


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

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

## VEREDICTO RÁPIDO

**Veredicto: un margen consolidado que mezcla sala, delivery y take-away es contabilidad ciega. El delivery puede vender más y drenar EBITDA a la vez, porque su prime cost real sube 9-14 puntos por comisiones de plataforma y empaque. Antes de abrir el segundo local, separa el P&G por canal: sin costo teorico vs real por canal no escalas beneficio, escalas la fuga de capital.**

 **White Paper** Documento técnico · C-Suite y banca multilateral · 11 min de lectura · 2026-07-08

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERRESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

El operador que consolida sus tres canales en una sola cuenta de resultados toma decisiones con datos promediados que ocultan el problema. Un plato con 30% de food cost en sala llega al 41% en delivery cuando cargas comision de plataforma y empaque, y ese diferencial no aparece en el P&G mezclado.

La pregunta que resuelve este white paper no es cuanto vendo, sino cuanto margen deja cada euro segun por donde entra. Diego F. Parra lo repite en cada auditoria de Masterrestaurant: el canal mas ruidoso en ventas suele ser el mas silencioso en beneficio.

## COMPARACIÓN LADO A LADO

### Comparación lado a lado

	<b>ANTES: P&amp;G CONSOLIDADO</b>	<b>DESPUES: CONTABILIDAD SEPARADA POR CANAL</b>
<b>Prime cost visible</b>	✗ 58% promedio unico (oculta el rango real)	✓ Sala 54% / Take-away 56% / Delivery 68%
<b>Comision de plataforma</b>	✗ Diluida en 'otros gastos'	✓ Asignada por canal: 22-30% del ticket delivery
<b>Margen de contribucion por pedido</b>	✗ Cifra unica no accionable	✓ Sala 46% / Take-away 44% / Delivery 21%
<b>Punto de equilibrio</b>	✗ Un solo umbral global	✓ Un umbral por canal; delivery exige +38% de volumen

	<b>ANTES: P&amp;G CONSOLIDADO</b>	<b>DESPUES: CONTABILIDAD SEPARADA POR CANAL</b>
<b>Decision de menu</b>	✗ Mismo precio en todo canal	✓ Precio y carta por canal segun margen real
<b>EBITDA atribuible</b>	✗ No se sabe que canal aporta o resta	✓ EBITDA por canal auditado mensual

## Capítulo 1 — Por qué un margen consolidado es contabilidad ciega

El P&G que suma sala, delivery y take-away en una sola línea te miente por diseño. Un prime cost consolidado del 58% suena controlado, pero puede esconder un delivery al 68% que arrastra al conjunto mientras la sala trabaja al 51%. Lo he visto en decenas de grupos: el operador celebra que las ventas suben un 22% interanual y no nota que el EBITDA se erosiona tres puntos, porque el canal que crece es el que menos margen deja. Un plato con 30% de food cost en sala llega al 41% en delivery cuando cargas la comisión de plataforma y el empaque. Ese diferencial de 11 puntos no aparece en la cuenta mezclada; lo absorbe el promedio. Antes de firmar el segundo local, separa el resultado por canal: cada euro rinde distinto según por dónde entra al negocio. La comisión de la plataforma de delivery es un costo variable directo del canal, no un gasto general que se diluye entre todos.

## Capítulo 2 — La comisión de plataforma es un costo variable directo, no un gasto general

Cuando la entierras en la línea de "otros gastos", desaparece la fuga de capital más común que Diego F. Parra encuentra auditando grupos de 3 a 10 locales. Una comisión del 28-32% sobre el ticket de delivery, más 1,20-1,80 euros de empaque por pedido, más el tiempo de un runner dedicado: eso son 9 a 14 puntos de prime cost que solo pertenecen a ese canal. Tratarlo como gasto fijo compartido reparte la culpa entre la sala, que no la generó. La regla de Masterrestaurant es tajante: cada costo se imputa al canal que lo provoca. Solo así ves que un pedido de delivery de 24 euros deja el mismo margen absoluto que uno de sala de 15. El margen de contribución por pedido decide cuántos pedidos necesitas para el mismo beneficio, y entre canales la diferencia es brutal. Un delivery que contribuye al 21% frente a una sala al 46% significa que necesitas más del doble de pedidos —2,19 veces exactamente— para dejar el mismo dinero en caja.

## Capítulo 3 — El margen de contribución por pedido cambia todo el cálculo de escala

Sin ese dato, el volumen de delivery se lee como éxito: mil pedidos al mes suenan a expansión. Pero si cada uno aporta la mitad de margen, estás moviendo cocina, personal y capital para drenar liquidez. He visto locales con delivery al 40% de sus ventas y al 18% de su beneficio real. El número que importa no es el ticket medio ni la cantidad de comandas, sino cuántos céntimos de cada euro sobreviven después de la comisión. Ese es el termómetro que separa crecer de solo facturar. Estandarizar el P&G por canal antes de abrir el segundo local convierte cada apertura en la réplica de un modelo con margen conocido, no en una apuesta. Cuando ya sabes que tu sala rinde al 46% de contribución, el delivery al 21% y el take-away al 38%, puedes decidir el mix objetivo de cada nuevo local en lugar de descubrirlo doce meses tarde.

## Capítulo 4 — Estandarizar la contabilidad por canal antes de escalar

---

Diego F. Parra lo plantea así en cada auditoría de Masterrestaurant: escalar sin contabilidad por canal es fotocopiar un error tres veces. El grupo que estandariza primero puede fijar que ningún local supere el 35% de sus ventas en delivery salvo que la cocina esté diseñada para ese margen. La diferencia entre un grupo que gana dinero con diez locales y otro que solo suma facturación con diez locales casi siempre está en si desagregó el canal antes o después de la tercera apertura. Un P&G por canal se construye con tres columnas —sala, delivery, take-away— que comparten la línea de ventas pero separan cada costo variable en su origen. Arriba, las ventas netas de cada canal. Debajo, el food cost real de ese canal, que no es idéntico: el delivery suele pesar 2-4 puntos más porque las raciones se ajustan al transporte. Luego el empaque, imputado íntegro al canal que lo consume; la sala apenas usa.

## Capítulo 5 — Cómo se construye un P&G de tres columnas

---

Después la comisión de plataforma, cero en sala, 28-32% en delivery. El resultado son tres márgenes de contribución que nunca vuelves a promediar. Los costos fijos —renta, nómina base, servicios— van abajo, al punto de equilibrio del local, no al plato. Este formato tarda una tarde en montarse en una hoja y ahorra pérdidas de cinco cifras al año en un grupo mediano, porque expone qué canal financia a cuál. Cuando ves el margen desagregado por canal, las decisiones que parecían obvias se invierten. El operador que iba a subir la inversión en publicidad de delivery descubre que cada pedido nuevo le cuesta margen, y redirige ese presupuesto a llenar mesas de sala, donde la contribución dobla. El que iba a cerrar el take-away por "poco ruidoso" ve que rinde al 38% sin comisión y lo potencia. Diego F. Parra ha reordenado el mix de decenas de locales con este solo cambio de lente: en un grupo de seis restaurantes, pasar del 42% al 28% de ventas en delivery subió el EBITDA agregado 2,8 puntos sin tocar una sola receta.

## Capítulo 6 — Qué decisiones cambian cuando ves el margen desagregado

---

La contabilidad por canal no es un ejercicio de fin de mes; es la herramienta que decide dónde pones el próximo euro de marketing, qué plato promocionas y por qué canal quieres que entre tu crecimiento en 2026. El P&G consolidado promedia; la contabilidad por canal desagrega. Un prime cost unico de 58% puede esconder un delivery al 68% que arrastra al conjunto: el promedio miente por diseño. La comisión de plataforma no es un gasto general, es un costo variable directo del canal delivery. Enterrarla en 'otros gastos' es la fuga de capital mas comun que Diego F. Parra encuentra en grupos de 3 a 10 locales. El margen de contribucion por pedido cambia radicalmente entre canales: un delivery al 21% frente a una sala al 46% significa que necesitas mas del doble de pedidos para el mismo beneficio. Sin ese dato, el volumen de delivery se lee como éxito y drena caja. Estandarizar la contabilidad por canal antes de escalar convierte cada apertura en una replica de un modelo con margen conocido; escalar sin separar replica un promedio que nadie ha auditado.

### PUNTO POR PUNTO

## Antes vs despues: cuatro decisiones que cambian con el P&G por canal

### VISIBILIDAD DEL PRIME COST

A · ANTES: P&G CONSOLIDADO Un unico promedio consolidado

B · MASTERESTAURANT Prime cost real por canal cada mes

**Veredicto:** La contabilidad separada gana: el promedio oculta el delivery al 68%.

### TRATAMIENTO DE LA COMISION

A · ANTES: P&G CONSOLIDADO Enterrada en gastos generales

B · MASTERESTAURANT Costo variable directo del canal

**Veredicto:** Asignarla al canal es la unica forma de ver la fuga de capital real.

### POLITICA DE PRECIO

A · ANTES: P&G CONSOLIDADO Mismo precio en todos los canales

B · MASTERESTAURANT Precio por canal segun margen de contribucion

**Veredicto:** El precio diferenciado restaura el margen del delivery sin tocar la sala.

### BASE DE LA DECISION DE APERTURA

A · ANTES: P&G CONSOLIDADO Ventas totales del grupo

B · MASTERESTAURANT EBITDA por canal auditado

**Veredicto:** Escalar sobre EBITDA por canal replica beneficio; sobre ventas replica riesgo.

## P&G consolidado (el modelo que quiebra al escalar) ANTES

- ✗ Un solo food cost promedio para los tres canales
- ✗ Comisiones de delivery enterradas en gastos generales
- ✗ Mismo precio de carta en sala, app propia y agregador
- ✗ Punto de equilibrio unico que ignora el mix de canal
- ✗ Decisiones de expansion sobre ventas, no sobre margen atribuible

## Contabilidad separada por canal (el modelo que escala beneficio) MASTERRESTAURANT

- ✓ Costo teorico vs real calculado por canal cada mes
- ✓ Comision, empaque y ultima milla asignados al canal que los genera
- ✓ Precio diferenciado por canal segun su margen de contribucion
- ✓ Punto de equilibrio por canal y umbral de rentabilidad del delivery
- ✓ EBITDA por canal como input de la decision de apertura

### COMPARACIÓN LADO A LADO

## Comparación lado a lado

	ANTES: P&G CONSOLIDADO	DESPUES: CONTABILIDAD SEPARADA POR CANAL
<b>Prime cost visible</b>	✗ 58% promedio unico (oculta el rango real)	✓ Sala 54% / Take-away 56% / Delivery 68%
<b>Comision de plataforma</b>	✗ Diluida en 'otros gastos'	✓ Asignada por canal: 22-30% del ticket delivery
<b>Margen de contribucion por pedido</b>	✗ Cifra unica no accionable	✓ Sala 46% / Take-away 44% / Delivery 21%
<b>Punto de equilibrio</b>	✗ Un solo umbral global	✓ Un umbral por canal; delivery exige +38% de volumen

	<b>ANTES: P&amp;G CONSOLIDADO</b>	<b>DESPUES: CONTABILIDAD SEPARADA POR CANAL</b>
<b>Decision de menu</b>	✗ Mismo precio en todo canal	✓ Precio y carta por canal segun margen real
<b>EBITDA atribuible</b>	✗ No se sabe que canal aporta o resta	✓ EBITDA por canal auditado mensual

## LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

### Los numeros que sostienen la arquitectura por canal

**30%**

Comision maxima de agregadores sobre el ticket de delivery en 2026

**14 pts**

Subida del prime cost del mismo plato al pasar de sala a delivery (comision + empaque)

**68%**

Prime cost real del canal delivery no gestionado frente al 54% de sala

**74%**

Consumidores que quieren pedir directo a la marca y no via agregador

**38%**

Volumen adicional de pedidos que exige delivery para igualar el beneficio de sala

**3%**

EBITDA que puede restar un canal delivery mal costado pese a subir la venta total

#### VISUALIZACIÓN

### Las cifras, visualizadas

Comision maxima de agregadores sobre el ticket de delivery en 2026



Subida del prime cost del mismo plato al pasar de sala a delivery (comision + empaque)



Prime cost real del canal delivery no gestionado frente al 54% de sala



Consumidores que quieren pedir directo a la marca y no via agregador



Volumen adicional de pedidos que exige delivery para igualar el beneficio de sala



EBITDA que puede restar un canal delivery mal costado pese a subir la venta total



Fuentes: Datos internos Masterrestaurant · [National Restaurant Association 2026](#)

Gráfico creado por masterrestaurant.com

## CASO REAL

*“Cuando separamos el P&G por canal en un grupo de siete locales, el delivery vendía el 34% del ticket total y aportaba EBITDA negativo. No era un problema de cocina: era comision al 27% y empaque sin repercutir. Subimos precio solo en delivery un 12%, sacamos ocho platos de baja rotacion de la carta digital y en 90 dias el canal paso de -2,1% a +6,4% de margen operativo sin tocar la venta de sala.”*

— Diego F. Parra, consultor de restaurantes, Masterrestaurant

## CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

### Como montar la contabilidad separada por canal en 90 dias

#### 1 Etiqueta cada euro por canal en el TPV

Configura el punto de venta para que cada ticket nazca marcado como sala, take-away o delivery, y dentro de delivery separa app propia de agregador. Sin trazabilidad en origen, cualquier P&G por canal es una estimacion. Este es el cimient: dos semanas de datos limpios valen mas que seis meses de promedios.

## 2 **Asigna los costos variables a su canal real**

Comision de plataforma, empaque desechable, coste de ultima milla y mermas por transporte van al canal que los genera, no a gastos generales. Calcula el prime cost real por canal (food cost + costo laboral directo + costos variables del canal) y comparalo con el teorico.

## 3 **Fija precio y carta por canal**

Con el margen de contribucion por canal a la vista, sube precio en delivery para absorber la comision y retira de la carta digital los platos de food cost alto y baja rotacion. Un plato rentable en sala puede ser deficitario en delivery: la carta por canal deja de ser un lujo y pasa a ser higiene financiera.

## 4 **Ausdita el EBITDA por canal cada mes**

Cierra un P&G gerencial por canal mensual con su punto de equilibrio propio. Convierte el EBITDA por canal en el input de la decision de apertura: solo replicas un canal cuya rentabilidad has auditado. Estandarizar antes de escalar significa exactamente esto.

### PREGUNTAS FRECUENTES

## Preguntas frecuentes sobre margenes por canal

### Por que separar el P&G por canal si el margen total es positivo?

Porque un margen total positivo puede ocultar un canal deficitario compensado por otro. Si el delivery resta EBITDA y la sala lo tapa, cada euro extra de delivery destruye valor. Separar el P&G revela que canal financia a cual y detiene la fuga antes de escalar.

### Cuanto sube realmente el food cost en delivery?

El food cost del ingrediente no cambia, pero el prime cost real del canal sube de 9 a 14 puntos por comision de plataforma (22-30% del ticket), empaque desechable y merma en transporte. Por eso el mismo plato al 30% en sala puede llegar al 41% de food cost efectivo en delivery.

### Debo cobrar precios distintos en delivery?

Si el margen de contribucion del canal lo exige, si. Con un delivery al 21% de margen frente a un 46% en sala, un incremento del 10-12% en delivery restaura la rentabilidad sin castigar al cliente de sala. Es aritmetica de margen, no oportunismo: absorbes un costo variable real del canal.

## Cuando esta lista mi operacion para abrir el segundo local?

Cuando tienes EBITDA por canal auditado al menos tres meses y un punto de equilibrio por canal estable. Escalar sin contabilidad separada replica un promedio no auditado; con ella, cada apertura es la copia de un modelo con margen conocido. Estandariza antes de escalar.

### 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
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
Food cost óptimo del sector	<b>28–35% (promedio full-service 32.4%)</b>	National Restaurant Association
Margen neto típico	<b>3–9% (full-service 3–5%)</b>	Statista
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

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