

PROGRAMA INTENSIVO · 8 SEMANAS

ACELERACIÓN

Arranca el 25 de septiembre · 40 cupos

Inversión desde USD 597

Acelera tu restaurante en 8 semanas

08

DÍAS

21

HRS

30

MIN

25

SEG

Quiero mi cupo →

White Papers

Programa de recompra: los errores que sangran margen y el método que sí resiste 2026

 Por **Diego F. Parra** · Actualizado 2026-09-15 · Marketing y Growth

VEREDICTO RÁPIDO

Veredicto: un programa de recompra es rentable cuando el incentivo se descuenta del **MARGEN DE CONTRIBUCIÓN** del plato que se regala, no del precio de venta, y cuando la frecuencia incremental que produce supera el costo del incentivo más el costo de servir esa visita adicional. El error mayoritario es costear el 2x1 contra el ticket completo y celebrar visitas que ya iban a ocurrir de todos modos.

El dato que ordena la discusión: el costo de adquisición de clientes subió 222% en los ocho años hasta 2025 (Marqii, 2025), mientras el valor por cliente sube 23% cuando existe un programa de recompensas bien construido (Paytronix, 2024). Comprar un comensal nuevo se encareció más rápido que retener al que ya cruzó la puerta; ahí está toda la tesis de este documento.

 **White Paper** Documento técnico · C-Suite y banca multilateral · 20 min de lectura · 2026-09-15

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERRESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

Este white paper se escribe para el decisor que firma el presupuesto de marketing y responde por el EBITDA: dueño de una operación de menos de 500 mil USD al año que quiere su primer programa formal, director financiero de un grupo de 3 a 10 locales en la banda de 1 a 5 millones, o el CFO de una cadena por encima de 10 millones que ya tiene app, puntos y una línea de gasto que nadie sabe justificar.

El enfoque es financiero, no publicitario. Un programa de recompra no se evalúa por redenciones ni por descargas de app: se evalúa por el margen de contribución incremental que deja, medido contra el costo del incentivo, el costo de la plataforma y el costo de servir la visita adicional. Todo lo demás es vanidad métrica.

Según Toast (2026), el 33% de los profesionales del sector cita atraer y retener clientes como su reto principal, por encima de cualquier otro. El problema no es que los operadores ignoren la recompra; es que la costean mal, con el precio de menú en la cabeza en vez del costo teórico del plato.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	PROGRAMA MAL COSTEADO (EL ERROR)	PROGRAMA COSTEADO SOBRE MARGEN (EL MÉTODO MASTERRESTAURANT)
Base de costeo del incentivo	✗ Se descuenta del precio de venta: un 2x1 de un plato de 12 USD se registra como 12 USD de costo de marketing	✓ Se descuenta del margen de contribución: con food cost de 30% el costo real del plato regalado es 3,60 USD, y el sacrificio contable es el margen de 8,40 USD, no 12 USD

	PROGRAMA MAL COSTEADO (EL ERROR)	PROGRAMA COSTEADO SOBRE MARGEN (EL MÉTODO MASTERRESTAURANT)
Métrica de éxito declarada	✗ Redenciones totales y descargas de app; 100% de las redenciones se cuentan como venta ganada	✓ Frecuencia INCREMENTAL: visitas por comensal/mes del grupo con programa menos las del grupo de control, típicamente 15% a 25% del total redimido
Relación LTV/CAC objetivo	✗ No se calcula; el CAC se mira solo en campañas de captación, con costo de adquisición 222% más alto que en 2017 (Marqii, 2025)	✓ LTV/CAC $\geq 3,0$ como piso de decisión, con el LTV medido en margen de contribución acumulado y no en ventas brutas
Costeo del canal de contacto	✗ Email y SMS se asumen gratis; no se imputa la plataforma ni la hora de quien escribe	✓ Se imputa costo por contacto contra 25,1% de apertura promedio (Omnisend, 2024) y +26% de apertura con personalización (Stripo, 2025)
Tratamiento del comensal de alta frecuencia	✗ Recibe el mismo descuento que el ocasional, subsidiando visitas que ya ocurrían	✓ Segmentación por frecuencia: al habitual se le da acceso y reconocimiento, no descuento; el incentivo monetario se reserva para reactivar al dormido
Impacto en ingeniería de menú	✗ Se regala el plato más popular, que suele ser también el de mejor margen: se canibaliza la estrella de la carta	✓ El incentivo se ancla en platos de alto margen y baja popularidad (los puzzles del menu engineering), que ganan rotación sin ceder contribución
Horizonte de evaluación	✗ Se juzga a 30 días por ventas del mes; si sube, se renueva sin descomponer el efecto	✓ Cohortes a 3, 6 y 12 meses con margen acumulado por comensal; el veredicto real aparece en el mes 6
Efecto sobre reputación online	✗ Desconectado de reseñas; la promoción atrae tráfico que la cocina no aguanta y la calificación baja	✓ Se dimensiona contra capacidad, porque cada estrella adicional vale entre 5% y 9% de ingresos (Harvard Business School, Luca)

Capítulo 1 — El incentivo se descuenta del margen de contribución, no del precio de venta

Regalar un plato de 12 USD con food cost de 30% le cuesta 3,60 USD de insumo y le sacrifica 8,40 USD de contribución, y ninguna de las dos cifras es la que casi todos registran. El operador que carga 12 USD al presupuesto de marketing reporta un costo que jamás ocurrió, porque ese dinero nunca estuvo en su caja; el que carga 3,60 USD ignora el margen que dejó de cobrar en una mesa que sí se ocupó. La cifra con la que se decide es el margen sacrificado, y esa es la que rara vez aparece en el P&G. Con el costo de adquisición de clien-

tes subiendo 222% en los ocho años hasta 2025 (Marqii 2025), equivocar la base de costeo por un factor de tres o cuatro deja de ser un detalle contable y pasa a ser la diferencia entre un programa que financia crecimiento y una línea de gasto que nadie sabe justificar.

Capítulo 2 — ¿Cómo se sabe si el programa produjo la visita o solo pagó la que ya venía?

Sin un grupo de control reservado de forma deliberada, usted no sabe si compró frecuencia o si subsidió clientes que iban a volver de todos modos.

Aparte entre el 5% y el 10% de la base, déjela sin acceso al beneficio durante dos trimestres completos y compare frecuencia y ticket contra el grupo expuesto: la diferencia es lo único que puede llamar incremental. Paytronix (2024) reporta que el valor por cliente sube 23% con programas de recompensas, pero ese 23% es un promedio de poblaciones expuestas, no un incremento neto de su operación. Diego F. Parra insiste en esto porque el error se repite en cada revisión de Masterrestaurant: se celebra un alza de 18% en visitas de miembros que coincide con la temporada alta, y el programa se lleva un crédito que le pertenece al calendario. El control cuesta unos pocos puntos de redención y le ahorra el presupuesto entero.

Capítulo 3 — Por debajo de 500 mil USD al año: un programa manual antes que una app

En una operación por debajo de 500 mil USD anuales, cualquier plataforma con cuota mensual fija se come el margen antes de producir una sola visita adicional. Con 480 mil USD de venta, un prime cost razonable y una utilidad operativa entre 6% y 10%, hablamos de 28.800 a 48.000 USD de EBITDA al año: una licencia de 350 USD al mes son 4.200 USD, es decir entre el 9% y el 15% de toda la utilidad, comprometida antes de medir nada. La recomendación para esta banda no cambia y no es un consuelo: correo y mensajería propios, lista segmentada por frecuencia, y un incentivo que se descuenta contra el plato de mejor margen. Omnisend (2024) midió 25,1% de apertura promedio en correo, y Stripo (2025) reporta 26% más apertura con mensajes personalizados; con una base de 1.500 clientes eso son cientos de impactos mensuales a costo marginal casi nulo.

Capítulo 4 — De 500 mil a 1 millón, y de 1 a 5 millones: dónde empieza a pagar la plataforma

La plataforma empieza a justificarse arriba de 1 millón USD de venta anual, no antes, y la aritmética es incómodamente simple. Entre 500 mil y 1 millón, esos mismos 4.200 USD de licencia representan del 5% al 8% del EBITDA y exigen una frecuencia incremental que pocas bases de menos de 3.000 clientes producen. Cruzando el millón —y sobre todo en la banda de 1 a 5 millones, donde vive el grupo de 3 a 10 locales—, el costo fijo se diluye a menos del 1,5% de la venta y el dato consolidado entre sedes empieza a valer por sí mismo. Un grupo de cuatro locales con 3,2 millones de venta que mueva su frecuencia media de 2,1 a 2,4 visitas anuales sobre 12.000 clientes activos genera 3.600 visitas extra; a 22 USD de ticket y 62% de margen de contribución, son 49.100 USD, contra 50.400 USD de licencia e incentivos.

Capítulo 5 — De 500 mil a 1 millón, y de 1 a 5 millones: dónde empieza a pagar la plataforma — en la práctica

Empatar no es ganar. Cuando la operación pasa de 5 millones USD y, con más razón, de 10, la visita incremental que usted compró tiene un costo laboral y de capacidad que en las bandas pequeñas se podía ignorar. El National Restaurant Association (2024) documentó un alza de 35% en costos laborales desde 2019, y 7shifts (2024) midió el salario base en 14,20 USD por hora tras subir 4%: traer 8.000 visitas adicionales a un local que ya opera al 85% de ocupación en la franja pico no llena mesas vacías, obliga a abrir turno. Ahí el cálculo correc-

to resta tres cosas al margen incremental —incentivo, plataforma y horas extra de servicio—, y con frecuencia el resultado es negativo justo en el horario donde el programa reporta su mejor desempeño. La corrección no es apagar el programa, es fechar el incentivo hacia martes y miércoles, donde la capacidad ociosa hace que la visita adicional cueste poco más que su insumo.

Capítulo 6 — El restaurante de chef mediático y el temático de gran formato juegan con otros números

Un restaurante de celebridad o un temático de gran formato por encima de 5 millones USD no compra recompra: compra distribución de demanda. Su problema no es que el cliente no vuelva —con lista de espera, la recompra ocurre sola—, sino que el costo de adquisición ya está pagado por el nombre y por creadores externos, con un alza de 30% en reservas la semana siguiente a una publicación (Marketing LTB 2025). Regalar producto ahí destruye percepción de valor y compite contra su propia lista de espera. Lo que sí funciona en esa gama es un beneficio no descontable: acceso anticipado a cambios de carta, mesa del chef, horario antes de la apertura general. Cuesta capacidad en franja valle, no margen, y sostiene el precio. Aumentar una estrella en la calificación de reseñas mueve los ingresos entre 5% y 9% (Harvard Business School, Michael Luca), y ese canal le rinde más que cualquier cupón.

Capítulo 7 — El umbral de rentabilidad que debería estar en la primera diapositiva del comité

Un programa de recompra es rentable cuando el margen de contribución incremental supera la suma de tres costos, y esa comparación cabe en una línea: margen por visita adicional menos incentivo sacrificado, menos plataforma prorrateada, menos costo laboral de servir. Toast (2026) reporta que 33% de los profesionales del sector cita atraer y retener clientes como su reto principal, por encima de cualquier otro, y ese consenso es exactamente lo que hace peligroso el gasto: nadie discute un presupuesto que todos consideran prioritario. En Masterrestaurant la prueba que exigimos antes de renovar una licencia es de dos trimestres con control activo y costeo sobre contribución. Si el delta incremental no llega a 1,8 veces el costo total del programa, no se renueva y el dinero vuelve a menú y servicio. Calcule esa razón con los números del último trimestre cerrado, hoy, antes de firmar el próximo contrato anual. La primera es aritmética pura y explica casi todo el resto: costear sobre precio de venta contra costear sobre margen de contribución cambia la magnitud del gasto por un factor de tres o cuatro.

Capítulo 8 — Las cinco diferencias que deciden si el programa deja EBITDA o lo consume

Con un food cost de 30%, regalar un plato de 12 USD cuesta 3,60 USD de insumo y sacrifica 8,40 USD de contribución; el operador que registra 12 USD está reportando un costo que nunca existió, y el que registra 3,60 USD está ignorando el margen que dejó de cobrar. La cifra correcta para decidir es el margen sacrificado, y esa es la que casi nadie lleva. La segunda es metodológica: sin grupo de control no hay programa, hay decoración. Si usted no reserva deliberadamente entre el 5% y el 10% de su base sin acceso al beneficio durante al menos dos trimestres, no tiene forma de separar la visita que su incentivo provocó de la que ya estaba en el calendario del comensal. Es incómodo y siempre hay alguien en el comité que lo quiere eliminar; es también la única línea que convierte el reporte de marketing en un documento financiero defendible frente a una junta.

Capítulo 9 — Las cinco diferencias que deciden si el programa deja EBITDA o lo consume — en la práctica

La tercera vive en la carta y la ve poca gente: qué plato se regala importa más que cuánto se regala. La ingeniería de menú clasifica los platos por popularidad y margen de contribución, y el incentivo debe caer sobre el cuadrante de alto margen y baja popularidad —el puzzle—, nunca sobre la estrella. Regalar la estrella canibaliza la venta que ya tenía y sacrifica el margen más alto de la casa; regalar el puzzle le compra rotación a un plato que estaba ocupando espacio en la carta sin pagar renta. La cuarta es de segmentación por frecuencia, y ahí la intuición comercial suele equivocarse. Al comensal de alta frecuencia, el que ya viene tres veces al mes, no se le da descuento: se le da acceso, reconocimiento y prioridad, que cuestan cerca de cero en insumo y compran lealtad real. El incentivo monetario, que sí quema margen, se reserva para el segmento dormido —sin visita en 90 días—, donde el margen sacrificado compra una visita que efectivamente no iba a ocurrir.

Capítulo 10 — Las cinco diferencias que deciden si el programa deja EBITDA o lo consume — claves y datos

Un programa plano, igual para todos, subsidia justamente a quien no lo necesita. La quinta es de horizonte y es la que más discusiones cierra: el veredicto de un programa de recompra aparece en el mes seis, no en el mes uno. En el primer mes toda la base redime lo acumulado y el gasto se dispara mientras la venta incremental todavía no aparece; en el tercero el ruido baja; en el sexto ya se lee la curva de frecuencia por cohorte contra el grupo de control. Según Paytronix (2024), el valor por cliente sube 23% con un programa de recompensas bien construido, y ese 23% es un efecto acumulado que ningún cierre mensual puede mostrar.

PUNTO POR PUNTO

Análisis comparado, criterio por criterio

BASE DE COSTEO DEL INCENTIVO

A · PROGRAMA MAL COSTEADO (EL ERROR)

Precio de venta completo del plato regalado

B · MASTERRESTAURANT Margen de

contribución sacrificado, con costo teórico actualizado

Veredicto: Gana B. Con food cost de 30%, la diferencia entre registrar 12 USD y registrar 8,40 USD de contribución sacrificada cambia la decisión de escalar o apagar el programa.

MEDICIÓN DEL EFECTO

A · PROGRAMA MAL COSTEADO (EL ERROR)

Redenciones totales, sin grupo de control

B · MASTERESTAURANT Frecuencia

incremental contra un control del 5% al 10% de la base

Veredicto: Gana B sin discusión. Sin control no se puede separar la visita provocada de la visita que ya estaba agendada, y los casos serios ubican lo incremental entre 15% y 25% de lo redimido.

SELECCIÓN DEL PLATO INCENTIVADO

A · PROGRAMA MAL COSTEADO (EL ERROR)

El plato más vendido de la carta

B · MASTERESTAURANT Plato de alto

margen y baja popularidad (cuadrante puzzle)

Veredicto: Gana B. Regalar la estrella canibaliza ventas que ya existían; el puzzle gana rotación y conserva la contribución más alta de la casa.

TRATO AL CLIENTE DE ALTA FRECUENCIA

A · PROGRAMA MAL COSTEADO (EL ERROR)

Mismo descuento que el ocasional

B · MASTERESTAURANT Acceso,

reconocimiento y prioridad, sin descuento monetario

Veredicto: Gana B. El descuento plano subsidia al que ya pagaba precio completo; el reconocimiento cuesta cerca de cero en insumo y sostiene el valor por cliente que Paytronix (2024) ubica 23% arriba.

CANAL Y CADENCIA DE CONTACTO

A · PROGRAMA MAL COSTEADO (EL ERROR)

Envío masivo trimestral a toda la base

B · MASTERESTAURANT Segmentado y personalizado, dimensionado sobre apertura real

Veredicto: Gana B. Con 25,1% de apertura promedio (Omnisend, 2024) y +26% por personalización (Stripo, 2025), el tamaño de la base no predice nada; la segmentación sí.

HORIZONTE DE EVALUACIÓN

A · PROGRAMA MAL COSTEADO (EL ERROR)

Cierre mensual de ventas totales

B · MASTERESTAURANT Cohortes con lectura a 3, 6 y 12 meses y regla de corte en LTV/CAC 3,0

Veredicto: Gana B. El mes uno siempre se ve mal por el pico de redenciones y el mes dos siempre se ve bien por rebote; el dato que decide está en el sexto.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Lo que hace la mayoría (y por qué destruye margen) DIAGNÓSTICO

- ✗ Costea el incentivo contra el precio de menú: infla el gasto reportado y bloquea la decisión de escalar algo que sí era rentable.
- ✗ Cuenta como ganancia cada redención, sin grupo de control ni frecuencia incremental: el 75% a 85% de esas visitas ya iba a ocurrir.
- ✗ Regala el plato estrella —alta popularidad, alto margen— y convierte su contribución en costo hundido de marketing.
- ✗ Ignora el costo de servir: la visita adicional consume mano de obra, energía y ocupación de mesa que no aparecen en ningún cálculo.
- ✗ Confunde base de datos con programa: acumula 14.000 correos y los usa una vez al trimestre, contra un 25,1% de apertura promedio (Omnisend, 2024).
- ✗ No segmenta por frecuencia y termina subsidiando al cliente de todos los martes, que pagaba precio completo sin quejarse.

Lo que hace un programa financieramente sano MASTERRESTAURANT

- ✓ Modela el incentivo en margen de contribución sacrificado por redención y fija un techo de esa cifra como porcentaje de la venta incremental.
- ✓ Mide contra un grupo de control retenido a propósito, aunque duela dejar fuera al 10% de la base durante dos trimestres.
- ✓ Ancla el beneficio en platos de alto margen y baja rotación, usando la matriz de ingeniería de menú para elegir qué se regala.
- ✓ Imputa costo de plataforma, costo de contacto y costo de servir dentro del unit economics de la visita incremental.
- ✓ Escala por cohortes con lectura a 3, 6 y 12 meses, y mata el mecanismo que no llegue a LTV/CAC de 3,0 en el mes 6.
- ✓ Conecta recompra con reputación: dimensiona el tráfico promocional contra la capacidad real de cocina para no perder estrellas.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	PROGRAMA MAL COSTEADO (EL ERROR)	PROGRAMA COSTEADO SOBRE MARGEN (EL MÉTODO MASTERRESTAURANT)
Base de costeo del incentivo	✗ Se descuenta del precio de venta: un 2x1 de un plato de 12 USD se registra como 12 USD de costo de marketing	✓ Se descuenta del margen de contribución: con food cost de 30% el costo real del plato regalado es 3,60 USD, y el sacrificio contable es el margen de 8,40 USD, no 12 USD
Métrica de éxito declarada	✗ Redenciones totales y descargas de app; 100% de las redenciones se cuentan como venta ganada	✓ Frecuencia INCREMENTAL: visitas por comensal/mes del grupo con programa menos las del grupo de control, típicamente 15% a 25% del total redimido
Relación LTV/CAC objetivo	✗ No se calcula; el CAC se mira solo en campañas de captación, con costo de adquisición 222% más alto que en 2017 (Marqii, 2025)	✓ LTV/CAC ≥ 3,0 como piso de decisión, con el LTV medido en margen de contribución acumulado y no en ventas brutas
Costeo del canal de contacto	✗ Email y SMS se asumen gratis; no se imputa la plataforma ni la hora de quien escribe	✓ Se imputa costo por contacto contra 25,1% de apertura promedio (Omnisend, 2024) y +26% de apertura con personalización (Stripo, 2025)
Tratamiento del comensal de alta frecuencia	✗ Recibe el mismo descuento que el ocasional, subsidiando visitas que ya ocurrían	✓ Segmentación por frecuencia: al habitual se le da acceso y reconocimiento, no descuento; el incentivo monetario se reserva para reactivar al dormido
Impacto en ingeniería de menú	✗ Se regala el plato más popular, que suele ser también el de mejor margen: se canibaliza la estrella de la carta	✓ El incentivo se ancla en platos de alto margen y baja popularidad (los puzzles del menu engineering), que ganan rotación sin ceder contribución
Horizonte de evaluación	✗ Se juzga a 30 días por ventas del mes; si sube, se renueva sin descomponer el efecto	✓ Cohortes a 3, 6 y 12 meses con margen acumulado por comensal; el veredicto real aparece en el mes 6
Efecto sobre reputación online	✗ Desconectado de reseñas; la promoción atrae tráfico que la cocina no aguanta y la calificación baja	✓ Se dimensiona contra capacidad, porque cada estrella adicional vale entre 5% y 9% de ingresos (Harvard Business School, Luca)

LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

Los números que enmarcan la decisión (2024-2026)

222%

subió el costo de adquisición de clientes en los 8 años hasta 2025: retener se volvió más barato que comprar tráfico nuevo

23%

más valor por cliente en operaciones con programa de recompensas bien construido

33%

de los profesionales del sector cita atraer y retener clientes como su reto principal en 2026

35%

subieron los costos de alimentos desde 2019 en EE. UU., el techo real de cualquier incentivo en especie

25.1%

de apertura promedio en email marketing: el denominador real de cualquier campaña de reactivación

9%

de ingresos adicionales por cada estrella extra en la calificación de reseñas (rango 5% a 9%)

VISUALIZACIÓN

Las cifras, visualizadas

subió el costo de adquisición de clientes en los 8 años hasta 2025: retener se volvió más barato que co...



más valor por cliente en operaciones con programa de recompensas bien construido



de los profesionales del sector cita atraer y retener clientes como su reto principal en 2026



subieron los costos de alimentos desde 2019 en EE. UU., el techo real de cualquier incentivo en especie



de apertura promedio en email marketing: el denominador real de cualquier campaña de reactivación



de ingresos adicionales por cada estrella extra en la calificación de reseñas (rango 5% a 9%)



Fuentes: [Marqii 2025](#) · [Paytronix Loyalty Trends Report 2024](#) · [Toast 2026](#) · [National Restaurant Association 2024](#) · [Omnisend 2024](#)

Gráfico creado por [masterrestaurant.com](#)

CASO REAL

“Teníamos 11.400 correos y un 2x1 de martes que llevábamos catorce meses pagando; el reporte decía 640 redenciones al mes y todos lo leíamos como 640 ventas ganadas. Cuando lo costeamos contra margen de contribución y no contra precio de menú, el gasto real fueron 5.376 USD mensuales de contribución sacrificada, y al retener un grupo de control del 8% descubrimos que solo 19% de esas visitas eran incrementales. Movimos el incentivo de la estrella de la carta a dos platos de alto margen y baja rotación, cortamos el descuento al comensal de alta frecuencia y lo cambiamos por reserva prioritaria: seis meses después el margen de contribución mensual subió 41.000 USD sobre una facturación de 2,3 millones al año, con 9% menos de gasto en incentivos.”

— Director financiero de un grupo de cuatro locales de casual dining, banda de 1 a 5 millones USD anuales, trabajo con el marco Masterrestaurant

CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

Roadmap de 90 días para montar el programa (o rescatar el que ya tiene)

1

Días 1-20 · Línea base de unit economics y costo teórico

Antes de diseñar nada, calcule el margen de contribución por plato con costo teórico actualizado, no con el escandallo de hace dos años. Fórmula de trabajo: Margen de contribución = Precio de venta – Costo teórico de insumos, y su porcentaje sobre venta es lo que el incentivo va a sacrificar. Cierre la brecha con la varianza de food cost: Food cost variance = (Costo real – Costo teórico) / Ventas; si esa varianza supera 2 puntos, arregle compras y porcionamiento ANTES de regalar cualquier cosa, porque estaría amplificando una fuga. Documente también el ticket promedio por canal y el prime cost del último trimestre. Sin esta línea base, todo lo que siga es opinión.

2

Días 21-40 · Segmentación por frecuencia y grupo de control

Clasifique la base en cuatro segmentos por recencia y frecuencia: activo de alta frecuencia (3+ visitas/mes), activo regular (1-2), en riesgo (sin visita 30-90 días) y dormido (más de 90 días). Reserve entre 5% y 10% de cada segmento como grupo de control, sin acceso al beneficio, durante dos trimestres completos; anótelos en el acta del comité para que nadie lo elimine en el mes dos. Defina desde ya el objetivo por segmento: acceso y reconocimiento para el de alta frecuencia, margen sacrificado solo para el dormido. Esta es la decisión que más EBITDA mueve y no cuesta un dólar de plataforma.

3

Días 41-65 · Diseño del incentivo sobre la matriz de menú

Cruce popularidad y margen de contribución plato por plato y elija el incentivo en el cuadrante de alto margen y baja popularidad. Fije el techo financiero con esta regla: Margen sacrificado por redención $\leq 30\%$ del margen de contribución de la visita incremental esperada. Para un ticket de 26 USD con margen de contribución del 68%, la contribución por visita es 17,68 USD y su techo de incentivo queda en 5,30 USD de margen sacrificado. Si el mecanismo que quiere lanzar no cabe en ese techo, no lo negocie: rediseñelo. Y si toca carta digital, mantenga la carta FÍSICA junto al QR: la física gobierna el ritmo del servicio y la venta sugerida del beneficio, el QR aporta actualización de precios y analítica.

4

Días 66-90 · Instrumentación, cadencia de contacto y tablero

Monte el tablero con cinco líneas y ninguna más: frecuencia incremental contra control, margen de contribución incremental, costo total del programa (incentivo + plataforma + horas), LTV/CAC por cohorte y calificación promedio de reseñas. Defina la cadencia de contacto con supuestos honestos: 25,1% de apertura promedio (Omnisend, 2024) y +26% cuando el mensaje se personaliza (Stripo, 2025), lo que obliga a dimensionar el envío contra redenciones esperadas y no contra tamaño de base. Fije la revisión de cohortes en los meses 3, 6 y 12, con regla de corte explícita: LTV/CAC bajo 3,0 en el mes 6, el mecanismo se apaga.

Preguntas que llegan al comité financiero

¿Cómo se calcula el costo real de un programa de recompra?

Sume tres líneas: margen de contribución sacrificado por redención, costo de plataforma y horas de quien opera el programa, y costo de servir la visita incremental. El error común es registrar el precio de menú del plato regalado; con food cost de 30% en un plato de 12 USD, el insumo son 3,60 USD y la contribución sacrificada 8,40 USD. Esa última cifra es la que decide.

¿Qué relación LTV/CAC debo exigir antes de escalar el programa?

Un piso de 3,0, con el LTV medido en margen de contribución acumulado por comensal y no en ventas brutas. Por debajo de 3,0 en el mes seis, apague el mecanismo y rediseñelo. Con el costo de adquisición de clientes 222% más alto que hace ocho años (Marqii, 2025), la recompra tiene ventaja estructural sobre la captación, pero solo si el incentivo cabe dentro del margen.

¿Sirve un programa de recompra en un restaurante de menos de 500 mil USD al año?

Sí, y suele ser más rentable que en la cadena grande porque el dueño reconoce al cliente por nombre. Empiece sin plataforma: lista de contactos, cuatro segmentos por frecuencia y un beneficio no monetario para el habitual. Con 25,1% de apertura promedio en email (Omnisend, 2024), una base de 900 contactos bien segmentada rinde más que 14.000 correos fríos.

¿Debo dar el mismo descuento a todos los clientes del programa?

No, y ese es el error que más margen destruye. Al comensal de alta frecuencia se le da acceso, reconocimiento y prioridad de reserva, que cuestan casi nada en insumo; el descuento monetario se reserva para el segmento dormido de más de 90 días sin visita. Un programa plano subsidia visitas que ya iban a ocurrir y solo cambia el precio al que las cobra.

DATOS Y FUENTES

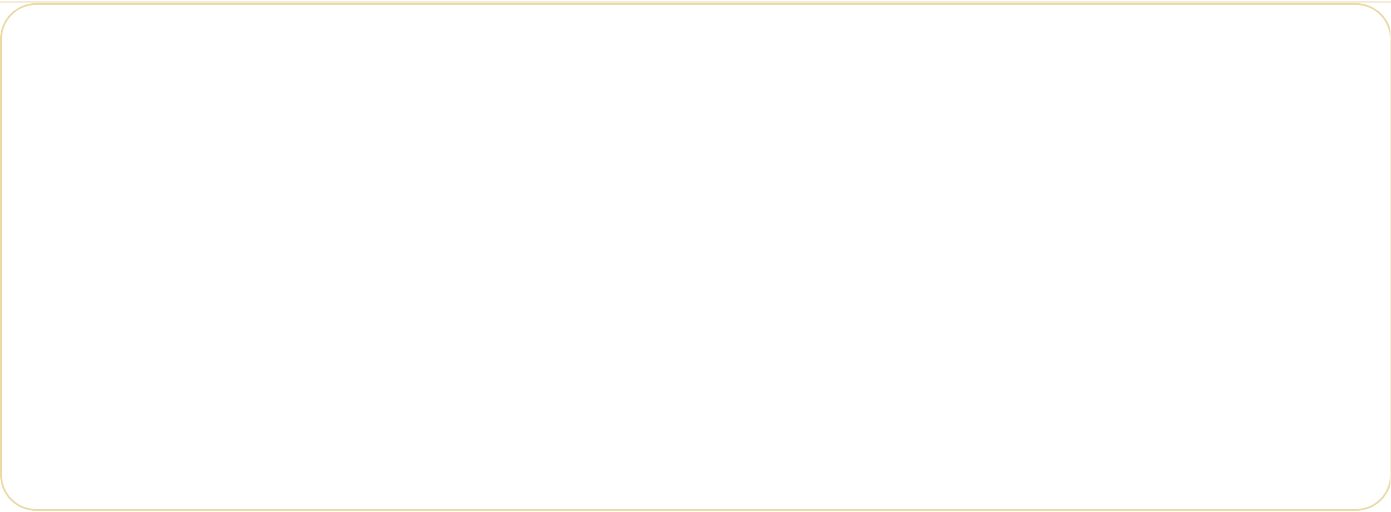
Datos del sector 2026 (fuentes oficiales)

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

Dato	Benchmark 2026	Fuente
Búsquedas 'cerca de mí'	Las búsquedas de 'food near me' crecieron 99% interanual	Restroworks — Google Restaurant Search Statistics 2024
Lectura de reseñas	92% de los comensales lee reseñas antes de elegir dónde comer	Restroworks — Google Restaurant Search Statistics 2024

Dato	Benchmark 2026	Fuente
Impacto de una estrella en la reseña	Subir 1 estrella en Yelp eleva los ingresos entre 5% y 9%	Harvard Business School (Michael Luca) — Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.com
Participación de mercado en delivery (DoorDash)	DoorDash lideró con 60.7% del mercado de delivery a fin de 2024	Earnest Analytics — US delivery market share 2024
Participación de mercado (Uber Eats y Grubhub)	Uber Eats 26.1% y Grubhub 6.3% del mercado de delivery a fin de 2024	Earnest Analytics — US delivery market share 2024
Costo real del delivery de terceros	El costo efectivo llega a 30%-40% del total del pedido con comisiones y tarifas	Restaurant Business — Third-party delivery charges, 2024

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



Autor: Diego F. Parra · **Editor:** MASTERRESTAURANT®

🗒 Contenido creado con asistencia de IA, revisado por el equipo editorial de MASTERRESTAURANT.