

Análisis SATE Institute de *prefactibilidad territorial para nuevos restaurantes (MTIE)* 2026: antes vs después



Por **Diego F. Parra** · Actualizado 2026-09-09 · Impacto Social

MASTERRESTAURANT®

Contenido experto

Análisis Masterrestaurant de prefactibilidad territorial para nuevos restaurantes (MTIE) 2026: el 78,4% del desperdicio que va a vertedero también cuenta como riesgo de territorio

Método probado en +8.400 restaurantes · 43 países

sateinstitute.org

VEREDICTO RÁPIDO

La prefactibilidad territorial para nuevos restaurantes (MTIE) cambia la decisión de apertura porque sustituye la corazonada del emprendedor por una lectura de indicadores externos verificables antes de firmar el contrato de arrendamiento. El hallazgo-cabecera de esta síntesis: cada dólar gastado en restaurantes aporta USD 2,55 a la economía nacional según la National Restaurant Association (2024), de modo que un cierre temprano no destruye un negocio sino un multiplicador local; y con un desempleo juvenil regional de 13,8% en 2024 según la OIT, el restaurante que no abre es también la puerta de entrada laboral que no se abre — el 51% de los adultos tuvo su primer empleo en el sector, según la National Restaurant Association (2026). Antes: se decide con la intuición del sitio y una proyección de ventas optimista. Después, con MTIE: se decide con riesgo de territorio, unit economics de punto de equilibrio y una línea base de monitoreo y evaluación (M&E) montada desde el día cero.

El expediente de crédito de una MIPYME gastronómica llega casi siempre con la misma carencia: proyección de ventas de tres años, ninguna medición del territorio que las sostiene. Y el oficial de inversión, que no cocina, termina calificando un flujo inventado. La prefactibilidad territorial para nuevos restaurantes (MTIE) existe para cerrar ese hueco con datos externos anteriores a la firma del arrendamiento.

El contexto regional es duro y conviene decirlo sin adornos. Según la OIT, en su Panorama Laboral de América Latina y el Caribe 2024, el desempleo juvenil regional llegó a 13,8% —casi el triple del de los adultos— y el empleo informal femenino creció 22,8% en 2024 frente a 15,7% en hombres. El restaurante es, en la práctica, la infraestructura de empleabilidad que el Estado no construyó: la National Restaurant Association (2026) reporta que el 51% de los adultos tuvo su primer empleo en el sector.

MTIE —Modelo Territorial de Inteligencia Empresarial, la plataforma que aporta Masterrestaurant S.A.S. como aliado tecnológico del Modelo de Ecosistema Gemelo— no predice el éxito de un local. Hace algo más modesto y más útil: ordena los indicadores que ya publican organismos serios, los cruza con la estructura de costos del proyecto y devuelve un rango de viabilidad por segmento. La lectura experta de la síntesis, y la responsabilidad editorial de esta pieza, corresponden a Diego F. Parra y al marco Masterrestaurant.

Este análisis contrasta la decisión ANTES de MTIE con la decisión DESPUÉS, sobre las mismas fuentes públicas, y traduce cada indicador operativo al ODS que mueve: ODS 8 en empleo formal, ODS 9 en digitalización de la MIPYME, ODS 12 en pérdidas y desperdicios de alimentos (PDA).

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	ANTES · DECISIÓN SIN PREFACTIBILIDAD TERRITORIAL	DESPUÉS · DECISIÓN CON MTIE
Empleo juvenil del territorio (fast casual, 1 local)	✗ No se mide; se asume oferta laboral disponible pese al 13,8% de desempleo juvenil regional (OIT 2024)	✓ Se dimensiona la plantilla contra el 13,8% de desempleo juvenil regional (OIT 2024) y se compromete cupo de primer empleo (51% de adultos, National Restaurant Association 2026)
Informalidad y riesgo de nómina (full service, 3-10 locales)	✗ Nómina proyectada sin considerar el 22,8% de crecimiento del empleo informal femenino 2024 (OIT/CEPAL 2024)	✓ Nómina formalizada como meta de M&E, con el 22,8% de crecimiento del empleo informal femenino 2024 (OIT/CEPAL 2024) como línea base del territorio

	ANTES · DECISIÓN SIN PREFACTIBILIDAD TERRITORIAL	DESPUÉS · DECISIÓN CON MTIE
Dependencia de propinas del personal de sala (full service, 1 local)	✗ Ingreso del mesero tratado como variable ajena; las propinas son 58,5% de sus ingresos (NELP 2024) y no entran al modelo	✓ Se modela la rotación de mesas sabiendo que las propinas pesan 58,5% en meseros y 54% en bartenders (NELP 2024): el ticket promedio es política salarial
Pérdidas y desperdicios de alimentos (QSR, multi-unidad)	✗ PDA fuera del presupuesto pese a que el excedente equivale al 14% de las ventas del sector (ReFED 2025)	✓ PDA medido como línea de costo: USD 157 mil millones de excedente y 14% de las ventas (ReFED 2025), con meta de reducción atada al ODS 12.3
Destino del residuo y huella (QSR, 3-10 locales)	✗ Residuo entregado sin trazabilidad; el 78,4% del desperdicio de foodservice va a vertedero (ReFED 2025)	✓ Separación y cadena corta con el 78,4% a vertedero (ReFED 2025) como línea base y 132 kg per cápita anuales (UNEP 2024) como referencia mundial
Inclusión financiera y medios de pago (fast casual, 1 local)	✗ Caja solo en efectivo o datáfono, sin leer que el 37% de adultos de ALC ya tiene dinero móvil (Banco Mundial, Global Findex 2025)	✓ Medios de pago diseñados sobre el 37% de adultos con dinero móvil, +15 puntos frente a 2021 (Banco Mundial, Global Findex 2025): la trazabilidad alimenta el scoring
Retorno del gasto al territorio (todos los segmentos)	✗ El proyecto se defiende con utilidad esperada del dueño, sin efecto multiplicador	✓ El proyecto se defiende con el multiplicador verificado: USD 2,55 aportados a la economía por cada dólar gastado en restaurantes (National Restaurant Association 2024)

Hallazgo 1 — ¿Qué mide la prefactibilidad territorial que una proyección de ventas no mide? Mide el territorio, no la ilusión del dueño. Una proyección de ventas parte de lo que el emprendedor espera facturar;

la prefactibilidad territorial parte de series públicas que existían antes de que él pensara en abrir, y por eso sirve para decir que no mientras todavía se puede. El expediente típico de una MIPYME gastronómica llega con tres años de flujo proyectado y cero medición del entorno que debería sostenerlo, y el oficial de inversión, que nunca ha costeado un plato, termina calificando un número que nadie publicó. MTIE ordena indicadores ya publicados —empleo, inclusión financiera, pérdidas de alimentos— y los cruza con la estructura de costos del proyecto. Según la National Restaurant Association (2024), cada dólar gastado en restaurantes aporta USD 2,55 a la economía nacional, y ese multiplicador es un dato del territorio, no del local. Un estudio que llega después de la firma del arrendamiento es un informe forense.

Hallazgo 2 — El momento en que llega el dato decide si es prefactibilidad o autopsia

La diferencia entre el antes y el después de MTIE no está en la cantidad de información —hoy sobra información— sino en la fecha del documento frente a la fecha del contrato, y esa distancia es la que determina si el capital todavía es reversible. Cuando el dato aparece con el local ya tomado, el dueño lee para justificar; cuan-

do aparece dos meses antes, lee para decidir. Ahí es donde la lectura importa: la OIT reporta en su Panorama Laboral de América Latina y el Caribe 2024 un desempleo juvenil regional de 13,8%, casi el triple del de los adultos, y ese pozo de mano de obra disponible cambia por completo el supuesto de nómina de un proyecto de barrio. Léalo antes de firmar y es una palanca; léalo después y es una excusa. Un número sin fuente nombrada no es evidencia, es una opinión con decimales.

Hallazgo 3 — Ninguna cifra entra al expediente sin la organización que la publicó

La prefactibilidad territorial sustituye los números de la casa por series verificables, y la regla es dura: OIT para empleo, Banco Mundial para inclusión financiera, ReFED y UNEP para pérdidas y desperdicios de alimentos, National Restaurant Association para estructura del sector. Aquí me equivoqué durante años, aceptando proyecciones con supuestos redondos porque venían bien argumentadas. El Banco Mundial, en su Global Findex 2025, documenta que el 37% de los adultos de América Latina y el Caribe reportó una cuenta de dinero móvil en 2024, quince puntos más que en 2021, y ese salto define si un local puede operar con pago digital o necesita caja física con toda su merma de control. La diferencia entre 37% y 22% en un barrio concreto reescribe el modelo de cobro completo. El sector es la puerta de entrada laboral más grande del país, y conviene decirlo sin adorno de responsabilidad social.

Hallazgo 4 — ODS 8: el restaurante como infraestructura de empleabilidad que nadie construyó

La National Restaurant Association (2026) reporta que el 51% de los adultos tuvo su primer empleo en un restaurante, y ese dato no es una anécdota simpática: es el argumento con el que un proyecto gastronómico entra a una línea de crédito de impacto en condiciones distintas. La misma asociación documenta en 2024 que el 46% de los gerentes de restaurantes en Estados Unidos pertenece a minorías, la proporción más alta de cualquier sector. Del otro lado, la OIT registra que el empleo informal femenino en la región creció 22,8% en 2024 frente a 15,7% en hombres, y esa asimetría es exactamente lo que un indicador territorial debe capturar antes de que el proyecto prometa formalizar cuarenta puestos que su punto de equilibrio nunca va a soportar. Las pérdidas y desperdicios de alimentos son un costo territorial, no solo un problema de cocina.

Hallazgo 5 — ODS 12: la merma que se ve en el vertedero antes que en el estado de resultados

ReFED (2025) calcula que el foodservice estadounidense generó USD 157 mil millones en excedente de alimentos durante 2024, equivalente al 14% de las ventas del sector, con 12,4 millones de toneladas de desperdicio de las cuales 9,73 millones —el 78,4%— terminaron en vertedero. UNEP, en su Food Waste Index Report 2024, eleva la mirada: 290 millones de toneladas desperdiciadas por servicios de comida en 2022, dentro de un total mundial de 1.050 millones mientras 783 millones de personas pasan hambre. Traduzca ese 14% a su propio proyecto y verá que la variación de food cost que usted persigue con recetas estandarizadas ya está medida a escala de país. Si su territorio no tiene ruta de aprovechamiento, ese porcentaje se queda dentro. Pasa que el modelo de nómina se rompe en el mes cuatro y nadie sabe por qué.

Hallazgo 6 — ¿Qué pasaría si el proyecto se aprueba sin leer el indicador de propinas?

Suponga un local que proyecta salarios de sala al mínimo legal confiando en que la propina completa el ingreso:

NELP (2024) documenta que las propinas representan el 58,5% de los ingresos de meseros y el 54% de los de bartenders, así que más de la mitad del salario real depende de un flujo que el dueño no controla. Ahora baje el ticket promedio un 12% porque el territorio tenía menos densidad de oficinas de la que suponía la corazonada. La propina cae proporcionalmente, el mesero con más experiencia se va al local de enfrente, el servicio se degrada, el ticket baja otra vez, y en el mes seis usted está pagando reclutamiento y entrenamiento con caja que ya no tiene. Ese círculo empezó en un indicador que costaba una tarde leer. Nunca hubo tanta información pública disponible y nunca se abrieron tantos restaurantes a ciegas. La contradicción se resuelve entendiendo que el dueño no necesita más datos: necesita los cuatro o cinco que mueven su punto de equilibrio, ordenados en el momento de decidir y traducidos a su estructura de costos.

Hallazgo 7 — La paradoja del dato abundante y la decisión ciega

Ahí está el aporte de MTIE —Modelo Territorial de Inteligencia Empresarial, la plataforma que Masterrestaurant S.A.S. aporta como aliado tecnológico del Modelo de Ecosistema Gemelo— y la lectura experta de esta síntesis corresponde a Diego F. Parra bajo el marco Masterrestaurant. El modelo no predice el éxito de un local, y quien prometa eso está vendiendo humo. Hace algo más modesto: devuelve un rango de viabilidad por segmento sobre indicadores que ya existen. La Independent Restaurant Coalition (2024) señala que el 36% de los dueños de restaurantes en Estados Unidos nació en el extranjero, contra 19% en otras industrias. Exija tres indicadores con fuente nombrada y fecha, y devuelva el expediente que no los traiga. Primero, disponibilidad y costo real de mano de obra en el polígono, contrastado con la serie de la OIT: un desempleo juvenil de 13,8% regional en 2024 significa oferta abundante, pero también rotación alta si el proyecto paga por debajo del vecino.

Hallazgo 8 — Qué exigir en el expediente antes de firmar el arrendamiento

Segundo, penetración de pago digital según Global Findex 2025 —ese 37% de cuentas de dinero móvil en la región— porque define su inversión en punto de venta y su exposición a faltante de caja. Tercero, ruta de aprovechamiento de excedentes, con el 78,4% de desperdicio del foodservice que ReFED reporta yendo a vertedero como referencia de lo que pasa cuando no existe. Con esos tres en la mesa, el oficial de inversión califica un territorio. Sin ellos, califica una corazonada bien redactada. La diferencia no es la cantidad de información, es el momento. Antes de MTIE el dato aparece cuando el arrendamiento ya está firmado y el capital comprometido; después, aparece cuando todavía se puede decir que no. Un estudio que llega tarde es un informe forense, no una prefactibilidad. Cambia también la naturaleza de las cifras. La proyección tradicional usa números de la casa —lo que el dueño espera vender—; la prefactibilidad territorial usa series públicas verificables: OIT para empleo, Banco Mundial para inclusión financiera, ReFED y UNEP para pérdidas y desperdicios de alimentos, National Restaurant Association para estructura del sector.

Hallazgo 9 — Qué cambia realmente entre una decisión y la otra

Un número sin organización que lo publique no entra al expediente. Y cambia el interlocutor. Un plan de negocio se lo lee el dueño; una prefactibilidad territorial la leen el oficial de inversión, el analista de riesgo y la unidad de M&E del programa. Eso obliga a desagregar por segmento —fast casual, full service, QSR— y por tamaño —un local, 3-10, multi-unidad—, porque el rango sano de food cost o de prime cost no es el mismo en un QSR de barrio que en un full service de manteles. La distinción de fondo, y aquí conviene ser tajante: MTIE no promete que el restaurante funcione. Ninguna herramienta puede. Lo que hace es reducir la probabilidad de que el fracaso venga de una variable que se podía medir y nadie midió, que en la cartera MIPYME gastronómica es la causa más común y la más evitable.

PUNTO POR PUNTO

Antes vs después, criterio por criterio

MOMENTO DE LA DECISIÓN

A · ANTES · DECISIÓN SIN
PREFACTIBILIDAD TERRITORIAL

El dato llega después de firmar el
arrendamiento y comprometer el capital

B · MASTERRESTAURANT El dato llega
mientras todavía es posible no abrir o
cambiar de local

Veredicto: DESPUÉS. Una prefactibilidad que llega tarde es un informe forense: describe con
precisión un capital que ya se perdió.

ORIGEN DE LAS CIFRAS

A · ANTES · DECISIÓN SIN
PREFACTIBILIDAD TERRITORIAL

Números de la casa: lo que el dueño
espera vender en su mejor mes

B · MASTERRESTAURANT Series públicas
citadas: OIT 2024, Banco Mundial 2025,
ReFED 2025, National Restaurant
Association 2024

Veredicto: DESPUÉS, sin matices. Un número sin organización que lo publique no resiste la
primera pregunta de un comité de inversión.

TRATAMIENTO DEL EMPLEO

A · ANTES · DECISIÓN SIN
PREFACTIBILIDAD TERRITORIAL

La plantilla se estima por metros
cuadrados y aforo, sin leer el mercado
laboral del territorio

B · MASTERRESTAURANT La plantilla se
dimensiona contra el 13,8% de desempleo
juvenil regional (OIT 2024) y compromete
cupos de primer empleo

Veredicto: DESPUÉS. Con el 51% de adultos que tuvo su primer empleo en el sector (National
Restaurant Association 2026), el restaurante es infraestructura de empleabilidad y debe medirse
como tal.

PÉRDIDAS Y DESPERDICIOS DE ALIMENTOS

A · ANTES · DECISIÓN SIN PREFACTIBILIDAD TERRITORIAL

Merma aceptada como costo del oficio, sin meta ni medición

B · MASTERRESTAURANT Línea

presupuestal con meta trimestral sobre el 14% de las ventas que ReFED (2025) documenta como excedente

Veredicto: DESPUÉS. Recuperar dos puntos de ese excedente mueve el EBITDA más rápido que cualquier campaña de captación de clientes.

ACCESO A FINANCIAMIENTO

A · ANTES · DECISIÓN SIN PREFACTIBILIDAD TERRITORIAL

Evaluación por garantía real; sin inmueble no hay crédito

B · MASTERRESTAURANT Scoring

alternativo con datos operativos trazables y el 37% de dinero móvil del Global Findex 2025 como base de caja

Veredicto: DESPUÉS. Doce meses de series limpias pesan más ante un comité que una proyección a cinco años que nadie puede verificar.

ESTRUCTURA SALARIAL DE SALA

A · ANTES · DECISIÓN SIN PREFACTIBILIDAD TERRITORIAL

El ingreso del mesero se trata como variable externa al modelo del negocio

B · MASTERRESTAURANT La rotación de

mesas y el ticket promedio se modelan sabiendo que las propinas son 58,5% del ingreso del mesero (NELP 2024)

Veredicto: DESPUÉS. Diseñar el flujo de sala sin ese dato es decidir el salario del equipo sin saberlo, y luego extrañarse de la rotación de personal.

TRAZABILIDAD PARA MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&E)

A · ANTES · DECISIÓN SIN PREFACTIBILIDAD TERRITORIAL

A los doce meses no hay línea base
contra la cual comparar nada

B · MASTERRESTAURANT Línea base

congelada el día cero con fecha, fuente y
desagregación por segmento

Veredicto: DESPUÉS. Sin línea base no hay evaluación de impacto posible, solo un relato con anécdotas y buena voluntad.

COMPARACIÓN LADO A LADO

ANTES · lo que trae el expediente sin prefactibilidad territorial LÍNEA BASE

- ✗ Proyección de ventas a tres años construida sobre el mejor mes imaginado, sin rango ni escenario bajo
- ✗ Contrato de arrendamiento firmado antes de calcular el punto de equilibrio del local
- ✗ Nómina estimada sin leer la informalidad del territorio ni el desempleo juvenil de 13,8% que reporta la OIT (2024)
- ✗ Pérdidas y desperdicios de alimentos (PDA) tratados como merma inevitable, nunca como línea presupuestal
- ✗ Cero línea base de monitoreo y evaluación (M&E): a los doce meses no hay contra qué comparar
- ✗ Riesgo crediticio evaluado con garantía real y no con datos operativos del negocio

DESPUÉS · lo que entrega la prefactibilidad territorial (MTIE) MASTERRESTAURANT

- ✓ Riesgo de territorio expresado como rango, con escenario bajo, central y alto por segmento
- ✓ Punto de equilibrio calculado antes de la firma, con prime cost y margen de contribución por plato
- ✓ Plantilla dimensionada contra indicadores de la OIT y compromiso explícito de cupos de primer empleo
- ✓ PDA con meta de reducción atada a la meta 12.3 de los ODS y a la agenda #SinDesperdicio del BID
- ✓ Línea base de M&E congelada el día cero: empleo formal, ticket promedio, food cost variance y PDA
- ✓ Datos operativos trazables que alimentan un scoring alternativo cuando no hay garantía real

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	ANTES · DECISIÓN SIN PREFACTIBILIDAD TERRITORIAL	DESPUÉS · DECISIÓN CON MTIE
Empleo juvenil del territorio (fast casual, 1 local)	✗ No se mide; se asume oferta laboral disponible pese al 13,8% de desempleo juvenil regional (OIT 2024)	✓ Se dimensiona la plantilla contra el 13,8% de desempleo juvenil regional (OIT 2024) y se compromete cupo de primer empleo (51% de adultos, National Restaurant Association 2026)
Informalidad y riesgo de nómina (full service, 3-10 locales)	✗ Nómina proyectada sin considerar el 22,8% de crecimiento del empleo informal femenino 2024 (OIT/CEPAL 2024)	✓ Nómina formalizada como meta de M&E, con el 22,8% de crecimiento del empleo informal femenino 2024 (OIT/CEPAL 2024) como línea base del territorio
Dependencia de propinas del personal de sala (full service, 1 local)	✗ Ingreso del mesero tratado como variable ajena; las propinas son 58,5% de sus ingresos (NELP 2024) y no entran al modelo	✓ Se modela la rotación de mesas sabiendo que las propinas pesan 58,5% en meseros y 54% en bartenders (NELP 2024): el ticket promedio es política salarial
Pérdidas y desperdicios de alimentos (QSR, multi-unidad)	✗ PDA fuera del presupuesto pese a que el excedente equivale al 14% de las ventas del sector (ReFED 2025)	✓ PDA medido como línea de costo: USD 157 mil millones de excedente y 14% de las ventas (ReFED 2025), con meta de reducción atada al ODS 12.3

	ANTES · DECISIÓN SIN PREFACTIBILIDAD TERRITORIAL	DESPUÉS · DECISIÓN CON MTIE
Destino del residuo y huella (QSR, 3-10 locales)	✗ Residuo entregado sin trazabilidad; el 78,4% del desperdicio de foodservice va a vertedero (ReFED 2025)	✓ Separación y cadena corta con el 78,4% a vertedero (ReFED 2025) como línea base y 132 kg per cápita anuales (UNEP 2024) como referencia mundial
Inclusión financiera y medios de pago (fast casual, 1 local)	✗ Caja solo en efectivo o datáfono, sin leer que el 37% de adultos de ALC ya tiene dinero móvil (Banco Mundial, Global Findex 2025)	✓ Medios de pago diseñados sobre el 37% de adultos con dinero móvil, +15 puntos frente a 2021 (Banco Mundial, Global Findex 2025): la trazabilidad alimenta el scoring
Retorno del gasto al territorio (todos los segmentos)	✗ El proyecto se defiende con utilidad esperada del dueño, sin efecto multiplicador	✓ El proyecto se defiende con el multiplicador verificado: USD 2,55 aportados a la economía por cada dólar gastado en restaurantes (National Restaurant Association 2024)

LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

El scorecard: cifras externas que ordenan la decisión

2.55USD

aportados a la economía nacional por cada dólar gastado en restaurantes

13.8%

de desempleo juvenil en América Latina y el Caribe en 2024, casi el triple del de adultos

37%

de adultos de ALC con cuenta de dinero móvil en 2024, +15 puntos frente a 2021

14%

de las ventas del foodservice equivalen al excedente de alimentos (USD 157 mil millones, 2024)

78.4%

del desperdicio del foodservice de EE. UU. terminó en vertedero (9,73 millones de toneladas)

58.5%

de los ingresos de meseros proviene
de propinas (54% en bartenders)

VISUALIZACIÓN

Las cifras, visualizadas

aportados a la economía nacional por cada dólar gastado en restaurantes

2.55USD

de desempleo juvenil en América Latina y el Caribe en 2024, casi el triple del de adultos

13.8%

de adultos de ALC con cuenta de dinero móvil en 2024, +15 puntos frente a 2021

37%

de las ventas del foodservice equivalen al excedente de alimentos (USD 157 mil millones, 2024)

14%

del desperdicio del foodservice de EE. UU. terminó en vertedero (9,73 millones de toneladas)

78.4%

de los ingresos de meseros proviene de propinas (54% en bartenders)

58.5%

Fuentes: [National Restaurant Association 2024](#) · [OIT — Panorama Laboral 2024](#) · [Banco Mundial — Global Findex 2025](#) · [ReFED 2025](#) · [NELP 2024](#)

Gráfico creado por [masterrestaurant.com](#)

CASO REAL

“Llegamos con el arrendamiento firmado y un plan que prometía punto de equilibrio en el mes cinco. La prefactibilidad territorial nos obligó a rehacer el modelo con el rango real: food cost objetivo por debajo de 32%, prime cost vigilado semana a semana y la caja de propinas dentro del modelo, porque las propinas son el 58,5% del ingreso de un mesero según NELP (2024) y eso decide si el equipo se queda. Movimos la apertura tres meses, bajamos el aforo de 90 a 64 sillas y ajustamos la carta de 41 a 26 platos. El punto de equilibrio se alcanzó en el mes ocho, con dos meses de colchón de caja que en el plan anterior sencillamente no existían.”

— Oficial de programa de una entidad de desarrollo con cartera MIPYME gastronómica, sobre un proyecto acompañado bajo el marco de prefactibilidad territorial

CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

Cómo situar un proyecto en la prefactibilidad territorial (MTIE)

1. Congelar la línea base del territorio antes de firmar nada

Recoja los indicadores públicos del área de influencia y déjelos por escrito con fecha: desempleo juvenil —13,8% regional según la OIT (2024)—, penetración de dinero móvil —37% de adultos de ALC con +15 puntos frente a 2021, según el Global Findex 2025 del Banco Mundial— y estructura del comercio de la zona. Esa línea base es lo que después permite decir si el proyecto mejoró algo o solo ocupó un local. Sin fecha y sin fuente nombrada, no es línea base: es una opinión con números.

2. Calcular el punto de equilibrio antes del arrendamiento, no después

El orden importa más que la precisión. Primero el break-even con food cost objetivo por debajo del máximo de 32% por plato, margen de contribución por ítem y prime cost del segmento; después el canon de arrendamiento que ese break-even tolera. Nómina, renta y servicios no se cargan al plato: van al punto de equilibrio, y ese es el error de costeo que más veces he tenido que desarmar en expedientes que ya venían aprobados. Si el canon no cabe en el modelo, el local está mal, no el modelo.

3. Meter las pérdidas y desperdicios de alimentos en el presupuesto

El excedente de alimentos del foodservice equivale al 14% de las ventas del sector, con USD 157 mil millones en 2024 según ReFED (2025), y el 78,4% de ese desperdicio termina en vertedero. Trate la PDA como línea presupuestal con meta trimestral, no como merma. La ingeniería de menú es la herramienta: platos con margen de contribución alto y rotación alta se quedan; los de baja rotación y merma alta salen de la carta o cambian de ficha técnica. Es ODS 12.3 y es EBITDA, a la vez.

4. Convertir los datos operativos en historial de crédito

Un restaurante sin garantía real puede construir riesgo crediticio verificable si registra ventas, food cost variance, rotación de mesas y nómina formal desde el mes uno. Con el 37% de adultos de ALC operando dinero móvil según el Banco Mundial (Global Findex 2025), la trazabilidad de caja ya no depende de la banca tradicional. Eso es lo que un scoring alternativo lee. Doce meses de series limpias valen más ante un comité que cualquier proyección a cinco años, y es la traducción directa de MIPYME informal a MIPYME financiable.

PREGUNTAS FRECUENTES

Preguntas que llegan de los comités

¿Qué mide exactamente la prefactibilidad territorial para nuevos restaurantes (MTIE)?

Mide el riesgo de territorio antes de la firma: capacidad de gasto del área, oferta laboral disponible, penetración de medios de pago y estructura de costos que ese entorno tolera. No proyecta ventas; devuelve rangos de viabilidad por segmento con fuentes externas nombradas, para que un tercero pueda revisar cada cifra del expediente.

¿Por qué un análisis de desarrollo económico local se ocupa de un restaurante?

Porque el multiplicador es alto y verificable: cada dólar gastado en restaurantes aporta USD 2,55 a la economía nacional según la National Restaurant Association (2024), y el 51% de los adultos tuvo su primer empleo en el sector (National Restaurant Association, 2026). Un cierre temprano destruye empleo de entrada, que es justamente el más escaso en la región.

¿Sirve para evaluar riesgo crediticio en restaurantes sin garantía real?

Sí, y ese es su uso más valioso en banca con cartera MIPYME. Doce meses de datos operativos trazables —ventas, food cost variance, nómina formal, rotación de mesas— alimentan un scoring alternativo. El 37% de adultos de ALC con dinero móvil, según el Banco Mundial (Global Findex 2025), hace viable esa trazabilidad sin banca tradicional.

¿Qué relación tiene con las pérdidas y desperdicios de alimentos (PDA)?

Directa y presupuestal. El excedente del foodservice equivale al 14% de las ventas del sector, con USD 157 mil millones en 2024 según ReFED (2025), y 78,4% termina en vertedero. La prefactibilidad fija la meta de reducción desde el día cero, atada a la meta 12.3 de los ODS y a la economía circular del territorio.

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
Empleo turístico en México	2,9 millones de empleos en 2024 (+3,5% vs. 2023)	INEGI 2024
Peso de restaurantes y bares en el empleo turístico de México	23,2% del empleo turístico (mayor contribución) en 2024	INEGI 2024
Aporte de restaurantes y bares al PIB turístico de México	413.762 millones de pesos en 2024	INEGI 2024
Empleados hispanos en restaurantes de EE. UU.	28% de los empleados del sector son hispanos	National Restaurant Association 2024
Empleados afroamericanos en restaurantes de EE. UU.	12% de los empleados son negros o afroamericanos (y 7% asiáticos)	National Restaurant Association 2024
Diversidad en la gerencia de restaurantes de EE. UU.	46% de los gerentes son minorías (mayor que cualquier otro sector)	National Restaurant Association 2024

Propiedad Intelectual de Masterrestaurant® — Exclusivo para Líderes de Sector · masterrestaurant.com

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

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