

# Radar del Turno 2026: dotación real por franja y el costo de ir corto o sobrado



Por **Diego F. Parra** · Actualizado 2026-07-08 · Liderazgo y Equipo

## VEREDICTO RÁPIDO

**Veredicto: el error de dotación más caro de 2026 no es ir corto: es ir *sobrado* en las franjas valle. Sobre 412 auditorías de Masterrestaurant, el exceso de personal en horas muertas quema 4.1 puntos de margen operativo (rango 3.2-5.8 por segmento), mientras que ir corto en el pico tira 6.3% de las ventas potenciales por mesa no rotada y ticket incompleto. La gran mayoría de los restaurantes audita bien el food cost pero jamás mide su dotación *por franja*: promedia el labor cost del mes y no ve que paga plantilla de sábado 2 p.m. a las 3 p.m. de un martes. El Radar del Turno mide esa fuga hora por hora.**



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



Metodología: n=412

· 14 min de lectura · 2026-07-08

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERRESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

En un restaurante, la nómina no se gasta en el mes: se gasta en bloques de 15 minutos. Y ahí es donde casi nadie mira. El dueño revisa el labor cost mensual —28%, 31%, 34%— lo compara contra un benchmark de internet y decide que está "dentro de rango". Pero ese promedio esconde dos fugas simultáneas que se cancelan en el papel y sangran en la caja: horas valle con tres personas de más y picos con dos personas de menos.

El Radar del Turno 2026 nace de una obsesión concreta de nuestras auditorías: dejar de discutir el labor cost como un número anual y empezar a medirlo como lo que es, un mapa de calor por franja. Cuando desagregamos la nómina de 412 restaurantes por daypart —apertura, pre-pico, pico de comida, valle de tarde, pre-pico de noche, pico de cena, cierre— apareció un patrón que el promedio mensual jamás muestra: el 63% del sobrecosto de personal vive en apenas dos franjas valle, y el 71% de la venta perdida vive en los 40 minutos centrales del pico.

## COMPARACIÓN LADO A LADO

## Comparación lado a lado

	<b>GESTIÓN TRADICIONAL (LABOR COST MENSUAL)</b>	<b>RADAR DEL TURNO MR (DOTACIÓN POR FRANJA)</b>
<b>Unidad de medida</b>	✗ % labor cost del mes completo	✓ Horas-persona por franja de 60-90 min
<b>Fuga de sobre-staffing detectada</b>	✗ 0% (invisible en el promedio)	✓ 4.1 pts de margen (rango 3.2-5.8)
<b>Venta perdida por sub-staffing</b>	✗ No se mide (no hay dato)	✓ 6.3% de ventas del pico (rango 4.1-9.2)
<b>Frecuencia de revisión</b>	✗ 1 vez al mes, mirando atrás	✓ Semanal, ajustando el turno siguiente
<b>Precisión del dato</b>	✗ ±0 franjas (agregado ciego)	✓ 7 franjas × formato × tamaño
<b>Impacto en food cost del pico</b>	✗ Se ignora el mal emplatado del corto	✓ 1.8 pts de merma extra evitados

### Hallazgo 1 — ¿Cuál es el error de dotación más caro de 2026?

**El error de dotación más caro de 2026 no es ir corto: es ir sobrado en las franjas valle.**

Sobre 412 auditorías de Masterrestaurant, el exceso de personal en horas muertas quema 4.1 puntos de margen operativo promedio, con un rango de 3.2 a 5.8 según el segmento. El dueño lo vive como "tener respaldo", pero tres personas mirando un salón vacío de 15:30 a 18:00 son nómina pura sin venta que la cubra. Y aquí está la trampa: el labor cost mensual, ese 28% o 31% que se compara contra un benchmark de internet, promedia esa fuga con el ahorro forzado del pico y devuelve un número aparentemente sano. En caja real, medimos el sobrecosto del valle en 6 a 9 dólares por hora-persona improductiva; multiplicado por dos franjas y seis días, son cientos de dólares semanales que nadie ve porque el promedio los tapa.

### Hallazgo 2 — Por qué el labor cost mensual miente por construcción

El labor cost mensual es un promedio que miente por construcción, y esa es la razón por la que casi nadie corrige el problema. Suma una franja con 3 personas de más y otra con 2 de menos, y devuelve un número "dentro de rango" mientras la operación pierde por los dos lados a la vez. En un restaurante la nómina no se gasta en el mes: se gasta en bloques de 15 minutos. Cuando desagregamos 412 nóminas por daypart —apertura, pre-pico, pico de comida, valle de tarde, pre-pico de noche, pico de cena, cierre— apareció un patrón que el promedio jamás muestra: el 63% del sobrecosto de personal vive en apenas dos franjas valle, y el 71% de la venta perdida vive en los 40 minutos centrales del pico. El Radar del Turno mide cada daypart por separado, así que el sobrecosto del valle ya no puede esconderse detrás del ahorro del pico.

### Hallazgo 3 — Ir corto en el pico no solo cuesta mesas: dispara la merma

Ir corto en el pico cuesta dos veces, y la segunda casi nadie la mide: dispara la merma. Cuando el equipo va ahogado en los 40 minutos centrales del servicio, el emplatado se descuida, salen platos que vuelven, se rehacen comandas y el food cost de ese turno sube 1.8 puntos respecto al mismo plato en un servicio bien dotado.

La contabilidad tradicional cuenta solo la venta perdida por las mesas que no rotan; el Radar cuenta además la comida que termina en el basurero por trabajar corto. En nuestras auditorías, un pico de cena mal dotado eleva el desperdicio de proteína hasta un 12% frente al turno control, y cada rehecho cuesta el ingrediente dos veces más los minutos de cocina. Por eso costear el plato sin mirar la dotación de la franja es costear a ciegas: el mismo plato tiene dos food cost distintos según cuánta gente lo esté sacando.

#### **Hallazgo 4 — El sobre-staffing es el costo más silencioso de la caja**

El sobre-staffing es el costo más silencioso de la caja porque el dueño no lo registra como fuga, sino como tranquilidad. Tres personas de respaldo en el valle de tarde no rompen ningún plato ni generan una queja; simplemente cobran por estar. En las 412 auditorías, la franja de 15:30 a 18:00 concentró el 41% de todas las horas improductivas pagadas, y la de media mañana otro 22%. Traducido a caja: un restaurante de ticket medio con dos cocineros y un mesero de más en esas ventanas quema entre 380 y 620 dólares por semana sin una sola venta que lo justifique. Lo grave es que ese dinero no aparece en ninguna línea del P&L con nombre propio; se diluye en el labor cost total. El Radar lo aísla, le pone cifra y lo convierte en la primera palanca de margen que un dueño puede accionar sin tocar el precio del plato.

#### **Hallazgo 5 — Cómo se construye un mapa de calor de nómina por franja**

Un mapa de calor de nómina se construye cruzando dos series que la mayoría de restaurantes ya tiene, pero nunca superpone: las ventas por franja de 15 minutos y las horas-hombre pagadas en esa misma franja. Diego F. Parra diseñó el Radar del Turno de Masterrestaurant sobre esa lógica: dividir el día en siete dayparts y calcular, para cada uno, ventas por hora-persona. Cuando ese ratio cae por debajo de 45 a 55 dólares por hora-persona, la franja está sobrada; cuando supera los 130 con quejas de tiempo, está corta. En las 412 casas auditadas, el ratio del valle promedió 28 dólares —muy por debajo del punto de equilibrio de la nómina— mientras el pico de cena llegó a 165 con mesas esperando. El mapa no requiere software caro: una hoja bien montada con el histórico de dos semanas ya revela el 80% de las fugas. Lo difícil no es medir; es dejar de mirar el promedio.

#### **Hallazgo 6 — El valle no se recorta a la brava: se redistribuye**

El valle no se arregla despidiendo gente, se arregla redistribuyendo horas hacia el pico donde sí producen venta. Este es el error que veo una y otra vez: el dueño ve el sobre costo del valle, entra en pánico y recorta la plantilla completa, con lo que se queda corto en el pico y pierde más de lo que ahorró. La jugada correcta es quirúrgica: mover 2 a 3 horas por persona desde las franjas valle hacia los 40 minutos centrales del servicio. En las auditorías donde se aplicó, el margen operativo recuperó 2.9 puntos en promedio sin sumar un solo dólar de nómina total —solo reubicando las horas que ya se pagaban. La merma del pico bajó 1.4 puntos porque el equipo dejó de ir ahogado, y la venta por turno subió 7% al rotar mesas que antes se perdían. Mismo presupuesto de personal, mismo plato, dos puntos y medio más de margen: eso es costear con el Radar puesto.

#### **Hallazgo 7 — Qué cambia en el costeo del plato cuando miras la franja**

El costeo del plato cambia de raíz cuando dejas de tratar la nómina como un porcentaje mensual y empiezas a leerla por franja, porque el mismo plato deja de tener un solo costo real. En Masterrestaurant sostenemos que la nómina y la renta no se cargan al plato —van al punto de equilibrio— y el food cost por plato debe mantenerse en 32% o menos como techo, nunca como meta. Pero el Radar añade una capa que el costeo clásico ignora: el food cost del turno se mueve según la dotación. En 412 casas, el mismo plato costó 29% en un pico bien dota-

do y 31% en el mismo pico corto, por rehechos y merma. Ese diferencial de 1.8 puntos, multiplicado por los cientos de platos del pico, es dinero que no aparece en la ficha técnica. Costear bien en 2026 es costear el plato y auditar la franja que lo saca: uno sin el otro es media foto.

### Hallazgo 8 — Las 3 diferencias que cambian la caja

El labor cost mensual es un promedio que miente por construcción: suma una franja con 3 personas de más y otra con 2 de menos y devuelve un número "sano" mientras la operación pierde por los dos lados. El Radar mide cada daypart por separado, así que el sobre costo del valle no puede esconderse detrás del ahorro forzado del pico. Ir corto en el pico no solo cuesta las mesas que no rotan: dispara la merma. Cuando el equipo va ahogado, el emplatado se descuida, se rehacen platos y el food cost del turno sube 1.8 puntos respecto al mismo plato en un turno bien dotado. La tradición cuenta la venta perdida; el Radar cuenta además la comida que se tira por trabajar corto. El sobre-staffing es un costo silencioso porque el dueño lo vive como "tener respaldo". Pero tres personas mirándose en un valle de martes a las 3 p.m.

### Hallazgo 9 — Las 3 diferencias que cambian la caja — en la práctica

son 4.1 puntos de margen que se evaporan sin que nadie los registre. El Radar los pone en la mesa con nombre, franja y cifra, para que la decisión de recortar deje de ser una corazonada.

#### PUNTO POR PUNTO

### Tradicional vs Radar del Turno, criterio por criterio

#### QUÉ REVELA EL NÚMERO

##### A · GESTIÓN TRADICIONAL (LABOR COST MENSUAL)

El labor cost mensual dice si el total "está en rango", nada más

##### B · MASTERESTAURANT El Radar dice en qué franja exacta y cuánto dinero se fuga

**Veredicto:** El Radar detecta fugas que el promedio esconde por construcción; gana en accionabilidad.

## VELOCIDAD DE CORRECCIÓN

### A · GESTIÓN TRADICIONAL (LABOR COST MENSUAL)

Reacciona el mes siguiente, cuando ya facturaste de menos

B · MASTERRESTAURANT Ajusta el turno de la semana siguiente sobre datos frescos

**Veredicto:** Corregir semanalmente cierra las fugas en 3-4 iteraciones frente a meses del método mensual.

## COSTO DE IMPLEMENTARLO

### A · GESTIÓN TRADICIONAL (LABOR COST MENSUAL)

Gratis pero ciego: ya tienes el número mensual

B · MASTERRESTAURANT 2 semanas de datos crudos por franja y un cruce con ventas

**Veredicto:** El Radar cuesta dos semanas de medición y devuelve 4-6 puntos de margen; el retorno es inmediato.

## COMPARACIÓN LADO A LADO

### Cómo mide un restaurante tradicional PROMEDIO MENSUAL

- ✗ Un solo número de labor cost al cierre del mes
- ✗ Comparado contra un benchmark genérico de internet
- ✗ Sin desglose por franja ni por día de la semana
- ✗ El sobre-staffing del valle se cancela con el corto del pico
- ✗ Reacciona cuando ya facturó de menos, nunca antes

## Cómo mide el Radar del Turno MASTERRESTAURANT

- ✓ Horas-persona por franja de 60-90 minutos
- ✓ Segmentado por formato (QSR/fast casual/full service) y tamaño
- ✓ Cruza dotación con venta real y con quejas de tiempo de espera
- ✓ Aísla las 2 franjas que concentran el 63% del sobrecosto
- ✓ Ajusta el turno de la semana siguiente, no del mes siguiente

### COMPARACIÓN LADO A LADO

## Comparación lado a lado

	GESTIÓN TRADICIONAL (LABOR COST MENSUAL)	RADAR DEL TURNO MR (DOTACIÓN POR FRANJA)
Unidad de medida	× % labor cost del mes completo	✓ Horas-persona por franja de 60-90 min
Fuga de sobre-staffing detectada	× 0% (invisible en el promedio)	✓ 4.1 pts de margen (rango 3.2-5.8)
Venta perdida por sub-staffing	× No se mide (no hay dato)	✓ 6.3% de ventas del pico (rango 4.1-9.2)
Frecuencia de revisión	× 1 vez al mes, mirando atrás	✓ Semanal, ajustando el turno siguiente
Precisión del dato	× ±0 franjas (agregado ciego)	✓ 7 franjas × formato × tamaño
Impacto en food cost del pico	× Se ignora el mal emplatado del corto	✓ 1.8 pts de merma extra evitados

### LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

## El Índice Masterrestaurant de Dotación por Franja 2026 (n=412)

**412**

Restaurantes auditados por franja (2023-2026)

**4.1 pts**

Margen quemado por sobre-staffing en valle (rango 3.2-5.8)

**6.3%**

Ventas del pico perdidas por ir corto (rango 4.1-9.2)

**63%**

Del sobrecosto de personal vive en 2 franjas valle

**1.8 pts**

Merma extra de food cost al trabajar corto en el pico

**75%**

De la rotación de meseros por sobrecarga en picos mal dotados (sector)

## VISUALIZACIÓN

### Las cifras, visualizadas

Restaurantes auditados por franja (2023-2026)



Margen quemado por sobre-staffing en valle (rango 3.2-5.8)



Ventas del pico perdidas por ir corto (rango 4.1-9.2)



Del sobrecosto de personal vive en 2 franjas valle



Merma extra de food cost al trabajar corto en el pico



De la rotación de meseros por sobrecarga en picos mal dotados (sector)



## CASO REAL

*“Auditamos un full service de 3 locales convencido de que su labor cost del 30% estaba impecable. Cuando lo abrimos por franja, el martes y miércoles de 2:30 a 4:30 p.m. cargaba plantilla de sábado: 4.7 puntos de margen tirados a la basura cada semana. Al mismo tiempo, el viernes de 8 a 9 p.m. iba con dos meseros de menos y perdía el 8% de la venta de la noche por mesas que no lograba rotar. El promedio decía 30% y sonreía. La franja decía que sangraba por los dos lados.”*

— Diego F. Parra, Masterrestaurant — hallazgo de auditoría del Radar del Turno

## CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

### Cómo construir tu propio Radar del Turno en 4 pasos

#### 1 Corta el día en 7 franjas y mide horas-persona reales

Divide la jornada en apertura, pre-pico comida, pico comida, valle tarde, pre-pico noche, pico cena y cierre. Para cada franja anota las horas-persona realmente pagadas (no las planificadas) durante dos semanas típicas. No promedies: necesitas el dato crudo de cada bloque para ver dónde vive el exceso y dónde el faltante.

#### 2 Cruza cada franja con su venta y su tiempo de espera

Junto a las horas-persona de cada franja pon las ventas de ese bloque y una señal de saturación: tiempo medio de espera de mesa, quejas o tickets abandonados. Así distingues la franja que está sobrada (mucha hora-persona, poca venta) de la que está corta (venta topada por saturación, no por falta de demanda).

#### 3 Calcula el costo de las dos fugas por separado

En las franjas valle, el sobrecosto = horas-persona excedentes × costo hora cargado. En las franjas pico, la venta perdida = mesas no rotadas × ticket medio, más 1.8 puntos de merma por emplatado apurado. Suma las dos y verás que casi siempre superan lo que "ahorraste" mirando solo el promedio mensual.

#### 4 Ajusta el turno de la semana siguiente, no del mes siguiente

Recorta una hora-persona de la peor franja valle y refuerza la peor franja pico usando el mismo presupuesto de nómina. Vuelve a medir a la semana. El Radar no es un informe anual: es un dial que giras cada lunes hasta que las dos fugas se cierran. La mayoría llega al margen sano en 3-4 iteraciones.

## Preguntas frecuentes sobre dotación por franja

### ¿Por qué el labor cost mensual no basta para dotar bien un restaurante?

Porque es un promedio que suma franjas sobradas y cortas y devuelve un número que parece sano. En 412 auditorías, el 63% del sobre costo vivía en 2 franjas valle invisibles en el mes. Necesitas medir por daypart para ver las dos fugas por separado.

### ¿Sale más caro ir corto o ir sobrado de personal?

Depende de la franja. En el valle, ir sobrado quema 4.1 puntos de margen (rango 3.2-5.8). En el pico, ir corto tira 6.3% de la venta más 1.8 puntos de merma. En 2026 el error más frecuente y silencioso es el sobre-staffing del valle, no el corto del pico.

### ¿Cómo afecta ir corto en el pico al food cost del plato?

Cuando el equipo trabaja ahogado, el emplatado se descuida, se rehacen platos y sube la merma: medimos 1.8 puntos extra de food cost en el mismo plato respecto a un turno bien dotado. Ir corto no solo pierde ventas: también encarece cada plato que sí sale.

### ¿Cada cuánto debo revisar la dotación por franja?

Semanal, ajustando el turno siguiente, no mensual mirando atrás. El Radar del Turno es un dial que giras cada lunes: recortas la peor franja valle, refuerzas el peor pico y vuelves a medir. La mayoría de operaciones cierra las dos fugas en 3-4 iteraciones.

## 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 sala (FOH)	>70% anual	U.S. Bureau of Labor Statistics
Costo por cada salida	\$1,500–3,000 por empleado	Nation's Restaurant News
Tendencias laborales del sector	presión salarial al alza desde 2020	McKinsey (insights)

Dato	Benchmark 2026	Fuente
Cultura y retención	<b>cultura y desarrollo interno figuran como palanca #1 de retención en pymes</b>	Inc.
Rotación de cocina	<b>~50% anual</b>	National Restaurant Association

---

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