



**¿El modelo de negocios de “cocinas ocultas” es efectivo en la reducción de costos en comparación con los restaurantes tradicionales en la ciudad de Cali?**

Jenny Paola Martínez Bisbicus

Cristian Andrés Sarmiento Ibarguen

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Contador Público

Profesor

José Londoño-Cardozo

Magister en Administración

Profesor

Carlos Alfonso Monsalve

Magister en Administración

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Sur Occidente

Sede Cali (Valle del Cauca)

Programa Contaduría Pública

Noviembre de 2025

## **Dedicatoria**

Este trabajo se realiza con el objetivo de proporcionar a muchos emprendedores y personas que desean entrar al sector gastronómico un contexto más amplio sobre el modelo de negocio de cocinas ocultas, y también brindarle herramientas para la toma de decisiones informadas sobre cómo empezar o emprender, teniendo en cuenta un aspecto fundamental como es la gestión de costos y la organización empresarial.

## **Agradecimientos**

Agradecemos a las personas que estuvieron siempre apoyándonos, haciendo posible la realización de este trabajo. Principalmente, a nuestro profesor José, quien nos acompañó de principio a fin en el desarrollo de esta investigación, orientándonos y guiándonos con dedicación.

También damos gracias por el tiempo y disposición de las personas que se entrevistaron para la elaboración de este trabajo, quienes estuvieron muy interesados en apoyar este producto académico.

Asimismo, a la universidad por permitirnos estudiar y desarrollar un trabajo con un fin académico que pueda servir a otras personas, como aquellas interesadas en empezar a trabajar en el sector gastronómico.

¿El modelo de negocios de “cocinas ocultas” es efectivo en la reducción de costos en comparación con los restaurantes tradicionales en la ciudad de Cali?

## Resumen

La presente investigación aborda la administración de los gastos en el innovador modelo de negocios de las cocinas fantasma y su consecuente impacto en la rentabilidad, contrastándolo con la operación de los restaurantes convencionales en la ciudad de Cali. Este estudio se justifica por la rápida expansión de las cocinas ocultas, caracterizadas por su operación centrada en la producción exclusiva de alimentos para entrega a domicilio mediante plataformas y medios digitales, lo cual suprime la necesidad de un espacio físico para la atención al público. El propósito fundamental del trabajo es establecer si esta modalidad de negocio logra una mayor eficiencia en la contención de costos en comparación con los establecimientos gastronómicos tradicionales. Se empleó una orientación metodológica mixta, bajo un diseño descriptivo y comparativo. La recolección de datos cualitativos se llevó a cabo mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas dirigidas a propietarios y directivos de los negocios objeto de análisis. Los resultados obtenidos evidencian contrastes significativos en la estructura de costos: las cocinas ocultas se benefician de menores egresos operativos fijos, pero manifiestan mayores dependencias logísticas y tecnológicas, lo que afecta los costos variables. La conclusión central del estudio destaca que la eficiencia económica no reside en la superioridad absoluta de un modelo, sino que está determinada por la estrategia operativa y el grado de digitalización adoptado. Por consiguiente, una sólida gestión de costos, complementada con el uso estratégico de tecnología y marketing digital, es vital para asegurar la perdurabilidad y el éxito de esta alternativa empresarial.

**Palabras clave:** gestión de costos, cocinas ocultas, rentabilidad, restaurantes tradicionales, modelo de negocio, eficiencia operativa, sector gastronómico.

### **Abstract**

The present research addresses the management of expenses in the innovative business model of ghost kitchens and its consequent impact on profitability, contrasting it with the operation of conventional restaurants in the city of Cali. This study is justified by the rapid expansion of hidden kitchens, characterized by their operation focused exclusively on the production of food for delivery through digital platforms and channels, which eliminates the need for a physical space for customer service. The fundamental purpose of the study is to determine whether this business model achieves greater efficiency in cost containment compared to traditional gastronomic establishments. A mixed methodological approach was employed, using a descriptive and comparative design. Qualitative data collection was carried out through semi-structured interviews with owners and managers of the businesses under analysis. The results obtained show significant contrasts in the cost structure: ghost kitchens benefit from lower fixed operating expenses but exhibit greater logistical and technological dependencies, which affect variable costs. The central conclusion of the study highlights that economic efficiency does not lie in the absolute superiority of one model over another, but is determined by the operational strategy and the level of digitalization adopted. Consequently, strong cost management, complemented by the strategic use of technology and digital marketing, is vital to ensuring the sustainability and success of this business alternative.

**Keywords:** *cost management, ghost kitchens, profitability, traditional restaurants, business model, operational efficiency, gastronomic sector.*

¿El modelo de negocios de “cocinas ocultas” es efectivo en la reducción de costos en comparación con los restaurantes tradicionales en la ciudad de Cali?

iii

## Contenido

	Pag.
Lista de tablas.....	vii
Lista de figuras .....	viii
Introducción.....	1
1 Antecedentes de la investigación.....	4
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.1.1 Pregunta de investigación .....	12
1.1.2 Sistematización del problema .....	12
2 Objetivos.....	13
2.1 Objetivo general.....	13
2.2 Objetivos específicos .....	13
3 Justificación .....	14
4 Marco de referencia .....	18
4.1 Marco contextual .....	18
4.2 Marco Legal.....	20

¿El modelo de negocios de “cocinas ocultas” es efectivo en la reducción de costos en comparación con los restaurantes tradicionales en la ciudad de Cali? v

4.2.1	Normas internacionales.....	20
4.2.2	Normas nacionales.....	20
4.2.3	Normas locales (ciudad de Cali - Colombia).....	21
5	Marco teórico.....	21
6	Metodología.....	24
6.1	Método de investigación.....	25
6.2	Recopilación y ordenamiento de la información. ....	26
6.2.1	Fuentes de información.....	26
6.3	Tratamiento de la información.....	26
6.4	Participantes.....	27
6.5	Análisis de la información .....	28
7	Resultados.....	31
7.1	Análisis por dimensiones.....	31
7.1.1	Análisis de cocinas ocultas vs cocinas tradicionales .....	41
7.2	Características operativas y estructurales de las cocinas ocultas y los restaurantes tradicionales en Cali.....	45

- 7.3 Componentes de costos en cocinas ocultas y restaurantes tradicionales ..... 50
  
- 7.4 Comparación de la eficiencia en la reducción de costos entre cocinas ocultas y restaurantes tradicionales ..... 53
  
- 8 Discusión..... 57
  
- 9 Conclusiones..... 60
  
- 10 Referencias..... 62

**Lista de tablas**

	Pag.
Tabla 1 Perfil participantes entrevistados.....	27
Tabla 2 Matriz de análisis de la información .....	29

**Lista de figuras**

	Pag.
Figura 1 Comparación de modelos.....	45
Figura 2 Comparación de estructura operativa.....	50

## Introducción

El modelo de negocio de las cocinas ocultas (*dark kitchens* o cocinas fantasmas) ha emergido en los últimos años como una alternativa innovadora dentro del sector gastronómico, impulsado por la transformación digital, el auge del comercio electrónico y los cambios notables en los hábitos de consumo de los usuarios (Aguilar Cortés et al., 2022; Muramatsu & Borges, 2024). Este formato se caracteriza por operar sin un espacio físico de atención al público, prescindiendo de elementos como salones o mesas (Aguilar Cortés et al., 2022), y concentrándose exclusivamente en la producción de alimentos para entrega a domicilio mediante plataformas digitales (Muramatsu & Borges, 2024). Su consolidación fue acelerada, en gran medida, por la pandemia del COVID-19 (Aguilar Cortés et al., 2022; Muramatsu & Borges, 2024).

A pesar de la flexibilidad operativa y la menor inversión inicial que pueden representar para emprendedores (Muramatsu & Borges, 2024; Navarrete et al., 2022), la proliferación de este modelo ha generado dinámicas competitivas que suscitan un interrogante fundamental sobre su eficiencia real. Si bien las cocinas ocultas reconfiguran la estructura de costos del sector al reducir gastos asociados a infraestructura, mobiliario y personal de atención, no se tiene la certeza de que este modelo sea más costo-eficiente que los restaurantes tradicionales. La falta de visibilidad física y la dependencia de plataformas de terceros pueden afectar el control de los costos de producción, distribución y marketing (Arroyo et al., 2020), mientras que su sostenibilidad está supeditada a una adecuada gestión de costos y a la implementación estratégica de herramientas digitales que optimicen procesos (Cunha, 2024; Thipparthy et al., 2024). En este escenario, y dado que persisten vacíos de conocimiento relacionados con la gestión de costos en el contexto latinoamericano

(Tapia García, 2023; Jiang et al., 2024), surge la necesidad de determinar, en el contexto de la ciudad de Cali, si el modelo de negocios de cocinas ocultas es efectivo en la reducción de costos en comparación con los restaurantes tradicionales.

Para responder a esta pregunta, la presente investigación plantea el objetivo general de determinar si el modelo de cocinas ocultas es efectivo en la reducción de costos en comparación con los restaurantes tradicionales. Para ello, se definirán las características operativas y estructurales de ambos modelos en Cali, se describirán sus principales componentes de costos, incluyendo costos fijos, variables y logísticos, y se comparará su eficiencia en la reducción de gastos operativos con base en los datos recopilados.

Este estudio radica en la importancia de comprender los factores económicos clave que influyen en la rentabilidad y sostenibilidad de estos negocios inmersos en un mercado dinámico. Además, este trabajo contribuye al conocimiento contable y empresarial del sector gastronómico, ofreciendo herramientas analíticas para la toma de decisiones estratégicas en contextos de transformación digital. La articulación funcional entre el problema (la reducción de costos) y los referentes teóricos se da a través de marcos conceptuales como la economía digital, la gestión de costos, y la innovación empresarial (Osterwalder & Pigneur, 2010). Además, se reconoce que la sostenibilidad depende de una estrategia tecnológica que optimice procesos, tal como lo expuso Rojas Sánchez (2023) al analizar el impacto del marketing digital en la rentabilidad de negocios gastronómicos.

Para alcanzar los propósitos, el estudio adopta un enfoque cualitativo con un diseño descriptivo y comparativo. La metodología se orientó a la recopilación de información cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas a administradores y propietarios de establecimientos en Cali. Esta

técnica empírico-analítica, sustentada en la observación y la inducción, permitió comprender las percepciones y estrategias empleadas en la gestión de costos y la operación de los modelos analizados.

Los resultados obtenidos identifican diferencias significativas en la estructura de costos, evidenciando que las cocinas ocultas presentan menores gastos operativos, especialmente costos fijos, pero mayores dependencias tecnológicas y logísticas. La discusión de estos hallazgos confirma que la flexibilidad espacial es una ventaja competitiva clave (Muramatsu y Borges, 2024), pero que los costos variables asociados a las comisiones de plataformas y la publicidad digital constituyen una proporción de los gastos (Díaz y Vallejos, 2022).

A partir de este análisis, las conclusiones establecen que el modelo de cocinas ocultas es más eficiente en la reducción de costos en contextos donde la demanda digital es alta, mientras que los restaurantes tradicionales alcanzan eficiencias superiores por unidad vendida cuando el flujo de clientes presenciales es estable.

El presente trabajo se estructura en capítulos que abordan los antecedentes del fenómeno, el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, los marcos contextual, legal y teórico, la metodología empleada, los resultados del análisis comparativo y la discusión de los hallazgos, para finalizar con las conclusiones derivadas del estudio y las referencias bibliográficas. Esta organización sistemática facilita la comprensión de la articulación entre los elementos teóricos y empíricos que fundamentan el análisis comparativo entre cocinas ocultas y restaurantes tradicionales en la ciudad de Cali.

## 1 Antecedentes de la investigación

Las investigaciones revisadas sobre el modelo de negocio de las cocinas ocultas muestran un creciente interés académico en comprender su estructura operativa, su gestión de costos y la percepción que los consumidores tienen sobre este nuevo formato gastronómico. Sin embargo, los análisis disponibles aún resultan limitados y dispersos, especialmente en el contexto latinoamericano, lo que demuestra la pertinencia de profundizar en este campo desde una perspectiva contable y de gestión de costos. En la revisión de 31 documentos realizada, se identificó que la información específica sobre los sistemas de costos aplicados a las cocinas ocultas sigue siendo insuficiente, a pesar de que su expansión en los últimos años ha transformado de manera significativa la dinámica del sector gastronómico. Entre estos estudios, seis se centran en la percepción del consumidor, quince abordan la gestión de costos en cocinas ocultas o en el sector gastronómico en general, y doce analizan la incidencia de la tecnología y la digitalización en este modelo de negocio. Otros diez trabajos complementan el panorama con discusiones sobre la definición del concepto, la regulación, el impacto de la pandemia, las estrategias de marketing y los diferentes tipos de cocinas fantasma que han surgido en el mercado.

Diversos estudios desarrollados en distintos países coinciden en que las cocinas ocultas o *ghost kitchens* representan una alternativa eficiente en la reducción de costos operativos frente a los restaurantes tradicionales, al eliminar gastos asociados al alquiler, mantenimiento y personal de atención al cliente. Sin embargo, estos mismos estudios advierten que la falta de interacción directa con el consumidor genera desafíos importantes en términos de confianza y percepción de calidad, lo que puede afectar la aceptación del modelo en algunos segmentos del mercado. En Guayaquil, Ecuador, por ejemplo, la percepción del cliente frente a las cocinas ocultas aún no está

claramente definida. Aunque el conocimiento del término ha aumentado, persiste un nivel de desconocimiento significativo sobre su funcionamiento y sobre la confianza que los consumidores depositan en estos negocios. Tapia García (2023) señala que la falta de contacto físico y la dificultad para generar vínculos de confianza con la marca se consideran obstáculos relevantes para su consolidación y recomendación por parte de los usuarios. Este tipo de hallazgos demuestra que la sostenibilidad del modelo no depende únicamente de su estructura de costos, sino también de la percepción y la experiencia del cliente.

Los cambios estructurales en la industria gastronómica, impulsados por la transformación digital, han favorecido la aparición de este modelo de negocio centrado en la producción exclusiva para entregas a domicilio. Las *ghost kitchens*, al carecer de espacios para consumo en el lugar, han generado nuevas dinámicas de consumo en las que la calidad percibida, la rapidez y la confianza digital son elementos determinantes para el éxito. La falta de presencia física, sin embargo, produce una sensación de incertidumbre que lleva a algunos consumidores a mantener su preferencia por los restaurantes tradicionales. La percepción del cliente está influida por factores como la seguridad alimentaria, la autenticidad cultural de los productos y la transparencia en la comunicación digital, los cuales se convierten en ejes fundamentales para la fidelización y aceptación del servicio. Así, el estudio de la percepción del consumidor se relaciona directamente con los objetivos de esta investigación, pues la confianza del cliente incide en la rentabilidad y, por ende, en la sostenibilidad financiera del modelo de cocinas ocultas (Jiang et al., 2024).

A nivel global, investigaciones realizadas en países como Tailandia, China, Estados Unidos, Malasia y Brasil revelan una tendencia favorable hacia la adopción del modelo de cocinas ocultas, especialmente por factores como el precio competitivo, la rapidez en la entrega, la

conveniencia del servicio y la amplia variedad de opciones disponibles. Los consumidores valoran la comodidad de adquirir alimentos sin desplazarse y reconocen las ventajas del formato digital. Sin embargo, otros estudios advierten que persisten dudas respecto a la calidad y autenticidad del producto, debido a la falta de contacto visual con el establecimiento y al desconocimiento sobre las condiciones de preparación de los alimentos. En este sentido, la confianza en la marca se construye a partir de elementos intangibles, como la reputación en plataformas digitales, la interacción en redes sociales y las recomendaciones de otros usuarios (Aguilar et al., 2022).

En el contexto colombiano, especialmente en ciudades como Bogotá y Cali, se ha evidenciado una apertura creciente hacia este tipo de servicios. Las encuestas consultadas indican que los consumidores caleños están dispuestos a probar alimentos preparados en cocinas ocultas siempre que se les garantice una adecuada relación costo-beneficio, rapidez en la entrega y calidad del producto. No obstante, también se observa una percepción variable en cuanto al valor del servicio y la transparencia de las marcas, lo cual puede incidir en la fidelidad del cliente y en la estabilidad de estos emprendimientos (Murillo Valencia & Ospina Velasco, 2022). Gutiérrez Palomar (2024) refuerza esta idea al señalar que “la gente, sobre todo la gente mayor, no sabe lo que es una dark kitchen” (p. 79), lo que refleja una brecha generacional en el conocimiento y aceptación del modelo. Además, la operación en zonas residenciales o de baja visibilidad puede generar percepciones negativas asociadas a la informalidad o a posibles inconvenientes de convivencia, afectando la imagen del negocio.

Desde la perspectiva económica, la principal fortaleza de las cocinas ocultas radica en la posibilidad de reducir los costos de inversión inicial y los gastos operativos. Investigaciones como la de Navarrete et al. (2022) destacan que uno de los mayores beneficios del modelo consiste en la

disminución de costos asociados a infraestructura, mobiliario y atención al cliente. De igual forma, Muramatsu & Borges (2024) señalan que la inversión se concentra en el acondicionamiento de la cocina y en la tecnología necesaria para gestionar pedidos digitales, lo cual representa un esquema más flexible y accesible para nuevos emprendedores. Estas condiciones han permitido que las cocinas ocultas surjan como una alternativa viable para pequeñas y medianas empresas que buscan ingresar al mercado gastronómico sin incurrir en grandes gastos de arrendamiento o mantenimiento de locales.

En cuanto a los costos operativos, estudios recientes han identificado una reducción significativa en los gastos asociados a personal, servicios públicos y equipamiento. La concentración de recursos en espacios compartidos o especializados favorece la eficiencia, mientras que la adopción de tecnología para la gestión de pedidos y el control de inventarios permite una mejor planificación y disminución del desperdicio. Diaz & Vallejos (2022) señalan que las estrategias más efectivas de reducción de costos en este tipo de negocios incluyen la estandarización de procesos, la optimización de la cadena de suministro y la implementación de tecnologías de gestión. Del mismo modo, Eslava Zapata et al. (2022) destacan que la flexibilidad de operar varias marcas en una misma cocina, así como la posibilidad de diversificar el menú, permite maximizar los recursos y reducir los costos variables, generando un impacto directo sobre la rentabilidad.

La comparación entre las cocinas ocultas y los restaurantes tradicionales constituye un eje central de la literatura revisada. Diversos autores coinciden en que el modelo tradicional presenta una carga más alta en costos fijos y variables relacionados con el mantenimiento del local, el mobiliario, el personal de atención y la publicidad física. Por el contrario, las cocinas ocultas, al

operar exclusivamente en entornos digitales, eliminan estos gastos y enfocan su inversión en logística, tecnología y marketing digital. Sin embargo, este cambio de estructura implica también nuevos desafíos, como las comisiones a las plataformas de entrega, los costos de adquisición de clientes y la necesidad de mantener una reputación positiva en entornos virtuales (Diaz & Vallejos, 2022). La literatura coincide en que una adecuada gestión de costos y una estrategia tecnológica bien implementada pueden ser factores determinantes para el éxito y sostenibilidad del modelo.

El paradigma de las cocinas ocultas ha evolucionado como respuesta directa a los cambios en el consumo y a la expansión del comercio electrónico. Navarrete et al. (2022) identifica distintos tipos de cocinas ocultas estándar, multimarca y de leva, cada una adaptada a diferentes estrategias de mercado y perfiles de negocio, lo que demuestra la flexibilidad del modelo. En Colombia, la revista *Diners* reportó la existencia de aproximadamente 450 cocinas ocultas en 2021, evidencia del crecimiento acelerado del sector y de la necesidad de estudiar sus prácticas de gestión y control de costos. La digitalización ha sido un elemento clave en este proceso: el uso de software de gestión financiera, herramientas de análisis de datos y sistemas automatizados de pedidos contribuye a optimizar los recursos y mejorar la productividad (Diaz & Vallejos, 2022; Rout et al., 2024). Además, la integración de plataformas digitales propias reduce la dependencia de intermediarios, mejorando los márgenes de rentabilidad (Cunha, 2024).

En este sentido, la tecnología no solo facilita la operación, sino que también constituye un componente central en la estructura de costos. La inversión en sistemas digitales, aunque puede representar un gasto inicial considerable, ofrece beneficios a largo plazo al mejorar la eficiencia y permitir decisiones estratégicas basadas en información actualizada. Thipparthy et al. (2024) destacan la importancia de la inteligencia artificial en la optimización de rutas de entrega, lo que

permite reducir tiempos, costos logísticos y desperdicios, fortaleciendo la sostenibilidad económica del modelo. Del mismo modo, Diaz & Vallejos (2022) subrayan que la aceptación de las cocinas ocultas está estrechamente relacionada con la confianza del consumidor en las plataformas digitales y con la efectividad de la comunicación virtual, aspectos que también inciden en los costos de posicionamiento y adquisición de clientes.

Otro componente relevante identificado en la revisión de literatura es la relación entre sostenibilidad, responsabilidad social y gestión de costos. Algunos estudios señalan que la implementación de prácticas sostenibles, como el uso de empaques biodegradables y la reducción del desperdicio de alimentos, aunque puede incrementar los costos directos, contribuye positivamente a la imagen corporativa y a la preferencia del consumidor. En un mercado cada vez más consciente de los impactos ambientales, estos factores se convierten en una ventaja competitiva que también influye en la rentabilidad a largo plazo (Arroyo et al., 2020).

Finalmente, la revisión permitió identificar cinco documentos académicos especialmente significativos que vinculan la gestión de costos con la rentabilidad en el modelo de las cocinas ocultas. El estudio de Diaz & Vallejos (2022) sobre la aplicación de un sistema de costeo por órdenes en restaurantes tradicionales resalta la importancia del control de costos para mejorar la rentabilidad, ofreciendo un punto de comparación con los modelos aplicables a las cocinas ocultas. Alzate Melo et al. (2021) aporta un análisis sobre el uso de costos estándar como herramienta para el control financiero, útil para contrastar la realidad regional con las nuevas modalidades de negocio. Thipparthy et al. (2024) aborda los requerimientos operativos y logísticos para la implementación de cocinas ocultas, mientras que Gomescasseres Barbosa & Barros Caballero (2024) examina el papel de la digitalización en la rentabilidad de los restaurantes, destacando cómo

la eliminación de intermediarios puede traducirse en un ahorro significativo. Por su parte, Rojas Sánchez (2023), en un estudio desarrollado en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, expone la relevancia de las estrategias de marketing digital en el posicionamiento y rentabilidad de negocios gastronómicos, elemento clave para la sostenibilidad de las cocinas ocultas, que dependen en gran medida de su visibilidad en línea.

La revisión de antecedentes muestra que las cocinas ocultas se posicionan como un modelo de negocio innovador, económicamente flexible y alineado con las tendencias de digitalización del consumo. No obstante, persisten vacíos de conocimiento en torno a su gestión contable y su verdadera eficiencia en la reducción de costos frente a los restaurantes tradicionales, especialmente en contextos locales como la ciudad de Cali. De allí la relevancia de esta investigación, que busca analizar comparativamente la gestión de costos en ambos modelos, considerando tanto los factores económicos como tecnológicos y perceptivos que influyen en su rentabilidad y sostenibilidad en el mercado gastronómico actual.

El trabajo desarrollado por Rojas Sánchez (2023) en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, expone cómo las estrategias de marketing digital pueden influir en el posicionamiento y la rentabilidad de los negocios gastronómicos. Este documento cobra relevancia porque las cocinas ocultas, al no contar con un punto físico de atención al público, dependen en gran medida de su presencia digital para atraer clientes, lo cual puede implicar un menor costo en publicidad tradicional y mayor eficiencia en su estrategia comercial.

## 1.1 Planteamiento del problema

Las cocinas ocultas, también conocidas como *dark kitchens* o cocinas fantasmas, han emergido como un modelo de negocio innovador en el sector gastronómico (Aguilar Cortés et al., 2022; Muramatsu & Borges, 2024). Este modelo se caracteriza por la ausencia de un espacio físico para la atención al público prescindiendo de elementos como salones, mesas o áreas frente al cliente (Aguilar Cortés et al., 2022). La inversión se concentra principalmente en la adecuación y equipamiento de la cocina, centrándose únicamente en la producción de alimentos para su distribución a través de plataformas digitales (Muramatsu & Borges, 2024). Su surgimiento ha sido impulsado por el auge del comercio electrónico y las plataformas de entrega a domicilio, un fenómeno acelerado en gran medida por la pandemia del COVID-19 (Aguilar Cortés et al., 2022; Muramatsu & Borges, 2024).

Ahora bien, aunque este modelo ofrece ventajas como la ubicación en áreas con menores costos de alquiler, incluso zonas residenciales y la reducción de costos fijos operativos (Muramatsu & Borges, 2024), no se tiene la certeza de que sea más costo eficiente que los restaurantes tradicionales. En el mismo sentido, Arroyo et al. (2020) indicaron que la falta de visibilidad de una sede física y la dependencia de plataformas de terceros puede afectar el control de los costos de producción, distribución y marketing. Además, la competencia en el mercado de cocinas ocultas se intensifica, lo que exige una gestión eficiente de los recursos para mantener la competitividad (Muramatsu & Borges, 2024). Por lo tanto, es crucial determinar si el modelo de negocios de cocinas ocultas es efectivo en la reducción de costos en comparación con los restaurantes tradicionales.

### **1.1.1 Pregunta de investigación**

¿El modelo de negocios de cocinas ocultas es efectivo en la reducción de costos en comparación con los restaurantes tradicionales de la ciudad de Cali?

### **1.1.2 Sistematización del problema**

¿Qué características tiene el modelo de negocio de cocinas ocultas?

¿Qué partidas de costos específicas (como alquiler, mano de obra, marketing, tecnología, insumos) se ven afectadas (reducidas o, en algunos casos, aumentadas) en el modelo de negocio de cocinas ocultas en comparación con los restaurantes tradicionales?

¿Qué papel juega la tecnología y el uso de herramientas digitales (como sistemas de gestión de pedidos, software de costeo o publicidad en redes sociales) en los negocios de comidas en Cali?

¿Las cocinas ocultas en Cali, con su estructura de costos particular, logra alcanzar el punto de equilibrio y obtener la rentabilidad esperada?

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Determinar si el modelo de negocios de cocinas ocultas es efectivo en la reducción de costos en comparación con los restaurantes tradicionales.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Definir las características operativas y estructurales del modelo de negocio de las cocinas ocultas y los restaurantes tradicionales en la ciudad de Cali.
- Describir los principales componentes de costos asociados a las cocinas ocultas y de los restaurantes tradicionales, incluyendo costos fijos, variables y logísticos.
- Comparar la eficiencia en la reducción de costos entre las cocinas ocultas y los restaurantes tradicionales en Cali, con base en los datos recopilados.

### 3 Justificación

La influencia de la gestión de costos en la rentabilidad del modelo de negocio de las cocinas ocultas se convierte en un tema relevante puesto que, es un modelo en tendencia del sector gastronómico que surge en los últimos años y una idea muy innovadora que ha sido estudiada desde diferentes enfoques por países Latinoamericanos como: Colombia, Ecuador, Perú, México y Brasil. Las cocinas ocultas son impulsadas por la transformación de los hábitos de consumo y los notables avances tecnológicos, especialmente en lo referente a los servicios de entrega de comida a domicilio por plataformas digitales (Muramatsu & Borges, 2024). En este tipo de modelo se puede encontrar centros de producción y distribución de comida en restaurantes o almacenes con cocinas que pueden ser compartidas para optimizar la atención de pedidos en línea que son entregados por repartidores de plataformas de entrega de servicios alimenticios (Shapiro, 2023, citado en Muramatsu & Borges, 2024). Este crecimiento está relacionado con la digitalización de los arreglos productivos en el sector de restaurantes. La proliferación de las cocinas ocultas, también denominadas *dark kitchens* o cocinas fantasmas, no es una moda pasajera, sino una reconfiguración estructural del sector que merece un análisis exhaustivo desde diversas perspectivas, siendo la gestión de costos un pilar fundamental para la sostenibilidad y éxito a largo plazo para cualquier negocio.

La necesidad de comprender los factores económicos clave que determinan el éxito o el fracaso de estas empresas inmersas en un mercado gastronómico dinámico y altamente competitivo es fundamental. Por lo anterior, los modelos de negocio deberían tener características como ser inspiradores y romper con lo convencional para crear mejores soluciones y experiencias para el consumidor final. Ahora bien, las cocinas ocultas presentan ventajas evidentes, como la

reducción de costos operativos al prescindir de espacios físicos para la atención al público, sin embargo, su naturaleza virtual y la dependencia de plataformas de terceros para la logística y la comercialización generan desafíos particulares en el control y la optimización de los costos de producción, distribución y marketing, de manera que, la dependencia entre el modelo de negocio y la logística de las aplicaciones de entrega a domicilio se convierte en un aspecto a analizar (Duda et al., 2020, citado en Muramatsu & Borges, 2024).

Este estudio puede ofrecer directrices prácticas y recomendaciones para optimizar las estructuras de costos. A su vez, es importante que se comprendan los diferentes conceptos de costos de los informes contables para tomar decisiones informadas y responsables. Esto incluye la identificación de los costos clave asociados a la operación de una cocina oculta, como los costos de producción de alimentos, la mano de obra en cocina, el arrendamiento o compra del espacio, la inversión en tecnología, los gastos de marketing y publicidad digital, y las comisiones de las plataformas de entrega o recurso humano para la entrega. La investigación podría explorar la aplicación de diferentes métodos de costeo, como el costeo basado en actividades (ABC), para obtener una visión más precisa del consumo de recursos y facilitar la identificación de áreas de mejora en la eficiencia operativa. Según Arroyo et al. (2020), el sistema de costos por actividades brinda conocimiento y manejo de la información, eliminando actividades repetitivas o que no generan valor agregado.

Además, este estudio contribuye significativamente al análisis del panorama general del sector gastronómico, donde las cocinas ocultas representan una alternativa con una propuesta de valor y experiencias diferenciadas en comparación con los restaurantes tradicionales. Comprender

la dinámica económica de este modelo emergente permite enriquecer la visión estratégica del sector en su conjunto, identificando nuevas tendencias, oportunidades y desafíos.

La relevancia de la gestión de costos se acentúa aún más al considerar el papel crucial que la tecnología desempeña en el modelo de negocio de las cocinas ocultas. La inversión en plataformas de pedidos en línea, sistemas de gestión de cocina, herramientas de marketing digital y software de análisis de datos es fundamental para la operación eficiente y la escalabilidad de estos negocios. Investigar la relación costo-beneficio de estas tecnologías y cómo su implementación impacta en la estructura de costos y la rentabilidad resulta esencial para orientar las decisiones de inversión. La transformación digital es necesaria para cualquier negocio.

Por otra parte, no se puede obviar el contexto regulatorio y competitivo en el que operan estos negocios. Las regulaciones sanitarias, las políticas de comercio, la competencia con restaurantes tradicionales y otras cocinas ocultas, y las estrategias de precios son factores externos que influyen directamente en los costos y la rentabilidad. En Madrid, por ejemplo, se está desarrollando una regulación específica para las cocinas fantasma Gutiérrez Palomar (2024). Un análisis de estos factores y su interacción con la gestión de costos interna de las cocinas ocultas proporcionará una comprensión de los desafíos y oportunidades que enfrentan estos negocios.

Por lo tanto, la investigación toma fuerza porque busca aportar conocimiento a partir de una definición clara de las características operativas y estructurales de las cocinas ocultas frente a los restaurantes tradicionales, para entender mejor su funcionamiento y contexto empresarial en la ciudad de Cali.

A su vez, al describir los componentes de costos asociados a ambos modelos de negocio, se pretende visibilizar aquellos elementos clave que inciden directamente en su rentabilidad, como los costos fijos, variables, logísticos, de marketing digital y de intermediación a través de plataformas. Comprender la composición de estos costos permitirá identificar los puntos críticos de gasto y las oportunidades de optimización.

Resulta fundamental analizar comparativamente la eficiencia en la reducción de costos entre cocinas ocultas y restaurantes tradicionales. Este análisis permitirá establecer si el modelo emergente realmente ofrece una ventaja competitiva en términos de costos operativos, o si sus aparentes beneficios se ven contrarrestados por desafíos estructurales y logísticos.

El estudio contribuirá con recomendaciones prácticas que orienten a los emprendedores y empresarios del sector en la toma de decisiones estratégicas, especialmente en lo relativo a la gestión de costos y la adopción de tecnologías. Asimismo, permitirá fortalecer la comprensión del modelo de cocinas ocultas dentro del panorama gastronómico y económico de la ciudad, brindando insumos valiosos para futuras investigaciones y para el desarrollo de políticas públicas y marcos regulatorios que consideren esta nueva configuración del negocio gastronómico.

## 4 Marco de referencia

### 4.1 Marco contextual

La presente investigación se desarrolla en la ciudad de Cali, Colombia, un territorio reconocido por su diversidad cultural, dinamismo comercial y crecimiento sostenido en el sector de servicios, especialmente en el ámbito gastronómico. Esta ciudad, tercera en importancia económica del país, ha experimentado en los últimos años un notable auge de modelos de negocio innovadores impulsados por el cambio en los hábitos de consumo, el acceso a tecnologías digitales y la expansión del comercio electrónico (DANE, 2022).

El fenómeno de las cocinas ocultas se pretende incorporar dentro de este contexto de transformación, respondiendo a nuevas demandas sociales y económicas que priorizan la inmediatez, la conveniencia y la virtualización del servicio. Estas cocinas, al operar sin un espacio físico para atención al cliente, se alinean con tendencias contemporáneas impulsadas por la digitalización, el crecimiento de plataformas de entrega a domicilio y los efectos duraderos de la pandemia del COVID-19. Se espera encontrar en Cali, cuáles son las zonas con alta densidad residencial y buena conectividad vial, donde los costos de alquiler son menores y si existe un mercado amplio para servicios a domicilio (Aguilar Cortés et al., 2022).

Desde una perspectiva social y cultural, el consumidor caleño ha mostrado una creciente apertura hacia la tecnología en la adquisición de bienes y servicios, incluyendo alimentos preparados. Las generaciones más jóvenes, en particular, valoran la practicidad, la rapidez y la experiencia digital por encima de la tradicional visita al restaurante físico. Sin embargo, esta evolución también ha generado tensiones en el sector, especialmente entre los restaurantes

tradicionales que deben competir en un entorno cada vez más digitalizado y cambiante (Aguilar Cortés et al., 2022).

En el plano económico, la ciudad de Cali enfrenta retos significativos relacionados con el desempleo y la informalidad laboral, lo que ha llevado a muchos emprendedores a buscar alternativas de negocio con menor inversión inicial y mayor flexibilidad operativa. Las cocinas ocultas, al requerir menores costos fijos que los restaurantes tradicionales, se presentan como una alternativa atractiva para nuevos emprendimientos. No obstante, su dependencia de plataformas tecnológicas, los costos asociados a la logística de entrega y la falta de contacto directo con el cliente plantean interrogantes sobre su verdadera eficiencia y sostenibilidad económica (Rojas Sánchez, 2023).

Desde el punto de vista temporal, este estudio se enmarca en el período postpandémico (2023–2025), en el que se consolidan nuevas formas de consumo y se redefine la relación entre tecnología, alimentación y servicio. En este contexto, es pertinente analizar si las cocinas ocultas representan una solución económicamente viable o si, por el contrario, sus aparentes ventajas se ven diluidas por desafíos operativos y financieros.

La delimitación geográfica de este estudio permite interpretar de manera más precisa el planteamiento del problema, centrado en determinar si las cocinas ocultas son más costo-eficientes que los restaurantes tradicionales en Cali. Al restringir la investigación a este entorno económico y cultural específico, se garantiza la validez de los hallazgos, ofreciendo una perspectiva local aplicable a las decisiones empresariales del sector gastronómico en la región.

## **4.2 Marco Legal**

### **4.2.1 Normas internacionales**

El marco legal inicia a nivel internacional con el Convenio N° 174 de 2003, emitido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el cual subraya la importancia de mantener condiciones seguras en los lugares de trabajo, incluyendo las cocinas industriales, para prevenir accidentes y enfermedades profesionales. Posteriormente, el Reglamento Sanitario Internacional (2005), aprobado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), estableció normas para el control sanitario en la producción y distribución de alimentos a nivel global.

### **4.2.2 Normas nacionales**

En Colombia, la legislación sanitaria fundamental (Ley 9, 1979) dicta medidas sanitarias para la protección del medio ambiente, la salud humana, y regula la producción y comercialización de alimentos, estableciendo las condiciones sanitarias para su manipulación y distribución (Art. 29). Más tarde (Ley 80, 1993) se consagró la unión temporal como contrato asociativo de empresas, señalando que no está sujeta a registro mercantil. En cuanto a la inocuidad alimentaria, (Decreto 3075, 1997) se reglamentaba el control sanitario, definiendo requisitos de infraestructura y procesos, norma que operó transitoriamente hasta la entrada en vigor de la Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección Social, la cual establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas o entidades en actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase y comercialización de alimentos. Esta resolución exige la obtención de notificación sanitaria, permiso o registro sanitarios según el riesgo del producto y el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura (BPM). En el ámbito laboral, (Decreto 1072, 2024) hay disposiciones

sobre la seguridad y salud en el trabajo (Título 2, Capítulo 2). (Ley 1801, 2016) Se regula el uso del espacio público y la convivencia, aspecto relevante para la operación comercial, especialmente si esta se ubica en zonas residenciales. Un cambio tributario importante fue el que modificó el régimen impositivo para el expendio de comidas bajo franquicia, gravándolo con el Impuesto sobre las Ventas (IVA) en lugar del Impuesto Nacional al Consumo (Ley 1943, 2018). Finalmente, la Circular 007 de 2021 del Ministerio de Salud brindó orientaciones específicas para la implementación de protocolos de bioseguridad en establecimientos de alimentos durante y después de la pandemia del COVID año 2020

#### **4.2.3 Normas locales (ciudad de Cali - Colombia)**

A nivel local, el acuerdo municipal de Cali N° 128 de 2018 es crucial, ya que reglamenta la operación de establecimientos gastronómicos, incluyendo normativas de uso del suelo y licencias. Específicamente, este acuerdo define los requisitos para la obtención de licencias de funcionamiento para establecimientos sin atención al público (como las cocinas ocultas)

### **5 Marco teórico**

El modelo de negocio de las cocinas ocultas requiere ser enmarcado dentro de corrientes teóricas que abordan la economía digital, la transformación organizacional, los sistemas de costos y la gestión estratégica. Esta investigación se inscribe principalmente dentro de los enfoques de la economía digital y la gestión de costos, integrando elementos teóricos de la innovación empresarial, la eficiencia operativa y el análisis comparativo de modelos de negocio.

Desde la perspectiva de la economía digital, autores como Shapiro (2023, citado en Muramatsu & Borges, 2024) y Muramatsu & Borges (2024) destacan cómo la digitalización y el auge del comercio electrónico han redefinido las formas de producción y distribución en el sector servicios, particularmente en la gastronomía. Las cocinas ocultas representan un fenómeno asociado a este nuevo paradigma, ya que su funcionamiento depende casi exclusivamente del uso de plataformas digitales para la gestión de pedidos y la distribución, prescindiendo del contacto físico con el cliente. Según estos autores, el entorno postpandémico ha acelerado la consolidación de este modelo, obligando a repensar los esquemas tradicionales de operación en el sector restaurantero.

En el marco de la gestión de costos, es pertinente retomar el planteamiento de Gamboa Paredes (2017), quien sostiene que los sistemas de costeo tradicionales pueden resultar insuficientes frente a modelos de negocio innovadores. Paredes propone el costeo basado en actividades (ABC, por sus siglas en inglés) como una herramienta eficaz para identificar con mayor precisión los costos reales asociados a cada proceso, eliminando actividades que no generan valor agregado. En el caso de las cocinas ocultas, este enfoque permitiría identificar partidas clave como el arrendamiento de espacios, la tecnología, la mano de obra operativa y las comisiones de las plataformas de entrega, generando información útil para la toma de decisiones estratégicas.

La eficiencia en costos es otro eje central del marco teórico. Muramatsu & Borges (2024) y Arroyo et al. (2020) reconocen que, si bien las cocinas ocultas pueden reducir significativamente costos fijos como alquiler y personal de atención al cliente, enfrentan nuevos desafíos relacionados con la dependencia tecnológica, los gastos en marketing digital y la intermediación de plataformas. Por ello, es necesario un análisis comparativo que contemple tanto los beneficios como las

externalidades del modelo, considerando variables como el volumen de ventas, el punto de equilibrio y el margen de rentabilidad.

Desde la óptica de la innovación empresarial, Duda et al. (2020, citado en Cunha et al., 2024) plantean que la sostenibilidad de nuevos modelos como las cocinas ocultas depende de su capacidad para adaptarse a las demandas del entorno digital, maximizar la eficiencia operativa y ofrecer una propuesta de valor clara al consumidor. En este sentido, la tecnología no es solo un canal logístico, sino un eje estructural del negocio, lo que exige una inversión estratégica en herramientas como software de gestión, analítica de datos y publicidad digital.

Osterwalder & Pigneur (2025) ofrecen una estructura conceptual útil para comprender cómo las cocinas ocultas reorganizan componentes clave como las actividades, los recursos, la relación con los clientes y las fuentes de ingresos. En este marco, la relación entre estructura de costos y generación de valor es un factor determinante de la viabilidad del modelo.

De la misma manera, se debe considerar el componente regulatorio y su incidencia en los costos operativos. Gutiérrez Palomar (2024) documenta cómo ciudades como Madrid han empezado a regular el funcionamiento de las cocinas ocultas, lo que representa una tendencia global que también podría impactar el contexto local. En Colombia, normativas como el Decreto 3075 de 1997, la Ley 9 de 1979 y la Resolución 2674 de 2013 establecen los requisitos sanitarios para la producción y comercialización de alimentos, y aunque no fueron diseñadas específicamente para cocinas ocultas, su aplicación representa un marco obligatorio que puede generar costos adicionales o restricciones operativas.

La articulación interdisciplinaria entre teorías de economía digital, gestión de costos, innovación empresarial y regulación económica permiten abordar integralmente el análisis del modelo de cocinas ocultas, especialmente en lo relativo a su eficiencia en la reducción de costos frente a los restaurantes tradicionales.

## **6 Metodología**

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, orientado a comprender los significados, percepciones y experiencias de los actores vinculados con el modelo de negocio de las cocinas ocultas en la ciudad de Cali. Este enfoque permite analizar la gestión de costos y su incidencia en la rentabilidad desde la perspectiva de los administradores y/o propietarios, priorizando la interpretación sobre la medición numérica desde el enfoque cualitativo, se propone realizar entrevistas semiestructuradas a propietarios o administradores tanto de cocinas ocultas como de restaurantes tradicionales. A través de estas entrevistas se pretende recoger información detallada sobre los procesos operativos, estrategias de reducción de costos, barreras, oportunidades y percepciones acerca de la eficiencia del modelo de negocio. Este componente cualitativo permitirá observar, describir y explicar fenómenos que no son fácilmente cuantificables, como las decisiones gerenciales o el papel de la innovación tecnológica.

En cuanto al tipo de estudio, este se clasifica como descriptivo y comparativo. Es descriptivo porque busca caracterizar las particularidades operativas y financieras de ambos modelos gastronómicos y es comparativo porque examina las diferencias y similitudes entre cocinas ocultas y restaurantes tradicionales en relación con la eficiencia en la reducción de costos. El estudio

también contiene una dimensión exploratoria, ya que en el contexto local de Cali aún son escasas las investigaciones científicas que aborden esta temática con rigurosidad metodológica.

En términos del nivel de conocimiento científico, el estudio parte de la observación y descripción sistemática del fenómeno, para posteriormente avanzar hacia una explicación de los factores que inciden en la eficiencia de costos en ambos modelos de negocio. Esta progresión permite generar hallazgos con valor analítico que podrían alimentar futuras investigaciones o decisiones estratégicas en el sector gastronómico.

## **6.1 Método de investigación**

En el marco de esta investigación, cuyo objeto de estudio se orienta en el campo de la economía aplicada, la administración y las ciencias contables, se ha optado por un enfoque metodológico que permita observar, describir, analizar y explicar la eficiencia en la reducción de costos en dos modelos de negocio: cocinas ocultas y restaurantes tradicionales.

Dado que estos fenómenos pueden ser percibidos a través de la experiencia y observación directa, se recurre principalmente al método empírico-analítico, sustentado en la combinación de técnicas cualitativas. Este método permite abordar la realidad desde un enfoque estructurado, apoyado en la recopilación de datos concretos y la interpretación de experiencias y percepciones de los actores clave del sector gastronómico.

Entre los métodos específicos utilizados se encuentran la observación directa, aplicada durante las visitas a algunos establecimientos para identificar condiciones operativas, patrones de comportamiento y uso de recursos; la inducción, empleada como herramienta para derivar generalizaciones a partir de los datos obtenidos durante las entrevistas y el análisis de casos

particulares; la deducción, utilizada para contrastar supuestos teóricos con la evidencia empírica con el propósito de explicar diferencias en la eficiencia de costos entre los modelos de negocio; y el análisis junto con la síntesis, que permiten descomponer la información en partes significativas, establecer relaciones entre variables y construir una visión integrada del fenómeno investigado.

Este enfoque metodológico no solo facilita la recolección de información pertinente, sino que también contribuye al rigor científico del estudio, al permitir que las fases del conocimiento: observación, descripción y explicación, se desarrollen de forma coherente y articulada. Así, se busca no solo responder a la pregunta de investigación, sino también aportar elementos útiles para la toma de decisiones de empresarios o futuros emprendedores del sector gastronómico de Cali.

## **6.2 Recopilación y ordenamiento de la información.**

### **6.2.1 Fuentes de información**

Las fuentes de información se clasifican en primarias y secundarias. Primarias, constituidas por los testimonios de los participantes. Secundarias, conformadas por los artículos académicos consultados para esta investigación.

### **6.3 Tratamiento de la información**

El análisis se realizará mediante una técnica de categorización y comparación, identificando patrones, relaciones y diferencias entre los discursos de los participantes. La información se interpretará a la luz de los referentes teóricos sobre gestión de costos y modelos de negocio con atención presencial y no presencial.

El proceso de análisis incluye etapas como la codificación inicial para organizar los datos en unidades de significado, seguida de la agrupación temática en la que se integran categorías principales y emergentes, y una interpretación analítica desarrollada mediante la triangulación entre las percepciones de los participantes, la observación y la teoría revisada.

Los resultados se presentarán de manera narrativa, apoyados en cuadros de síntesis y fragmentos representativos de los testimonios recolectados.

#### 6.4 Participantes

La población objeto de estudio está conformada por propietarios y administradores de cocinas ocultas y restaurantes tradicionales ubicados en la ciudad de Cali. Para la selección de los participantes se aplicó un muestreo intencional, considerando la disposición de los informantes para compartir información relevante sobre la gestión de costos, estrategias operativas y niveles de rentabilidad en sus respectivos negocios.

La Tabla 1 presenta la caracterización de los participantes incluidos en el estudio, especificando el tipo de establecimiento, la ubicación, el cargo o rol del entrevistado. Esta información permite contextualizar los resultados y comprender las particularidades de cada caso analizado, favoreciendo una interpretación más precisa de las percepciones obtenidas durante el trabajo de campo.

**Tabla 1 Perfil participantes entrevistados**

Entrevistado	Nombre del negocio	Tipo de negocio	Perfil del entrevistado
Participante 1	Cocina Oculta de Almuerzos	Cocina oculta especializada en almuerzos a pedido	Propietarios responsables de la cocina, la preparación de los alimentos y la parte administrativa
Participante 2	Cocina Oculta de Hamburguesas	Cocina oculta especializada en	Propietario responsable de la gestión y operación del negocio,

Entrevistado	Nombre del negocio	Tipo de negocio	Perfil del entrevistado
Participante 3	Cocina oculta de comidas rápidas	hamburguesas a pedido Cocina oculta	incluyendo la administración y la toma de decisiones estratégicas
		especializada en todo lo que tiene que ver con comidas rápidas Negocio especializado en	Propietaria responsable de la gestión y operación del negocio
Participante 4	Negocio comidas rápidas	ventas de comidas rápidas con atención al público	Propietaria responsable de la gestión y operación del negocio
Participante 5	Asadero Anaid	Asadero de pollo con atención al público	Propietaria responsable de la gestión y operación del negocio
Participante 6	Negocio de Arepas	Venta de arepas de manera presencial, con opción de pedidos	Propietaria responsable de la gestión y operación del negocio, con enfoque en el punto físico presencial

Elaboración propia con base en la información suministrada por los participantes durante el trabajo de campo (2025).

## 6.5 Análisis de la información

Para realizar el análisis de la información recolectada se presenta las dimensiones de análisis, los indicadores asociados, sus definiciones operacionales, las preguntas guía utilizadas durante las entrevistas y los criterios clave que orientarán la interpretación de los resultados, ver Tabla 2. Esta estructura busca facilitar la categorización temática y la triangulación de la información cualitativa obtenida, permitiendo identificar patrones, diferencias y relaciones entre los modelos de negocio analizados (cocinas ocultas y restaurantes tradicionales).

Tabla 2 Matriz de análisis de la información

Dimensión	Indicadores	Definición	Pregunta guía	Criterios clave
Gestión de costos	Costos fijos (arriendo, servicios, equipos).	Gastos permanentes que no dependen del nivel de producción y que garantizan la operación básica del negocio	<b>En relación con la operación de su negocio, ¿cuáles son sus costos fijos y variables?</b>	Identificación de costos predominantes, proporción entre costos fijos y variables, mecanismos de control.
	Costos variables (materia prima, empaques, personal).	Gastos que fluctúan según el volumen de producción o ventas, directamente ligados a los pedidos.		
Rentabilidad	Punto de equilibrio	Nivel mínimo de ventas necesario para cubrir todos los costos fijos y variables.	<b>Con respecto a la rentabilidad de su negocio, ¿tiene claro cuál es el punto de equilibrio, el margen de utilidad y el tiempo que tardó en recuperar su inversión inicial?</b>	Relación costo-beneficio, niveles de ganancia neta, tiempo de recuperación de la inversión.
	Margen de utilidad	Diferencia entre ingresos y costos, expresada en porcentaje de ganancia neta.		
	Retorno de inversión	Medida de recuperación del capital invertido en la puesta en marcha del negocio.		
Operación y logística	Estructura Organizacional	Forma en que se distribuyen funciones y jerarquías en el negocio.	<b>En cuanto a la operación de su negocio, ¿cómo está organizada su estructura interna (funciones y contrataciones del personal), qué tipo de contratación utiliza, de qué manera gestionan la entrega de pedidos y qué papel juegan las plataformas digitales en este proceso?</b>	Grado de digitalización, rapidez en el servicio, optimización del personal.
	Tipo de contratación	Modalidad de vinculación del personal (fijo, temporal, independiente).		

Dimensión	Indicadores	Definición	Pregunta guía	Criterios clave
	Forma de entrega pedidos	Estrategia usada para despachar los pedidos (plataformas, domiciliarios propios).		
	Uso de plataformas digitales	Grado en que el negocio depende de aplicaciones y sistemas digitales para gestionar pedidos y entregas.		
Transformación digital de los procesos contables	Software contable	Uso de programas especializados para registro y control contable.	<b>Respecto al manejo contable de su negocio, ¿qué tipo de herramientas utiliza (software contable, registros manuales, hojas de cálculo u otro tipo de aplicaciones) o si no lleva contabilidad formal, ¿cómo controla y registra la información financiera?</b>	
	No lleva Ausencia de registros contables formales.			
	Uso de herramientas no especializadas (Excel, apps genéricas) para control financiero.			

contabilidad

Manual

Uso de registros físicos básicos para contabilidad.

Software no contable

## 7 Resultados

### 7.1 Análisis por dimensiones

El análisis por dimensiones permite organizar la información obtenida en las entrevistas de manera coherente con los objetivos del estudio y facilita la identificación de patrones que emergen en torno a los componentes centrales del modelo de negocio evaluado. Esta estructura permite examinar aspectos clave de la operación de las cocinas ocultas y de los restaurantes tradicionales teniendo en cuenta las categorías previamente definidas, lo que fortalece la sistematicidad del proceso interpretativo. Cada dimensión funciona como un eje analítico que agrupa percepciones, prácticas y experiencias vinculadas con elementos específicos de la gestión empresarial, permitiendo articular las voces de los entrevistados con los criterios conceptuales establecidos en el marco teórico y metodológico. Este enfoque posibilita construir interpretaciones ordenadas que conectan los elementos financieros, operativos, logísticos y digitales, manteniendo la fidelidad al contenido empírico recolectado y respetando la lógica interna de la matriz de análisis presentada en el documento ver Tabla 2.

La primera dimensión corresponde con Gestión de costo. La información obtenida permite observar cómo los participantes identifican los elementos que componen sus costos fijos y variables y cómo estos influyen en la dinámica operativa de cada negocio. Las voces coinciden en que la estructura de costos se organiza principalmente en dos grupos: obligaciones permanentes que deben asumirse sin importar el nivel de ventas y gastos que cambian según el movimiento comercial y la demanda de los clientes. Este punto aparece de manera reiterada en distintas

entrevistas, donde los participantes describen con detalle las partidas que más inciden en el funcionamiento cotidiano de sus negocios.

En relación con los costos variables, la mayoría de los entrevistados señala que estos se encuentran asociados a la compra de insumos y materias primas. El entrevistado 5 afirmó que “los gastos que sí cambian según las ventas son los insumos: los pollos, las papas, las arepas, las salsas, los jugos... todo eso depende del movimiento que haya”. Esta percepción coincide con la de otros participantes, quienes destacan que la cantidad de insumos a adquirir depende directamente de la demanda. De manera similar, el entrevistado 2 expresó que la “compra de insumos (proveedores)... varía la cantidad dependiendo de la demanda de los clientes”. Estos testimonios reflejan un patrón compartido: la variación en insumos constituye el componente más dinámico y sensible dentro de los costos variables, lo que obliga a ajustes continuos conforme se modifican los niveles de ventas.

Los entrevistados también identifican como costos variables aquellos relacionados con estrategias de visibilidad y captación de clientes. El entrevistado 1 mencionó gastos en “publicidad como volantería, imanes, publicidad, pendones y demás”, mientras el entrevistado 2 señaló que “el tema de las pautas por pago de publicidad o pagos con de mercadeo” representa un componente que fluctúa según las necesidades comerciales de cada periodo. Lo anterior corresponde con lo general, aunque el entrevistado 6 declaró que estos gastos pueden cambiar en “algunos meses”, lo que sugiere que la inversión en marketing no sigue una periodicidad uniforme.

En varios casos se observa que los costos asociados al servicio domiciliario también presentan variabilidad, especialmente para negocios que dependen de plataformas o requieren

personal para reparto. El entrevistado 1 indicó que dentro de los costos variables se incluyen elementos relacionados con los pedidos, lo que vincula este rubro con el dinamismo propio de los modelos de venta por demanda.

Respecto a los costos fijos, las voces coinciden en señalar el arriendo, los servicios públicos y la nómina como los elementos que se mantienen constantes dentro de la estructura operativa. El entrevistado 5 manifestó que “los gastos fijos del asadero son varios. Lo principal es el arriendo del local... también están los servicios públicos... Además, tengo que cubrir la nómina de los empleados”. A pesar de que algunos participantes reconocen leves variaciones en servicios como luz o gas, prevalece la idea de que deben pagarse sin considerar si las ventas aumentan o disminuyen. En esa línea, el entrevistado 1 afirmó que los “servicios públicos del gas y todo eso... se paga se venda o no”, mientras el entrevistado 3 dijo que, aunque trabaja desde su casa y no incurre en arriendo comercial, “lo que sí pago todos los meses son los servicios públicos”, lo que coloca estos gastos dentro de una categoría estable que garantiza la continuidad del negocio.

Otro elemento que algunos participantes incluyen dentro de los costos fijos es el mantenimiento básico de utensilios o equipos. El entrevistado 3 sostuvo que existen “gastos de mantenimiento de utensilios o cosas pequeñas, pero no son tan frecuentes”, lo que indica que, aunque no sean periódicos, se reconocen como parte de las obligaciones que sostienen la operatividad del negocio.

En ciertos casos aparecen costos fijos asociados a necesidades particulares del modelo de operación. El entrevistado 4 señaló que debe pagar “la moto, porque la uso para hacer los domicilios”, integrando este recurso como un costo permanente debido a su función dentro del

servicio. Lo anterior corresponde con la lógica de negocios que dependen de entregas continuas y que requieren medios de transporte propios.

El contraste entre costos fijos y variables muestra que ambos modelos de negocio, cocinas ocultas y restaurantes tradicionales organizan sus obligaciones económicas sobre bases similares, aunque con matices derivados del tipo de operación. Las cocinas ocultas declaran menor presión por costos de infraestructura, mientras los restaurantes tradicionales mencionan estructuras fijas más amplias debido a la atención presencial. Sin embargo, en ambos casos los testimonios permiten identificar que los costos variables dependen de la demanda y se concentran principalmente en la adquisición de insumos, mientras los costos fijos giran en torno al arriendo, servicios y mano de obra.

La información relacionada con la operación y la logística, que corresponde con la segunda dimensión, permite observar cómo cada negocio organiza sus actividades internas, distribuye funciones y gestiona los procesos que sostienen la prestación del servicio. Esta dimensión evidencia la manera en que los participantes estructuran el trabajo diario, definen responsabilidades y establecen los mecanismos necesarios para la atención de pedidos y la entrega de los productos.

Las voces de los entrevistados muestran que la organización interna depende del tipo de negocio y del volumen de operaciones. El entrevistado 5 afirmó que debe “cubrir la nómina de los empleados, porque somos tres personas trabajando: una en la parrilla, otra en la caja y yo que estoy entre la cocina y la atención al cliente”, lo que evidencia una división funcional clara. En modelos más pequeños, especialmente cocinas ocultas, la estructura se concentra en menos personas. El

entrevistado 3 dijo que “como es una cocina oculta, todo se hace desde la casa. Aquí tengo organizada una parte donde preparo los productos”, reflejando esquemas operativos compactos. Lo anterior corresponde con lo general, aunque el entrevistado 4 manifestó que realiza los domicilios por cuenta propia y que “a veces me ayuda alguien de la familia”, lo que muestra estrategias de organización flexibles basadas en apoyo familiar.

Respecto a la contratación, los testimonios indican que los negocios combinan personal propio con apoyos ocasionales según la demanda. El entrevistado 5 mencionó dificultades para encontrar personal adecuado al afirmar que “no es fácil encontrar gente responsable que sepa trabajar con alimentos y atención al público”, mientras el entrevistado 2 expresó que utiliza un mensajero propio, señalando que “sí cuento con un mensajero propio”, lo cual refuerza la idea de que las decisiones de contratación responden a necesidades puntuales del servicio. En negocios más pequeños, el entrevistado 4 indicó que evita contratar personal externo al afirmar que “los domicilios los hago yo misma”, lo que reduce costos y permite control directo sobre la operación.

Las formas de entrega constituyen un componente central de esta dimensión. Los participantes describen estrategias variadas que combinan atención en punto físico, entregas propias y uso de mensajeros de plataformas. El entrevistado 5 señaló que “los pedidos se atienden tanto en el punto como a domicilio... también trabajamos con moto propia para las entregas”. En cocinas ocultas, la entrega se articula desde el hogar o desde espacios privados adaptados. El entrevistado 3 afirmó que cuenta con una persona de apoyo y que “si es cerca, los entregamos directamente”, lo que sugiere esquemas simples de distribución. En otros casos, los pedidos se procesan de manera estandarizada. El entrevistado 1 explicó que “se hace un prelistamiento que consiste en gramaje de cada porción de plato... los pedidos se preparan a pedido por medio del

WhatsApp y se despacha”, lo que refleja el uso de procedimientos internos para asegurar regularidad en la operación.

El uso de plataformas digitales constituye otro aspecto relevante dentro de la logística. Los testimonios indican que las redes sociales y las aplicaciones de mensajería son los principales canales para recibir pedidos y comunicar promociones. El entrevistado 5 afirmó que utiliza “principalmente redes sociales, sobre todo Facebook e Instagram”, mientras el entrevistado 3 señaló que mantiene una página donde publica el menú y que “también usamos los estados de WhatsApp para mostrar lo que estamos preparando”. Lo anterior corresponde con lo general, aunque el entrevistado 4 indicó que no utiliza plataformas como Rappi o Didi porque “cobran mucho”, lo que muestra diferencias en el nivel de digitalización entre los negocios. Otros participantes combinan varios canales. El entrevistado 2 dijo que maneja “plataformas digitales como Rappi, Didi y WhatsApp Business”, lo que evidencia la coexistencia de modelos basados en aplicaciones y modelos centrados en contacto directo.

La operación también implica decisiones relacionadas con los tiempos de preparación y entrega. En este punto, la logística se articula con el tipo de servicio y los recursos disponibles. El entrevistado 2 detalló que al recibir un mensaje solicita datos del cliente y que “una vez se haga el pedido, se prepara, se empaca y se despacha”, lo que muestra un proceso estructurado que busca asegurar continuidad en el servicio. Otros negocios operan de manera más sencilla, como lo expresó el entrevistado 3 al indicar que prepara cada pedido “al momento para que salga fresco”, lo que sugiere una lógica de producción bajo demanda.

Estas descripciones permiten comprender cómo la organización interna, las modalidades de contratación, los mecanismos de entrega y el uso de herramientas digitales conforman sistemas operativos que se ajustan a las características de cada modelo de negocio. A partir de esta dimensión se configura el puente analítico que permitirá examinar cómo estas prácticas se relacionan con los procesos contables y los niveles de digitalización asociados a la gestión financiera.

La tercera dimensión corresponde con Rentabilidad y permite identificar cómo los participantes evalúan la capacidad de sus negocios para cubrir los costos operativos, generar excedentes y recuperar la inversión inicial. Esta dimensión integra percepciones sobre el punto de equilibrio, el margen de utilidad y el retorno de inversión, elementos que orientan la valoración que cada entrevistado hace del desempeño financiero de su negocio.

Las voces coinciden en que alcanzar el punto de equilibrio constituye la primera señal de estabilidad económica. El entrevistado 2 afirmó que su negocio “cubre todos los gastos”, mientras el entrevistado 1 expresó que “hasta ahora siempre nos da para cubrir todos los gastos”. En esa misma línea, el entrevistado 6 indicó que “sí alcanza a cubrir todos los gastos”, lo que muestra que, en general, los ingresos logrados permiten sostener la operación sin pérdidas. Sin embargo, algunos participantes describen dificultades en las etapas iniciales. El entrevistado 4 señaló que “al comienzo el punto no era muy bueno, no pasaba tanta gente y eso afectaba las ventas”, lo que evidencia el papel determinante de la ubicación, la visibilidad y la construcción de clientela. También se observan casos donde la estabilidad se asocia con el comportamiento regular de las ventas. El entrevistado 5 dijo que su negocio “da para vivir de él y seguir invirtiendo poquito a poco”, lo que sugiere un equilibrio sostenido condicionado por la demanda.

El margen de utilidad se describe como un indicador variable entre negocios. El entrevistado 2 señaló que trabaja con “un promedio de entre el 45 al 50% máximo, un 55% de ganancia por cada producto”, lo que corresponde con operaciones de cocina oculta donde los gastos fijos son menores. En contraste, otros participantes reportan márgenes más reducidos. El entrevistado 4 manifestó que la utilidad es “más o menos del 10 o 15%”, lo que refleja modelos que dependen de ventas más altas para sostener su operación. Lo anterior corresponde con lo general, aunque el entrevistado 6 expresó que “no hay por el momento porcentaje de utilidad”, lo que muestra casos en los que el negocio aún no genera excedentes y se encuentra orientado únicamente a cubrir costos. Las fluctuaciones en los insumos también afectan la utilidad percibida. El entrevistado 5 afirmó que “los precios del pollo suben seguido, y eso afecta el margen de ganancia”, lo que indica la sensibilidad del resultado financiero frente a variaciones del mercado.

El retorno de inversión presenta variaciones amplias según el tipo de montaje, la magnitud de la inversión inicial y el comportamiento de la demanda en los primeros meses. El entrevistado 2 señaló que recuperó su inversión entre “cuatro a cinco meses”, debido a que muchos de los equipos ya estaban disponibles antes de iniciar operaciones. En otros casos, el proceso fue más prolongado. El entrevistado 4 dijo que “me demoré un poquito más... fueron como nueve meses”, lo que atribuyó a la necesidad de consolidar clientela. El entrevistado 5 describió un proceso más extenso cuando afirmó que “al principio había calculado recuperarla en un año, pero me demoré más o menos quince meses”, debido a los costos elevados de adecuación y compra de equipos. Lo anterior corresponde con lo general, aunque el entrevistado 6 explicó que su negocio aún se encuentra “en el proceso de todavía recuperar el tema de la inversión”, lo que evidencia que algunos modelos requieren ajustes estratégicos para alcanzar niveles sostenibles de retorno. Estas

diferencias muestran que la recuperación depende de la estructura del negocio, la inversión inicial y la capacidad para generar ventas regulares.

La cuarta dimensión corresponde con Transformación digital de los procesos contables y permite identificar los mecanismos utilizados por los participantes para registrar ingresos, gastos y movimientos operativos. Las voces evidencian la coexistencia de tres enfoques: uso de software contable, uso de herramientas no contables y manejo manual de registros. Esta diversidad muestra distintos niveles de digitalización y diferentes criterios sobre la organización financiera.

En relación con el uso de software contable, el entrevistado 2 afirmó que desde hace aproximadamente dos años utiliza “una plataforma que se llama Treinta”, lo que le ha permitido estandarizar los registros e implementar reportes sobre ventas e inventarios. En esa misma línea expresó que la plataforma “me ha ayudado mucho, a ser más organizado en las finanzas y con el negocio”. Otros entrevistados reportan experiencias similares. El entrevistado 6 indicó que inicialmente trabajaba con un sistema más avanzado, aunque ahora emplea uno “más económico, pero que nos ayuda con lo básico: inventario, ventas, facturaciones y la contabilidad”, lo que evidencia una adaptación de las herramientas digitales a las necesidades y capacidades de cada negocio.

El uso de herramientas no contables también aparece como práctica extendida. El entrevistado 5 dijo que lleva su contabilidad en un cuaderno y “también tengo una hoja de Excel donde registro las ventas diarias”, lo que combina registro manual con apoyo digital básico para seguimiento de movimientos. El entrevistado 4 señaló algo similar al indicar que su idea futura es organizar mejor la información “quizá con un archivo en Excel o algún programa sencillo”, lo que

sugiere una transición en curso hacia mecanismos más sistemáticos. El entrevistado 1 expresó que utiliza registros en Excel para llevar las ventas diarias, lo que muestra un nivel de digitalización intermedio basado en herramientas accesibles.

El manejo manual continúa siendo una práctica fuerte en varios negocios. El entrevistado 5 afirmó que “yo llevo la contabilidad en un cuaderno”, mientras el entrevistado 4 explicó que anota diariamente “lo que entra en el día, lo que se gasta en insumos y cualquier otro gasto”, lo que permite mantener control básico sobre entradas y salidas. Lo anterior corresponde con lo general, aunque algunos participantes reconocen limitaciones de estos métodos y consideran la posibilidad de migrar progresivamente hacia sistemas digitales. El entrevistado 3 afirmó que “tengo un cuaderno donde anoto todo: lo que se compra, lo que se gasta y lo que entra”, lo que muestra una estructura ordenada que no necesariamente implica uso de plataformas tecnológicas. Aunque este tipo de registro permite control inmediato, no siempre facilita análisis comparativos o proyecciones.

Estas dimensiones, consideradas de manera articulada, muestran patrones comunes en la forma en que los negocios analizados equilibran sus costos, estructuran sus operaciones, evalúan su rentabilidad y gestionan sus procesos contables. Las voces evidencian relaciones entre la estabilidad financiera, la organización operativa y el nivel de digitalización, lo que permite identificar trayectorias diferenciadas según el tipo de negocio, el volumen de ventas y la capacidad para adoptar herramientas tecnológicas. Cada dimensión aporta elementos que permiten comprender cómo estos establecimientos construyen estrategias para sostener su funcionamiento y ajustar sus prácticas a los cambios del entorno económico y operativo.

### 7.1.1 Análisis de cocinas ocultas vs cocinas tradicionales

La comparación entre cocinas ocultas y negocios tradicionales permite observar cómo el tipo de establecimiento influye en la estructura de costos, en la organización de la operación, en las dinámicas de rentabilidad y en el nivel de digitalización de los procesos contables. Esta diferenciación muestra patrones comunes, pero también diferencias que responden a las características propias de cada modelo.

En relación con los costos, las cocinas ocultas operan con menores compromisos fijos debido a la ausencia de un punto de atención al público. Esto se expresa cuando el entrevistado 3 afirmó que “como es una cocina oculta, todo se hace desde la casa”, lo que elimina gastos vinculados a arriendo o adecuaciones del local. De manera similar, el entrevistado 2 señaló que en su caso la inversión inicial fue limitada porque “las estufas, planchas, freidoras, extractor ya tenía... entonces fue una inversión mínima”. En los negocios tradicionales, en cambio, los costos fijos incluyen arriendo, servicios y mobiliario. El entrevistado 5 manifestó que “lo principal es el arriendo del local... también están los servicios públicos... además tengo que cubrir la nómina”, lo que muestra estructuras más amplias que requieren niveles sostenidos de ventas. Lo anterior corresponde con lo general; sin embargo, tanto cocinas ocultas como negocios tradicionales comparten costos variables asociados a insumos y producción. El entrevistado 1, que opera una cocina oculta, indicó que la compra de materia prima “puede variar”, mientras el entrevistado 5, desde un restaurante tradicional, afirmó que “los gastos que sí cambian son los insumos... todo depende del movimiento que haya”.

Las diferencias también se observan en la operación y organización interna. Las cocinas ocultas funcionan con estructuras pequeñas y roles concentrados. El entrevistado 1 explicó que “se

hace un prelistamiento... los pedidos se preparan a pedido por medio del WhatsApp”, lo que evidencia dinámicas de producción bajo demanda con tiempos ajustados según los pedidos. El entrevistado 3 expresó que mantiene una zona de trabajo en su vivienda y que algunos clientes “vienen hasta la casa a recogerlos”, lo que refleja la flexibilidad propia de este modelo. En contraste, los negocios tradicionales operan con mayor división de funciones. El entrevistado 5 afirmó que cuenta con “una persona en la parrilla, otra en la caja y yo que estoy entre la cocina y la atención al cliente”, lo que implica distribución de tareas y necesidad permanente de coordinación. Respecto a la contratación, las cocinas ocultas suelen apoyarse en familiares o en mensajeros propios cuando la demanda lo amerita. El entrevistado 4, cuyo negocio tradicional es pequeño, también señaló que “los domicilios los hago yo misma o a veces me ayuda alguien de la familia”, mientras el entrevistado 2, desde una cocina oculta, mencionó que “sí cuento con un mensajero propio”, lo que sugiere prácticas flexibles en ambos modelos según la magnitud de las ventas. Aunque existen similitudes en estas estrategias, los negocios tradicionales presentan mayor necesidad de personal estable debido al servicio en punto físico.

Las formas de entrega muestran diferencias relacionadas con la exposición del negocio. En las cocinas ocultas, los pedidos se gestionan principalmente a través de WhatsApp y redes sociales. El entrevistado 3 afirmó que “los pedidos llegan por WhatsApp o por la página de redes sociales”, mientras el entrevistado 2 señaló que sus tres canales principales son “Rappi, Didi y WhatsApp Business”. En los negocios tradicionales, aunque se usan plataformas, predomina la atención directa en el local. El entrevistado 5 mencionó que los pedidos “se atienden tanto en el punto como a domicilio”, lo que combina presencia física con entregas. En algunos casos, los negocios tradicionales optan por evitar plataformas externas. El entrevistado 4 dijo que “no uso plataformas

como Rappi o Didi porque cobran mucho”, lo que sugiere decisiones basadas en costos más que en estrategia digital.

El análisis de la rentabilidad también evidencia diferencias. Las cocinas ocultas tienden a alcanzar el punto de equilibrio con mayor rapidez debido a estructuras fijas más bajas. El entrevistado 2 señaló que su negocio “cubre todos los gastos” y reportó un margen amplio de entre “45 al 50%”. De manera similar, el entrevistado 1 afirmó que el porcentaje de ganancia de su cocina oculta “es del 40%”. En cuanto al retorno de inversión, estos negocios reportan periodos más cortos. El entrevistado 2 recuperó su inversión “entre cuatro a cinco meses”. En contraste, los negocios tradicionales enfrentan periodos más extensos y una presión mayor por ventas. El entrevistado 5 explicó que tardó “más o menos quince meses” en recuperar los costos de montaje debido a la compra de parrillas, mesas y extractores. Lo anterior corresponde con lo general; sin embargo, existen casos donde la cocina oculta enfrenta dificultades iniciales similares a las de los negocios tradicionales. El entrevistado 3, por ejemplo, afirmó que “al principio la gente no conocía el negocio”, lo que afectó su flujo de ventas.

El análisis del margen de utilidad refleja tendencias similares. Las cocinas ocultas presentan porcentajes más elevados debido a menores costos fijos, mientras los negocios tradicionales muestran márgenes reducidos. El entrevistado 4, cuyo negocio es tradicional, indicó que su utilidad es “más o menos del 10 o 15%”, mientras el entrevistado 5 señaló que los aumentos en precios del pollo afectan la rentabilidad. En las cocinas ocultas, el entrevistado 2 expresó que ajusta sus porcentajes para que “no sea tan alto”, lo que indica decisiones estratégicas orientadas a sostener la demanda. El entrevistado 6, también con negocio tradicional, manifestó que “en el momento no

está dejando una rentabilidad libre”, lo que refleja los retos de este modelo frente a los costos asociados al punto físico.

En relación con la transformación digital de los procesos contables, las cocinas ocultas muestran mayor inclinación hacia plataformas y herramientas digitales, mientras los negocios tradicionales mantienen prácticas manuales. El entrevistado 2 afirmó que utiliza la plataforma Treinta para manejar “ingresos, egresos y estadísticas”, lo que muestra un nivel avanzado de digitalización. El entrevistado 6 explicó que su negocio emplea “uno más económico, pero que nos ayuda con lo básico”, lo que también refleja uso de software. En contraste, los negocios tradicionales dependen de registros manuales. El entrevistado 5 expresó que “yo llevo la contabilidad en un cuaderno”, mientras el entrevistado 4 señaló que registra todo “a mano... dividido por meses”. Lo anterior corresponde con lo general, aunque algunos negocios tradicionales incorporan elementos digitales básicos. El entrevistado 1 dijo que lleva las ventas diarias “en un Excel”, lo que muestra niveles intermedios de transición tecnológica. Las cocinas ocultas, por su parte, combinan herramientas digitales con registros simples según sus necesidades y conocimientos, como lo expresó el entrevistado 3 al indicar que tiene “un cuaderno donde anoto todo”.

Estas observaciones permiten establecer que las cocinas ocultas y los negocios tradicionales desarrollan estrategias diferenciadas según su estructura operativa, sus obligaciones financieras y su nivel de digitalización. Aunque comparten dinámicas comunes en costos, operación y rentabilidad, los patrones analizados muestran diferencias asociadas al modelo como lo muestra la Figura 1.

Figura 1 Comparación de modelos



## 7.2 Características operativas y estructurales de las cocinas ocultas y los restaurantes tradicionales en Cali

La definición de las características operativas y estructurales de cocinas ocultas y restaurantes tradicionales en Cali exige integrar los hallazgos de las entrevistas con los referentes conceptuales sobre modelos de negocio gastronómicos, costos, estructura organizacional y transformación digital. El marco teórico plantea que las cocinas ocultas constituyen modelos basados en producción sin atención al público, que reducen costos fijos, aumentan la flexibilidad operativa y dependen de canales digitales para la interacción comercial. Por su parte, los restaurantes tradicionales operan mediante esquemas presenciales que requieren infraestructura, personal distribuido por funciones y una organización más amplia para atender en punto físico.

Estas nociones permiten interpretar los testimonios y observar cómo los dos modelos adoptan configuraciones diferenciadas según su naturaleza y condiciones del mercado local.

Los resultados confirman que en las cocinas ocultas la estructura operativa se compone de equipos pequeños, procesos centralizados y producción bajo demanda. El entrevistado 3 afirmó que “como es una cocina oculta, todo se hace desde la casa”, lo que evidencia la ausencia de un área de servicio al cliente y la concentración de actividades en un único espacio. Esta característica coincide con lo planteado por estudios sobre dark kitchens, que destacan su diseño para minimizar costos fijos, eliminar la necesidad de infraestructura pública y privilegiar procesos internos que permitan una alta rotación de pedidos mediante plataformas digitales. De acuerdo con la teoría revisada en el documento, este modelo responde a una lógica de eficiencia que privilegia la rapidez y la adaptación a la demanda. Esta lógica aparece en el testimonio del entrevistado 1 al señalar que “los pedidos se preparan a pedido por medio del WhatsApp”, lo que refleja un sistema basado en producción inmediata según el flujo de órdenes.

En contraste, los restaurantes tradicionales muestran estructuras amplias que exigen organización funcional y presencia de personal dedicado a tareas diferenciadas. El entrevistado 5 señaló que trabaja con “una persona en la parrilla, otra en la caja y yo que estoy entre la cocina y la atención al cliente”, lo que refleja una estructura organizacional segmentada que coincide con los planteamientos teóricos sobre modelos gastronómicos presenciales, donde la operación requiere funciones visibles orientadas al servicio. La literatura también destaca que estas estructuras tienen mayor dependencia de flujos de clientes presenciales y de elementos tangibles como ubicación, mobiliario y visibilidad; esto coincide con la afirmación del entrevistado 4 cuando expresó que “al comienzo el punto no era muy bueno, no pasaba tanta gente y eso afectaba las

ventas”. La necesidad de tráfico físico confirma la rigidez operativa de este modelo frente a la flexibilidad de las cocinas ocultas.

Las características operativas relacionadas con la entrega y la interacción con los clientes también presentan diferencias destacadas. Las cocinas ocultas trabajan casi exclusivamente con canales digitales. El entrevistado 2 señaló que utiliza “Rappi, Didi y WhatsApp Business”, lo que coincide con los estudios que explican que estos modelos dependen de plataformas que permiten reducir el contacto presencial y aumentar el alcance geográfico sin necesidad de un espacio físico visible. De manera similar, el entrevistado 3 afirmó que “los pedidos llegan por WhatsApp o por la página de redes sociales”, reforzando su dependencia del entorno digital. En los negocios tradicionales, aunque existe apropiación de herramientas digitales, se mantiene el componente presencial. El entrevistado 5 indicó que “los pedidos se atienden tanto en el punto como a domicilio”, lo que refleja una estructura híbrida donde la atención en la local conserva un papel central.

El análisis de costos también permite profundizar en las características estructurales. Las cocinas ocultas reportan costos fijos reducidos y una estructura financiera más flexible. El entrevistado 2 explicó que su inversión inicial fue baja porque “las estufas, planchas, freidoras, extractor ya tenía”, lo que coincide con la literatura que describe estos modelos como estructuras livianas que requieren menor capital y permiten periodos cortos de recuperación. En contraste, los negocios tradicionales enfrentan costos altos de instalación y operación. El entrevistado 5 explicó que debió asumir costos de “parrillas, el horno, las mesas, los extractores, la vitrina y todo lo del mobiliario”, lo que coincide con las categorías teóricas que identifican a los restaurantes presenciales como modelos con alto costo fijo y dependencia del volumen de ventas presenciales.

La transformación digital constituye otro elemento estructural que permite diferenciar ambos modelos. Las cocinas ocultas evidencian un mayor nivel de adopción tecnológica. El entrevistado 2 señaló que utiliza la plataforma Treinta para manejar “ingresos, egresos y estadísticas”, lo que coincide con los planteamientos teóricos que identifican a las dark kitchens como modelos con fuerte dependencia de la digitalización en todas sus etapas. Esto contrasta con la predominancia de registros manuales en los negocios tradicionales. El entrevistado 4 afirmó que “por ahora lo hago a mano, en un cuaderno”, lo que coincide con análisis académicos que muestran cómo las microempresas gastronómicas tradicionales priorizan el control directo sobre la sistematización digital. Aunque existen casos híbridos, como el entrevistado 1 al señalar que lleva la información “en un Excel”, el patrón general confirma que los negocios tradicionales avanzan de forma más lenta en procesos digitales y mantienen modelos administrativos manuales o semidigitales.

La comparación de estas características permite observar que las cocinas ocultas y los restaurantes tradicionales configuran estructuras distintas que responden a condiciones operativas y estratégicas divergentes. Las cocinas ocultas reducen su exposición comercial al operar sin punto físico abierto al público, lo que desplaza la relación con los clientes hacia canales digitales y limita la necesidad de personal distribuido por funciones. Esta configuración concentra la operación en pocas personas y en procesos ajustados a la demanda inmediata, lo que reduce las obligaciones fijas, pero crea dependencia de las plataformas, de la estabilidad del flujo digital de pedidos y de la capacidad para gestionar inventarios en ciclos cortos. En este modelo, la flexibilidad es un recurso estructural que permite adaptar la producción al volumen de solicitudes y ajustar precios y compras según las fluctuaciones del mercado. Los resultados muestran que esta lógica coincide con los planteamientos teóricos que definen las cocinas ocultas como estructuras livianas donde el

espacio físico no tiene función comercial y donde la operación privilegia la rapidez, el control interno y la eficiencia en el uso de recursos.

En los restaurantes tradicionales, la dinámica es distinta, pues el punto físico define su estructura y condiciona sus procesos. La atención presencial exige la distribución del personal, la asignación clara de funciones, la disponibilidad de infraestructura y la gestión de elementos visibles que inciden en la experiencia del cliente. Estas características incrementan la carga operativa y financiera, amplían el margen de riesgo y obligan a sostener niveles estables de ventas para cubrir los compromisos asociados al local, al mobiliario y al personal. Las entrevistas muestran que estos negocios dependen de la ubicación, del tránsito de personas y de la fidelización en el punto de venta, lo que crea una relación directa entre el entorno urbano y la sostenibilidad del negocio. Estas diferencias generan implicaciones estratégicas: las cocinas ocultas gestionan el riesgo a partir de la flexibilidad estructural y la adaptación digital, mientras los restaurantes tradicionales lo gestionan mediante la estabilidad del servicio en el local y la construcción de una clientela presencial. Los dos modelos revelan formas distintas de vincularse con el contexto de Cali, ya que las cocinas ocultas utilizan el entorno digital para ampliar su alcance, mientras los negocios tradicionales dependen del espacio físico para sostener su operación, lo que produce configuraciones organizacionales que reflejan prioridades, presiones y oportunidades diferentes dentro del mercado gastronómico local.

Figura 2 Comparación de estructura operativa



### 7.3 Componentes de costos en cocinas ocultas y restaurantes tradicionales

La descripción de los componentes de costos asociados a las cocinas ocultas y a los restaurantes tradicionales permite observar la forma en que cada modelo distribuye sus obligaciones financieras y cómo esa distribución influye en su sostenibilidad. La evidencia muestra que las cocinas ocultas presentan estructuras de costos fijos reducidas, mientras los restaurantes tradicionales enfrentan compromisos más amplios relacionados con infraestructura, servicios y personal. Esta diferencia se refleja en la manera en que cada negocio gestiona sus recursos y en las estrategias que emplea para mantener la operación.

En el caso de las cocinas ocultas, los costos fijos se limitan a servicios públicos, equipamiento básico y, en algunos casos, pagos asociados al personal de apoyo. El entrevistado 3 expresó que no incurre en arriendo porque “todo se hace desde la casa”, lo que reduce la presión financiera y permite asignar mayores recursos a la compra de insumos. Esta característica coincide con la literatura que identifica a las dark kitchens como modelos basados en estructuras livianas, diseñadas para operar sin gastos vinculados al espacio de atención presencial. El entrevistado 2 señaló que muchos equipos eran previos a la apertura del negocio, afirmando que “las estufas, planchas y freidoras ya tenía”, lo que sugiere estrategias de optimización de recursos que facilitan el inicio de la operación con menores niveles de inversión.

Los restaurantes tradicionales, en contraste, deben asumir arriendo, adecuación del local, funcionamiento del punto físico y nómina diferenciada por funciones. El entrevistado 5 afirmó que “lo principal es el arriendo del local... también están los servicios públicos... además tengo que cubrir la nómina”, lo que evidencia un modelo con compromisos financieros constantes que requieren volúmenes estables de ventas. Estas características coinciden con los planteamientos teóricos que definen al restaurante tradicional como una unidad de negocio dependiente de infraestructura comercial, con costos fijos amplios que influyen directamente en la rentabilidad.

Los costos variables muestran similitudes entre ambos modelos, aunque su impacto es distinto. Tanto cocinas ocultas como negocios tradicionales dependen de insumos cuya compra varía según la demanda. El entrevistado 5 señaló que “los gastos que sí cambian son los insumos... todo depende del movimiento que haya”, mientras el entrevistado 2 expresó que la cantidad de compra “varía dependiendo de la demanda”. La teoría reconoce que los insumos son un componente central en ambos modelos y que la fluctuación de precios, especialmente en proteínas,

afecta los márgenes de utilidad. Esta coincidencia muestra que los costos variables representan un punto de vulnerabilidad compartido, aunque las cocinas ocultas pueden adaptarse con mayor rapidez debido a sus procesos bajo pedido.

Los costos logísticos reflejan diferencias asociadas a las formas de entrega. Las cocinas ocultas dependen de plataformas, mensajeros propios o sistemas de comunicación digital. El entrevistado 2 señaló que trabaja con “Rappi, Didi y WhatsApp Business”, lo que implica costos por comisiones o por la contratación de mensajeros. En contraste, los negocios tradicionales combinan atención en el punto físico con entregas propias, lo que reduce la dependencia tecnológica, pero implica costos asociados a movilidad o personal. El entrevistado 4 explicó que realiza las entregas directamente y que “a veces me ayuda alguien de la familia”, una práctica que disminuye gastos logísticos, pero genera límites operativos. Estas diferencias evidencian modelos de distribución distintos donde las cocinas ocultas externalizan parte de los costos mediante plataformas, mientras los restaurantes tradicionales gestionan la logística desde la estructura interna del negocio.

El análisis de los componentes de costos permite observar implicaciones estratégicas relevantes. Las cocinas ocultas dependen de estructuras financieras flexibles, lo que les permite ajustar la compra de insumos, modificar precios y reorganizar su operación con más agilidad. Este modelo facilita la entrada al mercado y la adaptación a variaciones en la demanda, pero aumenta la dependencia de plataformas digitales y de la estabilidad del flujo de pedidos. Los restaurantes tradicionales, por su parte, deben sostener compromisos fijos que limitan esa flexibilidad, pero obtienen estabilidad a través de la construcción de clientela presencial y de la visibilidad del local. Estas diferencias plantean retos y oportunidades diferenciadas: las cocinas ocultas pueden

fortalecer su sostenibilidad mediante el uso de herramientas de control de inventarios y optimización de entregas, mientras los negocios tradicionales pueden mejorar su gestión de costos integrando prácticas digitales, revisando su estructura de personal y ajustando estrategias de aprovisionamiento para disminuir la presión que generan los costos fijos. Estos elementos evidencian que los dos modelos distribuyen sus costos según su lógica operativa y que esas decisiones determinan su capacidad para responder al entorno competitivo de la ciudad.

#### **7.4 Comparación de la eficiencia en la reducción de costos entre cocinas ocultas y restaurantes tradicionales**

La comparación de la eficiencia en la reducción de costos entre las cocinas ocultas y los restaurantes tradicionales permite observar diferencias significativas en la manera en que cada modelo administra sus obligaciones financieras y transforma sus estructuras operativas para sostener la rentabilidad. Los datos permiten identificar que las cocinas ocultas operan con mayor capacidad para limitar los costos fijos y ajustar los gastos variables, mientras los restaurantes tradicionales mantienen estructuras más robustas que reducen su margen de maniobra frente a cambios en la demanda o en los precios de insumos. Esta observación coincide con los planteamientos teóricos que describen a las dark kitchens como modelos orientados a minimizar la inversión inicial y disminuir la presión sobre la infraestructura.

Los testimonios muestran que las cocinas ocultas logran reducir costos fijos al operar en espacios privados y prescindir del local comercial. El entrevistado 3 expresó que “todo se hace desde la casa”, lo que elimina gastos por arriendo y adecuaciones. El entrevistado 2 reforzó esta característica al señalar que su inversión fue mínima porque “las estufas, planchas y freidoras ya tenía”. Estas prácticas revelan una estrategia de aprovechamiento de recursos que mejora la

eficiencia en la fase inicial y reduce la exposición financiera. Los restaurantes tradicionales, en contraste, deben asumir costos constantes asociados al punto físico. El entrevistado 5 afirmó que “lo principal es el arriendo del local”, junto con servicios y nómina, lo que confirma que este modelo enfrenta compromisos financieros permanentes que disminuyen su flexibilidad.

La eficiencia en la reducción de costos también se evidencia en la gestión de insumos. Ambos modelos reportan variación en los costos variables, pero las cocinas ocultas muestran capacidad para ajustar compras según pedidos reales. El entrevistado 1 señaló que la materia prima “puede variar”, mientras el entrevistado 5 explicó que los insumos dependen del “movimiento que haya”. Aunque este patrón es común, la estructura de las cocinas ocultas permite que estos ajustes se realicen sin la presión de sostener inventarios amplios o producción constante para atención en sala. Los restaurantes tradicionales, en cambio, necesitan garantizar disponibilidad continua para atender a los clientes presenciales, lo que reduce su capacidad para adaptar los ritmos de compra al comportamiento inmediato de la demanda.

El análisis de los costos logísticos permite identificar que las cocinas ocultas externalizan parte de sus gastos mediante plataformas digitales, lo que modifica la composición de sus costos pero no necesariamente los reduce. El entrevistado 2 utiliza “Rappi, Didi y WhatsApp Business”, lo que introduce comisiones y tarifas que pueden ser altas dependiendo del volumen de ventas. Esta práctica disminuye la necesidad de personal propio y de movilidad interna, pero transfiere los costos hacia servicios de terceros. Los restaurantes tradicionales manejan la logística desde su estructura interna. El entrevistado 4 indicó que “los domicilios los hago yo misma”, lo que elimina las comisiones, pero incrementa la carga operativa y limita el alcance del negocio. Estos datos

muestran que la eficiencia logística no depende del tipo de negocio en sí, sino del equilibrio entre costos externos y capacidad operativa propia.

La evidencia permite identificar que las cocinas ocultas son más eficientes en la reducción de costos fijos, pero no necesariamente en la reducción de costos totales. La ausencia de local disminuye las obligaciones permanentes, pero la dependencia de plataformas introduce costos variables que aumentan con el volumen de ventas. Los restaurantes tradicionales, aunque menos eficientes en reducir compromisos fijos, pueden alcanzar mejores eficiencias por unidad vendida cuando logran altos niveles de afluencia en el punto físico, dado que los costos fijos se distribuyen en un número mayor de ventas presenciales. Esto implica que la eficiencia depende del contexto operativo y no únicamente del modelo de negocio.

Los datos también permiten observar que la eficiencia está condicionada por el ciclo de vida del negocio. Las cocinas ocultas muestran mayor eficiencia en la fase inicial debido a su baja inversión. El entrevistado 2 recuperó su inversión “entre cuatro a cinco meses”, lo que indica alta capacidad de retorno cuando el volumen de pedidos es estable. En los restaurantes tradicionales, los periodos de retorno son más largos por las inversiones en mobiliario y adecuaciones. El entrevistado 5 afirmó que tardó “más o menos quince meses” en recuperar su inversión. Sin embargo, los restaurantes tradicionales pueden alcanzar eficiencia en etapas posteriores si logran fortalecer su clientela presencial y mantener ventas regulares.

El análisis crítico de los datos sugiere que no existe un modelo universalmente más eficiente, sino que la eficiencia depende del entorno, del tipo de demanda y de la estrategia operativa. Las cocinas ocultas son más eficientes en contextos donde la demanda digital es fuerte, los pedidos se

concentran en horarios específicos y el mercado permite operar sin visibilidad física. Los restaurantes tradicionales son más eficientes cuando la ubicación, el flujo de personas y la fidelización presencial permiten distribuir los costos fijos en un volumen alto de ventas. Las entrevistas muestran que ambos modelos enfrentan desafíos distintos: las cocinas ocultas dependen de plataformas y de la visibilidad digital, mientras los restaurantes tradicionales dependen del comportamiento del tránsito urbano y de la estabilidad del punto físico. Estas diferencias permiten deducir que la eficiencia en costos está determinada por las condiciones del entorno y por las decisiones estratégicas adoptadas por cada negocio.

## 8 Discusión

Los resultados evidencian que las cocinas ocultas presentan una estructura de costos fijos notablemente menor, aspecto que se explica por la ausencia de áreas de atención al público, la reducción en el número de empleados y el uso de espacios domésticos o locales de bajo canon de arrendamiento. Este comportamiento coincide con Muramatsu y Borges (2024), quienes sostienen que la flexibilidad espacial constituye una de las principales ventajas competitivas del modelo. Los testimonios recopilados refuerzan esta idea: varios participantes indicaron que operar desde la vivienda o en espacios pequeños disminuye gastos permanentes como arriendo, servicios y adecuaciones, lo que favorece un punto de equilibrio más bajo.

De manera paralela a la reducción en los costos fijos, se identificó que las cocinas ocultas incorporan costos variables asociados a la operación digital, tales como la compra frecuente de insumos de comida para llevar, las comisiones cobradas por plataformas de entrega y las inversiones en publicidad. Esta característica coincide con lo reportado por Díaz y Vallejos (2022), quienes describen que la digitalización incrementa la dependencia de los negocios frente a herramientas tecnológicas y servicios logísticos. Los participantes confirmaron que el gasto en domicilios, campañas de pauta digital y adquisición continua de materia prima constituye una proporción importante de sus costos variables, lo que exige mecanismos de control y seguimiento permanente para evitar afectaciones en los márgenes de utilidad.

En cuanto a la organización interna y los procesos logísticos, las cocinas ocultas evidencian estructuras compactas y centralizadas, donde uno o dos responsables asumen actividades administrativas, operativas y comerciales. Este comportamiento se refleja en testimonios como el

del entrevistado 3, quien explicó que toda la preparación se realiza desde un espacio doméstico adaptado. En contraste, los restaurantes tradicionales operan con estructuras más amplias y funciones diferenciadas, propias de un modelo que requiere atención al público y operación presencial. Asimismo, los datos muestran que la contratación en ambos modelos responde a demandas específicas: mientras algunos negocios emplean personal estable, otros recurren a apoyos ocasionales o familiares, lo que demuestra la diversidad de estrategias organizativas en función de los recursos, la demanda y la infraestructura disponible.

Las diferencias también se expresan en los mecanismos de distribución y tipos de entrega; mientras las cocinas ocultas integran plataformas como Rappi o Didi y canales digitales como WhatsApp Business, los restaurantes tradicionales combinan venta presencial con entregas propias, reduciendo su dependencia tecnológica, pero enfrentando otras restricciones logísticas. Esta diversidad operacional muestra que los costos logísticos, aunque presentes en ambos modelos, se gestionan de manera distinta según las necesidades y el enfoque del negocio.

Desde la perspectiva de la rentabilidad y el punto de equilibrio, los hallazgos indican que tanto cocinas ocultas como restaurantes tradicionales logran cubrir sus gastos operativos; sin embargo, sus dinámicas de estabilidad pueden diferir. Las cocinas ocultas alcanzan retornos más rápidos debido a la baja inversión inicial, como lo indicó el entrevistado 2, quien recuperó su inversión en pocos meses. Por su parte, los restaurantes tradicionales requieren periodos más extensos para recuperar inversiones asociadas a adecuaciones del punto físico, equipamiento y nómina, como lo evidenció el entrevistado 5. No obstante, los datos también muestran que los restaurantes tradicionales pueden alcanzar mayores niveles de eficiencia por unidad vendida

cuando cuentan con un flujo constante de clientes presenciales, lo cual reduce la presión de los costos fijos.

Además, las diferencias encontradas en esta investigación reflejan lo expresado por diversos autores que sostienen que la eficiencia en la reducción de costos no depende únicamente del modelo de negocio, sino de factores como el entorno, la estrategia operacional, la demanda y los niveles de digitalización. En este estudio se observa que las cocinas ocultas son más eficientes en contextos con demanda digital alta, mientras que los restaurantes tradicionales pueden resultar más eficientes en escenarios donde la afluencia presencial es estable y significativa.

## 9 Conclusiones

El análisis realizado permite concluir que la eficiencia en la reducción de costos entre cocinas ocultas y restaurantes tradicionales en la ciudad de Cali responde a diferencias estructurales propias de cada modelo de negocio y a las formas en que estos gestionan sus recursos y procesos operativos. Las cocinas ocultas presentan un esquema de funcionamiento flexible que favorece la disminución de costos fijos asociados a infraestructura, mantenimiento y personal de atención al público. Esta característica contribuye a una recuperación más rápida de la inversión inicial y a una mayor capacidad de adaptación frente a las variaciones de la demanda. No obstante, esta eficiencia está condicionada por su alta dependencia de plataformas digitales, cuyos costos y comisiones representan una proporción de los gastos variables, así como por la necesidad de invertir en herramientas tecnológicas que permitan sostener su operación.

En cuanto a los restaurantes tradicionales, los hallazgos evidencian que su estructura operativa implica una carga más robusta de costos fijos derivados del local físico, el mobiliario y e implementos requeridos para la atención presencial. Sin embargo, cuando cuentan con un flujo constante de clientes, pueden alcanzar niveles de eficiencia por unidad vendida superiores, especialmente por la estabilidad que ofrece la interacción directa con el consumidor. De esta manera, aunque sus costos operativos tienden a ser más altos, su capacidad para generar lealtad y atraer demanda presencial contribuye a equilibrar esta carga.

Los resultados también muestran que la tecnología desempeña un papel central en la gestión de costos y en la sostenibilidad de ambos modelos. Las cocinas ocultas dependen intensamente de herramientas digitales para la administración, la distribución y la promoción, lo que las impulsa

hacia procesos más sistematizados, mientras que los negocios tradicionales mantienen prácticas manuales o semidigitales, adoptando la tecnología de manera más gradual. Esta diferencia revela niveles distintos de madurez digital que inciden directamente en la eficiencia operativa y en la toma de decisiones contables.

Al integrar estos hallazgos, se concluye que el modelo de cocinas ocultas resulta más eficiente para reducir costos en contextos donde la demanda digital es alta y donde la flexibilidad operativa constituye una ventaja estratégica. Por su parte, los restaurantes tradicionales muestran eficiencia en escenarios con afluencia presencial estable, lo que permite distribuir los costos fijos y mantener la rentabilidad. De este modo, la comparación no determina la superioridad absoluta de un modelo sobre otro, sino la importancia del entorno, la estrategia y el grado de digitalización en la eficiencia de costos.

A su vez, se reconoce que la investigación presenta limitaciones relacionadas con el tamaño de la muestra y con la heterogeneidad de los negocios analizados, lo que abre la posibilidad de desarrollar estudios futuros que incorporen análisis cuantitativos de mayor alcance, así como evaluaciones longitudinales sobre la sostenibilidad económica de ambos modelos en el contexto local.

## 10 Referencias

- Aguilar Cortés, E., Mariel Galván Valdez, D., Michimani Totolhua, J., & Larios Gómez, E. (2022). Cocinas Fantasma (Dark Kitchen) Durante la Pandemia de Covid-19 en México. *In Vestigium Ire*, 16(1), 117–138.
- Alzate Melo, M. P., Castaño Ramírez, C., & Marín Giraldo, J. (2021). *Estudio de viabilidad para desarrollar el modelo de negocio Cocina Fantasma en la ciudad de Pereira*. <https://repositorio.ucp.edu.co/entities/publication/a56a55b6-27cd-438b-9577-d17c08758255>
- Arroyo, F., Universidad de Sucre, Colombia, Santamaria, A. E., Universidad de Sucre, Colombia, Mendoza, A., & Universidad de Sucre, Colombia. (2020). Sistema de costos basado en actividades – el caso del Hotel Panorama del municipio de Sincelejo, Colombia. *Espacios*, 41(47), 367–381. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n47p26>
- Cunha, I. G. (2024). *Personalização e lucro: Um estudo sobre o impacto de aplicativos próprios (white label) em restaurantes*. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/59956>
- DANE. (2022). <https://www.dane.gov.co/>
- Decreto 1072, Sector trabajo (2024). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>
- Decreto 3075, Ministerio de Salud (1997). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3337>

- Díaz, C., & Vallejos, J. (2022). Propuesta de sistema de costeo por órdenes para determinar los costos de producción en el Restaurant “Don Cuy”, Huaraz –2021. *2022*, 3(1), 24. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i1.201>
- Eslava Zapata, R., Parra González, B., & Chacón Guerrero, E. J. (2022). GESTIÓN DE COSTOS DE RESTAURANTES: ESTUDIO EMPÍRICO EN CÚCUTA – COLOMBIA. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 22(2), 211–220.
- Gamboa Paredes, M. (2017). *Propuesta de un sistema de costos por orden de producción para la fabricación de muebles de melamina en Gamboa Negocios Generales y su incidencia en la rentabilidad.*
- Gomescasseres Barbosa, E. A., & Barros Caballero, S. S. (2024). *Aplicación Web para la gestión de pedidos en restaurantes de comidas rápidas.* <https://hdl.handle.net/20.500.12494/57486>
- Gutiérrez Palomar, D. (2024). Impactes de les plataformes digitals a Barcelona. *Treballs Finals de Grau (TFG) - Geografia.* <https://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/206330>
- Jiang, Y., Balaji, M. S., & Lyu, C. (2024). Cultivating initial trust in ghost kitchens: A mixed-methods investigation of antecedents and consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 119, 103727. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103727>
- Ley 9, Código Sanitario Nacional (1979). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1177>
- Ley 80, Estatuto General de Contratación (1993). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=304>

Ley 1801, Código Nacional de Policía y Convivencia (2016).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=80538>

Ley 1943, Ley de financiamiento (2018). [https://www.suin-](https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036049)

[juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036049](https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30036049)

Muramatsu, R., & Borges, L. M. (2024). Cozinhas fantasmas através das lentes da economia de governança. *Revista de Economia Mackenzie, São Paulo, 21(1)*, 102–118.

Murillo Valencia, Y., & Ospina Velasco, C. (2022). *Estudio de Viabilidad para un Negocio de Cocina Oculta*. Universidad Católica Lumen Gentium.

Navarrete, M. del C., Aparicio, C. G. M., & Rosado, O. B. S. (2022). Nuevo modelo de negocios gastronómico. Las Dark Kitchen. Ventajas y desafíos. *Vinculatégica EFAN, 8(6)*, 52–60.

<https://doi.org/10.29105/vtga8.6-222>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (s/f). *Generación de Modelos de Negocio | PDF | Modelo de negocio | Business*. Scribd. Recuperado el 17 de noviembre de 2025, de

[https://es.scribd.com/document/818967745/Alexander-Osterwalder-Yves-Pigneur-](https://es.scribd.com/document/818967745/Alexander-Osterwalder-Yves-Pigneur-Generacio-n-de-modelos-de-negocio)

[Generacio-n-de-modelos-de-negocio](https://es.scribd.com/document/818967745/Alexander-Osterwalder-Yves-Pigneur-Generacio-n-de-modelos-de-negocio)

Rojas Sánchez, J. R. (2023). *Implementación e impacto del marketing digital en redes sociales en un emprendimiento del Sector Gastronómico* [Corporación Universitaria Minuto de Dios].

<https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/18994>

Rout, A., Dawande, M., & Janakiraman, G. (2024). Cloud-Kitchens: Value Creation Through Co-Location. *USA, 33(2)*, 18. <https://doi.org/10.1177/10591478231224950>

Saldaña Chafloque, C. F., Acosta Román, M., Jordan de la Cruz Castillo, A., & Roxana Valenzuela

Ramos, M. (2022). Impacto de la agricultura orgánica en la producción de plantas medicinales. *Medicina naturista*, 16(1), 41–47.

Tapia García, V. S. (2023). *Percepción del cliente en las nuevas tendencias gastronómicas: Ghost Kitchen*. <https://repositorio.ecotec.edu.ec/handle/123456789/1195>

Thipparthi, K. R., Khalaf, M. I., Yogi, K. S., Alghayadh, F. Y., Yusupov, A., Maguluri, L. P., & Ofori-Amanfo, P. (2024). Optimizing delivery routes for sustainable food delivery for multiple food items per order. *Discover Sustainability*, 5(1), 122. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00326-y>