

Delivery propio vs comisión de apps: *mito vs realidad*



Por **Diego F. Parra** · Actualizado 2026-07-16 · Costos y Finanzas

MASTERRESTAURANT®

Executive Brief

Delivery propio vs comisión de apps: mito vs realidad

Método probado en +8.400 restaurantes · 43 países

masterrestaurant.com

VEREDICTO RÁPIDO

Veredicto directo: ninguno de los dos modelos es el ganador universal; el error que veo una y otra vez es comparar «comisión del 30%» contra «gasolina y un repartidor» como si fueran la misma línea del P&G. No lo son. La comisión de la app es un costo variable puro que se come tu margen de contribución por pedido; el delivery propio es un costo fijo-escalonado que solo rinde cuando tu densidad de pedidos supera el punto de equilibrio de tu propia flota. La respuesta correcta no es «propio» ni «apps»: es un modelo híbrido gobernado por unit economics, donde las apps compran demanda incremental y tu canal directo protege el margen de tus clientes recurrentes.



Executive Brief · Brief estratégico · CEOs, juntas directivas e inversores · 13 min de lectura · 2026-07-16

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERRESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

Este executive brief traduce a lenguaje de junta directiva una decisión que casi siempre se toma por instinto: si conviene montar reparto propio o vivir de las comisiones de las plataformas. La discusión se ha vuelto crítica porque la inflación de comida fuera de casa subió +3,8% en 2025 según USDA Economic Research Service

(2025), comprimiendo un margen neto del sector que Statista sitúa en apenas 3–9%. Cuando el margen es delgado, una comisión del 30% no es una molestia: es la diferencia entre EBITDA positivo y negativo en el canal.

Diego F. Parra y el marco Masterrestaurant abordan esto como un problema de arquitectura de decisión y no de gasto: cada canal —sala, take-away, delivery propio, agregadores— debe tener su propio P&G gerencial con su food cost, su prime cost y su margen de contribución aislados. El mito operativo es que «el delivery propio siempre es más barato». La realidad es que solo lo es por encima de cierta densidad de pedidos; por debajo, tu flota fija te sangra peor que cualquier comisión.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	DELIVERY PROPIO	COMISIÓN DE APPS
Naturaleza del costo	✗ Fijo-escalonado (flota, salarios, seguros)	✓ Variable puro: 15%–30% por pedido (Toast, 2024)
Punto de equilibrio del canal	✗ Requiere alta densidad de pedidos/zona	✓ Rentable desde el pedido 1, pero con margen erosionado
Margen de contribución por pedido	✗ Alto una vez cubierto el costo fijo	✓ Bajo: comisión + packaging comen 25%–35%
Propiedad del cliente y sus datos	✗ 100% del restaurante (canal directo)	✓ 0%: el cliente es de la plataforma
Demanda incremental / alcance	✗ Limitado a tu base y tu radio logístico	✓ Alto: acceso a demanda que no llegaría sola
Riesgo de territorio y escalabilidad	✗ Alto capex y riesgo operativo por local	✓ Escala sin capex; riesgo de dependencia del agregador
Impacto en EBITDA del canal	✗ Positivo con volumen; negativo si subutilizada	✓ Comprime EBITDA; sostenible solo como demanda extra

1. ¿Comisión de apps o flota propia? La respuesta depende de tu densidad de pedidos

La comisión de apps conviene por debajo de cierto umbral de volumen; el reparto propio solo gana cuando la densidad de pedidos diluye tu costo fijo. El error que veo una y otra vez es comparar «comisión del 30%» contra «gasolina y un repartidor» como si fueran la misma línea del P&G: no lo son. La comisión de la plataforma es un costo variable puro que muerde CADA pedido, mientras el repartidor en nómina es un costo fijo que existe rindas 20 o 200 entregas al día. Con un margen neto del sector de apenas 3–9% según Statista, esa distinción decide si el canal delivery aporta EBITDA positivo o negativo. La inflación de comida fuera de casa subió +3,8% en 2025 según USDA Economic Research Service (2025), comprimiendo aún más ese colchón. Decidir por instinto, sin calcular tu punto de cruce de volumen, es la vía rápida a subvencionar pedidos que creías rentables.

2. El costo variable de la app vs. el costo fijo de tu flota

La comisión de plataforma es un impuesto variable que escala uno a uno con tus ventas del canal, y el delivery propio invierte esa ecuación: capex y nómina fija que solo se amortizan con volumen. Si pagas 30% a la app, en cada ticket de 40 USD se van 12 USD antes de tocar tu food cost —que no debe pasar de 32% del plato— ni tu prime cost. En cambio, un repartidor cuesta lo mismo repartas 30 o 90 pedidos: por debajo de ese piso, tu flota fija te sangra peor que cualquier comisión. Con márgenes operativos pre-impuestos del sector de 10,66% promedio según NYU Stern (Damodaran, 2024), el canal no perdona errores de contabilidad. Diego F. Parra y el marco Masterrestaurant exigen un P&G gerencial por canal: sala, take-away, delivery propio y agregadores, cada uno con su food cost, su prime cost y su margen de contribución aislados.

3. El costo variable de la app vs. el costo fijo de tu flota — en la práctica

Solo así ves cuál canal financia y cuál sangra. Las plataformas y el reparto propio no compiten por lo mismo: una adquiere clientes que no tenías, el otro retiene y monetiza a los tuyos. Un agregador te pone frente a un comensal que jamás habría encontrado tu marca; pagas 25–30% de comisión como costo de adquisición de esa demanda incremental. Tu flota propia, en cambio, defiende el margen de la demanda que ya era tuya: el cliente que igual iba a pedirte no debería costarte un peaje del 30% cada vez. Con un margen EBITDA típico de restaurante entre 12% y 30% según WhippleWood CPAs (Restaurant Financial Benchmarks 2026), regalar comisión sobre tu clientela cautiva es incinerar puntos de EBITDA sin necesidad. El movimiento de consultor es segmentar: deja que la app cace clientes fríos y migra al recurrente a tu canal directo. Confundir adquisición con retención te hace pagar comisión por gente que ya tenías fidelizada.

4. Quién es dueño del dato del cliente y por qué eso vale dinero

En el delivery propio eres dueño del dato del cliente y puedes reactivarlo sin pagar peaje; en las apps el cliente es de la plataforma y cada recompra vuelve a costar comisión. Esa asimetría es estratégica, no cosmética. Cuando el pedido pasa por tu canal, capturas teléfono, dirección y frecuencia, y puedes reactivar por WhatsApp a costo casi cero; cuando pasa por la app, cada segundo pedido del mismo comensal vuelve a pagar 25–30%. En un mercado de ghost kitchens de 72.060 millones USD en 2024 según Credence Research (2024), quien controla el dato controla la recompra —y la recompra es donde vive el margen—. Con un margen de ganancia promedio de 9,8% en 2024 según TouchBistro (vía Apicbase), reactivar a un cliente propio sin comisión puede duplicar la rentabilidad de ese pedido frente al mismo ticket vía agregador. La app te alquila la vitrina; el dato propio es el activo que sí capitaliza tu negocio.

5. Capex, riesgo de territorio y la dependencia de un tercero

El delivery propio carga capex y riesgo operativo por local; las apps escalan sin inversión pero crean dependencia de un tercero que controla tu vitrina digital. Montar flota implica vehículos, seguros, gestión de turnos y el riesgo de territorio: una zona de baja densidad no genera pedidos suficientes para amortizar esa estructura fija. Considera que abrir un restaurante independiente de servicio completo ya cuesta 275.000–425.000 USD según Square (2024); sumar reparto propio antes de tener volumen es apalancarte sobre un canal que aún no rinde. Las apps evitan ese capex, pero te vuelven rehén: si el algoritmo cambia tu posición o sube la comisión, tu demanda se evapora sin aviso. En 2025 al menos 8 marcas restauranteras presentaron Capítulo 11 en EE. UU. según Restaurant Business, y On The Border cerró 40 de ~120 tiendas: la fragilidad estructural mata. La decisión no es «propio vs. app», es cuánta dependencia estratégica toleras.

6. El punto de cruce: cuándo el reparto propio empieza a ganar

El reparto propio empieza a ganar cuando tu volumen diario supera el punto donde el costo fijo por pedido cae debajo de la comisión variable de la app. Es aritmética de junta directiva, no ideología. Si tu flota fija cuesta, digamos, 200 USD al día y repartes 20 pedidos, cada entrega te sale 10 USD; a 40 pedidos baja a 5 USD; a 80, a 2,50 USD. Compáralo contra el 25–30% que la app te cobra por ticket y verás tu umbral exacto. Diego F. Parra insiste con el marco Masterrestaurant en que ese cruce se calcula por local y por franja horaria, no de forma global. Con múltiplos de valoración fast-casual de 4x–7x EBITDA según Sofer Advisors, cada punto de EBITDA que rescates del canal delivery se multiplica al vender el negocio. La regla operativa: usa apps hasta cruzar el umbral de densidad, y solo entonces construye flota.

7. El punto de cruce: cuándo el reparto propio empieza a ganar — en la práctica

Al revés, quiebras el canal antes de escalarlo. La comisión de apps es costo variable puro que golpea CADA pedido; el delivery propio es costo fijo que solo se diluye con volumen. Comparar el porcentaje contra la gasolina es un error de contabilidad de canal. Las apps venden DEMANDA que no tenías; tu canal propio protege el MARGEN de la demanda que ya tenías. No compiten por lo mismo: uno adquiere clientes nuevos, el otro retiene y monetiza a los tuyos. En el delivery propio eres dueño del dato del cliente y puedes reactivarlo sin pagar peaje; en las apps el cliente es de la plataforma y cada recompra vuelve a costar comisión. El delivery propio carga capex y riesgo operativo por local (riesgo de territorio); las apps escalan sin capex pero crean dependencia estratégica de un tercero que controla tu vitrina digital.

PUNTO POR PUNTO

Análisis A/B por criterio de decisión

IMPACTO EN EL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

A · DELIVERY PROPIO Delivery propio:

alto una vez amortizada la flota

B · MASTERRESTAURANT Apps:

comprimido por 15%–30% de comisión (Toast, 2024)

Veredicto: Gana el propio SOLO con densidad; si no, gana la app por evitar el costo fijo.

ESCALABILIDAD Y CAPEX

A · DELIVERY PROPIO Propio: alto capex y riesgo por local

B · MASTERRESTAURANT Apps: escalan sin capex

Veredicto: Gana la app para validar o crecer rápido sin inmovilizar caja.

PROPIEDAD DEL CLIENTE Y UNIT ECONOMICS

A · DELIVERY PROPIO Propio: dueño del dato, recompra sin peaje

B · MASTERRESTAURANT Apps: cliente de la plataforma, comisión recurrente

Veredicto: Gana el propio en horizonte largo por el lifetime value protegido.

RIESGO ESTRATÉGICO

A · DELIVERY PROPIO Propio: riesgo operativo y de territorio

B · MASTERRESTAURANT Apps: dependencia de un tercero que controla la vitrina

Veredicto: El híbrido mitiga ambos: diversifica y no cede el 100% del canal.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Cuándo gana el delivery propio COSTO FIJO-ESCALONADO

- ✗ Densidad alta: muchos pedidos por hora en un radio corto
- ✗ Ticket promedio alto que absorbe el costo de la flota
- ✗ Base recurrente que ya te busca por nombre (canal directo)
- ✗ Zona urbana compacta con tiempos de entrega cortos
- ✗ Capacidad de operar la flota a >70% de utilización

Cuándo ganan las apps MASTERESTAURANT

- ✓ Volumen bajo o irregular que no justifica flota propia
- ✓ Necesidad de demanda incremental y descubrimiento de marca
- ✓ Radio de entrega amplio o disperso geográficamente
- ✓ Cero capex disponible para montar logística propia
- ✓ Fase de validación de un concepto o ghost kitchen

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	DELIVERY PROPIO	COMISIÓN DE APPS
Naturaleza del costo	✗ Fijo-escalonado (flota, salarios, seguros)	✓ Variable puro: 15%–30% por pedido (Toast, 2024)
Punto de equilibrio del canal	✗ Requiere alta densidad de pedidos/zona	✓ Rentable desde el pedido 1, pero con margen erosionado
Margen de contribución por pedido	✗ Alto una vez cubierto el costo fijo	✓ Bajo: comisión + packaging comen 25%–35%
Propiedad del cliente y sus datos	✗ 100% del restaurante (canal directo)	✓ 0%: el cliente es de la plataforma

	DELIVERY PROPIO	COMISIÓN DE APPS
Demanda incremental / alcance	✗ Limitado a tu base y tu radio logístico	✓ Alto: acceso a demanda que no llegaría sola
Riesgo de territorio y escalabilidad	✗ Alto capex y riesgo operativo por local	✓ Escala sin capex; riesgo de dependencia del agregador
Impacto en EBITDA del canal	✗ Positivo con volumen; negativo si subutilizada	✓ Comprime EBITDA; sostenible solo como demanda extra

LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

Los números que gobiernan la decisión

30%

comisión máxima típica que cobran los agregadores por pedido

3.9%

margen neto del sector restaurantero — el colchón que la comisión puede borrar

3.8%

inflación de comida fuera de casa en EE. UU. en 2025

72060
M USD

mercado global de ghost/dark kitchens en 2024, delivery-first sin sala

9.8%

margen de ganancia promedio reportado por restaurantes en 2024

12
-30%

rango típico de margen EBITDA de un restaurante sobre ventas

VISUALIZACIÓN

Las cifras, visualizadas

comisión máxima típica que cobran los agregadores por pedido



margen neto del sector restaurantero — el colchón que la comisión puede borrar



inflación de comida fuera de casa en EE. UU. en 2025



margen de ganancia promedio reportado por restaurantes en 2024



rango típico de margen EBITDA de un restaurante sobre ventas



Fuentes: [Statista/Toast \(vía OysterLink\), 2024](#) · [Statistics Canada \(Statista\) 2024](#) · [USDA Economic Research Service 2025](#) · [Credence Research 2024](#) · [TouchBistro 2024](#)

Gráfico creado por masterrestaurant.com

CASO REAL

“Un restaurante de comida asiática vivía del agregador: 40% de sus ventas por app con 28% de comisión. En el P&G global se veía «rentable», pero al aislar el canal, el delivery tenía margen de contribución negativo tras packaging. Montamos reparto propio SOLO para los códigos postales con densidad alta y dejamos la app para la periferia. En seis meses el margen de contribución del canal delivery pasó de –4% a +11%, sin perder volumen total.”

— Síntesis de consultoría — método Masterrestaurant, Diego F. Parra

CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

Hoja de ruta estratégica en 3 fases

1

Fase 1 — Due diligence del canal (0–30 días)

Entregable: un P&G gerencial por canal que aisle food cost, packaging, comisión y costo logístico de sala vs delivery propio vs apps. Métrica de éxito: conocer el margen de contribución real por pedido en cada canal con $\leq 5\%$ de error. Sin este número, cualquier decisión es a ciegas: recuerda que el margen neto del sector es apenas 3–9% (Statista), así que un error de contabilidad de canal se traga toda la utilidad.

2 Fase 2 — Segmentación geográfica y punto de equilibrio (30–90 días)

Entregable: mapa de densidad de pedidos por código postal y cálculo del break-even de tu flota propia por zona. Métrica de éxito: identificar las zonas donde el delivery propio supera su punto de equilibrio (utilización de flota >70%) y reservar las apps para la demanda incremental de baja densidad, mitigando el riesgo de territorio.

3 Fase 3 — Arquitectura híbrida y protección de margen (90–180 días)

Entregable: modelo híbrido operando —propio en zonas densas, apps en periferia— más una estrategia de canal directo (menú digital propio) para migrar recurrentes fuera de la comisión. Métrica de éxito: elevar el margen de contribución del canal delivery al menos +10 puntos y bajar la dependencia del agregador por debajo del 50% de las ventas de reparto.

PREGUNTAS FRECUENTES

Preguntas que hace un dueño antes de decidir

¿Es siempre más barato el delivery propio que pagar la comisión de apps?

No. El delivery propio solo es más barato por encima de cierta densidad de pedidos que cubra su costo fijo de flota. Por debajo de ese punto de equilibrio, la flota subutilizada cuesta más por pedido que la comisión del 30% que cobran los agregadores (Toast, 2024).

¿Cuánto cobran realmente las apps de delivery?

Las comisiones típicas de los agregadores llegan hasta el 30% por pedido según Toast (2024), y sumadas al packaging pueden comerse entre 25% y 35% del ticket. Sobre un margen neto sectorial de 3–9% (Statista), eso puede volver negativo el margen de contribución del canal.

¿Debo elegir uno u otro modelo?

No es binario. El enfoque de máximo EBITDA es híbrido: reparto propio en zonas de alta densidad donde tu flota supera su break-even, y apps para la demanda incremental de baja densidad. Las apps compran clientes nuevos; tu canal directo protege el margen de los recurrentes.

¿Por qué el delivery aparece rentable en mi P&G global pero sospecho que pierde dinero?

Porque un P&G global mezcla canales y esconde el margen de contribución real del delivery. Al aislar food cost, packaging y comisión por canal, muchos operadores descubren margen negativo. Con el margen sectorial en 9,8% (TouchBistro, 2024), esa fuga se lo come todo.

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
Comisiones de tarjeta (swipe fees) totales en EE. UU.	Cerca de \$187 mil millones al año	National Restaurant Association
Comisión promedio de tarjeta por venta	2,35% por transacción	Texas Restaurant Association 2025
Ventas totales del sector restauranero en EE. UU.	\$1,5 billones (trillion) proyectados para 2025	National Restaurant Association, State of the Restaurant Industry 2025
Aporte de la industria restaurantera al PIB turístico de México	15,3% del PIB turístico	SECTUR (Gobierno de México) / CANIRAC
Operadores que dicen que sus costos laborales subieron	98% de los operadores en 2024	National Restaurant Association
Facturación de la restauración en España	+7,1% en 2024	Anuario de la Hostelería de España (Hostelería de España) 2024

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