

El consultor gastronómico como agente de cambio turístico sostenible: estudio de caso aplicado

The Gastronomic Consultant as an Agent of Change for Sustainable Tourism: An Applied Case Study

 Anadilene Bátiz Zambrano

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla [UPAEP], Facultad de Hospitalidad, Turismo y Gastronomía. Puebla, México

✉ Autor de correspondencia: anadilene.batiz@upaep.mx

Recepción: 30-07-2026 / Aceptación: 31-08-2029 / Publicación: 14-09-2026

Cuando administrar un restaurante ya no es suficiente

La industria restaurantera en México enfrenta retos importantes para subsistir en mercados competitivos, un ejemplo de ello son la informalidad administrativa como operativa, la ausencia de profesionalismo, estructura empresarial frágil, inflación, cambios en gobierno y hasta, temas relacionados con la inseguridad de la región. En este contexto, ocasionalmente se opta por solicitar orientación de consultores gastronómicos externos con el fin de minimizar riesgos y/o enfrentar los retos con resultados satisfactorios.

El presente trabajo busca continuar con el apoyo de un consultor con un enfoque y rol fuera de lo tradicional. Se propone un modelo híbrido que traslada los principios de asesoramiento empresarial y de inversión activo intelectual desarrollado por *Warren Buffett* al ámbito gastronómico, articulando un rol de consultor como socio estratégico capaz de impulsar la transformación y estabilidad de restaurantes independientes. A través de un estudio de caso real, se cotejó con la teoría de Buffett y el uso de la herramienta de análisis de brecha, se busca ofrecer una metodología replicable que contribuya a profesionalizar el sector restaurantera en México y Latinoamérica.

Un sector estratégico que necesita nuevas respuestas

La industria restaurantera juega un papel muy importante a nivel internacional, es un referente de la gastronomía de cada región y al mismo tiempo, es un servicio integral que abarca experiencias tangibles e intangibles para el consumidor final. Los restaurantes son un sector altamente importante en cada país por destacar en la generación de empleo (Becerra, 2024) y en el PIB Nacional.

Actualmente, en México los restaurantes han vivido retos importantes de adaptabilidad generacional, de Gobierno, nuevas perspectivas del cliente, comunidad y comportamiento de mercados. Según Garza (2023), más de la mitad de establecimientos gastronómicos no alcanzan a cumplir un año de antigüedad, y entre 7 a 8 de cada 10, cierran sus puertas en menos de cinco años involucrando otras variables internas como la ausencia de profesionalismo, estructura

empresarial frágil, carencia de liderazgo, mal manejo de finanzas, entre otros más. Sin embargo, aun con debilidades y amenazas del sector, aportan aproximadamente el 13.5 por ciento del Producto Interno Bruto Turístico y del 3.2 por ciento al PIB Nacional, siendo la industria restaurantera una de las más productivas y representativas de la actividad turística, que contribuye de manera significativa al crecimiento económico de México (Lira, 2024).

Las empresas gastro turísticas se refieren a los negocios en regiones con demanda turística donde las personas llegan al destino para experimentar, degustar y probar nuevos sabores (Navarrete y Muñoz, 2018). En México principalmente en Puebla, son establecimientos que cuentan con una amplia gama y diversidad de oferta (Loria, 2025), con una estructura robusta para la evolución de la marca, lo que ha conllevado un enfoque más competitivo hacia la innovación, experiencias memorables, momentos de verdad positivos, oferta gastronómica sofisticada, perspectivas más sólidas del comensal y mayores prácticas sostenibles por su reconocimiento a nivel mundial (Becerra, 2025). Siendo una de las razones por la que Puebla es un destino gastronómico apreciado por el consumidor local y turístico, su alta demanda trae como efecto una alta oferta aunado a la necesidad de los propietarios restaurantes de una búsqueda e implementación de nuevas herramientas como alternativas para cuidar sus recursos y la posibilidad de ser competitivos en el mercado; entre los que destacan los servicios de consultoría gastronómica como herramienta de apoyo externa que tiene como objetivo proporcionar ayuda en el crecimiento empresarial con base en aspectos técnicos y operativos.

Un sector fuerte, pero negocios vulnerables

A pesar que los establecimientos de la industria restaurantera representan cerca del 12% de todos los negocios de México y son generadoras de poco más de dos millones de empleos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2021), el sector enfrenta altos índices de cierres empresariales y vulnerabilidad financiera por variables como rentas elevadas, inflación en insumos, estructura informal, limitada capacidad de financiamiento y problemas de inseguridad.

Esta situación evidencia la necesidad de repensar los modelos de inversión y acompañamiento del sector. Actualmente, el rol del consultor gastronómico se centra en intervenciones operativas o tácticas, sin considerar la creación de valor a largo plazo. En contraste, la propuesta de inversión activa desarrollada por Warren Buffett (Lu, 2024), ofrece una oportunidad para redefinir el papel del consultor como un inversionista activo intelectual en la industria restaurantera (es decir, un consultor que participa activamente en las decisiones del negocio aportando no solo capital económico, sino también conocimiento, experiencia y acompañamiento estratégico). Sin embargo, en el contexto latinoamericano, este enfoque ha sido poco adoptado, lo cual representa una oportunidad que esta investigación busca explotar.

De la propuesta a la práctica: un modelo puesto a prueba

El presente trabajo propone un modelo de consultoría gastronómica basado en el concepto de inversionista activo intelectual, adaptado a las particularidades de la industria restaurantera y tomando como referencia el enfoque estratégico de inversión de Warren Buffett. El modelo busca contribuir a la estabilidad, sostenibilidad y profesionalización de los restaurantes mediante un acompañamiento que trascienda la asesoría operativa y promueva la participación estratégica del consultor en la toma de decisiones.

Para explorar la aplicación de este planteamiento, se desarrolla un estudio de caso bajo un enfoque cualitativo de carácter exploratorio, a partir de una experiencia de intervención profesional en un restaurante independiente ubicado en San Andrés Cholula, Puebla, México. El análisis de esta experiencia permite identificar necesidades, brechas y oportunidades de mejora, así como reflexionar sobre la pertinencia de un modelo de consultoría en el que el conocimiento, la experiencia y el acompañamiento estratégico se integran como elementos de creación de valor a largo plazo.

El caso corresponde a una experiencia de acompañamiento empresarial en la que el consultor no solo brindó asesoría operativa al establecimiento, sino que asumió un rol de socio a partir de invertir capital intelectual, participando activamente en procesos administrativos, decisiones financieras, controles, estandarizaciones y estrategias de crecimiento. Su intervención fue guiada inicialmente por criterios empíricos y conocimientos acumulados en el sector restaurantera, lo cual ofrece una oportunidad para convertir el caso a una propuesta formal estructurada con base en la teoría de inversión activa de Warren Buffett, tomado como base el análisis de Lu (2024) en su libro *Las inversiones de Warren Buffett*. Este enfoque considera que el inversionista activo aporta más que capital financiero a las organizaciones, existe un involucramiento integral para un entendimiento profundo del modelo de negocio, evaluando áreas, entornos y los distintos tipos de recursos; siendo el recurso humano un elemento principal por el desarrollo de competencias, calidad humana y la aplicación de valores universales. Estos principios fueron utilizados como marco de referencia para comparar la experiencia empírica del caso con una visión estructurada de inversor activo.

El caso empírico corresponde a un restaurante independiente de nombre One West Burger con oferta gastronómica de hamburguesas artesanales a grill y una antigüedad de diez años en el mercado de San Andrés Cholula, Puebla, México. El restaurante es una micro empresa que cuenta con tres personas operativas, donde una de ellos es el propietario fundador con el rol de encargado de turno y dos operativos con rol de cocinero parrillero y un mesero. El establecimiento maneja un modelo de negocio con áreas de comedor, barra y baños ubicados en el interior del local de manera informal y una cocina tipo food truck, ubicada al exterior sobre la vía pública (Figura 1). Su comportamiento durante los años en el sector ha sido por medio de prácticas empíricas a prueba y error, aperturando un total de seis sucursales con diferentes tipos de sociedades, cerrando cinco por problemas administrativos y de interés; actualmente contando con solo un establecimiento. El propietario fundador posterior a los objetivos con resultados negativos implementa la estrategia de compartir la propiedad de la marca con un consultor gastronómico para garantizar con mayor certeza el crecimiento empresarial. El propietario del establecimiento

otorgó su autorización y consentimiento informado para la publicación del nombre comercial, la ubicación y los datos internos del caso, así como para el uso de las fotografías de la infraestructura y del personal presentadas en este artículo.

La intervención del consultor con el rol de inversionista activo intelectual da inicio el 12 agosto del año 2024 dando formalidad integral al establecimiento: infraestructura, oferta, experiencia y plan de trabajo.

Figura 1. Estado inicial del establecimiento

Figure 1. Initial state of the establishment



Fuente: Elaboración propia 2024

Source: Own elaboration 2024

Dicha intervención al ser una acción empírica e intuitiva, se requiere realizar una comparativa de prácticas actuales e ideales, por lo que para facilitar este cotejo se aplicó la herramienta de análisis de brecha (gap analysis), la cual permite realizar una comparativa estratégica que ayuda a las empresas a identificar las brechas entre las condiciones actuales y los objetivos deseados (Koenig, 2025). En este caso permite observar las diferencias entre la práctica actual de consultoría como inversor activo y los elementos claves propuestos por Buffett.

De las brechas al modelo: lo que reveló el estudio de caso

La inversión activa intelectual ejecutada en el restaurante One West Burger por el consultor gastronómico desde un caso empírico y con base en conocimientos previos del sector por experiencia profesional, sostuvo una comparativa con la teoría de inversión de Warren Buffett. Se implementa una herramienta de medición para detectar la distancia de brecha de cada criterio con escala del uno al diez, siendo el uno lo más lejano a la práctica teórica y el diez, la escala con mayor compatibilidad de práctica entre el modelo actual y la propuesta de Buffett.

Las brechas identificadas fueron categorizadas acorde a su dimensión estratégica (calidad de la información, crecimiento de beneficio, oportunidades al invertir y gestión). Para cada criterio dentro de estas dimensiones, se asignó un puntaje basándose en su grado de alineación con la teoría de inversión activa. La suma de estos puntajes por dimensión permitió obtener un índice total de alineación; para hacerlo comparable entre dimensiones con distinto número de criterios, dicho índice se dividió entre el puntaje máximo posible de cada dimensión, lo que dio como resultado un porcentaje por dimensión y un porcentaje global (a mayor cercanía a 100%, mayor coincidencia entre la práctica actual del consultor y el enfoque ideal propuesto por Buffett, y a menor porcentaje, mayor brecha); esto permitió un análisis cuantitativo que complementó la interpretación cualitativa. Las dimensiones donde la práctica profesional se aleja significativamente más del 50% de la teoría es en calidad de la información con un 23.8% y en crecimiento de beneficio con un 40%; las dimensiones donde se aproxima al enfoque ideal son en gestión con un 55% y oportunidades al invertir con 67.5%. Las distancias de brecha permiten visualizar con claridad que la problemática principal al ejecutar una inversión activa intelectual en el restaurante One West Burger fue la carencia de estructura para la obtención, observación e interpretación de información tanto cualitativa como cuantitativa, así como también la implementación estratégica de herramientas de análisis que reflejaran los beneficios a corto, mediano y largo plazo. Por otro lado, las competencias laborales del consultor gastronómico favorecieron en el criterio de “situaciones de control” por la participación activa y toma de decisiones estratégicas, así como también en el criterio de “elección del CEO” al detectar las competencias sociales y profesionales necesarias para una colaboración clave e integral en el establecimiento gastronómico.

Tabla 1: Interpretación de análisis de brecha**Table 1:** Interpretation of the gap analysis

Dimensiones	Alineación en puntaje	Porcentaje por dimensión	Porcentaje global
Calidad de la información	9.5 de 40	23.8 %	7.9 %
Crecimiento de beneficio	16 de 40	40.0 %	13.3 %
Oportunidades al invertir	13.5 de 20	67.5 %	11.2 %
Gestión	11 de 20	55.0 %	9.13 %
Total	50 de 120	—	41.5 % de 100 %

Nota: la "Alineación en puntaje" es la suma de las evaluaciones asignadas a los criterios de cada dimensión, en una escala del uno (menor alineación con la teoría) al diez (mayor alineación); el "Porcentaje por dimensión" resulta de dividir esa suma entre el puntaje máximo posible de la dimensión, y el "Porcentaje global" pondera el aporte de cada dimensión respecto del total de 120 puntos posibles. A mayor porcentaje, mayor cercanía entre la práctica actual del consultor y el enfoque ideal propuesto por Buffett.

Fuente: Elaboración propia 2025

Source: Own elaboration 2025

Posterior al análisis interpretativo y cotejo con la práctica actual, se propone un modelo para el consultor gastronómico con el rol de inversionista activo intelectual en restaurantes independientes. Se conforma de cinco ejes bajo el esquema de un proceso circular para una continua retroalimentación. En la Figura 2, se desarrolla de forma gráfica el modelo, donde se puede observar el eje inicial del ciclo “Evaluación estratégica”, continuando con “Acuerdos y gobernanza”, “Participación activa”, “Capital activo intelectual” y “Escalabilidad del modelo”. Cada eje se conforma de un indicador y variables mínimas a considerar para la estructuración de sociedad e inversión; se recomienda la aplicación de un diagrama de Gantt o línea del tiempo para un trabajo óptimo, medible y con objetivos claros de avances, entendiéndose que el tiempo de implementación entre cada eje dependerá de los actores claves (consultor y propietario restaurantero). Con el fin de vincular el modelo con criterios de sostenibilidad turística más allá de su enfoque financiero, administrativo y operativo, el Eje 4 (Capital activo intelectual) y el Eje 5

(Escalabilidad del modelo) pueden relacionarse con los Criterios Globales de Turismo Sostenible para destinos y empresas (GSTC, 2019), particularmente con el criterio D9 (Residuos sólidos, que incluye el desperdicio de alimentos), el criterio B3 (Apoyo a emprendedores locales y comercio justo) y el criterio D5 (Conservación de energía), así como con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 12 (Producción y consumo responsables) y 17 (Alianzas para lograr los objetivos) de la Agenda 2030 (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2015).

Figura 2. Evolución e intervención del consultor

Figure 2. Evolution and intervention of the consultant



Fuente: Elaboración propia 2024

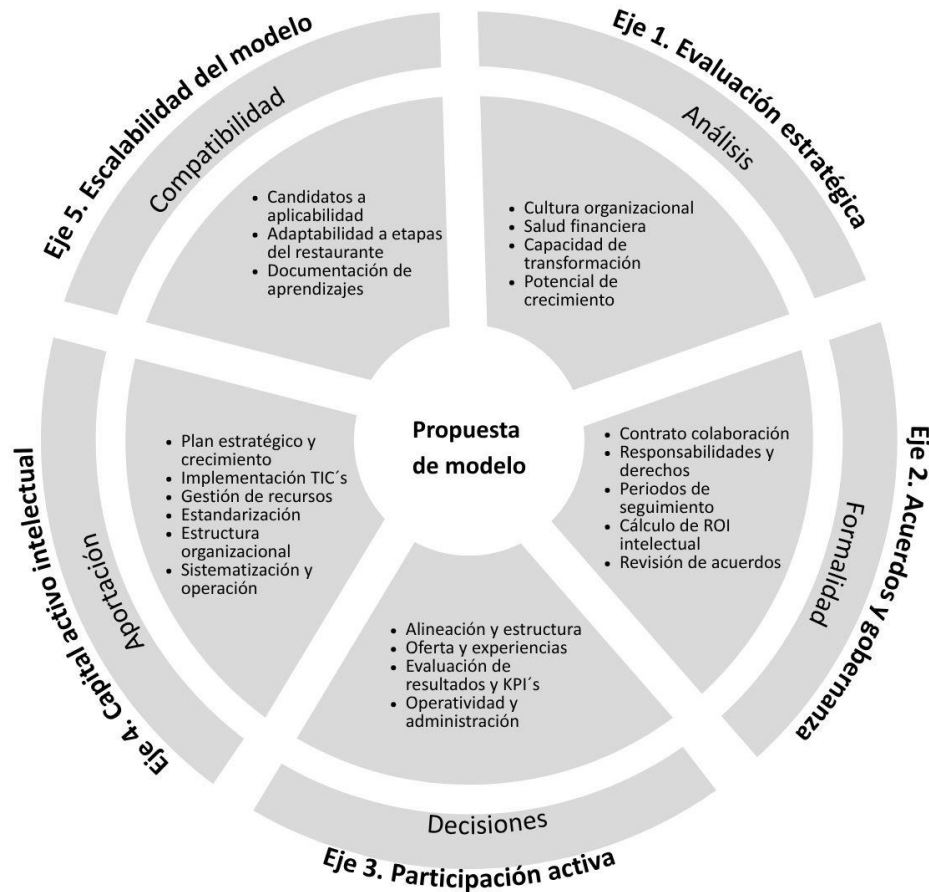
Source: Own elaboration 2024

El modelo representado por cinco ejes, categorías y elementos crean una estructura sólida en forma de guía para su implementación en el sector. Para lograr un mayor acercamiento al éxito en la réplica del prototipo, es fundamental contar con consultores con experiencias específicas en la necesidad del establecimiento, CEO con visión de crecimiento a largo plazo, capacidad de un

nivel analítico, habilidades comunicativas y relacionales sólida, disciplina operativa y sobre todo, compromiso de los actores clave involucrados.

Figura 3: Diagrama de la metodología propuesta

Figure 3: Diagram of the proposed methodology



Fuente: Elaboración propia 2025

Source: Own elaboration 2025

Del consultor al socio estratégico: una nueva ruta para la gastronomía

El desempeño del rol de consultor gastronómico inversionista activo intelectual en el restaurante de nombre One West Burger representó un proyecto desafiante al ejecutar un modelo de inversión de forma empírica e intuitiva, lo que evidenció la necesidad de direccionar las prácticas actuales hacia la comparativa teórica con el fin de obtener mejores resultados en futuros proyectos. El contraste del modelo intuitivo con la teoría de inversión activa de Warren Buffett en la obra de Lu (2024), permitió visualizar con claridad las distancias de brecha entre los criterios estudiados, destacando hallazgos de la práctica actual y hallazgos con potencial a implementación en el modelo propuesto.

En términos de impacto relacionados a productividad, infraestructura, estabilidad en calidad de oferta (tangible e intangible), estandarización, optimización de procesos y gestión de recursos, el ejercicio favoreció considerablemente las métricas del restaurante de estudio. Sin embargo, también se detectaron oportunidades de mejorar la forma de ejecución por medio a través de implementar una evaluación previa y robusta al establecimiento (antes de asumir el rol estratégico), estructurar criterios de gobernanza específicos, acordar una toma de decisión compartida, enfocar estrategias de crecimiento a largo plazo con criterios sostenibles más allá de acciones con impacto a corto plazo y formalizar los acuerdos de participación, roles y beneficios.

Las prácticas y aprendizajes del modelo intuitivo trasladado a una investigación formal es una alternativa hacia la diversificación de la práctica tradicional de un consultor gastronómico y la oportunidad de crecimiento de los restaurantes independientes. El modelo busca profesionalizar la consultoría con base en participación de valor, profesionalizar y reducir la tasa de fracaso de restaurantes independientes, incentivar la toma de decisiones basado en información cuantitativa y reconocer el valor de un capital intelectual como activo estratégico en el establecimiento gastronómico.

Referencias

- Becerra, B. (2024, 4 de junio). *Uno de cada cinco jóvenes en México se emplea en el sector restaurantero*. El Sol de México. <https://oem.com.mx/elsoldemexico/finanzas/uno-de-cada-cinco-jovenes-en-mexico-se-emplea-en-el-sector-restaurantero-16010100>
- Becerra, M. (2025, 17 de abril). *Puebla fue el cuarto destino turístico más visitado de México en 2024*. Mundo Ejecutivo Estados. <https://www.mundoejecutivopuebla.com/turismo/puebla-fue-el-cuarto-destino-turistico-mas-visitado-de-mexico-en-2024/>
- Garza, K. (2023, 30 de octubre). *¿Por qué cierran los restaurantes en México?* Cooking Depot. <https://cookingdepot.com/blog/por-que-cierran-los-restaurantes-en-mexico>
- Global Sustainable Tourism Council. (2019, 6 de diciembre). *GSTC Destination Criteria: Version 2.0*. <https://www.gstc.org/wp-content/uploads/GSTC-Destination-Criteria-v2.0.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Conociendo la industria restaurantera*. INEGI & CANIRAC. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463903369.pdf
- Koenig, I. (2025, 11 de julio). *Análisis de brechas*. The Decision Lab. <https://thedecisionlab.com/reference-guide/management/gap-analysis>
- Lira, M. (2024, 20 de noviembre). *¿Quiénes mueven el mercado gastronómico? La industria crece 4.5% en 2024 mirando un 2025 más optimista*. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/bistronomie/quienes-mueven-mercado-gastronomico-industria-crece-4-5-2024-mirando-2025-optimista-20241120-734698.html>

- Loria, A. (2025). *La nueva restaurantería de Puebla*. Guía Oca. <https://puebla.guiaoca.mx/es/contenido/la-nueva-restauranteria-en-puebla/>
- Lu, Y. (2024). ¿Qué aprendemos de Buffett? En *Las inversiones de Warren Buffett* (pp. 373–384). Paidós Empresas.
- Navarrete, M., & Muñoz, C. (2018). Turismo y gastronomía: Sabor y tradición. *Journal of Tourism and Heritage Research*, (1), 23–40.
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>