RUTA DE TRANSFORMACIÓN
EXPONENCIAL
Arranca el 30 de octubre · 21 cupos
Inversión desde USD 2.497
Transforma tu restaurante en 8 semanas

02	21	27	57
DÍAS	HRS	MIN	SEG

Aplicar a mi cupo →

Executive Briefs

La Comisión Silenciosa: Cuánto le Cuesta de Verdad Cada Pedido del Agregador

Por **Diego F. Parra** · Actualizado 2026-09-27 · Dark Kitchens y Foodtech

VEREDICTO RÁPIDO

La comisión que ves en el contrato, que en el plan Plus de DoorDash parte de 25 % según DoorDash for Merchants (2026), no es tu costo real: es el punto de partida. Cuando sumas el food cost del plato, el empaque premium que el delivery exige, la publicidad in-app para no quedar invisible y el sobrecoste operativo del pico, el pedido del agregador consume buena parte del ticket antes de tocar renta y nómina.

El error que veo una y otra vez: el dueño celebra el volumen de Rappi mientras su margen de contribución por pedido cae a un dígito. La decisión estratégica no es 'delivery sí o no', sino qué platos y qué marcas virtuales sobreviven a esa estructura de costos y cuáles te están sangrando en silencio.

Executive Brief Brief estratégico · CEOs, juntas directivas e inversores · 12 min de lectura · 2026-09-27

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

El delivery dejó de ser un canal marginal para convertirse en infraestructura de ingresos: China sola proyecta ingresos de food delivery multimillonarios en 2026 según Statista (2026).

Ese crecimiento tiene un dueño: los agregadores. Y su modelo de comisión, empaque y publicidad in-app traslada la variabilidad de costos al restaurante. La pregunta ejecutiva de 2026 no es cuánto vendes en Rappi o iFood, sino cuánto te queda por pedido después de restar todo.

Este brief descompone los unit economics reales del delivery con cifras del sector citadas a su fuente, y traza la arquitectura de decisión para que el canal digital sume EBITDA en lugar de erosionarlo.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comisión agregador: comparación lado a lado

	PEDIDO EN AGREGADOR (CON COMISIÓN)	PEDIDO GESTIONADO CON ARQUITECTURA MR
Comisión visible sobre ticket	✕ Una comisión alta sobre cada pedido	✓ Comisión alta (negociada por volumen/mix)
Food cost del plato	✕ Por encima del máximo	✓ ≤32% (menu engineering aplicado)
Empaque premium delivery	✕ Una fracción del ticket	✓ Una fracción menor (SKU optimizado)
Publicidad in-app para visibilidad	✕ Un costo adicional	✓ Una fracción menor (segmentada por daypart)
Margen de contribución por pedido	✕ Margen bajo (frágil)	✓ Margen sano (protegido)

	PEDIDO EN AGREGADOR (CON COMISIÓN)	PEDIDO GESTIONADO CON ARQUITECTURA MR
Punto de equilibrio del canal	✕ Difuso / no medido	✓ Calculado por marca virtual
Dependencia de un solo agregador	✕ Alta (riesgo de territorio)	✓ Diversificada + canal propio

Llévalo a tu restaurante: **Programa 0.1: intervención estratégica para restaurantes →**

1. ¿Cuánto te cuesta de verdad cada pedido del agregador?

La comisión del contrato es el punto de partida, no el costo real: al sumar food cost, empaque premium, publicidad in-app y sobrecoste del pico, el pedido puede consumir más de la mitad del ticket.

El delivery ya es infraestructura de ingresos, no un canal marginal, y sigue creciendo a nivel global. El problema no es vender, es que te quede margen. Lo veo en decenas de cartas digitales: el dueño mira los USD que entran por Rappi o iFood y no el margen de contribución por pedido.

Si tu plato tiene un food cost de 30%, la comisión te lleva otro 28% y el empaque 5%, ya vas por 63% antes de tocar la publicidad in-app. La pregunta ejecutiva de 2026 no es cuánto facturas en el agregador: es cuánto te queda por pedido después de restar todo.

2. La comisión es solo el primer descuento, no el último

La comisión visible del contrato es apenas el primer descuento de una cascada que rara vez se modela completa. En la práctica, cada pedido acumula: comisión del agregador, food cost del plato, empaque apto para transporte (que en delivery es premium, no opcional), publicidad in-app para no caer al fondo del listado, y el sobrecoste operativo del pico —horas extra, mermas y errores cuando la cocina se satura—.

Ese apilamiento es exactamente lo que hace crecer el negocio de las plataformas: el marketplace GOV de DoorDash cerró el cuarto trimestre de 2024 en USD 21.300 millones, +21% según DoorDash (Q4 y Full Year 2024). Su crecimiento es tu variabilidad de costos. El error que veo una y otra vez es tratar la comisión como el costo total; el costo total es la suma de la cascada.

Un plato que en salón deja un margen bruto holgado puede quedar casi sin margen por el mismo canal digital si nadie hizo la cuenta pedido por pedido.

3. El KPI real no es la comisión: es el margen de contribución por pedido

El KPI que decide si el delivery suma o resta EBITDA es el margen de contribución por pedido, no el porcentaje de comisión. Margen de contribución = precio del plato − (food cost + comisión + empaque + fee de publicidad prorrateado). Ese número, y no las ventas brutas, te dice qué pedidos vale la pena empujar.

El mercado no va a encoger: China proyecta 539,87 mil millones de dólares de ingresos de food delivery en 2026 según Statista (2026), y los grandes mercados de Latinoamérica siguen creciendo año tras año. Con esa demanda, el riesgo no es no tener volumen: es tener volumen sin margen.

En el método Masterestaurant medimos cada SKU digital por su contribución en pesos, no en porcentaje: un plato de margen porcentual bajo pero con buena contribución en dinero puede ganarle a uno de margen alto que deja apenas unas monedas. Empuja los pesos que quedan, no el porcentaje que se ve bonito.

4. Diseña un menú específico para delivery, no clones el del salón

Un menú digital rentable se diseña con menu engineering para delivery; no se lista el mismo del salón con el food cost fuera de control. El plato que viaja 25 minutos, se sirve en empaque y compite por precio en una app no es el mismo que sale directo a la mesa. Diego F. Parra lo resume así: en delivery, el ingrediente caro que no sobrevive al transporte es dinero que pagas dos veces.

La lógica de dark kitchen ya mueve capital serio: el mercado de cloud kitchen llegaría a 248,1 mil millones de dólares al 2035 según Precedence Research (2025), y México forma parte de ese crecimiento sostenido. La regla de caja es dura: food cost del plato ≤ 32% como máximo, nunca como objetivo. Rediseña porciones, empaque y precio para que la contribución sobreviva a la comisión; si un plato no aguanta el canal digital, no va en la carta digital.

5. Cada marca virtual tiene su propio punto de equilibrio

Cada marca virtual debe medirse por su propio punto de equilibrio, no por el promedio de la operación. Lanzar tres marcas fantasma desde la misma cocina suena a apalancar activos, pero si no separas costos por marca, algunas suman EBITDA y otras sangran en silencio bajo el número consolidado.

El apetito de mercado es real y regional: las ghost kitchens de Asia-Pacífico crecen a buen ritmo, y España ronda aproximadamente 5 mil millones de dólares entre delivery y dark kitchens según Ken Research (2025). En el método Masterestaurant cada marca virtual carga su propio food cost, su comisión, su publicidad in-app y su prorrateo de cocina, y se le exige cubrir su break-even.

La que no llega a su punto de equilibrio se corrige o se cierra; no se esconde detrás de la que sí funciona. Consolidar sin desglosar es cómo un canal que 'crece' te empobrece.

6. Diversifica agregadores y construye tu canal propio

Reducir el riesgo de territorio exige diversificar agregadores y construir pedido directo, porque depender de una sola app es entregar tu margen y tus datos a un tercero. El canal propio tiene mejor unit economics por diseño: sin la comisión del agregador, la misma venta deja mucho más margen de contribución.

El tamaño del pastel justifica pelear por él: Brasil lidera el delivery online de Latinoamérica por amplio margen, y el mercado latinoamericano de comida a domicilio supera los 6,51 mil millones de dólares según IMARC Group (2024). La acción concreta: usa los agregadores para descubrir demanda y captar clientes nuevos, pero migra al recurrente a tu pedido directo con incentivos que cuesten menos que la comisión que te ahorras.

Un cliente que pide por tu canal propio dos veces al mes ya paga su costo de adquisición; el resto es margen que antes se llevaba la plataforma. Diversifica canales como diversificas proveedores: para no quedar rehén de ninguno.

7. Qué cambia cuando gobiernas los unit economics del delivery

Dejas de mirar la comisión como el costo y empiezas a mirar el margen de contribución por pedido como el KPI real. Diseñas un menú digital específico para delivery (menu engineering) en lugar de listar el mismo del salón con food cost fuera de control. Mides cada marca virtual por su propio punto de equilibrio: descubres cuáles

suman EBITDA y cuáles sangran en silencio. Reduces el riesgo de territorio diversificando agregadores y construyendo canal propio (pedido directo con mejor unit economics).

PUNTO POR PUNTO

Arquitectura de decisión: delivery ingenuo vs. delivery gobernado

FOCO DE GESTIÓN

A · PEDIDO EN AGREGADOR (CON COMISIÓN)

Volumen de pedidos

B · MASTERESTAURANT Margen de contribución por pedido

Veredicto: El volumen sin margen escala pérdidas; el KPI real es el margen por pedido.

DISEÑO DE MENÚ

A · PEDIDO EN AGREGADOR (CON COMISIÓN)

Copia del salón

B · MASTERESTAURANT Menú digital con menu engineering

Veredicto: El delivery exige un menú diseñado para su estructura de costos, no heredado.

EMPAQUE

A · PEDIDO EN AGREGADOR (CON COMISIÓN)

Premium sin optimizar (la comisión más alta)

B · MASTERESTAURANT SKU optimizado (la comisión más baja)

Veredicto: El empaque es un centro de costo gobernable, no un gasto fijo.

DEPENDENCIA DE CANAL

A · PEDIDO EN AGREGADOR (CON COMISIÓN)	B · MASTERESTAURANT
Un solo agregador	Mix + canal propio

Veredicto: Diversificar mitiga el riesgo de territorio y mejora los unit economics.

COMPARACIÓN LADO A LADO

El canal delivery sin arquitectura RIESGO

- ✕ Comisión + empaque + publicidad sin medir por pedido
- ✕ Mismo menú del salón, food cost por encima del máximo
- ✕ Volumen que crece, margen de contribución que cae
- ✕ Dependencia total de un agregador (riesgo de territorio)

El canal delivery con unit economics gobernados MASTERESTAURANT

- ✓ Costo total por pedido calculado antes de listar el plato
- ✓ Menú digital diseñado para el margen, no copiado del salón
- ✓ Marcas virtuales medidas una a una por su break-even
- ✓ Mix de canales que reduce el riesgo de un solo agregador

LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

El tamaño de la apuesta: cifras del delivery en 2026

539.87
MIL M USD

Ingresos de food delivery proyectados en China en 2026

21.3
MIL M USD
Marketplace GOV de DoorDash en Q4 2024 (+21%)

473.49
MIL MILLONES USD
Reparto de comida en línea EE. UU. 2026

6.51
MIL MILLONES USD
Mercado latinoamericano de comida a domicilio en línea (canal de servicio)

430
MILLONES USD
Mercado de cloud kitchens en Emiratos Árabes Unidos

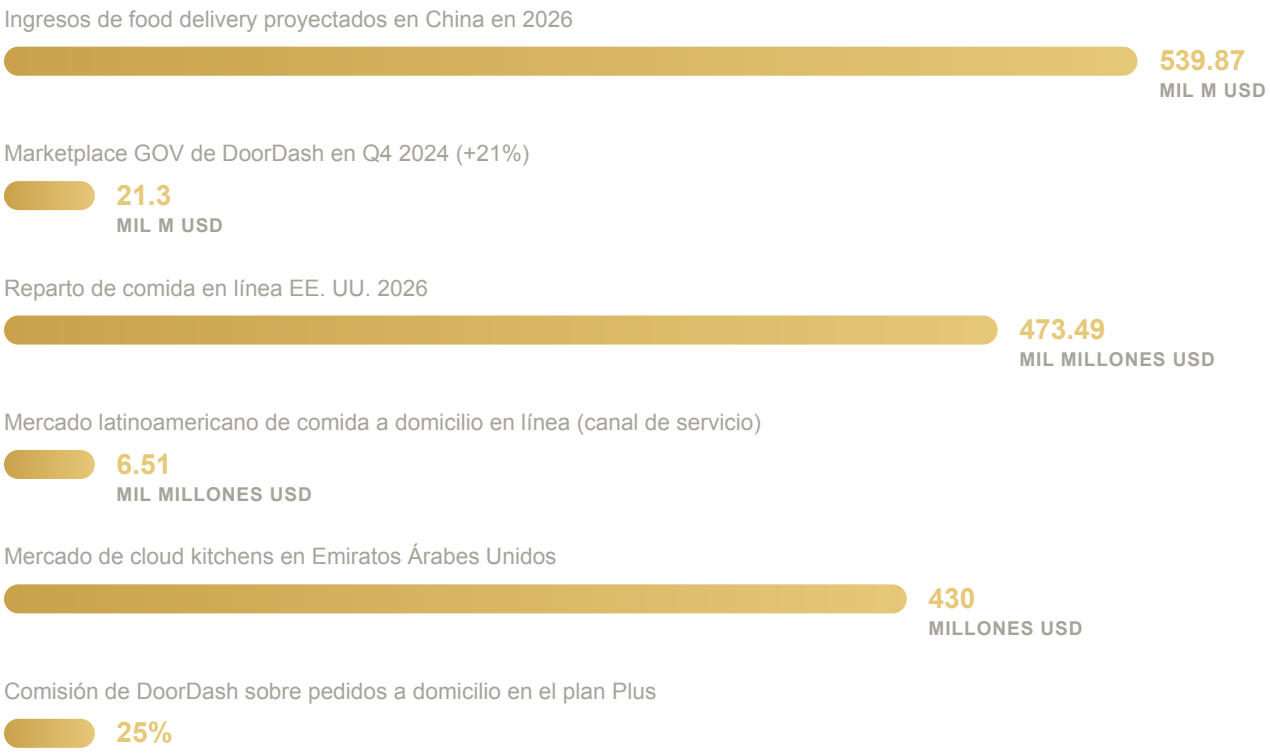
25%
Comisión de DoorDash sobre pedidos a domicilio en el plan Plus

248.1
MIL MILLONES USD
Cloud kitchen al 2035

Aprox. 5
MIL MILLONES USD
Mercado delivery y dark kitchens España

VISUALIZACIÓN

Las cifras, visualizadas



Fuentes: Statista 2026 · DoorDash 2025 · IMARC Group / Informes de Expertos — Mercado de comida a domicilio online LatAm 2024 · Coherent Market Insights 2025 · DoorDash for Merchants — DoorDash Commission Rates & Pricing (consultado 2026)

Gráfico creado por masterestaurant.com

CASO ILUSTRATIVO (COMPUESTO)

"Un asador con tres marcas virtuales en Rappi celebraba 900 pedidos al mes. Cuando descompusimos el pedido promedio, dos de las tres marcas tenían margen de contribución de un solo dígito: el food cost del salón copiado tal cual, empaque premium sin optimizar y publicidad in-app que se comía otro 9%. Apagamos una marca, rediseñamos el menú digital de las otras dos con menu engineering y bajamos food cost a 30%.

Mismo volumen, margen de contribución del canal de 8% a 24% en once semanas. El volumen nunca fue el problema; la arquitectura de costos sí."

— Diego F. Parra, Masterestaurant

Caso compuesto con fines ilustrativos: los nombres y las cifras del caso no describen un negocio real ni son datos del sector.

CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

Hoja de ruta estratégica: tres fases para blindar el margen del delivery

1. **Fase 1 — Due diligence de unit economics (semana 1–2)**
   Entregable: descomposición del costo total por pedido de cada plato y marca virtual (comisión + food cost + empaque + publicidad in-app + sobrecoste de pico). Métrica de éxito: 100% del menú digital con margen de contribución por pedido calculado y punto de equilibrio del canal definido.

2. **Fase 2 — Rediseño del menú digital (semana 3–6)**
   Entregable: menú específico para delivery con menu engineering, food cost ≤32% por plato y SKU de empaque optimizado. Métrica de éxito: subir el margen de contribución promedio por pedido al menos 8 puntos porcentuales sin sacrificar el ticket promedio.

3. **Fase 3 — Diversificación y canal propio (semana 7–12)**
   Entregable: mitigación del riesgo de territorio con segundo agregador y canal de pedido directo. Métrica de éxito: reducir la dependencia del agregador líder por debajo del 60% de los pedidos y elevar el EBITDA del canal delivery a doble dígito.

PREGUNTAS FRECUENTES

Preguntas del decisor

¿Cómo afectan las comisiones de las apps de delivery a los restaurantes?

Recortan margen en cada pedido, y más de lo que sugiere la tarifa, porque la comisión se cobra sobre el ticket completo y la ganancia del restaurante es solo una parte pequeña. DoorDash cobra el 25 % sobre pedidos a domicilio en su plan Plus (DoorDash for Merchants); encima van promociones y empaques. El costo silencioso también es estratégico: la plataforma se queda con los datos del cliente y la recompra. El método Masterestaurant de Diego F. Parra calcula el costo real por pedido y lo compara con el margen de contribución de cada plato antes de decidir precios y qué pedidos llevar a canal propio.

¿Cuál es el costo real de un pedido de agregador en 2026?

Buena parte del ticket se va antes de renta y nómina. La comisión visible es solo el inicio: súmale food cost del plato, empaque premium, publicidad in-app y sobrecoste de pico. El margen de contribución por pedido suele quedar en un dígito si no se gobierna.

¿Conviene abrir una dark kitchen desde cero o vender en Rappi con mi salón?

Depende de tus unit economics, no de la moda. El mercado cloud kitchen crece con fuerza, pero rentabilidad no es tamaño de mercado: primero calcula el margen de contribución por pedido de cada marca virtual y su punto de equilibrio.

¿Cuánto cuesta NO gobernar los costos del delivery?

Cuesta escalar pérdidas. Cada pedido con margen de contribución negativo se multiplica por el volumen del agregador, y el mercado de apps de delivery sigue creciendo a doble dígito. Crecer sin arquitectura de costos acelera la sangría.

¿Cómo reduzco la comisión de los agregadores?

La comisión se gestiona con volumen, mix y negociación, no se elimina. Lo decisivo es reducir el costo total por pedido con menu engineering, empaque optimizado y publicidad segmentada, y diversificar canales para mitigar el riesgo de territorio de depender de un solo agregador.

DATOS Y FUENTES

Comisión agregador en cifras (2026)

Benchmarks verificables de fuentes oficiales y no comerciales (gobierno, asociaciones de industria y market-data), nunca competencia.

Dato	Valor	Fuente
Comisión que las apps de delivery cobraron a los comercios de Nueva York como porcentaje del subtotal de los pedidos, la base de la comisión al vender en apps de delivery (enero-marzo de 2024)	**19,3 % del subtotal (primer trimestre de 2024)**	NYC Department of Consumer and Worker Protection — Restaurant Delivery App Data: January-March 2024 (2024)
Subtotal promedio por pedido en apps de delivery de terceros en Nueva York, base para calcular comisión y margen al vender en apps de delivery (enero-marzo de 2024)	**28,12 USD por pedido (primer trimestre de 2024)**	NYC Department of Consumer and Worker Protection — Restaurant Delivery App Data: January-March 2024 (2024)
Cargo promedio que el consumidor pagó a las apps de delivery por pedido en Nueva York, que encarece el plato y frena la conversión al vender en apps de delivery (enero-marzo de 2024)	**7,26 USD por entrega (primer trimestre de 2024)**	NYC Department of Consumer and Worker Protection — Restaurant Delivery App Data: January-March 2024 (2024)
Total semanal de comisiones que los comercios de Nueva York pagaron a las apps de delivery, en millones de dólares (enero-marzo de 2024)	**15 millones de USD por semana (primer trimestre de 2024)**	NYC Department of Consumer and Worker Protection — Restaurant Delivery App Data: January-March 2024 (2024)
Entregas semanales de apps de delivery de terceros en Nueva York, tamaño de la demanda al vender en apps de delivery en una gran ciudad (enero-marzo de 2024)	**2,77 millones de entregas por semana (primer trimestre de 2024)**	NYC Department of Consumer and Worker Protection — Restaurant Delivery App Data: January-March 2024 (2024)

Dato	Valor	Fuente
Techo del rango de comisiones de delivery (apps de reparto) que cobran a los restaurantes en México, sobre el total de las ventas, según el presidente de CANIRAC (2026); el rango declarado es 15 %-35 %	**15 a 35 % del total de las ventas (2026)**	El Universal San Luis — Comisiones de hasta el 35 por ciento en apps de reparto, el principal reto para restaurantes: CANIRAC (2026)

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.