

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



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

VEREDICTO RÁPIDO

Veredicto: la comisión que ve en su contrato (28%–35%) no es lo que paga. El costo real por pedido de agregador ronda el 46%–58% del ticket una vez sumadas packaging, mermas de plataforma, CAC oculto y capital inmovilizado. Un restaurante que cree ganar en delivery suele estar subsidiándolo con el margen del salón. La decisión ejecutiva no es 'salir del agregador', es rediseñar el unit economics: canal propio para el cliente recurrente, agregador solo como adquisición pagada y medida.

Executive Brief · Brief estratégico · CEOs, juntas directivas e inversores · 13 min de lectura · 2026-07-08

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERRESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

En +8.400 unidades auditadas por Masterrestaurant en 43 países, el hallazgo se repite: el dueño mira la comisión nominal del agregador y da por cerrado el análisis. Es el error de arquitectura de decisión más caro de la década foodtech.

Este brief traduce el ruido del delivery a lenguaje de junta directiva: unit economics por pedido, CAC real, capital inmovilizado y el punto exacto donde una dark kitchen deja de ser palanca de crecimiento y pasa a ser un pasivo con logo bonito.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	LECTURA INGENUA (COMISIÓN VISIBLE)	MÉTODO MASTERRESTAURANT (COSTO TOTAL REAL)
Comisión nominal declarada	✗ 30% del ticket	✓ 30% (punto de partida, no de llegada)
Costo total por pedido (% del ticket)	✗ ≈30% asumido	✓ 46%–58% medido
Food cost objetivo del plato de delivery	✗ Se mantiene el del salón (~30%)	✓ ≤32% recalculado para el canal
Packaging y desechables por pedido	✗ No contabilizado ("detalle")	✓ 6%–9% del ticket, medido por SKU

	LECTURA INGENUA (COMISIÓN VISIBLE)	MÉTODO MASTERRESTAURANT (COSTO TOTAL REAL)
CAC / promociones para figurar en el top	× Invisible en el P&L	✓ 4%–11% del ticket asignado como adquisición
Merms por errores de plataforma y reembolsos	× Se absorben sin registrar	✓ 1.5%–3.5% del GMV, provisionado
Margen de contribución real por pedido	× Positivo (ilusión contable)	✓ Frecuentemente negativo antes de rediseño
Propiedad del dato del cliente	× 0% (la plataforma es dueña)	✓ Objetivo: recuperar recurrencia al canal propio

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

El costo real de un pedido de agregador ronda el 46%–58% del ticket, no el 28%–35% que ve en su contrato. La comisión nominal es apenas el 50%–65% del costo total del canal;

el resto vive fuera del papel. En +8.400 unidades que auditamos en Masterrestaurant en 43 países, el dueño mira el porcentaje del contrato y da por cerrado el análisis. Es el error de arquitectura de decisión más caro de la década foodtech. Suma packaging (4%–8% del ticket), merms de plataforma por errores y disputas (1,5%–3%), CAC oculto de las promos para figurar arriba (6%–12%) y el costo del capital inmovilizado 14–30 días. Un plato con food cost del 30% en salón deja contribución positiva; el mismo plato, clonado al delivery sin ficha propia, deja contribución negativa. El pedido no es el que aparece en la app: es el que sobrevive a la liquidación.

2. Comisión nominal contra costo total del canal

La comisión visible representa solo el 50%–65% del costo real de operar delivery; tratarla como el número final maquilla la pérdida. Un contrato al 30% se lee inofensivo hasta que apila las capas que no firmó: packaging premium para que la comida llegue presentable (4%–8% del ticket), la comisión de pago electrónico dentro de la plataforma (1,5%–2,5%), el fee logístico por reparto en zonas lejanas y los ajustes por reembolsos al cliente que la plataforma descuenta sin consultar. He visto en decenas de restaurantes cómo un P&L que celebra 'solo 30% de comisión' esconde un canal que consume 52% del ticket. La regla de junta directiva es simple: todo lo que erosiona el precio entre el cliente y su cuenta bancaria es costo del canal, esté o no en la cláusula. Concilie el depósito, no el pedido. Entre el precio que ve el cliente y lo que la plataforma deposita hay una brecha del 4%–9% que el dueño rara vez concilia.

3. Ticket bruto contra neto liquidado: la brecha que nadie concilia

La app cobra 20 dólares; entre retenciones fiscales, ajustes por promociones aplicadas 'de la casa de la plataforma', reembolsos por pedidos que el cliente marcó como incompletos y disputas que se resuelven a favor del comprador por defecto, el depósito real cae a 17,80–19,20. Multiplique esa fuga por 1.200 pedidos al mes y son 1.500–2.600 dólares que desaparecen sin factura que los explique. En Masterrestaurant obligamos a un ritual mensual: cruzar el reporte de la plataforma contra el extracto bancario, línea por línea, durante un trimestre. Nueve de cada diez operadores descubren cargos que jamás autorizaron. El pedido bruto es marketing; el neto liquidado es contabilidad. Solo el segundo paga la nómina. Las promociones para figurar arriba en la app son

adquisición pagada, y sin asignarlas a cada pedido el margen se maquilla en un 6%–12%. El dueño mete un 2x1 o un 20% de descuento 'para ganar visibilidad' y lo anota como gasto de marketing genérico, difuminado en el mes.

4. Las promos no son marketing difuso: son CAC por pedido

Es un error de costeo de manual. Ese descuento adquirió un pedido concreto a un cliente concreto; es CAC, y debe restarse de la contribución de ESE pedido. Cuando lo asignamos correctamente en auditoría, el ticket promocionado suele arrojar contribución negativa de 1,50–4 dólares: el restaurante paga por vender. La disciplina que exigimos: cada campaña se modela como costo variable por pedido, no como línea fija. Si el pedido promocionado no cubre food cost más packaging más comisión, no es crecimiento, es subsidio al agregador con su capital. Clonar el precio del salón al delivery destruye entre 8 y 15 puntos de margen por pedido; el plato de reparto exige su propia ficha, su propio packaging y su propio precio. En salón, ese plato absorbe un food cost del 30% y deja contribución sana porque el cliente paga por la experiencia, la bebida y el postre que suben el ticket.

5. El plato de delivery necesita su propia ficha de costo

En delivery viaja solo, sin bebida de alto margen, con un empaque que cuesta 0,80–1,60 dólares y una comisión que se lleva un tercio. Diego F. Parra lo repite en cada consultoría: el error que veo una y otra vez es el menú espejo, precio idéntico en ambos canales. La solución del método Masterrestaurant es un menú de delivery diseñado aparte, con platos que viajan bien, precio ajustado al costo real del canal y combos que reconstruyen el ticket. El mismo plato en dos canales son dos productos distintos. Las plataformas liquidan a 14–30 días, y ese capital inmovilizado cuesta entre 1,5% y 4% del GMV cuando el negocio se financia con crédito al 25%–40% anual. El dueño celebra el volumen sin ver que cada dólar vendido tarda semanas en volver, mientras él paga a proveedores a 7 días y la nómina cada quince.

6. Capital inmovilizado: el costo que no aparece en ninguna cláusula

Esa descoordinación de flujos obliga a líneas de crédito caras o a estirar pagos, y el costo financiero es real aunque no lo firme nadie. En una dark kitchen con 40.000 dólares de GMV mensual y liquidación a 21 días, hablamos de 2.300 dólares atados de forma permanente. Es aquí donde una dark kitchen deja de ser palanca de crecimiento y pasa a ser un pasivo con logo bonito: cuando el canal crece más rápido que la caja que lo sostiene. Subir volumen en un canal con contribución negativa acelera la pérdida en lugar de corregirla: cada pedido extra profundiza el agujero, no lo tapa. Es la trampa mental más común que corregimos en junta: el operador ve el GMV del agregador crecer 20% mes a mes y lo lee como éxito, cuando en realidad está escalando un negocio que pierde 2–4 dólares por transacción. Doblar 500 pedidos a 1.000 no duplica utilidad; duplica la sangría.

7. GMV que crece contra contribución que cae

La métrica que importa no es GMV ni número de pedidos: es contribución por pedido después de food cost, packaging, comisión total, CAC de promo y costo de capital. Si ese número es negativo, la orden correcta es frenar, no acelerar. En Masterrestaurant reconstruimos primero la ficha por pedido; solo cuando la contribución es positiva y estable autorizamos crecer volumen. Crecer sobre pérdida es la manera más cara de quebrar con las ventas al alza. La acción concreta es una: reconstruya la contribución real por pedido de agregador antes de aprobar un dólar más de crecimiento. Tome sus últimos 200 pedidos de la plataforma y a cada uno réstele food

cost real, packaging (0,80–1,60), comisión total conciliada contra el banco, el CAC de la promo que lo generó y el costo financiero de 14–30 días de espera. El número que quede es su verdad, no el reporte optimista de la app.

8. Qué hacer el lunes: reconstruya el pedido antes de escalar

Si ronda el 46%–58% de costo total como en la mayoría de las 8.400 unidades auditadas, tiene tres palancas: rediseñar el menú de delivery con precio propio, empujar su canal directo con food cost menor y comisión cero, y renegociar el fee por volumen. Delivery bien costeadado es rentable; delivery clonado del salón es una donación mensual al agregador. Decida con la ficha, no con el GMV. Comisión nominal vs costo total: la comisión visible es el 50%–65% del costo real del canal; el resto vive fuera del contrato. Ticket bruto vs neto liquidado: entre el precio que ve el cliente y lo que le deposita la plataforma hay retenciones, ajustes y disputas que el dueño rara vez concilia. Marketing difuso vs CAC por pedido: las promos para figurar arriba son adquisición pagada; sin asignarlas al pedido, el margen se maquilla. Salón vs delivery: el plato de delivery necesita su propia ficha de costo, su propio packaging y su propio precio; clonarlo del salón destruye margen.

9. Dónde se esconde la comisión silenciosa

Crecimiento de GMV vs contribución: subir volumen en un canal con contribución negativa acelera la pérdida, no la corrige.

PUNTO POR PUNTO

Mito vs realidad: cómo lee un CEO el costo del agregador

DEFINICIÓN DEL COSTO POR PEDIDO

A · LECTURA INGENUA (COMISIÓN VISIBLE)

Solo la comisión nominal del contrato (≈30%).

B · MASTERRESTAURANT Costo total:

comisión + packaging + CAC + mermas + capital (46%–58%).

Veredicto: B: sin costo total no hay decisión; la comisión sola maquilla el margen.

ROL DEL AGREGADOR EN EL PLAN DE NEGOCIO

A · LECTURA INGENUA (COMISIÓN VISIBLE)

Venta 'extra' que siempre suma.

B · MASTERRESTAURANT Canal de adquisición pagada con CAC y LTV medidos.

Veredicto: B: tratado como adquisición, el agregador se gobierna; tratado como venta gratis, drena caja.

CARTA Y PACKAGING DEL CANAL

A · LECTURA INGENUA (COMISIÓN VISIBLE)

Se clona la del salón sin recalcular.

B · MASTERRESTAURANT Ficha de costo, porción y packaging propios del delivery.

Veredicto: B: el canal exige su propio unit economics o destruye contribución.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

A · LECTURA INGENUA (COMISIÓN VISIBLE)

Escalar GMV en todos los agregadores.

B · MASTERRESTAURANT Escalar solo SKU y marcas con contribución positiva; migrar recurrencia al canal propio.

Veredicto: B: crecer sobre contribución negativa acelera la pérdida; el rediseño la revierte.

COMPARACIÓN LADO A LADO

El mito operativo COMISIÓN VISIBLE

- ✗ "Pago 30%, me queda 70%": el error de aritmética que hunde el margen.
- ✗ El food cost del plato de salón se copia al de delivery sin recalcular porción ni packaging.
- ✗ Las promociones para figurar arriba se tratan como marketing difuso, no como CAC por pedido.
- ✗ Los reembolsos y errores de la app se absorben sin provisión ni registro.

La realidad de junta MASTERESTAURANT

- ✓ El costo total por pedido se mide como suma de comisión + packaging + CAC + mermas + capital.
- ✓ Cada marca virtual tiene su propio unit economics y su propio umbral de rentabilidad.
- ✓ El agregador se trata como canal de adquisición pagada, con CAC y LTV medidos, no como venta 'gratis'.
- ✓ La recurrencia se migra al canal propio; el agregador capta, el canal propio retiene.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	LECTURA INGENUA (COMISIÓN VISIBLE)	MÉTODO MASTERESTAURANT (COSTO TOTAL REAL)
Comisión nominal declarada	✗ 30% del ticket	✓ 30% (punto de partida, no de llegada)
Costo total por pedido (% del ticket)	✗ ≈30% asumido	✓ 46%–58% medido
Food cost objetivo del plato de delivery	✗ Se mantiene el del salón (~30%)	✓ ≤32% recalculado para el canal
Packaging y desechables por pedido	✗ No contabilizado ("detalle")	✓ 6%–9% del ticket, medido por SKU
CAC / promociones para figurar en el top	✗ Invisible en el P&L	✓ 4%–11% del ticket asignado como adquisición

	LECTURA INGENUA (COMISIÓN VISIBLE)	MÉTODO MASTERRESTAURANT (COSTO TOTAL REAL)
Merms por errores de plataforma y reembolsos	✗ Se absorben sin registrar	✓ 1.5%–3.5% del GMV, provisionado
Margen de contribución real por pedido	✗ Positivo (ilusión contable)	✓ Frecuentemente negativo antes de rediseño
Propiedad del dato del cliente	✗ 0% (la plataforma es dueña)	✓ Objetivo: recuperar recurrencia al canal propio

LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

El tablero del costo real (2026)

30%

Comisión media de agregadores sobre el ticket bruto

52%

Costo total real por pedido de agregador (mediana de auditorías)

7%

Peso medio de packaging y desechables sobre el ticket de delivery

63%

Consumidores que piden a domicilio al menos una vez por semana

2.7%

Merms por reembolsos y errores de plataforma sobre el GMV

41%

Dark kitchens que operan con contribución por pedido negativa sin saberlo

VISUALIZACIÓN

Las cifras, visualizadas

Comisión media de agregadores sobre el ticket bruto



Costo total real por pedido de agregador (mediana de auditorías)



Peso medio de packaging y desechables sobre el ticket de delivery



Consumidores que piden a domicilio al menos una vez por semana



Mermas por reembolsos y errores de plataforma sobre el GMV



Dark kitchens que operan con contribución por pedido negativa sin saberlo



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

Gráfico creado por [masterrestaurant.com](#)

CASO REAL

“Facturábamos 90.000 USD al mes en dos agregadores y felicitábamos al equipo. Cuando Diego nos hizo medir el costo total por pedido, la contribución era -4%. Recalculamos la carta de delivery, cambiamos packaging y movimos al cliente recurrente a nuestro propio pedido por WhatsApp. En 90 días el mismo GMV pasó de perder 3.600 USD a dejar 11.200 USD de contribución. No salimos del agregador: dejamos de dejarle nuestro margen.”

— **Dueño de dark kitchen con 3 marcas virtuales, auditoría Masterrestaurant 2026**

CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

Roadmap estratégico: del pedido que sangra al pedido que rinde

1

Fase 1 — Due diligence del unit economics (semanas 1–3)

Entregable: un tablero por marca virtual con el costo total real por pedido (comisión + packaging + CAC + mermas + capital). Métrica de éxito: 100% de los SKU de delivery con ficha de costo propia y margen de contribución calculado; identificar el $\geq 20\%$ de referencias que hoy dejan contribución negativa.

2 Fase 2 — Rediseño de canal y carta (semanas 4–9)

Entregable: carta de delivery re-diseñada (porción, precio y packaging por canal), reglas de promoción con CAC máximo por pedido y flujo de captación al canal propio. Métrica de éxito: subir el margen de contribución por pedido ≥ 12 puntos y bajar el peso de packaging por debajo del 6% del ticket.

3 Fase 3 — Migración a recurrencia propia (semanas 10–16)

Entregable: motor de recompra en canal propio (pedido directo + base de datos del cliente) que trata al agregador como adquisición pagada. Métrica de éxito: mover $\geq 25\%$ del GMV recurrente al canal propio y elevar el LTV/CAC por encima de 3x en las marcas núcleo.

PREGUNTAS FRECUENTES

Preguntas de junta sobre el costo real del agregador

¿La comisión del agregador es realmente el 30% que dice mi contrato?

No. El 30% es el punto de partida. Sumando packaging, promociones para figurar, mermas por reembolsos y capital inmovilizado, el costo total real por pedido llega al 46%–58% del ticket en la mediana de auditorías. La comisión visible suele ser apenas el 50%–65% del costo verdadero del canal.

¿Debo salir de los agregadores para ser rentable en delivery?

Casi nunca. La decisión correcta no es binaria: use el agregador como canal de adquisición pagada, con CAC y LTV medidos, y migre al cliente recurrente a su canal propio. Salir del todo sacrifica descubrimiento; quedarse sin medir sacrifica margen. El método rediseña el unit economics, no elimina el canal.

¿Por qué mi dark kitchen factura más y gana menos?

Porque escala GMV sobre pedidos con contribución negativa. En auditorías Masterrestaurant, el 41% de las dark kitchens opera con margen por pedido negativo sin saberlo. Subir volumen ahí acelera la pérdida. Primero se arregla la ficha de costo por SKU y el packaging; luego se escala solo lo que ya rinde.

¿Cuánto puede mejorar la contribución con este rediseño?

En intervenciones típicas, recalculando carta de delivery, packaging por canal y reglas de CAC eleva el margen de contribución por pedido entre 10 y 15 puntos en 90 días, con el mismo GMV. La palanca mayor suele ser migrar la recurrencia al canal propio y elevar el LTV/CAC por encima de 3x.

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 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
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

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