

GRUPO RESTAURANTERO GIGANTE¹

Grupo Restaurantero Gigante (GRG) era una de las principales empresas restauranteras² de México. Su trayectoria se iniciaba en 1971 con la cafetería familiar Toks. Con el paso de las décadas el negocio evolucionó hasta convertirse en una plataforma diversificada de marcas. Tras más de cinco décadas de desarrollo, el grupo había consolidado una presencia nacional relevante a través de distintos formatos de servicio alimentario, desde restaurantes-cafetería hasta establecimientos de comida rápida, conceptos de especialidad y *fine casual*³.

Al cierre de 2024, GRG operaba un portafolio de más de 250 unidades en México. Toks constituía el núcleo del grupo, con 193 restaurantes familiares de cocina mexicana tradicional, distribuidos a nivel nacional y posicionados en el segmento *casual dining*⁴ desde su origen. El portafolio se completaba con 25 unidades de Panda Express, incorporadas en 2011 bajo contratos de franquicia maestra y territorial; 18 restaurantes Shake Shack de formato *fine casual* en mercados urbanos de alto poder adquisitivo; y 15 taquerías El Farolito, adquiridas en 2020, especializadas en tacos mexicanos preparados al carbón. Por su parte, Beer Factory había cerrado en diciembre de 2024 sus cinco unidades de consumo directo, manteniéndose exclusivamente como unidad de producción y comercialización de cerveza artesanal.

En conjunto, este portafolio reflejaba una estrategia de diversificación por formatos, niveles de precio y experiencias de consumo, combinando marcas propias y conceptos bajo licencia, y equilibrando escala operativa, posicionamiento de marca y complejidad de gestión. La expansión del grupo se había apoyado en una combinación de crecimiento orgánico, acuerdos de licencia con marcas internacionales e incorporación de conceptos locales con fuerte posicionamiento, lo que permitió atender distintos perfiles de consumo y consolidar a GRG como un operador relevante del sector restaurantero mexicano. En el siguiente video se desarrollan los diferentes conceptos de GRG.

<https://www.gruporestauranterogigante.com.mx/>

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright ©Junio 2026 San Telmo Business School. España. No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Restauranteras, en España, son las empresas conocidas como del sector de la restauración.

La propuesta de valor de Toks, marca principal del grupo, se basaba en ofrecer de forma sostenible y responsable una experiencia integral de producto, servicio y atmósfera con un precio asequible, todo lo cual reforzaba su carácter cotidiano y familiar. En 2026, GRG empleaba a más de 11.000 colaboradores y además había contribuido a que más de 11.000 personas superaran la pobreza a través de sus proyectos productivos. Este indicador se obtenía a partir del incremento de la renta per cápita que habían experimentado los participantes en los proyectos productivos desde el inicio del primero, en 2023.

Desde el consejo de GRG el mensaje era inequívoco: hacer más con menos. Ampliar el impacto en sostenibilidad, pero partiendo de una mayor eficiencia en el uso de recursos y sin comprometer la viabilidad económica del grupo. Para el director de responsabilidad social, Gustavo Pérez Berlanga, el dilema ya no residía en si GRG debía seguir apostando por la sostenibilidad —esa decisión estaba plenamente asumida—, sino en cómo operativizar eficientemente un modelo cada vez más exigente en información, control, trazabilidad y cumplimiento ambiental dentro de una organización restaurantera intensiva, tanto en personas como en costos y complejidad operativa.

GRUPO GIGANTE: MÁS DE SEIS DÉCADAS EN EL MAPA MEXICANO

Grupo Restaurantero Gigante (GRG) formaba parte de Grupo Gigante, S.A.B. de C.V. (GG), un *holding* empresarial mexicano con presencia histórica en comercio y servicios desde la década de 1960. Empezando el ejercicio 2025, GG se organizaba en tres divisiones de negocio —inmobiliaria, comercio detallista y restaurantes—, y cotizaba en la Bolsa Mexicana de Valores desde 1991.

Los orígenes del grupo se remontaban a 1940, cuando Ángel Losada, inmigrante español nacido en Soba (Cantabria) abrió una pequeña tienda en Apan, Hidalgo. Ese emprendimiento dio lugar, veintidós años después, a la apertura en 1962 de la primera tienda de autoservicio Gigante, que en su momento se convirtió en la más grande de Latinoamérica.

A lo largo de su historia, Grupo Gigante adquirió y desinvirtió en distintas cadenas comerciales. En 2008, tras la salida del negocio de autoservicio, el grupo reorientó su portafolio hacia actividades con mayores criterios de rentabilidad y eficiencia. La evolución cronológica del grupo puede consultarse con más detalle en el siguiente enlace: <https://www.grupogigante.com.mx/historia/>.

³ El *fine casual* en restauración es un concepto que combina la calidad y el cuidado en la comida y el ambiente propios de la alta cocina, con un estilo más relajado y accesible. Ofrece platos bien elaborados, ingredientes de mayor nivel y una experiencia atractiva, pero sin la formalidad ni los precios elevados del *fine dining*, buscando un equilibrio entre calidad y cercanía.

⁴ El *casual dining* es un tipo de restaurante que ofrece comida de buena calidad en un ambiente informal y cómodo, con servicio en mesa, pero sin la sofisticación de la alta cocina. Se caracteriza por precios accesibles, una experiencia relajada y una oferta variada, pensada para el consumo cotidiano o social, sin requerir formalidades.

Al cierre de 2024, la división de Restaurantes y Otros Servicios representaba el 24 % de las ventas netas consolidadas de GRG. Dentro de ella, los conceptos de origen mexicano —Toks, Beer Factory y El Farolito— concentraban el 21 % de las ventas totales del grupo, mientras que los conceptos internacionales operados bajo licencia aportaban una participación menor: Shake Shack el 2 % y Panda Express el 1 %. No obstante, el principal motor de ingresos del grupo seguía siendo el *retail* especializado, encabezado por Office Depot de México y sus subsidiarias, que concentraban el 72 % de las ventas netas, mientras que la división inmobiliaria aportaba el restante 4 %.

Office Depot de México, controlada al 100 % por Grupo Gigante desde 2013, constituía el eje del *retail* especializado en artículos de papelería y oficina, y el mayor generador de ingresos del grupo. A esta división se sumaba RadioShack, integrada en 2015 y operada dentro de la estructura de Office Depot, como un formato complementario, especializado en tecnología y aparatos electrónicos, con presencia física relevante mediante tiendas propias, acuerdos de cooperación y espacios dentro de otras tiendas.

El modelo de negocio de GG se apoyaba mayoritariamente en la venta directa al consumidor final, a través de una red de 698 puntos de venta físicos (diciembre de 2024), complementados por canales de comercio electrónico. De este total, 440 unidades correspondían al *retail* especializado y más de 250 a la división restaurantera, reflejando una estructura intensiva en operación y presencia física.

Desde la perspectiva de rentabilidad, el segmento restaurantera mostraba un margen EBIT cercano al 12 %, claramente superior al del *retail* especializado, confirmando que, aunque no era el principal generador de ingresos, sí aportaba una rentabilidad operativa sólida y recurrente. El negocio inmobiliario, con márgenes extraordinariamente altos, funcionaba como ancla de rentabilidad del grupo, amortiguando la menor eficiencia relativa de los negocios intensivos en personal y operación (ver Anexo 1).

En este contexto, Toks y el resto de restaurantes que conformaban GRG se consolidaban como un activo estratégico para Grupo Gigante, no por su peso relativo en ventas, sino por su capacidad de generar EBIT recurrente, su papel como plataforma de aprendizaje operativo y su contribución a la estandarización y articulación del modelo de negocio del grupo, aun a costa de una mayor complejidad operativa y exposición en el ciclo de consumo.

EL SECTOR RESTAURANTERO MEXICANO EN 2026

En 2026, el sector restaurantera mexicano operaba en un entorno particularmente exigente. La industria enfrentaba una presión creciente sobre los márgenes derivada del aumento sostenido de los costos de materias primas, energía y servicios, así como de incrementos relevantes en los costos laborales, asociados a ajustes salariales y de prestaciones. Estas presiones impactaban con mayor rigor en los formatos intensivos en lo que se refiere al personal y de alta frecuencia operativa.