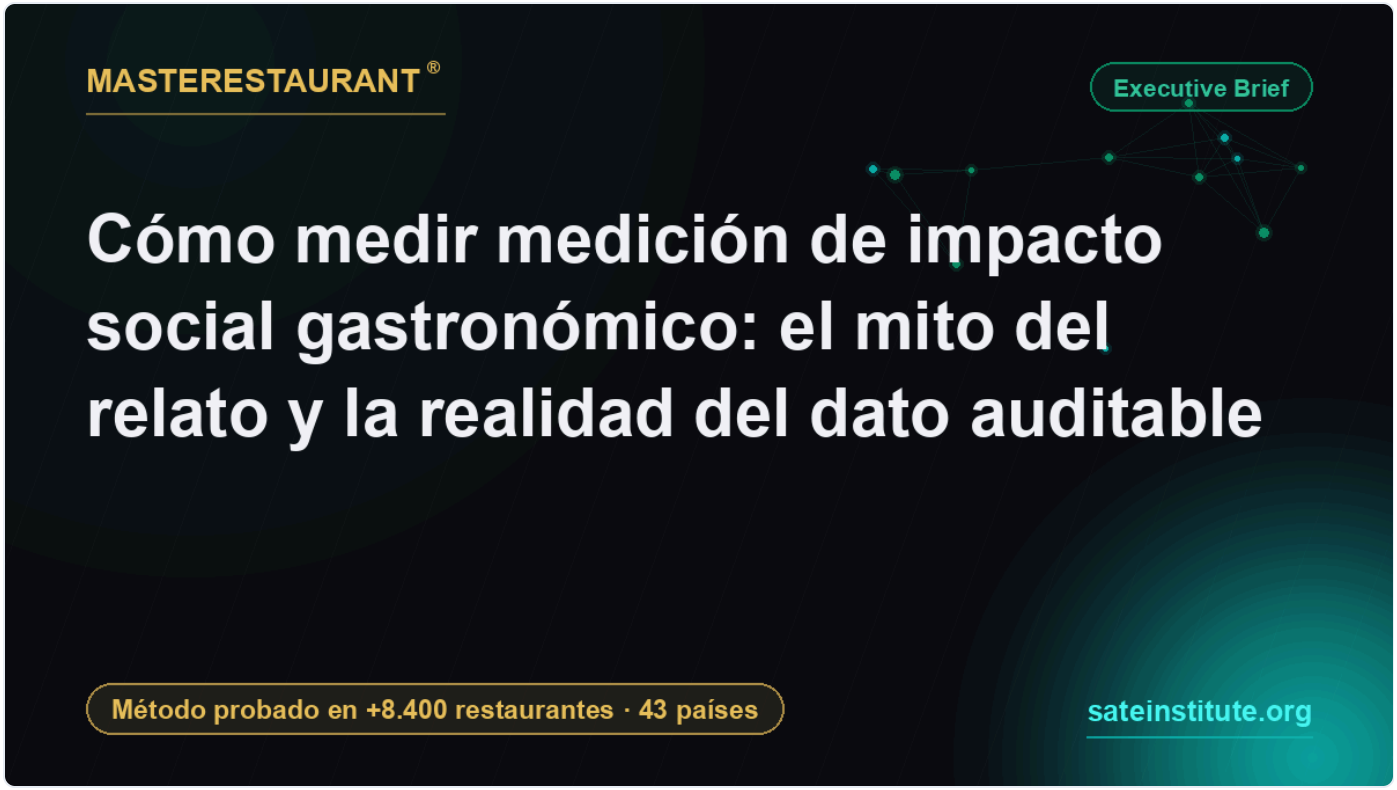
Executive Briefs

Cómo medir medición de impacto social gastronómico: el mito del relato y la realidad del dato auditable

Por **Diego F. Parra** · Actualizado 2026-08-13 · Impacto Social



VEREDICTO RÁPIDO

Cómo medir medición de impacto social gastronómico se resuelve leyendo el sistema operativo del restaurante, no la memoria anual del programa. El impacto verificable de una MIPYME gastronómica se lee en cuatro series que la operación ya produce todos los días —nómina formalizada, food cost variance, merma enviada a vertedero y permanencia del egresado en el puesto— y no en el número de beneficiarios atendidos, que es una cifra de esfuerzo, no de resultado. La regla que aplicamos en SATE Institute es dura: si un indicador no se puede reconstruir desde un registro transaccional con fecha, monto y responsable, no entra al tablero de M&E. Con ese filtro, el costo de verificación de una cartera cae de auditorías de campo semestrales a consulta continua, y la banca multilateral obtiene lo que le exige su propio gobierno corporativo: evidencia trazable, no narrativa.

Un oficial de inversión del Grupo BID recibe dos carpetas por el mismo monto. La primera trae fotos de graduación, testimonios y un conteo de 1.200 jóvenes capacitados. La segunda trae 340 contratos formales con número de seguridad social, permanencia a doce meses del 71%, y la serie de food cost de los 46 restaurantes que los contrataron. Solo una de las dos es medición de impacto social gastronómico. La otra es un informe de actividades vestido de evaluación.

La distinción importa porque el capital ya se está moviendo hacia el sector. El turismo aportó 10,9 billones de USD al PIB mundial en 2024 según ONU Turismo, y en México los restaurantes y bares aportaron 413.762 millones de pesos al PIB turístico ese mismo año, de acuerdo con el INEGI (2024), dentro de un sector turístico que pesó 8,7% del PIB nacional. Cifras de esa escala convierten a la gastronomía en política industrial, y la política industrial se financia contra indicadores, no contra entusiasmo.

Aquí está la tensión que ningún operador quiere nombrar. La MIPYME gastronómica es el vehículo de empleo formal más rápido de la región y, a la vez, el activo más frágil de cualquier cartera: opera con margen de contribución delgado, prime cost volátil y una rotación que destruye la inversión en capacitación antes de que madure. En economías emergentes las pymes aportan hasta el 40% del PIB según el Banco Mundial (2024), y hasta el 78% del empleo donde hay datos confiables, con un rango que va del 50% al 90%. Financiar ese universo sin instrumentación es due diligence operativa a ciegas.

Mi juicio, y lo sostengo contra la práctica dominante de la cooperación: el sector lleva quince años midiendo insumos porque medir resultados obligaba a entrar en la caja del restaurante, y nadie quería esa conversación. La tecnología ya la resolvió. Lo que falta es la arquitectura de decisión que convierta el dato operativo en indicador de desarrollo.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	LÍNEA BASE DEL SECTOR (FUENTE EXTERNA)	RESULTADO ESPERADO CON INSTRUMENTACIÓN M&E
Empleo formal generado por MIPYME (ODS 8.3)	✕ Las pymes aportan hasta 78% del empleo donde hay datos confiables, rango 50%-90% (Banco Mundial, SMEs Finance 2024)	✓ 340 contratos formales verificados por número de seguridad social en 46 operaciones, con permanencia medida a 12 meses
Permanencia del egresado en el puesto a 12 meses	✕ El salario base por hora en restaurantes de EE. UU. subió 4% hasta 14,20 USD/hora en 2024 (7shifts, 2024), presión que dispara la rotación	✓ Permanencia ≥70% a doce meses, con la micro-credencial Open Badges como llave de portabilidad entre empleadores

	LÍNEA BASE DEL SECTOR (FUENTE EXTERNA)	RESULTADO ESPERADO CON INSTRUMENTACIÓN M&E
Presión de costos sobre la unidad económica (unit economics)	✕ Alimentos y costo laboral subieron 35% cada uno desde 2019 en EE. UU. (National Restaurant Association, 2024)	✓ Food cost variance bajo control con techo duro de 32% por plato y prime cost reportado mensualmente al M&E
Capacidad de precio sin destruir tráfico (ticket promedio)	✕ Los precios de menú de grandes cadenas subieron 42% entre 2020 y 2025, casi el doble del 22% de inflación general (One Haus)	✓ Aumento de ticket de 15% o más por ingeniería de menú sin subir precios de lista (NeatMenu, 2026)
Reducción de merma y metano evitado (ODS 12.3)	✕ 58% del metano de vertederos proviene de comida desperdiciada, siendo solo 24% de lo enterrado (EPA, 2023)	✓ Merma medida en kilos por servicio y toneladas de CO_2 equivalente evitadas, reportables a la agenda #SinDesperdicio del BID
Encadenamiento con proveedor agrícola local (DEL)	✕ Los agricultores vinculados a compras escolares locales en Burundi elevaron su ingreso 50% en 2024 (PMA, State of School Feeding Worldwide 2024)	✓ Porcentaje del gasto en insumos comprado dentro de un radio definido, con factura trazable por proveedor
Reputación digital como activo de ingreso verificable	✕ Cada estrella adicional en la calificación de reseñas mueve entre 5% y 9% de los ingresos (Harvard Business School, Michael Luca)	✓ Calificación promedio de la cartera monitoreada como proxy de sostenibilidad comercial del beneficiario
Costo de verificación por operación intervenida	✕ Auditoría de campo semestral con visita presencial y muestreo documental	✓ Consulta continua sobre registro transaccional, con reconstrucción del indicador a fecha, monto y responsable

1. ¿Qué mide realmente un tablero de impacto social gastronómico?

Un tablero de impacto social gastronómico mide cuatro series que la operación ya genera sin que nadie las pida:

contratos formalizados con número de seguridad social, permanencia del contratado a los doce meses, compra a proveedor local con factura, y merma enviada a vertedero por servicio. Todo lo demás es narrativa. El oficial de inversión que revisa una carpeta no está buscando emoción, está buscando una serie que pueda auditar contra el registro fuente, y esa distinción decide el desembolso. La escala del sector justifica la exigencia: el turismo aportó 10,9 billones de USD al PIB mundial en 2024 según ONU Turismo, y en México los restaurantes y bares aportaron 413.762 millones de pesos al PIB turístico ese mismo año de acuerdo con el INEGI (2024), dentro de un sector que pesó 8,7% del PIB nacional. Con esos montos, la gastronomía dejó de ser cultura y pasó a ser política industrial financiable.

2. La prueba de reconstrucción: el único filtro que separa indicador de anécdota

Antes de aceptar cualquier métrica en el tablero, pida que le rehagan el número desde el registro fuente, con fecha, monto y responsable firmante. Un indicador auditable se reconstruye; una cifra de programa se declara y luego se defiende. Si el equipo necesita una hoja de cálculo intermedia que nadie firma para llegar al dato, ese número no sobrevive a una due diligence operativa de tres horas. La diferencia práctica se ve en dos carpetas por el mismo monto: la primera trae 1.200 jóvenes capacitados y fotos de graduación, la segunda trae 340 contratos formales con permanencia del 71% a doce meses y la serie de food cost de los 46 restaurantes que los contrataron. Solo la segunda es medición. La primera es un informe de actividades vestido de evaluación, y el sector lleva quince años confundiéndolas porque medir resultados obligaba a entrar en la caja del restaurante. Un negocio bajo los 500 mil USD de facturación anual no compra software de impacto: agrega tres columnas a la nómina que ya lleva.

3. Menos de 500 mil USD anuales: tres campos, cero plataforma

Fecha de alta formal, número de seguridad social, y fecha de baja cuando ocurra. Con eso calcula permanencia a doce meses, que es el único indicador social que un fondo pequeño le va a exigir, y le cuesta cero. El umbral de decisión aquí es duro: si su permanencia a doce meses queda por debajo del 45%, no postule a ningún fondo de empleabilidad todavía, porque el evaluador va a leer esa cifra como destrucción de la inversión en capacitación antes de que madure. Arregle primero la rotación. Esta banda no se elimina del análisis por pequeña, y aquí me equivoqué durante años recomendando lo contrario: en economías emergentes las pymes aportan hasta el 40% del PIB según el Banco Mundial (2024), y ese 40% se compone precisamente de negocios de este tamaño. Cruzado el medio millón de facturación, el indicador que abre puertas de financiamiento ya no es empleo sino cadena de valor: porcentaje del costo de alimentos comprado a proveedores dentro de un radio definido, con factura y RFC verificables.

4. De 500 mil a 1 millón: la primera serie de compra local

Fije el radio antes de medir, nunca después, porque un radio elegido a posteriori es maquillaje. La meta operativa que sostengo para esta banda es 30% del food cost en compra local documentada, y por debajo de 18% la conversación con un fondo de desarrollo agrícola simplemente no arranca. El precedente existe y es medible: los programas de comidas escolares con compra local en Burundi elevaron el ingreso agrícola +50% en 2024 según el PMA (State of School Feeding Worldwide 2024). Un restaurante de un millón mueve menos volumen que un programa nacional, cierto, pero la mecánica del indicador es idéntica y el evaluador la reconoce de inmediato. Por encima del millón de facturación anual la exigencia cambia de naturaleza, porque ya no le preguntan a quién contrató sino qué le pasó a esa persona después. La empleabilidad juvenil gastronómica no se demuestra con el diploma; se demuestra con el contrato a los tres meses y con la permanencia a los doce, y un programa que cierra su medición el día del acto de clausura está midiendo su propia logística.

5. Más de 1 millón: empleabilidad medida después del egreso

Instrumente dos cortes obligatorios: colocación a 90 días con umbral mínimo de 60%, y permanencia a 365 días con umbral de 55%. La micro-credencial vale por lo que verifica, no por lo que decora la pared. Esta banda además tiene margen para absorber el costo del seguimiento, algo que la banda pequeña no tiene: recuerde que los costos de insumos subieron +35% en alimentos y +35% en laboral desde 2019 en EE. UU. según la National Restaurant Association (2024), y ese margen comprimido define qué puede pagarse. En la banda superior a 5 millones aparece un perfil específico que exige tratamiento aparte: el restaurante de chef mediático o

el temático de gran formato, donde la marca personal amplifica cualquier cifra publicada, buena o mala. Aquí el impacto social se convierte en activo reputacional cotizable, y por eso el indicador debe auditarse externamente antes de publicarse, nunca después de una nota de prensa.

6. Más de 5 millones: el perfil de gama alta y el riesgo reputacional

El apalancamiento es real y está medido: cada estrella adicional en la calificación de reseñas mueve entre +5% y 9% de ingresos según Michael Luca (Harvard Business School), y una cifra social desmentida arrastra la calificación con la misma velocidad. Mi criterio para este perfil es inflexible: publique solo indicadores que un tercero pueda reconstruir desde nómina y facturas en menos de un día hábil. Lo que no resista esa prueba se queda en el informe interno, y ahí no le hace daño a nadie. Un grupo por encima de 10 millones de facturación comete casi siempre el mismo error, y es el más caro de todos: consolidar el indicador social en un promedio corporativo que esconde las dos o tres unidades que lo están hundiendo. Mida por unidad, publique el rango y la mediana, y exponga el peor local. Un fondo institucional que detecta un promedio sin dispersión asume manipulación y descuenta la valuación completa, no el indicador.

7. Grupo o cadena sobre 10 millones: consolidación por unidad, no por promedio

El umbral que aplicamos en Masterestaurant para esta banda es que ninguna unidad quede más de 20 puntos porcentuales por debajo de la mediana del grupo en permanencia a doce meses, y si queda, esa unidad entra a plan de intervención documentado antes del cierre fiscal. La escala lo justifica: las mipymes aportan hasta el 78% del empleo donde hay datos confiables según el Banco Mundial (SMEs Finance 2024), con un rango del 50% al 90%, y una cadena es la suma auditable de esas unidades. La cuarta serie no exige inversión nueva porque su cocina ya la produce: kilos de merma enviados a vertedero por cada mil servicios, tomados de la bitácora de desperdicio que el chef ejecutivo firma cada cierre. Ese dato tiene destinatario específico y potente, porque el 58% del metano de vertederos proviene de comida desperdiciada, siendo apenas el 24% de lo enterrado, según la EPA (2023).

8. La serie ambiental que ya está en su bitácora de merma

Un restaurante que baja su merma de 42 a 26 kilos por mil servicios tiene una historia climática verificable con dos meses de bitácora, no con una consultoría. Diego F. Parra insiste en un orden que rara vez se respeta: primero instrumente la merma por su efecto en el food cost, después preséntela como indicador ambiental, nunca al revés. Cuando el indicador nace de la caja, sobrevive a la auditoría; cuando nace del reporte de sostenibilidad, se abandona en el segundo trimestre. Empiece mañana con la bitácora que ya firma. El indicador auditable se reconstruye; la cifra de programa se declara. La prueba es simple y la aplicamos antes de aceptar cualquier métrica en el tablero: pida que le rehagan el número desde el registro fuente, con fecha, monto y responsable. Si el equipo necesita una hoja de cálculo intermedia que nadie firma, ese indicador no resiste una due diligence operativa.

9. ¿Qué separa un indicador auditable de una cifra de programa?

El resultado se mide después del egreso, no el día de la graduación. La empleabilidad juvenil gastronómica no se demuestra con el diploma;

se demuestra con el contrato a los tres meses y con la permanencia a los doce. Un programa que cierra su medición el día del acto de clausura está midiendo su propia logística. La micro-credencial vale por lo que verifica, no por lo que decora. Open Badges lleva la evidencia dentro del objeto digital —quién lo emitió, contra qué criterio, con qué prueba de desempeño— y eso convierte una constancia en un activo portable

que el siguiente empleador consulta sin llamar a nadie. Un PDF con logotipo no hace eso. El dato operativo es el mejor predictor de supervivencia que existe en este sector. Con alimentos y costo laboral 35% arriba respecto de 2019 según la National Restaurant Association (2024), la variabilidad operativa dejó de ser un asunto de cocina para volverse variable de scoring crediticio.

10. Qué separa un indicador auditable de una cifra de programa — en la práctica

Un restaurante que no controla su food cost variance no es un mal operador: es una obligación en formación. El impacto ambiental se calcula, no se estima. Con el 58% del metano de vertederos originado en comida desperdiciada según la EPA (2023), medir merma en kilos por servicio y convertirla a CO_2 equivalente da una cifra defendible ante la meta 12.3; contar cuántas capacitaciones de sostenibilidad se dictaron, no. La atribución honesta pesa más que la atribución generosa. Cuando el programa reporta el 100% del resultado como propio, el evaluador externo descuenta todo. Declarar la contribución con un contrafactual explícito —qué habría pasado sin la intervención— es lo que sostiene una segunda ronda de financiamiento.

PUNTO POR PUNTO

Mito frente a realidad, criterio por criterio

UNIDAD DE MEDIDA DEL RESULTADO

A · LÍNEA BASE DEL SECTOR (FUENTE EXTERNA)

Beneficiarios atendidos y horas de formación impartidas

B · MASTERESTAURANT Contratos formales verificados y permanencia a 3, 6 y 12 meses

Veredicto: Gana la instrumentación: el conteo de atendidos mide la logística del programa, no el cambio en la vida del egresado ni en la nómina del empleador.

MOMENTO DE LA MEDICIÓN

A · LÍNEA BASE DEL SECTOR (FUENTE EXTERNA)

Corte semestral o anual, con informe posterior al comité

B · MASTERESTAURANT Consulta continua sobre el registro transaccional del restaurante

Veredicto: Gana la instrumentación, con una concesión: el corte anual sigue siendo obligatorio para el reporte formal, pero llega tarde para corregir una cohorte que ya se está rotando.

VERIFICABILIDAD DE LA CREDENCIAL

A · LÍNEA BASE DEL SECTOR (FUENTE EXTERNA)

Constancia en PDF con logotipo institucional

B · MASTERESTAURANT Micro-credencial

Open Badges con evidencia embebida y verificación por el empleador

Veredicto: Gana la instrumentación sin matices: la constancia obliga a llamar al emisor, y ese roce basta para que el empleador la ignore en la decisión de contratación.

LECTURA DEL RIESGO DE LA OPERACIÓN

A · LÍNEA BASE DEL SECTOR (FUENTE EXTERNA)

Encuesta de percepción al dueño sobre la salud del negocio

B · MASTERESTAURANT Food cost variance, prime cost y punto de equilibrio leídos del sistema

Veredicto: Gana la instrumentación: con costos de alimentos y laboral 35% arriba desde 2019 según la National Restaurant Association (2024), la percepción va siempre un trimestre detrás del dato.

MEDICIÓN AMBIENTAL (ODS 12.3)

A · LÍNEA BASE DEL SECTOR (FUENTE EXTERNA)

Número de talleres de sostenibilidad dictados

B · MASTERESTAURANT Merma en kilos por servicio convertida a metano evitado con el factor EPA (2023)

Veredicto: Gana la instrumentación: el taller es un insumo, y con el 58% del metano de vertederos originado en comida desperdiciada, la meta 12.3 exige tonelaje, no asistencia.

COSTO DE LA VERIFICACIÓN

A · LÍNEA BASE DEL SECTOR (FUENTE EXTERNA)

Auditoría de campo presencial con muestreo documental

B · MASTERESTAURANT Reconstrucción del indicador desde el registro fuente, a demanda

Veredicto: Gana la instrumentación en cartera grande; en una operación aislada de menos de 500 mil USD anuales, la visita presencial todavía sale más barata que montar la captura.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Mito: el impacto se demuestra con el relato del programa

LO QUE YA NO FINANCIA LA BANCA MULTILATERAL

- ✕ Conteo de beneficiarios atendidos como indicador principal, sin seguimiento posterior al egreso
- ✕ Encuestas de satisfacción del participante presentadas como evidencia de empleabilidad juvenil gastronómica
- ✕ Testimonios y galería fotográfica en lugar de series con fecha, monto y responsable
- ✕ Certificados en PDF sin verificación criptográfica ni portabilidad entre empleadores
- ✕ Atribución total del resultado al programa, sin contrafactual ni grupo de comparación
- ✕ Reporte anual que llega cuando la decisión de reinversión ya se tomó

Realidad: el impacto se lee en el sistema operativo del restaurante MASTERESTAURANT

- ✓ Contratos formales con número de seguridad social, verificables contra el registro del empleador (ODS 8.3)
- ✓ Permanencia en el puesto a 3, 6 y 12 meses como métrica de resultado, no de esfuerzo
- ✓ Micro-credenciales Open Badges con evidencia embebida, verificables por cualquier empleador sin llamar al emisor
- ✓ Food cost variance y prime cost como señal temprana de mortandad empresarial y riesgo crediticio
- ✓ Merma en kilos por servicio, convertida a metano evitado según el factor EPA (2023)
- ✓ Cuadro de mando actualizado en continuo, no en corte semestral
- ✓ Trazabilidad de compra local para medir desarrollo económico local (DEL) con factura, no con declaración

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	LÍNEA BASE DEL SECTOR (FUENTE EXTERNA)	RESULTADO ESPERADO CON INSTRUMENTACIÓN M&E
Empleo formal generado por MIPYME (ODS 8.3)	✕ Las pymes aportan hasta 78% del empleo donde hay datos confiables, rango 50%-90% (Banco Mundial, SMEs Finance 2024)	✓ 340 contratos formales verificados por número de seguridad social en 46 operaciones, con permanencia medida a 12 meses
Permanencia del egresado en el puesto a 12 meses	✕ El salario base por hora en restaurantes de EE. UU. subió 4% hasta 14,20 USD/hora en 2024 (7shifts, 2024), presión que dispara la rotación	✓ Permanencia ≥70% a doce meses, con la micro-credencial Open Badges como llave de portabilidad entre empleadores
Presión de costos sobre la unidad económica (unit economics)	✕ Alimentos y costo laboral subieron 35% cada uno desde 2019 en EE. UU. (National Restaurant Association, 2024)	✓ Food cost variance bajo control con techo duro de 32% por plato y prime cost reportado mensualmente al M&E

	LÍNEA BASE DEL SECTOR (FUENTE EXTERNA)	RESULTADO ESPERADO CON INSTRUMENTACIÓN M&E
Capacidad de precio sin destruir tráfico (ticket promedio)	✕ Los precios de menú de grandes cadenas subieron 42% entre 2020 y 2025, casi el doble del 22% de inflación general (One Haus)	✓ Aumento de ticket de 15% o más por ingeniería de menú sin subir precios de lista (NeatMenu, 2026)
Reducción de merma y metano evitado (ODS 12.3)	✕ 58% del metano de vertederos proviene de comida desperdiciada, siendo solo 24% de lo enterrado (EPA, 2023)	✓ Merma medida en kilos por servicio y toneladas de CO_2 equivalente evitadas, reportables a la agenda #SinDesperdicio del BID
Encadenamiento con proveedor agrícola local (DEL)	✕ Los agricultores vinculados a compras escolares locales en Burundi elevaron su ingreso 50% en 2024 (PMA, State of School Feeding Worldwide 2024)	✓ Porcentaje del gasto en insumos comprado dentro de un radio definido, con factura trazable por proveedor
Reputación digital como activo de ingreso verificable	✕ Cada estrella adicional en la calificación de reseñas mueve entre 5% y 9% de los ingresos (Harvard Business School, Michael Luca)	✓ Calificación promedio de la cartera monitoreada como proxy de sostenibilidad comercial del beneficiario
Costo de verificación por operación intervenida	✕ Auditoría de campo semestral con visita presencial y muestreo documental	✓ Consulta continua sobre registro transaccional, con reconstrucción del indicador a fecha, monto y responsable

LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

Cifras que enmarcan la decisión

10.9
B USD

Aporte del turismo al PIB mundial en 2024, el marco macro donde se inscribe la gastronomía

40%

Aporte de las pymes al PIB en economías emergentes, techo del rango medido

78%

Empleo aportado por mipymes donde hay datos confiables, con rango de 50% a 90%

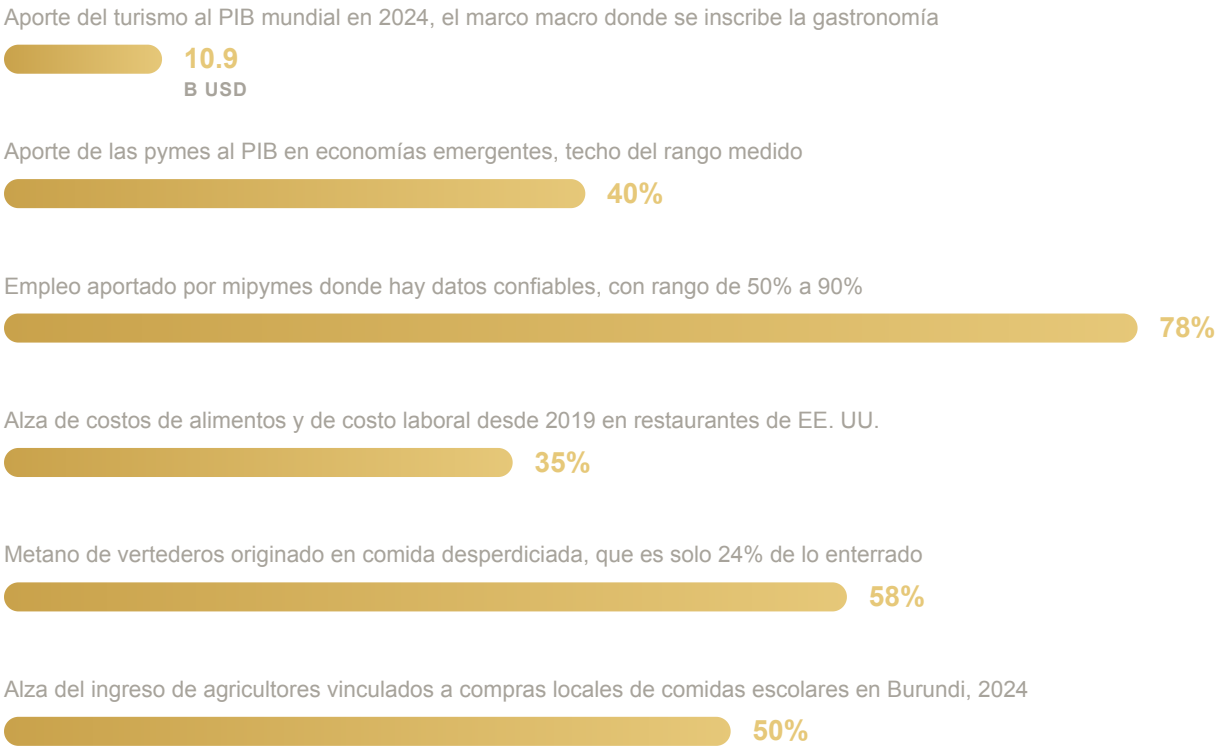
35%
Alza de costos de alimentos y de costo laboral desde 2019 en restaurantes de EE. UU.

58%
Metano de vertederos originado en comida desperdiciada, que es solo 24% de lo enterrado

50%
Alza del ingreso de agricultores vinculados a compras locales de comidas escolares en Burundi, 2024

VISUALIZACIÓN

Las cifras, visualizadas



Fuentes: ONU Turismo (UN Tourism) 2024 · Banco Mundial 2024 · Banco Mundial — SMEs Finance 2024 · National Restaurant Association 2024 · EPA 2023

Gráfico creado por masterestaurant.com

CASO REAL

“Entramos a un restaurante temático de gran formato, 320 asientos y facturación por encima de 5 millones de USD al año, que reportaba a su fondo de impacto 210 jóvenes capacitados en dos años. Cuando pedimos reconstruir el número desde nómina, quedaron 96 contratos formales y una permanencia a doce meses del 38%: el resto había rotado antes del sexto mes, con el costo del montaje escénico y los picos de aforo empujando la variabilidad operativa. Instrumentamos tres series —food cost variance, permanencia por cohorte y merma en kilos por servicio— y a los catorce meses la permanencia subió a 71%, el food cost bajó de 34,8% a 30,2% y el prime cost cedió 5,1 puntos. El fondo no aprobó la segunda ronda por los 210 capacitados; la aprobó por los 96 verificables.”

— Diego F. Parra, fundador de Masterestaurant, sobre una intervención de instrumentación M&E en un operador temático de más de 5 millones de USD anuales

CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

¿Cómo se instrumenta la medición en 90 días?

1. **Fase 1 · Diagnóstico de trazabilidad (días 1-30)**
Entregable: inventario de fuentes de dato por operación —nómina, punto de venta, compras, inventario— con dictamen de auditabilidad indicador por indicador. Se descartan de entrada las métricas que no se reconstruyen desde un registro transaccional con fecha, monto y responsable. Métrica de éxito: 100% de los KPI del tablero con fuente primaria identificada y ≥80% de ellos reconstruibles sin intervención manual. Aquí se define también el contrafactual, porque un indicador sin comparación es una anécdota con decimales.

2. **Fase 2 · Cuadro de mando y micro-credenciales (días 31-60)**
Entregable: consola de M&E operando con las siete series del cuadro de indicadores y emisión de micro-credenciales Open Badges con evidencia de desempeño embebida, no con constancia decorativa. La plataforma la aporta Masterestaurant S.A.S. como aliado tecnológico del modelo; SATE Institute define el marco de indicadores y la validación metodológica. Métrica de éxito: ≥90% de los egresados de la cohorte con credencial verificable emitida y food cost variance reportándose semanalmente en cada operación vinculada.

3. **Fase 3 · Verificación y reporte a banca multilateral (días 61-90)**
Entregable: primer reporte de resultados con permanencia a tres meses por cohorte, merma convertida a CO_2 equivalente con el factor de la EPA (2023) y porcentaje de compra local trazado por factura. Métrica de éxito: reporte que sobrevive una revisión independiente sin ajustes de cifra, y ≥70% de permanencia a tres meses. Un dato que el evaluador externo corrige es un dato que costó dos veces: una al producirlo y otra al defenderlo.

4 **Fase 4 · Escalabilidad de cartera (meses 4-24)**
Entregable: extensión del mismo esquema al resto de la cartera, con umbrales por banda de facturación —menos de 500 mil USD, de 500 mil a 1 millón, más de 1 millón, más de 5 millones, y grupo o cadena por encima de 10 millones— porque el operador de barrio no se mide con la vara del grupo. Métrica de éxito: costo de verificación por operación intervenida reducido a la mitad respecto de la auditoría de campo semestral y ≥85% de la cartera reportando en continuo.

PREGUNTAS FRECUENTES

Preguntas de la mesa directiva

¿Cuánto cuesta NO medir el impacto social gastronómico?

Cuesta la segunda ronda de financiamiento. Un programa sin indicadores auditables se evalúa por descarte, y el evaluador descuenta lo que no puede verificar. Con las pymes aportando hasta 40% del PIB en economías emergentes según el Banco Mundial (2024), la cartera existe; lo que falta es la evidencia que la haga financiable a escala.

¿Qué es exactamente una micro-credencial Open Badges y por qué importa aquí?

Es un objeto digital que lleva dentro la evidencia de desempeño: quién emitió, contra qué criterio y con qué prueba. Importa porque vuelve portable la formación del trabajador gastronómico entre empleadores, y la portabilidad es lo que sostiene la permanencia en el sector, no en un solo restaurante. Un PDF certificado no verifica nada por sí mismo.

¿Por qué un indicador de food cost pertenece a un tablero de ODS 8?

Porque la supervivencia de la unidad económica es la condición del empleo formal. Con alimentos y costo laboral 35% arriba respecto de 2019 según la National Restaurant Association (2024), un food cost por encima de 32% por plato anticipa cierre, y el cierre destruye los contratos que el programa contabilizó como impacto. El indicador financiero es un indicador social adelantado.

¿Cómo se separa el efecto del programa del efecto del mercado?

Con contrafactual explícito y cohortes comparables desde el día uno del diseño, nunca reconstruido al final. Se declara la contribución, no la atribución total. Un reporte que se adjudica el 100% del resultado le da al evaluador la razón para descontar todo, y esa es la forma más cara de exagerar.

DATOS Y FUENTES

Datos del sector 2026 (fuentes oficiales)

Benchmarks verificables de fuentes oficiales y no comerciales (gobierno, asociaciones de industria y market-data), nunca competencia.

Dato	Benchmark 2026	Fuente
Financiamiento global de comidas escolares 2024	**84.000 millones de USD (99% de presupuestos nacionales)**	PMA (WFP) — State of School Feeding Worldwide 2024
Empleos de cocina generados por programas de comidas escolares	**7,4 millones de empleos**	PMA (WFP) — State of School Feeding Worldwide 2024
Aporte de la compra local de alimentos para comidas escolares en Benín 2024	**más de 23 millones de USD a la economía**	PMA (WFP) — State of School Feeding Worldwide 2024
Aumento de ingresos de agricultores por comidas escolares locales en Burundi 2024	**+50% de ingreso agrícola**	PMA (WFP) — State of School Feeding Worldwide 2024
Niños alcanzados por comidas escolares en Medio Oriente y Norte de África	**23,5 millones de niños**	PMA (WFP) — State of School Feeding Worldwide 2024
Restaurantes independientes que fracasan en su primer año en EE. UU.	**17% (no el mito del 90%)**	Estudio de economistas de UC Berkeley (Parsa et al.), vía Oregon State University 2024

Propiedad Intelectual de Masterestaurant® — Exclusivo para Líderes de Sector · masterestaurant.com

Autor: Diego F. Parra · **Editor:** MASTERESTAURANT®

Contenido creado con asistencia de IA, revisado por el equipo editorial de MASTERESTAURANT.