


Delivery Propio vs Agregadores: Arquitectura Híbrida para Recuperar Margen y Datos

Por  **Diego F. Parra** · Actualizado 2026-07-08 · Dark Kitchens y Foodtech

VEREDICTO RÁPIDO

Veredicto directo: ni delivery 100% propio ni 100% agregador. La arquitectura ganadora en 2026 es híbrida por función: usa los agregadores como canal de *adquisición* pagado (comisión = costo de marketing, no de logística) y construye un canal propio para *retener* a los clientes ya conquistados. Un grupo que migra el 35-45% de su volumen de delivery al canal propio recupera 12 a 18 puntos de margen de contribución sobre ese tramo y pasa a ser dueño del dato transaccional del cliente —el activo que hoy financia a la plataforma, no a tu marca. La comisión del 25-32% no es cara por sí misma; es cara cuando la pagas para *recomprar* a un cliente que ya era tuyo.

 **White Paper** · Documento técnico · C-Suite y banca multilateral · 14 min de lectura · 2026-07-08

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERRESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

El delivery dejó de ser un extra de la pandemia para convertirse en una línea de negocio estructural: en la mayoría de los grupos que asesoro pesa entre el 22% y el 40% de las ventas totales. Pero pesa distinto en la caja: cada euro facturado por agregador entra a la P&L amputado por una comisión del 25% al 32%, más el costo del rider en algunos modelos. Sobre un plato con food cost del 30%, esa comisión no recorta el margen: lo evapora.

Este white paper no es una diatriba contra las plataformas. Los agregadores resuelven un problema real — demanda incremental, alcance y logística— y para un local nuevo son un canal de descubrimiento imbatible. El error estratégico, el que veo una y otra vez en juntas directivas, es tratar la comisión como un impuesto inevitable sobre TODO el volumen, en lugar de segmentar qué parte de ese volumen es adquisición genuina y qué parte es recompra de clientes que la plataforma ya te secuestró.

El marco que desarrollo aquí trata el delivery como una cartera de canales con unit economics distintos por función, no como un único grifo. Cuantifico el costo real de no actuar, modelo tres escenarios de inflación de insumos y entrego un roadmap de 90 días con KPIs para el consejo. La tesis: la comisión es defendible como CAC; es indefendible como peaje logístico perpetuo sobre tu propia base.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	DELIVERY VÍA AGREGADOR (STATU QUO)	ARQUITECTURA HÍBRIDA PROPIO + AGREGADOR
Comisión / take rate efectivo	✗ 25%–32% sobre ticket bruto	✓ 8%–14% blended (mezcla propio 3-6% + agregador 28%)
Margen de contribución por pedido	✗ 6%–11% sobre un plato con food cost 30%	✓ 20%–29% sobre el tramo migrado al canal propio
Propiedad del dato del cliente	✗ 0% — el cliente es de la plataforma	✓ 100% del tramo propio (email, teléfono, RFM)
CAC de recompra	✗ 25%–32% cada pedido repetido	✓ 3%–6% en canal propio tras la 1ª compra
Frecuencia de recompra a 90 días	✗ 1.4–1.8 pedidos/cliente (media agregador)	✓ 2.6–3.4 pedidos/cliente con CRM propio activo
CapEx / OpEx de arranque	✗ 0 CapEx, 100% OpEx variable (comisión)	✓ 2.000–9.000 USD setup + 3%–6% OpEx variable
Dependencia estructural del canal	✗ Alta: un cambio de take rate golpea toda la línea	✓ Media-baja: canal propio amortigua el shock

Capítulo 1 — El error de tratar la comisión como un impuesto sobre todo el volumen

La comisión del agregador es defendible como costo de adquisición e indefendible como peaje logístico perpetuo, y ahí está toda la tesis. En los grupos que asesoro, el delivery pesa entre el 22% y el 40% de las ventas, pero cada euro por agregador entra a la P&L amputado por una comisión del 25% al 32%. Sobre un plato con food cost del 30%, esa comisión no recorta el margen: lo evapora. He visto juntas directivas tratar ese 28% como un impuesto inevitable sobre TODA la facturación, cuando la mitad de ese volumen es recompra de clientes que la plataforma te secuestró. El primer plato lo captó el agregador y merece su comisión; el décimo pedido del mismo cliente, no. Pagar 28% una vez por adquirir es marketing. Pagarlo diez veces sobre el mismo cliente es una fuga estructural que ningún P&L soporta. Ni delivery 100% propio ni 100% agregador: la arquitectura ganadora en 2026 es híbrida por función.

Capítulo 2 — ¿Cuál es la arquitectura ganadora en 2026?

Usa los agregadores como canal de adquisición pagado —la comisión del 28% se contabiliza como costo de marketing, no de logística— y construye un canal propio para la recompra, donde el cliente ya te conoce y el CAC marginal roza cero.

El agregador cobra por cada transacción; el canal propio cobra una sola vez, el día que adquieres al cliente, y luego la recompra sale casi gratis. La aritmética es brutal: si un cliente pide diez veces al año a 25 euros, el agregador se lleva 70 euros de comisión anual; migrado al canal propio tras el primer pedido, esa cifra baja a 7. La función manda: descubrimiento y demanda incremental van por plataforma; fidelidad y frecuencia, por canal

propio. Segmentar por función, no por plataforma, es lo que recupera margen. En el modelo agregador el cliente no es tuyo: no tienes su email, ni su historial, ni permiso para reactivarlo, y esa es la pérdida silenciosa que no aparece en ninguna factura.

Capítulo 3 — El cliente es tuyo o es de la plataforma

La plataforma te entrega un pedido y se queda el dato, que vale más que la comisión. En el modelo híbrido, cada pedido por canal propio genera un registro RFM —recencia, frecuencia, valor— que alimenta reactivación por WhatsApp o email con un CAC marginal cercano a cero. Un cliente inactivo hace 45 días recibe un mensaje directo; reactivar por WhatsApp convierte entre el 8% y el 15% de esa base, sin pagar comisión ni pujar de nuevo. Sobre una base de 2.000 clientes propios, eso son cientos de pedidos recuperados al mes que en el modelo agregador simplemente se enfrían. El dato del cliente es el activo; la comisión es el precio de no tenerlo. El statu quo de depender solo del agregador es OpEx puro sin CapEx: baratísimo de arrancar y carísimo de sostener a escala, porque la comisión no para de correr sobre cada pedido.

Capítulo 4 — OpEx puro hoy, CapEx modesto que se amortiza en semanas

El canal propio exige lo contrario: un CapEx modesto de entre 2.000 y 9.000 USD de setup —web transaccional, pasarela de pago, integración con cocina y logística de última milla— que se amortiza en semanas, no en años. La matemática del punto de equilibrio es clara: si migras pedidos que antes dejaban 28% de comisión al agregador, cada euro migrado por encima del umbral de equilibrio del canal propio cae directo al margen. En un local que factura 15.000 USD/mes por delivery, migrar solo el 30% del volumen recupera unos 1.260 USD mensuales de comisión; el setup se paga en menos de dos meses. El agregador es alquiler perpetuo; el canal propio es compra amortizable. El canal híbrido gana en los tres escenarios de inflación de insumos que modelo para el consejo, porque protege el único margen que controlas: el de la recompra. Escenario base, inflación de insumos al 6%: el food cost del 30% sube a 31,8% y la comisión del agregador amplifica esa presión sobre todo el volumen.

Capítulo 5 — Tres escenarios de inflación de insumos y por qué el híbrido gana en todos

Escenario tensionado, 12%: el food cost roza el 33,6%, el techo operativo, y cada pedido por agregador entra casi en pérdida. Escenario severo, 18%: sin canal propio, el delivery deja de ser rentable y se sostiene solo para no ceder cuota. En los tres, el pedido migrado al canal propio ahorra la comisión íntegra y da oxígeno de 20 a 30 puntos de margen frente al mismo pedido por plataforma. La inflación no se combate subiendo el precio en la carta del agregador; se combate quitándole al agregador la parte del volumen que ya es tuya. El roadmap de 90 días que entrego a las juntas tiene tres fases con un KPI duro por cada una, medible en el reporting del consejo. Días 1 a 30, cimientos: montar la web transaccional y la pasarela, con la meta de 100 pedidos propios validados y un ticket medio igual o superior al del agregador.

Capítulo 6 — Roadmap de 90 días con KPIs para el consejo

Días 31 a 60, migración: activar el registro RFM y la reactivación por WhatsApp, con el KPI de mover del 15% al 25% del volumen total del agregador al canal propio sin caída de pedidos absolutos. Días 61 a 90, consolidación: optimizar el CAC blended y la frecuencia de recompra, apuntando a un canal propio que sostenga el 30% del delivery y una comisión promedio ponderada por debajo del 20%. Como resume Diego F. Parra en Masterrestaurant: el consejo no mide clics, mide margen recuperado por euro migrado, y ese número tiene que subir cada mes. La comisión es CAC defendible en el primer pedido y fuga indefendible a partir del segundo, y sepa-

rar esos dos euros es lo que cambia la conversación en la junta. Un CAC del 28% sobre un ticket de 25 euros son 7 euros por captar un cliente nuevo: comparado con lo que cuesta adquirir por publicidad digital —entre 5 y 15 euros por conversión en food— es competitivo y hasta barato.

Capítulo 7 — La comisión como CAC: el número que sí debes defender

El problema aparece cuando ese mismo 28% se cobra en el pedido 2, 3 y 10, convirtiendo un CAC razonable en un peaje que multiplica el costo de adquisición por la frecuencia de compra. La regla operativa es simple: mide el CAC blended real —comisión total dividida entre clientes NUEVOS, no entre pedidos totales— y verás que el número honesto es tres o cuatro veces peor que el que reporta la plataforma. Ese es el dato que justifica cada dólar del canal propio. El agregador cobra comisión por CADA transacción; el canal propio la cobra una sola vez —el CAC de adquisición— y luego la recompra sale casi gratis. La diferencia entre pagar 28% una vez y pagarlo diez veces sobre el mismo cliente es la tesis completa de este documento. En el modelo agregador el cliente es de la plataforma: no tienes su email, su historial ni permiso para reactivarlo.

Capítulo 8 — Las diferencias que deciden la rentabilidad

En el híbrido, cada pedido propio genera un registro RFM que alimenta reactivación por WhatsApp o email con CAC marginal cercano a cero. El statu quo es OpEx puro sin CapEx: barato de arrancar, carísimo de sostener a escala. El híbrido exige CapEx modesto (2.000-9.000 USD de setup) que se amortiza en semanas cuando el volumen migrado supera el umbral de equilibrio del canal propio. La dependencia estructural es el riesgo silencioso: quien factura el 100% del delivery por agregador queda expuesto a que un cambio unilateral del take rate borre su margen de un trimestre a otro. El canal propio es el amortiguador que convierte ese riesgo sistémico en gestionable.

PUNTO POR PUNTO

Análisis criterio por criterio

ESTRUCTURA DE COSTO

A · DELIVERY VÍA AGREGADOR (STATU QUO)

Comisión variable del 25-32% sobre el 100% del volumen, para siempre

B · MASTERRESTAURANT Take rate

blended del 8-14% al mezclar propio (3-6%) con agregador

Veredicto: El híbrido gana en cuanto migras >20% del volumen: el spread supera el CapEx en semanas.

PROPIEDAD DEL DATO

A · DELIVERY VÍA AGREGADOR (STATU QUO)

Nula: el cliente, su email y su historial pertenecen a la plataforma

B · MASTERRESTAURANT Total sobre el tramo propio: RFM, reactivación y LTV medibles

Veredicto: Sin dato propio no hay retención ni pricing inteligente; el híbrido convierte cada pedido en activo.

RIESGO ESTRUCTURAL

A · DELIVERY VÍA AGREGADOR (STATU QUO)

Alto: un cambio de take rate impacta toda la línea de negocio de golpe

B · MASTERRESTAURANT Amortiguado: el canal propio absorbe el shock de un cambio de la plataforma

Veredicto: Dependier al 100% de un tercero para tu segunda línea de ingresos es vulnerabilidad estructural pura.

VELOCIDAD DE ARRANQUE

A · DELIVERY VÍA AGREGADOR (STATU QUO)

Inmediata, cero CapEx, logística resuelta

B · MASTERRESTAURANT 6-8 semanas de setup y disciplina de CRM sostenida

Veredicto: El agregador gana en el día 1; el híbrido gana en el trimestre y en cada trimestre siguiente.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Modelo 100% agregador STATU QUO

- ✗ Cero fricción de arranque y logística resuelta por la plataforma
- ✗ Demanda incremental real: alcance a clientes que nunca te buscarían
- ✗ OpEx puro sin CapEx, ideal para validar un menú o marca virtual
- ✗ Pero: comisión del 25-32% sobre TODO el volumen, incluida la recompra
- ✗ Y: cero propiedad del dato — no sabes quién compró ni puedes reactivarlo

Arquitectura híbrida propio + agregador MASTERRESTAURANT

- ✓ Agregador para adquisición; canal propio (web/app/WhatsApp) para retención
- ✓ Take rate blended que baja del ~28% al 8-14% según la mezcla
- ✓ Propiedad del dato transaccional: RFM, reactivación, LTV medible
- ✓ Requiere CapEx modesto y disciplina de CRM, no es gratis ni instantáneo
- ✓ Recupera 12-18 pts de margen sobre el tramo migrado sin perder alcance

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	DELIVERY VÍA AGREGADOR (STATU QUO)	ARQUITECTURA HÍBRIDA PROPIO + AGREGADOR
Comisión / take rate efectivo	✗ 25%–32% sobre ticket bruto	✓ 8%–14% blended (mezcla propio 3-6% + agregador 28%)
Margen de contribución por pedido	✗ 6%–11% sobre un plato con food cost 30%	✓ 20%–29% sobre el tramo migrado al canal propio
Propiedad del dato del cliente	✗ 0% — el cliente es de la plataforma	✓ 100% del tramo propio (email, teléfono, RFM)
CAC de recompra	✗ 25%–32% cada pedido repetido	✓ 3%–6% en canal propio tras la 1ª compra

	DELIVERY VÍA AGREGADOR (STATU QUO)	ARQUITECTURA HÍBRIDA PROPIO + AGREGADOR
Frecuencia de recompra a 90 días	✗ 1.4–1.8 pedidos/cliente (media agregador)	✓ 2.6–3.4 pedidos/cliente con CRM propio activo
CapEx / OpEx de arranque	✗ 0 CapEx, 100% OpEx variable (comisión)	✓ 2.000–9.000 USD setup + 3%–6% OpEx variable
Dependencia estructural del canal	✗ Alta: un cambio de take rate golpea toda la línea	✓ Media-baja: canal propio amortigua el shock

LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

Cifras que sostienen la decisión

30%

comisión media de agregadores sobre el ticket bruto en 2026

22%

peso medio del delivery sobre ventas totales en grupos gastronómicos

15 pts

margen de contribución recuperado al migrar el tramo de recompra al canal propio

70%

clientes de delivery que repetirían pedido directo si el canal propio existiera y fuera fácil

40%

share de volumen de delivery migrable a canal propio sin perder alcance neto

6

USD/AÑO

ahorro en comisiones por cada 100 USD de recompra movidos al canal propio (24 pts de spread)

VISUALIZACIÓN

Las cifras, visualizadas

comisión media de agregadores sobre el ticket bruto en 2026



peso medio del delivery sobre ventas totales en grupos gastronómicos



margen de contribución recuperado al migrar el tramo de recompra al canal propio



clientes de delivery que repetirían pedido directo si el canal propio existiera y fuera fácil



share de volumen de delivery migrable a canal propio sin perder alcance neto



ahorro en comisiones por cada 100 USD de recompra movidos al canal propio (24 pts de spread)



Fuentes: [Restaurant Business / analistas del sector 2026](#) · [National Restaurant Association 2026](#) · Datos internos Masterrestaurant

Gráfico creado por masterrestaurant.com

CASO REAL

“Facturábamos 48.000 al mes por agregador y celebrábamos el crecimiento. Cuando Diego nos sentó a ver la comisión pedido por pedido, descubrimos que el 44% de esos pedidos eran de clientes que ya nos habían comprado tres veces. Estábamos pagando 28% para recomprarnos a nosotros mismos. Montamos un canal propio por WhatsApp y web en seis semanas; a los 90 días el 38% del volumen entraba directo y el margen de contribución de esa cocina subió de 9% a 24%. No perdimos alcance: los agregadores siguen trayendo caras nuevas. Dejamos de pagarles por las viejas.”

— Director de operaciones, grupo de 4 dark kitchens (implementación con método Masterrestaurant, 2026)

CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

Roadmap de implementación en 90 días

- 1 Días 1-15 — Diagnóstico de unit economics por canal**

Exporta 6 meses de pedidos por agregador y separa adquisición (cliente nuevo) de recompra (cliente ya visto). Calcula el take rate blended, el margen de contribución por pedido y el % de volumen migrable. Sin este número, la decisión es fe, no gestión. La mayoría descubre aquí que el 35-45% de su comisión financia recompra.
- 2 Días 16-45 — Montar el canal propio mínimo viable**

No necesitas una app: web de pedido + WhatsApp Business + pasarela de pago cubren el 80% del valor. Configura el registro RFM desde el pedido uno. Objetivo del tramo: take rate propio del 3-6% (pasarela + logística tercerizada), no cero, pero muy por debajo del 28%. CapEx realista: 2.000-9.000 USD según el nivel de automatización.
- 3 Días 46-75 — Migrar demanda sin canibalizar alcance**

Inserta un flyer con QR y oferta de primer pedido directo en CADA bolsa de agregador. Reactiva por WhatsApp a los clientes que ya identificaste. Meta: 25-40% del volumen en canal propio a fin de trimestre. Regla dura: el agregador sigue siendo tu adquisición —no lo apagues, cámbiale la función.
- 4 Días 76-90 — Instrumentar KPIs y presentar a junta**

Cierra con un tablero de contribución por canal, take rate blended, frecuencia de recompra y LTV del cliente propio. Presenta al consejo el margen recuperado en euros absolutos y el valor del dato como activo. La conversación deja de ser 'delivery caro' y pasa a ser 'cartera de canales gestionada'.

PREGUNTAS FRECUENTES

Preguntas frecuentes

¿Debo abandonar los agregadores por completo?

No. Apagar el agregador es el error opuesto y simétrico al de depender de él. La plataforma es un canal de adquisición imbatible: trae caras nuevas que jamás te buscarían. La jugada correcta es cambiarle la función — de logística perpetua a marketing de captación— y construir el canal propio para retener lo que ya conquistaste.

¿Cuánto margen recupero realmente con el modelo híbrido?

Sobre el tramo de volumen que migras al canal propio, entre 12 y 18 puntos de margen de contribución, porque sustituyes una comisión del 25-32% por un take rate propio del 3-6%. Si migras el 40% de tu delivery, ese spread aplicado a esa fracción es el margen incremental neto, verificado en operaciones con más de 8.400 cuentas.

¿Necesito desarrollar una app propia para arrancar?

No, y montarla primero suele ser un error de secuencia. Una web de pedido con pasarela de pago más WhatsApp Business captura el 80% del valor con CapEx de 2.000-9.000 USD. La app tiene sentido cuando el volumen directo justifica el CapEx adicional; antes, es sobre-ingeniería que retrasa la recuperación de margen.

¿Cómo mido si la migración está funcionando?

Con cuatro KPIs: take rate blended (debe bajar del ~28% hacia 8-14%), share de volumen en canal propio (meta 25-40% a 90 días), frecuencia de recompra del cliente propio (2.6-3.4 pedidos/90 días) y margen de contribución por canal. Si esos cuatro se mueven en la dirección correcta, el modelo funciona.

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
Tráfico de foodservice	delivery como driver de crecimiento	National Restaurant Association
Foodtech LatAm	delivery y dark kitchens entre los verticales más fondeados de la región	Bloomberg Línea
Comisiones de delivery	15–30% nominal · 30–45% efectivo	Nation's Restaurant News
Mercado global de ghost kitchens	~\$83.5 B en 2026 (CAGR ~10–15%)	Statista
Operación fuera del local	~75% del tráfico	Circana

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