PROGRAMA INTENSIVO · 8 SEMANAS
ACELERACIÓN
Arranca el 25 de septiembre · 40 cupos
Inversión desde USD 597
Acelera tu restaurante en 8 semanas
04 DÍAS
15 HRS
53 MIN
02 SEG
Quiero mi cupo →

White Papers

Arquitectura de Márgenes por Canal: Sala, Delivery y Take-Away con Contabilidad Separada

Por **Diego F. Parra** · Actualizado 2026-07-10 · Costos y Finanzas

VEREDICTO RÁPIDO

Veredicto: un solo P&G consolidado esconde que el delivery suele operar 12-20 puntos de margen por debajo de la sala una vez cargadas comisiones, empaque y merma de logística. La arquitectura correcta es un P&G gerencial separado por canal con costo teórico vs. real por canal, prime cost propio y punto de equilibrio propio. Sin contabilidad separada, el líder de grupo no está gestionando tres negocios: está subsidiando el peor con el mejor y no lo sabe. Con prime cost recomendado de 55-65% de ventas (Toast) y comisiones de agregador que erosionan cada pedido, la separación por canal deja de ser un lujo contable y pasa a ser la única forma de saber cuál canal crea EBITDA y cuál lo destruye.

White Paper Documento técnico · C-Suite y banca multilateral · 14 min de lectura · 2026-07-10

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

Este white paper está dirigido a CFO, directores de expansión y líderes de grupo gastronómico multiunidad que gestionan tres o más canales de venta bajo la misma marca. El problema central: el P&G consolidado promedia y oculta. Cuando la sala, el delivery y el take-away comparten cocina, nómina e inventario pero tienen estructuras de costo radicalmente distintas, un margen agregado 'sano' puede esconder un canal que quema caja en cada ticket.

El marco Masterestaurant parte de una tesis operativa: cada canal es un unit economics independiente. La sala vende experiencia y rotación de mesas; el delivery vende conveniencia con una comisión silenciosa incrustada; el take-away vende velocidad con casi cero costo de servicio. Tratarlos como un solo negocio es un error de arquitectura contable que cuesta puntos de EBITDA cada mes.

Este documento entrega el marco teórico, las fórmulas, la arquitectura técnica del P&G separado y un roadmap de 90 días para que un grupo gastronómico deje de volar a ciegas y empiece a decidir mix de canal, pricing e inversión con datos reales por canal.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	P&G CONSOLIDADO (ENFOQUE TRADICIONAL)	P&G SEPARADO POR CANAL (ARQUITECTURA MASTERESTAURANT)
Visibilidad del margen real por canal	✕ Nula: un solo margen promedio esconde 12-20 pts de brecha sala vs. delivery	✓ Total: margen de contribución calculado por canal, ticket a ticket
Tratamiento de comisiones de agregador	✕ Diluidas en 'otros gastos'; el pedido parece rentable	✓ Cargadas 100% al canal delivery; el pedido muestra su margen real

	P&G CONSOLIDADO (ENFOQUE TRADICIONAL)	P&G SEPARADO POR CANAL (ARQUITECTURA MASTERESTAURANT)
Prime cost (food + labor)	✕ Uno solo, 55-65% meta (Toast) sobre el total, sin desglose	✓ Prime cost propio por canal; delivery suele superar el 65% al cargar logística
Punto de equilibrio (break-even)	✕ Uno solo para toda la operación	✓ Break-even por canal: cuántos pedidos cubre cada uno su estructura
Decisión de pricing e ingeniería de menú	✕ Precio único por plato en todos los canales	✓ Menu engineering por canal: precio delivery ajustado a su costo de servicio
Costo teórico vs. costo real	✕ Variance global que promedia fugas de todos los canales	✓ Variance por canal: aísla la merma de empaque y logística del delivery
Capacidad de decidir CapEx/OpEx por canal	✕ Se invierte 'en el restaurante', sin saber qué canal lo pide	✓ Inversión asignada al canal que la genera y la paga

Capítulo 1 — ¿Por qué el P&G consolidado te está mintiendo?

El P&G consolidado promedia y oculta: cuando sala, delivery y take-away comparten cocina, nómina e inventario pero tienen estructuras de costo radicalmente distintas, un margen agregado que parece sano esconde un canal que quema caja en cada ticket.

El delivery suele operar entre 12 y 20 puntos de margen por debajo de la sala una vez cargadas comisión, empaque y merma de logística. Un dato ancla la magnitud: el prime cost objetivo de la industria se mantiene por debajo del 60-65% de las ventas según Toast, pero ese benchmark único no admite que el delivery lo supere holgadamente mientras el take-away queda por debajo. Diego F. Parra lo resume así en Masterestaurant: un solo P&G responde '¿es rentable el restaurante?', pero nunca responde la pregunta que vale dinero, '¿cuál de mis tres negocios me está costando plata?'. La comisión del agregador es el costo que el P&G consolidado disuelve entre 'otros gastos' y que el P&G por canal carga íntegro al delivery.

Capítulo 2 — La comisión silenciosa que el consolidado disuelve

Cuando esa comisión —habitualmente entre el 15% y el 30% del ticket— se imputa donde nace, el mismo plato que en sala deja margen sano revela en delivery entre 12 y 20 puntos menos. El costo de los insumos empeora el cuadro: el precio de la carne molida de res al 80-90% llegó a $5.63 por libra a mediados de 2026 frente a $4.56 en 2025 según USDA, y el café arábica tocó un récord de $4.41 por libra en febrero de 2025 según Bellwether Coffee. Con food cost presionado, cada punto que la comisión roba al delivery importa más. He visto grupos festejar un delivery 'en crecimiento' que en realidad subsidiaba cada pedido con el margen de la sala. El take-away es el canal con el margen de contribución potencialmente más alto de los tres, porque no paga servicio de mesa ni comisión de agregador, y el consolidado lo entierra bajo el promedio.

Capítulo 3 — Take-away: el canal más incomprendido de los tres

Sin mesero que dependa de propina —que en EE. UU. representa el 58.5% del ingreso por hora del personal de sala según Clockify— ni comisión que reste 15-30 puntos, su costo de servicio es casi nulo. En servicio limitado, el prime cost mediano fue de 65 centavos por cada dólar de venta en 2024 según la National Restaurant

Association, pero el take-away puede quedar por debajo cuando el empaque es mínimo. El error que veo una y otra vez: grupos que empujan delivery caro mientras ignoran un take-away que ya deja más caja. El P&G separado convierte esa intuición en un número que ordena inversión y foco. El P&G gerencial por canal exige costo teórico vs. costo real por cada línea, porque la brecha entre ambos es donde vive la fuga. El costo teórico es lo que la receta dice que debe costar; el real es lo que salió de caja.

Capítulo 4 — Costo teórico vs. real: dónde se esconde la fuga

Un restaurante promedio desperdicia entre el 4% y el 10% de lo que compra según The Restaurant HQ, y el foodservice de servicio completo concentró más del 43% del excedente total del sector según ReFED 2024. Esa merma no se reparte igual entre canales: la logística de delivery añade empaque y descartes que el take-away no tiene. Si mides la varianza de food cost solo en consolidado, promedias el desperdicio del canal caro con la eficiencia del barato y no actúas sobre ninguno. Separar teórico de real por canal te dice exactamente qué línea de qué negocio está sangrando. Cada canal es un unit economics independiente y tratarlos como un solo negocio es un error de arquitectura contable que cuesta puntos de EBITDA cada mes. La sala vende experiencia y rotación de mesas; el delivery vende conveniencia con una comisión incrustada; el take-away vende velocidad con costo de servicio casi nulo.

Capítulo 5 — Unit economics independientes por canal

El contexto de precios lo hace urgente: la inflación de restaurantes en EE. UU. tocó 8.8% en marzo de 2023, la mayor en más de dos décadas según la National Restaurant Association, y el promedio histórico de comida fuera de casa ronda 3,5% anual según USDA. Con esos vientos en contra, no puedes darte el lujo de un canal que resta margen sin saberlo. El marco Masterestaurant parte de esta tesis: modelas tres P&G, cada uno con su food cost, su costo de servicio y su comisión propios, y decides con datos, no con promedios. La implementación toma 90 días y arranca por instrumentar la data: etiquetar cada venta por canal en el POS, imputar comisiones al delivery y separar empaque como línea propia. Semanas 1-4: mapear costos compartidos —cocina, nómina, inventario— y definir la regla de asignación por canal. Semanas 5-8: construir los tres P&G con costo teórico vs.

Capítulo 6 — Roadmap de 90 días para separar el P&G

real y medir la varianza. Semanas 9-12: decidir mix de canal, pricing diferenciado y qué canal recibe inversión. El tamaño de la apuesta no es menor: el precio mediano de venta de un restaurante pequeño en EE. UU. llegó a $773,000 en 2025, un 24% más que en 2021 según BizBuySell, y ese valor depende de márgenes defendibles por canal. Diego F. Parra insiste en Masterestaurant: la meta no es un reporte bonito, es dejar de volar a ciegas y empezar a decidir con un número por cada negocio. El pricing diferenciado por canal es la palanca que recupera los 12-20 puntos que el delivery pierde frente a la sala, y solo el P&G separado te dice cuánto subir sin ahuyentar demanda. Si la comisión del agregador te resta 15-30 puntos, el precio de menú en delivery debe absorber esa carga o el margen se evapora.

Capítulo 7 — Pricing diferenciado: el ajuste que recupera el margen

La presión de insumos lo confirma: el precio del huevo al productor subió 43,1% en 2024 según USDA y el precio minorista sumó otro 21,9% en 2025. Con costos así, mantener el mismo precio en los tres canales regala margen en el más caro. El take-away, por su costo de servicio casi nulo, tolera un precio más agresivo y captura demanda sensible. La contabilidad separada convierte el pricing de un acto de fe en una decisión con food

cost, comisión y costo de servicio a la vista, canal por canal. El P&G consolidado responde '¿es rentable el restaurante?'; el P&G por canal responde '¿cuál de mis tres negocios me está costando dinero?'. Son preguntas distintas y solo la segunda permite actuar. En el consolidado, la comisión del agregador se pierde entre gastos; en el separado, se carga íntegra al delivery y revela que ese ticket puede tener 12-20 puntos menos de margen que el mismo plato en sala.

Capítulo 8 — Las diferencias que definen el margen

El consolidado usa un prime cost único con meta 55-65% (Toast); el separado reconoce que el delivery, con empaque y logística, suele superar el 65% mientras el take-away puede quedar por debajo por su costo de servicio casi nulo. El take-away es el canal más incomprendido: sin servicio de mesa ni comisión, su margen de contribución puede ser el más alto de los tres, pero el consolidado nunca lo evidencia y el operador subinvierte en él.

PUNTO POR PUNTO

Análisis comparativo: consolidado vs. separado por canal

VISIBILIDAD DEL MARGEN REAL

A · P&G CONSOLIDADO (ENFOQUE TRADICIONAL)

El consolidado muestra un solo margen que promedia y esconde la brecha entre canales

B · MASTERESTAURANT El separado revela el margen de contribución de cada canal, ticket a ticket

Veredicto: Solo el P&G por canal permite decidir; el consolidado informa pero no es accionable a nivel de canal

COMISIONES DE AGREGADOR

A · P&G CONSOLIDADO (ENFOQUE TRADICIONAL)

Diluidas en gastos generales; el pedido de delivery parece sano

B · MASTERESTAURANT Cargadas íntegras al delivery; el pedido muestra su margen erosionado real

Veredicto: La separación es la única forma de ver la comisión silenciosa que sangra el margen del delivery

PRICING E INGENIERÍA DE MENÚ

A · P&G CONSOLIDADO (ENFOQUE TRADICIONAL)

Precio único por plato en los tres canales

B · MASTERESTAURANT Precio ajustado al costo de servicio de cada canal

Veredicto: El precio único subsidia el delivery con la sala; el pricing por canal protege el margen de los tres

DECISIÓN DE INVERSIÓN (CAPEX/OPEX)

A · P&G CONSOLIDADO (ENFOQUE TRADICIONAL)

Se invierte 'en el restaurante' sin saber qué canal lo pide

B · MASTERESTAURANT La inversión se asigna al canal que la genera y la paga

Veredicto: El P&G por canal evita sobreinvertir en un canal que destruye margen y subinvertir en el que lo crea

COMPARACIÓN LADO A LADO

P&G Consolidado ENFOQUE TRADICIONAL

- ✕ Un solo margen promedio para toda la operación
- ✕ Comisiones de agregador diluidas en gastos generales
- ✕ Prime cost único sin desglose por canal
- ✕ Precio idéntico por plato en sala, delivery y take-away
- ✕ Imposible saber qué canal crea o destruye EBITDA

P&G Separado por Canal MASTERESTAURANT

- ✓ Margen de contribución calculado canal por canal
- ✓ Comisiones cargadas 100% al canal que las genera
- ✓ Prime cost, break-even y variance propios por canal
- ✓ Menu engineering y pricing ajustados al costo de servicio de cada canal
- ✓ Decisión de mix, inversión y cierre de canal con datos reales

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	P&G CONSOLIDADO (ENFOQUE TRADICIONAL)	P&G SEPARADO POR CANAL (ARQUITECTURA MASTERESTAURANT)
Visibilidad del margen real por canal	✕ Nula: un solo margen promedio esconde 12-20 pts de brecha sala vs. delivery	✓ Total: margen de contribución calculado por canal, ticket a ticket
Tratamiento de comisiones de agregador	✕ Diluidas en 'otros gastos'; el pedido parece rentable	✓ Cargadas 100% al canal delivery; el pedido muestra su margen real
Prime cost (food + labor)	✕ Uno solo, 55-65% meta (Toast) sobre el total, sin desglose	✓ Prime cost propio por canal; delivery suele superar el 65% al cargar logística
Punto de equilibrio (break-even)	✕ Uno solo para toda la operación	✓ Break-even por canal: cuántos pedidos cubre cada uno su estructura
Decisión de pricing e ingeniería de menú	✕ Precio único por plato en todos los canales	✓ Menu engineering por canal: precio delivery ajustado a su costo de servicio
Costo teórico vs. costo real	✕ Variance global que promedia fugas de todos los canales	✓ Variance por canal: aísla la merma de empaque y logística del delivery
Capacidad de decidir CapEx/OpEx por canal	✕ Se invierte 'en el restaurante', sin saber qué canal lo pide	✓ Inversión asignada al canal que la genera y la paga

LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

Cifras que fijan el marco (fuentes verificadas 2026)

65%

prime cost mediana servicio limitado: 65 centavos por dólar de venta (2024)

55 –65%

prime cost recomendado (food + labor) sobre ventas; meta sana ≤60%

8.8%

pico de inflación de precios de restaurantes en EE. UU. (marzo 2023), mayor en dos décadas

10%

hasta 4%-10% del inventario de comida que un restaurante promedio desperdicia

5.63 USD

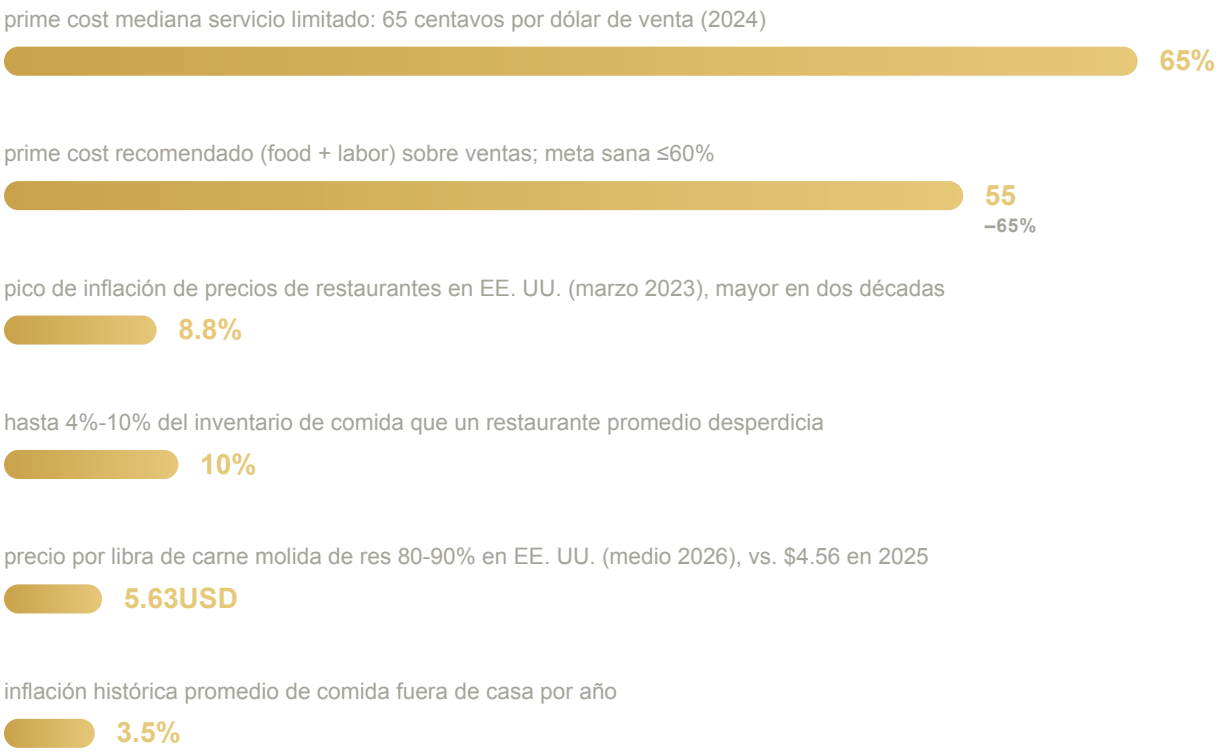
precio por libra de carne molida de res 80-90% en EE. UU. (medio 2026), vs. $4.56 en 2025

3.5%

inflación histórica promedio de comida fuera de casa por año

VISUALIZACIÓN

Las cifras, visualizadas



Fuentes: National Restaurant Association 2025 (datos 2024) · Toast 2025 · National Restaurant Association 2023 · The Restaurant HQ 2025 · USDA ERS 2024, 2026

Gráfico creado por masterestaurant.com

CASO REAL

“Un grupo de tres marcas me mostró un P&G consolidado con 11% de EBITDA y estaban felices. Separamos los canales y el delivery, que era el 34% de las ventas, operaba con margen de contribución negativo después de comisión, empaque y merma. La sala subsidiaba el delivery sin que nadie lo supiera. Renegociamos comisión, subimos precio delivery 9% y recortamos seis platos que no viajaban bien. Tres meses después el EBITDA consolidado subió a 15% sin vender un peso más: solo dejamos de sangrar por un canal que creíamos ganador.”

— Diego F. Parra, Masterestaurant

CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

Roadmap de implementación en 90 días

1. **Días 1-30: separar el ingreso y aislar el costo directo por canal**
   Etiqueta cada transacción del POS por canal (sala, delivery, take-away). Extrae comisiones de agregador de 'otros gastos' y cárgalas 100% al delivery. Asigna empaque desechable a delivery y take-away. Con prime cost recomendado 55-65% de ventas (Toast, 2025) como referencia, calcula el prime cost real de cada canal por separado. Al cierre del mes 1 debes tener tres columnas de ingreso con su food cost directo.

2. **Días 31-60: asignar costos semivariables y construir el margen de contribución por canal**
   Reparte nómina de cocina por tiempo-actividad de cada canal, no a partes iguales. Asigna el costo de servicio de sala solo a sala. Calcula el margen de contribución de cada canal: precio − costo directo − comisión − empaque. Aquí suele emerger que el delivery está 12-20 puntos por debajo de la sala. Documenta la variance costo teórico vs. real por canal para aislar dónde se fuga el margen.

3. **Días 61-90: decidir mix, pricing e ingeniería de menú por canal**
   Con el margen por canal en la mano, aplica menu engineering diferenciado: precio delivery ajustado a su costo de servicio, retira platos que no viajan (se enfrían, pierden textura, generan quejas). Recalcula el punto de equilibrio de cada canal. Decide inversión: el take-away, con costo de servicio casi nulo, suele merecer más capacidad. Define KPIs de seguimiento a 3, 6 y 12 meses para la junta directiva.

4. **Gobernanza continua: un P&G gerencial por canal cada cierre**
   Institucionaliza el cierre mensual con tres P&G paralelos y uno consolidado. Revisa prime cost, margen de contribución y break-even por canal en cada reunión de dirección. La disciplina de leer el margen por canal, no el promedio, es lo que separa a un grupo que escala rentable de uno que crece perdiendo dinero en un canal que cree ganador.

PREGUNTAS FRECUENTES

Preguntas frecuentes

¿Por qué el delivery parece rentable en el P&G consolidado y no lo es por canal?

Porque el consolidado diluye la comisión del agregador entre gastos generales. Al cargarla 100% al delivery, el margen de contribución real de ese canal suele caer 12-20 puntos frente a la sala. El plato es el mismo; el costo de servirlo por delivery no.

¿Debo cobrar el mismo precio en sala, delivery y take-away?

No necesariamente. La ingeniería de menú por canal ajusta el precio al costo de servicio de cada uno. El delivery carga comisión, empaque y merma logística, por lo que un precio idéntico erosiona su margen. El take-away, con costo de servicio casi nulo, puede sostener precio y margen más altos.

¿Cuál es el prime cost objetivo por canal?

La referencia de la industria es 55-65% de ventas para food + labor, con meta sana ≤60% (Toast, 2025). Pero cada canal tiene el suyo: el delivery suele superar 65% al cargar logística y empaque, mientras el take-away puede quedar por debajo por su bajo costo de servicio.

¿Vale la pena separar la contabilidad si mi grupo es pequeño?

Sí. Cuanto más pequeño el grupo, menos colchón para subsidiar un canal que pierde. La separación no exige un ERP caro: empieza etiquetando el POS por canal y aislando comisiones y empaque. En 90 días tienes tres P&G que revelan qué canal crea EBITDA.

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
Facturación de la restauración en España	**+7,1% en 2024**	Anuario de la Hostelería de España (Hostelería de España) 2024
Empleo en la hostelería en España	**1,84 millones de trabajadores en 2024 (+5,4%)**	Hostelería de España 2024
Establecimientos de restauración en España	**263.508 locales (163.491 son bares), 2024**	Anuario de la Hostelería de España 2024
Facturación de la hostelería en España	**157.379 millones de euros en 2023**	Anuario de la Hostelería de España 2023
Restaurantes en México y aporte al PIB	**Más de 641.000 restaurantes, 1% del PIB (2024)**	CANIRAC / INEGI 2024
Unidades del sector restaurantero en México	**12,2% de los negocios del país (2024)**	CANIRAC / INEGI 2024

Propiedad Intelectual de Masterestaurant® — Exclusivo para Líderes de Sector · masterestaurant.com

Autor: Diego F. Parra · **Editor:** MASTERESTAURANT®

Contenido creado con asistencia de IA, revisado por el equipo editorial de MASTERESTAURANT.