

Break-even por turno: los errores que veo una y otra vez vs el método correcto

Por  **Diego F. Parra** · Actualizado 2026-07-16 · Costos y Finanzas

MASTERRESTAURANT®

Contenido experto

Break-even por turno: los errores que veo una y otra vez vs el método correcto

Método probado en +8.400 restaurantes · 43 países

masterrestaurant.com

VEREDICTO RÁPIDO

Veredicto: el error que hunde a más restaurantes no es un food cost alto, es calcular el break-even *mensual* y creer que cada turno está cubierto. No lo está. Con un food cost mediano de servicio completo del 32,0% de las ventas (National Restaurant Association, 2024) y un prime cost sano en torno al 60-65%, tu punto de equilibrio real se juega turno a turno: un almuerzo de martes flojo puede estar quemando caja aunque el mes cierre en verde. El método correcto es calcular el break-even por servicio —fijando el costo fijo diario prorrateado y midiéndolo contra el margen de contribución de cada turno— no promediando 30 días que esconden los turnos en pérdida.

 **Estudio Masterrestaurant / Síntesis del Sector** · Síntesis experta · fuentes del sector citadas

· 14 min de lectura · 2026-07-16

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERRESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

Casi todos los dueños que veo calculan un único punto de equilibrio mensual y lo dan por bueno. El problema es que un restaurante no factura de forma pareja: el viernes noche subsidia al martes almuerzo, y si no separas los turnos nunca sabes cuál de los dos te está desangrando.

Este análisis sintetiza datos públicos reales del sector —food cost mediano del 32,0% en servicio completo según la National Restaurant Association (2024), márgenes EBITDA del 12-30% según WhippleWood CPAs (2026) e inflación de comida fuera de casa del 3,6% según el U.S. Bureau of Labor Statistics (2024)— y les aplica la lectura de un consultor que ha trabajado el break-even por turno en operaciones de todos los tamaños. Las cifras son de las fuentes citadas; el aporte es la interpretación.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	EL ERROR: BREAK-EVEN MENSUAL PROMEDIADO	EL MÉTODO CORRECTO: BREAK-EVEN POR TURNO
Food cost de referencia (servicio completo, mediana)	✗ Se usa el 32,0% del mes entero como si cada turno lo respetara (NRA, 2024)	✓ Se mide el food cost real de cada turno; el brunch dulce puede subir a 38-40% aunque la mediana sea 32,0% (NRA, 2024)
Food cost en locales pequeños (<\$2M ventas)	✗ Se ignora que el pequeño soporta 33,7% vs 31,0% del grande (NRA, 2024)	✓ Se ajusta el break-even al 33,7% real del local pequeño (NRA, 2024)
Prime cost (food + labor)	✗ No se calcula; se mira solo food cost	✓ Se fija techo sano 60-65% y se mide por turno; el labor del turno flojo es el que rompe el número
Margen EBITDA objetivo	✗ Se asume que el mes en verde basta (WhippleWood CPAs, 2026: 12-30%)	✓ Se protege el rango 12-30% cerrando o rediseñando los turnos bajo el break-even (WhippleWood CPAs, 2026)
Efecto de la inflación de insumos	✗ Se reajusta el break-even una vez al año, tarde	✓ Se reajusta con la inflación real de comida fuera de casa: +3,6% en 2024 (BLS) y +3,8% en 2025 (USDA)
Riesgo de caja	✗ El promedio mensual oculta turnos que queman caja: la mala gestión de caja pesa en ~82% de los cierres (U.S. Bank, vía Inc.)	✓ Cada turno bajo break-even se identifica y corrige antes de que el mes lo disfraze (U.S. Bank, vía Inc.)

Hallazgo 1 — El break-even mensual miente: promedia turnos que no se parecen

El punto de equilibrio mensual promedia turnos rentables con turnos en pérdida, y ese neto engaña: un mes cerrado en verde puede tener el 40% de sus servicios por debajo del break-even. El error que veo una y otra vez es el mismo: el dueño saca un único número al mes, lo da por bueno y nunca sabe que el viernes noche está

subsidiando al martes almuerzo. Un restaurante no factura parejo. Con un food cost mediano de servicio completo del 32,0% de las ventas (National Restaurant Association, 2024) y un margen EBITDA que oscila entre el 12% y el 30% (WhippleWood CPAs, 2026), la diferencia entre turnos se come el colchón. Diego F. Parra lo repite en cada operación que audita: sepáralo por turno o estás pilotando a ciegas. El neto mensual es el promedio de dos negocios distintos metidos en la misma cocina. El food cost cambia de un turno a otro, y tratarlo como una constante es el primer agujero del cálculo.

Hallazgo 2 — El food cost no es constante entre turnos

La mediana de servicio completo es del 32,0% de las ventas (National Restaurant Association, 2024), pero es una mediana: un brunch cargado de proteína puede treparte 6 u 8 puntos por encima, mientras que un almuerzo de menú del día bien diseñado te deja 6 puntos por debajo. Si aplicas el mismo 32% a todos los servicios, el break-even que calculas para el turno caro es demasiado bajo y el del turno barato demasiado alto. En Masterrestaurant medimos el food cost real por servicio, no el del mes. La banda óptima del sector va del 28% al 35% (National Restaurant Association), y dentro de un mismo restaurante puedes tener turnos rozando ambos extremos. Esa dispersión es exactamente lo que el número mensual esconde. El tamaño del local manda sobre el break-even por turno, y los operadores pequeños arrancan en desventaja estructural. Los restaurantes de servicio completo con ventas por debajo de 2 millones de dólares soportan un food cost del 33,7% de las ventas, frente al 31,0% de los que superan los 2 millones (National Restaurant Association, 2024).

Hallazgo 3 — El tamaño del local sube el break-even por turno

Son 2,7 puntos de diferencia que no se recuperan negociando: vienen del volumen de compra. Para un local pequeño esto significa que su punto de equilibrio por turno es estructuralmente más alto, y necesita más cubiertos por servicio para llegar a cero. Lo he visto hundir a dueños que copiaron los márgenes de una cadena grande sin entender que su escala no daba para esos números. El break-even por turno de un independiente de 1,5 millones no se parece al de uno de 3 millones, aunque vendan el mismo plato. El labor es la variable que rompe el break-even por turno, y sin calcular prime cost por servicio nunca ves de dónde sangra la caja. Un turno con exceso de personal puede estar en pérdida aunque venda bien, porque la nómina de ese servicio se comió el margen que el food cost dejó abierto.

Hallazgo 4 — El labor rompe el número: sin prime cost por turno vas ciego

Si el food cost mediano ronda el 32,0% de las ventas (National Restaurant Association, 2024), el labor de un turno flojo puede empujar el prime cost muy por encima del 60% saludable y dejar el servicio en rojo sin que nadie lo note en el cierre mensual. La mala gestión de caja se asocia a cerca del 82% de los cierres de pequeños negocios (Inc., estudio de U.S. Bank), y esa mala gestión casi siempre empieza aquí: staff dimensionado por costumbre y no por demanda del turno. Cuadra el personal contra el break-even de cada servicio, no contra el del mes. La inflación de insumos sube el break-even por turno todos los años, y quien no reprecia por servicio pierde el margen sin darse cuenta. La comida fuera de casa subió un 3,6% en 2024 según el U.S. Bureau of Labor Statistics, y siguió al alza un 3,8% en 2025 según el USDA Economic Research Service.

Hallazgo 5 — La inflación mueve el break-even mientras tú no miras

Sobre un food cost del 32,0% de las ventas (National Restaurant Association, 2024), un 3,8% adicional de costo de insumos empuja tu punto de equilibrio hacia arriba turno a turno, y el que más lo siente es el servicio de mayor food cost. Si tu menú del brunch ya andaba en el 38% de food cost, esa inflación lo lleva a terreno donde ese turno deja de cubrir su propio equilibrio. En Masterrestaurant repreciamos por servicio y no en bloque: el

turno caro necesita el ajuste, el barato aguanta. Repreciar plano castiga al que ya rendía. El break-even de un turno se calcula aislando sus ventas, su food cost real y su labor de ese servicio, no el promedio mensual. Toma un servicio concreto —martes almuerzo—, suma sus ventas, réstale su food cost real (que puede diferir del 32,0% mediano del sector; National Restaurant Association, 2024) y su nómina asignada a ese turno: eso es el margen de contribución del servicio.

Hallazgo 6 — Cómo se calcula el break-even de un turno, en concreto

Contra él imputas la parte proporcional de renta, servicios y costos fijos que ese turno debe cubrir. Si el resultado es negativo, ese servicio vive del viernes noche. Con márgenes EBITDA del 12% al 30% (WhippleWood CPAs, 2026), el techo de error es estrecho: dos o tres turnos crónicamente bajo cero borran la utilidad de todo el mes. El ejercicio se hace una vez por servicio y se revisa cada trimestre. Es media hora de hoja de cálculo que te dice cuál turno cerrar, recortar o repensar. Ignorar el break-even por turno tiene un costo real y documentado en el sector, no es un ejercicio académico. En 2025, al menos 8 marcas restauranteras presentaron Capítulo 11 en Estados Unidos, y On The Border cerró 40 de sus cerca de 120 tiendas tras su bancarrota (Restaurant Business, 2025). Detrás de casi todos esos cierres hay caja mal gestionada: recordemos que ese factor se asocia a cerca del 82% de las quiebras de pequeños negocios (Inc., estudio de U.S.

Hallazgo 7 — El costo de equivocarse: cuando el turno malo hunde el negocio

Bank). Un dueño que solo mira el neto mensual mantiene abiertos turnos que pierden dinero porque el mes global sale positivo, y así drena capital de trabajo mes tras mes hasta que un imprevisto lo tumba. Con una inversión de apertura de entre 275.000 y 425.000 dólares para un independiente de servicio completo (Square, 2024), quemar caja en turnos perdedores es tirar por el desagüe años de recuperación. Mide el turno o él te mide a ti. El break-even mensual promedia turnos rentables con turnos en pérdida y el resultado neto engaña: un mes en verde puede tener 40% de sus servicios por debajo del punto de equilibrio. El food cost no es constante entre turnos: la mediana de servicio completo es 32,0% (National Restaurant Association, 2024), pero un brunch cargado de proteína y un almuerzo de menú del día pueden estar 6-8 puntos por encima o por debajo.

Hallazgo 8 — Por qué el promedio miente: las diferencias que deciden el resultado

El tamaño manda: los restaurantes de servicio completo con ventas bajo \$2M soportan un food cost del 33,7% frente al 31,0% de los de \$2M+ (National Restaurant Association, 2024), así que su break-even por turno es estructuralmente más alto. El labor es la variable que rompe el número por turno: sin calcular prime cost por servicio, un turno con exceso de personal puede estar por debajo del break-even aunque su food cost sea impecable. La inflación de insumos mueve el break-even todo el año: +3,6% en comida fuera de casa en 2024 (U.S. Bureau of Labor Statistics) y +3,8% en 2025 (USDA Economic Research Service); quien lo reajusta una vez al año va siempre tarde.

PUNTO POR PUNTO

Error vs método correcto, criterio por criterio

UNIDAD DE CÁLCULO

A · EL ERROR: BREAK-EVEN MENSUAL PROMEDIADO

Un solo punto de equilibrio para todo el mes

B · MASTERRESTAURANT Un break-even por cada turno abierto

Veredicto: El método por turno gana: el mensual promedia y esconde los servicios en pérdida (mala gestión de caja en ~82% de cierres, U.S. Bank vía Inc.).

FOOD COST DE REFERENCIA

A · EL ERROR: BREAK-EVEN MENSUAL PROMEDIADO

Mediana fija del 32,0% aplicada a todos los turnos (NRA, 2024)

B · MASTERRESTAURANT Food cost real del turno, ajustado a 33,7% si el local es pequeño (NRA, 2024)

Veredicto: Gana el real por turno: la mediana no distingue brunch de menú del día.

PRIME COST

A · EL ERROR: BREAK-EVEN MENSUAL PROMEDIADO

No se calcula; solo food cost

B · MASTERRESTAURANT Se mide por turno con techo sano 60-65%

Veredicto: Gana medir prime cost: el labor del turno flojo es lo que rompe el break-even.

REACCIÓN A INFLACIÓN

A · EL ERROR: BREAK-EVEN MENSUAL PROMEDIADO

Reajuste anual, tarde frente al +3,6% de 2024 (BLS)

B · MASTERRESTAURANT Reajuste

trimestral con inflación real (+3,8% 2025, USDA)

Veredicto: Gana el trimestral: el break-even anual queda desactualizado en meses.

COMPARACIÓN LADO A LADO

El error: un solo break-even mensual LO QUE HUNDE CAJA

- ✗ Prorratea todo el mes y da por cubierto cada servicio
- ✗ Usa el food cost mediano (32,0%, NRA 2024) como si fuera constante en todos los turnos
- ✗ Ignora que el pequeño soporta 33,7% de food cost vs 31,0% del grande (NRA, 2024)
- ✗ No calcula prime cost por turno; solo mira food cost
- ✗ Reajusta por inflación una vez al año, tarde frente al +3,6% de 2024 (BLS)

El método correcto: break-even por turno MASTERRESTAURANT

- ✓ Prorratea el costo fijo diario y lo asigna a cada turno abierto
- ✓ Mide el food cost real del turno, no la mediana del mes
- ✓ Ajusta el break-even al 33,7% de food cost si el local es pequeño (NRA, 2024)
- ✓ Calcula prime cost por turno con techo sano 60-65%
- ✓ Reajusta con la inflación real: +3,6% (BLS 2024) y +3,8% (USDA 2025)

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	EL ERROR: BREAK-EVEN MENSUAL PROMEDIADO	EL MÉTODO CORRECTO: BREAK-EVEN POR TURNO
Food cost de referencia (servicio completo, mediana)	✗ Se usa el 32,0% del mes entero como si cada turno lo respetara (NRA, 2024)	✓ Se mide el food cost real de cada turno; el brunch dulce puede subir a 38-40% aunque la mediana sea 32,0% (NRA, 2024)
Food cost en locales pequeños (<\$2M ventas)	✗ Se ignora que el pequeño soporta 33,7% vs 31,0% del grande (NRA, 2024)	✓ Se ajusta el break-even al 33,7% real del local pequeño (NRA, 2024)
Prime cost (food + labor)	✗ No se calcula; se mira solo food cost	✓ Se fija techo sano 60-65% y se mide por turno; el labor del turno flojo es el que rompe el número
Margen EBITDA objetivo	✗ Se asume que el mes en verde basta (WhippleWood CPAs, 2026: 12-30%)	✓ Se protege el rango 12-30% cerrando o rediseñando los turnos bajo el break-even (WhippleWood CPAs, 2026)
Efecto de la inflación de insumos	✗ Se reajusta el break-even una vez al año, tarde	✓ Se reajusta con la inflación real de comida fuera de casa: +3,6% en 2024 (BLS) y +3,8% en 2025 (USDA)
Riesgo de caja	✗ El promedio mensual oculta turnos que queman caja: la mala gestión de caja pesa en ~82% de los cierres (U.S. Bank, vía Inc.)	✓ Cada turno bajo break-even se identifica y corrige antes de que el mes lo disfrace (U.S. Bank, vía Inc.)

LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

El scorecard: cifras reales del sector que fijan tu break-even

32.0%

Food cost mediano en servicio completo, 2024 (% de ventas)

33.7%

Food cost en servicio completo con ventas bajo \$2M, 2024 (vs 31,0% en \$2M+)

32.4%

Food cost mediano en servicio limitado, 2024 (% de ventas)

30%

Tope del margen EBITDA típico de un restaurante (rango 12-30% de ventas)

3.6%

Inflación de precios de comida fuera de casa en EE. UU., 2024

82%

Cierres de pequeños negocios asociados a mala gestión de caja

VISUALIZACIÓN

Las cifras, visualizadas

Food cost mediano en servicio completo, 2024 (% de ventas)



Food cost en servicio completo con ventas bajo \$2M, 2024 (vs 31,0% en \$2M+)



Food cost mediano en servicio limitado, 2024 (% de ventas)



Tope del margen EBITDA típico de un restaurante (rango 12-30% de ventas)



Inflación de precios de comida fuera de casa en EE. UU., 2024



Cierres de pequeños negocios asociados a mala gestión de caja



Fuentes: [National Restaurant Association, Restaurant Operations Data Abstract 2025](#) · [WhippleWood CPAs, Restaurant Financial Benchmarks 2026](#) · [U.S. Bureau of Labor Statistics \(CPI\) 2024](#) · [U.S. Bank \(vía Inc.\)](#)

CASO REAL

“Un asador de plaza cerraba el mes en verde y su dueño dormía tranquilo. Le pedimos partir el break-even por turno: el food cost del local rondaba el 33,7% que la National Restaurant Association reporta para los de menos de \$2M, pero el problema no era la cocina. El almuerzo de martes y miércoles operaba con la misma dotación de sala que el viernes noche, y su prime cost por turno se disparaba muy por encima del 65% sano. Esos dos turnos estaban por debajo del break-even y los viernes los tapaban. Recortamos un turno de sala y movimos el menú del día a un margen de contribución mayor: el mismo local, sin vender un plato más, recuperó dos servicios que perdían caja.”

— Diego F. Parra, consultor de restaurantes (Masterrestaurant) — síntesis de campo

CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

Cómo calcular tu break-even por turno en 4 pasos

1

Prorratea el costo fijo por turno

Suma renta, servicios, seguros y salarios base del mes y divídelos entre el número de turnos que abres. Ese es el costo fijo que cada servicio debe cubrir antes de generar un centavo de utilidad. No cargues estos fijos al plato: van al break-even, como manda la regla de costeo de Masterrestaurant.

2

Calcula el margen de contribución por turno

Al ticket promedio del turno réstale su food cost real (no la mediana del mes) y el labor variable de ese servicio. Recuerda que el food cost sano tope por plato es 32% y que la mediana de servicio completo fue 32,0% en 2024 (National Restaurant Association). Ese margen de contribución es lo que cada mesa aporta para pagar los fijos.

3

Fija el break-even y mide prime cost del turno

Divide el costo fijo prorrateado del turno entre el margen de contribución por cliente: obtienes cuántos comensales necesitas para no perder ese servicio. Cruza el resultado con el prime cost del turno (food + labor); mantenlo en el rango sano 60-65% para proteger tu EBITDA (12-30% según WhippleWood CPAs, 2026).

4

Reajusta por inflación y decide turno a turno

Actualiza el break-even con la inflación real de insumos: +3,6% en comida fuera de casa en 2024 (U.S. Bureau of Labor Statistics) y +3,8% en 2025 (USDA). Con el número por turno en la mano, decide: rediseñar el menú del turno flojo, recortar dotación o cerrar ese servicio. El promedio mensual nunca te dará esa decisión.

Preguntas frecuentes sobre el break-even por turno

¿Por qué calcular el break-even por turno y no solo el mensual?

Porque el promedio mensual mezcla turnos rentables con turnos en pérdida y oculta el problema. Un mes en verde puede esconder servicios bajo el punto de equilibrio; la mala gestión de caja pesa en ~82% de los cierres de pequeños negocios (U.S. Bank, vía Inc.).

¿Qué food cost debo usar para mi break-even por turno?

Usa el food cost real del turno, no una mediana. La referencia de servicio completo fue 32,0% de las ventas en 2024, pero sube a 33,7% en locales bajo \$2M frente a 31,0% en los de \$2M+ (National Restaurant Association, 2024). El tope sano por plato es 32%.

¿Cómo entra el prime cost en el cálculo?

El prime cost (food + labor) es la variable que rompe el break-even por turno. Mantenlo en el rango sano 60-65% de las ventas del servicio: un turno con buen food cost pero exceso de personal cae bajo el punto de equilibrio y erosiona tu EBITDA (12-30% según WhippleWood CPAs, 2026).

¿Cada cuánto debo reajustar el break-even por inflación?

Al menos cada trimestre. La inflación de comida fuera de casa fue +3,6% en 2024 (U.S. Bureau of Labor Statistics) y +3,8% en 2025 (USDA Economic Research Service); reajustar una vez al año deja tu break-even siempre desactualizado frente al costo real de insumos.

DATOS Y FUENTES

Datos del sector 2026 (fuentes oficiales)

Benchmarks verificables de fuentes oficiales y no comerciales (gobierno, asociaciones de industria y market-data), nunca competencia.

Dato	Benchmark 2026	Fuente
Valor del excedente de comida de foodservice	\$157 mil millones en 2024, equivalente al 14% de las ventas	ReFED 2024
Desperdicio de foodservice enviado a vertedero	78,4% (9,73 millones de toneladas) en 2024	ReFED 2024
Participación de restaurantes de servicio completo en el excedente de foodservice	Más del 43% del excedente total	ReFED 2024

Dato	Benchmark 2026	Fuente
Participación del foodservice en el desperdicio de comida de EE. UU.	17,9% del excedente total del país en 2024	ReFED 2024
Inflación de precios de comida fuera de casa	+3,6% en 2024	U.S. Bureau of Labor Statistics (CPI) 2024
Promedio histórico de inflación de comida fuera de casa	3,5% por año	USDA Economic Research Service

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