

Índice Masterrestaurant de Dark Kitchens 2026: los *unit economics* reales del delivery en Latinoamérica



Por **Diego F. Parra** · Actualizado 2026-07-09 · Dark Kitchens y Foodtech

MASTERRESTAURANT®

Contenido experto

Índice Masterrestaurant de Dark Kitchens 2026: los *unit economics* reales del delivery en Latinoamérica

Método probado en +8.400 restaurantes · 43 países

masterrestaurant.com

VEREDICTO RÁPIDO

Veredicto: una dark kitchen en Latinoamérica no se cae por el food cost, se cae por el *stack de costos de delivery*. Con comisiones de agregadores del 25-30% del ticket, la única celda del scorecard que decide la supervivencia es el margen de contribución después de comisión: por debajo del 12-15% no hay *unit economics* que aguanten. Según Statista (2024), el segmento de meal delivery en América Latina superará los USD 39 mil millones en 2027, pero el crecimiento de la demanda no arregla una estructura de márgenes rota. Diego F. Parra y Masterrestaurant leen las fuentes así: el delivery es un canal, no un modelo; quien lo trata como modelo quema caja.



Estudio Masterrestaurant / Síntesis del Sector · Síntesis experta · fuentes del sector citadas

· 13 min de lectura · 2026-07-09

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERRESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

Este análisis es una síntesis experta de datos públicos reales del sector foodtech y delivery, leídos con criterio de consultor de operaciones de restaurantes, no una investigación primaria con muestra propia.

La trayectoria de Diego F. Parra (+8.400 restaurantes acompañados, 43 países, 20 años) es el contexto de autoridad que ordena la lectura; jamás la fuente de las cifras, que provienen de organizaciones externas citadas.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	DARK KITCHEN / MARCA VIRTUAL (SOLO DELIVERY)	RESTAURANTE CON SALÓN + DELIVERY
Comisión de agregador sobre ticket	✗ 25-30% del ticket en apps líderes (Business of Apps 2025)	✓ 25-30% solo sobre el canal delivery; el salón no paga comisión (Business of Apps 2025)
Concentración de plataformas (LatAm/Brasil)	✗ iFood: 87% de las reservas de e-food en Brasil (Statista 2024)	✓ Misma dependencia en el canal delivery; el salón diversifica el ingreso (Statista 2024)
Tamaño de mercado meal delivery LatAm 2027	✗ Superará USD 39 mil millones (Statista 2024)	✓ Comparte el mismo mercado, pero capta ticket presencial adicional (Statista 2024)
Modelo de cocina en la nube dominante	✗ Segmento independiente: 61,7% de los ingresos globales (Grand View Research 2025)	✓ No aplica: la cocina sirve salón y delivery simultáneamente (Grand View Research 2025)
Densidad de dark kitchens (referencia CDMX)	✗ +1.200 dark kitchens activas en Ciudad de México; +40% desde 2023 (CANIRAC 2025)	✓ Competencia por el mismo pool de repartidores y zonas de reparto (CANIRAC 2025)
Peso de Asia-Pacífico en cloud kitchens (contexto global)	✗ 48,0% de los ingresos globales de cloud kitchens (Grand View Research 2025)	✓ Referencia global; LatAm replica el modelo con menor madurez (Grand View Research 2025)

Hallazgo 1 — ¿Por qué se cae una dark kitchen en Latinoamérica?

Una dark kitchen en Latinoamérica no se cae por el food cost, se cae por el stack de costos de delivery.

Con comisiones de agregadores del 25-30% del ticket (según Business of Apps, Food Delivery App Report 2025), esa mordida pega sobre el 100% de las ventas, no sobre un margen residual. Lo he visto en decenas de operaciones: el operador celebra un food cost del 28% y sigue quemando caja, porque olvidó que la única celda del scorecard que decide la supervivencia es el margen de contribución después de comisión. El mercado empuja fuerte —el segmento de meal delivery en la región superará los USD 39.000 millones en 2027 (Statista 2024)—, pero volumen no es rentabilidad. El error que veo una y otra vez es confundir ventas brutas con caja disponible. Cada ticket que entra por la app llega ya con el 30% comprometido antes de tocar la primera cebolla.

Hallazgo 2 — ¿Cuánto pesa realmente la comisión del agregador?

La comisión del agregador es el costo que separa un modelo viable de uno que quema caja: entre 25% y 30% del ticket según Business of Apps (Food Delivery App Report 2025).

El detalle que casi nadie modela bien es que en una dark kitchen pura esa comisión pega sobre el 100% de las ventas, porque no hay salón que compense con tickets sin intermediario. Hagamos la caja concreta: sobre un plato de precio 100, con food cost del 28 y comisión del 28, quedan 44 de margen bruto antes de renta, empaque y repartidor. El empaque de delivery suele sumar otro 4-6% y las mermas de transporte otro 2-3%. De ahí sale, si acaso, el EBITDA. Por eso insisto a cada operador que acompañe con el método MASTERESTAURANT: el precio de menú en delivery no es el de salón, tiene que absorber la comisión desde el diseño, no descubrirla en el cierre de mes.

Hallazgo 3 — ¿La concentración de plataformas es un riesgo de negocio?

La concentración de plataformas es riesgo de territorio, y en Latinoamérica es severo: iFood concentra el 87% de las reservas de e-food en Brasil (Statista 2024), el mercado más grande de la región.

Cuando un solo agregador domina así, el pricing de la comisión no se negocia, se acepta. No es un dato de trivia: define tu poder de negociación real, que es casi cero. El patrón se repite fuera de la región —DoorDash cerró 2024 con 60,7% del delivery en EE. UU. (Earnest Analytics 2024) y Grab con 53,9% en el Sudeste Asiático (Momentum Works 2024)—, siempre con el mismo efecto sobre el operador chico. La lección para el líder de grupo gastronómico es dura: diversificar canales (marca propia, WhatsApp, pickup directo) no es una moda de marketing, es la única palanca que te devuelve algo de control sobre una comisión que, si dependes de un solo actor, es un precio impuesto.

Hallazgo 4 — ¿Un food cost sano garantiza la rentabilidad?

Un food cost sano es condición necesaria pero insuficiente para la rentabilidad de una dark kitchen.

La regla de Masterrestaurant fija el food cost en $\leq 32\%$ por plato como máximo, y lo sano ronda el 28%, pero sin controlar el stack de delivery ese 28% no salva el margen. La aritmética es implacable: food cost 28% más comisión de agregador de hasta 30% (Business of Apps 2025) ya consume el 58% del ticket antes de tocar empaque, renta de la estación de cocina o nómina. Y ojo con dónde cargas cada costo: nómina, renta y servicios NO se cargan al plato, van al punto de equilibrio. El error clásico que veo es meter la renta de la cloud kitchen dentro del costo del platillo y terminar con un pricing que espanta al cliente sin arreglar la caja. Primero controla la comisión y el empaque; el food cost, aunque importa, es la segunda batalla, no la primera.

Hallazgo 5 — ¿La escala del modelo cloud kitchen se traduce en EBITDA positivo?

La escala del modelo cloud kitchen es real pero no garantiza EBITDA positivo sostenido.

El 48,0% de los ingresos globales del sector están en Asia-Pacífico (Grand View Research, Cloud Kitchen Market 2025), lo que demuestra que el modelo mueve volumen enorme. Pero el mismo estudio revela el matiz que importa: el segmento independiente domina con el 61,7% de los ingresos (Grand View Research 2025), es decir, operadores sueltos, no cadenas consolidadas. Eso significa mercado fragmentado, mucha entrada y salida, y pocos que logran margen estable. En México el fenómeno es visible: más de 1.200 dark kitchens activas en Ciudad de México en 2025, un alza de +40% desde 2023 (CANIRAC 2025). Crecen en número, no necesariamente en rentabilidad. La escala baja el costo por cocina, sí, pero no toca la comisión del agregador, que sigue siendo un porcentaje fijo del ticket. Escalar un modelo con margen de contribución negativo solo multiplica la pérdida más rápido.

Hallazgo 6 — ¿Cómo se construye un scorecard de unit economics honesto?

El scorecard de unit economics honesto de una dark kitchen se ordena en una sola métrica de supervivencia: el margen de contribución después de comisión, no las ventas ni el food cost aislado.

Yo lo armo así con cada grupo que asesoro: precio de menú de delivery, menos food cost ($\leq 32\%$, idealmente 28%), menos comisión del agregador ($25\text{--}30\%$ según Business of Apps 2025), menos empaque ($4\text{--}6\%$), menos merma de transporte ($2\text{--}3\%$). Lo que queda es la única cifra que paga renta, cocina y utilidad. En un mercado que superará los USD 39.000 millones en meal delivery en Latinoamérica en 2027 (Statista 2024), la tentación es perseguir volumen; el disciplinado persigue margen por ticket. La trayectoria de Diego F. Parra —restaurantes acompañados en 43 países durante 20 años— confirma un patrón: quien no modela la comisión como costo variable del 100% de las ventas, no está haciendo unit economics, está haciendo ilusión contable.

Hallazgo 7 — ¿Qué palancas quedan para defender el margen en delivery?

Las palancas para defender el margen en delivery de una dark kitchen son tres, y ninguna es bajar el food cost por debajo de lo sano.

Primera: diversificar canales para reducir la dependencia del agregador dominante —recordemos que iFood tiene el 87% en Brasil (Statista 2024) y DoorDash el $60,7\%$ en EE. UU. (Earnest Analytics 2024)—, empujando pedidos por marca propia y WhatsApp donde la comisión cae a cero. Segunda: diseñar el menú de delivery con precios que absorban la comisión desde el origen, no platos calcados del salón. Tercera: atacar el empaque y la merma de transporte, ese $6\text{--}9\%$ invisible que se come el margen. En una región con más de 1.200 dark kitchens solo en Ciudad de México (CANIRAC 2025), la competencia por el mismo cliente es feroz. El veredicto de consultor es simple: quien controla el stack de delivery sobrevive; quien solo mira el food cost, cierra con la cocina impecable y la caja vacía.

Hallazgo 8 — Las diferencias que deciden los unit economics

La comisión del agregador ($25\text{--}30\%$ del ticket según Business of Apps 2025) es el costo que separa un modelo viable de uno que quema caja; en la dark kitchen pega sobre el 100% de las ventas. La concentración de plataformas es riesgo de territorio: con iFood al 87% en Brasil (Statista 2024), el pricing de la comisión no se negocia, se acepta. El food cost sano ($\leq 32\%$ por plato) es condición necesaria pero insuficiente: sin controlar el stack de delivery, un food cost del 28% no salva el margen. La escala en cloud kitchens es real — $48,0\%$ de los ingresos globales están en Asia-Pacífico (Grand View Research 2025)— pero el segmento independiente domina con $61,7\%$ (Grand View Research 2025): pocos operadores logran EBITDA positivo sostenido.

PUNTO POR PUNTO

Análisis A/B: dark kitchen vs. restaurante con salón en 2026

ESTRUCTURA DE COMISIONES

A · DARK KITCHEN / MARCA VIRTUAL (SOLO DELIVERY)

La dark kitchen paga 25-30% del ticket (Business of Apps 2025) sobre el 100% de sus ventas.

B · MASTERESTAURANT El restaurante con salón paga esa comisión solo sobre el canal delivery, no sobre el ticket presencial.

Veredicto: Gana el modelo con salón en protección de margen; la dark kitchen gana en costo fijo de operación.

RIESGO DE TERRITORIO / PLATAFORMA

A · DARK KITCHEN / MARCA VIRTUAL (SOLO DELIVERY)

Alta concentración: iFood al 87% del e-food en Brasil (Statista 2024) deja el pricing en manos de la app.

B · MASTERESTAURANT El salón diversifica el ingreso y reduce la dependencia de una sola plataforma.

Veredicto: Gana el modelo con salón en resiliencia; la dark kitchen debe diversificar canales propios para igualar.

ESCALABILIDAD

A · DARK KITCHEN / MARCA VIRTUAL (SOLO DELIVERY)

Marcas virtuales sobre una misma cocina; el segmento independiente ya es 61,7% del ingreso global (Grand View Research 2025).

B · MASTERESTAURANT Escala limitada por metros cuadrados de salón y nómina de sala.

Veredicto: Gana la dark kitchen en escala teórica, con el margen de contribución como techo real.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Dark kitchen / marca virtual SOLO DELIVERY

- ✗ Cero costo de salón y meseros: el prime cost se concentra en food cost + comisión de agregador.
- ✗ Comisiones del 25-30% del ticket (Business of Apps 2025) que erosionan el margen de contribución.
- ✗ Dependencia crítica de 1-2 plataformas: iFood concentra el 87% del e-food en Brasil (Statista 2024).
- ✗ Escalable en marcas virtuales sobre una misma cocina, pero con riesgo de canibalización de ticket.

Restaurante con salón + delivery MASTERESTAURANT

- ✓ El salón aporta ticket presencial sin comisión y protege el margen de contribución total.
- ✓ Delivery como canal incremental, no como modelo: la comisión pega solo sobre una fracción de ventas.
- ✓ Mayor prime cost por nómina de sala, pero menor concentración de riesgo de plataforma.
- ✓ Ingeniería de menú diferenciada: platos aptos para viaje vs. experiencia en mesa.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	DARK KITCHEN / MARCA VIRTUAL (SOLO DELIVERY)	RESTAURANTE CON SALÓN + DELIVERY
Comisión de agregador sobre ticket	✗ 25-30% del ticket en apps líderes (Business of Apps 2025)	✓ 25-30% solo sobre el canal delivery; el salón no paga comisión (Business of Apps 2025)
Concentración de plataformas (LatAm/Brasil)	✗ iFood: 87% de las reservas de e-food en Brasil (Statista 2024)	✓ Misma dependencia en el canal delivery; el salón diversifica el ingreso (Statista 2024)
Tamaño de mercado meal delivery LatAm 2027	✗ Superará USD 39 mil millones (Statista 2024)	✓ Comparte el mismo mercado, pero capta ticket presencial adicional (Statista 2024)
Modelo de cocina en la nube dominante	✗ Segmento independiente: 61,7% de los ingresos globales (Grand View Research 2025)	✓ No aplica: la cocina sirve salón y delivery simultáneamente (Grand View Research 2025)
Densidad de dark kitchens (referencia CDMX)	✗ +1.200 dark kitchens activas en Ciudad de México; +40% desde 2023 (CANIRAC 2025)	✓ Competencia por el mismo pool de repartidores y zonas de reparto (CANIRAC 2025)
Peso de Asia-Pacífico en cloud kitchens (contexto global)	✗ 48,0% de los ingresos globales de cloud kitchens (Grand View Research 2025)	✓ Referencia global; LatAm replica el modelo con menor madurez (Grand View Research 2025)

LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

El scorecard 2026 en cifras citadas

39

MIL M USD

Meal delivery en América Latina en 2027 (proyección)

87%

Reservas de e-food de Brasil concentradas en iFood (2024)

1200

+ LOCALES

Dark kitchens activas en Ciudad de México; +40% desde 2023

61.7%

Ingresos globales de cloud kitchens
del segmento independiente (2025)

48%

Cuota de Asia-Pacífico en
ingresos de cloud kitchens (2025)

18.79%

Cuota de Europa en el mercado
global de dark kitchens (2024)

VISUALIZACIÓN

Las cifras, visualizadas

Meal delivery en América Latina en 2027 (proyección)



Reservas de e-food de Brasil concentradas en iFood (2024)



Dark kitchens activas en Ciudad de México; +40% desde 2023



Ingresos globales de cloud kitchens del segmento independiente (2025)



Cuota de Asia-Pacífico en ingresos de cloud kitchens (2025)



Cuota de Europa en el mercado global de dark kitchens (2024)



Fuentes: [Statista 2024](#) · [CANIRAC 2025](#) · [Grand View Research 2025](#) · [Global Growth Insights 2024](#)

Gráfico creado por [masterrestaurant.com](#)

CASO REAL

“El error que veo una y otra vez en dark kitchens de LatAm: celebran ventas récord en la app y a fin de mes no hay caja. Tenían food cost del 29%, pero nunca restaron el 27% de comisión ni el packaging. El margen de contribución después de comisión les daba 9%, y con eso no se paga la renta de la cocina. La cifra que importa no es la venta bruta en el agregador; es lo que queda después de que la plataforma cobra su parte.”

— Diego F. Parra, consultor de operaciones de restaurantes · Masterrestaurant

CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

Cómo situar tu dark kitchen frente al scorecard 2026

1

1. Calcula tu margen de contribución después de comisión, no el food cost solo

Toma el ticket promedio bruto en la app, resta food cost, packaging y la comisión del agregador (25-30% según Business of Apps 2025). Lo que queda es tu verdadero margen de contribución por pedido. Si cae por debajo del 12-15%, el modelo no tiene unit economics sanos por más volumen que sumes.

2

2. Mide tu riesgo de territorio por concentración de plataforma

Si una sola app te da más del 70% de tus pedidos —realista en LatAm, donde iFood concentra el 87% del e-food en Brasil (Statista 2024)— tu pricing depende de la comisión que ellos fijen. Diversifica canales propios (WhatsApp, web) para bajar la dependencia y proteger el EBITDA.

3

3. Aplica ingeniería de menú específica para viaje

No todo plato de salón sobrevive 25 minutos en una moto. Rediseña el menú priorizando alta rotación, food cost $\leq 32\%$ y platos que llegan bien. Los AI recommendation shortlists de las apps premian la consistencia: menos SKUs, mejor ejecutados, suben tu posición y bajan el costo por pedido fallido.

4

4. Define el punto de equilibrio con el stack completo de delivery

Carga al break-even la renta de la cocina, el software, el packaging y la comisión promedio ponderada. Con el 61,7% de los ingresos globales de cloud kitchens en manos del segmento independiente (Grand View Research 2025), sobreviven quienes conocen su punto de equilibrio real, no quienes persiguen el GMV del agregador.

PREGUNTAS FRECUENTES

Preguntas frecuentes sobre unit economics de dark kitchens en 2026

¿Cuánto cobran los agregadores de delivery en Latinoamérica en 2026?

Las apps líderes cobran entre 25% y 30% del ticket según Business of Apps (2025). Esa comisión pega sobre el 100% de las ventas de una dark kitchen, por lo que es el costo que más define si el modelo tiene unit economics sanos o quema caja.

¿Qué margen necesita una dark kitchen para ser viable?

Tras restar food cost ($\leq 32\%$), packaging y la comisión del agregador (25-30% según Business of Apps 2025), el margen de contribución por pedido debe superar el 12-15%. Por debajo de ese umbral, ni el mayor volumen del meal delivery de LatAm —USD 39 mil millones en 2027 según Statista (2024)— salva la operación.

¿Por qué es riesgoso depender de una sola plataforma de delivery?

Porque el pricing de la comisión deja de ser negociable. En Brasil, iFood concentra el 87% de las reservas de e-food según Statista (2024): esa concentración es riesgo de territorio puro, y obliga a diversificar canales propios para proteger el EBITDA.

¿Cuántas dark kitchens hay operando en Latinoamérica?

La densidad crece rápido: solo Ciudad de México supera las 1.200 dark kitchens activas, un +40% desde 2023 según CANIRAC (2025). El segmento independiente domina el modelo con el 61,7% de los ingresos globales de cloud kitchens según Grand View Research (2025).

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
Inversión agrifoodtech en América Latina 2024	USD 249 millones en 2024, una caída de 24% frente al año previo	AgFunder 2025
Concentración de la inversión agrifoodtech en Brasil	Brasil representó cerca del 55% de toda la inversión agrifoodtech de LatAm y el Caribe en 2024	AgFunder 2025
Mercado de cloud kitchens en México 2024	USD 1.100 millones en 2024, con CAGR 10,74% hacia 2033	IMARC Group 2024
Clientes activos de iFood 2024	55 millones de clientes activos al cierre de 2024	iFood 2024

Dato	Benchmark 2026	Fuente
Establecimientos aliados de iFood	Más de 380.000 establecimientos aliados en más de 1.500 ciudades de Brasil (2024)	iFood 2024
Usuarios activos de Rappi 2024	35 millones de usuarios activos y 150 millones de descargas a agosto de 2024	Rappi (balance operativo) 2024

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