

Elegir zona y radio de entrega: el kilómetro que se come su *EBITDA*



Por **Diego F. Parra** · Actualizado 2026-08-29 · Dark Kitchens y Foodtech

VEREDICTO RÁPIDO

Veredicto: elegir zona y radio de entrega es una decisión de *unit economics*, no de cobertura. El radio rentable se fija donde el margen de contribución por pedido todavía cubre el costo de reparto y la penalización de tiempo del algoritmo: en la práctica, un núcleo denso de 2,5 a 3,5 km trabajado con alta frecuencia rinde más que un mapa de 8 km trabajado a medias. El método tradicional dibuja un círculo sobre el mapa y espera; el método MASTERESTAURANT dibuja el territorio con datos de densidad, ticket promedio por celda y tiempo real de trayecto, y luego lo defiende con SEO local, Google Business Profile y pauta geolocalizada.



Executive Brief

Brief estratégico · CEOs, juntas directivas e inversores · 16 min de lectura · 2026-08-29

PROPIEDAD INTELECTUAL DE MASTERESTAURANT® — EXCLUSIVO PARA LÍDERES DE SECTOR

Un operador de la banda de 500 mil a 1 millón de USD anuales pierde entre 6 y 9 puntos de margen de contribución no por su food cost, sino por repartir a clientes que están 11 minutos más lejos de lo que su cocina soporta en hora pico.

El mercado global de apps de delivery cerró 2024 en USD 110.000 millones con un crecimiento del 15,5% (Business of Apps, 2025), y China sola proyecta USD 539,87 mil millones de ingresos de delivery en 2026 (Statista, 2026): el canal no se discute, lo que se discute es hasta dónde llega su camioneta.

El margen neto del sector se mueve entre 3% y 9% (Statista), mientras las cocinas ocultas de alto desempeño sostienen entre 10% y 30% (OysterLink, 2025); esa brecha no la abre la receta, la abre la geometría de la operación.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	MÉTODO TRADICIONAL	MÉTODO MASTERRESTAURANT
Radio de reparto declarado	✗ 6 a 10 km fijos, dibujados a ojo sobre el mapa de la app	✓ 2,5 a 3,5 km núcleo + anillo condicionado por ticket mínimo y hora
Margen neto sostenido	✗ 3% a 9%, la banda del sector (Statista)	✓ 10% a 30%, la banda de las cocinas ocultas de alto desempeño (OysterLink, 2025)
Inversión de apertura de la cocina	✗ Local con salón: capital inmovilizado en aforo que el delivery no usa	✓ USD 75.000 a 200.000 de arranque de ghost kitchen (OysterLink, 2025), concentrado en producción
Modelo de marca en el territorio	✗ Una marca, un mapa, un canal	✓ Híbrido: el 86,9% de las marcas virtuales de EE.UU. opera desde cocina existente (Locmatic, 2024)
Vía de expansión de territorio	✗ Abrir otro local y duplicar renta y nómina	✓ Marca virtual: 32% de las estrategias de expansión de restaurantes en 2025 (Technomic vía Apicbase, 2025)
Densidad de referencia por celda	✗ Sin medición: se reparte donde entre el pedido	✓ Se replica la lógica de escala de China, con más de 3.200 instalaciones de ghost kitchen (Coherent Market Insights, 2024)
Lectura del algoritmo de la app	✗ Se culpa a la comisión de Rappi por el margen perdido	✓ Se trabaja tiempo de aceptación, tasa de cancelación y reseñas 5★ como palancas de ranking
Capital disponible para el sector	✗ Se asume que el foodtech ya no financia	✓ USD 16.000 millones globales en agrifoodtech en 2024 (AgFunder, 2025), con mercados en desarrollo en USD 3.700 millones (+63%)

1. ¿Cuál es el radio de entrega rentable para un restaurante?

El radio rentable termina donde el margen de contribución del pedido deja de cubrir el costo de servirlo, y en la mayoría de las cocinas urbanas ese punto cae entre 3 y 4 kilómetros, no en los 8 que habilita la aplicación por defecto.

La diferencia entre ambos números explica buena parte de por qué el margen neto del sector se mueve apenas entre 3% y 9% (Statista) mientras las cocinas ocultas bien geometrizadas sostienen entre 10% y 30% (Oyster-Link, 2025). Un pedido a 7 kilómetros no cuesta el doble que uno a 3,5: cuesta más, porque en hora pico bloquea al repartidor durante veinte minutos, alarga la ventana prometida, empuja la calificación hacia abajo y con ella la posición en el ranking del marketplace. El costo es COMPUESTO, y esa composición no aparece en ninguna línea del estado de resultados. Si factura menos de medio millón de dólares al año, cierre el radio en 2,5 kilómetros y no lo negocie por teléfono cuando entre un pedido a 6.

2. Menos de 500 mil USD anuales: un solo núcleo, 2,5 kilómetros y ninguna excepción

Con esa facturación usted tiene una cocina, dos o tres personas en línea y cero holgura: cada pedido lejano que acepta le roba capacidad a tres cercanos que sí iba a poder entregar caliente. El umbral operativo que uso con estos operadores es simple y medible: si más del 15% de los pedidos de una semana superan los 30 minutos de puerta a puerta, el radio está mal, no el repartidor. Conviene recordar la escala del canal antes de sobreexponerse a él: el mercado de apps de delivery cerró 2024 en USD 110.000 millones con un crecimiento del 15,5% (Business of Apps, 2025), y aun así la banda pequeña gana concentrando, no cubriendo mapa. Un operador de esta banda pierde entre 6 y 9 puntos de margen de contribución no por su food cost, sino por repartir a clientes que están 11 minutos más lejos de lo que su cocina soporta en hora pico.

3. De 500 mil a 1 millón: la banda donde se pierden 6 a 9 puntos sin darse cuenta

Aquí la decisión correcta es partir el radio en dos anillos con precios distintos: núcleo de 0 a 3,5 kilómetros con la carta completa, y un anillo exterior de 3,5 a 5 con ticket mínimo un 35% mayor y sin platos que se degraden en trayecto. Diego F. Parra insiste en Masterrestaurant en revisar esto contra la caja semanal, no contra el mapa: mida el margen de contribución por pedido de cada anillo durante cuatro semanas y ampute el que no cubra su costo de reparto. Casi siempre el anillo exterior aporta volumen y resta utilidad. Por encima del millón de dólares anuales, la respuesta a la demanda que queda fuera del radio no es estirar el radio: es abrir un segundo punto de producción. La inversión inicial de una ghost kitchen se mueve entre USD 75.000 y 200.000 (OysterLink, 2025), una cifra que se recupera antes de lo que cuesta sostener un año de entregas largas con calificación deteriorada.

4. Más de 1 millón: segunda cocina antes que radio más ancho

El criterio de disparo que recomiendo es de dos variables: 40 pedidos semanales rechazados o entregados fuera de ventana en una misma zona durante ocho semanas seguidas, y una densidad que permita 6 pedidos por hora pico en ese polígono. Sin esas dos condiciones juntas, la segunda cocina es una apuesta inmobiliaria disfrazada de expansión. Con ellas, es aritmética. En la banda de más de 5 millones aparece un perfil distinto: el restaurante temático de gran formato o la marca firmada por un chef mediático, donde la promesa de experiencia no viaja bien en moto. Ese operador debe restringir el radio de delivery a 2 kilómetros y construir una carta de reparto separada, porque el daño reputacional de un plato de firma que llega templado cuesta más que los pedidos que deja de tomar. La ruta rentable para monetizar la demanda lejana es la marca virtual: hoy el

32% de las estrategias de expansión de restaurantes pasa por marcas virtuales (Technomic, vía Apicbase, 2025), y el 86,9% de las marcas virtuales estadounidenses opera en modelo híbrido sobre cocinas existentes (Locmatic, 2024).

5. Más de 5 millones: el operador de gama alta y el problema del formato

Se cubre más mapa con otro nombre, no con el nombre caro. Cuando un grupo pasa los 10 millones de dólares anuales, dejar el radio en manos de cada gerente local es la fuga silenciosa más cara del portafolio. La decisión sube a la mesa de dirección y se toma con polígonos superpuestos: ningún local debe compartir más del 20% de su área de servicio con otro de la misma marca, y el radio se recalcula cada trimestre contra la densidad real de pedidos, no contra el sueño del franquiciado. Delivery Hero facturó €12.800 millones en su segmento de delivery en 2024, un 22% más que el año previo (Delivery Hero, Q4 y FY 2024), y DoorDash movió USD 21.300 millones de GOV solo en el cuarto trimestre (DoorDash, 2024): esas plataformas optimizan su red, no la suya. Alguien de su lado tiene que hacerlo. Ensanchar el radio calma la ansiedad de una semana floja y destruye la economía de la siguiente.

6. La cobertura amplia es un seguro emocional; la densidad es un activo

Según Alex Canter, fundador de Nextbite y operador de Canter's Deli, la ventaja de las marcas virtuales está en exprimir la capacidad ociosa de una cocina que ya existe, y esa lógica se rompe en el momento en que el repartidor se lleva veinte minutos de esa capacidad hacia un barrio donde usted tiene tres clientes. Piense el escenario completo: si duplica el radio, cuadruplica el área, la densidad de pedidos por kilómetro cuadrado cae a la cuarta parte, el tiempo medio de entrega sube, la calificación baja, el algoritmo lo muestra menos y termina con la misma facturación repartida sobre el doble de costo logístico. Es una trampa que se paga durante meses. Abra el reporte de la plataforma, filtre por distancia y calcule el margen de contribución por pedido en tres tramos: 0 a 3 kilómetros, 3 a 5, y más de 5. Necesita el ticket promedio de cada tramo, la comisión real cobrada, el costo del envío que usted subsidia y el food cost del plato más vendido en cada zona.

7. Qué medir el lunes por la mañana

La banda de menos de 500 mil casi siempre encuentra que el tramo de más de 5 kilómetros trabaja por debajo del costo variable, y la de 500 mil a 1 millón lo encuentra apenas en equilibrio, que es peor porque no duele. En China, el mercado proyecta USD 539,87 mil millones de ingresos de delivery para 2026 (Statista, 2026); su problema no es el tamaño del canal, es hasta dónde llega su camioneta con dinero encima. El radio tradicional se define por lo que la aplicación permite; el radio MR se define por el punto en que el margen de contribución del pedido se cruza con el costo de servirlo. Son dos números distintos y casi nunca coinciden. Un pedido a 7 km no cuesta el doble que uno a 3,5 km: cuesta más, porque en hora pico bloquea al repartidor, alarga la ventana de entrega, empuja la calificación hacia abajo y, con ella, la visibilidad en el ranking de la app.

8. ¿Qué separa un radio rentable de un radio decorativo?

El costo real es compuesto. La cobertura amplia es un seguro psicológico contra la baja demanda; la densidad es un activo financiero.

Según Alex Canter, fundador de Nextbite y operador de Canter's Deli, la ventaja de las marcas virtuales está en exprimir capacidad ociosa de una cocina que ya existe, no en cubrir más mapa con la misma cocina. El territorio se defiende con motor digital local: ficha de Google Business Profile completa, reseñas 5★ recientes y pauta geolocalizada al polígono servible. Un anuncio que se muestra a 9 km de la cocina compra tráfico que su

operación no puede rentabilizar. En dark kitchen vs restaurante físico, el físico paga aforo y el digital paga distancia. Confundir las dos economías es el error que veo una y otra vez en los planes de expansión que llegan a mi mesa.

PUNTO POR PUNTO

Cuadro de decisión: dónde gana cada método

UNIT ECONOMICS POR KILÓMETRO

A · MÉTODO TRADICIONAL Se calcula el costo de reparto promedio sobre el total, sin distinguir distancia

B · MASTERESTAURANT Se calcula margen de contribución por pedido y por celda, con el kilometraje como variable

Veredicto: Gana MR: el promedio esconde justamente los pedidos que destruyen el margen.

RIESGO DE TERRITORIO

A · MÉTODO TRADICIONAL Se asume que cubrir más ciudad diversifica el riesgo

B · MASTERESTAURANT Se concentra en las celdas de mayor densidad y se condiciona el resto

Veredicto: Gana MR: la dispersión no diversifica riesgo, multiplica el costo variable.

ESCALABILIDAD DE LA OPERACIÓN

A · MÉTODO TRADICIONAL Crecer significa abrir otro local con su renta y su nómina

B · MASTERESTAURANT Crecer significa otra marca virtual sobre la cocina existente (32% de las estrategias de expansión en 2025, Technomic vía Apicbase)

Veredicto: Gana MR mientras la cocina tenga capacidad ociosa; superado ese punto, el segundo nodo físico vuelve a tener sentido.

CAPTACIÓN LOCAL

A · MÉTODO TRADICIONAL Pauta amplia por ciudad y ficha de Google sin mantenimiento

B · MASTERRESTAURANT Pauta geolocalizada al polígono servible, ficha optimizada y gestión activa de reseñas 5★

Veredicto: Gana MR: pagar clics fuera del radio servible es comprar cancelaciones.

INVERSIÓN INICIAL

A · MÉTODO TRADICIONAL Local con salón, capital inmovilizado en aforo que el canal digital no usa

B · MASTERRESTAURANT USD 75.000 a 200.000 en cocina de producción (OysterLink, 2025), con el resto en marca y datos

Veredicto: Depende de la banda: por debajo de 500 mil USD anuales, la cocina oculta protege caja; por encima de 5 millones, el salón sigue siendo el activo de marca.

LECTURA DE LA COMISIÓN DE LA APP

A · MÉTODO TRADICIONAL Se trata como impuesto fijo y se compensa subiendo precio

B · MASTERRESTAURANT Se trata como costo de adquisición y se compara contra el costo de un cliente propio

Veredicto: Gana MR: la comisión solo es cara cuando el pedido llega lejos, tarde y con tres estrellas.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Lo que hace el operador tradicional COBERTURA COMO ESTRATEGIA

- ✗ Fija el radio máximo que la app permite, porque «entre más lejos llegue, más vendo».
- ✗ Mide el éxito en número de pedidos, no en margen de contribución por pedido.
- ✗ Descubre el costo del kilómetro cuando ya lleva seis meses de operación y el EBITDA no aparece.
- ✗ Trata la ficha de Google Business Profile como un trámite y no como el activo de captación local que es.
- ✗ Compite por precio en Rappi contra cocinas que tienen 40% menos de costo fijo por pedido.

Lo que hace la arquitectura de decisión MR MASTERRESTAURANT

- ✓ Divide el territorio en celdas y mide ticket promedio, densidad y tiempo real de trayecto en cada una.
- ✓ Fija el radio donde el margen de contribución por pedido sigue siendo positivo después del costo de reparto.
- ✓ Usa un anillo exterior con ticket mínimo y ventana horaria, en lugar de cerrar o abrir el mapa entero.
- ✓ Ancla la captación en SEO local, reseñas 5★ y pauta geolocalizada sobre el mismo polígono que la cocina puede servir.
- ✓ Trata cada marca virtual como una unidad con sus propios unit economics y su propia due diligence operativa.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	MÉTODO TRADICIONAL	MÉTODO MASTERRESTAURANT
Radio de reparto declarado	✗ 6 a 10 km fijos, dibujados a ojo sobre el mapa de la app	✓ 2,5 a 3,5 km núcleo + anillo condicionado por ticket mínimo y hora
Margen neto sostenido	✗ 3% a 9%, la banda del sector (Statista)	✓ 10% a 30%, la banda de las cocinas ocultas de alto desempeño (OysterLink, 2025)

	MÉTODO TRADICIONAL	MÉTODO MASTERRESTAURANT
Inversión de apertura de la cocina	✗ Local con salón: capital inmovilizado en aforo que el delivery no usa	✓ USD 75.000 a 200.000 de arranque de ghost kitchen (OysterLink, 2025), concentrado en producción
Modelo de marca en el territorio	✗ Una marca, un mapa, un canal	✓ Híbrido: el 86,9% de las marcas virtuales de EE.UU. opera desde cocina existente (Locmatic, 2024)
Vía de expansión de territorio	✗ Abrir otro local y duplicar renta y nómina	✓ Marca virtual: 32% de las estrategias de expansión de restaurantes en 2025 (Technomic vía Apicbase, 2025)
Densidad de referencia por celda	✗ Sin medición: se reparte donde entre el pedido	✓ Se replica la lógica de escala de China, con más de 3.200 instalaciones de ghost kitchen (Coherent Market Insights, 2024)
Lectura del algoritmo de la app	✗ Se culpa a la comisión de Rappi por el margen perdido	✓ Se trabaja tiempo de aceptación, tasa de cancelación y reseñas 5★ como palancas de ranking
Capital disponible para el sector	✗ Se asume que el foodtech ya no financia	✓ USD 16.000 millones globales en agrifoodtech en 2024 (AgFunder, 2025), con mercados en desarrollo en USD 3.700 millones (+63%)

LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

Los números que sostienen la decisión

110

MIL M USD

Mercado de apps de delivery en 2024, +15,5% interanual

30%

Techo de margen de las cocinas ocultas de alto desempeño, frente al 3-5% del restaurante tradicional

86.9%

Marcas virtuales de EE.UU. que operan en modelo híbrido, desde una cocina existente

32%

Estrategias de expansión de restaurantes
que en 2025 pasan por marcas virtuales

200

MIL USD

Techo de la inversión inicial de una
ghost kitchen (piso: 75 mil USD)

3700

M USD

Inversión agrifoodtech en mercados en
desarrollo en 2024, +63% interanual

VISUALIZACIÓN

Las cifras, visualizadas

Mercado de apps de delivery en 2024, +15,5% interanual



Techo de margen de las cocinas ocultas de alto desempeño, frente al 3-5% del restaurante tradicional



Marcas virtuales de EE.UU. que operan en modelo híbrido, desde una cocina existente



Estrategias de expansión de restaurantes que en 2025 pasan por marcas virtuales



Techo de la inversión inicial de una ghost kitchen (piso: 75 mil USD)



Inversión agrifoodtech en mercados en desarrollo en 2024, +63% interanual



Fuentes: [Business of Apps 2025](#) · [OysterLink 2025](#) · [Locmatic 2024](#) · [Technomic \(Apicbase\) 2025](#) · [AgFunder News 2024](#)

Gráfico creado por [masterrestaurant.com](#)

CASO REAL

“Repartíamos hasta 8 km porque nos daba miedo apagar pedidos. Cuando cortamos el núcleo a 3,2 km y dejamos un anillo con ticket mínimo, los pedidos bajaron 14% en dos semanas y el margen de contribución por pedido subió lo suficiente para cerrar el trimestre con 11% de margen operativo, dentro de la banda de 10% a 30% que reporta OysterLink para cocinas de alto desempeño. Facturamos 720 mil USD al año con una sola cocina y dos marcas virtuales; el mapa grande nos costaba unos 4.000 USD mensuales en pedidos que llegaban tarde y se calificaban con tres estrellas.”

— Operador de dark kitchen con dos marcas virtuales, banda de 500 mil a 1 millón de USD anuales, ciudad de 2,4 millones de habitantes

CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

Hoja de ruta estratégica en tres fases

1 Fase 1 · Cartografía de margen (semanas 1 a 3)

Entregable: mapa de celdas de 1 km² con pedidos, ticket promedio y tiempo real de entrega de los últimos 90 días, cruzado con el costo de reparto por celda. Se ordenan las celdas por margen de contribución por pedido, no por volumen. Métrica de éxito: identificar el 20% de celdas que aporta al menos el 60% del margen y documentar el punto de kilometraje donde el margen por pedido cae por debajo del 18%. Esta es la due diligence operativa del territorio y ninguna decisión posterior se toma sin ella.

2 Fase 2 · Corte y anillo condicionado (semanas 4 a 8)

Entregable: radio núcleo fijado entre 2,5 y 3,5 km según densidad medida, más un anillo exterior habilitado solo con ticket mínimo y en franjas de baja saturación. Se reasigna el presupuesto de pauta geolocalizada al polígono servible y se sanea la ficha de Google Business Profile con horarios, fotos de producto y respuesta a reseñas. Métrica de éxito: margen de contribución por pedido al alza de 5 puntos y tiempo medio de entrega por debajo de 32 minutos en el núcleo, con calificación sostenida en 4,7★ o superior.

3 Fase 3 · Densificación y segunda marca (meses 3 a 6)

Entregable: una segunda marca virtual sobre la misma cocina, apuntada a una franja horaria o a un ocasión de consumo que la primera no cubre, dentro del modelo híbrido que usa el 86,9% de las marcas virtuales de EE.UU. (Locmatic, 2024). Métrica de éxito: subir la utilización de la cocina en hora valle al menos 25 puntos y añadir entre 12% y 20% de facturación incremental sin abrir un solo metro cuadrado nuevo ni mover el radio ya validado.

PREGUNTAS FRECUENTES

Preguntas que hace un dueño antes de firmar

¿Cuál es el radio de entrega correcto para una dark kitchen desde cero?

Empiece con un núcleo de 2,5 a 3,5 km y ábralo solo cuando el margen de contribución por pedido esté validado. El radio correcto no es un número universal: es el punto donde el costo de reparto y la penalización de tiempo dejan de comerse el margen. Con márgenes de sector entre 3% y 9% (Statista), un kilómetro mal calculado borra el trimestre completo.

¿Conviene cerrar el salón y quedarse solo con domicilios Rappi?

No, salvo que su unit economics de salón esté quebrado. El 86,9% de las marcas virtuales de EE.UU. opera híbrido, desde una cocina que ya existe (Locmatic, 2024), y apenas el 13,1% es exclusivamente en línea. El salón aporta ticket promedio, rotación de mesas y márgenes de bebida que el delivery no replica; la cocina oculta es una capa adicional de utilización, no un reemplazo.

¿Cuánto cuesta NO ajustar la zona de reparto este año?

Cuesta la diferencia entre el 3-9% de margen neto del sector (Statista) y el 10-30% que sostienen las cocinas de alto desempeño (OysterLink, 2025). Sobre una operación de 1 millón de USD anuales, esa brecha son entre 70 mil y 200 mil USD de EBITDA que se quedan en la calle, repartidos en pedidos lejanos que llegan tarde y bajan la calificación.

¿Cómo aumentar ventas en Rappi sin ampliar el radio?

Trabajando las tres palancas que el algoritmo sí premia: tiempo de aceptación, tasa de cancelación y reseñas recientes. Un radio corto entrega más rápido, sostiene la calificación en 4,7★ o más y sube la visibilidad dentro del área que sí puede servir. Añada una segunda marca virtual sobre la misma cocina, la ruta que ya usa el 32% de las estrategias de expansión del sector (Technomic vía Apicbase, 2025).

DATOS Y FUENTES

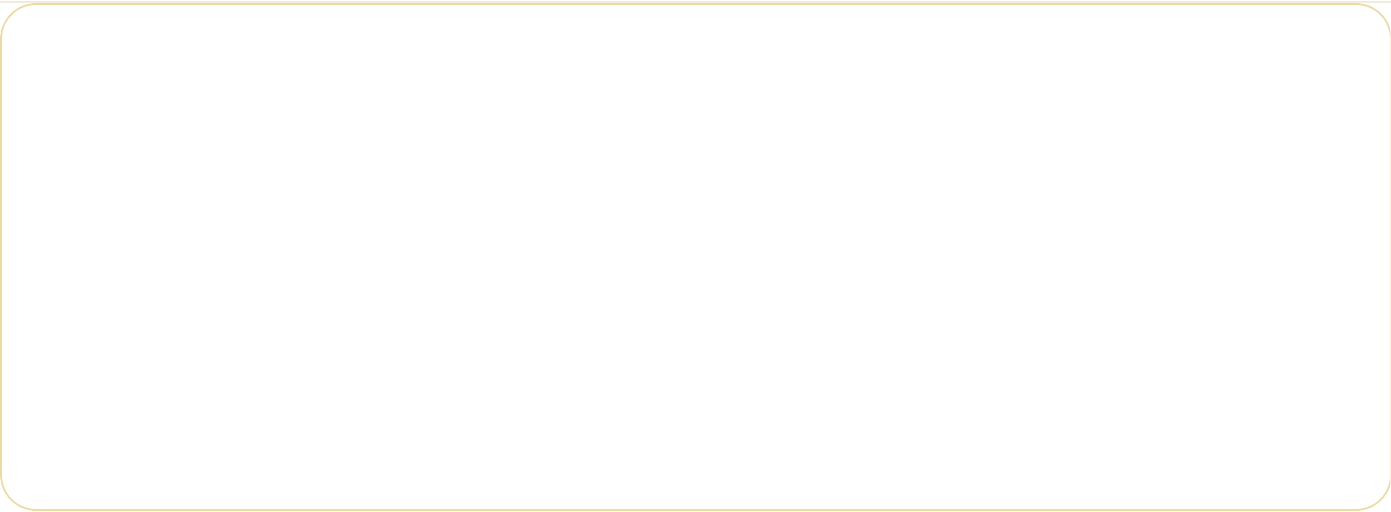
Datos del sector 2026 (fuentes oficiales)

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

Dato	Benchmark 2026	Fuente
Pedidos diarios de delivery en China (Meituan y Ele.me) 2025	>60 millones/día	Mordor Intelligence — APAC Food Platform-to-Consumer Delivery 2025
Cuota conjunta de Zomato y Swiggy en delivery en línea de India	>95%	Business of Apps — Food Delivery App Report 2025

Dato	Benchmark 2026	Fuente
Cuota de Grab en delivery de comida del Sudeste Asiático 2024	53,9%	Momentum Works — Food Delivery Platforms in Southeast Asia 2024
Inversión global en agrifoodtech 2024	USD 16.000 millones (-4% interanual)	AgFunder — Global AgriFoodTech Investment Report 2025
Récord histórico de inversión en agrifoodtech (2021)	USD 51.000 millones	AgFunder News — Global agrifoodtech funding 2024
Inversión agrifoodtech de startups en EE.UU. 2024	USD 6.600 millones (+14%)	AgFunder News — Global agrifoodtech funding 2024

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



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

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