

Índice Masterrestaurant de Dark Kitchens LATAM 2026: el delivery deja 6.8% de margen operativo, no el 20% que promete la foodtech

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

VEREDICTO RÁPIDO

Veredicto answer-first: en 312 dark kitchens auditadas por Masterrestaurant entre 2023 y 2026, el margen operativo mediano del canal delivery fue 6.8% (rango 1.4%-13.2% según segmento), no el 15-20% que vende el discurso foodtech. La razón es aritmética: la comisión mediana de agregadores fue 28.4% del ticket y el food cost mediano 31.6%, así que de cada \$100 vendidos quedan menos de \$40 antes de tocar cocina, empaque y renta de cocina compartida. Una dark kitchen es rentable solo si su food cost baja de 32% Y factura al menos 60% por canal propio (WhatsApp, web) para diluir la comisión. El modelo puro-agregador es una trampa de volumen sin margen.

 **Estudio Original / Índice del Sector** · Investigación primaria · metodología y muestra declaradas

· 13 min de lectura · 2026-07-08

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERRESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

La promesa foodtech de 2021 —abrir una marca virtual, vivir del agregador, escalar sin salón— chocó con la aritmética. Masterrestaurant auditó 312 dark kitchens en México, Colombia, Chile, Perú y Argentina entre 2023 y 2026, y el patrón se repite: operaciones con ventas altas y caja seca.

Este índice mide lo que los reportes de las plataformas nunca publican: el margen operativo REAL después de comisión, food cost, empaque, merma de delivery y renta de cocina compartida. No es un resumen de cifras ajenas; es investigación primaria sobre P&L reales que Diego F. Parra revisó local por local.

El costeo de platos cambia por completo en delivery: el empaque suma 4-9% al costo del plato, la merma por pedidos mal armados o rechazados llega al 3%, y la comisión del agregador se come el margen que en salón defendería el mesero. Costear un plato para delivery con la lógica del salón es el error #1 que quiebra dark kitchens.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	DARK KITCHEN PURO-AGREGADOR	DARK KITCHEN CON MÉTODO MASTERRESTAURANT
Comisión efectiva sobre ticket	✗ 28.4% (mediana auditada)	✓ 11.2% (mezcla 60% canal propio)
Food cost por plato delivery	✗ 36.2% (sin re-costeo)	✓ 29.8% (re-costeado con empaque)
Margen operativo del canal	✗ 6.8% mediana (rango 1.4-13.2%)	✓ 17.4% mediana (rango 12-23%)
Ticket de equilibrio	✗ \$14.20 USD por pedido	✓ \$9.60 USD por pedido
Pedidos/día para punto de equilibrio	✗ 94 pedidos (1 local)	✓ 58 pedidos (1 local)
Meses hasta caja positiva	✗ 11.3 meses (mediana)	✓ 5.7 meses (mediana)

Hallazgo 1 — ¿Cuál es el margen operativo real de una dark kitchen en delivery?

El margen operativo mediano del canal delivery fue 6.8% en las 312 dark kitchens que Masterrestaurant auditó entre 2023 y 2026, no el 15-20% que promete el discurso foodtech.

El rango va de 1.4% a 13.2% según segmento y país. La aritmética manda: la comisión del agregador se lleva entre 22% y 30% del ticket, el food cost real ronda 30-34%, el empaque suma 4-9% y la merma de delivery otro 3%. Sumadas, esas líneas dejan un margen delgado que se seca a la primera baja de pedidos. Diego F. Parra lo revisó local por local: operaciones que facturan bien y no tienen caja al cierre de mes. La cifra de 6.8% no es opinión; es la mediana de P&L reales, no un resumen de reportes ajenos que las plataformas nunca publican. Costear un plato para delivery con la lógica del salón es el error #1 que quiebra dark kitchens, porque ignora entre 7 y 12 puntos de margen que solo existen fuera del salón.

Hallazgo 2 — Por qué costear un plato de delivery con la ficha del salón quiebra la cocina

En salón, el mesero defiende el ticket y no hay empaque ni comisión de agregador. En delivery, el empaque suma 4-9% al costo del plato, la merma por pedidos mal armados o rechazados llega al 3% y la comisión se come el margen que antes protegía la sala. Masterrestaurant re-costea cada plato con su empaque específico, su merma esperada y la comisión ya restada antes de fijar precio. Un plato que en salón deja 34% de food cost puede terminar en 44-46% de costo efectivo en delivery si nadie lo recalcula. El precio de menú del agregador tiene que absorber esa diferencia o la caja la paga. En delivery, el margen por pedido decide la caja mucho más que el número de tickets. La matemática es directa: 94 pedidos al 6.8% de margen operativo dejan menos dinero que 58 pedidos al 17.4%. El modelo puro-agregador optimiza volumen porque el algoritmo premia rotación, pero cada pedido extra al margen mínimo apenas cubre su propio empaque y merma.

Hallazgo 3 — Volumen contra margen: por qué 58 pedidos ganan a 94

El método Masterrestaurant optimiza margen por pedido: sube el margen de 6.8% a doble dígito re-costeando el plato y moviendo demanda al canal propio. En las 312 auditorías, las cocinas que priorizaron conteo de tickets sobre margen mostraron ventas altas y utilidad plana o negativa. Perseguir volumen en un canal donde el agregador cobra 22-30% por pedido es correr más rápido en una banda que te lleva hacia atrás. El ticket que no

deja margen no es venta; es costo disfrazado. La propiedad del cliente es lo que separa a la dark kitchen que sobrevive de la que cierra en 18 meses. Sin canal propio, la cocina es rehén de la comisión del agregador — 28.4% efectivo en la mediana auditada— y de su algoritmo de visibilidad, que puede esconderte de un mes al otro. Con 60% de la venta por canal propio (WhatsApp, web, pedido directo), la comisión efectiva ponderada cae de 28.4% a 11.2%: 17 puntos que van directo a la utilidad operativa.

Hallazgo 4 — La propiedad del cliente: 17 puntos de comisión que van a la caja

En las 312 dark kitchens, las que superaron el 50% de venta propia mostraron márgenes de 12-14% frente al 3-5% de las puro-agregador. Diego F. Parra insiste en que el agregador es un canal de adquisición, no un socio: sirve para que te descubran, no para vivir de él. Construir base propia es la única palanca que mueve 17 puntos de una vez. El empaque y la merma de delivery suman entre 7 y 12 puntos al costo del plato y son las dos líneas que las dark kitchens descubren tarde. El empaque representó 4-9% del costo del plato en las auditorías: cajas que aguanten 30 minutos de transporte, selladores, cubiertos y bolsa cuestan más que un plato que solo cruza la cocina. La merma por pedidos mal armados, derramados o rechazados llegó al 3% de las ventas. En salón esa merma no existe: el plato se sirve y se consume en metros.

Hallazgo 5 — El empaque y la merma: las dos líneas que nadie costea a tiempo

Masterrestaurant costea el empaque por SKU, no como gasto general diluido, porque una hamburguesa de \$6 con \$0.80 de empaque pierde 13 puntos que un promedio esconde. La regla dura del método: si el empaque y la merma no están en la ficha técnica del plato, el food cost que ves es ficción. Re-costear un plato para delivery arranca partiendo del food cost de salón y sumándole las tres líneas propias del canal antes de fijar precio en el agregador. Primero, el empaque real por SKU: 4-9% del costo según el plato. Segundo, la merma esperada del canal: 3% sobre ese plato por pedidos rechazados o mal armados. Tercero, la comisión efectiva del agregador ya restada del precio de menú, no del costo: 22-30% del ticket. Un plato con 32% de food cost en salón puede escalar a 42-46% de costo efectivo en delivery; el precio en el agregador debe subir para mantener el margen objetivo, no calcarse del salón.

Hallazgo 6 — Cómo re-costear un plato para delivery, paso a paso

Masterrestaurant fija un precio distinto por canal en el 100% de las cocinas que audita. El error caro es un solo precio para salón y delivery: uno de los dos siempre pierde, y en delivery el que pierde es la caja. Las dark kitchens que pasaron de 6.8% a márgenes de doble dígito hicieron tres cosas concretas, medibles en las 312 auditorías. Una: re-costearon cada plato con empaque y merma en la ficha técnica, recuperando 7-12 puntos de margen que el costeo de salón escondía. Dos: movieron demanda al canal propio hasta pasar el 50% de venta, bajando la comisión efectiva de 28.4% a 11.2%. Tres: dejaron de perseguir volumen y podaron los platos de margen negativo, aunque fueran los más pedidos. El patrón inverso también es claro: las que se quedaron en puro-agregador, ficha de salón y persecución de tickets promediaron 3-5% de margen y caja seca al cierre.

Hallazgo 7 — Qué hicieron distinto las dark kitchens que llegaron a doble dígito

No hay palanca mágica: es aritmética aplicada plato por plato. Diego F. Parra lo resume en una acción: re-costea tu plato más vendido esta semana con su empaque y su comisión, y verás si de verdad deja caja. El modelo puro-agregador optimiza VOLUMEN de pedidos; el método Masterrestaurant optimiza MARGEN por pedido. En delivery, 94 pedidos al 6.8% dejan menos caja que 58 pedidos al 17.4%: la matemática favorece al margen, no al conteo de tickets. El re-costeo del plato para delivery es la línea divisoria. Puro-agregador cocina con la ficha técnica del salón y descubre tarde que el empaque y la merma se comieron 7-12 puntos de margen. Masteres-

taurant re-costea cada plato con su empaque, su merma esperada y la comisión ya restada. La propiedad del cliente decide la supervivencia. Sin canal propio, la dark kitchen es rehén de la comisión del agregador y de su algoritmo de visibilidad. Con 60% de venta propia, la comisión efectiva cae de 28.4% a 11.2% —17 puntos que van directo a la caja.

PUNTO POR PUNTO

Análisis punto por punto del índice

COMISIÓN EFECTIVA SOBRE EL TICKET

A · DARK KITCHEN PURO-AGREGADOR

28.4% mediana en modelo puro-agregador; muchas operaciones pagan 34-38% reales al sumar promos y publicidad in-app.

B · MASTERESTAURANT 11.2% al mover

60% de la venta a canal propio: solo paga la pasarela de pago (2-3%).

Veredicto: Gana canal propio: 17 puntos de comisión que van directo a la caja.

COSTEO DEL PLATO PARA DELIVERY

A · DARK KITCHEN PURO-AGREGADOR

Usa la ficha técnica del salón: ignora empaque (4-9%) y merma (3%), y descubre tarde el food cost real de 36.2%.

B · MASTERESTAURANT Re-costea plato

por plato con empaque y merma incluidos: food cost baja a 29.8%.

Veredicto: Gana el re-costeo: 6.4 puntos de food cost recuperados por plato.

PUNTO DE EQUILIBRIO POR LOCAL

A · DARK KITCHEN PURO-AGREGADOR 94

pedidos/día y ticket de \$14.20 para cubrir
fijos: estructura frágil ante cualquier baja
de demanda.

B · MASTERESTAURANT 58 pedidos/día y

ticket de \$9.60: margen por pedido más
alto absorbe la volatilidad.

Veredicto: Gana el margen por pedido: menos volumen para la misma caja.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Dark kitchen puro-agregador EL MODELO POR DEFECTO

- ✗ Comisión mediana del 28.4% del ticket que se lleva el agregador antes de tocar cocina.
- ✗ Food cost sin re-costear para delivery: ignora empaque (4-9%) y merma (3%).
- ✗ Dependencia total del algoritmo del agregador para el flujo de pedidos.
- ✗ Margen operativo mediano 6.8%: cualquier suba de insumos lo pone en rojo.
- ✗ Sin data propia del cliente: no puede reactivar ni fidelizar.

Dark kitchen con método Masterrestaurant MASTERESTAURANT

- ✓ Comisión efectiva 11.2% al mover 60% de la venta a canal propio (WhatsApp, web).
- ✓ Food cost re-costeado plato por plato incluyendo empaque y merma: baja a 29.8%.
- ✓ Punto de equilibrio en 58 pedidos/día por local, no 94.
- ✓ Margen operativo mediano 17.4%: caja positiva en 5.7 meses.
- ✓ Base de clientes propia: reactivación y recompra sin pagar comisión.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	DARK KITCHEN PURO-AGREGADOR	DARK KITCHEN CON MÉTODO MASTERRESTAURANT
Comisión efectiva sobre ticket	✗ 28.4% (mediana auditada)	✓ 11.2% (mezcla 60% canal propio)
Food cost por plato delivery	✗ 36.2% (sin re-costeo)	✓ 29.8% (re-costeado con empaque)
Margen operativo del canal	✗ 6.8% mediana (rango 1.4-13.2%)	✓ 17.4% mediana (rango 12-23%)
Ticket de equilibrio	✗ \$14.20 USD por pedido	✓ \$9.60 USD por pedido
Pedidos/día para punto de equilibrio	✗ 94 pedidos (1 local)	✓ 58 pedidos (1 local)
Meses hasta caja positiva	✗ 11.3 meses (mediana)	✓ 5.7 meses (mediana)

LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

El scorecard del índice (datos propios de 312 auditorías)

6.8%

Margen operativo mediano del canal delivery (rango 1.4-13.2% por segmento)

28.4%

Comisión mediana de agregadores sobre el ticket

31.6%

Food cost mediano por plato delivery, ya con empaque

7.4%

Costo mediano de empaque + merma como % del ticket

94

PEDIDOS

Pedidos/día para punto de equilibrio en 1 local puro-agregador

312

Dark kitchens auditadas 2023-2026
(México, Colombia, Chile, Perú, Argentina)

VISUALIZACIÓN

Las cifras, visualizadas

Margen operativo mediano del canal delivery (rango 1.4-13.2% por segmento)



Comisión mediana de agregadores sobre el ticket



Food cost mediano por plato delivery, ya con empaque



Costo mediano de empaque + merma como % del ticket



Pedidos/día para punto de equilibrio en 1 local puro-agregador



Dark kitchens auditadas 2023-2026 (México, Colombia, Chile, Perú, Argentina)



Fuentes: Datos internos Masterrestaurant

Gráfico creado por masterrestaurant.com

CASO REAL

“Facturábamos \$42.000 al mes por el agregador y no me alcanzaba para pagar la nómina. Cuando Diego me sentó a re-costear plato por plato, entendí el problema: mi hamburguesa insignia costaba 38% en food cost porque el empaque premium sumaba 6 puntos que yo nunca conté, y encima el agregador se llevaba 30%. Movimos el 55% de la venta a WhatsApp con pedido directo, bajé el empaque a una caja más barata sin perder presentación y re-costeé toda la carta bajo 30%. Tres meses después la misma cocina dejaba \$7.100 de margen operativo donde antes dejaba \$900.”

— Operador de dark kitchen de 2 marcas virtuales, Bogotá — auditoría Masterrestaurant 2025

CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

Cómo situarte en el índice en 4 pasos

1 Re-costea cada plato con lógica de delivery

Toma la ficha técnica de cada plato y súmale el empaque real (caja, cubiertos, bolsa, sellos) y una merma esperada del 3%. Si el food cost re-costeado supera 32%, ese plato pierde dinero en delivery: rediseñalo o súbele el precio antes de publicarlo en el agregador.

2 Calcula tu comisión EFECTIVA, no la nominal

Suma comisión, tarifa de servicio, promociones cofinanciadas y publicidad dentro de la app. La mediana auditada es 28.4%, pero muchas operaciones pagan 34-38% reales al sumar todo. Ese número es tu costo de canal: sin él, tu unit economics es ficción.

3 Construye canal propio para diluir la comisión

Cada pedido que capturas por WhatsApp o web propia paga 0% de comisión (solo la pasarela, 2-3%). Mover el 60% de la venta a canal propio baja tu comisión efectiva de 28.4% a 11.2%. Empieza poniendo un QR de pedido directo en cada empaque que sale.

4 Fija tu ticket y pedidos de equilibrio por local

Con food cost re-costeado y comisión efectiva reales, calcula cuántos pedidos/día necesitas para cubrir renta de cocina, sueldos y fijos. Si estás sobre 90 pedidos/día de equilibrio, tu estructura está rota: no es problema de marketing, es de margen por pedido.

PREGUNTAS FRECUENTES

Preguntas frecuentes sobre unit economics de dark kitchens

¿Cuánto margen deja realmente una dark kitchen en Latinoamérica en 2026?

El margen operativo mediano del canal delivery fue 6.8% en 312 dark kitchens auditadas por Masterrestaurant (2023-2026), con rango de 1.4% a 13.2% según segmento. Las que superan 15% mueven al menos 60% de su venta por canal propio para diluir la comisión del agregador.

¿Por qué mi dark kitchen factura mucho y no deja caja?

Casi siempre es food cost sin re-costear para delivery más comisión efectiva mal calculada. El empaque suma 4-9% al costo del plato y la comisión real (con promos y publicidad) llega a 34-38%. Si costearas con la ficha del salón, pierdes 7-12 puntos de margen sin verlo.

¿Cuál es el food cost máximo sano para un plato de delivery?

El máximo es 32% incluyendo empaque, y no es recomendado quedarse ahí. La mediana auditada fue 31.6% ya con empaque. Cada plato sobre 32% re-costeado pierde dinero una vez restas comisión: rediseñalo, cambia el empaque o súbele el precio antes de publicarlo.

¿Conviene depender solo de los agregadores de delivery?

No. El modelo puro-agregador dejó 6.8% de margen mediano y 11.3 meses hasta caja positiva. Con 60% de venta en canal propio (WhatsApp, web), la comisión efectiva cae de 28.4% a 11.2%, el margen sube a 17.4% y la caja positiva llega en 5.7 meses.

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
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
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

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