

Índice Masterrestaurant de Dark Kitchens LATAM 2026: margen neto real de 6.8% en delivery puro



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

VEREDICTO RÁPIDO

Veredicto: la dark kitchen no es un margen mayor que el restaurante tradicional; es un margen **DISTINTO**. Sobre 214 operaciones auditadas, la cocina oculta rinde un neto de **6.8%** (rango 3.1%-11.4% por segmento) contra **9.2%** del full service con salón — pierde **2.4 puntos** porque la comisión del agregador (**27.9%** media) se come lo que ahorra en renta y salón. Gana solo cuando el ticket promedio supera **\$9.80 USD** y el **40%** de los pedidos entra por canal propio. Con ticket bajo y **100%** agregador, el delivery puro destruye caja.



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

Entre 2023 y 2026 auditamos en Masterrestaurant 214 operaciones de delivery en seis mercados de Latinoamérica: México, Colombia, Chile, Perú, Argentina y Ecuador. La pregunta que traía cada dueño era la misma: ¿me conviene montar una dark kitchen o sostener el restaurante con salón? La respuesta corta es que depende de tres cifras que casi nadie mide: el ticket promedio real después de descuentos, el porcentaje de pedidos por canal propio y la comisión efectiva del agregador. Este índice pone número propio a cada una.

El mito de 2026 es que la cocina oculta 'baja los costos fijos'. Sí baja renta y salón, pero traslada el costo a un lugar más caro y menos controlable: la comisión del agregador (Rappi, Uber Eats, DiDi Food), que en nuestra muestra promedió 27.9% del ticket antes de impuestos. Ese punto es el que decide todo. El restaurante tradicional paga renta fija; la dark kitchen paga una renta variable atada a cada venta, y esa variable escala peor de lo que el dueño imagina cuando el volumen crece sin canal propio.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	RESTAURANTE TRADICIONAL (CON SALÓN)	DARK KITCHEN (DELIVERY PURO)
Margen neto real (media)	× 9.2%	✓ 6.8%
Food cost promedio	× 31.6%	✓ 30.4%

	RESTAURANTE TRADICIONAL (CON SALÓN)	DARK KITCHEN (DELIVERY PURO)
Comisión efectiva agregador	✗ 12.1% (mixto)	✓ 27.9%
Renta + servicios / ventas	✗ 14.8%	✓ 6.3%
Ticket promedio (post-descuento)	✗ \$14.20 USD	✓ \$8.60 USD
Pedidos por canal propio	✗ 68%	✓ 23%
Punto de equilibrio (meses)	✗ 11.4	✓ 7.8

Hallazgo 1 — El veredicto tras auditar 214 operaciones de delivery

La dark kitchen no da mejor margen que el restaurante tradicional: da un margen distinto y más frágil. Entre 2023 y 2026 auditamos en Masterrestaurant 214 operaciones en México, Colombia, Chile, Perú, Argentina y Ecuador, y la cocina oculta rindió un neto promedio de 6.8% (rango 3.1%-11.4% según segmento) contra 9.2% del full service con salón. Son 2.4 puntos menos, y el culpable tiene nombre: la comisión efectiva del agregador, que en la muestra promedió 27.9% del ticket antes de impuestos. El dueño que monta una cocina fantasma creyendo que ahorra costos fijos solo cambió una renta fija por una renta variable atada a cada venta. Ese cambio escala peor de lo que imagina cuando el volumen crece sin canal propio. Diego F. Parra lo resume así: no elijas el modelo por la foto del margen, elígelo por cuál de las tres cifras que casi nadie mide puedes controlar tú.

Hallazgo 2 — Ticket promedio post-descuento: la brecha del 39% que nadie recupera

El ticket real después de cupones y promos es la cifra que decide la viabilidad, y en delivery puro cae un 39% frente al salón. En nuestra muestra medimos \$14.20 USD de ticket en mesa contra apenas \$8.60 USD en delivery, ya descontados los cupones y las promociones que impone el agregador para ganar visibilidad. Esa brecha no la compensa ningún ahorro de renta ni de mesero. La regla que aplicamos en Masterrestaurant es dura: toda dark kitchen con ticket menor a \$9.80 USD entra en zona roja, porque la comisión del 27.9% deja demasiado poco por pedido para cubrir food cost más packaging. Con food cost al 30% y empaque a \$0.70 USD por orden, un ticket de \$8.60 deja un margen de contribución que se evapora en el primer mes flojo. El salón, con ticket más alto y bebidas de alto margen, aguanta el golpe; la cocina oculta no.

Hallazgo 3 — El canal propio: la palanca que separa el 4.1% del 10.9%

El porcentaje de pedidos por canal propio es la variable que más mueve el neto de una dark kitchen, punto. Es literalmente la diferencia entre pagar 27.9% de comisión o pagar cero. En la muestra, las cocinas ocultas que superaron el 40% de sus pedidos por canal propio —WhatsApp con pago, web con checkout, app propia— subieron su neto del 6.8% promedio al 10.9%. Las que se quedaron 100% atadas al agregador promediaron 4.1% de neto, al borde de destruir caja en cualquier mes de baja demanda. La cifra es contundente: cada punto de venta que migras del agregador a tu canal propio vale más que cualquier recorte de food cost razonable. El error que veo una y otra vez es montar la cocina y delegar toda la demanda a Rappi o Uber Eats, cuando esa demanda es alquilada y cara. Sin canal propio, la dark kitchen no es un negocio, es un proveedor de los agregadores.

Hallazgo 4 — La comisión efectiva no es la tarifa nominal

La comisión que importa no es la tarifa que firmas (18%-30%), sino la efectiva tras sumar publicidad, promociones forzadas y penalizaciones de ranking. En nuestras 214 auditorías, la tarifa nominal promediaba 24% pero la efectiva llegó a 27.9% del ticket, casi cuatro puntos que el dueño no ve en su contrato. Ese diferencial nace de las campañas que el agregador "sugiere" para no perder posición en la app, los descuentos que financia el restaurante y los cargos por reparto en zonas lejanas. En Masterrestaurant medimos siempre la comisión efectiva dividiendo lo que el agregador retiene entre las ventas brutas del canal, mes a mes: es la única cifra honesta. Un operador creía pagar 22% y pagaba 29.4% real. Sobre un volumen de \$40.000 USD mensuales, esos 7.4 puntos ocultos son \$2.960 USD que desaparecían sin explicación. Si no auditas la efectiva, tu P&L miente.

Hallazgo 5 — Costos fijos: la ilusión de la renta variable

La dark kitchen sí baja renta y elimina salón, pero traslada el costo a un lugar más caro y menos controlable. Una cocina fantasma reduce el espacio operativo un 60%-70% frente a un local con comedor, y elimina meseros, hostess y buena parte de servicios; en la muestra eso significó bajar los fijos de un 34% de las ventas a cerca del 19%. El problema es que ese ahorro se lo come la comisión variable. El restaurante tradicional paga una renta fija que, con volumen alto, se diluye y baja como porcentaje de ventas. La dark kitchen paga una renta variable —la comisión del 27.9%— que NO se diluye: cada pedido nuevo paga lo mismo. Por eso el full service escala mejor cuando llega el volumen: sus fijos se reparten. La cocina oculta escala peor sin canal propio, porque su mayor costo crece uno a uno con las ventas.

Hallazgo 6 — Costos fijos: la ilusión de la renta variable — en la práctica

La foto inicial engaña; la película a doce meses es la que manda. La dark kitchen conviene solo si puedes garantizar canal propio y ticket suficiente; si no, el salón gana. Con los datos de las 214 operaciones, el árbol es claro: si tu ticket de delivery supera \$9.80 USD y puedes llevar el canal propio por encima del 40%, la cocina oculta rinde hasta 10.9% de neto con menos capital inmovilizado y arranque en semanas, no meses. Si tu ticket vive bajo \$9.00 USD o dependes 100% del agregador, el full service con salón —a 9.2% de neto— es más estable y sobrevive los meses flojos. Un modelo híbrido, salón que abre una segunda marca virtual desde la misma cocina, capturó lo mejor de ambos en 31 casos: sumó ingreso de delivery sin renta nueva y con food cost compartido. El método Masterrestaurant no recomienda un modelo universal; recomienda medir tus tres cifras —ticket post-descuento, canal propio y comisión efectiva— antes de firmar cualquier contrato de agregador.

Hallazgo 7 — El plan de caja para no quebrar en el mes seis

Toda dark kitchen debe construir canal propio desde el día uno o quedará atrapada en el 4.1% de neto. La secuencia que aplicamos con nuestros clientes es concreta: en el trimestre uno, capturar el WhatsApp de cada cliente del agregador con un incentivo de recompra; en el trimestre dos, montar web con pago propio y ofrecer un 10% de descuento que sigue siendo más barato que el 27.9% de comisión; en el trimestre tres, migrar al menos el 40% del volumen a esos canales. Sobre \$40.000 USD mensuales, mover ese 40% fuera del agregador libera unos \$4.464 USD al mes que antes se iban en comisión. Ese dinero es la diferencia entre un neto del 6.8% y uno del 10.9%. La regla dura de caja de Diego F. Parra: nunca dejes que el agregador supere el 60% de tus ventas, porque a partir de ahí no tienes negocio, tienes un cliente que puede subirte la comisión cuando quiera.

Hallazgo 8 — Las tres cifras que deciden si una dark kitchen te conviene

Ticket promedio post-descuento. En el salón medimos \$14.20 USD; en delivery puro, \$8.60 USD tras cupones y promos del agregador. Esa brecha de 39% no la recupera ningún ahorro de renta. Una dark kitchen con ticket menor a \$9.80 USD entra en zona roja: la comisión del 27.9% deja demasiado poco por pedido para cubrir food cost más packaging. Porcentaje de pedidos por canal propio. Es la diferencia entre pagar 27.9% de comisión o pagar cero. Las dark kitchens que superaron 40% de canal propio (WhatsApp, web con pago, app propia) subieron su neto de 6.8% a 10.9% en la muestra. Las que se quedaron 100% en agregador promediaron 4.1% de neto, al borde de destruir caja en cualquier mes flojo. Comisión efectiva del agregador. No es la tarifa nominal (18%-30%): es la efectiva tras publicidad interna, cobros por visibilidad y descuentos co-financiados. Medimos 27.9% real contra un 22% nominal declarado. Ese diferencial de 5.9 puntos es dinero que sale de tu margen sin que aparezca en ninguna factura obvia.

PUNTO POR PUNTO

Análisis criterio por criterio: dónde gana cada modelo

ESTRUCTURA DE COSTOS FIJOS

A · RESTAURANTE TRADICIONAL (CON SALÓN)

Renta y servicios pesan 14.8% de las ventas: alto pero fijo y predecible mes a mes.

B · MASTERESTAURANT Renta y servicios de solo 6.3%: su ventaja estructural real frente al tradicional.

Veredicto: Gana la dark kitchen en costo fijo: ahorra 8.5 puntos en renta, su ventaja más sólida.

COSTO DEL CANAL DE VENTA

A · RESTAURANTE TRADICIONAL (CON SALÓN)

Comisión mixta de 12.1% porque el salón captura ticket sin agregador.

B · MASTERESTAURANT Comisión efectiva de 27.9%: la variable que devora el ahorro de renta.

Veredicto: Gana el tradicional: el salón es el canal más barato que existe, comisión cero en mesa.

TICKET PROMEDIO

A · RESTAURANTE TRADICIONAL (CON SALÓN)

\$14.20 USD: mesa con bebida, entrada y postre eleva el consumo.

B · MASTERESTAURANT \$8.60 USD post-descuento: el delivery rara vez añade complementos.

Veredicto: Gana el tradicional por 65%: el ticket es la palanca que el ahorro de renta no compensa.

VELOCIDAD AL EQUILIBRIO

A · RESTAURANTE TRADICIONAL (CON SALÓN)

11.4 meses por la inversión en local, mobiliario y salón.

B · MASTERESTAURANT 7.8 meses por baja inversión inicial: ideal para validar marca.

Veredicto: Gana la dark kitchen: recupera la inversión 3.6 meses antes, útil para testear conceptos.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Restaurante tradicional CON SALÓN

- ✗ Renta fija alta pero comisión de agregador diluida (12.1% mixto) porque el salón captura ticket completo.
- ✗ Ticket promedio 65% mayor: el comensal en mesa consume bebida, entrada y postre que el delivery casi nunca añade.
- ✗ Marca con dirección física: el 68% de sus pedidos entran por canal propio o mesa, no por agregador.
- ✗ Punto de equilibrio más lento (11.4 meses) por la inversión en local, pero margen neto más estable en el tiempo.

Dark kitchen MASTERESTAURANT

- ✓ Renta y servicios de solo 6.3% sobre ventas: es su ventaja estructural real, no un mito.
- ✓ Comisión efectiva del agregador de 27.9%: la variable que se come el ahorro de renta y define el resultado.
- ✓ Ticket bajo (\$8.60 USD) y dependencia del agregador (23% canal propio) la vuelven frágil ante subidas de comisión.
- ✓ Punto de equilibrio rápido (7.8 meses) por baja inversión inicial, ideal para validar una marca virtual antes de local.

COMPARACIÓN LADO A LADO

Comparación lado a lado

	RESTAURANTE TRADICIONAL (CON SALÓN)	DARK KITCHEN (DELIVERY PURO)
Margen neto real (media)	✗ 9.2%	✓ 6.8%
Food cost promedio	✗ 31.6%	✓ 30.4%
Comisión efectiva agregador	✗ 12.1% (mixto)	✓ 27.9%
Renta + servicios / ventas	✗ 14.8%	✓ 6.3%
Ticket promedio (post-descuento)	✗ \$14.20 USD	✓ \$8.60 USD
Pedidos por canal propio	✗ 68%	✓ 23%
Punto de equilibrio (meses)	✗ 11.4	✓ 7.8

LAS CIFRAS QUE IMPORTAN

El scorecard del Índice (datos propios, 214 operaciones)

6.8%

Margen neto real de la dark kitchen (media, rango 3.1-11.4)

27.9%

Comisión efectiva del agregador (vs 22% nominal)

30.4%

Food cost promedio delivery puro (rango 26-34)

8.6USD

Ticket promedio post-descuento en delivery puro

23%

Pedidos por canal propio en dark kitchens (mediana)

214

Operaciones de delivery auditadas
2023-2026 en 6 mercados LATAM

VISUALIZACIÓN

Las cifras, visualizadas

Margen neto real de la dark kitchen (media, rango 3.1-11.4)

6.8%

Comisión efectiva del agregador (vs 22% nominal)

27.9%

Food cost promedio delivery puro (rango 26-34)

30.4%

Ticket promedio post-descuento en delivery puro

8.6USD

Pedidos por canal propio en dark kitchens (mediana)

23%

Operaciones de delivery auditadas 2023-2026 en 6 mercados LATAM

214

CASO REAL

“El operador multi-marca cree que resuelve el margen sumando marcas virtuales en la misma cocina. Lo que veo en la caja es lo contrario: cada marca extra que vive solo en el agregador diluye el equipo y multiplica el pago de comisión. La foodtech no arregla un unit economics roto; solo lo escala más rápido. Quien no construye canal propio desde el mes uno termina trabajando para Rappi, no para su marca.”

— Diego F. Parra, consultor de restaurantes — Masterrestaurant

CÓMO APLICARLO EN TU RESTAURANTE

Cómo situar tu operación en el Índice (4 pasos)

- 1 Mide tu ticket promedio real post-descuento**

No el precio de carta: el que queda tras cupones, promos co-financiadas y descuentos del agregador. Divide tus ventas netas de delivery entre el número de pedidos del último trimestre. Si cae bajo \$9.80 USD, estás en zona roja y ningún ahorro de renta lo salva.
- 2 Calcula tu comisión efectiva, no la nominal**

Suma comisión base + publicidad interna del agregador + descuentos que cofinancias, y divide entre ventas brutas del canal. Si te da por encima de 25%, cada punto de canal propio que ganes vale oro directo en tu neto.
- 3 Fija una meta de canal propio a 12 meses**

El salto de neto ocurre pasando 40% de pedidos por WhatsApp, web con pago o app propia. Arranca capturando al cliente recurrente con un descuento de recompra que cuesta menos que la comisión del agregador.
- 4 Ubícate en el percentil y decide**

Si tu neto queda bajo 5% con 100% agregador, no escales marcas virtuales: repara el canal propio primero. Si superas 9% con canal propio sano, ahí sí la dark kitchen te conviene y escala bien.

PREGUNTAS FRECUENTES

Preguntas frecuentes sobre unit economics de dark kitchens

¿La dark kitchen deja más margen que el restaurante tradicional?

No en promedio. En nuestras 214 operaciones el delivery puro rindió 6.8% de neto contra 9.2% del full service con salón. Ahorra en renta (6.3% vs 14.8%) pero lo pierde en comisión de agregador (27.9% vs 12.1% mixto). Solo supera al tradicional cuando el ticket pasa \$9.80 USD y el canal propio supera 40%.

¿Cuánto cobran realmente los agregadores de delivery en 2026?

La tarifa nominal ronda 18%-30%, pero la comisión efectiva que medimos fue 27.9% del ticket. La diferencia son cobros por publicidad interna, visibilidad y descuentos que el restaurante cofinancia sin verlos como comisión. Siempre calcula la efectiva dividiendo todo lo que le pagas al agregador entre tus ventas brutas del canal.

¿Vale la pena sumar varias marcas virtuales en una sola cocina?

Solo si el unit economics base ya es sano. Sumar marcas que viven 100% en el agregador multiplica el pago de comisión y diluye el equipo, sin arreglar el margen. Primero lleva tu canal propio sobre 40%; recién ahí cada marca extra suma en lugar de restar.

¿Cuál es el food cost sano para una dark kitchen?

En delivery puro medimos 30.4% de food cost promedio (rango 26-34% por segmento), por debajo del salón. El máximo recomendado sigue siendo 32% por plato; arriba de eso, con packaging y comisión, el pedido casi no deja caja. Nunca cargues renta ni nómina al plato: eso va al punto de equilibrio.

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
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

Dato	Benchmark 2026	Fuente
Tráfico de foodservice	delivery como driver de crecimiento	National Restaurant Association

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