Estudios Originales

Análisis SATE Institute de migración y empleo gastronómico para dueños 2026: *9 de cada 10 gerentes empezaron en nivel inicial*

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

VEREDICTO RÁPIDO

El hallazgo-cabecera es una cifra que casi ningún dueño usa como instrumento de gestión: 9 de cada 10 gerentes y 8 de cada 10 dueños del sector empezaron en un puesto de nivel inicial, según la National Restaurant Association (2026). Ese dato convierte a la cocina en la escalera de movilidad social formal más rápida que tiene una economía urbana de la región, y convierte a la rotación en algo peor que un costo: es la interrupción deliberada de esa escalera. Antes de una política interna de movilidad, el restaurante gasta en reponer manos. Después, gasta en formar mandos. La decisión que dispara este análisis es concreta: mida la antigüedad promedio de su cocina y el porcentaje de mandos promovidos desde adentro; si el segundo está por debajo de 50%, su prime cost está pagando una brecha de habilidades que la evidencia dice que sí se puede cerrar.

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

Empecemos por donde duele en caja. La industria gastronómica emplea al 10% de la fuerza laboral de Estados Unidos, según la National Restaurant Association (2024), y en hotelería, restauración y turismo la participación femenina va del 60% al 70% de los trabajadores, según la OIT en su Sectoral Brief de género. Un sector con ese peso ocupacional no es un renglón de servicios: es infraestructura de empleo, y su comportamiento explica una parte medible de los indicadores de trabajo decente del ODS 8 en cualquier ciudad intermedia de América Latina y el Caribe.

El problema es que ese peso ocupacional convive con una mortandad empresarial brutal. En Colombia, solo cerca de 34 de cada 100 empresas creadas sobreviven al quinto año, según Confecámaras en la lectura publicada por Bloomberg Línea. Cuando una de esas empresas cierra, no desaparece un negocio: desaparece un nodo de formación que estaba capacitando cocineros, meseros y administradores sin cobrarles matrícula, y ese capital humano se dispersa hacia la informalidad o hacia otra ciudad. La migración laboral gastronómica —interna, transfronteriza o de retorno— se mueve exactamente por esos huecos.

Aquí es donde la lectura de Diego F. Parra y el marco Masterestaurant entran como instrumento de política, no como oferta comercial: el food cost, el prime cost y el punto de equilibrio no son métricas de dueño obsesivo, son las variables que determinan si una MIPYME gastronómica puede sostener nómina formal doce meses seguidos. Un food cost por encima del 32% por plato, sostenido durante dos trimestres, es un predictor operativo de recorte de horas antes que de cierre. Y el recorte de horas es lo primero que expulsa al trabajador migrante, que suele ser el último en entrar y el primero en salir.

Este análisis no mide una muestra propia. Sintetiza fuentes públicas de la OIT, la National Restaurant Association, el Banco Mundial, la CEPAL, la FAO, ReFED y el Programa Mundial de Alimentos, con ventana 2023-2026, y les aplica la lectura de un consultor que ha trabajado el unit economics de restaurantes en 43 países. El aporte propio es cualitativo: qué decisión dispara cada cifra en la operación de un dueño con uno, tres o quince locales.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	ANTES (OPERACIÓN SIN POLÍTICA DE MOVILIDAD)	DESPUÉS (OPERACIÓN CON RUTA DE MOVILIDAD Y DATOS)
Movilidad interna a mandos — full service, multi-unidad	✕ Contratación externa de mandos; la evidencia sectorial dice que 9 de cada 10 gerentes empezaron en nivel inicial (National Restaurant Association, 2026), pero el dueño no lo usa como ruta formal	✓ Ruta interna documentada; el 90% de gerentes desde nivel inicial (National Restaurant Association, 2026) se convierte en meta de gestión con micro-credenciales Open Badges por estación

	ANTES (OPERACIÓN SIN POLÍTICA DE MOVILIDAD)	DESPUÉS (OPERACIÓN CON RUTA DE MOVILIDAD Y DATOS)
Techo de género en mandos — fast casual y full service	✕ 63% de mujeres en nivel inicial frente a 38% en puestos ejecutivos (Restaurant Business, 2024): el embudo se cierra sin que nadie lo mida	✓ Se mide el paso de nivel inicial a mando; el 38% ejecutivo (Restaurant Business, 2024) pasa a ser línea base, y las mujeres, que son 60-70% de la fuerza laboral del sector (OIT, Sectoral Brief), entran a la cantera de mandos
Supervivencia empresarial a 5 años — 1 local, MIPYME	✕ Aproximadamente 34 de cada 100 empresas creadas llegan al quinto año (Confecámaras, vía Bloomberg Línea): el empleo formado se pierde con el cierre	✓ Prefactibilidad territorial y punto de equilibrio calculados antes de abrir; el riesgo de territorio deja de ser intuición y la tasa de 34% (Confecámaras, vía Bloomberg Línea) se enfrenta con datos
Adopción de IA y brecha digital — QSR y grupos de 3-10 locales	✕ Menos del 4% de las empresas de América Latina y el Caribe usan IA, frente a más del 20% en Europa (CEPAL, 2024): la programación de turnos se hace a mano	✓ Pronóstico de demanda y shortlist de recomendaciones de IA sobre datos propios; cerrar parte de esa brecha del 4% frente al 20% (CEPAL, 2024) es lo que estabiliza horas y retiene personal migrante
Pérdidas y desperdicios de alimentos — full service	✕ Más del 43% del excedente de comida del foodservice estadounidense lo generan los restaurantes de servicio completo (ReFED, 2024), y el 70% del desperdicio sale de comida no consumida en el plato (ReFED, 2025)	✓ Ingeniería de menú sobre porciones reales y compostaje; la valorización de residuos alcanza hasta 30% de reducción de metano (Springer Nature, 2025), y el margen de contribución sube sin tocar precio
Cantera juvenil y primer empleo formal — QSR, 1 local y multi-unidad	✕ 36,9% de los jóvenes de 16 a 19 años participaba en la fuerza laboral en 2023 (U.S. Bureau of Labor Statistics, vía NRA): el primer empleo se ofrece, no se estructura	✓ Primer empleo con currículo de estación y certificación portable; la cifra del 36,9% (U.S. Bureau of Labor Statistics, vía NRA) deja de ser estacionalidad y pasa a ser cantera de mandos

Hallazgo 1 — ¿Por qué la cocina es la escalera laboral más rápida que queda?

Porque nueve de cada diez gerentes y ocho de cada diez dueños del sector empezaron en un puesto de nivel inicial, según la National Restaurant Association (2026), y ningún otro oficio urbano promueve así de rápido a quien llegó sin diploma ni papeles en regla.

Piénselo desde la caja y no desde el discurso: usted no está pagando un salario de entrada, está operando el único ascensor ocupacional que sigue funcionando en ciudades donde la industria emplea al 10% de la fuerza laboral, según la misma asociación (2024). El trabajador migrante lo sabe antes que usted, y por eso entra a la-

var loza sabiendo que en dieciocho meses puede estar cerrando caja. Lo que casi ningún dueño hace es USAR ese dato como instrumento de gestión: se anuncia el puesto de auxiliar, jamás la ruta que ese puesto abre, y con eso se regala la ventaja de reclutamiento más barata que tiene el negocio.

Hallazgo 2 — La mortandad empresarial destruye escuelas, no solo negocios

Cuando cierra un restaurante desaparece un centro de formación que capacitaba cocineros y administradores sin cobrar matrícula, y ese capital humano se dispersa hacia la informalidad o hacia otra ciudad. En Colombia sobreviven al quinto año apenas 34 de cada 100 empresas creadas, según Confecámaras en la lectura publicada por Bloomberg Línea, así que dos de cada tres cocinas que hoy están enseñando a alguien habrán dejado de existir antes de que ese alguien termine su aprendizaje. La migración laboral gastronómica —interna, transfronteriza o de retorno— se mueve exactamente por esos huecos, y ese movimiento no es un fenómeno social que le ocurre a otros: es su rotación del próximo trimestre. Un sector que absorbe al 10% del empleo estadounidense, según la National Restaurant Association (2024), y que en hotelería y turismo ocupa entre 60% y 70% de mujeres, según la OIT en su Sectoral Brief de género, no falla en silencio.

Hallazgo 3 — El food cost decide quién se queda con trabajo formal

Un food cost sostenido por encima del 32% por plato durante dos trimestres es un predictor operativo de recorte de horas mucho antes que de cierre, y el recorte de horas expulsa primero al trabajador migrante, que suele ser el último en entrar y el primero en salir. Esta es la lectura que Diego F. Parra y el marco Masterestaurant llevan al terreno: el prime cost y el punto de equilibrio no son obsesiones de dueño maniático, son las variables que determinan si una MIPYME gastronómica sostiene nómina formal doce meses seguidos. Con una supervivencia empresarial de 34 de cada 100 a cinco años, según Confecámaras vía Bloomberg Línea, hablar de trabajo decente sin hablar de unit economics es hacer política sobre una cocina que ya está apagada. Corrija el escandallo y habrá corregido, sin proponérselo, la estabilidad de tres familias. Un cocinero migrante elige entre dos ofertas por las horas garantizadas al mes, no por la tarifa hora, porque su presupuesto familiar y muchas veces su remesa dependen de un piso, no de un techo.

Hallazgo 4 — Horas garantizadas, no tarifa hora: así compara un cocinero migrante

Aquí es donde la brecha digital se vuelve rotación medible: en América Latina y el Caribe usa inteligencia artificial menos del 4% de las empresas frente a más del 20% en Europa, según la CEPAL (2024), de modo que la programación de turnos sigue siendo intuición del jueves por la tarde y el cocinero descubre el martes que esta semana le tocan veintidós horas. ¿Qué pasaría si usted publicara el horario con tres semanas de anticipación y lo respetara? Perdería flexibilidad para el pico del sábado, cierto, pero dejaría de pagar el costo oculto de reemplazar y reentrenar, que es el que nadie registra en el P&L. Todo el aprendizaje que ocurre en su cocina se evapora en cada mudanza porque no existe papel que lo acredite, y ese es el desperdicio menos discutido del sector. Con nueve de cada diez gerentes y ocho de cada diez dueños llegados desde nivel inicial, según la National Restaurant Association (2026), la industria demuestra que sabe formar; lo que no sabe es documentar.

Hallazgo 5 — La cocina forma todos los días y casi nunca certifica nada

Una constancia interna de seis líneas —fechas, estaciones dominadas, volumen de cubiertos, manejo de alérgenos— cuesta cero pesos y convierte a un ayudante que se va a otra ciudad en un embajador de su casa. En un sector con 60% a 70% de participación femenina en hotelería, restauración y turismo, según la OIT, y con solo 38% de mujeres en puestos ejecutivos de restaurantes frente al 63% en nivel inicial, según Restaurant Business (2024), certificar es además la palanca más directa contra ese embudo. Las mujeres ocupan el 63% de

los puestos de nivel inicial en restaurantes de Estados Unidos pero solo el 38% de los cargos ejecutivos, según Restaurant Business (2024), y esa caída de veinticinco puntos no se explica por talento ni por ambición: se explica por horarios que ninguna operación diseñó pensando en quien cuida a alguien.

Hallazgo 6 — El embudo femenino: 63% abajo, 38% arriba

Contrasta con lo que ocurre fuera de la nómina, donde las mujeres iniciaron el 49% de los negocios nuevos en 2024, máximo de cinco años, según Women Entrepreneurs Grow Global, y lideraron el 65,6% de las nuevas tiendas de comercio electrónico en América Latina, según el PNUD (2024). O sea: emprenden más que nunca y ascienden menos que nunca dentro de nuestras casas. La paradoja se resuelve por una vía nada glamorosa —turnos publicados con antelación y ascenso por criterio escrito— o se resuelve sola, cuando ellas se van a montar lo suyo. Setenta por ciento del desperdicio del foodservice sale de comida no consumida en el plato, según ReFED (2025), y más del 43% del excedente estadounidense lo generan los restaurantes de servicio completo, según ReFED (2024). Traduzca eso a personas: cada porción sobredimensionada es margen que no financió una hora de trabajo. Compostar y valorizar residuos reduce hasta 30% las emisiones de metano asociadas, según Springer Nature (2025), pero el ahorro grande está antes, en el gramaje.

Hallazgo 7 — Lo que la basura del plato dice sobre su nómina

Y el contexto obliga a decirlo sin adornos: 181,9 millones de personas no pueden costear una dieta saludable en América Latina y el Caribe, según la FAO, mientras entre 638 y 720 millones padecieron hambre en el mundo en 2024, según el informe SOFI 2025. Un restaurante que ajusta porciones y estabiliza turnos no está haciendo filantropía; está dejando de quemar dos recursos escasos a la vez. Empiece por una sola cifra: el porcentaje de su plantilla que ascendió internamente en los últimos doce meses, y compárelo contra el 90% de gerentes y 80% de dueños que llegaron desde nivel inicial en el sector, según la National Restaurant Association (2026). Si el suyo está por debajo del 20%, usted no tiene un problema de reclutamiento, tiene una escalera rota. Con uno o tres locales, la corrección es artesanal —constancias firmadas, horario publicado, escandallo revisado hasta bajar del 32%—.

Hallazgo 8 — Qué medir el lunes si usted tiene uno, tres o quince locales

Con quince, ya necesita sistema, y ahí duele el dato de la CEPAL (2024): menos del 4% de las empresas de la región usa inteligencia artificial frente a más del 20% en Europa, así que su ventaja competitiva está en la mesa, sin recoger. Este análisis sintetiza fuentes públicas de la OIT, la FAO, ReFED y el Banco Mundial con ventana 2023-2026; la muestra no es nuestra, la lectura sí. La diferencia no está en el salario de entrada, está en la PREDICTIBILIDAD de las horas. Un cocinero migrante compara ofertas por horas garantizadas al mes, no por tarifa hora, porque su presupuesto familiar y a veces su remesa dependen de un piso, no de un techo. Y en una región donde menos del 4% de las empresas usa inteligencia artificial frente a más del 20% en Europa, según la CEPAL (2024), la programación de turnos sigue siendo intuición del jueves por la tarde.

Hallazgo 9 — Qué separa a un empleador que forma de uno que solo repone

Ese es el punto exacto donde la brecha digital se convierte en rotación. La segunda diferencia es la constancia. La cocina forma gente todos los días y casi nunca certifica nada, así que ese aprendizaje se evapora en cada mudanza. Con 9 de cada 10 gerentes y 8 de cada 10 dueños llegados desde nivel inicial, según la National Restaurant Association (2026), la escalera existe; lo que falta son los peldaños documentados. Las micro-credenciales Open Badges por estación cuestan casi nada y convierten la formación informal en un activo verificable para el trabajador, para el siguiente empleador y para el oficial de programa que necesita evidencia de re-

sultado. La tercera es que el empleador que forma mide su embudo de género. Con mujeres entre el 60% y el 70% de la fuerza laboral en hotelería, restauración y turismo, según la OIT, y apenas 38% en puestos ejecutivos frente a 63% en nivel inicial, según Restaurant Business (2024), el estrechamiento ocurre en el paso de nivel inicial a jefe de turno.

Hallazgo 10 — Qué separa a un empleador que forma de uno que solo repone — en la práctica

Nadie lo ve porque nadie lo registra. En América Latina el potencial está probado por otro lado: 65,6% de las nuevas tiendas de comercio electrónico de la región las lideran mujeres, según el PNUD (2024). La cuarta diferencia es que el empleador que forma entiende su propio riesgo crediticio. Cuando solo cerca de 34 de cada 100 empresas creadas alcanzan el quinto año, según Confecámaras en la lectura de Bloomberg Línea, un banco con cartera MIPYME no está evaluando pasión sino unit economics. Prime cost, margen de contribución, rotación de mesas y ticket promedio son las variables que permiten a un analista distinguir entre un negocio que sobrevive al quinto año y uno que se financia con el flujo del proveedor. La quinta, y aquí me mojo: la sostenibilidad ambiental del restaurante y su estabilidad laboral son el mismo problema visto desde dos ventanas. Más del 43% del excedente de comida del foodservice estadounidense sale de restaurantes de servicio completo, según ReFED (2024), y el 70% del desperdicio proviene de comida que no se consumió en el plato, según ReFED (2025).

Hallazgo 11 — Qué separa a un empleador que forma de uno que solo repone — claves y datos

Cada punto de esa merma es margen que no financia horas. Reducirla con ingeniería de menú y valorización de residuos —hasta 30% menos metano, según Springer Nature (2025)— paga nómina.

PUNTO POR PUNTO

Scorecard comparado: seis decisiones y su veredicto

FUENTE DE LOS MANDOS

A · ANTES (OPERACIÓN SIN POLÍTICA DE MOVILIDAD)	B · MASTERESTAURANT
Reclutamiento externo con curva de aprendizaje pagada dos veces	Promoción interna documentada por estación

Veredicto: Gana la promoción interna: 9 de cada 10 gerentes ya llegaron por esa vía en el sector, según la National Restaurant Association (2026), así que el dueño solo tiene que formalizar lo que la industria ya hace de hecho.

CERTIFICACIÓN DEL APRENDIZAJE

A · ANTES (OPERACIÓN SIN POLÍTICA DE MOVILIDAD)

Formación diaria sin constancia alguna

B · MASTERESTAURANT Micro-credenciales Open Badges por estación

Veredicto: Gana la credencial portable. Cuesta casi nada emitirla y es lo único que sobrevive a la mudanza del trabajador, que en un sector con la rotación de este es el escenario base, no la excepción.

PROGRAMACIÓN DE TURNOS

A · ANTES (OPERACIÓN SIN POLÍTICA DE MOVILIDAD)

Ajuste manual semanal según la corazonada del gerente

B · MASTERESTAURANT Pronóstico de demanda con shortlist de recomendaciones de IA

Veredicto: Gana el pronóstico, con matiz: menos del 4% de las empresas de ALC usa IA frente a más del 20% en Europa (CEPAL, 2024), de modo que la ventaja competitiva es enorme, pero exige higiene de datos que muchos locales todavía no tienen.

TRATAMIENTO DEL DESPERDICIO

A · ANTES (OPERACIÓN SIN POLÍTICA DE MOVILIDAD)

Merma asumida como costo fijo del servicio

B · MASTERESTAURANT Ingeniería de menú más valorización de residuos

Veredicto: Gana la valorización. El 70% del desperdicio sale del plato no consumido (ReFED, 2025) y el compostaje llega a recortar 30% del metano (Springer Nature, 2025): margen y ODS 12 en el mismo movimiento.

LECTURA DEL RIESGO POR PARTE DEL FINANCIADOR

A · ANTES (OPERACIÓN SIN POLÍTICA DE MOVILIDAD)	B · MASTERESTAURANT
Plan de negocio narrativo y proyecciones optimistas	Prime cost, punto de equilibrio y estabilidad de horas

Veredicto: Gana el tablero operativo. Con 34 de cada 100 empresas sobreviviendo al quinto año (Confecámaras, vía Bloomberg Línea), lo único que discrimina entre solicitantes es la evidencia mensual de control de costos.

MEDICIÓN DEL EMBUDO DE GÉNERO

A · ANTES (OPERACIÓN SIN POLÍTICA DE MOVILIDAD)	B · MASTERESTAURANT
Sin registro del paso de nivel inicial a mando	Meta trimestral de promoción con línea base

Veredicto: Gana la meta con línea base: el salto de 63% a 38% entre nivel inicial y puestos ejecutivos (Restaurant Business, 2024) solo se corrige si alguien lo mide, y no se mide solo.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Antes: el restaurante como puerta giratoria LÍNEA BASE

- ✕ Rotación tratada como costo inevitable de la nómina, nunca como pérdida de capital humano formado.
- ✕ Contratación de mandos por fuera, con la cantera interna desaprovechada pese a que 9 de cada 10 gerentes del sector salieron de nivel inicial (National Restaurant Association, 2026).
- ✕ Programación de turnos a mano, en una región donde menos del 4% de las empresas usa IA frente a más del 20% en Europa (CEPAL, 2024).
- ✕ Food cost por encima del 32% por plato durante trimestres, con recorte de horas como primer ajuste.
- ✕ Ninguna medición del embudo de género pese al 63% de mujeres en nivel inicial y 38% en puestos ejecutivos (Restaurant Business, 2024).
- ✕ Formación real impartida a diario, pero sin ninguna constancia portable para el trabajador que migra de ciudad o de país.

Después: el restaurante como nodo de empleabilidad medible MASTERESTAURANT

- ✓ Antigüedad promedio por estación y porcentaje de mandos promovidos desde adentro medidos mes a mes, con meta explícita.
- ✓ Micro-credenciales Open Badges por estación —parrilla, fríos, caja, salón— que el trabajador se lleva cuando se va y que valen en el siguiente empleador.
- ✓ Pronóstico de demanda que estabiliza las horas semanales, la variable que más pesa en la permanencia del personal migrante.
- ✓ Prime cost bajo control y punto de equilibrio conocido, de modo que la nómina formal no dependa del mes bueno.
- ✓ Cadenas cortas de suministro y compostaje que recortan pérdidas y desperdicios de alimentos y liberan margen de contribución.
- ✓ Reporte trimestral de empleo formal, movilidad interna y brecha de género, en el lenguaje de indicadores que pide la banca multilateral bajo ODS 8.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	ANTES (OPERACIÓN SIN POLÍTICA DE MOVILIDAD)	DESPUÉS (OPERACIÓN CON RUTA DE MOVILIDAD Y DATOS)
Movilidad interna a mandos — full service, multi-unidad	✕ Contratación externa de mandos; la evidencia sectorial dice que 9 de cada 10 gerentes empezaron en nivel inicial (National Restaurant Association, 2026), pero el dueño no lo usa como ruta formal	✓ Ruta interna documentada; el 90% de gerentes desde nivel inicial (National Restaurant Association, 2026) se convierte en meta de gestión con micro-credenciales Open Badges por estación
Techo de género en mandos — fast casual y full service	✕ 63% de mujeres en nivel inicial frente a 38% en puestos ejecutivos (Restaurant Business, 2024): el embudo se cierra sin que nadie lo mida	✓ Se mide el paso de nivel inicial a mando; el 38% ejecutivo (Restaurant Business, 2024) pasa a ser línea base, y las mujeres, que son 60-70% de la fuerza laboral del sector (OIT, Sectoral Brief), entran a la cantera de mandos
Supervivencia empresarial a 5 años — 1 local, MIPYME	✕ Aproximadamente 34 de cada 100 empresas creadas llegan al quinto año (Confecámaras, vía Bloomberg Línea): el empleo formado se pierde con el cierre	✓ Prefactibilidad territorial y punto de equilibrio calculados antes de abrir; el riesgo de territorio deja de ser intuición y la tasa de 34% (Confecámaras, vía Bloomberg Línea) se enfrenta con datos
Adopción de IA y brecha digital — QSR y grupos de 3-10 locales	✕ Menos del 4% de las empresas de América Latina y el Caribe usan IA, frente a más del 20% en Europa (CEPAL, 2024): la programación de turnos se hace a mano	✓ Pronóstico de demanda y shortlist de recomendaciones de IA sobre datos propios; cerrar parte de esa brecha del 4% frente al 20% (CEPAL, 2024) es lo que estabiliza horas y retiene personal migrante
Pérdidas y desperdicios de alimentos — full service	✕ Más del 43% del excedente de comida del foodservice estadounidense lo generan los restaurantes de servicio completo (ReFED, 2024), y el 70% del desperdicio sale de comida no consumida en el plato (ReFED, 2025)	✓ Ingeniería de menú sobre porciones reales y compostaje; la valorización de residuos alcanza hasta 30% de reducción de metano (Springer Nature, 2025), y el margen de contribución sube sin tocar precio
Cantera juvenil y primer empleo formal — QSR, 1 local y multi-unidad	✕ 36,9% de los jóvenes de 16 a 19 años participaba en la fuerza laboral en 2023 (U.S. Bureau of Labor Statistics, vía NRA): el primer empleo se ofrece, no se estructura	✓ Primer empleo con currículo de estación y certificación portable; la cifra del 36,9% (U.S. Bureau of Labor Statistics, vía NRA) deja de ser estacionalidad y pasa a ser cantera de mandos

LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

Scorecard 2026: seis cifras externas que gobiernan el empleo gastronómico

90%
de gerentes del sector empezó en un puesto de nivel inicial

38%
de mujeres en puestos ejecutivos, frente a 63% en nivel inicial

34
DE 100
empresas creadas que sobreviven al quinto año (Colombia)

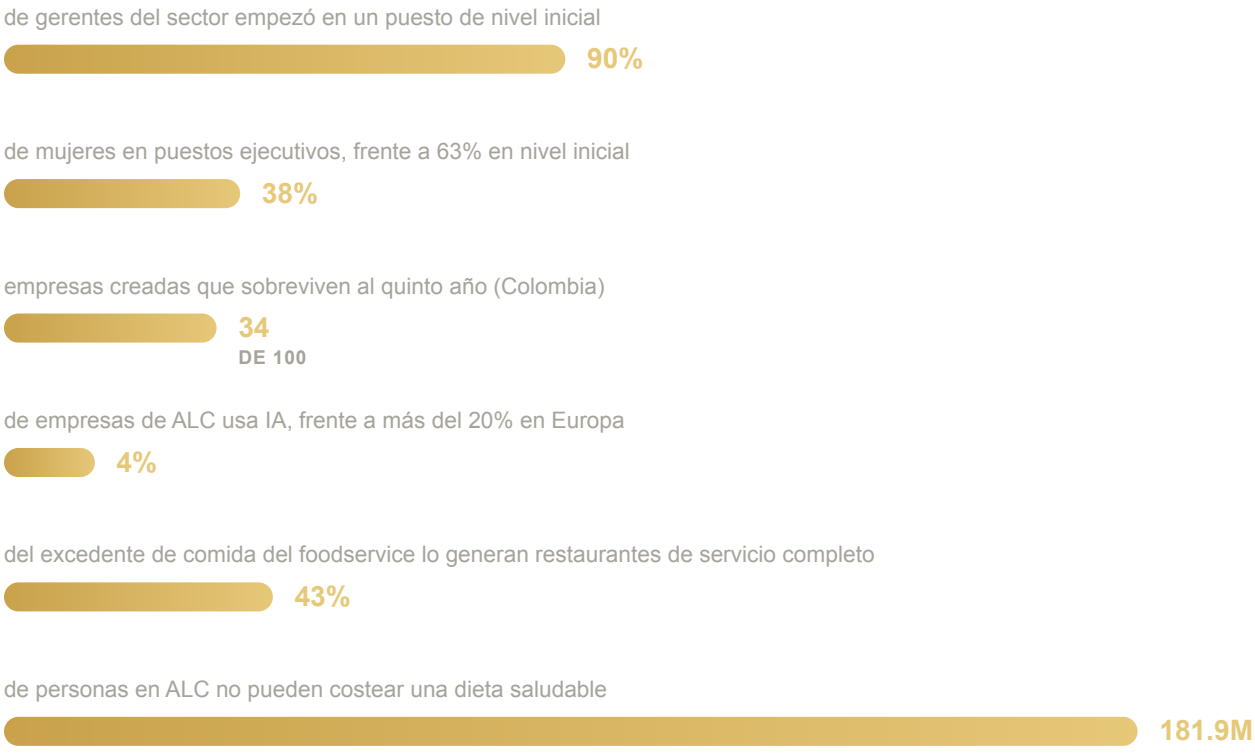
4%
de empresas de ALC usa IA, frente a más del 20% en Europa

43%
del excedente de comida del foodservice lo generan restaurantes de servicio completo

181.9M
de personas en ALC no pueden costear una dieta saludable

VISUALIZACIÓN

Las cifras, visualizadas



Fuentes: National Restaurant Association 2026 · Restaurant Business 2024 · Confecámaras vía Bloomberg Línea 2024 · CEPAL 2024 · ReFED 2024

Gráfico creado por masterestaurant.com

CASO REAL

“Llegué de Venezuela y entré a lavar loza en un restaurante de Bogotá; nadie me pidió papeles de cocina porque no los tenía. Lo que cambió mi vida fue que el dueño empezó a certificarme por estación con insignias digitales: en catorce meses pasé de loza a jefe de fríos, mi ingreso subió 41% y cuando me mudé a Medellín ese portafolio me sirvió para entrar directo como sous chef, sin volver a empezar desde cero.”

— Testimonio de un cocinero migrante recogido en programas de empleabilidad gastronómica de la región; el patrón que describe coincide con la National Restaurant Association (2026): 9 de cada 10 gerentes salieron de nivel inicial.

CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

Cómo situarse: tres escenarios y la ruta de cada uno

1

Escenario 1 — un local: mida la escalera antes de tocar el salario

Con un solo local, la variable que más pesa es la antigüedad promedio por estación. Calcúlela en horas trabajadas, no en meses de contrato, y compárela con su food cost del trimestre: si el food cost supera el 32% por plato y la antigüedad de cocina baja de seis meses, tiene un problema de margen que se está pagando con gente. El rango sano en este escenario es promover al menos a un mando desde adentro por año. Recuerde que 9 de cada 10 gerentes del sector empezaron en nivel inicial, según la National Restaurant Association (2026), y que solo cerca de 34 de cada 100 empresas llegan al quinto año, según Confecámaras en la lectura de Bloomberg Línea. Su cantera y su supervivencia son la misma conversación.

2

Escenario 2 — de 3 a 10 locales: cierre la brecha digital de la programación

En este tramo el cuello de botella deja de ser la cocina y pasa a ser la planificación. Menos del 4% de las empresas de América Latina y el Caribe usa inteligencia artificial, frente a más del 20% en Europa, según la CEPAL (2024), y esa distancia se paga en horas mal asignadas. Instale pronóstico de demanda por local y día, fije un piso de horas semanales por trabajador y publique la programación con dos semanas de anticipación. Aquí también se corrige el embudo de género: con 63% de mujeres en nivel inicial y 38% en puestos ejecutivos, según Restaurant Business (2024), el paso a jefe de turno es donde debe fijar su meta trimestral.

3

Escenario 3 — grupo multi-unidad: convierta la formación en credencial portable

Un grupo con más de diez locales ya opera como un sistema formativo, aunque no lo haya declarado. Estandarice el currículo por estación, emita micro-credenciales Open Badges y reporte el porcentaje de mandos promovidos internamente junto al margen de contribución por local. Con mujeres entre 60% y 70% de la fuerza laboral de hotelería, restauración y turismo, según la OIT, y una industria que emplea al 10% de la fuerza laboral estadounidense, según la National Restaurant Association (2024), el reporte de movilidad deja de ser un anexo de recursos humanos y se convierte en evidencia de ODS 8 para banca multilateral y para cualquier línea de crédito MIPYME.

4

Cierre — la acción concreta, según dónde caiga usted

Tome la nómina de los últimos doce meses y separe dos números: cuántos mandos actuales entraron por nivel inicial y cuántas horas semanales garantizó en promedio a cada trabajador de cocina. Si el primero está por debajo de la mitad y el segundo varía más de ocho horas entre semanas, su rotación no es de mercado, es de diseño. Empiece por fijar el piso de horas, que no cuesta nada, y después emita las primeras credenciales por estación. El desperdicio le financia el resto: más del 43% del excedente del foodservice sale de servicio completo, según ReFED (2024), y recuperar parte de ese margen paga la formación.

PREGUNTAS FRECUENTES

Preguntas frecuentes sobre migración y empleo gastronómico

¿Por qué la movilidad interna importa más que el salario de entrada?

Porque la escalera existe y está documentada: 9 de cada 10 gerentes y 8 de cada 10 dueños empezaron en nivel inicial, según la National Restaurant Association (2026). Un salario de entrada compite con el del local de al lado; una ruta de ascenso documentada compite con toda la ciudad y retiene al trabajador migrante que busca trayectoria, no solo tarifa hora.

¿Qué relación tiene el desperdicio de alimentos con la estabilidad del empleo?

Directa, vía margen. Más del 43% del excedente del foodservice estadounidense lo generan restaurantes de servicio completo, según ReFED (2024), y el 70% del desperdicio proviene de comida no consumida en el plato, según ReFED (2025). Ese margen perdido es exactamente el que financia horas garantizadas, y su recuperación con compostaje reduce hasta 30% del metano, según Springer Nature (2025).

¿Sirven las micro-credenciales Open Badges en un sector con tanta informalidad?

Sirven precisamente por eso. En un sector donde la formación ocurre a diario sin certificarse, una insignia por estación convierte aprendizaje invisible en activo portable entre ciudades y países. Con mujeres entre el 60% y el 70% de la fuerza laboral en hotelería y restauración, según la OIT, y solo 38% en puestos ejecutivos, según Restaurant Business (2024), la credencial documenta el paso que hoy nadie registra.

¿Cómo se traduce todo esto al lenguaje de riesgo crediticio de un banco?

En tres variables medibles: prime cost, punto de equilibrio y estabilidad de horas de nómina. Cuando solo cerca de 34 de cada 100 empresas llegan al quinto año, según Confecámaras vía Bloomberg Línea, el analista de cartera MIPYME necesita un predictor operativo, no un plan de negocio. Un food cost sostenido por debajo del 32% con antigüedad de cocina creciente es la señal más barata de solvencia.

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
Microempresas restauranteras en México	**96 de cada 100 unidades son microempresas y emplean a 70 de cada 100 personas del sector**	INEGI 2022
Empleo femenino en restaurantes México	**55.8% del empleo del sector son mujeres (vs 44.2% hombres)**	INEGI 2022

Dato	Benchmark 2026	Fuente
Empleo en hostelería España 2024	**1.84 millones de trabajadores en 2024 (+5.4% vs 2023)**	Hostelería de España 2024
Restaurantes y bares España (empleo y PIB)	**1.32 millones de trabajadores; ~112 mil millones EUR; 4.8% del PIB**	Hostelería de España 2024
Peso de la hostelería en el PIB de España	**6.7% del PIB; más de 300,000 establecimientos; 157,379 millones EUR de facturación**	Hostelería de España 2024
Trabajadores nacidos en el extranjero en restaurantes de EE. UU.	**22% de los trabajadores del sector (46% de los chefs)**	Independent Restaurant Coalition 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.