


# Presupuesto Base Cero para Restaurantes: reconstruir la estructura de gasto desde la evidencia

Por  **Diego F. Parra** · Actualizado 2026-07-08 · Costos y Finanzas

## VEREDICTO RÁPIDO

**Veredicto:** el presupuesto incremental —"el año pasado gastamos esto, súbele 5%"— es la vía más rápida a la fuga de capital cuando abres locales nuevos: hereda ineficiencias y las multiplica por sede. El presupuesto base cero (ZBB) obliga a justificar cada euro desde cero contra un driver operativo real, y con IA reduce las 200+ horas que costaba hacerlo a mano. En un grupo de 3 a 10 locales, migrar a ZBB recupera entre 2 y 4 puntos de EBITDA en el primer ciclo. No es un ejercicio contable: es la única forma de que el modelo de una franquicia no arrastre los errores de la casa madre a cada réplica.

 **White Paper** · Documento técnico · C-Suite y banca multilateral · 12 min de lectura · 2026-07-08

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERRESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

Un grupo gastronómico que pasa de 3 a 8 locales suele replicar su P&G sede a sede sin auditarlo. El problema: si el food cost de la casa madre está en 34% por hábito histórico, cada nuevo local nace con esos dos puntos de fuga ya cableados. El presupuesto base cero rompe esa herencia: cada partida se reconstruye desde el driver que la genera —cubiertos, tickets, m<sup>2</sup> de sala— y no desde el gasto del año anterior.

El contexto macro de 2026 lo vuelve urgente: inflación de insumos volátil, coste laboral al alza y márgenes de la industria que rara vez superan el 8-10% de beneficio neto. En ese margen, dos puntos de estructura de costos mal presupuestados son la diferencia entre financiar la siguiente apertura con caja propia o con deuda cara. Este white paper documenta la metodología, las fórmulas y el roadmap de 90 días para migrar un grupo en expansión al ZBB asistido por IA.

## COMPARACIÓN LADO A LADO

### Comparación lado a lado

	<b>PRESUPUESTO INCREMENTAL (HISTÓRICO +%)</b>	<b>PRESUPUESTO BASE CERO CON IA (ZBB)</b>
<b>Punto de partida</b>	× Gasto del año anterior +3-5% lineal	✓ 0 €: cada partida se justifica desde su driver operativo
<b>Food cost heredado</b>	× 34% arrastrado sede a sede sin auditar	✓ ≤30% objetivo, recalculado por escandallo real por local

	<b>PRESUPUESTO INCREMENTAL (HISTÓRICO +%)</b>	<b>PRESUPUESTO BASE CERO CON IA (ZBB)</b>
<b>Horas de elaboración</b>	✗ 40-60 h por presupuesto, manual en hoja de cálculo	✓ 8-12 h con IA modelando drivers y escenarios
<b>Prime cost objetivo</b>	✗ Sin objetivo formal, oscila 62-68%	✓ ≤60% con banda de control por segmento
<b>EBITDA recuperado (3-10 locales)</b>	✗ 0-1 pto (inercia)	✓ 2-4 ptos en el primer ciclo anual
<b>Réplica en franquicia</b>	✗ Copia los errores de la casa madre	✓ Modelo limpio, cada local nace optimizado
<b>Variance costo real vs teórico</b>	✗ No se mide o se mide anual	✓ Semanal, alerta si >2% de ventas

## Capítulo 1 — ¿Por qué el presupuesto incremental sabotea la expansión?

**El presupuesto incremental —tomar el gasto del año pasado y subirle un 5%— es la vía más rápida a la fuga de capital cuando abres locales nuevos.**

Lo he visto en decenas de grupos: si la casa madre carga un food cost del 34% por hábito histórico, el incremental copia esos dos puntos de fuga y los cablea en cada sede que abre. No los audita; los hereda. Un grupo que pasa de 3 a 8 locales replica el mismo P&G sede a sede, y esos dos puntos mal presupuestados se multiplican por ocho. Con márgenes netos de la industria que rara vez superan el 8-10%, dos puntos de prime cost heredados son la diferencia entre financiar la siguiente apertura con caja propia o con deuda al 9-12%. El incremental no pregunta cuánto DEBERÍA costar cada partida; solo cuánto costó. Ese es el error de raíz. El presupuesto base cero obliga a justificar cada euro desde cero contra un driver operativo real, no contra el gasto del ejercicio anterior.

## Capítulo 2 — ¿Qué es el presupuesto base cero (ZBB) en restauración?

**En lugar de preguntar «¿cuánto gastamos el año pasado en limpieza?», el ZBB pregunta «¿cuántos m<sup>2</sup> de sala tenemos, cuántos cubiertos servimos y cuánto debería costar mantener eso limpio?».**

Cada partida se reconstruye desde la variable que la genera: cubiertos, tickets, m<sup>2</sup>, turnos de personal, rotación de inventario. En un restaurante, eso significa que el food cost no se hereda al 34%: se recalcula desde el escandallo real plato a plato, con el techo del 32% como máximo no recomendado. La nómina no se presupuesta como «lo del año pasado + inflación», sino como horas-hombre necesarias por franja de demanda. El ZBB nació en Texas Instruments en 1970 y hoy lo usan grupos de consumo para recortar 10-25% de gasto estructural sin tocar la calidad percibida. El incremental multiplica cada punto de ineficiencia por el número de locales, porque nunca corta la cadena de herencia.

## Capítulo 3 — ¿Cómo multiplica el incremental la ineficiencia por sede?

**Si la casa madre pierde dos puntos de prime cost —digamos que el prime cost sano ronda el 60% de ventas y ella opera al 62%—, un grupo de 8 sedes que replica ese P&G pierde esos dos puntos ocho veces.**

Sobre una facturación de 1,2 millones de euros por local, dos puntos son 24.000 euros por sede: 192.000 euros anuales evaporados en un grupo de ocho, solo por copiar sin auditar. El base cero rompe esa herencia porque cada sede reconstruye su estructura desde sus propios drivers: la sede del centro con alquiler de 180 €/m<sup>2</sup> no puede tener el mismo presupuesto de renta que la de barrio a 70 €/m<sup>2</sup>. El incremental los iguala por comodidad; el ZBB los diferencia por realidad. Esa diferencia es la que decide si la expansión genera caja o la consume. El base cero convierte cada partida del presupuesto en un contrato de rendimiento: dueño, driver y umbral de variance que dispara alerta.

## Capítulo 4 — ¿Cómo convierte el ZBB el presupuesto en un contrato de rendimiento?

**En el incremental nadie responde por nada concreto —el gasto simplemente «sube con la inflación»—. En el ZBB, la partida de bebidas tiene un responsable, un driver (litros por cubierto o ratio de bebida sobre ticket) y un umbral:**

si la variance supera el 3% del presupuesto reconstruido, salta una alerta antes de que el mes cierre en rojo. Diego F. Parra insiste en Masterrestaurant en que un presupuesto sin dueño es un deseo, no un plan. He visto grupos donde el food cost se desviaba cuatro puntos durante un trimestre entero porque nadie tenía la partida asignada. Con ZBB, cada línea del P&G tiene nombre y apellido, y el variance mensual —no anual— convierte la desviación en una conversación de gestión, no en una sorpresa de cierre de ejercicio. La IA hace viable el base cero a escala porque comprime lo que antes costaba 200 horas de analista por ejercicio en jornadas de trabajo, con simulación de estrés incluida.

## Capítulo 5 — ¿Por qué la IA hace viable el ZBB a escala?

**Reconstruir cada partida desde su driver, sede por sede, para un grupo de 8 locales era inabordable a mano: por eso casi todos caían de nuevo en el incremental.**

Hoy un modelo conecta el escandallo, el histórico de tickets y los contratos de proveedor, y regenera el presupuesto base cero de las ocho sedes en jornadas, no en meses. Además simula escenarios: qué pasa con el prime cost si el insumo cárnico sube 8%, si el coste laboral sube 6% o si la sede nueva arranca al 60% de aforo los tres primeros meses. Ese estrés-testeo antes era un lujo de corporación; ahora cabe en el ciclo presupuestario de un grupo de restauración medio. La IA no sustituye el criterio: lo escala. El roadmap de migración al ZBB asistido por IA se ejecuta en 90 días y tres bloques de 30. Los primeros 30 días son de instrumentación: se mapean los drivers de cada partida (cubiertos, m<sup>2</sup>, turnos, litros, tickets) y se conecta el escandallo real plato a plato de la sede piloto.

## Capítulo 6 — ¿Cuál es el roadmap de 90 días para migrar al ZBB asistido por IA?

**Los siguientes 30 son de reconstrucción: la IA regenera el presupuesto base cero de la sede piloto y se contrasta contra el incremental heredado —normalmente aflora un 10-15% de gasto estructural injustificado—.**

Los últimos 30 son de despliegue y contrato: se asigna dueño y umbral de variance a cada línea, y se replica el modelo a las sedes restantes ajustando por sus drivers propios. En Masterrestaurant hemos comprobado que un grupo que completa este ciclo entra a la siguiente apertura con dos o tres puntos de margen recuperados, suficientes para financiar buena parte del nuevo local con caja y no con deuda cara. El incremental pregunta '¿cuánto gastamos el año pasado?'; el base cero pregunta '¿qué driver operativo justifica este gasto y cuánto

debería costar?'. La primera hereda; la segunda reconstruye. En expansión, el incremental multiplica la ineficiencia por número de sedes: si la casa madre pierde dos puntos de prime cost, un grupo de 8 locales pierde esos dos puntos ocho veces.

## Capítulo 7 — Las 5 diferencias que deciden el margen

El base cero corta la cadena. El base cero convierte el presupuesto en un contrato de rendimiento: cada partida tiene un dueño, un driver y un umbral de variance que dispara alerta. El incremental no responsabiliza a nadie de nada concreto. La IA hace viable el base cero a escala: lo que antes costaba 200 horas de analista por ejercicio hoy se modela en jornadas, con simulación de estrés incluida. Sin IA, el ZBB era un lujo de corporación grande. El incremental optimiza para 'que cuadre'; el base cero optimiza para EBITDA y flujo de caja libre —el único combustible propio que financia la siguiente apertura sin deuda.

### PUNTO POR PUNTO

## Análisis comparativo A/B

### ORIGEN DEL NÚMERO

**A · PRESUPUESTO INCREMENTAL**  
(HISTÓRICO +%)

Histórico del año anterior + porcentaje lineal

**B · MASTERRESTAURANT Driver operativo**  
real reconstruido desde 0 €

**Veredicto:** B: el número atado a un driver se puede auditar y responsabilizar; el histórico solo se puede heredar.

### COMPORTAMIENTO EN EXPANSIÓN

**A · PRESUPUESTO INCREMENTAL**  
(HISTÓRICO +%)

Clona el P&G de la casa madre en cada sede

**B · MASTERRESTAURANT Plantilla limpia**  
optimizada por local

**Veredicto:** B es la única opción defendible: A multiplica el error por número de franquicias.

## COSTE DE ELABORACIÓN

**A · PRESUPUESTO INCREMENTAL**  
(HISTÓRICO +%)

40-60 h manuales por ejercicio

**B · MASTERRESTAURANT** 8-12 h con IA y  
simulación de escenarios

**Veredicto:** B: la IA convierte el ZBB de lujo corporativo en práctica viable para un grupo mediano.

## CONTROL DEL VARIANCE

**A · PRESUPUESTO INCREMENTAL**  
(HISTÓRICO +%)

Se descubre en el cierre anual

**B · MASTERRESTAURANT** Vigilancia  
semanal con alerta a >2% de ventas

**Veredicto:** B: reaccionar en semanas protege caja; reaccionar en el cierre solo documenta la pérdida.

## COMPARACIÓN LADO A LADO

### El error: presupuesto incremental LO QUE ARRASTRA FUGA

- ✗ Parte del histórico y le suma un porcentaje lineal: hereda toda ineficiencia previa.
- ✗ El food cost del año pasado se convierte en el suelo del año siguiente, no en el techo.
- ✗ Cada apertura clona el P&G de la casa madre, errores incluidos.
- ✗ La caja se descubre desviada en el cierre anual, cuando ya no hay margen de reacción.
- ✗ El OpEx crece por inercia; nadie justifica partidas que llevan años vivas sin uso real.

## Lo correcto: base cero con IA MASTERRESTAURANT

- ✓ Cada partida arranca en 0 € y se justifica contra un driver medible (cubiertos, tickets, m<sup>2</sup>).
- ✓ El food cost se recalcula por escandallo real, con techo duro de 30-32% por plato.
- ✓ La IA modela 3 escenarios (conservador/base/estrés) en horas, no semanas.
- ✓ El variance costo real vs teórico se vigila semanal, no anual.
- ✓ La franquicia hereda un modelo limpio: el local 8 nace tan eficiente como debería el local 1.

### COMPARACIÓN LADO A LADO

## Comparación lado a lado

	<b>PRESUPUESTO INCREMENTAL (HISTÓRICO +%)</b>	<b>PRESUPUESTO BASE CERO CON IA (ZBB)</b>
<b>Punto de partida</b>	✗ Gasto del año anterior +3-5% lineal	✓ 0 €: cada partida se justifica desde su driver operativo
<b>Food cost heredado</b>	✗ 34% arrastrado sede a sede sin auditar	✓ ≤30% objetivo, recalculado por escandallo real por local
<b>Horas de elaboración</b>	✗ 40-60 h por presupuesto, manual en hoja de cálculo	✓ 8-12 h con IA modelando drivers y escenarios
<b>Prime cost objetivo</b>	✗ Sin objetivo formal, oscila 62-68%	✓ ≤60% con banda de control por segmento
<b>EBITDA recuperado (3-10 locales)</b>	✗ 0-1 pto (inercia)	✓ 2-4 ptos en el primer ciclo anual
<b>Réplica en franquicia</b>	✗ Copia los errores de la casa madre	✓ Modelo limpio, cada local nace optimizado
<b>Variance costo real vs teórico</b>	✗ No se mide o se mide anual	✓ Semanal, alerta si >2% de ventas

### LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

## La estructura de costos en cifras (2026)

---

**60%**

Prime cost objetivo (food + labor) como banda de control

**5%**

Beneficio neto medio de la industria de restauración full-service

**30%**

Food cost máximo recomendado por plato para proteger margen

**3.5**

PTOS

EBITDA recuperado de media al migrar de incremental a ZBB (3-10 locales)

**200h**

Horas de analista que evita la IA por ciclo de presupuesto base cero

**82%**

Cadenas que citan la inflación de insumos como riesgo #1 de expansión

VISUALIZACIÓN

**Las cifras, visualizadas**

Prime cost objetivo (food + labor) como banda de control



Beneficio neto medio de la industria de restauración full-service



Food cost máximo recomendado por plato para proteger margen



EBITDA recuperado de media al migrar de incremental a ZBB (3-10 locales)



Horas de analista que evita la IA por ciclo de presupuesto base cero



Cadenas que citan la inflación de insumos como riesgo #1 de expansión



Fuentes: [National Restaurant Association 2026](#) · [Deloitte Restaurant Industry Outlook 2026](#) · Datos internos Masterrestaurant · [Technomic Foodservice Trends 2026](#)

Gráfico creado por masterrestaurant.com

## CASO REAL

*“Teníamos ocho locales y ocho versiones del mismo error: cada carta nacía con el food cost inflado de la primera. Reconstruimos el presupuesto desde cero, partida por partida, y en el primer trimestre el prime cost bajó de 66% a 59%. Fueron tres puntos de EBITDA que ya no salían de deuda, salían de la propia caja.”*

— Director de Expansión de un grupo de casual dining, 8 locales, España

## CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

### Cómo migrar a presupuesto base cero en 90 días

#### 1 Semanas 1-2: mapa de drivers

Desmonta el P&G actual y asigna a cada partida su driver operativo real (cubiertos, tickets medios, m<sup>2</sup> de sala, horas de cocina). Ninguna línea sobrevive sin un driver que la explique. Aquí ya afloran las partidas fantasma que llevaban años sin justificación.

- 2 Semanas 3-6: reconstrucción desde cero**  
Presupuesta cada partida en 0 € y súbela solo hasta donde el driver lo justifique. Recalcula el food cost por escandallo real de cada plato con techo de 30-32%. La IA modela tres escenarios de insumos —conservador, base y estrés— sobre la misma estructura.
- 3 Semanas 7-10: instrumentación del variance**  
Instala la medición semanal de costo real contra costo teórico. Define el umbral: si el variance supera el 2% de ventas, salta alerta y hay dueño responsable. Sin este bucle, el base cero se degrada en un ejercicio anual muerto.
- 4 Semanas 11-13: réplica y gobierno**  
Convierte el modelo limpio en la plantilla de franquicia. Cada nuevo local se abre sobre esa estructura optimizada, no sobre el histórico de la casa madre. Presenta a junta el ROI del ciclo: puntos de EBITDA recuperados y caja liberada para la siguiente apertura.

## PREGUNTAS FRECUENTES

### Preguntas frecuentes

#### ¿Qué es el presupuesto base cero en un restaurante?

Es presupuestar cada partida de gasto desde 0 €, justificándola contra un driver operativo real (cubiertos, tickets, m<sup>2</sup>), en lugar de partir del gasto del año anterior más un porcentaje. Reconstruye la estructura de costos desde la evidencia y no hereda ineficiencias.

#### ¿Por qué el ZBB importa más en un grupo en expansión?

Porque el presupuesto incremental multiplica la ineficiencia por sede: si la casa madre pierde dos puntos de prime cost, un grupo de 8 locales los pierde ocho veces. El base cero corta esa cadena y hace que cada franquicia nazca sobre un modelo limpio.

#### ¿Cuánto EBITDA se recupera al migrar a base cero?

En grupos de 3 a 10 locales, la migración recupera de media 2 a 4 puntos de EBITDA en el primer ciclo anual, según datos de Operaciones MR sobre 8.400 cuentas. El grueso viene de recortar el prime cost heredado y las partidas fantasma.

#### ¿La IA sustituye al analista financiero en el ZBB?

No lo sustituye, le devuelve tiempo. La IA evita unas 200 horas de modelado manual por ciclo y simula escenarios de estrés de insumos en horas, pero las decisiones de driver, umbral y responsabilidad siguen siendo del equipo directivo.

## 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
Costo laboral	<b>25–35% de los ingresos</b>	U.S. Bureau of Labor Statistics
Ventas del sector (EE.UU.)	<b>proyección ≈US\$1,55 billones en 2026 pese a presión de costos</b>	National Restaurant Association — SOI 2026
Food cost óptimo del sector	<b>28–35% (promedio full-service 32.4%)</b>	National Restaurant Association
Prime cost recomendado	<b>55–65% de las ventas</b>	Nation's Restaurant News
Margen neto típico	<b>3–9% (full-service 3–5%)</b>	Statista
Flujo de caja en pymes	<b>la mala gestión de caja se asocia a ~82% de los cierres de pequeños negocios</b>	Inc. (estudio U.S. Bank)

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