



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Escuela de Hotelería, Gastronomía y Turismo

Licenciatura en Gastronomía

“La Nueva Generación de la Gastronomía en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires hacia el 2030: Una aproximación desde el Polo Gastronómico de Villa Devoto”

Matias Nicolas Caputo
0000-17-8335

Tutor Prof. Dr. Oscar Elsener Petech

Buenos Aires, Junio 2026

Agradecimientos

A mi familia, por el apoyo incondicional en todo el desarrollo de mi carrera y mi vida profesional en lo que me apasiona.

A mis amigos y compañeros de cursada, por hacer mucho más sencillo poder transitar todo este tiempo invertido y siempre de forma grata.

A la Universidad de Belgrano, por brindarme las herramientas necesarias para instruirme en mi carrera y en el armado de este trabajo.

A mi tutor, Oscar, que desde la última etapa como profesor de la carrera hasta el desarrollo de este trabajo acompañó y ayudó a poder darme una resolución a todas las inquietudes que necesitaba acudir.

A todos los colaboradores que hayan participado para la realización de este trabajo. Sin ellos, no podría haber desarrollado este trabajo.

Índice General

Agradecimientos.....	2
Índice General.....	3
1. Introducción.....	5
1.1 Justificación del tema.....	5
1.2 Resumen.....	5
1.3 Palabras y conceptos clave.....	7
1.4 Objetivos Clave y Específicos.....	7
1.4.1 Objetivo Clave.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos:.....	8
1.5 Metodología.....	8
1.5.1 Diseño de investigación.....	9
1.5.2 Población y muestra.....	9
1.5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	9
1.5.4 Procedimiento.....	10
2. Marco Teórico.....	11
2.1 Conceptos a comprender del actual sector gastronómico.....	11
2.2 Generación Z: características y comportamiento.....	12
3. Diagnóstico del Contexto Actual en la Ciudad de Buenos Aires.....	15
3.1 Crisis económica: Impactó en el sector gastronómico.....	15
3.2 Impacto en empleo, inversión y consumo.....	16
3.2.1 Inversión.....	19
4. La Generación Z como actor del cambio.....	20
4.1 Cambios en los hábitos de consumo gastronómico.....	20
4.2 Expectativas laborales y su impacto en el sector.....	23
4.3 Desafíos de integración laboral.....	24
5. Perspectivas hacia 2030.....	26
5.1 Tendencias en digitalización, automatización y delivery.....	26
5.1.1 La IA aplicada en la actualidad gastronómica.....	29
5.2 Sostenibilidad e innovación gastronómica.....	29
5.3 Reconversión de modelos de negocio.....	30
5.4 El avance del modelo de empleo de la gastronomía en CABA.....	31
6. Estudio de caso.....	32
6.1 Análisis de caso: Polo gastronómico de Devoto.....	32
6.1.1 Limitaciones de la Investigación.....	32
6.1.2 Establecimientos Elegidos:.....	32

6.2 Encuestas y entrevistas.....	33
6.2.1 Análisis detallado de las entrevistas realizadas.....	34
6.2.2 Encuestas al personal.....	35
6.3 Análisis detallado de cada establecimiento.....	36
6.3.1 Observaciones de los análisis.....	40
6.3.1.1 Plan de Accion Correctiva de los locales Sunny y Alicia.....	41
7. Conclusiones y recomendaciones.....	43
8. Bibliografía.....	46
9. Anexos.....	52
9.1 Entrevista a los Encargados de los Establecimientos.....	59

1. Introducción

1.1 Justificación del tema

El tema fue seleccionado por los siguientes motivos:

Desde hace mucho tiempo se ha buscado desarrollar una investigación sobre la situación de cambio que la gastronomía atraviesa desde hace ya varios años. Desde la finalización de la pandemia, la gastronomía ha tomado mucha relevancia en casi todas las ramas (cafés, comida rápida, especialidades, etc.) y rápidamente se notó el gran aumento de establecimientos gastronómicos. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires es un lugar muy grande donde ocurren diferentes cuestiones y conviven distintos tipos de gastronomías, distintas realidades económicas en los establecimientos e incluso, si se considerara, distinto recurso humano. Por eso, el presente trabajo se concentra en desarrollar hacia *dónde depara el sector hacia el 2030*, año donde cambia la generación y donde los líderes serán mayormente de la Generación Z. Se estima hacer el cambio necesario para llegar de una mejor forma hacia la tercera década del siglo XXI.

Se prevé en esos años que el rubro gastronómico deba adaptarse no solo a cambios tecnológicos y de consumo, sino también a mayores exigencias en términos de sostenibilidad y profesionalización del sector. Además, el énfasis mayor está radicado en la *buena gestión en el manejo de recursos humanos*, su respeto por las leyes laborales y su aprendizaje en los procesos de trabajo.

Esta investigación busca aportar una mirada integral que combine la *mejora continua* en los procesos gastronómicos, enfocado en la generación que viene y que se hace escuchar, entendidas como el principal motor de innovación y diferenciación. De este modo, este proyecto se justifica en su adaptación académica, su relevancia práctica y su contribución al fortalecimiento del sector gastronómico.

1.2 Resumen

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo analizar la evolución del sector gastronómico en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con una proyección hacia el año 2030, enfocándose en tres ejes fundamentales: *sostenibilidad, innovación y liderazgo joven*.

En las últimas décadas, la gastronomía a nivel mundial ha iniciado un proceso de transformación profunda, impulsado por la necesidad de adaptarse a nuevas demandas sociales, ambientales y tecnológicas. En este contexto, conceptos como *sostenibilidad y profesionalización* han adquirido un rol central, tanto en la gestión de los establecimientos como en la formación de los recursos humanos del sector (Selmi, 2025). En contraposición la Ciudad Autónoma de Buenos Aires presenta un retraso significativo en la incorporación de estas tendencias globales. Si bien

existen casos puntuales de innovación y compromiso con prácticas sustentables, la mayoría de los establecimientos gastronómicos masivos aún funcionan bajo estructuras tradicionales, con procesos poco tecnificados, escasa planificación estratégica y una débil valorización del capital humano.

Este escenario representa una barrera para el desarrollo sostenible del sector, limitando su competitividad, su capacidad de mantener su talento y su aporte a los objetivos de desarrollo social y ambiental. Uno de los aspectos clave a considerar en esta transformación es la convivencia entre *distintas generaciones* dentro del ámbito laboral gastronómico. La interacción entre generaciones, particularmente entre trabajadores de mayor experiencia y jóvenes pertenecientes a la Generación Z, “puede no adaptarse rápidamente a sus intereses y ser más distantes” (Cosso Leskovar, 2018, p.12)

Mientras que las generaciones anteriores suelen aportar *conocimiento práctico, oficio y estabilidad*, las nuevas generaciones introducen una visión más digital, flexible y orientada a los valores de sostenibilidad y bienestar integral. La gestión adecuada de esta diversidad generacional será determinante para lograr procesos de innovación colaborativa, evitar conflictos culturales y promover entornos laborales más integradores y eficaces. Frente a este desafío, surge una nueva generación de profesionales que comienza a ocupar espacios clave en el ámbito laboral. Se trata de jóvenes que han nacido y crecido, según Merriman (2014), en “el apogeo del mundo digital, donde siempre están *online*, en prácticamente cualquier dispositivo virtual, sin descanso”. Su ingreso al mercado gastronómico plantea una oportunidad para repensar los modelos organizativos, los estilos de liderazgo y los valores que estructuran la actividad, ya que la misma “no tiene miedo al cambio continuo, debido a la disponibilidad extrema de información en la red” (Tari, 2010) . No obstante, este potencial transformador requiere condiciones favorables para desplegarse, tales como espacios de formación adecuados, políticas institucionales modernas y entornos laborales que favorezcan la participación, la creatividad y la innovación.

En este marco, la presente tesina se propone indagar en las capacidades, valores y desafíos que enfrenta esta nueva generación para liderar el cambio en el sector gastronómico. A través de una metodología cualitativa y cuantitativa, que incluirá revisión documental, entrevistas y encuestas, se buscará construir un diagnóstico del estado actual del sector y explorar posibles estrategias para su transformación. El propósito final es aportar conocimientos que contribuyan al desarrollo de un modelo gastronómico más profesional, sostenible y acorde con las demandas hacia el 2030.

1.3 Palabras y conceptos clave

Conceptos

Dinámica del contexto
Orientación estratégica
Gestión del capital humano
Presión externa

Términos Asociados

Transformación, Cambios, Retos, Desafíos
Sostenibilidad, Sustentabilidad, Innovación
Generación, Liderazgo, Profesionalidad
Demanda, Exigencias

Estos conceptos y términos muestran un poco los temas a desarrollar dentro del marco en lo que esta tesina se propone analizar y exponer. La *dinámica* y la *transformación* son clave para lograr que las gestiones que se desarrollen sean óptimas al cambio pensado. Se destacan los diferentes focos de cambio en el mundo gastronómico (*sostenibilidad, sustentabilidad, innovación*) ya que estos lideran el cambio para ayudar a seguir mejorando las actividades laborales y de mejora de las sociedades. (UNWTO, 2023)

También se desarrollará sobre la *presión* y la *exigencia* dentro de este mundo. Hacia dónde va la cocina moderna no se requiere la antigua forma de “vivir dentro de la cocina” para ser óptimo en calidad de profesional. Las organizaciones requieren de un trabajador que exija poder trabajar menos y rendir más para evitar “*burnout*” o *ataques de estrés* que hacen ser menos productivo y atenta contra la salud del trabajador. (S.L Iproup, 2025)

1.4 Objetivos Clave y Específicos

1.4.1 Objetivo Clave

- Este trabajo propone analizar el modo en que la nueva generación de profesionales gastronómicos puede asumir un rol protagónico en la transformación de la gastronomía en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires masivamente, orientándola hacia modelos más sostenibles e innovadores. En este marco, se busca identificar los principales retos y oportunidades asociados a la adopción de prácticas sostenibles y a la implementación de nuevos procesos

profesionales en el sector gastronómico, centrados en la idea de formar a la generación Z en temas de sostenibilidad, sustentabilidad y liderazgo.

1.4.2 Objetivos Específicos:

1. Analizar las metodologías actuales utilizadas en la gastronomía de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y su impacto en la mejora continua. Estas metodologías son de carácter cualitativas y cuantitativas.
2. Identificar las necesidades y expectativas de los empleados en relación a recursos humanos y liderazgo en este sector hacia el futuro.
3. Proponer estrategias innovadoras basadas en la mejora tecnológica e inteligencia artificial, orientadas a facilitar la convivencia intergeneracional en los ambientes laborales gastronómicos.
4. Evaluar el impacto potencial de estas innovaciones en la eficiencia y satisfacción laboral hacia 2030.

1.5 Metodología

La presente investigación se inscribe dentro de un *enfoque mixto con predominancia cualitativa*, con orientación aplicada, dado que busca comprender y analizar en profundidad los problemas que afectan al sector gastronómico argentino, particularmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), y con el fin de realizar una búsqueda exhaustiva, en el Polo gastronómico de Villa Devoto para luego generar propuestas orientadas a la mejora continua, el liderazgo efectivo y la convivencia intergeneracional en los equipos de trabajo. La selección de la misma se seleccionó como unidad de análisis debido al crecimiento exponencial de la última década, su diversidad de propuestas que combinan franquicias masivas con locales de autor y su capacidad para reflejar las nuevas dinámicas de consumo y empleo que se proyectan al ámbito de la ciudad hacia el 2030.

Este enfoque permite abordar fenómenos complejos y contextualizados, tales como la cultura organizacional, la gestión de recursos humanos, la percepción del liderazgo y las dinámicas laborales cotidianas, aspectos que no podrían ser adecuadamente analizados mediante herramientas exclusivamente cuantitativas.

A continuación, se analizarán siguientes métodos a utilizar:

1.5.1 Diseño de investigación

Se adopta un diseño de estudio de caso múltiple, que permite analizar en profundidad un conjunto reducido de establecimientos seleccionados intencionalmente. Esta estrategia metodológica es adecuada para comprender las particularidades de cada organización gastronómica, identificar patrones comunes y detectar variaciones significativas entre los casos observados.

1.5.2 Población y muestra

En lo respecta a la población como objeto de estudio está conformada por trabajadores, encargados y propietarios de establecimientos gastronómicos ubicados en CABA. La muestra será *intencional* y por conveniencia, y estará compuesta por un mínimo de cuatro (4) establecimientos gastronómicos, procurando diversidad en cuanto a tamaño, estilo y tipo de gestión.

Dentro de cada establecimiento se prevé entrevistar:

- Al menos un (1) responsable o directivo,
- Al menos dos (2) empleados operativos de distintas generaciones o roles.

1.5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizarán técnicas cualitativas, que permitan obtener información rica y contextualizada. Las principales técnicas serán:

- *Entrevistas semiestructuradas*: A través de una guía de preguntas abiertas, se indaga sobre las percepciones de los actores respecto a problemas laborales, liderazgo, formación, comunicación y relaciones generacionales.
- *Observación no participante*: Se registran aspectos del clima laboral, dinámicas internas, relaciones jerárquicas y comportamientos espontáneos, utilizando fichas de observación estructuradas.
- *Encuestas breves*: En caso de ser posible, se aplicará un cuestionario simple a una muestra reducida de empleados para relevar datos cuantitativos sobre percepciones generales.

1.5.4 Procedimiento

El trabajo de campo se desarrollará en las siguientes etapas:

- Fase exploratoria: Contacto inicial con los establecimientos, obtención de permisos y construcción de la muestra.
- Fase de recolección: Aplicación de entrevistas y observaciones en cada caso seleccionado.
- Fase de análisis: Análisis cualitativo de los temas y datos recolectados, a través de diferentes sistemas de datos

En caso de aplicar encuestas, se realizará un *análisis descriptivo* de frecuencia utilizando herramientas simples.

2. Marco Teórico

2.1 Conceptos a comprender del actual sector gastronómico

En la actualidad, la gastronomía mundial busca un cambio abrupto en el mundo moderno en lo que refiere a *servicio*. La gestión del recurso humano toma relevancia en tendencia debido al avance tecnológico, junto con las expectativas de los empleados y la demanda de los clientes (Mirtha Julian, 2024). Trabajar en el ámbito hotelero es una manera *distinta* a trabajar en gastronomía. En Argentina, el sector gastronómico avanzó en gran escala en el desarrollo de estos conceptos.

Algunos de ellos son:

- 1) *La escasez de personal calificado y la alta rotación* como un preocupante signo de cambio de época en términos laborales y la falta de experiencia en el servicio.
- 2) *La exigencia de formación continua y especialización* de manera coercitiva con los servicios y no solo refiriéndose a habilidades culinarias (técnicas y creativas), sino también competencias básicas (servicio al cliente, comunicación, trabajo en equipo, adaptabilidad) y digitales (uso de tecnologías para reservas, menús digitales, pagos, logística).
- 3) *Surgimiento de modelos de trabajo más flexibles*, mejores condiciones laborales, políticas de bienestar interno, capacitación profesional y carrera como herramientas de retención del talento.

Muchas de estas cuestiones estarán presentes en el trabajo y tendrán un enfoque total en el *recurso humano calificado* y en el *talento*. Esto resulta importante destacar a la hora de medir aptitudes de un servicio y del desarrollo de un equipo en gastronomía. Dentro de los rubros de servicio, se destaca el *servicio de excelencia a la hotelería* (preferentemente 5 estrellas) y su importancia en compartir la hospitalidad como concepto adepto a la gastronomía.

Trabajar en hotelería suele requerir una coordinación mayor entre múltiples servicios, lo que implica gestión logística más compleja y una diversidad mayor de competencias. En cambio, en gastronomía, se enfatiza más la *creatividad culinaria*, la *experimentación en menú*, los *tiempos de servicio ajustados*, la *respuesta inmediata al cliente*, y en muchos casos *un contacto más directo* con la producción de alimentos.

En Argentina, esta distinción se va difuminando en algunos casos. Según un estudio de Little Big Hospitality Group (2025), los restaurantes de hoteles y los emprendimientos gastronómicos están adoptando estrategias similares en cuanto a *identidad de marca* (personalización del servicio de

excelencia), *la experiencia del cliente y diferenciación en la oferta*, lo que estira los límites entre lo que era “solo la gastronomía” y “el servicio de hotelería + gastronomía”.

La Hotelería en la Ciudad de Buenos Aires alberga algunos restaurantes emblema (*Gioia, Elena, El Mercado*) que siguen dando que hablar y, bajó su estructura nacional o internacional empresarial, instaurar tendencias gastronómicas. Algunos de los conceptos de estos lugares son:

- 1) En el restaurante Gioia, se observa una mayor inclusión de menús basados en vegetales, interés profundo por la nutrición, salud, ingredientes sostenibles. (Figuerola, 2025)
- 2) En el caso de Elena, se observa una preocupación creciente por reducir el desperdicio de alimentos, mejorar la eficiencia en la cadena productiva, practicar la sostenibilidad no solo en lo ambiental sino también en lo económico. (Zorba, 2021)
- 3) La propuesta de El Mercado, se encuentra la revalorización de lo local: productos regionales, recetas tradicionales reinterpretadas, platos que recogen identidad cultural. (Los Foodistas, 2025)
- 4) La adopción de menús sin desperdicio, una carta cambiante según la temporada y estrategias de proximidad con productores locales. (Figuerola, 2025; Zorba, 2021; Los Foodistas, 2025)

Este breve análisis de las tendencias son las que se buscan y empiezan a poblar la gastronomía de CABA. En este contexto, resulta evidente la dificultad de llevar a cabo proyectos de este tamaño que no sean riesgosos financieramente. Según Calvente (2025), desde el punto de vista económico del país, el cambio constante de tendencias financieras, la dificultad de lograr un financiamiento en dólares con tasas equitativas o bajas, la inflación galopante en periodos electorales y la falta de inversión en capacitación y tecnología. Estas cuestiones a la hora de plantear lo que un grupo especializado de “chefs” necesita para poder armar su emprendimiento hacen más difícil, riesgoso y estresante, su desarrollo.

Pero esto no es una de las mayores preocupaciones (ya que en Argentina es común este tipo de situaciones) sino que en lo que respecta, la mayor preocupación a nivel global, según Germanier y Darioly (2025), es el recurso humano hacia la mirada de la nueva generación, en relación a su capacidad de aprendizaje y dominio del trabajo. La realidad de la gastronomía en la mayoría de los casos es deficitaria por la falta de talento, motivación y, en otra gran medida, por una remuneración pretendida, justa y equitativa.

2.2 Generación Z: características y comportamiento

En el desarrollo del presente trabajo, la cuestión sobre las generaciones se verá reflejado constantemente en los distintos puntos a desarrollar por las siguientes razones:

- 1) La incorporación de la “**Generación Z**” (*nacidos entre 1995 y 2010*) en el ámbito gastronómico representa un *cambio profundo en la forma de trabajar, liderar y gestionar equipos*. Esta generación busca un propósito, el equilibrio y aprendizaje constante; lo que impulsa a las empresas a adoptar modelos más flexibles y colaborativos. Germanier y Darioly (2025) además, lo definen como una generación con “expectativas profesionales bien definidas y planes de desarrollo profesional, que valora lo atractivo de la cultura organizacional, el equilibrio entre vida laboral y personal, la estabilidad, así como el aprendizaje, la mentoría y el crecimiento”
- 2) Cosso Leskovar (2018) direcciona como esta generación valora las organizaciones inclusivas y con propósito, lo que exige a las empresas gastronómicas fortalecer su cultura laboral para atraer y retener talento joven, garantizando la continuidad y la mejora constante.
- 3) Germanier y Darioly (2025) también explican cómo la cultura digital promueve la *innovación tecnológica* en los procesos gastronómicos, desde la gestión interna hasta la experiencia del cliente. Además, su compromiso con la sostenibilidad y la ética obliga al sector a revisar sus prácticas en torno al origen de los alimentos y el impacto ambiental.

Esta generación busca *promover* (a diferencia de las anteriores y en vista en el presente), *una formalización y cumplimiento de los derechos laborales y poder sobrellevar la vida cotidiana con su trabajo*. En este apartado, se analiza la gastronomía que realmente requiere de una larga estadía de horas que llega a ser estresante, cansadora y repetitiva (“*burnout*”). El competidor gastronómico moderno busca escuchar para la aplicar lo mayor posible hacia un modelo para esta generación e inculca a poder reflejarla en la generación que viene. Se busca adaptar al trabajador a todas las situaciones que debe resolver en su trabajo de la manera más sencilla y adaptable posible. (Mark Travers, 2025)

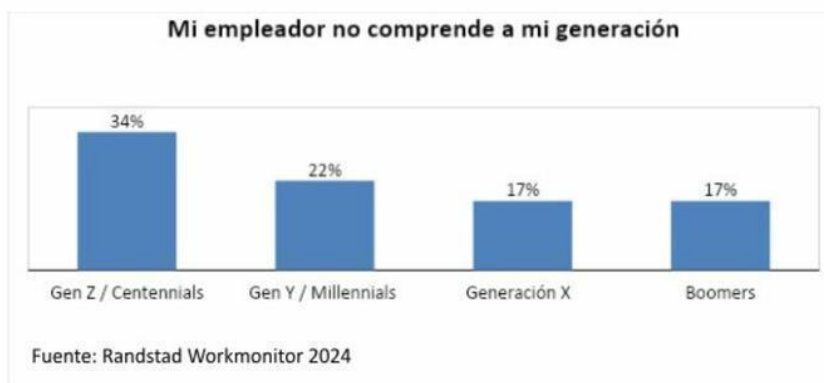
Algo importante a destacar que hace al entendimiento de la situación actual de esta generación es como negativizan los antiguos modelos de trabajo y obliga a que haya una *alta rotación laboral*. Esta generación se adaptó a la rotación constante dentro de los distintos ámbitos laborales. Según una encuesta de Randstad (2025), en Argentina *1 de cada 3 jóvenes* de la Generación Z planea **cambiar de empleo en los próximos doce meses**, mientras que sólo un 11 % manifiesta intención de permanecer de forma estable en su puesto actual.

Estos datos evidencian una alta rotación laboral dentro de este grupo etario, motivada principalmente por la búsqueda de desarrollo profesional, mejores condiciones laborales y alineación con los valores personales de entender que se quiere una complementación con la vida social. También muestran que esta mayor movilidad laboral de la Generación Z, plantea desafíos adicionales a las organizaciones a la hora de atraer y retener talento. Esto implica en la dinámica un desafío en el rubro, obligando a las organizaciones a repensar sus modelos de liderazgo y gestión para ofrecer entornos laborales más flexibles, motivadores y sostenibles.

Los *líderes* están obligados a replantear los sistemas de trabajo actuales; no buscar el modelo tradicional, ya que desde el punto de vista de esta generación es la *confortabilidad laboral* (Cosso Leskovar, 2018). Esto no quiere decir que sea confortable como estándar de calidad laboral, el hecho de que el trabajador se sienta cómodo, realizado y sobre todo, satisfecho con su trabajo y sus empleadores.

Otra cuestión de esta generación es la *percepción intergeneracional*. Diversos estudios muestran que la Generación Z en el ámbito laboral enfrenta tensiones con generaciones mayores debido a diferencias en expectativas, valores y estilos de trabajo. Según Randstad (2024), el 34 % de la Generación Z se siente **incomprendido** por sus compañeros y líderes mayores que su generación, mientras que los Millennials y la Generación X reportan menos sensación de incompreensión.

- **Ilustración 1:** Encuesta sobre la falta de comprensión sobre las generaciones



A pesar de estas tensiones, la gran mayoría de la Generación Z valora la cooperación y la comunicación con generaciones mayores, mostrando disposición a trabajar en entornos intergeneracionales si se fomenta el diálogo y el respeto mutuo. Las diferencias más frecuentes se dan en el *estilo de liderazgo*, la *retroalimentación*, la *autonomía* y el *reconocimiento*, lo que puede generar desencuentros, pero también oportunidades de aprendizaje mutuo.

Desde la base de todo esto, la generación Z está relacionada completamente al modelo de trabajo digital, ya que está adaptado (casi) desde el nacimiento con la tecnología. Ese es uno de los grandes choques intergeneracionales y la razón por la cual gana cada vez más terreno a la hora de la inserción laboral. La innovación tecnológica se adapta a todas las generaciones, pero para muchas personas actualmente les cuesta adaptarse por distintos factores, como la edad, la capacidad de atención en el aprendizaje y el tiempo de adaptación al cambio de modalidad. (Roman, C. Greenhill, J. Gamboa, V. Zamorano, V, 2025)

3. Diagnóstico del Contexto Actual en la Ciudad de Buenos Aires

3.1 Crisis económica: Impactó en el sector gastronómico

El análisis del futuro del sector en Argentina requiere considerar la “*cuestión económica*”. Su repercusión en los factores políticos, sociales y culturales hacen la conformación de los hábitos comunes de consumo. Sabiendo esta dinámica, se analizará el comportamiento sobre el consumo hacia esta época.

En la actualidad, el consumo gastronómico se comporta como un reflejo de la situación económica general: los consumidores priorizan el *precio y la accesibilidad* sin dejar de lado la búsqueda de experiencias de valor. Según Anton (2026), los sectores medios y jóvenes, por ejemplo, suelen reducir la frecuencia de salidas, consumir menos alcohol y al mismo tiempo elegir lugares que ofrezcan una propuesta diferencial, ya sea por su identidad, su sustentabilidad, o la calidad del servicio. Un informe de Ingka Centres (2024) da a conocer, a través de una encuesta, que el lugar de encuentro, tras las respuestas de la mitad de los encuestados, debe ser *acogedor y seguro* (38%), *ofrecer una gran experiencia gastronómica* (32%), *sentirse cómodo* (30%) y ofrecer acceso a *experiencias relajantes tanto en interiores como en exteriores* (29%). Se observa un desplazamiento del consumo masivo hacia un consumo más consciente, selectivo y emocional, donde el gasto en gastronomía se convierte en un momento de disfrute y socialización que equilibra la rutina de incertidumbre económica.

La inflación sostenida y la pérdida del poder adquisitivo generan una adaptación constante tanto en los consumidores como en los emprendimientos gastronómicos. Di Grande (2025) describe cómo los locales buscan estrategias para sostener la demanda: menús acotados, promociones, alianzas con aplicaciones de delivery, y comunicación digital enfocada en la fidelización de activos. Por su parte, los consumidores, especialmente los más jóvenes, combinan la búsqueda de un precio justo con la valoración de propuestas auténticas, artesanales y con propósito.

La generación Z está acostumbrada a estos hábitos de consumo, más allá de que sea una tendencia global. En Argentina, durante el desarrollo de este siglo, se sigue buscando replantear la idea de hacer inversiones en los distintos rubros. Uno de los más afectados por esta crisis ***es la gastronomía*** (Eliano, 2025). Cuando estas crisis suceden, se reveen los costos de los distintos emprendimientos gastronómicos o se busca *reformular el modelo de negocio* y adaptarlo a nuevas realidades económicas y sociales.

En ese proceso, la generación Z emerge como un actor clave: tanto desde el lado del consumo como desde la parte laboral. Según Cosso Leskovar (2018), esta generación, marcada por la *digitalización, la inmediatez y la flexibilidad*, interpreta la gastronomía no sólo como un espacio

de intercambio económico, sino como una experiencia integral que debe reflejar valores como la sostenibilidad, la autenticidad y el respeto por las condiciones laborales.

En contextos de crisis, los emprendimientos gastronómicos liderados o frecuentados por jóvenes tienden a desarrollar propuestas más livianas, modulares y adaptables, con estructuras de costos acotadas y una fuerte presencia en redes sociales. Se prioriza la innovación en la presentación de productos, el uso de ingredientes locales, y la comunicación cercana con el público. En este sentido, el consumo deja de centrarse únicamente en el producto y pasa a estar mediado por el vínculo emocional y simbólico entre marca, cliente y comunidad (Garre Victoria, 2025).

Además, el concepto de “invertir” en gastronomía también se resignifica. Según la empresa Restaura.pro (2025), ya no solo se trata de abrir locales tradicionales o grandes restaurantes, sino de apostar por *formatos híbridos*: food trucks, pop-ups, dark kitchens o cafeterías temáticas que combinan lo físico con lo digital. Estos modelos responden mejor a la volatilidad económica argentina y a las nuevas formas de consumo experiencial.

3.2 Impacto en empleo, inversión y consumo

Durante los últimos tiempos se ha visto una serie de hechos concretos sobre las formas de diversificación de empleo dentro del rubro. Desde la reapertura post-pandemia, la Ciudad de Buenos Aires experimenta un cambio de hábito en materia de solicitud de empleo que no tiene parámetros. Los perfiles tradicionalmente más demandados se ampliaron hacia nuevos roles vinculados a la digitalización del servicio.

Esto replanteó la estructura de muchos lugares gastronómicos y su dinámica en calidad de grupo. Muchos de los puestos que hoy cubre la gastronomía (sin referir a los tradicionales) son producto de la digitalización, el marketing y las tendencias actuales. Ballesteros (2025) analiza cómo las nuevas generaciones fueron avanzando en incorporar conceptos a su gastronomía. Esto conlleva a la profesionalización del rubro y hasta su ampliación en su *staff*. Actualmente es necesario contar con estos puestos para poder albergar una competencia y resistir en el mercado, constantemente innovando.

Uno de los fenómenos más notorios en el país en los últimos tiempos es la *inestabilidad laboral* y la dificultad de los establecimientos para retener talento. Algunos de los factores que son responsables de esto pueden ser:

- *La rotación histórica del sector*: Ballesteros (2025) menciona que la gastronomía es tradicionalmente una actividad de “alta rotación”, pero esta se intensificó tras la finalización de la pandemia.

- *Las preferencias de la Generación Z*: Algunas de las preferencias como horarios compatibles con la vida personal, entornos de trabajo seguros y el respeto por los derechos laborales. (Cosso Leskovar, 2018)
- *El aumento del pluriempleo*: BAE Negocios, (2026) cuenta la realidad de cómo muchos trabajadores combinan empleos tradicionales con trabajos freelance o temporales para mejorar ingresos.

Según Cabrera (2025), esta inestabilidad genera tensiones entre la oferta empresarial, que todavía opera con lógicas tradicionales, y un mercado laboral que exige flexibilidad, salarios competitivos y desarrollo profesional. Desde las apps para encontrar empleo, las ofertas con poca información y desarrollo de las publicaciones, la generación Z debe luchar para lograr que sea tomado en cuenta como un trabajador en sus respectivas normas y cumplan con lo pactado en el contrato (si es que lo hay).

En materia de contratos, hay muchas nuevas formas de contratación. Algunas de las estas son:

- Contratos híbridos: Combinan presencialidad con tareas externas. Modalidad frecuente en cadenas que recién comienzan y emprendimientos más modernos. (Lopez, 2025)
- Contratación por evento o servicio: InfoNegocios (2024) cuenta como el “boom” de los eventos en los mercados gastronómicos generó una demanda creciente de *personal eventual*, diversificando ingresos, pero reduciendo la estabilidad.
- Colaboradores externos / Freelancers: Perfiles como fotógrafos gastronómicos, creadores de contenido, sommeliers tercerizados o consultores culinarios se volvieron comunes dentro de lo contratado. (Frumento, 2026)

Esto abre un interrogante de gran relevancia: Se plantea la posibilidad de que las *modalidades de tiempo indeterminado o contrato fijo* dejen de ser *predominantes* para las generaciones futuras.

Se plantea un posible cambio estructural en la forma en que se organiza y se entiende el trabajo en el sector. Si las tendencias actuales continúan, con un crecimiento sostenido de los contratos eventuales, esquemas flexibles y formatos híbridos de disponibilidad, podría configurarse un escenario en el que la estabilidad laboral **ya no sea la norma, sino la excepción**. Esto implica una diferencia en los costos de una empresa que tiene que tener mucho personal para una temporada o momento importante del año donde haya que contratar personal, ya que evita el pago de aportes y percepciones en contratos de tiempo indeterminado.

La tendencia en esta década en lo que a contratación refiere se resignifica. Hay cada vez más *contratación eventual* en la gastronomía, por lo que hace que la rotación sea bastante alta, sobre todo terminando las temporadas (baja y alta).

- **Ilustración 2:** Diferentes búsquedas de recursos humanos en empresas



Alvear busca *camarero part-time* (Fuente: LinkedIn) Captura 02/12/25

Peones de Cocina (eventual)

Importante empresa del sector - Palermo, Capital Federal

- contrato eventual
- Jornada completa
- Presencial

Descripción de la oferta

Sanatorio en CABA incorpora perfiles para cubrir el rol de Peon de cocina y sumarse al staff del Servicio de Alimentación dedicado al servicio del paciente. Se valora experiencia previa en el puesto.

Importante empresa del sector busca "*peón*" de cocina (Fuente: Computrabajo) Captura 01/12/25



Alvear busca *camarero de room service* de forma eventual (Fuente: LinkedIn) Captura 02/12/25



Pedraza Viajes y Turismo S.A

Camarero de Desayunos - Hotel (Eventual)

Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires, Argentina ·
hace 1 semana · Más de 100 personas han hecho clic en
«Solicitar»

Respuestas gestionadas fuera de LinkedIn

Pedraza busca camarero para desayunos de forma eventual (Fuente: Computrabajo) Captura 01/02/25

3.2.1 Inversión

Haciendo hincapié aquí, la gastronomía está bastante impulsada en abrir locales con “concepto” que marcan tendencia en esta década. En Ciudad de Buenos Aires se han abierto bastantes lugares que en los últimos años han impulsado nuevas ideas de concepto y han podido sobrellevar las situaciones económicas de manera tal que renuevan sus propuestas para atraer al público.

Esta tendencia no es casual: García Llorente (2024) muestra cómo en un contexto económico volátil, los emprendimientos con un concepto claro, distintivo y adaptable han demostrado una mayor capacidad para sobrellevar las alteraciones del mercado. La construcción de un concepto sólido, ya sea por identidad culinaria, ambientación, innovación tecnológica o diferencial de servicio, permite atraer a un público cada vez más exigente y segmentado, que busca *experiencias* y no solo alimentación. La experiencia y el concepto es hoy lo más importante que puede ofrecer un servicio gastronómico. Buscan la fidelización del cliente y la demostración en opiniones o redes sociales para seguir ampliando los conceptos que quieren vender.

Desde el punto de vista *económico*, estos locales invierten estratégicamente en:

- *Modelos de negocio flexibles*, que permiten ajustar costos sin perder concepto e identidad. (Wharton, 2025)
- *Estrategias de renovación constante*, actualizando menús, ambientes o servicios para sostener el interés del cliente. (Mafud, 2024)
- *Una gestión de proveedores y su escalabilidad*, optimizando insumos y procesos para mantener la rentabilidad en un entorno inflacionario. (Linares, 2025)
- *Marketing experiencial*, que refuerza el concepto y genera fidelización incluso en tiempos de una baja de consumo notable. (Equipo BCH, 2024)

En este sentido, la gastronomía de CABA muestra que la innovación no es solo laboral o culinaria, sino que también es *conceptual*; y esto se convierte en un recurso económico clave. No solo impulsa la inversión inicial, sino que funciona como un mecanismo de resiliencia ante las crisis y como un motor de competitividad en un mercado saturado de propuestas. Hacia el 2030 vemos que la gastronomía está totalmente dentro de los parámetros que exige el mundo del siglo XXI: innovación, concepto, experiencias y sustentabilidad cada vez más visible.

4. La Generación Z como actor del cambio

4.1 Cambios en los hábitos de consumo gastronómico

Desde hace ya unos años, la gastronomía fue creciendo en los llamados “*hábitos de consumo*” de manera exponencial. En la Ciudad de Buenos Aires, Gallardo (2025) describe que la gastronomía se volvió un “punto de encuentro de culturas, en una ciudad que destaca por su mezcla de tradiciones y modernidad”, y reforzó la idea de que el rubro es rentable, siempre y cuando se tenga la capacidad de explotar cada idea de experiencia gastronómica. Este concepto sobre explotar la cultura de un barrio en base a tendencias y gastronomía se llama ***hiper localización***.

La idea de compartir las experiencias hasta por redes sociales volvió a resurgir otra idea de explotación de la experiencia: la recomendación hacia un gran público. A partir de esto, la gastronomía puede difundir todo lo que ofrece en un medio gratuito y público. Esto fue un motor de reinicio para muchos lugares en los últimos años, desde cafés históricos que revalorizaron su imagen hasta nuevos conceptos que introdujeron, desde las redes sociales y las tendencias, ideas para aplicar hacia otros lugares. (Daniel, 2018)

Desde el inicio del Siglo XXI hacia el 2030, se ha hecho un avance de la gastronomía en hábitos y tendencias:

2000–2010: La gastronomía como servicio básico y el inicio de la modernización (Alvarez & Perticone, 2011)

Durante los primeros años del 2000, la gastronomía en Buenos Aires todavía estaba fuertemente asociada a lo tradicional: parrillas, pizzerías, bodegones y restaurantes de cocina internacional clásica.

Sin embargo, la globalización empieza a tener un rol importante en la difusión más eficaz de las tendencias. Algunas fueron:

- El auge de la cocina de autor (influencias europeas, técnicas de vanguardia, nuevos productos).
- La modernización del equipamiento gastronómico y su optimización
- Un gran auge de la “cultura gastronómica” en medios digitales, a partir de blogs, foros y primeros canales de cocina en la TV
- Los cambios en el consumo: aparición del concepto de salir a comer como *actividad social*, no solo alimenticia.

2010–2015: La gastronomía se vuelve parte de la *identidad urbana* (Norrild, 2017)

Durante estos años (inicio de la digitalización) crece la idea de gastronomía como experiencia cultural:

- La aparición de propuestas con identidad barrial (Palermo, San Telmo, Villa Crespo, Belgrano).
- La popularización de ferias gastronómicas, food trucks y mercados orgánicos.
- Una mayor atención en dietas alternativas en tendencia (veggie, celíacos, saludable).

2015–2020: La era de la experiencia y los conceptos temáticos (El País, 2019)

En este período se consolida el modelo de la gastronomía conceptual:

- El crecimiento de propuestas de cocina fusión, influencias asiáticas, latinoamericanas y de *street food*.
- Como las redes sociales, en especial Instagram, determinan la estética y el menú.
- Un fuerte ingreso del *delivery digital*: PedidosYa, Rappi y aplicaciones que cambian hábitos de consumo.

2020–2022: La pandemia y el quiebre en los hábitos (Mera, Petrone, Echandi, 2022)

La crisis sanitaria introduce cambios estructurales. A nivel cultural, la pandemia acelera procesos de digitalización y nuevas formas de consumo

- La explosión del delivery y del modelo “cocinas ocultas” (dark kitchens).
- Una adaptación a consumos más hogareños y propuestas prácticas.
- La revalorización de productos locales, pequeños productores y economía circular.
- El auge de modelos flexibles de contratación y reorganización laboral en el rubro.

2022–2025: El retorno a la presencialidad y la gastronomía como *full experience* (Birgin, 2025)

Ya superadas las restricciones, vuelve un consumo centrado en:

- Mayores experiencias inmersivas: temáticas, multisensoriales, performáticas.
- El crecimiento de bares y restaurantes conceptuales en CABA (Palermo, Belgrano, Villa Crespo, Devoto, San Nicolás y San Telmo)
- Una mayor búsqueda de calidad e informalidad: ambientes relajados pero con propuesta elaborada.
- La búsqueda de menú y precio accesibles ante las crisis y el consumidor.

2025 - 2030: ¿Hacia dónde va la gastronomía en la Ciudad de Buenos Aires? (Movimiento Consultora, 2024). De aquí al 2030, las tendencias indican un camino en vías de desarrollo hacia lo esperado.

- *Full experience* gastronómico:

Los negocios se orientan a experiencias completas que integran: ambiente temático, interacción tecnológica, participaciones en vivo (shows, performances), mixología creativa, cocina abierta o participativa. Romper con la "4° pared" es uno de los compromisos más esperados por la gastronomía.

- Digitalización total:

La digitalidad es cada vez más importante y sigue avanzando sobre los procesos. Se espera que las reservas dinámicas, menús inteligentes, pagos automatizados, trazabilidad de productos, uso de IA en compras, inventarios y optimización de procesos sean de avanzada y de uso común en cualquier empresa gastronómica que quiera mejorar y avanzar.

- Sostenibilidad y consumo consciente:

Está implementada ya en muchos lugares, pero es algo que está siempre en la agenda de los locales gastronómicos y las políticas públicas. Algunas de ellas son: La reducción del desperdicio, menús con mayor presencia de vegetales, productos locales y de estación, el packaging compostable, entre otras.

- Nuevas formas de trabajo y convivencia generacional:

Parte del trabajo es llevar a estos nuevos horizontes la actividad. Equipos más diversos, la exigencia de mejores condiciones laborales, liderazgo más horizontal, contratos más flexibles pero regulados, capacitación continua como motor de desarrollo son algunas de las más solicitadas hacia el 2030.

- Gastronomía como motor económico, cultural y turístico:

La Ciudad de Buenos Aires se proyecta como una ciudad donde cada barrio desarrolla identidad gastronómica propia, la gastronomía se integra al turismo experiencial y al formato híbrido del emprendimiento.

La Ciudad de Buenos Aires busca conectar cada vez más con su identidad gastronómica y avanza hacia el 2030 como una de las capitales gastronómicas del mundo, con sus diferentes estilos culinarios, su variedad en experiencias y en la conexión cada vez más certera con el cliente.

4.2 Expectativas laborales y su impacto en el sector

En la gastronomía de Ciudad de Buenos Aires de los últimos 30 años han cambiado los puestos de trabajo, las tareas, los horarios y hasta el rol del gastronómico. En otras palabras, la gastronomía tiene un rumbo de cambio constante, y esta época no es excepción. El concepto y el menú obliga a ser cambiantes en un mundo cada vez más globalizado y que es más rápido y digital. En todo esto está el trabajador gastronómico que ha expandido su capacidad de conocimiento gracias a los medios digitales y ha creado puestos nuevos de trabajo.

Por eso, se hará un repaso desde el inicio del Siglo XXI hacia el 2030 del cambio en materia laboral de la gastronomía, desde la perspectiva del recurso humano como calidad de empleado.

2000–2019: Modelo tradicional, rígido y poco regulado (Jaccoud, Monteforte, Pacifico, 2011)

La estructura estaba muy marcada por mandatos tradicionales y prácticas heredadas de la hotelería tradicional argentina. Había pocos contratos eventuales y casi nula innovación en esquemas de empleo. Los jóvenes tenían poca oportunidad de trabajar de manera óptima por:

- La alta informalidad (entre 40% y 60%).
- Las jornadas extensas (10–12 horas).
- La rotación normalizada y vista como parte del rubro.
- La escasa profesionalización en jefaturas.
- Una menor presencia de jóvenes con fuerza de demanda.

2020–2022: Pandemia y Crisis estructural (Mera, Petrone, Echandi, 2022)

Durante esos años de crisis sanitaria global hubo cambios acelerados:

- El aumento del delivery y nuevos puestos (picker, packer, operador de apps).
- Ciertos ajustes de horarios y reducción de personal.
- El auge del empleo temporal o tercerizado.
- La digitalización acelerada (QR, pagos electrónicos, gestión de reservas por apps).

2023–2030: Reconfiguración laboral, nuevas demandas y profesionalización (Mirtha, 2024)

El inicio del cambio al cual se aboca en el presente trabajo empieza a tomar forma:

- Una mayor demanda de derechos laborales y bienestar (principalmente por la Generación Z).
- La preferencia por jornadas cortas o flexibles.
- La búsqueda de tener un propósito: aprendizaje, crecimiento, trato acorde.

- Los equipos con diferentes generaciones en búsqueda de liderazgo emocional.
- La formalización creciente por competitividad y auditorías internas.

Este esquema da a entender el cambio laboral que pasó de un modelo rígido, informal y centrado en la presencialidad hacia un esquema híbrido, flexible y digitalizado, donde la cuestión laboral ya no es solo un tema contractual, sino parte de la experiencia del trabajador gastronómico. La gastronomía hacia 2030 demandará trabajos *más calificados, con especialización, uso de tecnología, liderazgo emocional y estrategias para gestionar la convivencia generacional*.

4.3 Desafíos de integración laboral

En este punto del trabajo, se analiza en ciertos factores sobre hacia dónde iniciar el cambio que esperamos de este rubro. Se debe conocer también **cuál es el incentivo se tiene hacia los trabajadores gastronómicos**. La gastronomía fue y es un “primer trabajo” para muchos jóvenes. Para las grandes cadenas gastronómicas y también lugares más pequeños, son mano de obra “nueva y barata” para el uso de ese recurso humano. Pero hoy, con todos los lugares de formación que existen en Ciudad de Buenos Aires, se necesita la adaptación de los diferentes estratos de profesionales o la capacitación dentro de la empresa o cadena.

A la hora de evaluar el perfil profesional en una empresa gastronómica se busca: *talento, conocimiento, eficacia, comportamiento profesional, adaptabilidad, ética y moral*. Estas cualidades son necesarias, según Barquero (2024), por el simple hecho de que la gastronomía (y más si está conectado con *atención al cliente*) es una actividad bastante cargada de emociones y virtudes que no son fáciles de controlar a la hora de trabajar bajo una presión existente. Es importante considerar que para buscar la mejora continua de una empresa (y más si se desarrolla a largo plazo) necesita experimentar los cambios necesarios que desembocan en el armado de los equipos y sus procesos de trabajo. Además de que la gastronomía es una actividad de movilidad, perseverancia y mucho “*error y aprender*”.

Con el equipo ya conformado, el cual se lo debe instruir con los valores, misión y visión de la empresa, se deben integrar muchas cualidades para que los profesionales puedan optimizar sus tareas y el conocimiento de cómo trabajan con sus compañeros. En este contexto, la *inversión en conocimiento* se vuelve un pilar central para enfrentar los desafíos de integración laboral. La formación continua deja de ser un beneficio opcional y se convierte en una *estrategia esencial* para la sostenibilidad del negocio. Las empresas gastronómicas que destinan recursos a la capacitación interna no solo mejoran el desempeño operativo, sino que también fortalecen el sentido de pertenencia y reducen la rotación laboral, el cual es uno de los problemas estructurales del sector.

Esta inversión puede manifestarse de diversas maneras: programas de inducción más completos, talleres de actualización técnica, formaciones en liderazgo para mandos medios, capacitaciones

en convivencia intergeneracional, y entrenamientos vinculados a la innovación metodológica o al uso de nuevas tecnologías. A medida que los trabajadores incorporan estos conocimientos, se genera una *cultura organizacional orientada al aprendizaje*, que habilita procesos más sólidos, autonomía operativa y una mejora perceptible en la experiencia del cliente.

A su vez, el desarrollo del individuo dentro de la empresa también puede tener una rotación dentro del mismo entorno de trabajo. Esta dinámica permite que el trabajador explore nuevas funciones, comprenda mejor el funcionamiento integral del establecimiento y adquiera habilidades transversales que potencian su desempeño. La rotación no solo favorece la adaptabilidad, sino que también abre la posibilidad de descubrir talentos ocultos o perfiles más adecuados para determinados puestos.

El acceso a estas oportunidades, como fue mencionado antes, depende directamente de la *inversión* en formación, tanto por parte de la empresa como del propio trabajador. Cuando se promueve este tipo de movilidad interna y diversificación de roles, se fortalece la motivación, se reduce la rotación externa y se construye una estructura laboral más sólida y sostenible.

5. Perspectivas hacia 2030

5.1 Tendencias en digitalización, automatización y delivery

En la actualidad, la gastronomía tiene la posibilidad de expandirse por fuera del entorno físico del establecimiento. El “*delivery*” es algo que existe hace unos 35 años en Argentina, cuando las primeras pizzerías porteñas empezaron a desarrollar este método de reparto a domicilio para ganar más público. Durante muchos años se amplió y se sumaron otro tipo de rubros dentro de la gastronomía, como las empanadas y el helado, a mediados de los 2000.

La llegada de las apps de delivery gastronómico (*PedidosYa, Rappi, Glovo* y posteriormente *Uber Eats*) a Argentina a comienzos de la década pasada, marcó un punto de inflexión en el delivery tradicional. Martínez (2025) nos cuenta que hasta ese momento, el reparto a domicilio se gestionaba de manera informal y directa, con llamados telefónicos y sistemas internos muy básicos. Al principio, hubo una lenta inserción en el consumidor. Por un lado, estaba la necesidad de que la Ciudad de Buenos Aires tenga una importancia en tener el servicio porque la gastronomía necesitaba expandir sus locales hacia las plataformas para ganar más clientes. Por otro lado, se vio la idea de ofrecer algo más eficaz para este tipo de servicio. Se vio en que se centran algunos rubros o locales (cuando hablo de esto tener en cuenta que los primeros que aplicaron estas apps fueron cadenas muy grandes, como McDonalds, Burger King o Subway; o heladerías como Freddo y Rapanui).

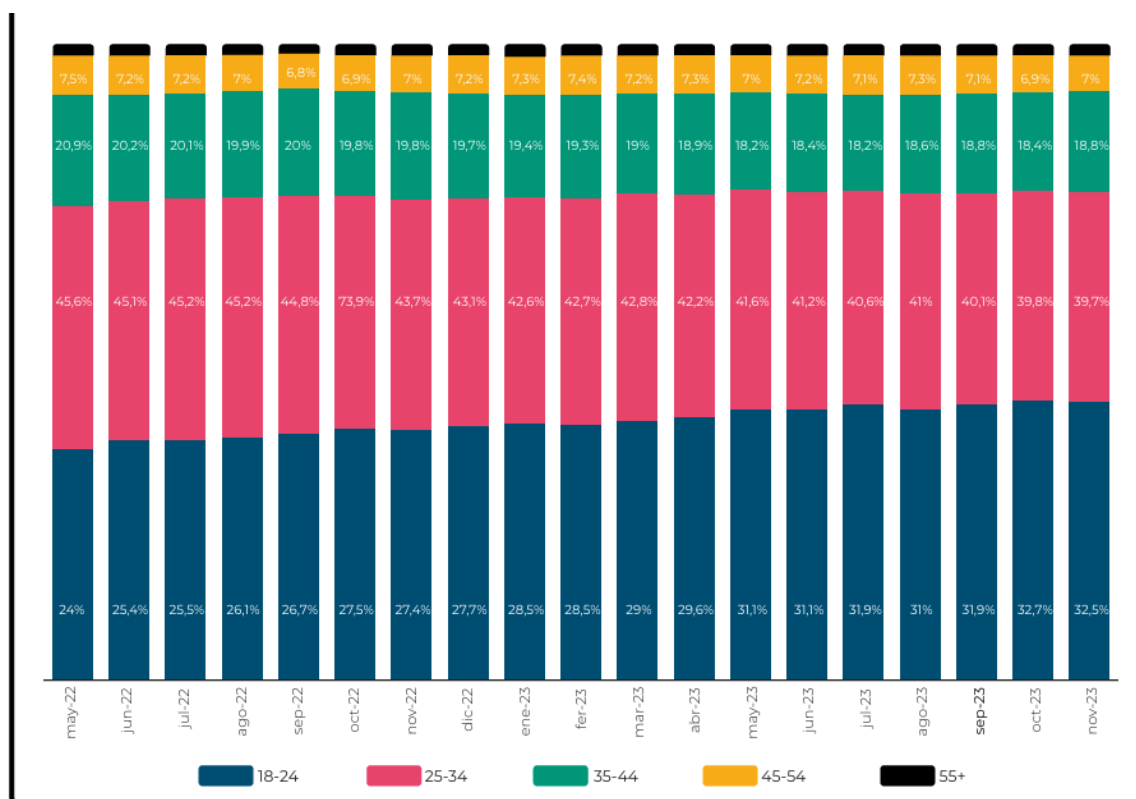
Con este avance, el delivery digital dejó de depender de la estructura interna de cada comercio y pasó a operar dentro de un ecosistema tecnológico donde la visibilidad, la reputación online y la velocidad de respuesta se volvieron determinantes. La incorporación de repartidores tercerizados permitió a cientos de locales vender sin personal propio para las entregas, abriendo la puerta a la expansión de nuevos modelos, como las *dark kitchens* y los locales sin salón. La pandemia aceleró aún más este proceso, consolidando al delivery como un pilar de la operación gastronómica.

La adaptabilidad del delivery durante los últimos 10 años en Ciudad de Buenos Aires cambió la forma de consumo completamente. La gastronomía encontró un nuevo horizonte hacia donde poder registrar y empezar a usar para ganar clientes y fue avanzando de a poco. Según Grosz (2019), para 2019, 2 de cada 10 argentinos residentes en la Ciudad de Buenos Aires usaba usualmente las apps de delivery mencionadas anteriormente y 6 de cada 10 las habían usado alguna vez.

Antes de la pandemia, el delivery había expandido su opción y no solo brindaba gastronomía, sino que hizo que demás rubros (supermercados, farmacia, kiosco, bazar) se sumen a todo este nuevo mundo. La expansión fue total en el corto tiempo que las apps tenían ya en uso. Las apps vieron su momento de “consagración” como un medio totalmente viable de consumo durante la época de la crisis sanitaria global del COVID 19 (2020 y 2021). El delivery digital se normaliza por su efectividad en momentos donde no se podía acceder a los lugares físicos. El crecimiento explosivo del delivery en pandemia no fue solo un “boom pasajero”, sino que se construyó sobre una infraestructura digital y una demanda de “e-commerce” ya existente, que la situación de ese momento aceleró velozmente. Este sistema implicó un impacto en absolutamente todo el entorno de este mundo, ya que todos los lugares gastronómicos optaron por incluir a, principalmente, **Rappi y Pedidos Ya** a su radar de opciones de delivery. (Ballesteros, 2025)

Aquí se mete de lleno la generación Z como promotor del empleo y principal consumidor de estas apps. Según el estudio de Galvan y Wright (2024), esta estadística muestra que entre 2022 y 2023 los principales riders son la generación Z, ya que más del 70% del empleo de delivery lo abarca ese rango etario.

- **Ilustración 3:** Estadística sobre la distribución de repartidores por rango etario (Fuente: BID)



Durante estos últimos años, la idea ya formada del delivery y su impacto dio pie a que los repartidores tengan una competencia para trabajar de “riders”, por la gran oferta del mismo. Esto es por la facilidad de conseguir el empleo:

- No requiere estudios.
- Las opciones de movilidad del “rider” son las entregas en bici, moto o auto.
- Incluye a todas las edades (18 hasta 60 años)

Esto dio pie a que fuese y sea una opción laboral viable para el trabajador que necesita un empleo remunerado. La flexibilidad horaria y la ausencia de requisitos burocráticos adicionales fortalecen esta tendencia, posicionando al reparto como uno de los principales nichos laborales informales del período post pandémico.

Según el estudio de Galvan y Wright (2024), actualmente son aproximadamente 160000 “riders” los que forman parte del mundo laboral del delivery y Argentina tiene el 3° puesto en consumo por delivery de Latinoamérica.

En 2025, tenemos un sistema completamente digitalizado y automatizado en un montón de procesos que tienen una conexión directa con la gastronomía. La transformación tecnológica que comenzó a acelerarse durante la pandemia terminó consolidándose como un *nuevo estándar operativo*, donde la eficiencia, la trazabilidad y la integración de datos son tan importantes como la calidad del plato. Sin todo esto, no hay un futuro concreto en la competencia gastronómica que uno quiera realizar.

Según desarrolladores web como Diego Delivery (2025), el rubro gastronómico en sí incorpora herramientas que automatizan tareas críticas:

- La gestión de stock con sensores de registro de ingreso o egreso de productos.
- Los sistemas de trazabilidad para proveedores de manera coactiva con la trazabilidad de los locales.
- Los softwares que proyectan demanda según clima o eventos en la ciudad, y plataformas que administran turnos, reservas, pedidos y pagos a través de chatbots e inteligencia artificial.

Al mismo tiempo, las aplicaciones de delivery dejaron de ser solo canales de venta y pasaron a funcionar como ecosistemas de datos que influyen en decisiones de menú, estrategias de precios y planificación de personal. Esto genera que las dos aplicaciones, actualmente líderes en Ciudad de Buenos Aires, renueven constantemente sus sistemas y automaticen cada vez más su operación.

5.1.1 La IA aplicada en la actualidad gastronómica

En la gestión operativa del sector, la inteligencia artificial comienza a consolidarse en ciertas áreas como una herramienta que empieza a tomar relevancia a un nivel muy importante en el rubro. En este sentido, Gruyaert, Goldstein, Lee, Rauch (2025) destaca la importancia de empezar a aplicar la IA en la Ciudad de Buenos Aires, al menos, para algunas cuestiones que ya requieren ser digitalizadas (inventarios, compras, experiencia del cliente, reservas). Esta fase del uso requiere un conocimiento del sistema de organización para poder llevar ese conocimiento a la digitalidad. Los modelos de datos en base a la gestión necesitan poder tener una base clara y concisa para la decisión final de la compra, el armado de un inventario o el recuento de stock.

Desde otro punto, la primera implementación de la IA que se introdujo fue en los sistemas de reservas. Los “*chatbots*” que se utilizan por las distintas aplicaciones fueron la base de la introducción a esta tecnología que está cada vez más presente en la vida cotidiana. Estos utilizan un sistema predeterminado de mensajería que distribuye los datos de las reservas, según quiera el cliente.

Se espera que dentro de algunos años, los sistemas reaccionen completamente automatizados con IA y puedan ser útiles para su uso, tanto como los sistemas de compras, de inventarios, del “standard”, de las producciones, del delivery y de la organización del salón o de una cocina.

5.2 Sostenibilidad e innovación gastronómica

A través de este trabajo, se reivindica la idea de que la sostenibilidad en gastronomía es un camino de ida hacia la transformación de la ecología y la organización del desperdicio en cada empresa o local. La sostenibilidad se posiciona como un pilar estructural que orienta decisiones productivas, operativas y laborales. Hay dos ejes claves para entender esto: (Sedano & Gonzalez, 2023)

1. *La reducción del impacto ambiental*, mediante sistemas de clasificación de residuos, cocinas de bajo consumo energético, trazabilidad de insumos de cercanía, y prácticas de economía circular.
2. *La innovación tecnológica*, que redefine no sólo los procesos productivos sino también la estructura laboral del sector.

La digitalización acelerada permite que las tareas manuales empiecen a ejecutarse de manera automática. Un estudio de Poloche, Parra, Niño (2025) describen como esto produce un desplazamiento progresivo del factor humano como “operario” tradicional hacia roles más especializados vinculados con la *programación*, la *supervisión tecnológica* y la *toma de decisiones basadas en datos*. El trabajador gastronómico deja de ser únicamente quien opera una

tarea mecánica para convertirse en alguien que interpreta información, gestiona sistemas y se adapta a nuevas herramientas digitales.

Este tránsito hacia un modelo más sostenible e innovador no implica eliminar el rol humano, sino configurarlo: el personal de una cocina, por ejemplo, necesita hoy competencias híbridas, que combinan habilidades culinarias con comprensión tecnológica, liderazgo y gestión del cambio. A su vez, la sostenibilidad demanda una mirada ética y comunitaria, donde cada acción dentro del local (*comprar, producir, servir, descartar*) se evalúa desde su impacto ambiental y su potencial de mejora continua.

5.3 Reconversión de modelos de negocio

El negocio de este rubro está en una reconversión sobre cómo debería ser el futuro de la gastronomía hacia la digitalización, el futuro sobre el rol del trabajador y la sostenibilidad. Pero todo esto se sostiene a través del armado de un modelo de negocio óptimo para lo que se busque a la hora de armar un proyecto.

Estos puntos obligan a crear nuevos modelos de negocio que responden a dinámicas más ágiles, más transparentes y menos dependientes de estructuras tradicionales. Surgen así conceptos como:

- Cocinas híbridas: La empresa Deptho's (2025) es un ejemplo sobre un modelo de producción presencial y que integre la operación digital y distribuya de manera eficiente el trabajo de los integrantes. Utilizado para *dark kitchens* o cocinas de producción más pequeñas.
- Unidades gastronómicas modulares: Estas están pensadas para escalar rápidamente sin grandes costos fijos y una forma más segura a la hora de armar una cocina. (Revista En La Cocina, 2025)
- Modelos de membresía o suscripción que aseguran ingresos estables (como los casos de las apps de delivery, adaptadas a los establecimientos

En paralelo, aparecen nuevas formas de inversión adaptadas al sector:

- Fondos colaborativos (*crowdfunding gastronómico*): Bistrosoft (2025) se basa, por ejemplo, en que de los distintos inversores que pueda tener una empresa gastronómica que a cambio, reciba beneficios de ella.
- Modelos de *revenue share*, donde el propietario del negocio comparte un porcentaje de los ingresos con un inversor, y éste cobra sobre la facturación real del negocio. (Rubio, 2025)

- Las *Dark kitchens* como puerta de entrada de bajo riesgo, que también permiten testear conceptos, ajustar recetas o validar demanda. (Camarillo, 2025)
- Esquemas de *tokenización* (unidad de “token” de ganancias o activo específico) de proyectos para captar micro inversores. (Ruiz Garza, 2025)

Todos estos formatos tienen un objetivo común: reducir en mayor medida el *riesgo inicial* y *mejorar el rescate del flujo monetario*, un punto crítico en una actividad con un alto costo operativo y márgenes ajustados.

5.4 El avance del modelo de empleo de la gastronomía en CABA

El *modelo de empleo* no es menor en todo esto: avanza cada vez más la idea de que el empleo es el punto donde convergen los cambios en automatización, liderazgo, cultura organizacional y nuevos modelos de negocio.

En los últimos años, la gastronomía porteña experimentó un desplazamiento progresivo desde formas tradicionales de contratación hacia esquemas más dinámicos, híbridos y adaptados a las nuevas realidades operativas. En la actualidad la Ciudad de Buenos Aires ya aplica diversas formas de empleo que anticipan el modelo laboral del futuro.

Los *contratos flexibles*, como describe Línea de Defensa (2025), se asocian a la demanda que tenga la temporada, con turnos rotativos y jornadas adaptadas a horarios reales de consumo. Esto se relaciona con, por ejemplo, con los *cambios de esquemas* que pueden ser presenciales o de operación remota. Dentro del mismo conjunto se suman los roles que adaptan estos ítems. Desde ser un *especialista en técnicas culinarias* hasta el manejo y *análisis de los datos* en sistemas (rol que ocupa, por ejemplo, un chef ejecutivo en un hotel 5 estrellas o restaurant de categoría), hasta poder estar en la *inserción digital* de las diferentes áreas que tiene una empresa gastronómica.

En este contexto, se vuelve pertinente analizar cómo estas formas de empleo ya se aplican en establecimientos concretos de la Ciudad de Buenos Aires. El estudio de caso tendrá una observación específica en:

- Qué modalidades de contratación utilizan.
- Cómo integran tecnología y liderazgo en el día a día.
- Qué desafíos encuentran en la convivencia intergeneracional.
- De qué manera gestionan la sostenibilidad, la capacitación y el flujo operativo.
- Cómo se articulan los nuevos modelos de negocio con la estructura de empleo.

A través de este análisis, se evaluará si las tendencias teóricas (digitalización, automatización, innovación y sostenibilidad) se consolidan en la práctica y qué oportunidades emergen para la mejora continua del sector gastronómico hacia el año 2030.

6. Estudio de caso

6.1 Análisis de caso: Polo gastronómico de Devoto

Hay una serie de eventos actuales que hace que la gastronomía esté teniendo un problema clave: la *falta de aprendizaje y capacitación*. Esto va reflejando el poco compromiso que tiene un trabajador de la generación Z en la gastronomía. Una gran mayoría de los jóvenes van a su trabajo sabiendo que lo que hacen es por compromiso monetario en su gran mayoría y pasan su estadía en lugares donde no proponen que el empleado se dé razón de tener las energías o el espíritu de trabajar en el establecimiento.

Por eso, los casos a desarrollar son de grandes restaurantes que están en el barrio de Devoto. Son de total y absoluto conocimiento en el mundo gastronómico, en un barrio que es tendencia a la hora de elegir donde ir a disfrutar una buena experiencia gastronómica. El barrio es tranquilo y todas las opciones gastronómicas están en un radio dentro de la zona de la Plaza Arenales.

6.1.1 Limitaciones de la Investigación

Esta elección del estudio de caso en el Polo Gastronómico de Devoto se limita a los resultados cualitativos que no son garantizables a toda la Ciudad de Buenos Aires. Se pueden interpretar para futuros análisis que tengan relación en otros ámbitos a investigar y sirvan de ayuda para el conocimiento y contribución del mundo gastronómico y la comunidad académica.

El análisis de estos refiere a poder encontrar distintos aspectos laborales para demostrar que hacen todavía falta cambios en materia de recursos humanos, capacitación y aprendizaje en medios analógicos y digitales.

6.1.2 Establecimientos Elegidos:

- **Dandy** (Mercedes 1419): Restaurant franquicia emblema de la Ciudad de Buenos Aires que se centra en la gastronomía moderna porteña, con clásicos de autor y coctelería adecuada. El establecimiento cuenta con espacio abierto, cerrado y deck en la vereda, con un total de 69 mesas y capacidad de hasta 150 personas. Abre desde las 07:00 hasta la 01:00, todos los días. (Ver Anexos: Cuadro 1)
- **Cucina Paradiso** (Bahía Blanca 4073): Restaurante franquicia de tipo italiano, con una gran variedad de opciones de pizzas, pastas y delicias clásicas italianas. Tiene un espacio

cerrado con una pequeña terraza en el 1° piso. En total cuenta con 35 mesas, y una capacidad de 70 personas. El horario es desde las 09:00 hasta las 00:00 todos los días. (Ver Anexos: Cuadro 2)

- **Sunny** (Nueva York 4120): Restaurant de estilo propio, especializado en pizzas estilo Detroit y opciones de tapeo y tragos de autor. Ubicado en una esquina, tiene una visibilidad perfecta a la Plaza Arenales. Tiene un espacio abierto sobre la calle y cerrado dentro del local, donde se hallan 25 mesas y capacidad para 50 personas. El horario de apertura es a las 17:00 todos los días, y cierra a las 00:00 los días martes, miércoles, jueves y domingo. Los días viernes y sábado cierra a las 03:00. (Ver Anexos: Cuadro 3)
- **Alicia** (Asuncion 4102) Restaurante clásico de la zona de Devoto que se distingue por la cocina de autor, con opciones vegetarianas, veganas y apto celiaco en todo su menú. Tiene espacio abierto tipo deck (no llega a ser) y cerrado, con 45 mesas y capacidad de hasta 100 personas. El horario de apertura es de 07:30 a 01:00 todos los días. (Ver Anexos: Cuadro 4)

6.2 Encuestas y entrevistas

Esta sección se apoya en los relatos y experiencias de los actores involucrados para aclarar y contextualizar los principales ejes del trabajo. A partir de estas voces, se reconstruyen situaciones cotidianas que reflejan las dificultades y desafíos presentes en la gestión del recurso humano en la gastronomía, permitiendo conectar la teoría con la práctica y aportar sentido a las conclusiones.

Las preguntas de las entrevistas giran en torno al trabajo y conectan con ciertas cuestiones de actualidad en la gastronomía.

Preguntas realizadas en las entrevistas a los 4 encargados de los locales (Enero de 2026) (Ver Anexos)

- Alan: 43 años; Encargado del turno tarde de Dandy
- Pablo: 40 años; Encargado del turno tarde de Cucina Paradiso
- Anderson: 35 años; Encargado del turno tarde de Sunny
- Maximiliano: 34 años; Encargado del turno tarde de Alicia

6.2.1 Análisis detallado de las entrevistas realizadas

A partir de estas entrevistas (ver Anexos), se identifican puntos en común que, vinculados a la gestión del recurso humano, las dificultades operativas, la situación económica y los cambios tecnológicos, reflejan un situación de adaptación constante frente a una caída notable del consumo y las nuevas exigencias que ofrece el sector gastronómico.

En relación a la *contratación de personal*, todos los entrevistados coinciden en que se tienen que priorizar perfiles comprometidos y predispuestos a las situaciones que surgen y al equipo de trabajo. Alan (Dandy) destaca “el compromiso con el área y el equipo de trabajo”; a diferencia de Pablo (Cucina), que destaca “tener vocación en este rubro”. Anderson (Sunny) recomienda encontrar “gente responsable y comprometida”, especialmente contemplando extensas jornadas laborales. Esto evidencia que la experiencia, las habilidades y la adaptación al ritmo operativo, actualmente son factores claves para la selección de personal.

Respecto al *clima laboral*, los establecimientos presentan realidades diferentes. En Dandy se menciona que a veces “se generan rispideces” en los servicios. Sunny señala que el estrés operativo produce “mal humor con las situaciones”. Alicia presenta el caso más complejo, principalmente por la frase de Maximiliano describiendo “un ambiente muy tenso a veces”, asociado principalmente a conflictos intergeneracionales. Se permite observar cómo la presión operativa y las diferencias generacionales influyen directamente sobre la convivencia laboral.

En cuanto a las *gestiones*, los entrevistados tienen a relatar sobre la reorganización de procesos y la optimización de costos. Los encargados describen sobre los cambios de carta, la redefinición de productos y un control más estricto de stocks. En Dandy, Alan está implementando “un sistema de trabajo más eficaz”, a fin de controlar los faltantes. Pablo en Cucina menciona la “elaboración estándar de los platos” para dar uniformidad a la producción. Sunny y Alicia mantienen modificaciones respecto a la adaptación de la propuesta gastronómica junto con el nuevo contexto de consumo y la necesidad de mantener la competitividad.

Respecto a la *economía*, atraviesa todas las entrevistas y se posiciona como una de las principales preocupaciones del sector. Los encargados coinciden en que la caída de consumo afecta a toda la cadena productiva y a la organización laboral. Alan (Dandy) sostiene que “la situación laboral es difícil”; Anderson (Sunny) afirma concretamente “la productividad está muy baja”. Según también los encuestados, se menciona que no alcanza con tener solo un trabajo para mantener las necesidades básicas del personal. Maximiliano (Alicia) considera que “los salarios son bajos” y algunos empleados “hacen otro rebusque para llegar a fin de mes”. Estas declaraciones evidencian una situación compleja real sobre la precarización laboral y económica de la gastronomía.

En *materia tecnológica*, los cambios implementados fueron principalmente orientados a la digitalización de procesos de servicio y pagos. Los establecimientos incorporaron herramientas vinculadas al código QR, tanto para cartas digitales como para pagos y propinas. Alan (Dandy) destaca “el QR es una manera muy sencilla de visualizar lo que sea”, mientras que Pablo (Cucina) remarca la incorporación de la propina digital y nuevas maquinarias especializadas.

Por último, el *delivery* y el *take away* aparecen como servicios consolidados en la gastronomía, con algunas dificultades operativas. Los entrevistados coinciden en que las principales problemáticas son las demoras, los errores en los pedidos y la calidad del servicio que ofrecen las apps. Sunny relata que han tenido “todo tipo de quejas”, mientras que Dandy admite que existen demoras y algunos pedidos “salen tarde”. A pesar de ello, estos sistemas siguen siendo una herramienta importante para sostener el volumen de ventas.

Para sintetizar el análisis, las entrevistas reflejan estar atravesadas por **transformaciones constantes**, donde la caída del consumo, la necesidad de adaptación y la búsqueda de mayor eficiencia condicionan la gestión diaria. Se observa una creciente preocupación por la sostenibilidad laboral y económica del personal, en un contexto donde las exigencias del trabajo gastronómico conviven con altos niveles de incertidumbre e inestabilidad.

6.2.2 Encuestas al personal

Se ha observado el modelo de análisis sobre las cuestiones a plantear de los distintos locales elegidos y el cuestionario armado para conocer en profundidad, a través de los encargados de turno, como es el día a día de los lugares. Ahora bien, se ha de omitir en muchas de estas preguntas cierta búsqueda de encontrar alguna información que contribuya más a las hipótesis planteadas en la realización de este trabajo. No obstante, conocer algunos datos que hacen en parte importante el relevamiento (encuesta) realizado sobre el nivel de satisfacción de los empleados es importante para nivelar la teoría con la realidad

Estos datos son cuantificables y se miden en escala del 0 al 10. La elección sobre lo encuestado se basa en 4 palabras que medirán el nivel de satisfacción del empleado. (Ver Anexos, cuadro 5 e ilustraciones 4, 5, 6, 7, 8 y 9)

Esta estadística muestra, entre otras cosas, la respuesta del empleado hacia su trabajo, su formación y su entorno. A partir de estos datos, se puede concluir en los nexos de las ideas que da a cuenta de lo que sucede en la gastronomía de estos establecimientos.

6.3 Análisis detallado de cada establecimiento

Dandy

Desde el punto de vista del recurso humano, el local presenta un clima laboral amigable y una estructura de trabajo estable. Sin embargo, se observa la ausencia de capacitaciones formales, limitándose las instancias de formación a degustaciones internas cuando se realizan cambios en la carta. La modalidad de contratación es presencial fija, con jornadas de 9 horas diarias y un esquema salarial bajo convenio UTHGRA.

El servicio se basa en un modelo rápido y con productos preelaborados, lo que reduce la complejidad operativa pero también las oportunidades de aprendizaje técnico para el personal.

El establecimiento cuenta con diferentes argumentos para sostener la idea de que cumplen con los requisitos de evaluación de cambio en el mundo de la gastronomía.

- Está adaptado a los requisitos sobre *sustentabilidad*: tiene una instalación eléctrica de bajo consumo y una buena gestión en materia de energía, ya que trabajan con equipos, hornos y marmitas eléctricas. Un uso eficiente de los ambientes del establecimiento, como puede ser el salón y la organización de las barras, que denotan una limpieza y orden en los sectores visibles al público y un sistema de gestión de residuos muy eficientes, con cámara de residuos al costado del establecimiento, de forma que no contaminen el ambiente con olores. No obstante, en el sistema de reciclado, no se aprecian las distintas separaciones entre los reciclados, la basura común y los aceites usados en barriles.
- En lo que respecta a la *sostenibilidad*, el local cuenta con diferentes ejemplos de la eficiencia que marca en ese punto. Un sistema de elaboración desde una planta con productos a ensamblar en la cocina y de corta preparación, con un elaborado y probado proceso de cocción en sus diferentes productos, que hacen eficiente la cadena productiva del establecimiento y de la marca. Reducen mucho los costos de producción con este sistema y hacen un producto general de buena calidad gastronómica. Se destaca la gestión de AA & BB del encargado Alan.
- La innovación gastronómica dentro del mundo de Dandy es de notoria atención para muchos competidores. Los sistemas de producción en la planta de producción hacen eficientes a la cadena de distribución de tareas dentro del rubro. Pero eso es solo en lo que respecta a la planta. Dentro del establecimiento cuentan con maquinarias de última generación y distintos tipos de sistemas de organización (como el de stock y mercaderías) que son eficientes.

En la encuesta hecha, Dandy obtiene buenos resultados (7,50):

- *Compromiso (8,25)*: Los encuestados remarcan el hecho del compromiso con la empresa en términos laborales por su buen trato e importancia con el empleado.

- *Capacitación (7)*: Aunque no ofrece la empresa, en los sectores encuestados recalcan como los mismos compañeros son los que preparan a los nuevos empleados y dan más confianza a los empleados.
- *Equipo (7,75)*: Se recalca el buen equipo y ambiente que hay, según su opinión a la hora del servicio y el cierre.
- *Ambiente (7)*: Se consensúa con los encuestados la limpieza y aseo del local, la buena organización de la gestión de residuos y la predisposición de todos los empleados a mantener ese ambiente seguro.

Cucina Paradiso

A diferencia de otros casos, este establecimiento presenta instancias de capacitación vinculadas a cambios de carta y liderazgo, lo que marca una diferencia positiva en la gestión del personal. El rango etario del equipo es mayor, lo que se traduce en una mayor estabilidad laboral.

Si bien la jornada laboral y el esquema salarial responden a los estándares del sector, la combinación de servicio rápido con elaboración artesanal permite un mayor involucramiento del personal en los procesos productivos. Cucina Paradiso se basa en la calidad y la tradición italiana como compromiso a lograr todos los días. Al igual que su competidor del otro lado de la Plaza Arenales, Dandy, maneja un sistema muy parecido pero no en su totalidad. Cucina tiene un centro de producción pero que se basa mayoritariamente en las pastas frescas. El resto de las producciones del menú son propias de cada local, siguiendo lo que marcan los dueños de la marca.

- En términos de sustentabilidad, el local cuenta con un eficiente uso en términos eléctricos e hidráulicos. Alternan tecnología sustentable de bajo consumo y una buena instalación eléctrica e hidráulica en todos sus puntos. La gestión del espacio es eficiente, aunque no se aprecia en el área de cocina. Está distribuida de manera muy acotada y excedida de lugares donde no hay nada. Se podría utilizar mejor los espacios en la cocina. Luego, los residuos no tienen una cámara correspondiente, sino que después del servicio de almuerzo y cena, tiran en los contenedores públicos la basura del día. Por último, hay una gran diferencia en términos de calidad de gestión de los recursos productivos. Se basan en el armado de la producción del local (al ser independiente del producto elaborado en el centro de producción) como el mejor recurso que hace placentera una comida en el establecimiento, para take away o delivery. El recurso humano está capacitado por los propios cocineros y encargados para el buen funcionamiento del servicio en términos culinarios.
- La sostenibilidad de este local se puede explicar como un buen desarrollo y ejemplo de una marca gastronómica en lo que refiere a su especialidad que es: *la pasta*. Cuentan con dos centros de producción de alta tecnología para elaborar pastas artesanales y otras

variedades. No elaboran ciertas variedades de panadería porque también se realizan producciones en los locales de manera artesanal. La cocina está bien preparada para realizar las tareas correspondientes, con distinto tipo de maquinaria (hornos a gas y eléctrico, pasteras, freidora, cámara de frío). El menú es acorde a la sugerencia: está en precio (ni excedido, ni muy barato), y hace que Cucina sea una de las opciones principales para ir a disfrutar un almuerzo o cena.

- La innovación gastronómica se da en materia de capacitación. Cucina prepara a sus cocineros principalmente para que sepan hacer las recetas tal cual lo quiere la empresa. Tienen clases para los cambios de carta donde explican los cambios y los procedimientos. Explican paso por paso el desarrollo de los platos de toda la carta. Esto conduce a que estén bien preparados para los servicios y optimiza el uso de materias primas y de desarrollo del trabajo.

Cucina tiene el menor promedio de los 4 locales (7,24):

- *Compromiso (8,66)*: Hay buena predisposición para las tareas, pero recalcan lo sobrepasados que están muchas veces con el trabajo y no llegan a terminar con todas las tareas. Igual la empresa brinda todo para trabajar e igual se encuentran bastante comprometidos.
- *Capacitación (6,66)*: Aquí si brindan capacitaciones, pero el promedio sale más bajo que Dandy ya que la respuesta de los empleados es que capacitan de una manera que sepa como hacer los platos (solo al jefe de cocina) y no como hacer ciertas preparaciones y cócteles. Se dificulta delegar a los empleados lo capacitado.
- *Equipo (6,66)*: Aquí se hizo hincapié en la rotación constante del personal y la falta del armado de un buen equipo, aunque pueden trabajar cómodos dentro de todo ese problema.
- *Ambiente (7)*: Se hizo referencia a la falta de limpieza general de las maquinarias e instalaciones del establecimiento.

Sunny

En este caso se evidencia una de las situaciones más críticas en relación con el recurso humano. El clima laboral es percibido como forzado, no se ofrecen capacitaciones ni instancias de formación interna, y las condiciones salariales quedan sujetas a la decisión de los dueños, fuera de convenio. Las jornadas laborales pueden extenderse hasta 12 horas, con un solo franco semanal, lo que impacta negativamente en la motivación, el desempeño y la permanencia del personal. A pesar de ofrecer un servicio artesanal, no se capitaliza este aspecto como herramienta de aprendizaje.

Este establecimiento cuenta con varios puntos a mejorar para cumplir con las condiciones que busca hoy la gastronomía.

- La sustentabilidad se describe como algo *a desarrollar* en Sunny. Al ser un lugar pequeño a comparación de los otros dos establecimientos, este no cuenta con las capacidades requeridas para la organización total del servicio. Todo parece estar muy amontonado y requiere estar muy bien organizado y conocer los lugares estratégicos para poder tener un servicio agradable. En lo que respecta al consumo de servicios, se ve una buena condición de las conexiones de luz y agua. Tienen un horno de barro donde hacen las pizzas estilo “napolitana”, que se enciende con quebracho. La ventilación es adecuada y no se siente invasiva la humareda. No se observa la diferencia en los cestos de reciclado y no tienen donde dejar la basura en el día (se cree que la desechan en los contenedores públicos)
- La sostenibilidad se hace “cuesta arriba” aquí también. Según lo que argumentó el encargado al cual se entrevistó, la productividad es baja por el bajo nivel de consumo que hay actualmente, sobre todo en la semana. Lo que hace pensar que no está equiparando ganancias con los costos, y obliga a recortar puestos de trabajo en un futuro. La oferta constante de almuerzos y las promociones con pagos en efectivo también denota como está la situación del establecimiento.
- Aquí no hay mucho para hablar sobre innovación gastronómica, ya que no tienen un sistema moderno de gestión de casi ningún tipo. Se destaca el uso del horno de barro únicamente, ya que, no se ha notado si habrá otro por la zona en uso para servicio.

Sunny tiene un promedio muy bueno también (7,66). Los empleados se notaron bastante predispuestos a la hora de ser encuestados.

- *Compromiso (8,34)*: La realidad que cuentan los empleados sobre Sunny es el esfuerzo que hacen para sobrellevar los servicios que son muy populosos (los fines de semana) y como se apoyan entre ellos para que salga todo lo mejor posible.
- *Capacitación (7,66)*: No se brinda capacitación de parte de la marca y los empleados son capacitados por el encargado. El aporta muchas cosas para tener claro cómo trabajar lo más cómodo posible.
- *Equipo (7)*: Al igual que pasa con la palabra Compromiso, el equipo se apoya mucho en cada uno para poder trabajar cómodos y seguros.
- *Ambiente (7,66)*: Se encargan de que se pueda trabajar en un entorno seguro y tranquilo. Aunque la queja de los encuestados es sobre los baños en mal estado y la acumulación de basura los días de mucho movimiento.

Alicia

El clima laboral se describe como amable y familiar, con un rango etario amplio que favorece la convivencia intergeneracional. No obstante, al igual que en otros casos, no se registran capacitaciones formales, limitándose la formación a degustaciones en cambios de carta.

Las jornadas laborales extensas, el salario definido por los dueños y un solo franco semanal

evidencian una estructura tradicional de gestión que no prioriza el desarrollo del capital humano. Además, el estado edilicio deteriorado también influye en la experiencia laboral.

Alicia es el establecimiento más antiguo de los 4. Tiene alrededor de 10 años y ya es un clásico de la zona.

- En términos de sustentabilidad, es un local que está por empezar una remodelación general para adaptar a algo más moderno y organizado. En el momento que se hizo la visualización y se verificaron ciertos datos, dieron a entender que es necesario cambiar espacios del lugar, como la reforma general del salón que lo va a ampliar y la reforma de la cocina, donde la maquinaria es obsoleta (tienen hornos muy desgastados, planchas rotas, una parrilla sin luminaria y bachas que son muy chicas). En lo que respecta a la gestión de residuos, contratan a una empresa que hace la recolección de los residuos.
- La sostenibilidad del lugar se sustenta del buen nombre y la calidad de la comida que ofrece. Ya siendo un clásico del barrio, Alicia dispone de ciertas cuestiones que otros locales (hasta de marcas conocidas) no lo corren de lo que es. Aunque la crisis y baja de productividad afectan esto, siguen teniendo ventas menores que hacen igualmente trabajar al establecimiento.
- La innovación gastronómica va en parte desde la apertura del local y su organización con los cocineros. Hay un ambiente bastante acorde a un local gastronómico de años: solidez en el servicio, despacho rápido y sin demora. La cocina no contará con la renovación que hará el salón, aunque está bien mantenida.

Los empleados de Alicia se notaron muy cómodos con la entrevista. Su promedio es de (7,75):

- Compromiso (9,25): Los empleados ya son personas de muchos años en Alicia. Muestran confianza a la hora de trabajar y compromiso claro con su trabajo.
- Capacitación: (6,75): Al no ofrecer, se dificulta armar bien los estándares de calidad de los productos a la hora, por ejemplo, de los cambios de carta.
- Equipo: (7,75): Buen desarrollo de la relación grupal-laboral. Se ha de destacar la presencia de los camareros.
- Ambiente (7,25): El sitio cuenta con buena ventilación pero tiene algunos problemas con la iluminación (pronto a renovar)

6.3.1 Observaciones de los análisis

Los cuatro establecimientos analizados son referentes clave dentro del polo gastronómico de Devoto y cuentan con una fuerte presencia en servicios de delivery y take away, a través de plataformas como Rappi y PedidosYa. Sin embargo, más allá de sus diferencias conceptuales y

operativas, comparten una problemática común: *la escasa inversión en capacitación, la baja productividad, caídas de ventas y desarrollo del recurso humano.*

Desde la visión del editor del presente trabajo, queda casi excluido uno de los ejes principales del trabajo que es el *liderazgo joven*. No se ha notado gente menor de 30 años en puestos de liderazgo en las encuestas realizadas. Esto dice que, al menos en la investigación que plantea este trabajo, el polo gastronómico de Devoto *no tiene líderes de la llamada generación Z*. Esta generación entra en vías de desarrollo hacia la formación de nuevos líderes que se espera sean formadores de nuevas ideas y conceptos a nivel profesional en la gastronomía.

Esta situación modelo refuerza la idea de que, aun en zonas gastronómicas consolidadas y con propuestas exitosas de cara al cliente, persisten modelos de gestión laboral tradicionales que no logran responder a las expectativas de las nuevas generaciones ni a los desafíos del sector que busca este trabajo consolidado.

6.3.1.1 Plan de Accion Correctiva de los locales Sunny y Alicia

Estos dos locales en particular presentan problemas en relación a los ejes principales del trabajo. Tienen su estructura formada, pero necesita de un desarrollo más exhaustivo de corrección. Se ha configurado, específico para cada local, un plan de acción correctiva de los diferentes puntos que se necesitan modificar para lograr lo que se busca en los establecimientos modernos: una mejora continua de los recursos generales.

Sunny

El plan de mejora se implementa en 3 ejes:

- Gestión del recurso humano: Formalizar instancias de capacitación interna, facilitando así el recurso del conocimiento del encargado y del equipo de trabajo. Todo esto sumado a una revisión de los turnos de trabajo y mejores condiciones salariales, para reducir cierta sobrecarga laboral, avanzar en un esquema sostenible y reeditar favorablemente al personal
- Organización operativa del espacio: Rediseño en disposición de los puestos de trabajo, flujograma del circuito de circulación y un protocolo sencillo para su implementación durante el servicio
- Sostenibilidad continua: Prioridad en la mejora de condiciones sanitarias e implementación de un sistema básico de gestión de residuos.

Este planteamiento facilita una fuerte cohesión del equipo y un compromiso que tendrá una base más sólida para implementar más mejoras progresivas, inclusive, generando impacto positivo en la experiencia laboral y la calidad del servicio.

Alicia

Se apoya en una modernización de la estructura general de la tradicional organización:

- Gestión del recurso humano: Incorporar instancias de capacitación, haciendo foco en el “standard” de los procesos y la manipulación de alimentos y el servicio. Esto se complementa con la experiencia del personal, que de ser aprovechada, se puede usar de base para armar una buena organización.
- Condiciones laborales: Revisión de los turnos y horarios de trabajo, una mayor transparencia de la definición salarial, con el objetivo de descomprimir la carga laboral de ciertos trabajadores del lugar, retener el compromiso y la motivación.
- Renovación edilicia: A partir de la misma, genera una oportunidad de mejorar el flujo de trabajo en el salón y en la cocina, permitiendo armar un flujograma de una manera eficiente.

Lo más destacado es implementar modernizarse en el sistema cotidiano de organización. La evolución sin perder la identidad tradicional que Alicia ha logrado con los años. La mejora continua a implementar ordena para bien y deja asentado un sistema para las próximas generaciones.

7. Conclusiones y recomendaciones

A partir de aquí, se ha de hacer un “cierre” de la información recopilada sobre los distintos puntos que se han desarrollado a lo largo del trabajo.

1. Estamos ante un cambio total en la gastronomía de la Ciudad de Buenos Aires que ha de reemplazar modelos y estándares de trabajo, donde el principal motor es la **generación Z**. Se debe de adaptar las generaciones anteriores a los diferentes cambios que se impulsan para demostrar que la gastronomía tiene un futuro profesional extraordinario y no solo sea un rubro que este juzgado por la “explotación laboral”
2. Las entrevistas realizadas fueron de completa ayuda a las resoluciones teóricas para terminar de escribir el presente trabajo. Dio a conocer ciertos temas que muestra la teoría y la realidad que se vivía en la Ciudad de Buenos Aires. Sin ellas, no se podría demostrar cómo está actualmente un poco de lo que es la situación laboral y económica en CABA.
3. Se ha de desarrollar punto por punto los objetivos que se plantearon al inicio del trabajo, con algunas observaciones:
 - Para empezar a definir la *sostenibilidad*, se han observado que en varios lugares del mundo la tendencia apunta hacia una tercerización de la gastronomía en ciertos términos (productos, personal, franquicias) y el nuevo sistema que la gastronomía tiene que adaptar a, en este momento y hacia el 2030, un desarrollo simplificado de lo que se plantea como negocio. Los ejemplos que este trabajo describen están definidos a un modelo de negocio de manera general (por ser cadena o por parte de un grupo de socios) y de manera tradicional. Se debe tener en cuenta los cambios a propulsar en estos lugares (si se quisiera) y poder tener un esquema distinto de trabajo. Todo esto dado en el contexto de crisis que vive en este momento la gastronomía. Readaptar hacia modelos más pequeños hace que la capacidad de margen de ganancia, costos y gastos sea favorable.
 - Otra cuestión a definir es sobre cómo se ha de adaptar tanta cantidad de personal sin tener que destruir puestos de trabajo. Con las distintas formas de contratación, se empezó a resolver el problema de la empleabilidad, pero esa empleabilidad no alcanza para el trabajador y obliga la gran mayoría de las veces a tener que buscar otro empleo de menos horas para poder subsistir con sus gastos. Se necesita empezar a tener en cuenta la idea de que la gastronomía es una actividad donde se atraviesan muchas emociones y tratar de evitar los famosos “burnout”.
 - La innovación que se debe implementar en la gastronomía de la Ciudad de Buenos Aires es relativa al trabajador y a la situación que atraviesa la empresa, restaurante, local o establecimiento. Esto quiere decir que desde la parte de la

infraestructura, la parte creativa y humana de un negocio es determinante a todo aquello que requiera un cambio que sea necesario. Las encuestas nos dan a entender que no solo los cambios que se necesitan para mejorar la calidad de trabajo de los factores determinantes del negocio gastronómico son los que determinan un concreto desafío, sino que también lo hace la situación laboral, económica y social (con respecto a las tendencias) que tenga en ese momento el país. Por otro lado, Dandy y Cucina Paradiso son ejemplos de innovación para otras áreas que no son solo la gastronomía, sino también para lo que es la logística de entramado de los productos (centros de producción y distribución en el día) y el futuro del delivery de la Ciudad de Buenos Aires.

No obstante, los locales de Sunny y Alicia están ligados a lo que se busca cambiar, bajo una mejora continua, implementando un plan de acción correctivo para cada local con sus respectivas modificaciones en los estados de los recursos humanos y los recursos materiales.

- Desde el punto de vista del trabajador joven (la generación Z), la búsqueda de oportunidades es cada vez más elevada y los trabajos en materia gastronómica tienen cada vez más salida en la Ciudad de Buenos Aires. La misma cuenta con todo tipo de ideas de proyecto de negocio que impulsan que esta generación tenga una motivación para poder trabajar en el área que le sea favorable y poder pensar la idea de lograr ser emprendedor inclusive hacia un futuro. Pero aquí la cuestión cambia. Los gastronómicos de las generaciones pasadas¹ *no están interesados en querer reconvertir sus trabajos*. Esto se debe por temor a un *cambio de vida*. La generación Z es volátil para las cuestiones laborales y no tiene miedo a cambiar constantemente. También se incluye la cuestión del aprendizaje en gastronomía. Las generaciones anteriores son más duras para poder enseñar/capacitar a los jóvenes, generalmente por cansancio y falta de tiempo necesario. Por eso se hace total hincapié en la necesidad de seguir profesionalizando el rubro y que los jóvenes se formen y estudien todo lo relacionado al universo gastronómico.
- Hacia lo que nos refiere con la sustentabilidad, esta generación es totalmente consciente de la importancia de un entorno sustentable de trabajo, aplicado a todos los trabajos de la gastronomía o que tengan relación con ella. Se buscan maneras de reutilizar plásticos o no usarlos, tener todo de materiales duraderos y de uso convencional, que los ambientes de trabajo no estén contaminados de olores, que la basura esté bien separada entre *reciclables* y *orgánicos* y que el lugar de trabajo tenga una ambientación bien iluminada y con buen acceso a internet desde su lugar de trabajo. Aunque no menor el último punto, la

¹ Esto no habla de todos. Es una referencia a los gastronómicos que están cómodos en sus trabajos y no ceden nada por cambiar esa comodidad (N. del E.)

importancia de sistemas claros digitales y su conexión con el internet del lugar debe ser acorde a la cantidad de conexiones que debe tener el local para no retrasar al sistema de trabajo.

4. Por esta época, las formas de trabajo y el trato que se define como “*explotación*” son dos de las cosas que deben de cambiar a corto plazo, por no objetar de inmediato, para mantener viva la idea de lo hermosa y agradable que es la gastronomía que tiene la Ciudad de Buenos Aires.
5. Por último y como cierre a este trabajo, en términos generales la generación Z ya es protagonista de la gastronomía por querer implementar una profesionalización mayor y un nivel mayor en las cuestiones alimenticias que se buscan y necesita la Ciudad de Buenos Aires. No obstante hacia el 2030, con el apoyo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, la Dirección General de Desarrollo Gastronómico, la Asociación de Hoteles Restaurantes Confiterías y Cafés (AHRCC) y la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), pensar en gestionar recursos para seguir profesionalizando el rubro, tanto a empleados como a empleadores. De no tener apoyo estatal, se buscaría crear un círculo entre privados para lograr este objetivo.

8. Bibliografía

- Alvarez, M. Perticone, C. (2011). Crónica de la Gastronomía Porteña: Tradición e Identidad (1810 - 2010). Editorial Dunken.
- Anton, M (2026). "Mis valores, mis compras": la Gen Z impulsa el consumo responsable. La Nación.
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/mis-valores-mis-compras-la-gen-z-impulsa-el-consumo-responsable-nid07032026/>
- Ballesteros, N (2025). "Disponibilidad total": Crisis del Trabajo y Nuevas Formas de Explotación. El impacto de la Pandemia en el Sector Gastronómico. FAHCE, Universidad Nacional de La Plata.
- Barquero, L (2024). El secreto para un restaurante exitoso empieza con el bienestar de su equipo. Animal Gourmet.
<https://www.animalgourmet.com/2024/10/04/salud-mental-en-la-gastronomia>
- Birgin, C (2025). 25 restaurantes 2025: El nuevo mapa gastronómico de la ciudad. La Nación.
<https://www.lanacion.com.ar/revista-lugares/mapa-gastronomico-de-buenos-aires-bodegones-etnicos-de-fusion-estos-son-los-25-nuevos-restaurantes-nid13082025/#4>
- Bistrosoft (2025). Crowdfunding para restaurantes: una fórmula de expansión de locales gastronómicos.
<https://bistrosoft.com/crowdfunding-para-restaurantes-una-formula-de-expansion-de-locale-gastronomicos/>
- Cabrera, E (2025). Crece el trabajo en plataformas digitales por el freno del empleo formal y se profundiza la precarización. Ambito Financiero.
<https://www.ambito.com/economia/crece-el-trabajo-plataformas-digitales-el-freno-del-empleo-formal-y-se-profundiza-la-precarizacion-n617124>
- Calvente, E (2025). Argentina 's Economy: Challenges and Opportunities in 2025; Recuperado de INAC Global Executive Search
<https://www.linkedin.com/pulse/spotlight-series-01-2025-argentinass-economy-1heme/>
- Camarillo, G (2025). Dark kitchen: qué son y por qué están cambiando el negocio de la comida. La Guia de Franchicias.
<https://laguiadefranchicias.com/franchicias/dark-kitchen-que-son-y-por-que-estan-cambiando-el-negocio-de-la-comida/>

- Cosso Leskovar (2018). Generación Z: Un Enfoque Objetivo. Universidad Torcuato Di Tella.
- Daniel. (2018). El poder de las redes sociales y la gastronomía. The Foodie Studies.
<https://thefoodiestudies.com/el-poder-de-las-redes-sociales-y-la-gastronomia/>
- Deptho's Authors Tribe (2025). Cocinas híbridas: Innovación, funcionalidad e inspiración en el corazón del hogar. Depto.ai.
<https://deptho.ai/es/blog/hybrid-kitchen-designs-living-spaces>
- Di Grande, L (2025). Restaurantes en crisis: por la fuerte caída del consumo, cierran cada vez más locales en CABA y hay alerta en el sector. Infobae.
<https://www.infobae.com/economia/2025/06/11/restaurantes-en-crisis-por-la-fuerte-caida-del-consumo-cierran-cada-vez-mas-locales-en-caba-y-hay-alerta-en-el-sector/>
- Eliano, M (2025). Restaurantes vacíos y el cierre de varios proyectos destacados encienden alarmas en la gastronomía porteña. La Nación.
<https://www.lanacion.com.ar/revista-lugares/esta-muy-flojo-restaurantes-vacios-ventas-e-n-caida-y-un-sector-que-no-repunta-nid15072025/>
- Equipo BCH (2024). Marketing experiencial en gastronomía: qué es y cómo usarlo. Barcelona Culinary Hub.
<https://www.barcelonaculinaryhub.com/blog/marketing-experiencial-en-gastronomia-que-es-y-como-usarlo>
- Figuerola, E. (2025). Gioia Cocina Botánica: un veggie de lujo en Buenos Aires. WhereLunch.
<https://experiencias.wherelunch.com/2025/01/15/gioia-cocina-botanica/>
- Frumento, F (2026). La guía del freelance: todo para ser freelancer en 2026. TiendaNube.
<https://www.tiendanube.com/blog/freelance-que-es/>
- Gallardo, A (2025). Cómo los rasgos culturales y la gastronomía definen las nuevas experiencias urbanas. Infobae.
<https://www.infobae.com/tendencias/2025/05/04/como-los-rasgos-culturales-y-la-gastronomia-definen-las-nuevas-experiencias-urbanas/>
- Galván, C. & Wright, G. S. (2024). Nuevas modalidades laborales en la economía digital: un estudio empírico del trabajo de reparto en Argentina. BID

- Garcia Llorente, P (2024) ¿Qué es un concepto gastronómico y cómo se desarrolla? Karibu Agencia.
<https://www.karibuagencia.com/post/qu%C3%A9-es-un-concepto-gastron%C3%B3mico-y-c%C3%B3mo-se-desarrolla>
- Garre Victoria, E (2025). Cómo la Generación Z está transformando las experiencias gastronómicas en todo el mundo. Food Service.
<https://foodservicemagazine.es/2025/02/como-la-generacion-z-esta-transformando-las-experiencias-gastronomicas-en-todo-el-mundo.html>
- Germanier, R & Darioly, A (2025). Hospitality industry's recruitment and retention challenges: practitioners' perspectives, Gen Z's recommendations. Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. 17 No. 6 pp. 764–767
- Grosz, M (2019). Las apps de delivery no paran de crecer y en Buenos Aires un tercio de la gente ya las probó. Clarín.
https://www.clarin.com/sociedad/apps-delivery-paran-crecer-buenos-aires-tercio-gente-probo_0_0h_lztkAr.html
- Gruyaert, E. Goldstein, S, Lee, E. Rauch, M (2025). How AI is revolutionizing restaurants. Deloitte.
<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/ai-in-restaurants>
- Hosteltur (2025). Tendencias 2026 en hoteles y restaurantes: identidad, coherencia y cercanía.
https://www.hosteltur.com/173179_tendencias-2026-en-hoteles-y-restaurantes-identidad-coherencia-y-cercania.html
- Ingka Centres (2024). Life's Secret Sauce? New Study Reveals Real-Life Connections and Play are the Ultimate Joy Providers.
<https://www.ingkacentres.com/es/newsroom/new-study-reveals-real-life-connections-and-play-are-the/>
- Jaccoud, F. Monteforte, M. Pacifico, L (2011). La evolución del empleo en la Argentina desde la crisis del “Tequila” hasta la actualidad. Cantidad ¿vs? Calidad. Centro de Estudios sobre Población, Empleo y Desarrollo, Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad de Buenos Aires
- Linares, R.L (2025). La cadena de suministro en la industria gastronómica. Meer.
<https://www.meer.com/es/89273-la-cadena-de-suministro-en-la-industria-gastronomica>

- Los Foodistas (2025). El Mercado, Faena: la conexión de la carne argentina con la tierra.
<https://losfoodistas.com/el-mercado-faena-carne-argentina/>
- Lourdes, L (2025). Contratos híbridos: firmas digitales y autógrafos en perfecta armonía.
<https://derecho.gea.lat/contratos-hibridos-firmas-digitales-y-autografos-en-perfecta-armonia/>
- Mafud, L (2024). Ocho tendencias gastronómicas que están cambiando la forma de alimentarnos y conectarnos con la comida.
<https://www.forbesargentina.com/lifestyle/ocho-tendencias-gastronomicas-estan-cambiando-forma-alimentarnos-conectarnos-comida-n54206>
- Martínez, R (2025). Deliveries: Expresión de una nueva economía. Universidad Nacional de Rosario. Rosario
- Mera, M. Petrone, L. Echandi, J (2022). Nuevos desafíos en el sector gastronómico: la crisis de la pandemia y la expansión de las plataformas de reparto. Programa de Protección Social de VIDLab & Cippec.
- Merriman, M. (2014). What if the next big disruptor isn't a what but a who? Ohio: Ernst & Young.
- Mirtha, J. (2024). Tendencia de recursos humanos en la industria gastronómica. Espacio Conexión.
- Movimiento Consultora (2024). La Evolución de la Industria Gastronómica en Argentina hacia el 2030. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/pulse/la-evoluci%C3%B3n-de-industria-gastron%C3%B3mica-en-argentina-yiyxf/>
- Norrild, J (2017) Las cartas de menú de la Ciudad de Buenos Aires (Argentina): Su evolución y potencial para el aprovechamiento turístico. Universidad Nacional de la Plata
- Poloche, S. Parra, D. Niño, S (2025). Transformación Digital en la Industria Gastronómica. Universidad EAN.
- Randstad (2024). 34% de la Generación Z se siente incomprendida en su trabajo.
<https://docs.google.com/document/d/1axMvAvWjwCQoVun2oQUGHBgQ5VXIKaJvo2L7jTr68E0/edit?tab=t.0>

Randstad (2025). 1 de cada 3 trabajadores de la Generación Z planea cambiar de empleo en el próximo año.

<https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/press-releases/1-cada-3-trabajadores-generacion-z-planea-cambiar-empleo/>

Redacción BAE Negocios (2026). El salario real privado cayó hasta 6,7% y crece el pluriempleo. BAE Negocios.

<https://www.baenegocios.com/economia/el-salario-real-privado-cayo-hasta-6-7-y-crecen-el-pluriempleo-y-las-horas-trabajadas/>

Redacción El País (2019). La gastronomía en tiempos de Instagram. El País.

<https://www.elpais.com.uy/domingo/la-gastronomia-en-tiempos-de-instagram>

Redacción En La Cocina (2025). ¿Qué es una cocina modular y por qué está revolucionando la hostelería?. En La Cocina.

Redacción Línea de Defensa (2025). Contratos Flexibles: Adaptación Laboral Inteligente.

https://lineadedefensa.com/blog/contratos-flexibles-adaptacion-laboral-inteligente.php?tc_id=rqi7dbkxyj6e7c5jiso8jofdd#

Restaura Pro (2025). Dark kitchens, food trucks y pop-up restaurants: modelos alternativos de negocio gastronómico.

<https://www.restaura.pro/blog/es/dark-kitchen-food-truck-modelos-alternativos-negocio-gastronomico>

Roman, C. Greenhill, J. Gamboa, V. Zamorano, V (2025). La intergeneracionalidad en entornos laborales. SeniorLab UC

Rubio, A (2022). Revenue Shares: Qué son y cómo funcionan.

<https://www.rpjmconsultoria.com/post/revenue-shares>

Ruiz Garza, D. Y (2025). Tokenización en restaurantes. Genially

<https://view.genially.com/68cc28338f2f3a6d087b2370>

S.L Iproup (2025). El país más "quemado" de la región: por qué crece el burnout entre los trabajadores argentinos. Iproup.

<https://www.iproup.com/empleo/61650-cansancio-extremo-y-desmotivacion-argentina-en-cabeza-el-ranking-regional-de-burnout>

Sedano, A & Gonzalez, A (2023). La sustentabilidad en la industria de restaurantes: prácticas, desafíos y oportunidades. Centro de Investigaciones de la Escuela de Negocios.

- Selmi, E (2025). The New Priorities of Gastronomy in 2026. WeAreFood.
<https://www.wearefood.agency/post/the-new-priorities-of-gastronomy-in-2026>
- Tari, A. (2010). Generación Y: Fenómenos Psicológicos Clínicos y relaciones sociopsicológicas en la era de la información. Jaffa Kiadó.
- Travers, M (2025). 3 Reasons Why Gen Z Is ‘Burning Out’ Fast — By A Psychologist. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/traversmark/2025/03/31/3-reasons-why-gen-z-is-burning-out-fast---by-a-psychologist/>
- UNWTO (2023). UNWTO Strengthens Links Between Agriculture, Gastronomy and Tourism.
<https://www.untourism.int/news/unwto-strengthens-links-between-agriculture-gastronomy-and-tourism>
- Wharton (2025). La importancia de la flexibilidad en los modelos de negocio de las startups. Knowledge at Wharton.
https://knowledgeatwharton.com/es/economia/la-importancia-de-la-flexibilidad-en-los-modelos-de-negocio-de-las-startups/#google_vignette
- Zorba, P. (2021). El regreso de Elena, el restaurante que revolucionó la gastronomía del Hotel Four Seasons. Clarín.
https://www.clarin.com/gourmet/regreso-elena-restaurant-revoluciono-gastronomia-hotel-four-seasons_0_aqLksKH2i.html

9. Anexos

Cuadro 1: Información respecto a las condiciones laborales de la cadena Dandy

<i>Categoría</i>	<i>Datos</i>
Modalidad de contratación	Presencial fijo
Rango etario del personal	20 a 35 años
Clima laboral	Ambiente amigable
Capacitaciones	No ofrece
Salario	Convenio UTHGRA
Jornada Laboral	9 horas diarias
Francos	1 franco y medio por semana
Instancias de formación interna	Degustación cuando cambia la carta
Equipo de trabajo	5 mozos, 4 cocineros 3 encargados, 2 bacheros, 2 barman y 3 baristas
Tipo de servicio	Servicio Rápido/Pre Elaborado
Estado del establecimiento	En buen estado

Cuadro 2: Información respecto a las condiciones laborales de la cadena Cucina Paradiso

<i>Categoría</i>	<i>Datos</i>
Modalidad de contratación	Presencial/Virtual
Rango etario del personal	30 a 45 años
Clima laboral	Ambiente agradable
Capacitaciones	Brinda sobre cambios de carta y de liderazgo
Salario	UTHGRA
Jornada Laboral	9 horas diarias
Francos	1 franco y medio por semana
Instancias de formación interna	Degustación cuando cambia la carta
Equipo de trabajo	4 mozos, 2 cocineros, 1 bachero, 1 encargado
Tipo de servicio	Servicio Rápido/ Elaboración Propia
Estado del establecimiento	Muy buen estado

Cuadro 3: Información respecto a las condiciones laborales de la Sunny

<i>Categoría</i>	<i>Datos</i>
Modalidad de contratación	Presencial (Prueba de cocina)
Rango etario del personal	20 a 40 años
Clima laboral	Ambiente muy forzado
Capacitaciones	No ofrece
Salario	Decisión de los dueños
Jornada Laboral	De 9 a 12 horas
Francos	1 franco por semana
Instancias de formación interna	Ninguna
Equipo de trabajo	3 mozos, 2 cocineros, 1 pizzero, 1 encargado, 1 bachero, 1 barman
Tipo de servicio	Servicio Rápido/Elaboración Artesanal
Estado del establecimiento	En buen estado

Cuadro 4: Información respecto a las condiciones laborales de Alicia.

<i>Categoría</i>	<i>Datos</i>
Modalidad de contratación	Presencial (Prueba de Cocina)
Rango etario del personal	23 a 55 años
Clima laboral	Favorable
Capacitaciones	No ofrece
Salario	Decisión de los dueños
Jornada Laboral	9 a 12 horas diarias
Francos	1 franco por semana (Lunes)
Instancias de formación interna	Degustación en cambio de carta
Equipo de trabajo	6 mozos, 6 cocineros, 2 bartenders, 2 encargados
Tipo de servicio	Servicio Rápido/Elaboración Artesanal
Estado del establecimiento	Deteriorado

Ilustración 4 (Dandy) (Fuente: Elaboración Propia)

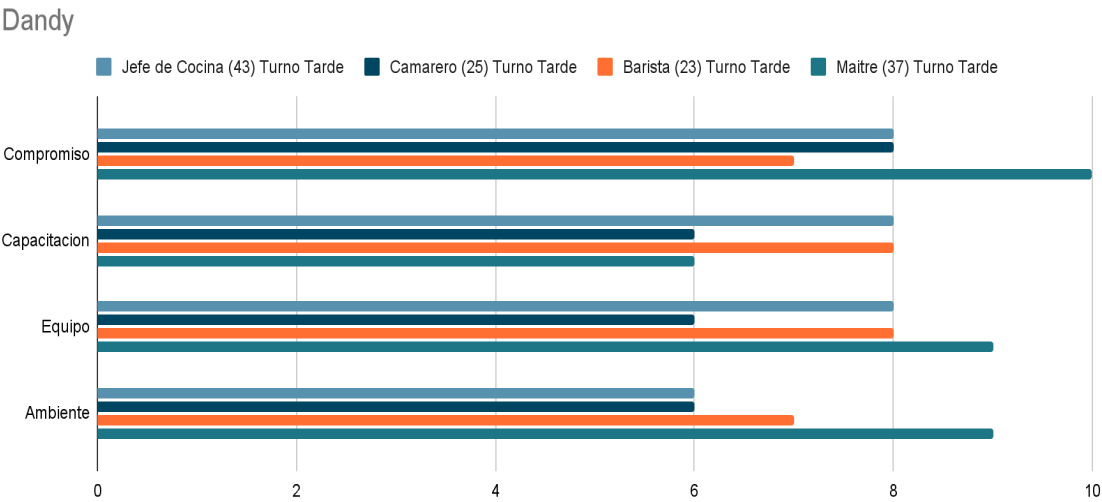


Ilustración 5 (Cucina Paradiso) (Fuente: Elaboración Propia)

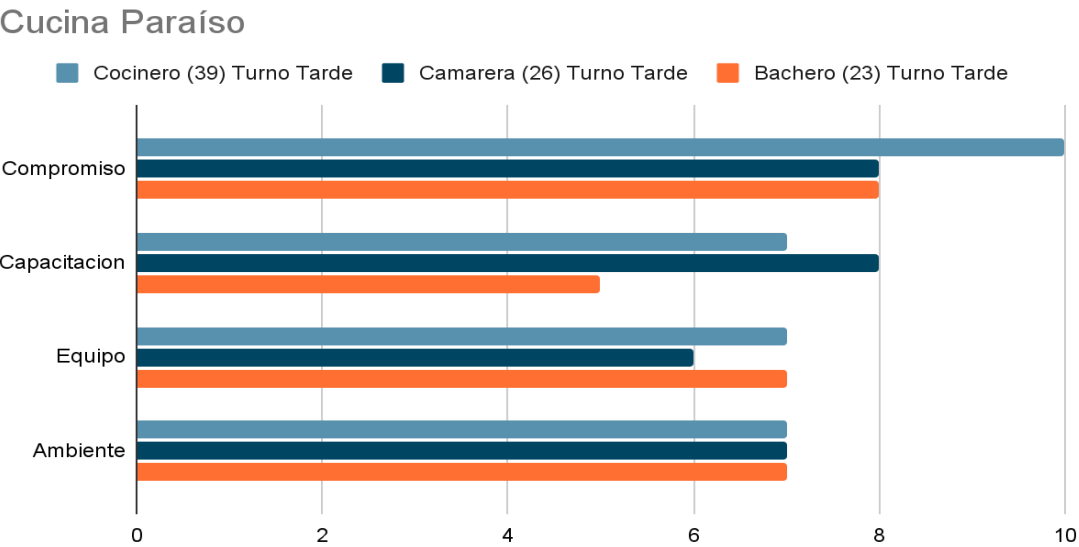
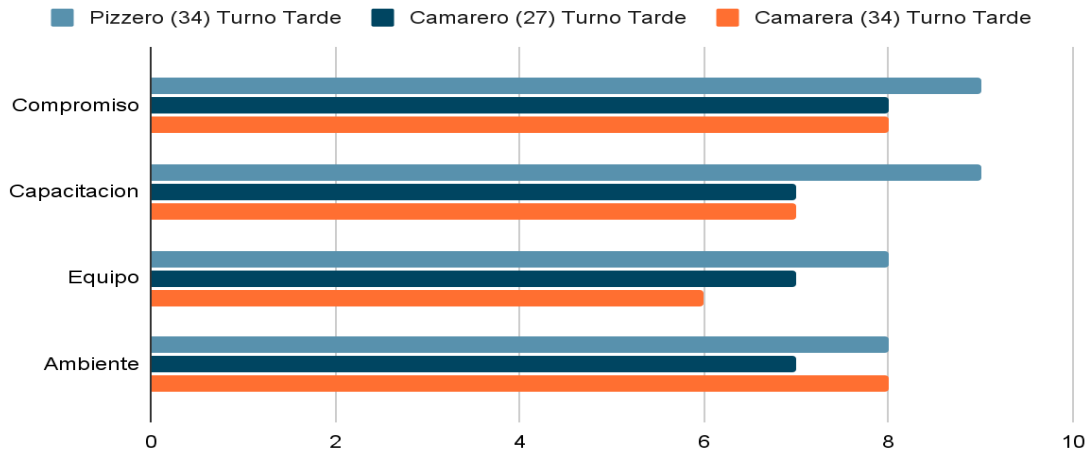
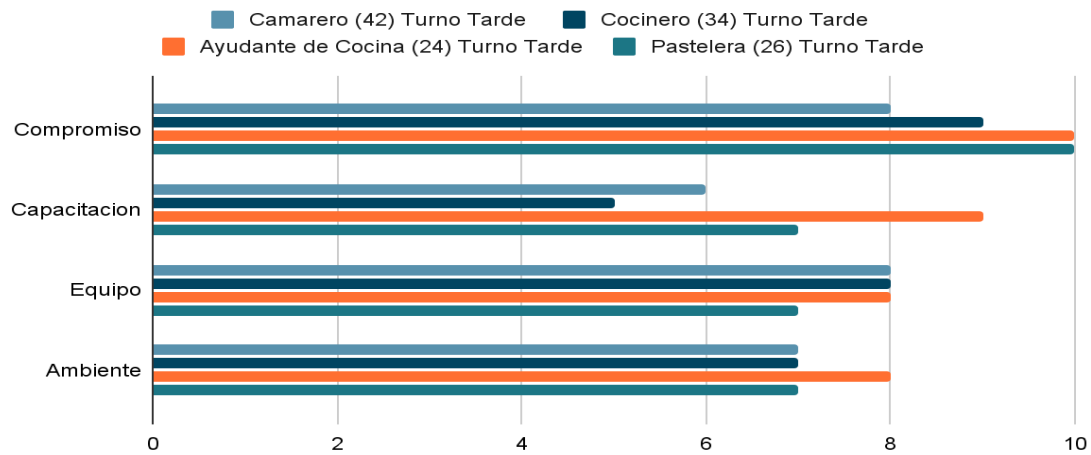


Ilustración 6 (Sunny) *(Fuente: Elaboración Propia)***Sunny****Ilustración 7 (Alicia)** *(Fuente: Elaboración Propia)***Alicia****Cuadro 5: Estadística de cada palabra** *(Fuente: Elaboración Propia)*

	Compromiso	Capacitacion	Equipo	Ambiente	TOTAL LOCALES
Dandy	8.25	7	7.75	7	7,5
Cucina Paradiso	8.66	6.66	6.66	7	7,24
Sunny	8.34	7.66	7	7.66	7,66
Alicia	9.25	6.75	7.75	7.25	7,75
TOTAL PALABRAS	8,62	7,01	7,29	7,22	

Ilustración 8: Estadística total de las palabras *(Fuente: Elaboración Propia)*

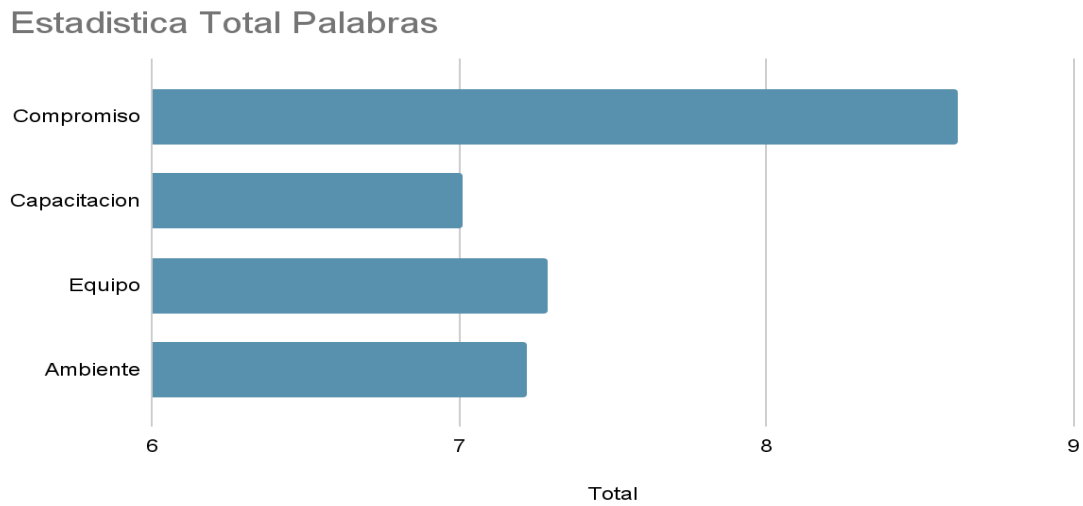
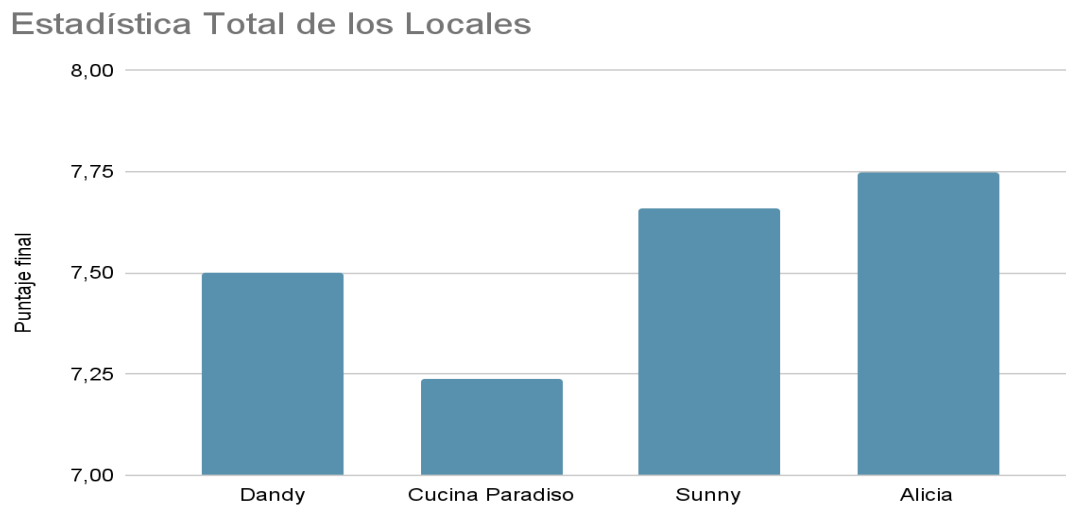


Ilustración 9: Estadística Total de los Locales *(Fuente: Elaboración Propia)*



9.1 Entrevista a los Encargados de los Establecimientos

1. *¿Cuál es el principal propósito a la hora de contratar personal?*

- Alan (Dandy): “El compromiso con el área y el equipo de trabajo, sumado al perfil de lo que se busca. La franquicia busca profesionales que sepan de lo que hacen”
- Pablo (Cucina Paradiso): “Buscamos personas con vocación en este rubro, que comprendan lo que busca la marca de ellos y tengan ganas de aprender”
- Anderson (Sunny): “El propósito en esta época es encontrar gente responsable y comprometida. Este local trabaja mucho, muchas horas, y siempre aclaramos esas cosas a la hora de entrevistar”
- Maximiliano (Alicia): “Se busca en general la buena predisposición a la hora de entrar a trabajar aquí. Aquí hay mucho personal con experiencia y siempre se busca un perfil apto para ello”

2. *¿Cual es el ambiente laboral actual del personal?*

- Alan (Dandy): “El ambiente es muy bueno. A veces se generan rispideces que son normales de los servicios que hacemos y tratamos de solucionarlo de la manera más pacífica y profesional posible”.
- Pablo (Cucina Paradiso): “Somos un grupo chico que está muy bien conectado y laboralmente tenemos un muy buen ambiente”
- Anderson (Sunny): “El equipo está en un muy buen momento en relación al clima laboral que hay. A veces si se complica bastante el clima ya que manejamos muchos pedidos y los chicos se estresan bastante y se malhumoran con las situaciones. Pero siempre trato de solucionar los conflictos de servicio y seguir motivando al equipo”.
- Maximiliano (Alicia): “Tenemos un ambiente con mucho trabajo. Hay gente ya más grande que tiene actitudes bastante conflictivas a veces y la verdad es que el ambiente es muy tenso a veces. Son gente con mucha experiencia y años en el lugar”

3. *¿Cuáles son las diferentes dificultades que se enfrenta en la gestión?*

- Alan (Dandy): “Estamos con ciertas cuestiones relacionadas al nuevo sistema que están implementando de pedidos y su despacho. La marca tiene un fuerte en los platos de restaurante y están cambiando los métodos de cocción de ciertos productos, como pueden ser las carnes y las verduras. Tratamos de implementar un sistema de trabajo más eficaz también que se desarrolla en la organización de

tareas planificadas en la semana, para tener más control en los stocks y en los faltantes.”.

- Pablo (Cucina Paradiso): “La gestión que manejo está implementando opciones nuevas y que requieren mayor dificultad en los servicios. Con el cocinero (el que se dedica a la parte de panadería y las pastas) estamos empezando a armar los “standard” de los platos y como manejamos el stock de los productos para esos platos. Son recetas y emplatados que dicta la empresa y tiene que ser tal cual lo piden”.
 - Anderson (Sunny): “Con las nuevas opciones que están en la carta, estamos probando si al comensal le gusta la opción, desea hacer alguna recomendación o alguna crítica. Por otro lado, la marca está optando por achicar opciones ya que el menú era muy variado para algunos productos y debido a la baja de consumo que hubo el año pasado, se decidió cambiar algunos productos y bajar el costo base de ciertos platos. La realidad es que con la propuesta de la carta esperamos repuntar para este verano”.
 - Maximiliano (Alicia): “Desde mi gestión hay dos cuestiones que siempre están en tema: la comodidad de los empleados y el buen servicio al comensal. Desde Alicia hace muchos años que tratamos con un público muy grande y cierta gente *habitué* del lugar. Se decidió este año implementar algunos cambios en el lugar, ya que esta antigua la decoración y cambiar el estilo del lugar. Es un cambio muy grande que desiste mucha gente que nos conoce, pero sé que tiene que hacerse porque quedó todo el lugar muy ambiguo junto a todo lo que ves alrededor por la zona. En eso veremos cómo lo toma el cliente y qué expectativa tiene. Todo esto acompañado de un cambio de carta, al estilo del lugar, obviamente”.
4. *¿Bajo qué régimen están los salarios en el establecimiento y qué opinión tiene respecto a la situación económica? ¿Cree que los empleados están satisfechos en relación trabajo/salario?*
- Alan (Dandy): “Los salarios están bajo los regímenes de UTHGRA en lo que respecta a la escala salarial que corresponde. Hay muchos puestos dentro de lo que es Dandy y todos cobran dependiendo de esa escala. La situación económica actual es difícil. Lo sé como consumidor también. La marca maneja una revisión mensual de costos por ese motivo y trata de mantener lo más posible todos los puestos y opciones del menú, sin abaratar o disminuyendo la calidad. Se plantea un esquema bastante duro en el 2026 por la baja de consumo, según estima la marca. Esto viene a cuenta que se tenga que tener en cuenta que la empresa desde esas medidas dictadas para el inicio del año, tendrán un fuerte impacto en el trabajo, hasta impactar en mi puesto también.

- Pablo (Cucina Paradiso): " El régimen de salarios es bajo UTHGRA y está blanqueado el 100%. Está bajo la escala de restaurantes y cafeterías. Esto viene acompañado de las propinas que los empleados perciben digitalmente y física, que suma al monto final del salario. Si me preguntas si están satisfechos: yo te diría que sí. El equipo tiene ya más de 2 años y la verdad es que no veo a ninguno enojado o descontento con el salario. Por otro lado, entiendo que la situación es bastante complicada para vivir; todo es más caro, todo sube y se complica, hasta para darte gustos. El consumo bajó bastante este año, se espera que repunte en 2026 en Cucina. Por suerte no tocaron los costos de ciertas cosas importantes, como puede ser los cafés, la viennoiserie y los productos de marca".
- Anderson (Sunny): "Los regímenes de salario se basan en lo pactado con los dueños del lugar. Es más o menos lo que cobra un empleado de gastronomía como en todos lados. Además que con respecto a la relación entre el trabajo y el salario se equipara con la propina también. No tenemos aplicado lo de la propina digital todavía pero estamos en proceso de hacerlo. Como te mencioné antes, la situación económica de todo es complicada. Aquí se vio una baja de consumo fuerte que sigue decreciendo y hay un impacto en lo laboral, sobre todo de martes a viernes. Los fines de semana se trabaja mucho mejor y hasta se llena toda la vereda. Aunque no compensa que los otros días no haya muchos cubiertos".
- Maximiliano (Alicia): "Los empleados de más antigüedad tienen un salario atado a los convenios de UTHGRA y un extra por plus de antigüedad y presentismo. De por sí, los salarios básicos de los convenios, a mi criterio, son bajos en este momento viendo cómo está la economía y los comentarios que hacen los empleados sobre su situación propia (donde algunos hacen otro rebusque para llegar a fin de mes). Aquí el consumo fue creciendo y otros restos de la zona comentan lo mismo: hay una situación muy difícil, pero que es estable por el momento. Si sigue así este año, a mi criterio, cerraran muchos aquí porque no van a sostener a pérdida todo el día".

5. *¿Cómo se organizan todos los días sabiendo que hay una caída grande del consumo y que el personal no está conforme con su calidad de vida?*

- Alan (Dandy): "Es una tarea muy difícil. Como encargado y sabiendo que tenemos un sector de RRHH de la empresa que organiza la situación del personal y estipula esto, la realidad es que si el empleado tiene una oferta más favorable de trabajo, no vamos a retener al empleado. No somos nadie para decidir la vida y la situación de nadie. Hasta los mejores empleados, con los que mejor te llevas laboralmente a veces duele que se vayan porque hacen los días laborales más

llevaderos y tranquilos. La entrada de nuevo personal siempre es una tarea extra a la hora del servicio, sobre todo si la persona tarda en entender cómo se trabaja”.

- Pablo (Cucina Paradiso): ”Como dije antes, la caída de consumo hace que tengamos que prever ciertas temáticas de nuestro restaurante: hace 1 mes aproximadamente planteé la idea de reducir las opciones de la carta, que por “ranking de ventas” no salen o no tienen viabilidad. La marca se negó rotundamente a esto y mi respuesta fue: estamos trabajando con las opciones más baratas porque no viene el público esperado a almorzar o cenar. Se centra en realizar esas opciones de una manera correcta para que vuelvan a visitar el restaurante. Por más que seamos una cadena, si yo no muestro una facturación adecuada, soy candidato a perder mi puesto de trabajo y ser reemplazado. En coincidencia con tu pregunta: hasta yo tengo ese problema en relación a la calidad de trabajo y la remuneración pretendida. No estoy conforme con la situación y espero que tenga una mejoría.
- Anderson (Sunny): “Desde ya te informo que la productividad está muy baja. Estoy sosteniendo los puestos de trabajo necesarios para que funcione (sabiendo que los viernes y sábados trabajan bastante). Esta época es difícil de verdad, porque ya es indeterminado el tiempo que llevamos en caída de consumo. Como te mencioné antes, los días de semana son casi imposible de repuntar en términos de consumo. Y lo mismo pasa en los otros lugares de la zona. Hace poco hable con los que compraron Monte Olivia², y están convencidos de que la situación va a repuntar cuando se ordene un poco la economía. Ellos, vecinos del barrio, son gente que hace muchos años está involucrada en el crecimiento del barrio y lograron que su barrio hoy sea este polo gastronómico que sigue en apertura”.
- Maximiliano (Alicia): “La situación de Alicia con respecto a lo que es la organización se basa en que casi todos los días los empleados sienten una preocupación por la situación, yo veo lo que les pasa. Aquí hay gente hace muchos años, camareros de mucha experiencia y sabemos que es estar bien y que es estar mal. Como lo ocurrido el mes pasado, no he visto nada igual. Los fines de semana realmente nos salvan y realmente nos ponen en una situación favorable. Pero a la mañana, y en general la semana, no viene para nada bien. Y eso me llama la atención porque hasta hace 2 años atrás acá se trabajaba todo el día bastante fuerte. Luego decayó muchísimo. Ahora que empieza el verano y por ende las vacaciones, yo no espero un repunte sino una estabilidad al menos. Cuando termine esta época se verá realmente si seguimos igual o no”.

6. *¿Qué cambios tecnológicos se implementaron durante estos años? ¿Modificó para bien la gestión o complicó de manera continua los procesos?*

² La famosa heladería que estuvo en la esquina de Nueva York y Fernandez de Enciso durante más de 40 años, cerró sus puertas en 2016 y fue subastada en 2025.

- Alan (Dandy): “En estos años que tengo aquí fueron relativamente pocos los cambios a nivel tecnológico. Principalmente fue la introducción del código QR en todas sus versiones: desde la carta hasta los listados de pedidos. Así también los cambios de las maquinarias de cafetería: teníamos 2 cafeteras simples al principio y trajeron hace poco una más doble espresso, con molinillo digital aparte. Luego aquí siguieron utilizando los mismos artefactos desde la inauguración. Desde mi punto de vista, si modificó para bien la gestión porque, por ejemplo, el QR es una manera muy sencilla de visualizar lo que sea y para los métodos de pago es la manera más sencilla de pagar hoy en día”.
- Pablo (Cucina Paradiso): “Durante el año pasado hubo cambios en materia de gestión y tecnología. Implementaron a la hora de hacer panes los hornos Pauna especiales para panadería (de tipo convectores), ya que antes teníamos hornos comunes eléctricos. Después lo que es la introducción del sistema de pagos y propina digital con el código QR, que facilita todo el sistema de gestión de pagos.
- Anderson (Sunny): “Aquí uno de los cambios a nivel tecnológico fue la implementación de una amasadora más grande y moderna. Nos permitió ampliar la capacidad de producción y tener mayor stock de salida para el mismo día”
- Maximiliano (Alicia): “Este último año la verdad no tuvimos un cambio en materia tecnológica. No tuvimos una compra significativa que haga que la gestión cambie. Eso lo tendremos este año, con la renovación del local”

7. *¿Cómo es el manejo del delivery/take away? ¿Cuánta demora tiene? ¿Qué es necesario para mejorar?*

- Alan (Dandy): “El delivery es un tema bastante recurrente aquí. Tenemos opción de delivery y take away hace unos años ya. Han pasado muchas cuestiones con respecto a eso. La opción de delivery que tenemos es Rappi o Pedidos Ya. En general buscamos que sean motos las que lleven el pedido por un tema de demora que a veces tenemos. Recibimos un aproximado de 20 a 30 pedidos por día de delivery y 10 a 15 de take away. La marca tiene un estándar de los pedidos. Tienen un envase donde se pone la comida que es de plástico y se envuelve en aluminio. Luego, se mete una bolsa de papel madera y se despacha hacia el rider correspondiente por una ventanilla que tenemos en la entrada al local. Los pedidos tardan aproximadamente entre 20 a 25 minutos en ser despachados, ya que el nivel de trabajo es bastante fuerte en los horarios de los pedidos y priorizamos al cliente del salón generalmente. Lo que habría que mejorar sería ese tiempo de demora, ya que hay días que los pedidos salen tarde y hay que pensar que no es solo 1 destino, sino hasta casi 4 lugares tiene que llegar y tuvimos varias quejas de las tardanzas.

- Pablo (Cucina Paradiso): “Aquí tenemos opción de delivery/take away. Está desde siempre y la política de gestión que implementó la empresa se basa en darle el servicio más completo posible al cliente. Recibimos entre 10 hasta 20 pedidos por día de delivery y take away dependiendo el día; a veces hacemos 20 pedidos y a veces nada. Se despacha en envases reciclables aptos para calor y se envía junto con pan y queso rallado si fuera alguna pasta. En ciertos pedidos si el monto es elevado del pedido, de cortesía se envía algún bocado dulce de los que tenemos en carta. En general pedimos que vengan motos por el tiempo de despacho del pedido. Tratamos que no tarde más de 40 minutos porque hemos tenido quejas de que llega fría la comida”.
- Anderson (Sunny): “La cuestión del delivery y take away que tiene Sunny es bastante compleja. Desde que se implementó en la apertura, ha habido todo tipo de quejas. Desde pedidos erróneos, faltas en los pedidos, el pedido que llega frío, etc. Aquí tenemos un aproximado de 15 a 20 pedidos por día de delivery y me atrevo a decir que de take away es casi nulo; la gente viene a comer directamente. Se despacha en envases de plástico y se cubre con separador y aluminio, dentro de una bolsa de papel madera. Para las pizzas, se pone en bandejas más grandes, con separador también. La gestión tiene que mejorar en base al despacho, ya que hay días que no se llega a cumplir el tiempo estándar de pedido y llega el pedido 1 hora después. En general los fines de semana son cuando más delivery hay y en el horario de mayor trabajo”.
- Maximiliano (Alicia): “El delivery que hay aquí por suerte funciona muy bien. No tenemos un gran público y actualmente manejamos 10 a 15 pedidos por día. Aquí hay más take away; mucha gente llama todavía para pedir por teléfono y retirar. Por suerte, son pocas las veces que se nos han quejado, ya que sale rápido o al estar programado te da tiempo a preparar adecuadamente. Se despacha en envase de plástico descartable y se cubre con aluminio en bolsa plástica reciclable”.