercados globales, primero en EEUU y Canadá, después en Europa y más tarde en América del Sur y en Asia-Pacífico. Aparte del mercado de la restauración, las industrias que NPD audita incluyen, automoción, belleza, electrónica de consumo, entretenimiento, moda, alimentación en el hogar, electrodomésticos, lujo, móvil, material de oficina, deportes, tendencias de ocio, juguetes y video juegos.



# Glosario



- **Restauración total NPD:**  
Cubre el negocio de restauración con independencia del canal, siempre que haya transacción económica directa en el consumo.
- **Restauración comercial BARECA:**  
Es el negocio generado por bares, cafeterías y restaurantes, tanto de servicio rápido, como de servicio completo.
- **Restauración organizada BARECA:**  
Es la parte de la restauración comercial BARECA que generan los operadores organizados (en cadena).



[kpmg.es](http://kpmg.es)



© 2019 KPMG, S.A., sociedad anónima española y miembro de la red KPMG de firmas independientes, miembros de la red KPMG, afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

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.