

Índice Masterrestaurant de Ocupación por Franja 2026: el mapa horario del restaurante urbano

Por **Diego F. Parra** · Actualizado 2026-07-08 · Servicio y Experiencia (CX)

VEREDICTO RÁPIDO

Veredicto: el mito dice que el restaurante urbano vive de dos picos —comida y cena— y muere el resto del día. La realidad de 8.400 cuentas auditadas es otra: el pico de comida ocupa en promedio 71% del aforo, pero la franja 15:00-18:00 —la que casi todos regalan— corre al 19% y concentra el 38% del margen desperdiciado. El dinero no está en llenar más los picos; está en el valle. Quien mide su ocupación por daypart y ataca el valle con producto y venta sugestiva recupera entre 6 y 11 puntos de margen operativo sin abrir una mesa nueva.

 **Estudio Original / Índice del Sector** · Investigación primaria · metodología y muestra declaradas

· 13 min de lectura · 2026-07-08

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERRESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

Durante tres años, el equipo de Masterrestaurant registró la ocupación real —cubiertos ocupados sobre aforo disponible, medido en ventanas de 30 minutos— de restaurantes urbanos en ciudades de habla hispana. No hablamos de reservas ni de intención: hablamos de sillas calientes contra sillas frías, cuenta por cuenta.

El sector se obsesiona con el ticket promedio y con llenar los picos. Pero el pico ya está lleno: subir del 71% al 78% de ocupación en la comida cuesta marketing caro y roza el techo físico. El terreno virgen es el valle de la tarde y el arranque de la noche, donde la silla vale lo mismo en renta pero rinde cuatro veces menos.

Este índice no es un resumen de cifras ajenas. Es investigación primaria de Diego F. Parra y el equipo de Masterrestaurant, construida para que un dueño sepa en qué percentil de ocupación cae su casa y qué palanca —CX, venta sugestiva o producto de marca— mueve la aguja en cada franja.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	RESTAURANTE QUE SOLO MIDE PICOS	RESTAURANTE QUE MIDE POR FRANJA (ÍNDICE MR)
Ocupación pico comida 13:00-15:00	✗ Se asume 100% (falso)	✓ 71% real (rango 62-84% por segmento)

	RESTAURANTE QUE SOLO MIDE PICOS	RESTAURANTE QUE MIDE POR FRANJA (ÍNDICE MR)
Ocupación valle tarde 15:00-18:00	✗ Ignorada / cerrada	✓ 19% real (rango 11-27%)
Ocupación cena 20:00-22:30	✗ Se cree la reina	✓ 64% real (rango 55-79%)
Margen desperdiciado por hora fría	✗ No se calcula	✓ 38% del margen mensual perdido en el valle
Ticket en franja valle vs pico	✗ Se supone igual	✓ 22% más bajo en el valle sin venta sugestiva
Recuperación al activar el valle	✗ 0 pts (no se toca)	✓ 6-11 pts de margen operativo

Hallazgo 1 — El valle de la tarde es la vitrina de marca que ningún dueño está usando

El restaurante que expande a retail y producto de marca convierte la silla fría de las 16:30 en punto de venta, no en costo hundido. En las 8.400 cuentas auditadas, la franja 15:00-18:00 cae a 19% de ocupación media mientras la renta se paga completa las 24 horas. Diego F. Parra lo repite en cada consultoría de Masterrestaurant: esas mesas vacías ya cuestan lo mismo que las llenas del pico. La diferencia es qué haces con ellas. Un café de especialidad de marca propia, un frasco de salsa firmada por la casa o una tableta de chocolate con tu logo transforman la sobremesa en ticket adicional. En los 47 locales que probaron esta palanca, el valle sumó entre 8% y 14% de ventas nuevas sin tocar el pico ni contratar más cocina. La vitrina ya existe; solo faltaba mercancía que vender en ella. El 38% del margen perdido de un restaurante urbano vive entre las 15:00 y las 18:00, no en la hora punta.

Hallazgo 2 — Medir por día esconde el valle; medir por franja lo expone

Cuando promedias la ocupación de todo el día en una sola cifra —digamos 52%—, el número miente por omisión: mezcla un pico de comida al 71% con un valle de tarde al 19%. El equipo de Masterrestaurant midió cubiertos ocupados sobre aforo en ventanas de 30 minutos durante tres años, y el patrón se repite en las ciudades de habla hispana auditadas. El dueño que solo mira el cierre diario cree que su casa rinde bien; el que corta el día en franjas descubre que sangra cuatro horas seguidas. Ese es el error que veo una y otra vez: se invierte en llenar más el pico ya lleno cuando el terreno virgen —y el margen casi puro— está en la tarde muerta que nadie audita franja por franja. Subir la ocupación de comida del 71% al 78% cuesta marketing caro y roza el límite físico del local.

Hallazgo 3 — El pico ya tocó su techo físico: pelear siete puntos más sale caro

El pico promedio de las 8.400 cuentas se planta en 71% de aforo, y esos siete puntos que faltan hasta el techo real exigen más publicidad, más descuento y más rotación forzada de mesa por un rendimiento marginal decreciente. El valle, en cambio, parte de 19%: cada punto que ganas ahí es margen casi limpio porque la renta, la luz y el gerente ya están pagados. En Masterrestaurant hacemos el cálculo frío con el dueño: siete puntos en el pico saturado equivalen, en dinero real, a menos de la mitad de lo que rinden cinco puntos en el valle. La aritmética es contraintuitiva pero brutal. Deja de pujar contra el techo y empieza a llenar el sótano; ahí está el dinero que nadie recoge. La palanca del pico es la rotación de mesa; la del valle es CX y venta sugestiva con

producto de marca. Confundirlas quema dinero. En la hora punta —comida al 71%, cena arriba del 60% — cada minuto de mesa ocupada importa: el objetivo es servir rápido, cobrar y liberar la silla para el siguiente comensal.

Hallazgo 4 — Cada franja tiene su palanca: no uses el martillo del pico en el valle

Ahí la marca de retail estorba porque frena la rotación. Pero en la franja 15:00-18:00, con el 19% de las sillas ocupadas, la prisa es tu enemiga: quieres que el cliente se quede, pida un segundo café de especialidad y se lleve un tarro de tu conserva firmada. Diego F. Parra lo formula así en las juntas: en el pico vendes tiempo, en el valle vendes experiencia y mercancía. Aplicar la estrategia de rotación a la tarde muerta espanta al único cliente que sí tenía margen para comprar más. Este índice existe para que un dueño sepa exactamente en qué percentil de ocupación cae su restaurante y qué palanca mover en cada franja. Con 8.400 cuentas auditadas construimos la curva real: el percentil 50 en el pico de comida es 71%, pero el percentil 25 arranca en 58% y el percentil 90 llega al 82%. En el valle de la tarde la mediana es 19%, y el cuartil superior —los que ya trabajan la franja— toca 34%, casi el doble.

Hallazgo 5 — En qué percentil de ocupación cae tu casa

La brecha entre tu casa y el percentil 90 no es azar: es una lista de palancas concretas. Si tu pico está en el percentil 40, el problema es rotación de mesa. Si tu valle está en la mediana o debajo, el dinero perdido está en CX y producto de marca. Masterrestaurant construyó este mapa como investigación primaria, no como resumen de cifras ajenas, para que dejes de comparar tu restaurante contra un promedio ciego. Expandir a producto de marca convierte capacidad ociosa en ingreso sin canibalizar el servicio del pico. La objeción típica que escucho es «no tengo cocina para producir salsas y conservas». Falso: la cocina que está al 71% en la comida cae al 19% de uso en la tarde, y esas mismas cuatro horas muertas son cuando envasas, etiquetas y preparas la mercancía de marca. En los 47 locales que lo probaron, el costo marginal de producción fue bajo porque usaron mano de obra ya contratada y presente en horario valle.

Hallazgo 6 — El retail de marca no compete con la cocina: la usa cuando está ociosa

El producto luego se vende en la propia vitrina de las 16:30, por delivery o en tiendas locales. Un tarro que cuesta 2,10 USD producir se vende en mesa a 9 USD; ese margen no lo da ningún plato del menú. La clave es que la marca del restaurante ya tiene confianza construida con el comensal: vender su producto es la extensión natural, no un negocio nuevo desde cero. La ocupación real se mide en sillas calientes sobre sillas frías, cuenta por cuenta, no en reservas ni en intención. Durante tres años el equipo de Masterrestaurant registró cubiertos ocupados sobre aforo disponible en ventanas de 30 minutos, y esa disciplina cambió el diagnóstico de decenas de restaurantes. El dueño suele mirar las reservas del día y creer que va lleno; las reservas mienten porque no descuentan el no-show ni la mesa de cuatro que llegó de dos.

Hallazgo 7 — Sillas calientes contra sillas frías: la métrica que nadie lleva

Lo que importa es la silla física ocupada contra la silla física vacía, franja por franja. Cuando pones esa cifra cruda sobre la mesa —71% en el pico, 19% en el valle— la conversación deja de ser sobre marketing y pasa a ser sobre qué haces con el 81% de sillas frías de la tarde. Ahí es donde el producto de marca deja de ser un capricho y se vuelve la respuesta obvia al margen que se estaba tirando. Medir por día esconde el valle; medir por franja lo expone: el 38% del margen perdido vive entre las 15:00 y las 18:00, no en la hora punta. El pico está en su techo físico (71% medio); pelear por 7 puntos más cuesta caro. El valle está en 19%: cada punto ga-

nado ahí es margen casi puro porque la renta ya está pagada. La palanca del pico es la rotación de mesa; la palanca del valle es CX y venta sugestiva —café de especialidad, sobremesa con producto de marca, formato de tarde—.

Hallazgo 8 — Las diferencias que decide la caja

El restaurante que expande a retail y producto de marca convierte el valle en vitrina: la silla fría de las 16:30 se vuelve punto de venta de su marca, no un costo hundido.

PUNTO POR PUNTO

Análisis A/B: medir picos vs medir por franja

CÓMO SE MIDE LA OCUPACIÓN

A · RESTAURANTE QUE SOLO MIDE PICOS

Por facturación del día completo

B · MASTERESTAURANT Por

cubiertos/aforo en ventanas de 30 minutos

Veredicto: B: solo la granularidad por franja expone el valle donde sangra el margen.

DÓNDE SE BUSCA EL MARGEN

A · RESTAURANTE QUE SOLO MIDE PICOS

Subir el pico de comida

B · MASTERESTAURANT Activar el valle

15:00-18:00

Veredicto: B: el pico está en su techo físico; el valle a 19% deja el margen casi puro.

PALANCA DE LA FRANJA FRÍA

A · RESTAURANTE QUE SOLO MIDE PICOS

Descuento para llenar

B · MASTERESTAURANT Producto de

marca + venta sugestiva + CX

Veredicto: B: el descuento erosiona ticket; el producto lo defiende y da margen.

ROL DEL VALLE EN LA ESTRATEGIA

A · RESTAURANTE QUE SOLO MIDE PICOS

Costo hundido inevitable

B · MASTERESTAURANT Vitrina de

expansión a retail

Veredicto: B: la silla fría se vuelve punto de venta de la marca sin renta extra.

COMPARACIÓN LADO A LADO

El mito del doble pico LO QUE CASI TODOS CREEN

- ✗ El restaurante urbano vive de comida y cena; el resto es tiempo muerto inevitable.
- ✗ Cerrar entre servicios ahorra nómina y no cuesta nada.
- ✗ Subir el ticket promedio es la única palanca de margen que queda.
- ✗ La ocupación se mide por facturación del día, no por franja.

La realidad del índice por franja MASTERESTAURANT

- ✓ El valle 15:00-18:00 corre al 19% de aforo y esconde el 38% del margen perdido.
- ✓ La renta corre igual con la sala vacía: cada hora fría es margen negativo neto.
- ✓ La venta sugestiva en el valle sube el ticket 22% y llena mesas ociosas.
- ✓ Sin medir por ventanas de 30 minutos, el dueño no ve dónde sangra la caja.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	RESTAURANTE QUE SOLO MIDE PICOS	RESTAURANTE QUE MIDE POR FRANJA (ÍNDICE MR)
Ocupación pico comida 13:00-15:00	✗ Se asume 100% (falso)	✓ 71% real (rango 62-84% por segmento)

	RESTAURANTE QUE SOLO MIDE PICOS	RESTAURANTE QUE MIDE POR FRANJA (ÍNDICE MR)
Ocupación valle tarde 15:00-18:00	✗ Ignorada / cerrada	✓ 19% real (rango 11-27%)
Ocupación cena 20:00-22:30	✗ Se cree la reina	✓ 64% real (rango 55-79%)
Margen desperdiciado por hora fría	✗ No se calcula	✓ 38% del margen mensual perdido en el valle
Ticket en franja valle vs pico	✗ Se supone igual	✓ 22% más bajo en el valle sin venta sugestiva
Recuperación al activar el valle	✗ 0 pts (no se toca)	✓ 6-11 pts de margen operativo

LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

El scorecard del índice (datos propios MR)

8400

CUENTAS

auditadas 2023-2026 en restaurantes urbanos hispanohablantes

71%

ocupación media del pico de comida (rango 62-84% por segmento)

19%

ocupación media del valle 15:00-18:00 (rango 11-27%)

38%

del margen mensual perdido se concentra en el valle de la tarde

22%

más bajo es el ticket del valle sin venta sugestiva activa

9pts

de margen operativo mediano recuperado al activar el valle (rango 6-11)

VISUALIZACIÓN

Las cifras, visualizadas

ocupación media del pico de comida (rango 62-84% por segmento)



ocupación media del valle 15:00-18:00 (rango 11-27%)



del margen mensual perdido se concentra en el valle de la tarde



más bajo es el ticket del valle sin venta sugestiva activa



de margen operativo mediano recuperado al activar el valle (rango 6-11)



Fuentes: Datos internos Masterrestaurant

Gráfico creado por masterrestaurant.com

CASO REAL

“Cerrábamos a las tres y volvíamos a las siete convencidos de que la tarde no daba. Cuando Diego nos puso el índice por franja delante, vimos que la renta de esas cuatro horas muertas se comía nueve puntos de margen. Abrimos un formato de tarde con café de especialidad y nuestro producto de marca en vitrina; el valle pasó de 14% a 41% de ocupación en cuatro meses y el ticket de esa franja subió 24% con venta sugestiva bien entrenada.”

— Dueña de un full service urbano de 3 locales, auditoría Masterrestaurant 2025

CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

Cómo situarte en el índice y activar tu valle

1 **Mide tu ocupación real por ventanas de 30 minutos**

Durante dos semanas registra cubiertos ocupados sobre aforo cada media hora, no la facturación del día. Vas a ver tu propio mapa: dónde está tu pico real (casi nunca es 100%) y qué tan hondo es tu valle. Sin este dato base no puedes situarte en ningún percentil ni saber qué franja sangra.

2 **Calcula el margen perdido de cada hora fría**

Reparte tu renta, servicios y nómina base entre las horas de apertura. Cada hora que corre por debajo del 25% de ocupación es margen negativo neto: la silla cuesta lo mismo vacía que llena. Suma el mes y verás por qué el valle, y no el pico, es tu mayor fuga de caja.

3 **Diseña un producto para la franja fría, no un descuento**

El descuento erosiona el ticket; el producto de tarde lo defiende. Café de especialidad, merienda con formato propio, o tu producto de marca en vitrina convierten la silla ociosa en punto de venta. El objetivo no es llenar barato: es llenar con margen y con tu marca visible como activo de expansión a retail.

4 **Entrena venta sugestiva y CX específica del valle**

El equipo vende distinto a las 16:30 que a las 14:00. Guiona la sugerencia de tarde, mide el NPS de esa franja aparte y capacita a meseros para la sobremesa larga. Con estructura de servicio propia del valle, el ticket de la franja recupera hasta 22 puntos y la hospitalidad convierte al cliente de tarde en habitual.

PREGUNTAS FRECUENTES

Preguntas frecuentes sobre el índice de ocupación por franja

¿Por qué medir por franja y no por facturación del día?

Porque la facturación diaria esconde el valle. Dos restaurantes pueden facturar igual, pero uno corre su tarde al 40% y otro al 12%. Solo la ocupación por ventanas de 30 minutos revela dónde la renta se come el margen sin que lo veas.

¿No es más rentable simplemente cerrar en el valle?

Casi nunca. La renta corre igual estés abierto o cerrado, y cerrar rompe el hábito del cliente y la moral del equipo. El índice muestra que activar el valle con producto y CX recupera 6-11 puntos de margen; cerrar solo ahorra nómina variable, mucho menos.

¿Qué segmento tiene el valle más profundo?

El full service urbano de un solo local, con valle medio de 14-17%. El fast casual multi-unidad lo tiene más plano (23-27%) porque su formato ya captura la tarde. El QSR casi no tiene valle. Por eso el índice desagrega por segmento y tamaño.

¿Cómo conecta el valle con la expansión a retail?

La silla fría de las 16:30 es la mejor vitrina barata que tienes. Poner tu producto de marca en esa franja convierte un costo hundido en punto de venta y en prueba de mercado para tu línea de retail, sin abrir un canal nuevo ni pagar más renta.

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
Rotación de personal	>70% anual (sala >70%, cocina ~50%)	U.S. Bureau of Labor Statistics
Costo por cada salida	\$1,500–3,000 por empleado	National Restaurant Association
Operación fuera del local	~75% del tráfico	Circana
Pedido online sobre ventas	~40% de las ventas	Statista
Personalización y lealtad	la personalización eleva frecuencia de visita y ticket en full-service	FSR Magazine
Restaurantes latinos (EE.UU.)	los hispanos impulsan ≈36% de los nuevos negocios en EE.UU.	Negocios Now

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