

# Costeo de catering y eventos: *antes vs después* de la ingeniería de costos MR

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

## VEREDICTO RÁPIDO

El catering no se cotiza, se estructura. El operador promedio pierde 6 a 11 puntos de EBITDA por evento porque cotiza con food cost intuitivo e ignora el costo real de logística, merma fuera de sede y mano de obra extra. Antes: márgenes que dependen de la suerte del evento. Después de la ingeniería de costos MR: cada evento con prime cost blindado  $\leq 55\%$ , punto de equilibrio calculado por cabeza y EBITDA predecible. La diferencia no es el precio que cobras: es la arquitectura de decisión con la que lo calculas.

 **Executive Brief** · Brief estratégico · CEOs, juntas directivas e inversores · 13 min de lectura · 2026-07-08

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERRESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

El catering y los eventos son la línea de negocio con mayor variabilidad operativa de todo el restaurante: cada evento es una operación efímera con su propio food cost, su propia nómina y su propia logística. Lo que en el salón es un costo estable, fuera de sede se vuelve entropía. Y cuando el costeo se hereda del menú del restaurante —sin ajustar merma de transporte, tiempos muertos ni personal contratado por horas— el margen real se evapora en la operación, no en la cotización.

Este brief traduce la conferencia que Diego F. Parra dicta a juntas directivas de grupos gastronómicos: cómo convertir la línea de eventos de un centro de caja errático en una unidad de negocio con unit economics conocidos, prime cost gobernado y EBITDA defendible ante due diligence.

## COMPARACIÓN LADO A LADO

### Comparación lado a lado

	COSTEO INTUITIVO (ANTES)	INGENIERÍA DE COSTOS MR (DESPUÉS)
<b>Food cost teórico por cabeza</b>	✗ Estimado a ojo, 28-30%	✓ Fichado por receta, 24-27% real
<b>Prime cost del evento (comida+mano de obra)</b>	✗ 62-71% sin control	✓ $\leq 55\%$ con techo blindado
<b>Merma fuera de sede reconocida</b>	✗ 0% (se ignora)	✓ 7-12% costeada y provisionada

	<b>COSTEO INTUITIVO (ANTES)</b>	<b>INGENIERÍA DE COSTOS MR (DESPUÉS)</b>
<b>Punto de equilibrio por evento</b>	✗ No se calcula	✓ Calculado por cabeza antes de cotizar
<b>Desviación costo teórico vs real</b>	✗ 9-15 pts sin explicar	✓ ≤3 pts auditados por evento
<b>EBITDA por evento</b>	✗ 4-9% volátil	✓ 13-18% predecible
<b>Anticipo / flujo de caja del evento</b>	✗ Cobrado tarde, financia el operador	✓ 50% anticipo, evento financia caja

### 1. ¿Por qué el catering destruye margen aunque el food cost del plato sea correcto?

**El catering destruye margen porque el food cost del plato es apenas el 55% del costo real del evento; el otro 45% vive en logística, merma fuera de sede y mano de obra por horas que nadie provisiona.**

Lo he visto en decenas de operaciones: el chef cotiza un menú con food cost del 30%, pero al montar fuera de sede aparecen transporte refrigerado, montaje, tiempos muertos del equipo y un 8% de merma por temperatura y sobras. Ese costo fantasma se come de 6 a 11 puntos de EBITDA por evento. El error no está en la cocina, está en la hoja de cotización: hereda el costeo del salón, donde el costo es estable, y lo aplica a una operación efímera donde cada variable se dispara. El plato sale bien; la caja sale mal. El catering se estructura como una unidad de negocio con su propio P&G gerencial, no se cotiza como una extensión del menú.

### 2. El catering no se cotiza, se estructura como unidad de negocio

Diego F. Parra lo enseña a juntas directivas de grupos gastronómicos con una regla dura: cada evento tiene su propio prime cost (materia prima más nómina directa), que debe gobernarse por debajo del 60% de la venta, y su propio punto de equilibrio calculado sobre esa operación específica. Cuando el operador trata el evento como un pedido grande del menú, ignora que la nómina extra contratada por horas puede pesar 18 a 25 puntos de la venta, contra 30 a 35 puntos de nómina total en el salón fijo. La ingeniería de costos MASTERESTAU-RANT parte del unit economics del evento: cuántas personas, cuántas horas, cuánta merma de transporte, y solo entonces construye el precio. Estructurar, no adivinar. La merma fuera de sede fuga entre 7 y 12 puntos de margen porque es un costo real que nadie provisiona ni cobra. Fuera del restaurante, la comida viaja: cadena de frío interrumpida, producto que se golpea en el montaje, porciones que se sobreproducen por miedo a quedarse corto y sobras que se botan al cerrar el evento.

### 3. La merma fuera de sede: el costo fantasma que fuga 7 a 12 puntos

Un buffet mal dimensionado tira del 10 al 15% del alimento producido. He visto grupos que provisionan cero por esta línea y luego no entienden por qué el evento «rentable» cerró con 4 puntos menos de lo cotizado. La disciplina MR es simple: se mide la merma histórica por tipo de evento, se provisiona dentro del costo estándar y se cobra dentro del precio. Lo que no se provisiona, no desaparece; solo cambia de bolsillo y sale del tuyo. El precio del catering debe partir del costo real y del EBITDA objetivo, no del precio que cobra el competidor. La cotización tradicional persigue al vecino: mira lo que cobra el salón de al lado y ajusta hacia abajo para ganar el evento, sin saber si ese precio deja margen o lo destruye. La arquitectura de costos MASTERESTAU-RANT in-

vierte el orden: primero se calcula el costo total real del evento —prime cost, logística, merma, gastos indirectos asignados—, luego se define el EBITDA objetivo, típicamente del 15 al 22% para la línea de eventos, y solo entonces se fija el precio.

#### **4. Del precio del competidor al precio por EBITDA objetivo**

Así el precio deja de ser una apuesta y pasa a ser una decisión con unit economics conocidos. Ganar el evento a un precio que pierde plata no es vender, es subsidiar al cliente con tu propio capital de trabajo. La nómina por evento es la variable que más se subestima y puede pesar de 18 a 25 puntos de la venta cuando se contrata personal extra por horas. En el salón, la nómina es estable y se reparte entre cientos de cubiertos al mes; en un evento efímero, contratas meseros, cocineros de apoyo y personal de montaje por 6 a 10 horas para una sola operación, y ese costo no se diluye. Diego F. Parra insiste en un dato de caja concreto: cada hora extra de montaje y desmontaje que no se cotizó es margen que sale directo del EBITDA. La ingeniería de costos MR calcula las horas-hombre reales del evento completo —previa, servicio, desmontaje— y las carga al costo estándar antes de fijar precio.

#### **5. La nómina por evento: la variable que más se subestima**

Contar solo las horas de servicio y olvidar el montaje es la fuga silenciosa que hunde eventos que parecían rentables en el papel. El prime cost gobernado por debajo del 60% de la venta es el número que hace defendible el EBITDA de la línea de eventos ante una due diligence. Cuando un grupo gastronómico busca inversión o venta, el comprador no mira la cotización bonita: mira si la unidad de eventos tiene unit economics repetibles y márgenes que no dependen de la suerte del evento. Un catering con prime cost errático, que oscila entre 55 y 78 puntos según quién cotizó, es una bandera roja que castiga el múltiplo de valoración. La disciplina MASTERTAURANT convierte la línea de eventos de un centro de caja errático en una unidad con food cost estándar, nómina presupuestada y merma provisionada, evento tras evento. Ese es el activo que se vende: no el evento rentable de suerte, sino el sistema que produce margen predecible con o sin el chef estrella presente.

#### **6. El punto de equilibrio del evento: cuándo decir que no**

El punto de equilibrio del evento define cuándo un catering se acepta y cuándo se rechaza, porque no todo evento firmado es negocio. Cada operación efímera tiene un mínimo de cubiertos o de venta bajo el cual el costo fijo del montaje —transporte, personal mínimo, permisos, seguros— no se cubre y el evento pierde plata aunque el food cost del plato sea perfecto. He visto operadores aceptar eventos de 30 personas con una estructura de costo dimensionada para 120, y cerrar el mes felices por «tener la agenda llena» mientras cada evento pequeño restaba de 3 a 5 puntos de EBITDA. La regla MR es clara: se calcula el break-even por tipo y tamaño de evento, y por debajo de ese umbral o se ajusta el precio o se dice que no. Decir que no a un evento que pierde plata es una decisión de caja, no de orgullo comercial.

#### **7. La diferencia que decide el margen**

El costeo intuitivo trata el evento como una extensión del menú; la ingeniería de costos MR lo trata como una unidad de negocio con su propio P&G gerencial, su propio prime cost y su propio punto de equilibrio. Antes, la merma fuera de sede —transporte, temperatura, montaje, sobras— es un costo fantasma que nadie provisiona y que aparece como una fuga de capital de 7 a 12 puntos. Después, se costea y se cobra dentro del precio. La cotización tradicional persigue el precio del competidor; la arquitectura MR parte del costo real y del EBITDA objetivo, y solo entonces fija precio. El precio deja de ser una apuesta y pasa a ser una decisión con unit economics.

## Análisis A/B: costeo intuitivo vs ingeniería de costos MR

### FUENTE DEL FOOD COST

**A · COSTEO INTUITIVO (ANTES)** Copiado del menú de salón sin ajuste fuera de sede

**B · MASTERESTAURANT** Fichado por receta con merma de transporte provisionada

**Veredicto:** MR: el food cost real de un evento es distinto al del salón; costearlo igual regala 3 a 5 puntos de margen.

### CONTROL DEL PRIME COST

**A · COSTEO INTUITIVO (ANTES)** Sin techo; se descubre en la nómina

**B · MASTERESTAURANT** Techo  $\leq 55\%$  validado antes de cotizar

**Veredicto:** MR: el prime cost gobernado antes de firmar es la diferencia entre EBITDA de 6% y de 16%.

### PUNTO DE EQUILIBRIO

**A · COSTEO INTUITIVO (ANTES)** No se calcula por evento

**B · MASTERESTAURANT** Calculado por cabeza antes del precio

**Veredicto:** MR: cotizar sin punto de equilibrio es una apuesta; con él, una decisión de unit economics.

## FLUJO DE CAJA

**A · COSTEO INTUITIVO (ANTES)** Cobro tardío; el operador financia el evento

**B · MASTERESTAURANT** 50% de anticipo; el evento financia su capital de trabajo

**Veredicto:** MR: el anticipo convierte cada evento en una unidad autofinanciada y protege la caja del grupo.

### COMPARACIÓN LADO A LADO

#### **Costeo intuitivo** ANTES

- ✗ Cotiza copiando el food cost del menú de salón sin ajustar logística
- ✗ No provisiona merma de transporte ni tiempos muertos de montaje
- ✗ Mano de obra extra por horas se descubre en la nómina, no en la cotización
- ✗ El punto de equilibrio del evento nunca se calcula por cabeza
- ✗ El EBITDA del evento se conoce cuando ya pasó, no antes de firmar

#### **Ingeniería de costos MR** MASTERESTAURANT

- ✓ Ficha cada plato del evento con receta estandarizada y merma fuera de sede
- ✓ Techo de prime cost  $\leq 55\%$  validado antes de emitir la cotización
- ✓ Mano de obra del evento presupuestada por rol y hora, no estimada
- ✓ Punto de equilibrio por cabeza y por evento antes de comprometer precio
- ✓ EBITDA objetivo blindado y auditado con costo teórico vs real  $\leq 3$  pts

### COMPARACIÓN LADO A LADO

## Comparación lado a lado

	<b>COSTEO INTUITIVO (ANTES)</b>	<b>INGENIERÍA DE COSTOS MR (DESPUÉS)</b>
<b>Food cost teórico por cabeza</b>	✗ Estimado a ojo, 28-30%	✓ Fichado por receta, 24-27% real
<b>Prime cost del evento (comida+mano de obra)</b>	✗ 62-71% sin control	✓ ≤55% con techo blindado
<b>Merma fuera de sede reconocida</b>	✗ 0% (se ignora)	✓ 7-12% costeada y provisionada
<b>Punto de equilibrio por evento</b>	✗ No se calcula	✓ Calculado por cabeza antes de cotizar
<b>Desviación costo teórico vs real</b>	✗ 9-15 pts sin explicar	✓ ≤3 pts auditados por evento
<b>EBITDA por evento</b>	✗ 4-9% volátil	✓ 13-18% predecible
<b>Anticipo / flujo de caja del evento</b>	✗ Cobrado tarde, financia el operador	✓ 50% anticipo, evento financia caja

### LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

## Los números que un CEO subraya

**11pts**

de EBITDA recuperados por evento al pasar de costeo intuitivo a ingeniería de costos MR

**12%**

de merma fuera de sede que el costeo intuitivo ignora y no cobra

**30%**

de food cost como límite máximo recomendado por plato de evento

**55%**

techo de prime cost blindado por evento bajo la metodología MR

# 8400

unidades gastronómicas costeadas en 43 países que sustentan los benchmarks del método

# 3pts

desviación máxima auditada entre costo teórico y costo real por evento

## VISUALIZACIÓN

### Las cifras, visualizadas

de EBITDA recuperados por evento al pasar de costeo intuitivo a ingeniería de costos MR



de merma fuera de sede que el costeo intuitivo ignora y no cobra



de food cost como límite máximo recomendado por plato de evento



techo de prime cost blindado por evento bajo la metodología MR



desviación máxima auditada entre costo teórico y costo real por evento



Fuentes: Datos internos Masterrestaurant

Gráfico creado por masterrestaurant.com

## CASO REAL

*“El error que veo una y otra vez en catering: cotizan con el food cost del restaurante y se olvidan de que fuera de sede pierdes producto en el transporte, pagas horas extra de montaje y el 12% que se te va en merma nadie lo cobró. En un grupo de tres locales fichamos los 40 platos de eventos, pusimos techo de prime cost en 55% y un punto de equilibrio por cabeza antes de cotizar. El EBITDA por evento pasó de 6% a 16% en un trimestre. No subimos precios: dejamos de regalar margen.”*

— **Diego F. Parra, consultor de restaurantes y fundador de Masterrestaurant**

## CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

## Roadmap estratégico en 3 fases

### 1 Fase 1 — Due diligence operativa del costo real (semanas 1-3)

Entregable: ficha técnica de los platos de eventos con merma fuera de sede provisionada y prime cost histórico por evento reconstruido. Métrica de éxito: 100% del menú de catering fichado y desviación costo teórico vs real medida en  $\leq 3$  pts en los primeros 5 eventos auditados.

### 2 Fase 2 — Arquitectura de decisión de precio (semanas 4-7)

Entregable: modelo de punto de equilibrio por cabeza y por evento con techo de prime cost  $\leq 55\%$  integrado a la cotización. Métrica de éxito: 0 cotizaciones emitidas sin punto de equilibrio calculado y EBITDA objetivo  $\geq 13\%$  garantizado antes de firmar.

### 3 Fase 3 — Gobierno del margen y flujo de caja (semanas 8-12)

Entregable: P&G gerencial por evento, política de anticipo del 50% y tablero de KPIs de la unidad de eventos. Métrica de éxito: EBITDA por evento estabilizado en 13-18% y flujo de caja del evento autofinanciado, con el anticipo cubriendo el CapEx/OpEx del montaje.

## PREGUNTAS FRECUENTES

### Preguntas que hace un comité de dirección

#### ¿Por qué el food cost del menú no sirve para costear un evento?

Porque fuera de sede aparecen costos que el salón no tiene: merma de transporte del 7 al 12%, horas extra de montaje y tiempos muertos. Costear el evento con el food cost del restaurante ignora esa entropía y fuga 6 a 11 puntos de EBITDA por evento sin que nadie lo note.

#### ¿Cuál debe ser el prime cost máximo de un evento?

El techo recomendado por la metodología MR es 55% (comida más mano de obra directa del evento), con food cost por plato nunca superior al 30%. Por encima de ese prime cost el evento entra en zona de margen frágil y el EBITDA cae a un dígito volátil.

#### ¿Cómo se calcula el punto de equilibrio de un evento?

Se calcula por cabeza: costos variables por comensal (comida, bebida, desechables) más los costos fijos del evento (transporte, montaje, personal por horas) divididos entre el número de comensales. Ese número te dice el precio mínimo por persona antes de comprometer la cotización.

## ¿Cuánto EBITDA por evento es defendible ante due diligence?

Con ingeniería de costos MR, un rango de 13 a 18% de EBITDA por evento es defendible y predecible. El costeo intuitivo produce 4 a 9% volátil, un margen que en una due diligence operativa se descuenta por riesgo y baja la valoración del grupo.

### 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
Food cost óptimo del sector	<b>28–35% (promedio full-service 32.4%)</b>	National Restaurant Association
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
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)
Costos y demanda 2026	<b>alzas de costos persistentes con demanda resiliente en restaurantes</b>	Bloomberg Línea
Prime cost recomendado	<b>55–65% de las ventas</b>	Nation's Restaurant News

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