

RESTAURANTES EN GUATEMALA: VENDER MÁS YA NO GARANTIZA GANAR MÁS

El sector gastronómico continúa creciendo, pero la combinación de alimentos más caros, combustibles volátiles, mayores costos laborales y nuevos canales de consumo está poniendo a prueba los márgenes. El reto para 2027 probablemente no será conseguir más ventas, sino lograr que una mayor proporción de esas ventas llegue a la última línea.

Por Rafael Cuestas Rolz

Director Área Centroamérica y Caribe | ERA Group



EL SECTOR EN NÚMEROS	GUATEMALA, 2026
3.5% del PIB	25 mil restaurantes y más de 400 mil empleos directos e indirectos
+18%	crecimiento de los pedidos digitales
+10% a 15%	carnes y proteínas; +8% a 12% en alimentos procesados
+14.18%	alza mensual del diésel en agosto de 2026
+7.5%	salario mínimo no agrícola: Q4,002.28 más Q250 de bonificación incentivo

Hay un dato que, visto aisladamente, debería generar optimismo en la industria gastronómica guatemalteca: los pedidos digitales crecieron alrededor de **18% en 2026**.

Pero en la misma noticia aparece otro dato mucho más importante para quienes administran un restaurante: los alimentos procesados han aumentado entre **8% y 12%**, mientras las carnes y proteínas registran incrementos de entre **10% y 15%**.

Es decir, **la demanda puede estar creciendo al mismo tiempo que se comprime la rentabilidad**.

El fenómeno merece atención porque no estamos hablando de una industria pequeña. De acuerdo con información presentada durante la Feria Alimentaria 2026, el sector de restaurantes representa aproximadamente **3.5% del PIB de Guatemala**, genera más de **400 mil empleos directos e indirectos** y existen alrededor de **25 mil restaurantes** en el país. *(Prensa Libre)*

La conversación, por tanto, no debería limitarse a cuánto está creciendo el mercado.

La pregunta realmente importante es otra:

¿Cuánto de cada quetzal adicional que vende hoy un restaurante consigue conservar como utilidad?

LA INFLACIÓN DEL RESTAURANTE NO ES NECESARIAMENTE LA INFLACIÓN DEL PAÍS

Guatemala cerró agosto de 2026 con una inflación interanual de **3.37%**, frente al **2.70%** registrado en julio. Sin embargo, utilizar únicamente ese porcentaje para presupuestar los costos de un restaurante puede llevar a conclusiones equivocadas.

¿Por qué?

Porque un restaurante no compra el Índice de Precios al Consumidor.

Compra proteínas, vegetales, granos, aceites, bebidas, empaques y productos procesados. Utiliza transporte, energía y gas. Contrata personas. Mantiene refrigeración y equipos. Paga servicios financieros, tecnología, mantenimiento y plataformas.

Cada una de esas categorías se comporta de forma diferente.

El propio dato de inflación de agosto lo demuestra. Mientras la inflación general fue 3.37%, el diésel aumentó 14.18% durante el mes, las gasolinas 3.62% y el tomate 10.96%. ([Prensa Libre](#))

Por eso quizá deberíamos empezar a hablar menos de “la inflación” y más de la **inflación particular de cada empresa**.

Para un restaurante cuya proteína representa una parte significativa de su costo de venta, un aumento del 15% puede ser mucho más importante que el promedio nacional.

LOS ALIMENTOS ESTÁN ENTRANDO EN UNA ETAPA DE MAYOR VOLATILIDAD

Los acontecimientos de los últimos días son un excelente ejemplo.

El 9 de septiembre de 2026, *Prensa Libre* informó que el maíz blanco de primera cosecha aumentó **23.53% en apenas una semana**, alcanzando Q273 por quintal. El frijol negro aumentó 8.57% en el mismo período. Entre las causas mencionadas aparecen menor disponibilidad de producto, dinámica de abastecimiento y costos de transporte. ([Prensa Libre](#))

Ese mismo día se reportó presión adicional sobre tomate y cebolla debido a una combinación de sequía, menor disponibilidad y exportaciones hacia El Salvador, donde los productores pueden encontrar precios más atractivos. ([Prensa Libre](#))

Esto revela una vulnerabilidad importante.

Un restaurante puede negociar perfectamente con su proveedor y aun así encontrarse expuesto a variables que ninguno de los dos controla: clima, cosechas, demanda regional, combustible, disponibilidad internacional o interrupciones logísticas.

Y el problema no es exclusivamente guatemalteco.

La FAO reportó el 4 de septiembre de 2026 que su índice mundial de precios de alimentos aumentó **1.9% solamente en agosto** y se ubicó 2.5% por encima del año anterior. Todos los grandes grupos de productos registraron aumentos. Los cereales crecieron 2.2%, mientras condiciones climáticas adversas, conflictos geopolíticos y problemas logísticos volvieron a elevar el riesgo sobre el abastecimiento mundial. *(FAO)*

Reuters describió el mismo fenómeno señalando que los precios mundiales de alimentos alcanzaron en agosto su mayor nivel desde 2022, impulsados por riesgos de oferta, clima y disrupciones comerciales. *(Reuters)*

Para una industria cuyos márgenes dependen de mantener bajo control decenas o centenares de ingredientes, esta volatilidad importa.

EL PETRÓLEO NO SOLO AFECTA EL TANQUE DEL VEHÍCULO

Quizá el factor externo más difícil de ignorar hoy sea el combustible.

En agosto de 2026, el precio del diésel en Guatemala superó los Q46 por galón y su incremento mensual de 14.18% fue uno de los principales responsables de la aceleración de la inflación. *(Prensa Libre)*

La reacción ha sido suficientemente importante como para que el Congreso aprobara el Decreto 21-2026, creando un fondo de **Q2,500 millones** y fijando temporalmente un precio máximo de Q39 por galón para diésel y gasolina regular y Q41 para gasolina superior. *(Prensa Libre)*

Para los restaurantes esto puede representar alivio inmediato, pero sería peligroso interpretar una intervención temporal como la desaparición del riesgo.

El 10 de septiembre de 2026, Reuters reportó que el Brent superó los **US\$105 por barril** después de una nueva escalada de ataques al transporte marítimo en Medio Oriente. El petróleo acumula un incremento superior al 30% desde principios de agosto. *(Reuters)*

Aquí aparece un efecto que algunas empresas subestiman.

El restaurante puede no tener una gran flotilla y aun así estar profundamente expuesto al petróleo.

El combustible está incorporado en el costo de llevar vegetales desde el productor hasta el distribuidor, mover carne refrigerada, transportar bebidas, entregar empaques y abastecer los puntos de venta.

Y luego aparece un segundo nivel de impacto: derivados del petróleo utilizados en plásticos, empaques y otros materiales.

El combustible no es solamente una categoría de gasto. Es un costo que se transmite a través de buena parte de la cadena de suministro.

LA MANO DE OBRA TAMBIÉN CAMBIÓ LA ECUACIÓN

Existe además un costo que se comporta de manera diferente a los *commodities*: las personas.

En el departamento de Guatemala, el salario mínimo correspondiente a actividades no agrícolas aumentó **7.5% en 2026**, situándose en Q4,002.28 mensuales más la bonificación incentivo de Q250. ([Ministerio de Trabajo](#))

En una actividad intensiva en mano de obra como restaurantes, el efecto va más allá del colaborador que recibe el salario mínimo.

Cuando sube el piso salarial pueden comprimirse las diferencias entre posiciones y generar presión sobre otras escalas salariales. También aumenta el costo económico asociado a determinadas prestaciones.

Esto convierte temas aparentemente operativos —programación de turnos, productividad por hora, automatización de tareas, organización de cocina o tiempos de servicio— en verdaderas decisiones financieras.

Reducir personas indiscriminadamente difícilmente es una estrategia sostenible. Lograr que cada hora de trabajo genere mayor valor sí puede serlo.

DELIVERY: MÁS VENTAS, PERO ¿CON EL MISMO MARGEN?

El crecimiento de 18% de los pedidos digitales constituye una extraordinaria oportunidad para el sector.

También debería generar nuevas preguntas.

Un cliente sentado en una mesa y un pedido enviado a domicilio pueden registrar exactamente Q100 de venta en el sistema. Eso no significa que produzcan la misma utilidad.

El segundo puede incorporar empaque, comisión de plataforma, logística, promociones, mayor probabilidad de error y otros costos asociados al canal.

Por eso el indicador relevante no debería ser únicamente:

¿Cuánto creció *delivery*?

Debería ser también:

¿Cuál es el margen de contribución real de *delivery* después de todos sus costos?

Cornell University lleva años estudiando *restaurant revenue management*. Una de sus conclusiones fundamentales es precisamente que la gestión del restaurante debe observar simultáneamente **margen de contribución y volumen**, clasificando los productos de acuerdo con lo que venden y con lo que realmente aportan económicamente. *(Cornell University)*

La investigación del Pricing Lab de Harvard Business School sobre *food delivery* agrega otra dimensión: precios, demanda y comportamiento del consumidor están relacionados, y las empresas pueden mejorar eficiencia cuando entienden esos patrones en lugar de aplicar aumentos indiscriminados. *(Harvard Business School)*

La conclusión para Guatemala es interesante.

La solución a mayores costos no siempre es subir todos los precios del menú.

Puede ser necesario revisar mezcla de productos, promociones, horarios, canales, empaques, proveedores y estructura de costos antes de trasladar nuevamente el incremento al consumidor.

2027: ESPERAR QUE TODO REGRESE A LA NORMALIDAD PUEDE SER EL MAYOR RIESGO

Mi escenario para los próximos 12 a 24 meses no es necesariamente negativo para los restaurantes.

De hecho, la economía guatemalteca continúa mostrando fundamentos sólidos y el FMI proyecta crecimiento real cercano al **3.8% tanto para 2026 como para**

2027, acompañado de inflación promedio estimada de 3.8% y 3.7%, respectivamente. *(FMI)*

Eso debería seguir apoyando el consumo.

Pero el panorama de costos será probablemente mucho menos predecible.

El FMI identifica explícitamente los precios del petróleo como un riesgo para Guatemala y advierte que un episodio severo de El Niño podría impactar particularmente los precios durante 2027. *(FMI)*

A esto debemos añadir un mercado mundial de alimentos nuevamente presionado y una situación geopolítica que continúa afectando petróleo, transporte marítimo y cadenas de suministro.

Mi expectativa, por tanto, no es que **todos los costos continúen subiendo permanentemente**.

Es algo diferente:

Creo que las empresas tendrán que acostumbrarse a una volatilidad mucho mayor entre categorías.

Un trimestre puede ser combustible. Otro puede ser proteína. Después puede ser un producto agrícola, empaques o transporte.

Y esa realidad requiere una forma diferente de administrar costos.

AHORA ES PRECISAMENTE CUANDO DEBEMOS MIRAR MÁS PROFUNDO

Cuando los márgenes se comprimen, la reacción natural suele ser buscar inmediatamente una reducción de gasto.

Pero optimizar costos no significa simplemente comprar más barato.

Mucho menos significa sacrificar calidad.

Una estrategia sería debería preguntarse:

- ¿Tenemos las mejores condiciones disponibles para nuestro volumen?
- ¿Estamos utilizando las especificaciones correctas?
- ¿Tenemos demasiados proveedores o demasiado pocos?

- ¿Estamos comprando con la frecuencia adecuada?
- ¿Cuánto nos cuesta realmente cada entrega?
- ¿Cuánto producto estamos desperdiciando?
- ¿Estamos pagando por servicios que ya no utilizamos?
- ¿Nuestros contratos reflejan las condiciones actuales del mercado?
- ¿El crecimiento de un determinado canal está aumentando ventas o verdaderamente aumentando utilidad?

Responder esas preguntas requiere tiempo, información y *benchmarks*.

Y allí aparece uno de los retos más frecuentes de las organizaciones.

Los equipos internos conocen extraordinariamente bien su negocio, pero precisamente por eso están ocupados operándolo.

Compras debe garantizar abastecimiento.

Operaciones debe mantener funcionando los restaurantes.

Finanzas debe administrar liquidez y resultados.

El equipo comercial debe atraer clientes.

Esperar que las mismas personas tengan además información actualizada de mercado, *benchmarks* regionales y conocimiento especializado en cada categoría puede ralentizar el proceso precisamente cuando la empresa necesita avanzar rápidamente.

EL VALOR DEL EXPERTO EXTERNO NO ES SUSTITUIR AL EQUIPO

Es complementarlo.

- Aportar capacidad adicional.
- *Benchmarking*.
- Especialistas por categoría.
- Datos.
- Experiencia de mercado.
- Alternativas.
- Y, finalmente, ayudar a implementar las oportunidades encontradas.



En ERA Group creemos que muchas de las mejores oportunidades de una empresa permanecen ocultas dentro de sus propios datos y gastos.

Nuestra función no es decirle al restaurantero cómo administrar su restaurante. Él conoce su negocio mejor que nosotros.

Nuestro trabajo es mirar determinadas categorías de gasto con una profundidad, conocimiento de mercado y especialización que resulta difícil mantener internamente para todas ellas al mismo tiempo.

Y hacerlo sin perder de vista algo fundamental:

La reducción de costos no debe comprometer la calidad, el servicio ni la experiencia del cliente.

Debe fortalecerlos.

VENDER MÁS DEBERÍA SIGNIFICAR GANAR MÁS

La industria gastronómica guatemalteca ha demostrado una enorme capacidad de adaptación.

Veinticinco mil restaurantes, más de 400 mil empleos y un crecimiento de 18% en pedidos digitales hablan de una industria dinámica, innovadora y con espacio para seguir creciendo. *(Prensa Libre)*

Pero los próximos años probablemente separarán a las empresas que simplemente aumentan ventas de aquellas capaces de transformar ese crecimiento en rentabilidad.

Porque una empresa puede vender más y ganar menos. Puede tener restaurantes llenos y márgenes debilitándose. Puede crecer mientras se vuelve financieramente más vulnerable.

Por eso quizá la pregunta que CEO, CFO, propietarios y operadores del sector deberían llevar hoy a su próxima reunión no sea:

¿Cómo podemos vender más?

Sino:

¿Cuánto valor oculto existe todavía dentro de nuestra estructura de costos y gastos?

En un entorno de proteínas hasta 15% más caras, alimentos procesados con incrementos de hasta 12%, combustible sujeto a una extraordinaria volatilidad internacional y presión creciente sobre otros costos operativos, **esperar no es necesariamente una estrategia.**

Este puede ser precisamente el mejor momento para revisar la estructura de costos: cuando el negocio todavía crece y podemos actuar con método, en lugar de esperar a que la presión sobre los márgenes nos obligue a reaccionar.

Porque proteger rentabilidad no significa frenar el crecimiento.

Significa hacer que ese crecimiento realmente genere valor.

CÓMO TRABAJAMOS EN ERA GROUP

Nuestro modelo parte de un principio simple: **cobramos sobre el ahorro real demostrado**. Si no identificamos ahorros, no cobramos honorarios. Y no nos detenemos en el diagnóstico: acompañamos la implementación y monitoreamos que el ahorro se sostenga en el tiempo.

El presupuesto 2027 se está construyendo ahora. Durante el último trimestre de 2026 estaremos conversando con cadenas de restaurantes y grupos gastronómicos de Guatemala y la región para realizar un Estudio de Viabilidad sobre sus principales categorías de gasto. Si desea saber cuánto valor permanece oculto en su estructura de costos antes de cerrar ese presupuesto, este es el momento de tener esa conversación.

Rafael Cuestas Rolz | Director Área Centroamérica y Caribe | ERA Group

ERA Group | value through insight™