Vigilada Mineducación

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA COCINA OCULTA EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN

Prefeasibility study for the creation of a hidden kitchen in the city of Medellín

VALERIA RESTREPO VALENCIA
WILSON DAVID AGUIRRE ARIAS

Asesor
José Mauricio Tobar Guinand

Trabajo de grado

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2025

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN……8
2. MARCO DE REFERENCIA Y CONTEXTO GENERAL…….10
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA……13
4. JUSTIFICACIÓN……..……..15
5. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS……..…….17

5.1. OBJETIVO GENERAL……16

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS…..……..…….17

6. DISEÑO METODOLÓGICO……..…….19

6.1 ENFOQUE METODOLÓGICO……18

6.2 LUGAR DE ESTUDIO……..20

6.3 PARTICIPANTES……..20

6.4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN……20

6.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN……..20

6.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN……20

6.7 ASUNTOS ÉTICOS Y CONFIABILIDAD……...20

7. MARCO TEÓRICO…….…23
8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y SECTORIAL…….27
9 ESTUDIO DE MERCADO……..……..35

9.1 PRODUCTO O SERVICIO……...34

9.2 DEMANDA……...35

9.3 OFERTA…….35

9.4 PRECIO……..36

9.5 COMERCIALIZACIÓN……37

9.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD……...38

9.7 ESTUDIO DE MATERIAS PRIMAS……40

9.8 MEZCLA DE MERCADEO……..43

10. ESTUDIO TÉCNICO……..46

10.1ANÁLISIS DE LA LOCALIZACIÓN ÓPTIMA……...46
10.2ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN…….46
10.3INGENIERÍA DEL PROYECTO……...47
10.3.1 Proceso productivo…….47
10.3.2 Obras físicas, equipos, tecnología……..50
10.3.3 Estrategia de producción……50
10.3.4 Calcular……..50
11. ESTUDIO ADMINISTRATIVO – LEGAL…….53
11.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL…….53
11.2 DEFINICIÓN DE LOS INTERESADOS Y EQUIPO: DESCRIPCIÓN DE CARGOS…… .. 54
11.2.1 Interesados (Stakeholders)…….54
11.2.2 Descripción de cargos……54
11.3 IDENTIFICACIÓN DE CANALES Y FORMATOS DE COMUNICACIÓN…….56
11.4 IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS ADMINISTRATIVOS……57
11.5 TIPO DE ORGANIZACIÓN…….60
11.6 REQUERIMIENTOS LEGALES……..60
12. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO DEL PROYECTO……62
12.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES……..62
12.1.1 Inversiones fijas…….62
12.1.2 Inversiones diferidas……..63
12.1.3 Capital de trabajo……...64
12.2 PRESUPUESTO DE COSTOS DE OPERACIÓN……...66
12.2.1 Costos de producción o fabricación……...66
12.2.2 Gastos de administración……...67
12.2.3 Gastos de ventas y comercialización…….70
12.2.4 Costos por depreciación y amortización……69
12.2.5 Costos financieros……..70
12.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS…….71
12.4 CONSTRUCCIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA…….72
12.5 EVALUACIÓN FINANCIERA…….74

12.6 ANÁLISIS DE RIESGO Y SENSIBILIDAD……77
13 RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES…….85
14. ANEXOS……..87
15. BIBLIOGRAFÍA……..90

Lista de tablas

Tabla 1. Análisis microentorno 29
Tabla 2. DOFA 33
Tabla 3. Estrategia de precios 36
Tabla 4. Análisis de variables por insumo 43
Tabla 5. Costos fijos mensuales de operación 51
Tabla 6. Análisis punto de equilibrio 52
Tabla 7. Inversiones fijas 64
Tabla 8. Inversiones diferidas 64
Tabla 9. Capital de trabajo 65
Tabla 10. Costos variables de producción....66
Tabla 11. Costos fijos de producción 67
Tabla 12. Gastos de administración 68
Tabla 13. Gastos de ventas y comercialización 70
Tabla 14. Costos de depreciación....71
Tabla 15. Costos de amortización 71
Tabla 16. Costos financieros 72
Tabla 17. Presupuesto de ingresos 72
Tabla 18. Estructura financiera 75
Tabla 19. Condiciones financieras 75
Tabla 20. Indicadores financieros 77
Tabla 21. Matriz de riesgos 80

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Promoción y publicidad 40
Ilustración 2. Flujograma proceso productivo 48
Ilustración 3. Organigrama cocina oculta 53
Ilustración 4. Riesgo 1 VPN 82
Ilustración 5. Riesgo 2 VPN 83
Ilustración 6. Riesgo 1 total proyecto 84
Ilustración 7. Riesgo 2 total proyecto 85

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo determinar la viabilidad técnica, financiera y legal para la creación de una cocina oculta en la ciudad de Medellín. Las cocinas ocultas, también conocidas como *dark kitchens* o *ghost kitchens*, han surgido como un modelo de negocio innovador en el sector gastronómico, respondiendo a las nuevas tendencias de consumo y a la creciente demanda de servicios de domicilio (Cunha et al., 2022). Este trabajo se enfoca en analizar las condiciones del mercado local, identificar las oportunidades y desafíos asociados a este tipo de emprendimiento, y proponer alternativas viables para su implementación. Mediante un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) (Creswell, 2014), se diseñarán las características de la cocina oculta, se calcularán los requerimientos financieros y operativos, y se evaluarán los factores críticos que podrían afectar su rentabilidad y sostenibilidad. Los resultados de esta investigación buscan ofrecer una base sólida para la toma de decisiones y contribuir al desarrollo de emprendimientos gastronómicos innovadores en la ciudad.

Palabras clave:

1. Cocinas ocultas.
2. *Dark kitchens.*
3. *Ghost kitchens.*
4. Prefactibilidad.
5. Viabilidad técnica.
6. Viabilidad financiera.
7. Viabilidad legal.
8. Modelo de negocio.
9. Sector gastronómico
10. Medellín.

ABSTRACT

This study aims to determine the technical, financial, and legal feasibility of creating a dark kitchen in the city of Medellín. Dark kitchens, also known as ghost kitchens, have emerged as an innovative business model in the gastronomic sector, responding to new consumer trends and the growing demand for home delivery services (Cunha et al., 2022). This work focuses on analyzing local market conditions, identifying the opportunities and challenges associated with this type of venture, and proposing viable alternatives for its implementation. Using a mixed qualitative and quantitative approach (Creswell, 2014), the characteristics of the dark kitchen will be designed, financial and operational requirements will be calculated, and critical factors that could affect its profitability and sustainability will be evaluated. The results of this research aim to provide a solid basis for decision-making and contribute to the development of innovative gastronomic ventures in the city.

Keywords:

1. Dark kitchens.
2. Dark kitchens.
3. Ghost kitchens.
4. Pre-feasibility.
5. Technical feasibility.
6. Financial feasibility.
7. Legal feasibility.
8. Business model.
9. Gastronomic sector
10. Medellín.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el sector gastronómico ha experimentado una transformación significativa impulsada por cambios en los hábitos de consumo, el auge de las plataformas digitales y la creciente demanda de servicios de comida a domicilio (Cunha et al., 2022). En este contexto, las cocinas ocultas, conocidas como *dark kitchens*, han emergido como un modelo de negocio disruptivo, caracterizado por operar sin un espacio físico para atención al público y enfocarse exclusivamente en la preparación de alimentos para domicilio (Cunha et al., 2022). Este modelo no solo reduce costos operativos, sino que también permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad a las tendencias del mercado.

La creación de una cocina oculta en Medellín representa una oportunidad para innovar en el sector gastronómico, y también implica importantes implicaciones en eficiencia operativa y adaptación a las nuevas dinámicas del mercado. Según Cunha et al. (2022), este modelo de negocio permite a los emprendedores reducir costos asociados con espacios físicos y personal de atención al cliente, lo que se traduce en una mayor rentabilidad. Además, la flexibilidad de las cocinas ocultas facilita la experimentación con nuevos menús y conceptos gastronómicos, respondiendo rápidamente a las tendencias de consumo y preferencias de los clientes. Sin embargo, para aprovechar estas ventajas, es crucial contar con información precisa sobre las condiciones del mercado local, las expectativas de los consumidores y los desafíos regulatorios, aspectos que este estudio busca abordar.

La falta de estudios específicos sobre cocinas ocultas en Medellín limita la capacidad de los emprendedores para tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas. Como señalan Pacheco y Ronquillo (2021), la viabilidad de este modelo de negocio depende en gran medida de un análisis detallado de factores, como la demanda del mercado, la competencia y las normativas locales. Este trabajo no solo busca llenar ese vacío de información, sino también ofrecer una guía práctica para la implementación de cocinas ocultas en la ciudad. El atractivo de este estudio radica en su potencial para contribuir al desarrollo de un sector gastronómico más innovador y sostenible, al tiempo que proporciona herramientas concretas para reducir los riesgos asociados a este tipo de emprendimientos. En un contexto donde la digitalización y la conveniencia son clave, este estudio se posiciona como un recurso valioso para emprendedores, inversionistas y reguladores.

Medellín, como una de las ciudades más dinámicas de Colombia, presenta un entorno propicio para la implementación de este tipo de emprendimientos (Cunha et al., 2022), sin embargo, la falta de estudios específicos sobre la viabilidad de cocinas ocultas en la ciudad representa una brecha en el conocimiento que este trabajo busca abordar. A través de un análisis integral que incluye aspectos técnicos, financieros y legales, este estudio tiene como objetivo determinar la factibilidad de crear una cocina oculta en Medellín, contribuyendo así al desarrollo de nuevas oportunidades de negocio en el sector gastronómico.

2. MARCO DE REFERENCIA Y CONTEXTO GENERAL

El crecimiento de las cocinas ocultas, también llamadas *dark kitchens* o *ghost kitchens*, ha impactado de manera significativa el sector gastronómico a nivel internacional. Estas cocinas, que operan exclusivamente mediante pedidos en línea y sin un espacio físico para los clientes, surgieron como una solución a los cambios en las preferencias de los consumidores y las dinámicas del mercado. Su expansión se ha acelerado en los últimos años, especialmente durante el período 2020-2022, gracias al incremento de las aplicaciones de entrega de comida y la necesidad de modelos de negocio más eficaces y flexibles (Cai et al., 2022). Esto permite que este tipo de modelos sean más atractivos que un modelo tradicional, involucrando no solo las nuevas tecnologías sino también un público que busca mejores opciones desde la comodidad de su casa.

El concepto de cocina oculta no es reciente, pero ha ganado mayor relevancia tras la pandemia de COVID-19, cuando las cuarentenas y las preocupaciones relacionadas con la salud aumentaron la demanda de servicios a domicilio. De esta manera se logró disminuir los costos operativos al eliminar la necesidad de locales físicos para la atención al cliente, facilitando así la incorporación de nuevos emprendedores al sector gastronómico con una inversión inicial más baja (Da Cunha et al., 2024), lo que para el mercado significaba un incremento en la oferta que pudiera cumplir con la alta demanda que había en su momento y a la vez solventar los gastos que tuvieran los restaurantes cuyo modelo era el tradicional, pero que por las restricciones que tenía la población, no les fuera posible funcionar con normalidad. Este fenómeno transformó la forma en que los negocios gastronómicos operan y aceleró una tendencia vigente. Las cocinas ocultas han demostrado ser una solución flexible y escalable, permitiendo a los emprendedores adaptarse a cambios en el consumo sin depender de estructuras físicas costosas (Cunha et al., 2022). A largo plazo, este modelo plantea nuevos desafíos y oportunidades en la industria, desde la diferenciación en un mercado cada vez más saturado, hasta la optimización de la logística y la experiencia del cliente.

Desde el punto de vista económico, las cocinas ocultas representan una opción atractiva para nuevos emprendedores e inversionistas, ya que permiten optimizar los recursos y maximizar la rentabilidad. En ciudades con una alta demanda de servicios de entrega, como Medellín, este modelo se ha convertido en una alternativa viable para los empresarios del sector. Además, la flexibilidad del modelo posibilita adaptar los menús y las estrategias operativas de acuerdo con las

tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores (Ahmed Khan et al., 2023). Esto conlleva a modificar la oferta acorde a la necesidad del mercado, sin incurrir en altos costos por cambios en la estructura física del negocio, enfocándose siempre en brindarle al consumidor el mejor servicio.

Desde la perspectiva del consumidor, las cocinas ocultas podrían variar según factores como la calidad del servicio, la seguridad alimentaria y la confianza en las plataformas de entrega. Algunas investigaciones han indicado que los clientes están dispuestos a usar estos servicios siempre que se mantenga un alto estándar de higiene y cumplimiento de normativas (Hakim et al., 2022). Sin embargo, algunos consumidores todavía prefieren los restaurantes tradicionales por la experiencia de consumir en el lugar (Cai et al., 2022). Ambos modelos siguen funcionando con normalidad, pero la permanencia en el mercado dependerá de la confianza y recurrencia que tengan los clientes en el negocio, por lo que la experiencia del consumidor debe ser excelente en todo sentido.

Uno de los principales retos que enfrentan las cocinas ocultas es la regulación y supervisión de sus condiciones de operación. En muchos países, especialmente en regiones como Latinoamérica (incluyendo Colombia), la ausencia de una normativa clara ha generado incertidumbre entre los operadores y ha limitado el crecimiento de este sector. En este contexto, la implementación de políticas de seguridad alimentaria y la creación de estándares específicos podrían fortalecer la confianza del consumidor e incrementar el desarrollo sostenible del modelo (Pacheco y Ronquillo, 2023), generando de esta manera una buena relación entre el negocio y sus clientes, asegurándose que estos retornen e incluso recomienden los productos a sus conocidos, permitiendo un mercadeo orgánico.

Cuando se habla de este tipo de modelo, una variable esencial es el uso de la tecnología y las estrategias de *marketing* digital. Las cocinas ocultas dependen en gran medida de las plataformas de entrega y de la optimización de sus procesos a través de herramientas digitales. La gestión efectiva de la presencia en línea, el análisis de datos y la personalización de la oferta son factores clave en la competitividad de estos negocios (Idris et al., 2023). Estas plataformas son clave en la experiencia del cliente, se debe asegurar que el producto ofertado sea excelente y que los tiempos de entrega y el servicio en general cumplan con la expectativa del cliente.

Como conclusión, las cocinas ocultas son una tendencia en ascenso dentro del sector gastronómico, impulsadas por la digitalización, la optimización de costos y la transformación de las preferencias de los consumidores. El fortalecimiento en el mercado de un negocio con este modelo dependerá de factores como la regulación, la adopción de tecnologías y la percepción de valor por parte del público. Este modelo de negocio presenta oportunidades significativas para emprendedores en Medellín, especialmente en un contexto de creciente demanda de servicios de entregas a domicilio.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector gastronómico en Medellín ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años, impulsado por la diversidad cultural, el turismo y el aumento del consumo de alimentos fuera del hogar. Sin embargo, este crecimiento también ha generado una mayor competencia y la necesidad de innovar en los modelos de negocio para satisfacer las demandas de un consumidor cada vez más exigente y digitalizado. En este escenario, las cocinas ocultas se presentan como una alternativa innovadora que permite reducir costos operativos, optimizar recursos y responder de manera ágil a las tendencias del mercado (Cunha et al., 2022). En este contexto, las cocinas ocultas surgen como una solución eficiente, permitiendo a los negocios adaptarse a un consumidor más digitalizado mientras optimizan costos y recursos. En esencia, el modelo tradicional de restauración está evolucionando hacia esquemas más flexibles y estratégicos, donde la tecnología y la eficiencia operativa juegan un papel clave en el éxito del negocio.

A pesar de su potencial, la implementación de cocinas ocultas en Medellín enfrenta varios desafíos. En primer lugar, existe un desconocimiento generalizado sobre este modelo de negocio, lo que dificulta la identificación de oportunidades y riesgos asociados (Pacheco y Ronquillo, 2021). En segundo lugar, la normativa local en materia de licencias y regulaciones sanitarias para este tipo de establecimientos no está completamente definida, lo que podría representar un obstáculo para su operación (Palacio Aguirre et al., 2020). Finalmente, la falta de estudios específicos sobre la viabilidad de cocinas ocultas en la ciudad limita la capacidad de los emprendedores para tomar decisiones informadas.

Frente a esta problemática, surge la necesidad de realizar un estudio de prefactibilidad que permita evaluar las condiciones técnicas, financieras y legales para la creación de una cocina oculta en Medellín. Este estudio no solo busca identificar las oportunidades y desafíos asociados a este modelo de negocio, sino también proporcionar una base sólida para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias que garanticen su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Esto nos llevó a preguntarnos: ¿Cuáles son las condiciones técnicas, financieras y legales necesarias para la creación de una cocina oculta en Medellín, y cómo impactan en su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo?

4. JUSTIFICACIÓN

La creación de una cocina oculta en Medellín representa una oportunidad innovadora para responder a las tendencias actuales del mercado gastronómico, como el aumento en la demanda de domicilio y la preferencia por experiencias culinarias prácticas y personalizadas. Este modelo de negocio, conocido como *dark kitchen*, ha demostrado ser exitoso en otras ciudades, ofreciendo ventajas como la reducción de costos operativos y la adaptabilidad a las preferencias de los consumidores (Cunha et al., 2022). Sin embargo, en Medellín, su viabilidad y potencial aún no han sido explorados en profundidad, lo que genera un vacío en el conocimiento local.

Desde el punto de vista económico, este estudio es relevante porque evalúa la rentabilidad del proyecto, identificando los costos de inversión, los gastos operativos y las proyecciones de ingresos. Esto permitirá determinar si el modelo es financieramente sostenible y reducir los riesgos asociados al emprendimiento (Palacio Aguirre et al., 2020). Además, desde una perspectiva social, las cocinas ocultas pueden generar empleo y dinamizar el sector gastronómico, ofreciendo opciones innovadoras a los consumidores (Pacheco y Ronquillo, 2021). En este sentido, el análisis económico y social de las cocinas ocultas no solo permite medir su viabilidad financiera, sino también su impacto en la comunidad. Al combinar eficiencia operativa con generación de empleo y nuevas experiencias gastronómicas, este modelo representa una evolución en la industria alimentaria, respondiendo tanto a las demandas del mercado como a las oportunidades de desarrollo local.

En el ámbito legal y regulatorio, este estudio es fundamental para identificar los requisitos y normativas necesarios para operar una cocina oculta en Medellín. Según Palacio Aguirre et al. (2021), la falta de claridad en las regulaciones locales puede representar un desafío significativo para este tipo de negocios, ya que las normativas sanitarias y de licencias no siempre están adaptadas a modelos innovadores como las cocinas ocultas. Además, Cunha et al. (2022) destacan que, en otros contextos, la ausencia de un marco regulatorio específico ha generado incertidumbre entre los emprendedores. Por ello, este estudio propone identificar y sistematizar los requisitos legales aplicables, así como sugerir ajustes normativos que faciliten la operación de cocinas ocultas en la ciudad, contribuyendo a un entorno más favorable para este tipo de emprendimientos.

Desde un enfoque académico, esta investigación busca llenar un vacío en la literatura existente sobre cocinas ocultas en Colombia. Como señalan Pacheco y Ronquillo (2021), son

escasos los estudios que abordan la viabilidad de este modelo de negocio en el contexto local, lo que limita la capacidad de los emprendedores para tomar decisiones informadas. Por su parte, Cunha et al. (2022) resaltan la importancia de generar conocimiento específico sobre modelos de negocio emergentes, como las cocinas ocultas, para fomentar la innovación en el sector gastronómico. En este sentido, este trabajo no solo proporcionará información valiosa para futuros emprendedores, sino que también sentará las bases para estudios posteriores, contribuyendo al desarrollo académico y práctico del sector.

Según Palacio Aguirre et al. (2020), la integración de estos aspectos es clave para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de cualquier emprendimiento. Además, como destacan Pacheco y Ronquillo (2021), la identificación de oportunidades y desafíos específicos del contexto local permite diseñar estrategias más efectivas. Por ello, este trabajo no solo beneficiará a los emprendedores interesados en cocinas ocultas, sino que también contribuirá al desarrollo económico y social de la ciudad, promoviendo la innovación y la creación de empleo en el sector gastronómico. En resumen, este estudio de prefactibilidad es relevante porque combina un análisis técnico, financiero y legal para evaluar la viabilidad de un modelo de negocio innovador en Medellín.

5. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la viabilidad técnica, financiera y legal para la creación de una cocina oculta en la ciudad de Medellín.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el mercado objetivo de una cocina oculta, con el propósito de comprender las características del consumidor potencial, sus preferencias de consumo y hábitos de compra. Este análisis incluirá la segmentación del mercado, la identificación de nichos de oportunidad, así como la evaluación de la demanda. También se considerarán los competidores directos e indirectos en la ciudad de Medellín y las estrategias de diferenciación posibles.
- Caracterizar los aspectos técnicos y operativos del modelo de negocio, mediante la identificación de las condiciones necesarias para el funcionamiento eficiente de una cocina oculta. Este objetivo abordará temas como la ubicación ideal, el tamaño del espacio, la disposición del equipamiento, los flujos de trabajo y la gestión del personal. Además, se analizarán las necesidades tecnológicas, logísticas y de aprovisionamiento. El propósito es definir un modelo funcional que garantice eficiencia operativa y calidad en el servicio.
- Caracterizar los aspectos administrativos del modelo de negocio, mediante la identificación de la estructura organizacional, los perfiles de los cargos clave y los procesos de gestión necesarios para el funcionamiento eficiente de una cocina oculta. Este objetivo incluirá el análisis del talento humano requerido, la definición de funciones y responsabilidades, y los mecanismos de coordinación y control.
- Estimar los requerimientos financieros del proyecto y los riesgos asociados, con el fin de determinar la viabilidad económica del modelo de cocina oculta. Se estimará la inversión inicial requerida, los costos fijos y variables, así como los gastos destinados a estrategias de mercadeo y posicionamiento. A su vez, se identificarán y analizarán los principales riesgos financieros, operativos y del entorno, evaluando su probabilidad e impacto. Esto permitirá establecer posibles escenarios y estrategias de mitigación.
- Identificar los aspectos legales y normativos aplicables al funcionamiento de una cocina oculta, considerando el marco regulatorio vigente en Medellín y en Colombia. Se revisarán

los requisitos para la obtención de licencias, registros sanitarios y permisos de funcionamiento, así como las normas relacionadas con seguridad alimentaria, condiciones locativas, manejo de residuos y contratación de personal. El objetivo es asegurar el cumplimiento legal del proyecto y evitar sanciones o contingencias jurídicas.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Para este estudio, se empleará un enfoque mixto que combine métodos cualitativos y cuantitativos, con el objetivo de obtener una visión integral sobre la viabilidad de las cocinas ocultas en Medellín. Esta estrategia permitirá analizar datos numéricos clave y, al mismo tiempo, comprender las percepciones, motivaciones y desafíos que enfrenta el sector gastronómico en la ciudad.

6.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

- **Método cuantitativo:**

  Este enfoque permitirá examinar datos financieros y estadísticos con el fin de aportar precisión y objetividad al análisis. A través de este método se evaluarán proyecciones financieras, costos operativos y tendencias del mercado en el sector de entregas de alimentos a domicilio. También se analizarán datos sobre el comportamiento del consumidor, la frecuencia de pedidos y la demanda de este servicio en Medellín, con el fin de identificar patrones de crecimiento y rentabilidad (Creswell, 2014).

- **Método cualitativo:**

  Facilitará la comprensión de aspectos subjetivos como las percepciones y expectativas de los consumidores frente a las cocinas ocultas, las motivaciones de los emprendedores que han optado por este modelo y los desafíos regulatorios que enfrentan. A través de entrevistas semiestructuradas con propietarios de cocinas ocultas, expertos en gastronomía y representantes de entidades reguladoras, se buscará conocer en profundidad las experiencias y opiniones de los actores involucrados en este modelo de negocio (Creswell, 2014).

De acuerdo con Creswell (2014), el enfoque mixto es especialmente útil cuando se busca comprender un fenómeno desde múltiples perspectivas, combinando la precisión de los datos cuantitativos con la riqueza interpretativa del análisis cualitativo. La integración de ambos enfoques permitirá contrastar los hallazgos obtenidos y obtener una evaluación sólida y contextualizada de la viabilidad de las cocinas ocultas en Medellín, garantizando un análisis riguroso para la toma de decisiones en este sector en crecimiento.

6.2 LUGAR DE ESTUDIO

El estudio se desarrollará en la ciudad de Medellín, un entorno con un sector gastronómico en expansión y una creciente demanda de servicios de comida a domicilio. Esta ciudad ofrece condiciones propicias para el desarrollo de cocinas ocultas, lo que la convierte en un escenario ideal para evaluar la viabilidad de este modelo de negocio.

6.3 PARTICIPANTES

La población objetivo se dividirá en dos grupos principales:

- Emprendedores y dueños de cocinas ocultas y/o restaurantes tradicionales: Se les realizarán entrevistas semiestructuradas para explorar sus motivaciones, desafíos, estrategias operativas y percepción sobre la viabilidad de las cocinas ocultas en Medellín.
- Consumidores frecuentes de servicios de comida a domicilio: Se aplicarán encuestas para analizar sus hábitos de consumo, preferencias, nivel de satisfacción y percepción sobre las cocinas ocultas.

Se realizarán encuestas a 50 consumidores de comida a domicilio en Medellín y entrevistas semiestructuradas a 10 emprendedores y/o dueños de cocinas ocultas.

6.4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se emplearán fuentes primarias y secundarias para obtener un análisis integral:

- Fuentes primarias:
  1. Encuestas a consumidores para identificar sus hábitos de consumo, nivel de satisfacción y percepción sobre este modelo de negocio.
  2. Entrevistas semiestructuradas a emprendedores y expertos en la industria gastronómica para analizar los desafíos, oportunidades y tendencias del mercado.
- Fuentes secundarias:
  1. Estudios previos sobre cocinas ocultas para establecer antecedentes teóricos y casos de referencia.
  2. Datos de mercado que permitan evaluar la demanda actual y el crecimiento del sector en Medellín.
  3. Regulaciones locales para comprender el marco normativo que rige las cocinas ocultas, incluyendo requisitos sanitarios, fiscales y operativos.

6.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Encuestas:

- Objetivo: Recopilar datos cuantitativos sobre preferencias de consumo, frecuencia de uso de comida a domicilio y disposición a probar cocinas ocultas.
- Instrumento: Anexo #1.
- Ficha técnica: Anexo #2.

Entrevistas:

- Objetivo: Obtener información cualitativa sobre desafíos, oportunidades y experiencias en el sector.
- Instrumento: Anexo #3.

6.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de la información se realizará mediante enfoques cuantitativos y cualitativos:

- Análisis cuantitativo: Se procesarán los datos recolectados a través de encuestas utilizando Microsoft Excel. Se aplicarán técnicas de análisis descriptivo, como el cálculo de frecuencias y medias, para identificar patrones de consumo y preferencias del consumidor.
- Análisis cualitativo: Se analizarán las entrevistas mediante un análisis de contenido temático, identificando patrones y tendencias en las respuestas de los emprendedores y expertos del sector gastronómico. Se categorizarán los temas recurrentes en función de factores clave como desafíos operativos, estrategias de crecimiento y percepción sobre la regulación de las cocinas ocultas.

La integración de ambos enfoques permitirá una interpretación estructurada y fundamentada de los datos, proporcionando una visión más completa sobre la viabilidad de este modelo de negocio en Medellín.

6.7 ASUNTOS ÉTICOS Y CONFIABILIDAD

Este estudio seguirá principios éticos para garantizar la protección de los participantes y la validez de los resultados. Se asegurará la confidencialidad de la información proporcionada por los encuestados y entrevistados, protegiendo su identidad y datos personales. Además, la participación será voluntaria, informando a los participantes sobre los objetivos del estudio y

obteniendo su consentimiento previo. Para asegurar la confiabilidad de los datos, se emplearán técnicas de análisis rigurosas y se contrastarán las fuentes de información, garantizando la precisión y veracidad de los hallazgos (Anexo #4).

7. MARCO TEÓRICO

En esta sección, se describirán metodologías claves que son fundamentales para el correcto entendimiento y desarrollo del presente trabajo, de manera que brinden una visión clara de cada uno de ellos, permitiéndole al lector comprender de manera precisa el mensaje que se pretende transmitir, evitando cualquier tipo de confusión o ambigüedad al tener una interpretación consistente y alineada con los objetivos planteados en este estudio.

Acorde a la metodología de formulación y evaluación de proyectos de la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial), un proyecto es un conjunto de acciones planificadas, organizadas y coordinadas, que se orientan a alcanzar un resultado deseado en un periodo determinado, mediante la utilización eficiente de recursos disponibles. Se caracteriza por tener un objetivo claro y específico que busca resolver un problema o satisfacer una necesidad concreta. Posee una duración limitada, con un inicio y un fin definidos, y requiere la asignación de recursos (humanos, financieros, materiales y tecnológicos) que son limitados y deben usarse eficientemente. Los proyectos son únicos, ya que, aunque pueden parecerse a otros, cada uno responde a contextos y condiciones particulares. Además, implican la coordinación de actividades interrelacionadas, y suelen requerir la participación de distintos actores o disciplinas para lograr los resultados esperados en términos de productos, servicios o beneficios sociales y/o económicos (ONUDI, 2005). En el contexto de esta investigación, es fundamental entender los principios de gestión de proyectos para la viabilidad y el éxito del negocio.

De esta manera, los objetivos estratégicos se alcanzan mediante la identificación, formulación, evaluación, ejecución y seguimiento de proyectos que estén alineados con las prioridades nacionales y sectoriales de desarrollo. La metodología establece un enfoque estructurado y orientado a resultados, asegurando que cada proyecto contribuya de forma directa al logro de metas estratégicas:

1. *Identificación:* Se detecta un problema o necesidad y se analiza el contexto para justificar la intervención.
2. *Formulación:* Se diseña técnicamente el proyecto, estructurando objetivos, actividades, cronograma y presupuesto.

3. *Evaluación:* Se analiza la viabilidad económica, financiera, social y ambiental para decidir si el proyecto es viable.
4. *Financiación y aprobación:* Se gestionan y aseguran los recursos necesarios y se obtiene la aprobación formal para ejecutarlo.
5. *Ejecución:* Se implementan las actividades planificadas, se monitorean los avances y se gestionan los recursos.
6. *Seguimiento y evaluación:* se mide el cumplimiento de objetivos y el impacto del proyecto para generar aprendizajes y mejoras.

(ONUDI, 2005).

El ciclo de vida de un proyecto, según la metodología ONUDI, proporciona una estructura sistemática que facilita la gestión eficiente y orientada a resultados. Cada una de sus fases —desde la identificación hasta la evaluación final— cumple un papel fundamental en la alineación del proyecto con los objetivos estratégicos, permitiendo identificar necesidades reales, formular soluciones viables, evaluar su factibilidad y ejecutar intervenciones de manera controlada. Esta secuencia lógica de etapas contribuye a mitigar riesgos, optimizar el uso de recursos disponibles y asegurar la pertinencia, eficacia y sostenibilidad de los resultados. El seguimiento constante a lo largo del ciclo permite aplicar ajustes correctivos a tiempo, manteniendo el proyecto en coherencia con los criterios de calidad, tiempo, costo y alcance definidos. En contextos de creciente complejidad y dinamismo, aplicar rigurosamente el enfoque de ciclo de vida de la ONUDI resulta clave para fortalecer la toma de decisiones, mejorar la gestión integral de los proyectos y aumentar su impacto en el desarrollo.

La prefactibilidad de un proyecto es la primera etapa de un proyecto —valga la redundancia— que tiene como objetivo evaluar la viabilidad preliminar de una idea o iniciativa antes de invertir recursos significativos en su desarrollo. Durante esta fase, se analizan aspectos clave como el mercado, la tecnología, los costos, los beneficios y los riesgos para determinar si el proyecto es viable y justifica un estudio más detallado (factibilidad). (Baca Urbina, 2016).

Acorde a Gabriel Baca Urbina (2016)), los elementos que componen este estudio son:

1. Análisis de mercado: El análisis de mercado es fundamental para asegurar que la cocina oculta responda a las necesidades reales de los consumidores en Medellín, lo que nos lleva a considerar el siguiente aspecto: el análisis técnico.

2. Análisis técnico: Una vez definido el mercado, es crucial asegurar que la cocina oculta cuente con los recursos técnicos adecuados para operar eficientemente, lo que conecta directamente con el análisis financiero.

3. Análisis financiero: Este elemento evalúa los costos de inversión, los gastos operativos y las proyecciones de ingresos. Incluye la elaboración de un flujo de caja, el cálculo de la rentabilidad y la identificación de fuentes de financiamiento.

4. Análisis legal y regulatorio: Consiste en identificar las normativas y regulaciones que aplican al proyecto, como licencias sanitarias, permisos de operación y cumplimiento de leyes locales. Este análisis asegura que el negocio opere dentro del marco legal.

5. Análisis de riesgos: Este elemento identifica los posibles riesgos que podrían afectar el proyecto, como fluctuaciones en la demanda, cambios en las regulaciones o problemas en la cadena de suministro. Además, propone estrategias para mitigar estos riesgos. Con los aspectos legales claros, el análisis de riesgos permite anticipar y gestionar posibles desafíos, lo que nos lleva a considerar el impacto ambiental y social.

6. Impacto ambiental y social: Evalúa cómo el proyecto afectará al medio ambiente y a la comunidad. Incluye la identificación de posibles impactos negativos y la propuesta de medidas para minimizarlos, así como la identificación de beneficios sociales.

De igual forma, identificar y mitigar riesgos es un aspecto clave en cualquier proyecto. En una cocina oculta, los riesgos pueden incluir fallos en la cadena de suministro, cambios en regulaciones sanitarias y fluctuaciones en la demanda del mercado (Ahmed Khan et al., 2023). Estos son indispensables para validad la prefactibilidad de un proyecto.

A continuación, se procederá a la descripción detallada de una serie de conceptos fundamentales que resultan indispensables para la adecuada comprensión del presente trabajo:

1. **Cocina oculta (*Dark Kitchen/Ghost Kitchen/Virtual Kitchen*):** Es un modelo de negocio en el sector gastronómico basado en la preparación y venta de alimentos, exclusivamente para entrega a domicilio, sin un espacio físico para atención al cliente (Hakim et al., 2022). Este concepto ha ganado relevancia gracias a la digitalización y la creciente dependencia de las plataformas de entrega de alimentos, que facilitan la conexión entre los negocios y sus clientes.

2. **Plataformas de entrega de alimentos:** Son aplicaciones y sistemas digitales que facilitan la conexión entre restaurantes y clientes, permitiendo la gestión de pedidos y la logística de entrega (Cai et al., 2022). Estas plataformas han impulsado la digitalización en la industria gastronómica, optimizando procesos y mejorando la eficiencia operativa de los negocios.

3. **Digitalización en la industria gastronómica:** Es el uso de tecnología y herramientas digitales para optimizar la operación de los restaurantes, desde la gestión de pedidos hasta el análisis de datos de los clientes (Idris et al., 2023). A medida que la digitalización avanza, también surgen desafíos relacionados con la seguridad alimentaria, ya que garantizar la calidad e higiene de los productos sigue siendo una prioridad para los consumidores.

4. **Seguridad alimentaria:** Son un conjunto de normas y procedimientos destinados a garantizar la salubridad de los alimentos, un factor crucial en la percepción y aceptación de las cocinas ocultas (Pacheco y Ronquillo, 2023). El cumplimiento de estas normas no solo refuerza la confianza del consumidor, sino que también influye en la escalabilidad del modelo de negocio, permitiendo su crecimiento sostenible.

5. **Modelo de negocio escalable:** Es una estrategia empresarial que permite el crecimiento de una empresa sin que los costos aumenten proporcionalmente; son características clave de las cocinas ocultas (Ahmed Khan et al., 2023). Para lograr esta escalabilidad, es fundamental entender el comportamiento del consumidor en los servicios de entrega a domicilio y adaptar la oferta a sus necesidades y expectativas.

6. **Comportamiento del consumidor en entregas a domicilio:** Son los factores que influyen en la decisión de compra de los clientes que utilizan servicios de entrega de alimentos, como confianza, conveniencia y experiencia de usuario (Da Cunha et al., 2024). La comprensión de estos factores permite que los negocios se ajusten a las preferencias del mercado, siempre dentro del marco de las regulaciones vigentes en la industria gastronómica.

7. **Regulación de la industria gastronómica:** Son las normas y las leyes que rigen el funcionamiento de los establecimientos de comida, incluyendo licencias, higiene y fiscalización (Hakim et al., 2022). El cumplimiento de estas regulaciones es esencial para la operación de las cocinas ocultas, asegurando su legalidad y permitiendo su consolidación como una alternativa viable y sostenible dentro del sector gastronómico.

Estos conceptos permiten comprender los principales elementos que influyen en el funcionamiento y desarrollo de las cocinas ocultas dentro de la industria gastronómica. Desde la digitalización y el uso de plataformas de entrega hasta la regulación y seguridad alimentaria, cada concepto es clave para analizar la viabilidad y sostenibilidad de este modelo de negocio. Además, el comportamiento del consumidor y la escalabilidad juegan un papel fundamental en la adaptación de las cocinas ocultas a un mercado dinámico y competitivo. En conjunto, estos factores ofrecen una visión integral que facilita el diseño de estrategias innovadoras para la optimización y crecimiento de este sector.

8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y SECTORIAL

Macro entorno

El análisis PESTEL permite identificar el entorno macro que puede afectar directa o indirectamente la implementación del proyecto de una cocina oculta en la ciudad de Medellín. A continuación, se presentan los principales factores que influyen en la operatividad, sostenibilidad y escalabilidad del modelo de negocio propuesto:

1. Político

La estabilidad política de Colombia y la vocación emprendedora de la ciudad de Medellín representan un entorno favorable para el desarrollo de cocinas ocultas. Específicamente, el proyecto puede verse beneficiado por programas como el Fondo Emprender del SENA o las iniciativas de apoyo a MIPYMES lideradas por la Alcaldía de Medellín, que podrían facilitar el acceso a capital semilla (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022). Además, Medellín cuenta con iniciativas de innovación urbana como Ruta N, que podrían contribuir al ecosistema emprendedor. Sin embargo, la burocracia local podría representar un obstáculo en la tramitación de permisos sanitarios y de uso del suelo, especialmente si el proyecto se plantea operar desde un espacio compartido o de tipo domiciliario (Da Cunha et al., 2024).

2. Económico

La situación económica del país influye directamente sobre el comportamiento del consumidor y la rentabilidad del negocio. El modelo de cocina oculta ofrece una ventaja clave al requerir una inversión inicial menor que un restaurante tradicional (Ahmed Khan et al., 2023), lo que lo hace ideal para el contexto actual de incertidumbre económica. Además, en un entorno donde la informalidad laboral y el desempleo son significativos, estas cocinas ofrecen una opción viable para emprendedores con recursos limitados. Sin embargo, la inflación, el alza en los costos de insumos y servicios públicos, sumado al reducido poder adquisitivo de ciertos segmentos del mercado, podrían limitar el crecimiento del proyecto. Asimismo, los aumentos en los precios del combustible y la logística pueden impactar las tarifas de entrega y afectar la competitividad del negocio.

3. Social

La cultura de consumo de alimentos a domicilio está fuertemente arraigada en Medellín, lo que representa una gran ventaja para el proyecto. Este hábito, reforzado por la pandemia, implica que los consumidores ya están familiarizados con plataformas de entrega y con la lógica del servicio sin atención presencial (Hakim et al., 2022). Además, la población joven y trabajadora tiende a preferir soluciones alimentarias rápidas, accesibles y confiables. No obstante, existe una amenaza latente relacionada con la percepción de informalidad que puede asociarse a las cocinas sin local físico, por lo que el proyecto debe cuidar especialmente su presentación, comunicación y reputación digital (Cai et al., 2022). La inclusión de sellos de calidad, certificaciones sanitarias y campañas en redes sociales podría ser clave para superar estas barreras.

4. Tecnológico

El ecosistema tecnológico de Medellín favorece la operación de una cocina oculta, con alta penetración de plataformas como Rappi, Didi Food y Uber Eats, además del acceso a redes sociales y sistemas de gestión de pedidos. Esto permite visibilizar la marca, automatizar operaciones y llegar a segmentos específicos con bajo costo. La integración de herramientas de *business intelligence*, CRM y ERP, adaptados al sector gastronómico, permite incluso mejorar el análisis del comportamiento del consumidor. No obstante, el riesgo en este componente radica en la dependencia de plataformas que cobran comisiones elevadas, así como en la posibilidad de que emprendedores con baja alfabetización digital enfrenten barreras técnicas importantes (Idris et al., 2023).

5. Ecológico

La conciencia ambiental es una tendencia creciente entre los consumidores, especialmente en los segmentos jóvenes y urbanos. Esto representa una oportunidad para diferenciar el proyecto mediante el uso de empaques biodegradables, políticas de cero residuos y prácticas sostenibles en la cadena de suministro. Asimismo, se podrían establecer alianzas con proveedores locales para reducir la huella de carbono. La amenaza está en que la implementación de estas prácticas sostenibles puede incrementar los costos operativos y requerir alianzas logísticas específicas que no siempre están disponibles para pequeños emprendimientos (Da Cunha et al., 2024). Además,

las regulaciones futuras podrían imponer exigencias más estrictas en términos de trazabilidad y gestión de residuos.

6. Legal

El proyecto debe cumplir estrictamente con la normativa vigente, incluyendo la Resolución 2674 de 2013 (requisitos sanitarios), normativas de uso del suelo para actividad comercial y requisitos tributarios. El marco legal actual aún no contempla de forma clara la figura de cocinas ocultas domiciliarias, lo cual genera un área gris que podría derivar en sanciones o dificultades para operar si se fiscaliza bajo criterios tradicionales (Pacheco y Ronquillo, 2023). Sin embargo, la reciente discusión sobre plataformas digitales y nuevas economías podría abrir espacio para formalizar legalmente este tipo de modelos, lo cual representa tanto un desafío como una oportunidad.

En conclusión, el entorno actual de Medellín ofrece condiciones favorables para el desarrollo de cocinas ocultas, siempre que se gestionen adecuadamente los factores legales, económicos y ambientales. Este análisis PESTEL permite comprender los elementos externos que inciden en la prefactibilidad del proyecto y orienta la toma de decisiones estratégicas.

Ámbitos

Un análisis PESTEL con enfoque microeconómico permite identificar las oportunidades y las amenazas específicas del entorno, con el fin de identificar las oportunidades que pueden ser aprovechadas, al igual que las amenazas que requieren de un estudio de riesgos con su plan de mitigación.

A continuación, se presenta la tabla detallada con las oportunidades y amenazas detectadas en cada uno de los factores analizados:

Factor	Oportunidades	Amenazas
Político	- Programas gubernamentales de apoyo al emprendimiento y desarrollo de MIPYMES. - Incentivos para la formalización de negocios gastronómicos con enfoque digital.	- Retrasos en los trámites burocráticos para permisos de funcionamiento y licencias de uso del suelo. - Inestabilidad política que afecte políticas de apoyo.

Económico	- Menor inversión inicial frente a restaurantes tradicionales, permite iniciar con poco capital. - Flexibilidad para adaptarse a la demanda mediante costos variables. - Alta demanda por precios competitivos	- Inflación y aumento de costos de insumos. - Reducción del poder adquisitivo del consumidor. - Posible baja demanda en segmentos sensibles al precio. -Tarifas logísticas inestables.
Social	- Fuerte cultura de consumo a domicilio. - Preferencia por conveniencia, rapidez y precio. - Familiaridad de los consumidores con el modelo y uso de las apps de domicilio. - Incremento en la demanda para comida rápida, saludable y asequible.	- Cambios en tendencias alimentarias que podrían afectar la aceptación. - Percepción negativa por falta de visibilidad física del negocio. - Incremento en el cobro de comisión de las aplicaciones de domicilio.
Tecnológico	- Acceso a plataformas como Rappi, Didi Food, Uber Eats. - Uso de herramientas digitales de gestión y *marketing*. - Posibilidad de operar sin local físico ni empleados fijos. -Automatización de procesos.	- Alta dependencia de plataformas con comisiones elevadas. - Brechas tecnológicas que dificultan la adopción por nuevos emprendedores. - Dificultad para llegar a usuarios sin conocimientos tecnológicos.
Ecológico	- Posibilidad de implementar empaques sostenibles y reducir residuos. - Preferencia por negocios responsables con el medio ambiente. -Uso de proveedores locales.	- Mayores exigencias ambientales que elevan los costos. - Rechazo del consumidor por prácticas no sostenibles. - Dificultad de acceso a proveedores sostenibles locales o a pequeña escala.
Legal	- Normas claras para servicios de alimentos que otorgan legitimidad. - Apertura a regulación emergente para domicilio.	- Ambigüedad legal sobre cocinas ocultas domésticas. - Fiscalización creciente al comercio informal y de domicilios.

Tabla 1: Análisis microentorno

Núcleo

Las cocinas ocultas en Medellín se enmarcan en el código CIIU 5611 - Expendio a la mesa de comidas preparadas, que agrupa establecimientos dedicados a la preparación y comercialización de alimentos sin requerir atención presencial del cliente en el local. Sin embargo, es importante resaltar que este código incluye tanto restaurantes tradicionales como cocinas ocultas, por lo que

no es posible determinar con exactitud cuántas de estas corresponden exclusivamente a este modelo de negocio. No obstante, el crecimiento en el número de empresas registradas bajo este código sugiere una tendencia positiva en la adopción de este tipo de establecimientos. Según datos de la Cámara de Comercio de Medellín, el número de empresas registradas bajo este código aumentó en un 5.18% entre 2022 y 2023, reflejando la recuperación y expansión del sector gastronómico post-pandemia (análisis propio con datos de la Cámara de Comercio de Medellín, 2024). Este crecimiento ha sido impulsado, en gran medida, por la creciente demanda de servicios de comida a domicilio y el auge de plataformas digitales que facilitan la comercialización de estos productos.

Sector y subsector

Las cocinas ocultas han demostrado ser una alternativa viable para emprendedores y empresas del sector, ya que permiten reducir costos operativos relacionados con la infraestructura y el personal de servicio, optimizando la rentabilidad del negocio. La reducción de costos fijos, en comparación con los restaurantes tradicionales, permite a los negocios invertir más en estrategias de posicionamiento digital y mejora de la logística de entrega. Además, el modelo brinda mayor flexibilidad, facilitando la experimentación con nuevas marcas y menús sin incurrir en los riesgos financieros que implicaría un restaurante físico.

El sector de alimentos y bebidas representa aproximadamente entre el 3% y 4% del PIB colombiano, consolidándose como una industria clave en la economía del país (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2023). Dentro de este segmento, la adopción de modelos de negocio innovadores como las cocinas ocultas ha contribuido a dinamizar el mercado y diversificar la oferta gastronómica disponible para los consumidores. La evolución del consumo y la consolidación de plataformas de entrega han abierto oportunidades significativas para este tipo de negocios, permitiendo que operen con mayor eficiencia y respondan de manera ágil a los cambios en las preferencias del mercado.

Las oportunidades de crecimiento en este sector están vinculadas a factores como la expansión del mercado de domicilio, que ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por la digitalización y la comodidad que buscan los consumidores al pedir comida a domicilio. Asimismo, la eficiencia operativa de las cocinas ocultas permite eliminar costos asociados con la atención presencial, maximizando la capacidad de producción y mejorando los

márgenes de ganancia. Su flexibilidad y escalabilidad ofrecen a los emprendedores la posibilidad de adaptar sus modelos de negocio sin necesidad de grandes inversiones iniciales, minimizando los riesgos financieros y permitiendo un crecimiento más controlado.

A pesar de sus ventajas, las cocinas ocultas enfrentan desafíos importantes. Entre ellos se encuentra la falta de regulaciones claras que definan su operación y las condiciones sanitarias específicas para este tipo de establecimientos. Además, la alta competencia con restaurantes que han incorporado domicilio a sus estrategias de negocio representa un reto en términos de diferenciación y captación de clientes. Por esta razón, el desarrollo de estrategias de *marketing* digital y posicionamiento en plataformas de entrega es clave para destacar en un mercado cada vez más saturado.

En conclusión, el análisis del sector evidencia que las cocinas ocultas representan una alternativa atractiva y en crecimiento dentro de la industria gastronómica en Medellín. Sin embargo, su consolidación en el mercado dependerá de la capacidad de los emprendedores para adaptarse a las tendencias, optimizar sus modelos operativos y gestionar eficazmente los desafíos regulatorios y competitivos. La evolución de este modelo de negocio estará fuertemente ligada al crecimiento del comercio electrónico y la digitalización del consumo, elementos que continuarán redefiniendo el panorama del sector gastronómico en los próximos años.

Análisis estratégico

El análisis DOFA permite evaluar los factores internos y externos que afectan el crecimiento y sostenibilidad de las cocinas ocultas en Medellín. Este modelo de negocio ha ganado relevancia gracias a su eficiencia operativa y su alineación con las tendencias del mercado de domicilio y digitalización, aunque enfrenta retos asociados a la regulación, la competencia y la fidelización de clientes.

Fortalezas	Oportunidades
• Crecimiento del mercado de domicilio: Mayor demanda de comida a domicilio debido a cambios en hábitos de consumo. • Modelo de negocio innovador: Reducción de costos operativos y mayor eficiencia en producción y entrega.	• Creciente adopción de plataformas de domicilio: Empresas como Rappi y Uber Eats facilitan la conexión con más clientes. • Preferencia por experiencias gastronómicas diversificadas: Oportunidad para atender nichos específicos.

• Flexibilidad y escalabilidad: Permite expansión con menor inversión y rápida adaptación a la demanda. • Digitalización del sector gastronómico: Uso de herramientas tecnológicas mejora la competitividad.	• Avances en regulaciones y normativas: Posible marco legal más claro que brinde estabilidad al sector. • Tendencia hacia modelos de negocios sostenibles: Mayor interés en empaques ecológicos y producción responsable.
Debilidades	Amenazas
• Falta de regulación específica: Incertidumbre en la operación y confianza de inversionistas. • Alta dependencia de plataformas de domicilio: Costos de comisión y cambios en políticas afectan la rentabilidad. • Dificultad para construir lealtad de marca: Sin un espacio físico, la fidelización depende de *marketing* digital. • Competencia con restaurantes tradicionales: Muchos han integrado domicilio en su estrategia, reduciendo la ventaja competitiva	• Competencia creciente en el sector: Saturación del mercado de cocinas ocultas y restaurantes virtuales. • Cambios en el comportamiento del consumidor: Factores económicos pueden impactar la demanda. • Posibles restricciones normativas futuras: Regulaciones más estrictas pueden afectar la sostenibilidad del negocio. • Dependencia de la infraestructura tecnológica: Fallos en plataformas de domicilio pueden afectar la operación.

Tabla 2: DOFA

A pesar de los desafíos, las oportunidades de expansión y optimización del modelo de cocinas ocultas son significativas. La clave para su éxito radica en la adaptación a las tendencias del mercado, la optimización de costos y el fortalecimiento de estrategias digitales que permitan diferenciarse en un entorno cada vez más competitivo.

9. ESTUDIO DE MERCADO

9.1 PRODUCTO O SERVICIO

El modelo de negocio propuesto consiste en la implementación de una cocina oculta (*dark kitchen*) en la ciudad de Medellín, orientada exclusivamente a la producción y comercialización de alimentos preparados para entrega a domicilio. A diferencia de los restaurantes tradicionales, este modelo prescinde de espacios físicos para atención al público, lo que permite reducir significativamente los costos operativos, optimizar la operación y aumentar la rentabilidad (Vivir en El Poblado, 2020).

El valor agregado del servicio radica en su eficiencia operativa, rapidez de adaptación al mercado, menor inversión inicial y la posibilidad de desarrollar múltiples marcas o líneas gastronómicas desde un mismo espacio físico. Esto permite atender nichos de mercado con propuestas especializadas, como comida saludable, internacional, vegana o *express*, según la demanda identificada (Casa Cuatro, 2025).

La necesidad que busca solucionar este modelo es la de ofrecer una opción gastronómica de alta calidad, rápida y confiable, adaptada a los nuevos estilos de vida de los consumidores urbanos que priorizan la conveniencia, el tiempo y el acceso digital.

Segmentos estratégicos:

- Jóvenes profesionales (25-40 años) que priorizan rapidez y la atención personalizada.
- Hogares unipersonales o parejas sin hijos.
- Consumidores recurrentes de domicilio (2 o más veces por semana).
- Usuarios de plataformas digitales de entrega (Rappi, Uber Eats, Didi Food).

Posible diversificación:

- Creación de marcas virtuales enfocadas en distintos tipos de cocina.
- Alianzas con influenciadores o chefs para el desarrollo de menús temáticos.
- Comercialización de combos semanales o planes de alimentación personalizada

9.2 DEMANDA

Dado que no se desarrollarán instrumentos de campo, la estimación de la demanda se basa en datos secundarios. Según la Cámara de Comercio de Medellín (2023), el consumo de comida a domicilio en la ciudad aumentó un 38% entre 2021 y 2023. Además, se estima que el 65% de los consumidores entre 20 y 40 años ordenan alimentos por aplicaciones al menos dos veces por semana (Hakim et al., 2022).

Para efectos del estudio, se proyecta atender un promedio inicial de entre 30 y 40 pedidos diarios, lo que representa entre 900 y 1.200 pedidos mensuales, con un valor promedio estimado de $28.000 COP. Este volumen de ventas se ajustará conforme a las estrategias de *marketing*, fidelización y expansión de marcas internas. De acuerdo con el crecimiento del modelo de cocinas ocultas en Colombia, se estima que cada cocina oculta tiene la capacidad de gestionar entre 20 y 100 pedidos diarios, dependiendo de la ubicación y la estrategia de la marca (Semana, 2021). Además, el valor promedio en estas operaciones varía entre $20.000 y $25.000 COP, lo que se ajusta al estimado de este estudio (Lab Gato Dumas, 2021). La rentabilidad de las cocinas ocultas ha mostrado ser significativamente superior a la de los restaurantes tradicionales, dado que los costos fijos son considerablemente menores, lo que respalda la viabilidad de este modelo de negocio (Lab Gato Dumas, 2021; Semana, 2021).

Estrategias de penetración:

- Lanzamiento con promociones por tiempo limitado.
- Alianzas con plataformas de domicilio para posicionamiento inicial.
- Oferta de combos económicos en horarios de baja demanda.
- Incentivos por recompra y programas digitales de lealtad.
- Campañas por fechas especiales.

9.3 OFERTA

El mercado actual en Medellín cuenta con una creciente presencia de cocinas ocultas, además de restaurantes tradicionales que han incorporado el domicilio en su modelo de negocio. Sin embargo, muchos de estos competidores aún no aprovechan de manera óptima las herramientas de *marketing* digital, ni cuentan con operaciones centralizadas para manejar múltiples marcas (La República, 2021).

Competencia directa:

- Cocinas ocultas ya establecidas. Según el código CIIU 5611 —correspondiente a "actividades de restaurantes"—, la Cámara de Comercio de Medellín registra aproximadamente 150 unidades económicas que podrían clasificarse como cocinas ocultas, con base en el análisis de actividad comercial sin atención al público reportado por el DANE (2023).
- Restaurantes tradicionales con alta capacidad de reparto.

Posicionamiento propuesto:

- Cocina especializada con oferta diversa y adaptable, gestionada digitalmente.
- Marca joven, innovadora, con fuerte presencia en redes y en apps de domicilio.
- Altos estándares de higiene, empaque ecológico, servicio rápido, atención y productos personalizados como factores diferenciales.

9.4 PRECIO

El precio será determinado por una estrategia basada en el valor percibido, buscando un equilibrio entre rentabilidad y competitividad en el mercado. Se proyectan tres niveles de menú:

Línea de producto	Precio estimado por unidad	Valor agregado
Económica (menús diarios)	$18.000 - $22.000	Rápida rotación, volumen alto
Estándar (marca principal)	$25.000 - $32.000	Porciones generosas, empaque ecológico y productos de calidad
Premium o *gourmet*	$35.000 - $45.000	Alianzas con chefs o propuestas personalizadas

Tabla 3: Estrategia de precios

Estos rangos de precios se alinean con los valores observados en el mercado actual:

- Segmento económico: Los menús diarios, conocidos como "corrientazos", tienen precios que varían según la ubicación en Medellín. Por ejemplo, en el centro de la ciudad, el precio promedio es de $11.000, mientras que en zonas del sur puede alcanzar los $19.500 (El Colombiano, 2024).
- Segmento estándar: Restaurantes de comida rápida ofrecen platos como hamburguesas y salchipapas en un rango de $20.000 a $32.500. Por ejemplo, en "El Coste Comidas

Rápidas", una hamburguesa sencilla cuesta $20.000, y una hamburguesa doble carne alcanza los $32.500 (Rappi, 2024).

- Segmento *premium*: Restaurantes *gourmet* ofrecen menús completos para dos personas en rangos de $85.000 a $195.000, lo que equivale a aproximadamente $42.500 a $97.500 por persona. Por ejemplo, "Chef Gourmet" ofrece *bowls* de salmón y vegetales por $43.900 (Rappi, 2024).

La estrategia de precios contempla flexibilidad para días promocionales, lanzamientos y fidelización por frecuencia de compra (Revista Diners, 2021). Esto implica la implementación de descuentos temporales, campañas por fechas especiales, menús especiales de lanzamiento y combos atractivos en horarios de baja demanda, lo cual busca incentivar el tráfico inicial hacia la marca y generar recurrencia. Además, se plantea la creación de programas de lealtad digital que ofrezcan recompensas por pedidos frecuentes, como cupones, envíos gratuitos o productos adicionales sin costo. Estas tácticas permiten mantener la competitividad en un mercado con alta sensibilidad al precio, sin comprometer la percepción de valor. La estrategia también considera la posibilidad de realizar ajustes dinámicos basados en la respuesta del mercado, evaluando constantemente el comportamiento del consumidor y los márgenes operativos. En conjunto, el precio se convierte en una herramienta clave no solo para captar clientes, sino también para construir relaciones sostenibles y rentables en el tiempo.

9.5 COMERCIALIZACIÓN

El modelo de comercialización propuesto para la cocina oculta será completamente digital, en línea con la naturaleza del negocio y las tendencias actuales del consumo gastronómico. Dado que no se contará con un punto físico para atención al cliente, la estrategia se enfocará en plataformas tecnológicas que permitan visibilizar la oferta, gestionar pedidos y garantizar una experiencia de compra eficiente y confiable.

Se utilizarán dos tipos de canales: externos (plataformas de domicilio) e internos (canales propios de comunicación y venta directa). Entre los canales externos se encuentran aplicaciones reconocidas como Rappi, Uber Eats y Didi Food, que ofrecen un alto alcance, visibilidad inmediata ante miles de usuarios y logística integrada. No obstante, estos canales implican costos significativos que deben ser considerados dentro del flujo de caja financiero. Por ejemplo, Rappi cobra a los restaurantes comisiones que oscilan entre el 20% y el 30% del valor del pedido,

dependiendo de la ciudad, tipo de restaurante y modalidad del servicio (Rappi, 2024). Estos porcentajes pueden reducir considerablemente los márgenes de rentabilidad, especialmente para negocios en etapa de lanzamiento o con productos de bajo precio unitario.

Por otro lado, se desarrollarán canales propios como el uso de WhatsApp Business, redes sociales (Instagram y Facebook) y una página web con botón de pedidos integrado. Estos canales permiten un mayor control operativo, una relación directa con el cliente y menores costos de intermediación. No obstante, también requieren inversiones sostenidas en publicidad digital. En Colombia, el costo por mil impresiones (CPM) en plataformas como Facebook Ads oscila entre $5.000 y $15.000 COP, mientras que en Instagram puede llegar hasta $18.000 COP. Además, el costo por conversión puede superar los $50.000 COP, dependiendo del sector y la segmentación (Laboratorio Web, 2025; The Creative Marketing Collective, 2025).

La estrategia comercial incluirá también alianzas con *microinfluencers* gastronómicos, campañas geolocalizadas en redes sociales, activaciones por temporadas y convenios con empresas de oficinas o *coworking* cercanos. El *marketing* de *influencers* ha crecido en Colombia un 35% respecto a 2020, y actualmente las marcas destinan hasta el 30% de su presupuesto digital a colaboraciones con este tipo de creadores de contenido (Revista P&M, 2023). Los costos por publicación patrocinada con *microinfluencers* pueden oscilar entre $50 y $300 USD, dependiendo del alcance y la tasa de interacción (Influency.me, 2023).

Asimismo, se valorará la creación de un canal exclusivo de pedidos mediante suscripciones o planes semanales, especialmente orientados a públicos que buscan soluciones prácticas y saludables. En conjunto, la estrategia de comercialización se fundamenta en una arquitectura de canales eficiente, flexible y centrada en el usuario, que combina visibilidad masiva con atención personalizada. Es clave tener en cuenta los costos asociados a cada canal y a las estrategias de promoción, para garantizar tanto la competitividad como la sostenibilidad financiera del modelo de negocio.

9.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La estrategia de promoción y publicidad para la cocina oculta estará centrada en medios digitales, alineada con la naturaleza virtual del modelo de negocio. Se priorizará el uso de

herramientas accesibles, medibles y altamente segmentables para lograr un posicionamiento rápido, generar visibilidad de marca, atraer a los primeros clientes y fomentar la recompra.

Inicialmente, se implementará una campaña de expectativa en redes sociales como Instagram y TikTok, enfocada en el *storytelling* de la marca, mostrando el detrás de cámaras de la cocina, el proceso creativo de los menús y los valores diferenciales del servicio. Posteriormente, se dará paso a un lanzamiento oficial con promociones limitadas, como combos de introducción, descuentos por primera compra y cupones de envío gratuito, lo cual incentivará el tráfico hacia las plataformas de pedido.

Una parte fundamental de la estrategia será el trabajo con *microinfluencers* gastronómicos locales, quienes tienen una comunidad de seguidores fieles y alta credibilidad en el nicho. Estas colaboraciones permitirán generar contenido auténtico y recomendaciones orgánicas del servicio, lo cual puede tener un mayor impacto en la decisión de compra que la publicidad pagada tradicional. Además, se utilizarán anuncios segmentados en redes sociales, dirigidos geográficamente a zonas de cobertura de la cocina (como Laureles, Belén, El Poblado, entre otras) y filtrados por intereses, edad y comportamientos digitales relacionados con el domicilio de alimentos.

Otra táctica clave será la fidelización a través de programas de recompensas digitales. Estos incluirán beneficios por recompra, códigos promocionales personalizados, sorteos mensuales y una base de datos para el envío de promociones a través de WhatsApp y correo electrónico. Esta estrategia busca no solo captar nuevos usuarios, sino mantener la recurrencia de los clientes frecuentes.

Finalmente, se reforzará la imagen de marca con una línea gráfica coherente, empaques personalizados y mensajes que conecten con los valores de innovación, cercanía y sostenibilidad. En conjunto, la estrategia de promoción no solo se enfocará en vender productos, sino en construir una comunidad digital activa, leal y alineada con el propósito de la marca.

Ilustración 1: Promoción y publicidad

9.7 ESTUDIO DE MATERIAS PRIMAS

En el marco del estudio de mercado, resulta indispensable incluir un análisis de las materias primas esenciales para el funcionamiento de la cocina oculta, ya que estas impactan directamente en los costos operativos, la capacidad de producción y la calidad del producto final. Este estudio se enfoca en el 20% de las materias primas que representan el 80% del consumo en términos de volumen y valor, conforme al principio de Pareto aplicado a la gestión de inventarios (Slack et al., 2020). Asimismo, se identifican aquellas materias primas consideradas complejas o de difícil acceso, debido a su estacionalidad, costos variables o restricciones logísticas.

A) Materias primas críticas por volumen y valor (80/20):

1. Pollo fresco: Principal proteína utilizada en múltiples preparaciones. Alta rotación. Se adquiere semanalmente en centros de acopio o distribuidores certificados. Su precio ha mostrado variabilidad en los últimos años, con alzas promedio del 12% anual por efectos inflacionarios y aumento en los costos de alimentación animal (MinAgricultura, 2023). La demanda se mantiene alta y constante, siendo uno de los productos más comercializados en el sector de comidas rápidas.
2. Arroz: Base de varios platos del menú. Tiene un bajo costo unitario pero un uso intensivo. Su oferta es estable en el mercado nacional, y su precio fluctúa ligeramente en función de la cosecha y del transporte (Fenalce, 2022).
3. Verduras frescas (tomate, cebolla, lechuga): Se utilizan diariamente como ingredientes esenciales. Se adquieren a través de mercados mayoristas como la Central Mayorista de Antioquia. Presentan cierta volatilidad de precios por factores climáticos y de transporte. Se recomienda contar con al menos dos proveedores para evitar interrupciones.
4. Aceite vegetal: Insumo transversal en la mayoría de las preparaciones. Su precio ha experimentado alzas significativas desde 2021, debido al contexto internacional de oferta restringida de aceite de palma y girasol (FAO, 2023). Representa una de las materias primas con mayor impacto en el costo por unidad.
5. Empaques biodegradables: No forman parte del alimento, pero son fundamentales para la experiencia del cliente. Su demanda ha crecido por razones ecológicas y de marca. Son más costosos que los empaques convencionales (hasta 40% más), pero aportan valor agregado a la percepción del servicio (Revista Dinero, 2023).

B) Materias primas complejas o de difícil acceso:

1. Quinoa, productos sin gluten, ingredientes veganos especializados:
   Estos insumos responden a líneas de menú personalizadas y saludables. Su disponibilidad puede estar limitada por la oferta local, por lo cual es necesario prever compras anticipadas o trabajar con distribuidores especializados.

2. Hierbas frescas no convencionales (albahaca morada, eneldo, rúgula):

Utilizadas en platos *gourmet* o fusión. Son altamente perecederas y no siempre disponibles en grandes volúmenes. Requieren una cadena de suministro rápida y refrigeración adecuada.

La siguiente tabla resume las variables más relevantes que deben monitorearse constantemente: demanda estimada, precio promedio, disponibilidad en el mercado local o nacional y el tipo de canal de comercialización utilizado. Esta información permite tomar decisiones más acertadas respecto a compras, negociaciones con proveedores, costos del menú y diseño de estrategias logísticas.

Materia prima	Demanda estimada	Precio promedio (COP/kg o unidad)	Oferta / localización	Comercialización / proveedor
Pollo fresco	Alta	$10.200 – $11.500/kg	Nacional, Antioquia	Distribuidores certificados / Cavas / Central
Arroz	Alta	$2.300 – $3.000/kg	Nacional	Mayoristas de abarrotes
Tomate, cebolla, lechuga	Alta	$1.800 – $3.500/kg	Regional (Central Mayorista)	Proveedores locales / Mayoristas
Aceite vegetal	Alta	$9.800 – $11.000/litro	Nacional / importado	Grandes superficies / Distribuidores
Empaques biodegradables	Media	$280 – $500 unidad	Nacional / importado	Mayoristas / Proveedores especializados
Quinoa / productos especiales	Media-baja	$8.000 – $14.000/kg	Importado o nichos locales	Almacenes saludables / E-commerce

Hierbas frescas especiales	Baja	$4.500 – $7.500 por atado pequeño	Producción artesanal / semillero	Mercados agroecológicos / Productores directos

Tabla 4: Análisis de variables por insumo

Este análisis permitirá al proyecto establecer acuerdos con proveedores confiables, definir márgenes adecuados y prever contingencias logísticas. Asimismo, se recomienda implementar un sistema de control de inventario y trazabilidad para minimizar pérdidas y optimizar los costos de operación. A mediano plazo, se podría explorar la compra directa a productores o la conformación de una red de abastecimiento compartido con otros emprendedores gastronómicos para mejorar el poder de negociación y reducir costos por volumen (Porter, 1998).

9.8 MEZCLA DE MERCADEO

La mezcla de mercadeo, también conocida como *marketing mix*, es una herramienta fundamental para estructurar estrategias comerciales efectivas. Esta se compone de variables controlables que una empresa utiliza para influir en la decisión de compra del consumidor y lograr sus objetivos en el mercado. Tradicionalmente, se estructura en torno a las "4P": Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción (Kotler y Keller, 2016). En el contexto del modelo de cocina oculta propuesto, esta mezcla se adapta a las condiciones del entorno digital y a los hábitos de consumo urbano de Medellín.

Producto: El producto ofrecido por la cocina oculta consiste en alimentos preparados para entrega a domicilio, con un enfoque en comida rápida, saludable y *gourmet*. Se desarrollarán líneas virtuales de producto diferenciadas por marca para satisfacer distintos segmentos del mercado, como menús veganos, platos *fitness*, propuestas internacionales y comida típica colombiana modernizada. Cada producto incluirá atributos como empaques biodegradables y personalizados, presentación atractiva, porciones adecuadas, calidad de ingredientes y preparación artesanal. Además, se incorporarán opciones de personalización (por ejemplo, elegir proteína, tipo de arroz o salsas) como parte del valor agregado, lo cual responde a las preferencias del consumidor moderno de Medellín, que prioriza la conveniencia sin sacrificar variedad ni salud.

Precio: La estrategia de precios se diseñará con base en el valor percibido por el cliente y el posicionamiento de cada marca o línea. Se establecerán tres niveles de precios: menú económico

(desde $18.000), menú estándar (entre $25.000 y $32.000) y menú *gourmet* o *premium* (entre $35.000 y $45.000), permitiendo capturar distintos niveles de ingresos. Esta estructura permite operar con márgenes sostenibles mientras se ofrece una percepción de accesibilidad y diferenciación. La estrategia incluirá precios dinámicos en horarios de baja demanda, campañas promocionales por temporada (como Día de la Madre, Halloween, etc.), y beneficios como cupones digitales, envíos gratuitos por volumen y descuentos por referidos o recompra. Estos mecanismos permitirán estimular la demanda en el corto plazo y construir lealtad en el largo plazo.

Plaza (distribución): En coherencia con la naturaleza del modelo, la distribución será completamente digital, apoyada en una estructura logística eficiente. Se operará a través de plataformas como Rappi, Uber Eats y Didi Food, aprovechando su alcance masivo, algoritmos de geolocalización y sistemas integrados de pago y entrega. Paralelamente, se fortalecerán canales propios como una página web con botón de pedidos, Instagram Shopping, WhatsApp Business y atención personalizada por redes sociales. Esta doble estrategia permite visibilidad, control y ahorro en comisiones. El área de cobertura inicial será Laureles, El Poblado, Belén y parte de Envigado, con proyección de expansión hacia otras comunas con alta densidad de jóvenes profesionales y trabajadores remotos. En etapas posteriores, se contempla el desarrollo de una flota logística propia para mejorar tiempos de entrega y fidelizar al cliente.

Promoción: La promoción se centrará en estrategias digitales, aprovechando la alta penetración de redes sociales y el crecimiento del comercio electrónico en Medellín. Se desarrollarán campañas de expectativa y lanzamiento mediante *storytelling* de la marca, mostrando el detrás de cámaras de la cocina, procesos creativos y valores diferenciales (como sostenibilidad, calidad artesanal, o cercanía con el cliente). Se trabajará con microinfluenciadores gastronómicos locales para generar recomendaciones orgánicas y contenido auténtico. Se diseñarán anuncios pagados y segmentados por geolocalización, intereses y comportamiento de compra, complementados con sorteos, promociones cruzadas y *marketing* de contenido en video. A esto se sumarán programas de fidelización digital con recompensas por recurrencia, promociones personalizadas por WhatsApp y correos automatizados. El objetivo es lograr un posicionamiento claro, diferenciarse de competidores y construir una comunidad alrededor de la marca.

Esta mezcla de mercadeo integral y adaptada a un entorno digital busca posicionar la cocina oculta como una alternativa competitiva, moderna y alineada con las nuevas dinámicas del

consumo urbano en Medellín. Al articular producto, precio, plaza y promoción de manera coherente, se busca maximizar el valor para el cliente y asegurar la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

10. ESTUDIO TÉCNICO

10.1 ANÁLISIS DE LA LOCALIZACIÓN ÓPTIMA

La selección de una ubicación estratégica es fundamental para el éxito de una cocina oculta. A nivel de macrolocalización, se priorizan zonas de Medellín con alta densidad poblacional y demanda significativa de servicios de domicilio, como El Poblado, Laureles, Envigado y Belén. Estas áreas presentan una concentración elevada de usuarios activos en plataformas de *delivery*, lo que incrementa las oportunidades de captación de pedidos (Buengusto, 2024).

En cuanto a la microlocalización, es esencial seleccionar espacios que cumplan con las normativas sanitarias y de uso de suelo, además de contar con infraestructura adecuada para la operación de una cocina industrial. Empresas como Delocal ofrecen 11 cocinas ocultas en Medellín con áreas entre 16 m² y 51 m², listas para operar y con alquileres mensuales desde $110.000 COP por metro cuadrado, lo que equivale aproximadamente a $1.760.000 COP para un espacio de 16 m² (Delocal, 2025). Estas cocinas están ubicadas en barrios estratégicos, facilitando la logística de entrega y el acceso a proveedores.

10.2 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

La capacidad de producción de la cocina oculta se ha estimado en función de las proyecciones de demanda, la infraestructura disponible y la capacidad financiera del proyecto. Según lo definido en el estudio de mercado, se proyecta atender entre 30 y 40 pedidos diarios, lo cual representa un rango de 900 a 1.200 pedidos mensuales en una operación estándar de seis días a la semana.

Este volumen de producción se considera viable dentro de un espacio de cocina de aproximadamente 16 a 20 m², como los ofrecidos por operadores especializados en cocinas ocultas en Medellín (Delocal, 2025). Dicho espacio permite la implementación de una línea de producción eficiente para operaciones monomarca o multimarca, con capacidad para atender hasta 60 pedidos diarios, si se optimizan los tiempos de preparación y se establecen turnos de personal.

La operación se distribuirá en dos franjas horarias principales: de 11:30 a.m. a 3:00 p.m. (almuerzo) y de 6:00 p.m. a 9:30 p.m. (cena), concentrando así la producción en las horas de mayor

demanda. En promedio, se prevé una producción de 5 a 7 pedidos por hora, dependiendo del menú y la complejidad de los platos. Esta estimación es coherente con los tiempos estándar de preparación en cocinas ocultas, que oscilan entre 6 y 10 minutos por pedido (Rappi Aliados, 2023).

La capacidad instalada se diseñará para permitir un margen de maniobra ante incrementos temporales en la demanda, sin comprometer la calidad ni los tiempos de entrega. Además, se contempla la posibilidad de escalar el modelo mediante la incorporación de nuevas marcas virtuales en la misma cocina, lo que permitirá aprovechar al máximo la infraestructura existente y generar mayores ingresos por metro cuadrado utilizado.

10.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

10.3.1 Proceso productivo

El proceso productivo en una cocina oculta se centra en la eficiencia y la estandarización para garantizar la calidad y la rapidez en la entrega de los pedidos. El flujo operativo se puede describir en las siguientes etapas:

1. *Recepción de insumos:* Verificación y almacenamiento de materias primas, asegurando el cumplimiento de las normas de higiene y conservación.

2. *Mise en place:* Organizar y preparar las bases (salsas, cocciones previas, cortes, marinado, entre otros) antes del inicio del servicio, para optimizar tiempos de producción. Esta etapa permite tener todos los elementos listos y ordenados para responder con agilidad una vez inicie el flujo de pedidos.

3. *Recepción y confirmación del pedido:* Se recibe el pedido a través de los canales de atención, se registra en el sistema de gestión y se genera una notificación interna para el equipo de cocina. Inmediatamente después, se procede a confirmar el pedido al cliente, indicando el tiempo estimado de entrega, el número de orden y la validación del pago. En caso de que no sea posible preparar el pedido, se cancelará la orden solicitada y el flujo finalizará para dicho pedido.

4. *Preparación:* Procesamiento y cocción de los alimentos según recetas estandarizadas.

5. *Control de calidad:* Se realiza una verificación visual y funcional del producto (presentación, frescura, temperatura, ausencia de errores), según los protocolos internos de calidad. En caso de no cumplir con dichos parámetros, se regresará el pedido a la cocina para realizar su correcta preparación.

6. *Empaque:* Embalaje de los productos utilizando materiales adecuados para mantener la temperatura y presentación.

7. *Despacho:* Entrega de los pedidos a los repartidores de las plataformas de *delivery* o a clientes en modalidad para llevar.

Este proceso se apoya en un diseño de *layout* funcional que optimiza el espacio disponible, facilitando el movimiento del personal y la eficiencia en la producción. La implementación de sistemas de gestión de pedidos y control de inventarios es esencial para mantener la calidad y consistencia del servicio.

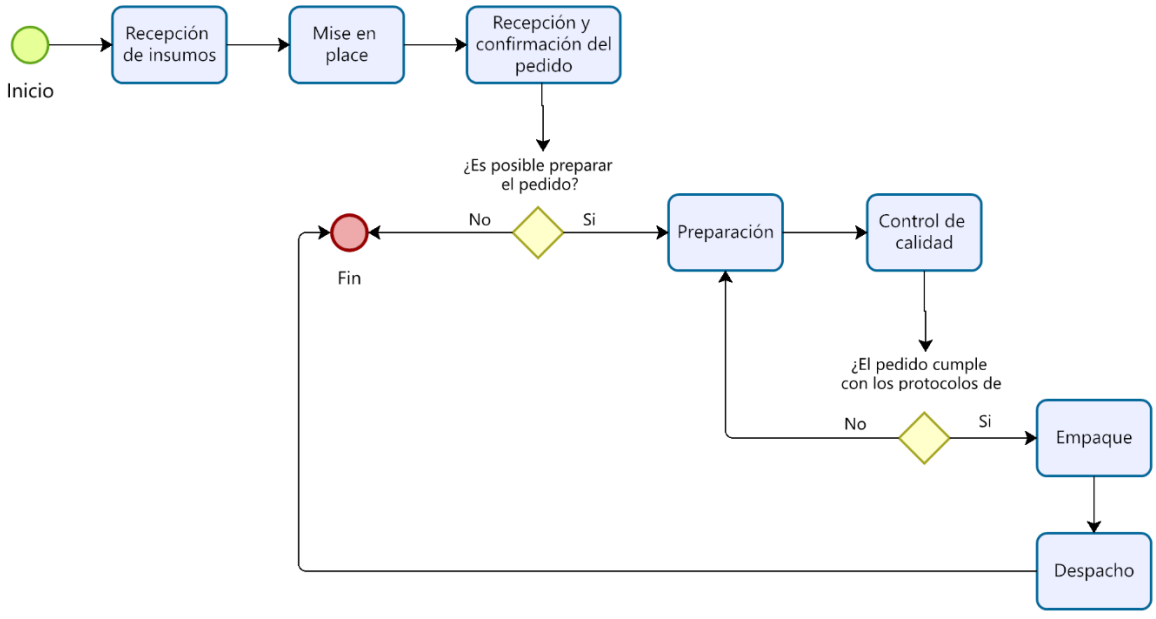

Ilustración 2: Flujograma proceso productivo

10.3.2 Obras físicas, equipos, tecnología

La infraestructura de una cocina oculta debe estar diseñada para optimizar el flujo de trabajo y garantizar la eficiencia en la preparación y entrega de alimentos. Las áreas esenciales incluyen:

- **Almacenamiento:** Espacios adecuados para la conservación de ingredientes secos y perecederos, con sistemas de refrigeración y congelación que cumplan con las normativas sanitarias.
- **Preparación y cocción:** Zonas equipadas con estufas industriales, hornos, freidoras y otros equipos necesarios para la elaboración del menú.
- **Empaque y despacho:** Áreas destinadas al embalaje de los pedidos y su entrega a los repartidores, asegurando la calidad y presentación del producto final.
- **Control operativo de pedidos:** Pantalla digital o monitor conectado a la plataforma de gestión de pedidos. Esta herramienta, conocida como KDS (Kitchen Display System), permite visualizar en tiempo real cada orden recibida, con información detallada sobre los productos solicitados, especificaciones del cliente (sin cebolla, extra picante, cambio de acompañamiento, etc.), tiempos de preparación y estatus del pedido.

Según información recopilada de proveedores especializados en gastronomía industrial en Colombia, como Joserrago, Zingal y America Food Solutions, el costo aproximado para el equipamiento básico de una cocina oculta incluye los principales elementos necesarios para operar de manera eficiente y cumplir con los estándares del sector. Esta inversión contempla desde estufas industriales hasta sistemas de refrigeración y extracción de aire:

- Estufas industriales de 6 a 8 puestos: Aproximadamente $7.200.000 COP.
- Hornos industriales: Entre $3.000.000 y $5.000.000 COP.
- Freidoras comerciales: Alrededor de $2.500.000 COP.
- Refrigeradores y congeladores industriales: Entre $3.000.000 y $6.000.000 COP.
- Sistemas de extracción de aire: Aproximadamente $2.000.000 COP.

Además, es fundamental implementar tecnologías que permitan la gestión eficiente de pedidos y el control de inventarios. Esto incluye:

- Sistemas POS (Point of Sale): Para el registro y seguimiento de ventas.
- *Software* de administración de cocina: Que facilite la planificación de menús, gestión de inventarios y análisis de datos operativos.

La inversión inicial para montar una cocina oculta básica en Colombia se estima en aproximadamente $40.000.000 COP, incluyendo adecuaciones, permisos y equipamiento. Este monto representa una fracción del costo requerido para establecer un restaurante tradicional con atención al público, que puede superar los $400.000.000 COP. Esta diferencia significativa en la inversión inicial hace que las cocinas ocultas sean una opción atractiva para emprendedores y empresarios del sector gastronómico (Montenegro, 2023; La República, 2021).

10.3.3 Estrategia de producción

La estrategia de producción se basa en una configuración flexible que permita adaptarse a la demanda variable y a las tendencias del mercado. Se propone una operación multimarcas, donde una misma cocina pueda producir diferentes líneas de productos, optimizando el uso de recursos y ampliando la oferta al cliente. Este modelo permite escalar el negocio sin necesidad de incrementar significativamente los costos operativos (Cocinas Ocultas, 2023).

La producción se organizará en turnos que maximicen la capacidad instalada, considerando picos de demanda en horarios específicos. Además, se implementarán protocolos de control de calidad y seguridad alimentaria para garantizar la consistencia y la satisfacción del cliente. Este enfoque permite mantener la competitividad en un mercado altamente sensible al precio sin comprometer la calidad del producto ni la experiencia del cliente.

10.3.4 Calcular

Para estimar el costo de prestación del servicio y el punto de equilibrio del proyecto, se ha realizado un cálculo basado en la estructura de costos fijos, variables y de inversión inicial de una cocina oculta en Medellín.

La inversión inicial estimada es de aproximadamente $40.000.000 COP, incluyendo adecuaciones locativas, permisos, equipos de cocina, tecnología y mobiliario básico (Montenegro, 2023; La República, 2021). A esto se suma un canon de arrendamiento mensual estimado de $1.760.000 COP, con base en cocinas de 16 m² ofrecidas por Delocal (2025).

Los costos fijos mensuales incluyen:

- Arriendo: $1.760.000 COP
- Servicios públicos: $600.000 COP
- Nómina (2 operarios a medio tiempo): $3.000.000 COP
- Plataformas de *delivery* (comisiones promedio 25%): Varía según ventas
- *Software* y licencias (POS y cocina): $250.000 COP
- Otros gastos administrativos: $390.000 COP

Total costos fijos mensuales: $6.000.000 COP aprox.

Los costos variables están compuestos por insumos, empaques y comisiones por pedido. Se estima un costo promedio por pedido de $12.000 COP, considerando materias primas ($8.000), empaque ($1.000) y comisiones de plataformas ($3.000 en promedio).

Con una meta de 1.050 pedidos mensuales (promedio entre 900 y 1.200), y un precio de venta promedio de $22.000 COP por pedido, se generaría un ingreso bruto mensual aproximado de $23.100.000 COP.

- Ingreso bruto estimado mensual: 1.050 pedidos x $22.000 = $23.100.000
- Costos variables mensuales: 1.050 pedidos x $12.000 = $12.600.000
- Margen bruto mensual: $10.500.000
- Costos fijos mensuales: $6.000.000
- Utilidad operativa estimada mensual: $4.500.000

Concepto	Valor mensual (COP)
Arriendo (16 m²)	$1.760.000
Servicios públicos	$600.000
Nómina (2 operarios PT)	$3.000.000
Software y licencias (POS)	$250.000
Otros gastos administrativos	$390.000
Total de costos fijos	**$6.000.000**

Tabla 5: Costos fijos mensuales de operación

Ahora bien, haremos el ejercicio de una proyección de ventas necesarias para poder llegar al punto de equilibrio para poder cubrir los costos fijos; por ende, para cubrir **solo** los costos fijos ($6.000.000 COP), se necesitaría vender:

- Pedidos necesarios para punto de equilibrio = $6.000.000 / ($22.000 - $12.000) = 600 pedidos mensuales.

Esto equivale aproximadamente a 20 pedidos diarios, una cifra por debajo del mínimo proyectado de 30 pedidos diarios, lo cual indica una viabilidad económica favorable y margen de maniobra ante fluctuaciones del mercado.

Tabla de análisis de punto de equilibrio:

Variable	Valor estimado
Precio de venta promedio por pedido	$22.000 COP
Costo variable por pedido	$12.000 COP
Margen de contribución por pedido	$10.000 COP
Costos fijos mensuales	$6.000.000 COP
Pedidos necesarios para equilibrio	**600 pedidos/mes**

Tabla 6: Análisis punto de equilibrio

En conclusión, los análisis financieros preliminares muestran que el proyecto puede ser rentable desde su fase inicial, con una baja barrera de entrada y una estructura de costos contenida, propia del modelo de cocinas ocultas. Este enfoque, respaldado por una operación eficiente y centrada en canales digitales, ofrece un modelo de negocio escalable y adaptable a las condiciones del mercado actual.

11. ESTUDIO ADMINISTRATIVO – LEGAL

11.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para una cocina oculta, se recomienda una estructura organizacional horizontal que facilite la agilidad operativa y la adaptabilidad al mercado. Esta estructura incluye áreas clave como producción, logística, atención al cliente, administración y cumplimiento normativo. Dado que estas cocinas operan sin atención al público presencial, es esencial una coordinación eficiente entre las áreas para garantizar la calidad y la entrega oportuna de los productos. Para esta estructura se incluyen áreas clave como:

- Gerencia General: Responsable de la dirección estratégica y operativa.
- Jefe de Cocina: Encargado de la supervisión de la producción culinaria.
- Equipo de Cocina: Cocineros y auxiliares que preparan los alimentos.
- Logística y Distribución: Maneja el embalaje y entrega de pedidos.
- Administración y Finanzas: Gestiona recursos financieros y contables.
- Atención al Cliente y Marketing: Maneja la comunicación con clientes y la promoción de la marca.

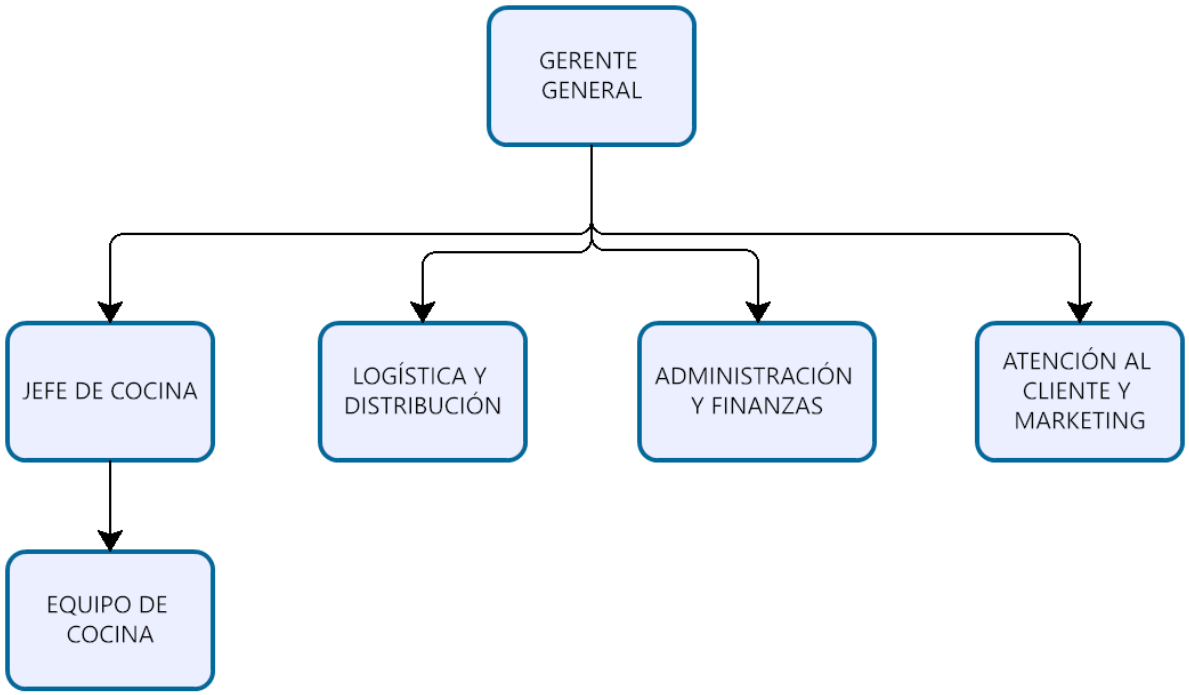

Ilustración 3: Organigrama cocina oculta

11.2 DEFINICIÓN DE LOS INTERESADOS Y EQUIPO: DESCRIPCIÓN DE CARGOS

11.2.1 Interesados (*Stakeholders*)

En una cocina oculta intervienen múltiples actores que influyen directa o indirectamente en su operación. A continuación, se detallan los principales interesados:

- **Propietarios o inversionistas:** Son quienes aportan el capital para la creación y expansión del negocio. Están interesados en la rentabilidad, sostenibilidad y cumplimiento normativo de la operación.
- **Clientes finales:** Consumidores que realizan sus pedidos por canales digitales. Buscan calidad, rapidez, seguridad alimentaria y una experiencia satisfactoria.
- **Plataformas de entrega a domicilio (como Rappi, DiDi, Uber Eats):** Actúan como intermediarios entre el negocio y el cliente final. Son esenciales para el modelo operativo de una cocina oculta.
- **Proveedores de insumos:** Empresas que suministran alimentos, empaques, productos de limpieza y otros insumos necesarios para la operación diaria.
- **Autoridades sanitarias y regulatorias:** Instituciones como el INVIMA, las secretarías de salud locales y la DIAN, encargadas de vigilar el cumplimiento de las normativas en salud pública, inocuidad alimentaria y aspectos tributarios (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013; Congreso de Colombia, 1979).

11.2.2 Descripción de cargos

A continuación, se describen los roles clave requeridos para operar eficientemente una cocina oculta en Colombia:

- Gerente general:

  Lidera la operación integral del negocio. Se encarga de la planeación estratégica, la toma de decisiones financieras y comerciales, la gestión del talento humano y la relación con socios e inversionistas. Debe contar con experiencia en administración de empresas o áreas afines, así como habilidades de liderazgo y conocimiento del mercado de alimentos. Su contratación puede ser mediante contrato a término indefinido, con un salario competitivo acorde al tamaño de la operación.
- Chef ejecutivo:

Responsable del diseño del menú, estandarización de recetas y control de calidad culinaria. Supervisa al personal de cocina, selecciona ingredientes y garantiza el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) exigidas por la normativa sanitaria (Resolución 2674 de 2013). Se recomienda que tenga formación técnica o profesional en gastronomía y al menos tres años de experiencia. Contrato a término indefinido o prestación de servicios, dependiendo del modelo de operación.

- Cocineros y auxiliares:

  Ejecutan la preparación de los alimentos siguiendo los protocolos de higiene, seguridad alimentaria y tiempos de entrega. Deben estar capacitados en manipulación de alimentos y contar con el carné respectivo. Se recomienda contratación a término fijo renovable, con jornadas rotativas según la demanda.

- Encargado de logística y entregas:

  Coordina la salida de pedidos, gestiona el contacto con las plataformas de domicilios, supervisa tiempos de entrega y verifica empaques. También puede liderar estrategias para mejorar los procesos logísticos. Formación técnica en logística o afines, contrato a término fijo o indefinido, dependiendo del volumen de operación.

- Asistente administrativo y contable:

  Apoya en la gestión financiera, facturación, pago a proveedores, manejo de nómina y cumplimiento tributario. Este cargo requiere conocimientos en *software* contable y normatividad colombiana (DIAN, UGPP). Contrato laboral o prestación de servicios según la carga de trabajo.

- Especialista en *marketing* digital:

  Desarrolla e implementa campañas publicitarias, administra redes sociales, optimiza la presencia en plataformas de pedidos y realiza análisis de mercado. Perfil con formación en mercadeo o comunicación digital. Contrato por prestación de servicios, especialmente en las primeras etapas del negocio.

Los salarios y tipos de contrato deben ajustarse a la legislación laboral vigente en Colombia (Código Sustantivo del Trabajo), asegurando afiliación al sistema de seguridad social (salud, pensión y ARL), conforme a los lineamientos del Ministerio del Trabajo y la UGPP (Función Pública, 2024).

11.3 IDENTIFICACIÓN DE CANALES Y FORMATOS DE COMUNICACIÓN

Una gestión de comunicación eficiente es fundamental en la operación de una cocina oculta, donde la coordinación interna y la relación con el cliente se desarrollan principalmente de forma virtual. Es importante tener en cuenta que la comunicación interna se puede gestionar mediante herramientas digitales como Slack o Microsoft Teams, facilitando la coordinación entre áreas. Para la comunicación externa, se recomienda el uso de plataformas de domicilios, redes sociales y aplicaciones móviles, permitiendo una interacción eficiente con los clientes y una respuesta rápida a sus necesidades. A continuación, se describen los canales y formatos recomendados, diferenciando entre comunicación interna y externa.

Ahora bien, los canales y formación de comunicación interna entre los miembros del equipo deben ser claros, constantes y digitalmente centralizados, considerando que muchas tareas se ejecutan de forma simultánea en distintos espacios físicos (zona de cocina, despacho, administración, etc.).

- Reuniones periódicas (presenciales o virtuales): Semanales o quincenales, para revisar el desempeño, resolver problemas operativos y alinear objetivos.
- Herramientas digitales de comunicación y colaboración:
    - Slack o Microsoft Teams: Para mensajería instantánea, coordinación diaria, alertas y resolución de incidencias. Permiten segmentar canales por área (cocina, logística, administración) y registrar historial de conversaciones (Microsoft, 2023).
    - Trello o Asana: Para el seguimiento de tareas, gestión de pedidos, cronogramas de *marketing* o actividades de mantenimiento, facilitando el trabajo colaborativo en tiempo real (Atlassian, 2023).
- Formatos internos de control:
    - Reportes diarios de producción y ventas.
    - Formatos digitales para control de inventarios, turnos y cumplimiento de BPM.
    - Manuales operativos y protocolos digitales accesibles en la nube.

En cuanto a los canales y formatos de comunicación externa, la comunicación con los clientes se realizará casi en su totalidad a través de canales digitales. La rapidez en la atención, la

claridad en la información y la capacidad de respuesta ante reclamos son elementos clave para la fidelización del cliente.

- Plataformas de entrega a domicilio:
    - Rappi, Uber Eats, Didi Food, etc.: Actúan como principal canal de ventas y contacto indirecto con el consumidor. A través de ellas se actualiza el menú, se gestiona el tiempo estimado de entrega y se responden calificaciones y comentarios de los usuarios (Rappi, 2024).
- Redes sociales:
    - Instagram y Facebook: Usadas para promoción, posicionamiento de marca, comunicación de lanzamientos o cambios en el menú y atención al cliente vía mensajes directos. Permiten humanizar la marca y generar interacción.
    - WhatsApp Business: Como canal de atención directa y gestión de pedidos personalizados o empresariales.
- Correo electrónico y línea telefónica:
    - Utilizados para atención formal, contacto con proveedores, alianzas estratégicas y atención de reclamos complejos. Se recomienda establecer tiempos de respuesta estándar para garantizar una atención oportuna.
- Protocolos de comunicación externa:
    - Se deben diseñar protocolos para atención de reclamos, devoluciones y fallas en el servicio, que incluyan mensajes prediseñados, responsables de atención y canales de escalamiento.

En resumen, el diseño de una estrategia de comunicación robusta, apoyada en herramientas tecnológicas y con roles claramente definidos, impacta directamente en la eficiencia operativa y la percepción de calidad del servicio por parte del cliente (Kotler et al., 2021).

11.4 IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

La operación eficiente de una cocina oculta requiere una estructura administrativa ágil, tecnológicamente soportada y orientada al cumplimiento normativo, a la trazabilidad de procesos y a la optimización de recursos.

Para la Gestión documental y operativa es fundamental implementar un sistema de gestión documental digital que permita almacenar y acceder fácilmente a manuales operativos, fichas técnicas, protocolos de buenas prácticas de manufactura (BPM), registros sanitarios, contratos laborales y otros documentos legales. Este sistema garantiza la trazabilidad, el control y la actualización continua de la documentación clave (INVIMA, 2013).

Sistemas de información en una cocina oculta deben incorporar plataformas tecnológicas que integren la operación administrativa y comercial, como:

- *Software* de facturación electrónica y contabilidad (por ejemplo, Siigo, Alegra o Contadia), cumpliendo con las exigencias de la DIAN para reportes tributarios.
- ERP básico o sistema de punto de venta (POS) para control de inventarios, compras, ventas y márgenes.
- CRM (Customer Relationship Management) si se quiere hacer seguimiento de clientes frecuentes, cupones o campañas de fidelización (Kotler et al., 2021).

En cuanto a la Gestión de talento humano es importante que desde el área administrativa se deba coordinar la contratación, inducción, capacitación y seguimiento de desempeño del personal. También se deben cumplir las obligaciones laborales, tales como afiliaciones a seguridad social, liquidación de nómina, horas extras y prestaciones sociales (Ministerio del Trabajo, 2023). Ahora bien, en la Gestión de proveedores es necesario establecer un protocolo para la selección, evaluación y monitoreo de proveedores de insumos, servicios y equipos, verificando que cumplan con normativas sanitarias y estándares de calidad. Además, se deben formalizar los acuerdos mediante contratos con cláusulas de confidencialidad, tiempos de entrega, calidad y solución de conflictos (Zárate & Ortiz, 2020).

Por último, en los Controles de calidad y trazabilidad deben implementarse controles internos para verificar el cumplimiento de BPM, control de temperaturas, higiene del personal, rotación de inventario y tiempos de entrega. Esto incluye formatos de chequeo diario, listas de verificación y auditorías internas (Resolución 2674 de 2013, artículo 11).

11.5 TIPO DE ORGANIZACIÓN

La estructura jurídica y organizacional debe facilitar tanto la operación como la escalabilidad del modelo de cocina oculta.

Se sugiere constituir la empresa como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), por ser una figura flexible, con posibilidad de un solo socio, bajo riesgo patrimonial limitado y con facilidad para incluir inversionistas en el futuro. La S.A.S. permite una mayor autonomía en la redacción de estatutos y puede establecerse rápidamente a través de la Cámara de Comercio (Ley 1258 de 2008).

Esta figura jurídica es ideal para negocios con modelo escalable como las cocinas ocultas, ya que permite abrir nuevas marcas o unidades de producción bajo la misma razón social o como filiales.

Se hace la recomendación de seguir los siguientes pasos para cumplir con los registros y obligaciones legales básicas, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- Registro en la Cámara de Comercio de Medellín, obteniendo matrícula mercantil y el NIT (Número de Identificación Tributaria).
- Registro como establecimiento de comercio ante la DIAN, inscripción en el RUT y habilitación para facturación electrónica.
- Inscripción en el INVIMA, para el concepto sanitario favorable y notificación sanitaria de los productos elaborados.
- Registro de contratos laborales en el Ministerio del Trabajo y afiliación del personal a EPS, ARL, AFP y Caja de Compensación.

En cuanto al régimen tributario, una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) está obligada a declarar y pagar el impuesto de renta, cuya tarifa general en Colombia es del 33%, además de practicar la retención en la fuente sobre ciertos pagos y transacciones. Dependiendo de la naturaleza de los productos o servicios ofrecidos, también puede estar sujeta al impuesto sobre el valor agregado (IVA). A nivel territorial, debe asumir el impuesto de industria y comercio, el cual en Medellín varía entre el 0.2% y el 1% de los ingresos brutos, de acuerdo con la actividad económica registrada (DIAN, 2023).

En caso de operar en alianza con plataformas de entrega, es clave entender los acuerdos de retención o facturación conjunta, para efectos de reporte y deducción de costos.

11.6 REQUERIMIENTOS LEGALES

El marco legal para la operación de una cocina oculta en Colombia exige una serie de licencias, registros y requisitos técnicos indispensables que garantizan tanto la legalidad como la inocuidad de los productos ofrecidos. En primer lugar, el establecimiento debe contar con el Registro Mercantil ante la Cámara de Comercio y el Registro Único Tributario (RUT) expedido por la DIAN, lo cual formaliza su existencia legal y tributaria (DIAN, 2023). Adicionalmente, se debe tramitar el permiso de funcionamiento otorgado por la Secretaría de Salud municipal, el cual solo se emite si se cuenta con un concepto sanitario favorable luego de una inspección técnica del espacio físico (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013).

Uno de los elementos más críticos en la legalización del negocio es el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), exigidas por la Resolución 2674 de 2013. Estas prácticas incluyen el control de la higiene, manipulación, almacenamiento, transporte y documentación de todos los procesos que intervienen en la preparación de alimentos (Ministerio de Salud y Protección Social, 2013). Además, todo el personal debe ostentar el certificado de manipulación de alimentos, tal como lo establece la Ley 9 de 1979, que regula las condiciones sanitarias mínimas en actividades relacionadas con alimentos (Congreso de Colombia, 1979).

A nivel físico, el lugar de operación debe cumplir con las disposiciones locales sobre uso del suelo, establecidas en el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) del municipio correspondiente. El cumplimiento de estas normativas garantiza que la actividad económica esté permitida en la zona elegida (Función Pública, 2024). En materia ambiental, es obligatorio implementar un plan de gestión integral de residuos, incluyendo separación de residuos sólidos y disposición adecuada de aceites y grasas, conforme a las normas ambientales vigentes (Congreso de Colombia, 1979).

En lo contractual, la empresa debe firmar contratos laborales ajustados al Código Sustantivo del Trabajo, y también establecer convenios formales con proveedores de insumos, servicios logísticos y plataformas de entrega, que definan claramente las condiciones de calidad, entrega, pago y devoluciones. Para comercializar productos empacados, se requiere el registro sanitario ante el INVIMA, lo cual certifica que los productos son aptos para el consumo humano (INVIMA, 2024). Finalmente, toda la comunicación publicitaria y etiquetado debe seguir los

lineamientos definidos por las autoridades regulatorias para proteger al consumidor y evitar información engañosa.

En resumen, los principales certificados, permisos y documentos legales que debe tener al día una cocina oculta en Colombia incluyen:

- Registro mercantil (Cámara de Comercio)
- Registro Único Tributario – RUT (DIAN)
- Concepto sanitario favorable (Secretaría de Salud)
- Permiso de funcionamiento (Secretaría de Salud)
- Certificados de manipulación de alimentos (Ley 9 de 1979)
- Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura – BPM (Resolución 2674 de 2013)
- Permiso de uso del suelo (POT municipal)
- Contratos laborales (Código Sustantivo del Trabajo)
- Acuerdos con proveedores y plataformas de domicilio
- Registro sanitario de productos, si aplica (INVIMA)
- Plan de gestión de residuos
- Pólizas de seguros de riesgos laborales y civiles

Estos requisitos garantizan no solo la viabilidad legal del proyecto, sino también la seguridad del consumidor, la protección del ambiente y la sostenibilidad operativa del modelo de cocina oculta.

12. ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO DEL PROYECTO

12.1 PRESUPUESTO DE INVERSIONES

12.1.1 Inversiones fijas

Las inversiones fijas corresponden a los recursos económicos destinados a la adquisición de activos tangibles que permiten la operación inicial del proyecto, los cuales no se consumen en el corto plazo y tienen una vida útil prolongada. En el caso de una cocina oculta, estas inversiones se enfocan en la adecuación del espacio físico, la compra de equipos industriales, mobiliario, herramientas tecnológicas y el cumplimiento de requisitos legales y sanitarios que permitan el inicio formal de actividades productivas (Da Cunha et al., 2024; Ahmed Khan et al., 2023).

Según el estudio técnico de cocinas ocultas presentado por Da Cunha et al. (2024), este tipo de modelo requiere una infraestructura reducida pero especializada, lo cual permite disminuir los costos fijos en comparación con un restaurante tradicional, sin comprometer la eficiencia operativa. Esto implica inversiones clave en equipos de cocción, sistemas de refrigeración y extracción, así como en herramientas tecnológicas como pantallas de visualización de pedidos y *software* de gestión. Por su parte, Ahmed Khan et al. (2023) destacan que la incorporación de tecnología y procesos digitales debe considerarse parte fundamental de la inversión fija en este tipo de negocios.

De acuerdo con lo proyectado anteriormente, se estima que el monto total de inversión fija oscila entre $34.000.000 y $43.000.000 COP, incluyendo las adecuaciones locativas, los equipos principales, la tecnología operativa y los permisos requeridos. Estas cifras reflejan una estructura inicial ajustada, pero capaz de responder a la demanda con estándares de calidad, eficiencia y escalabilidad.

Concepto	Descripción	Valor estimado
Adecuaciones locativas	Obras menores para adaptar el local según normativa sanitaria: pisos, pintura, puntos de agua, gas, electricidad e instalaciones para BPM.	$8.000.000 – $12.000.000 COP
Equipos de cocina	Estufas industriales (6 a 8 puestos), hornos, freidoras, refrigeradores, congeladores	$17.000.000 - $20.000.000 COP aprox.
Sistemas de extracción	Instalación de campanas y ductos para ventilación según norma sanitaria	$2.000.000 COP aprox.
Tecnología operativa	Sistemas POS, *software* de cocina, pantalla KDS (Kitchen Display System)	$2.500.000 COP aprox.
Muebles y enseres	Estanterías, mesas de trabajo, utensilios, sillas, equipos menores	$3.000.000 COP aprox.
Permisos y licencias	Registro mercantil, concepto sanitario, BPM, INVIMA, uso de suelo, etc.	$2.000.000 - $3.000.000 COP aprox.
Total promedio estimado		**$40.000.000 COP aprox.**

Tabla 7: Inversiones fijas

12.1.2 Inversiones diferidas

Las inversiones diferidas comprenden aquellos gastos previos al inicio formal de operaciones que no se traducen en activos físicos tangibles, pero que son esenciales para el funcionamiento inicial del negocio. Estos desembolsos incluyen actividades como el registro legal, estudios técnicos, desarrollo de marca, licencias, capacitación del personal y la puesta en marcha operativa, y se amortizan contablemente en un periodo estimado según su naturaleza (Kotler & Keller, 2016).

En el caso de una cocina oculta, estas inversiones permiten establecer una estructura administrativa sólida, cumplir con la normativa sanitaria y tributaria, y preparar adecuadamente al equipo para operar bajo estándares de eficiencia y calidad desde el primer día (Slack et al., 2020). Además, la correcta gestión de estos recursos iniciales puede representar una ventaja competitiva al reducir riesgos operativos y facilitar procesos de crecimiento escalable (Porter, 1998).

En este sentido, los gastos diferidos no solo deben considerarse como parte del presupuesto inicial del proyecto, sino también como una inversión estratégica que respalda la sostenibilidad del modelo de negocio en el corto y mediano plazo (Da Cunha et al., 2024).

Concepto	Descripción	Valor estimado (aprox.)
Gastos de organización	Constitución de empresa, registro mercantil, elaboración de estatutos, apertura de cuentas bancarias	$800.000 – $1.200.000 COP
Gastos de montaje	Planeación operativa inicial, compra de menaje, contratación de proveedores, adecuación logística inicial	$1.500.000 – $2.000.000 COP
Instalación, pruebas y puesta en marcha	Costos por instalación de equipos, calibración, pruebas de cocción, ajustes técnicos	$1.000.000 – $1.500.000 COP
Patentes, marcas y licencias	Registro de marca, dominio web, propiedad intelectual, licencias de *software* y logos	$800.000 – $1.000.000 COP
Capacitación	Formación del personal en BPM, manejo de equipos, atención al cliente, sistemas POS	$1.200.000 – $1.500.000 COP
Estudios técnicos, jurídicos y ambientales	Asesorías para adecuación sanitaria, consultoría legal, estudio de prefactibilidad	$1.500.000 – $2.000.000 COP
Otros gastos preoperativos	Papelería, elementos promocionales iniciales, suscripciones a plataformas de pedidos, pauta digital inicial	$1.000.000 – $1.500.000 COP
Total promedio estimado		**$9.750.000 COP aprox.**

Tabla 8: Inversiones diferidas

12.1.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo representa los recursos líquidos necesarios para mantener la operación continua del negocio en el corto plazo. En el caso de una cocina oculta, este capital permite cubrir aspectos clave como la compra recurrente de materias primas, el pago de servicios públicos, la nómina operativa, así como la disponibilidad de productos en inventario para responder a la demanda diaria. Su función es garantizar que el ciclo operativo no se interrumpa, especialmente

durante los primeros meses de funcionamiento, mientras el negocio consolida sus ingresos (Da Cunha et al., 2024; Slack et al., 2020).

Para este tipo de modelo, el capital de trabajo debe contemplar componentes como efectivo en caja, inventarios iniciales de insumos, productos en proceso, productos terminados, posibles cuentas por cobrar (en caso de convenios corporativos) y obligaciones a corto plazo como cuentas por pagar a proveedores. Estos elementos permiten mantener la capacidad operativa frente a fluctuaciones de la demanda, minimizar el riesgo de desabastecimiento y asegurar una adecuada rotación del inventario (Ahmed Khan et al., 2023).

De acuerdo con las proyecciones establecidas anteriormente, el capital de trabajo neto requerido para la cocina oculta se estima entre $6.800.000 y $10.700.000 COP, en función de la escala operativa y el modelo de negociación adoptado. Esta estimación se ajusta a experiencias documentadas en cocinas ocultas de América Latina, donde se recomienda asegurar liquidez suficiente para un periodo mínimo de tres meses (Da Cunha et al., 2024).

Concepto	Descripción	Valor estimado (COP)
Efectivo y bancos	Dinero disponible en caja o cuentas bancarias para cubrir gastos inmediatos	$3.000.000 – $5.000.000
Inventario de materia prima	Insumos básicos para al menos 2 semanas de operación (proteínas, verduras, arroz, empaques, etc.)	$4.000.000 – $6.000.000
Productos en proceso	Preparaciones básicas (salsas, marinados, *mise en place*) que no han sido vendidos aún	$500.000 – $1.000.000
Inventario de productos terminados	Productos listos para despacho (por si se tienen líneas precocinadas o congeladas)	$300.000 – $700.000
Cuentas por pagar a proveedores	Créditos de corto plazo otorgados por proveedores (7 a 30 días)	($2.000.000) – ($3.000.000)
Total promedio estimado		**$8.750.000 COP aprox.**

Tabla 9: Capital de trabajo

12.2 PRESUPUESTO DE COSTOS DE OPERACIÓN

12.2.1 Costos de producción o fabricación

El costo de producción comprende todos los recursos económicos necesarios para transformar materias primas en productos terminados que serán entregados al consumidor final. En este contexto, estos costos se dividen en costos variables —como insumos alimentarios, empaques y mano de obra directa— y costos fijos, que incluyen elementos como el alquiler del espacio, servicios públicos, insumos indirectos, mantenimiento y personal administrativo operativo (Da Cunha et al., 2024; Ahmed Khan et al., 2023).

La estructura de costos de este tipo de negocio se caracteriza por una alta eficiencia operativa, en parte gracias a la estandarización de procesos y la eliminación de los gastos asociados a la atención presencial. Sin embargo, el modelo requiere mantener un flujo constante de insumos frescos y una rotación ágil del inventario para garantizar la calidad del servicio. Además, se debe considerar el impacto de las plataformas de *delivery*, cuyas comisiones también se reconocen como parte del costo variable del modelo (Ahmed Khan et al., 2023).

Una adecuada estimación de estos costos permite proyectar la rentabilidad del negocio, identificar márgenes operativos y tomar decisiones estratégicas para optimizar los recursos. Por esta razón, el análisis de los costos de producción es un componente central del estudio de prefactibilidad para determinar la viabilidad económica de la cocina oculta (Slack et al., 2020).

Costos variables:

Concepto	Descripción	Valor estimado mensual (COP)
Materias primas y materiales directos	Pollo, arroz, verduras, aceite, condimentos, empaques, etc.	$6.000.000 – $8.000.000
Mano de obra directa	Salarios de cocineros y auxiliares, con prestaciones legales	$3.000.000 – $4.200.000
Otros costos variables	Comisiones por ventas en plataformas (Rappi, Uber Eats), combos promocionales	$1.000.000 – $1.500.000
Subtotal promedio estimado		**$11.850.000 COP aprox.**

Tabla 10: Costos variables de producción

Costos fijos:

Concepto	Descripción	Valor estimado mensual (COP)
Materiales e insumos indirectos	Jabones, guantes, bolsas internas, papel toalla, limpiadores, etc.	$300.000 – $500.000
Mano de obra indirecta	Atención al cliente, encargado de redes, administrador contable externo	$2.000.000 – $2.500.000
Servicios públicos	Energía, agua, gas, internet	$800.000 – $1.200.000
Mantenimiento y repuestos	Reparaciones menores, limpieza técnica, ajustes	$200.000 – $400.000
Alquiler del local	Espacio habilitado para cocina oculta (entre 25 m² y 40 m²)	$2.000.000 – $2.500.000
Subtotal promedio estimado		**$6.200.000 COP aprox.**

Tabla 11: Costos fijos de producción

12.2.2 Gastos de administración

Los gastos administrativos corresponden a los egresos derivados de las actividades de gestión, supervisión y soporte general del negocio, sin estar directamente vinculados al proceso productivo. En una cocina oculta, estos gastos incluyen conceptos como salarios del personal administrativo, servicios contables, papelería, seguros, impuestos y servicios relacionados con la gestión operativa y legal del negocio (Slack et al., 2020). Aunque no generan ingresos directamente, estos costos son fundamentales para el funcionamiento estructural de la empresa y para asegurar el cumplimiento normativo, la toma de decisiones y el control financiero.

Según Da Cunha et al. (2024), en los modelos de cocinas ocultas el control de los gastos administrativos debe ser eficiente, ya que una de las ventajas del modelo es la reducción de estructuras complejas y de altos costos fijos. No obstante, se requiere personal con conocimientos administrativos básicos, así como herramientas tecnológicas que permitan una gestión contable, legal y operativa fluida. Además, se reconoce que estos gastos deben ser considerados cuidadosamente para mantener la sostenibilidad financiera del negocio, especialmente en sus primeros meses de operación.

Concepto	Descripción	Valor estimado mensual (COP)
Salarios administrativos	Salario del gerente, personal contable externo o asistente administrativo, con prestaciones	$2.000.000 – $3.000.000
Pólizas de seguros	Seguro de responsabilidad civil, incendio, equipos, riesgos laborales (si aplica)	$200.000 – $400.000
Impuestos locales	Industria y comercio, avisos y tableros (según categoría tributaria del municipio)	$150.000 – $300.000
Papelería y suministros de oficina	Facturas, elementos de oficina, etiquetas, hojas, tóner, etc.	$100.000 – $200.000
Servicios administrativos	Teléfono, internet administrativo, *software* contable/licencias POS	$250.000 – $400.000
Transporte y viáticos administrativos	Reuniones con proveedores, trámites bancarios, entrega de documentos legales, etc.	$100.000 – $200.000
Total promedio estimado		**$3.650.000 COP aprox.**

Tabla 12: Gastos de administración

12.2.3 Gastos de ventas y comercialización

Los gastos de ventas y comercialización comprenden todas las acciones asociadas a la promoción del producto, posicionamiento de marca, gestión de canales de venta y entrega del servicio al consumidor. En el modelo de cocina oculta, estos gastos tienen un enfoque principalmente digital, ya que no existe un punto de atención física, por lo que la visibilidad de la marca y el acceso al mercado dependen de la presencia en plataformas de domicilios, campañas en redes sociales, alianzas con influenciadores y estrategias de fidelización del cliente (Da Cunha et al., 2024).

Además, este tipo de negocio incurre en gastos relacionados con el empaque especializado, las comisiones cobradas por aplicaciones de entrega (como Rappi, Uber Eats o Didi Food) y, en algunos casos, en logística de entrega propia o tercerizada. Según Ahmed Khan et al. (2023), estos costos representan una proporción significativa del gasto operativo de las cocinas ocultas, pero también constituyen una inversión clave para lograr el crecimiento y mantener la competitividad en un entorno altamente dinámico.

Para garantizar el posicionamiento de la marca y atraer tráfico constante a la cocina, es necesario asignar recursos mensuales a campañas promocionales, diseño gráfico, producción de contenido, descuentos estratégicos y atención al cliente digital. En conjunto, estos elementos permiten construir una experiencia de marca coherente, aumentar la recurrencia de consumo y diferenciarse de competidores en un mercado saturado de ofertas similares.

Concepto	Descripción	Valor estimado mensual (COP)
Publicidad digital	Anuncios en Instagram, Facebook, Google Ads, campañas geolocalizadas	$300.000 – $600.000
Colaboraciones con *influencers*	Honorarios por menciones, contenido patrocinado, degustaciones	$200.000 – $400.000
Diseño y material promocional	Fotografías profesionales, diseños gráficos, empaques con marca, etiquetas	$150.000 – $300.000
Empaques y envases	Cajas, contenedores biodegradables, bolsas, servilletas, *stickers*	$800.000 – $1.200.000
Fletes y domicilios propios	Transporte propio o tercerizado en zonas no cubiertas por apps	$300.000 – $600.000
Total promedio estimado		**$2.425.000 COP aprox.**

Tabla 13: Gastos de ventas y comercialización

12.2.4 Costos por depreciación y amortización

Los costos por depreciación y amortización corresponden al reconocimiento contable del desgaste o consumo de los activos a lo largo del tiempo. La depreciación se aplica a los activos fijos tangibles, como maquinaria, equipos y adecuaciones locativas, mientras que la amortización se refiere a los activos intangibles o diferidos, como licencias, registros de marca, estudios técnicos y gastos preoperativos (Slack et al., 2020).

En el modelo de negocio de una cocina oculta, estos costos permiten reflejar de forma sistemática y racional el consumo de los recursos invertidos en infraestructura, tecnología operativa y soporte legal, los cuales son fundamentales para el funcionamiento continuo del proyecto. Según Da Cunha et al. (2024), en emprendimientos gastronómicos con fuerte componente digital y operativo, como las *dark kitchens*, el seguimiento de la vida útil de los activos permite planificar su reposición y evaluar con mayor precisión la rentabilidad del negocio a

mediano plazo. Así mismo, se estima que los activos fijos como equipos de cocina y mobiliario se deprecian en un rango de 3 a 10 años, mientras que los activos diferidos e intangibles pueden amortizarse entre 2 y 5 años, según su naturaleza.

Depreciación:

Activo fijo	Valor estimado (COP)	Vida útil (años)	Depreciación mensual aprox.
Adecuaciones locativas	$ 10.000.000	10 años	$ 83.000
Equipos de cocina	$ 20.000.000	5 años	$ 333.000
Campanas / extracción	$ 2.000.000	5 años	$ 33.000
Muebles y utensilios	$ 3.000.000	4 años	$ 62.500
Tecnología (pantalla KDS, POS, etc.)	$ 2.500.000	3 años	$ 69.400
Total estimado			**$580.900 COP aprox.**

Tabla 14: Costos de depreciación

Amortización:

Activo diferido / intangible	Valor estimado (COP)	Vida útil (años)	Amortización mensual aprox.
Registro de marca y dominio web	$ 1.000.000	5 años	$ 16.700
Gastos de capacitación	$ 1.200.000	2 años	$ 50.000
Estudios técnicos y jurídicos	$ 1.800.000	3 años	$ 50.000
Licencias de *software* / POS	$ 1.000.000	3 años	$ 27.800
Total estimado			**$144.500 COP aprox.**

Tabla 15: Costos de amortización

12.2.5 Costos financieros

Según la Superintendencia Financiera de Colombia (2025), la tasa de interés bancario corriente para créditos productivos (empresas) en junio de 2025 fue del 35.06% efectivo anual (E.A.); si se asume una financiación del 70% de la inversión inicial estimada, es decir, $40.950.000 COP (teniendo en cuenta la inversión fija, la inversión diferida y el capital de trabajo), a 3 años (36 meses), la cuota mensual estimada sería aproximadamente de $1.705.000, teniendo un costo financiero de $20.430.000 aproximadamente.

Concepto	Descripción	Valor estimado (COP)
Intereses del capital prestado	Pagos por intereses a una tasa del 35.06% EA sobre un préstamo de $40.950.000	$567.500 COP aprox. mensual
Amortización del crédito	Cuota mensual que incluye capital más interés en un crédito a 36 meses	$1.705.000 COP aprox. mensual
Total estimado		**$ 61.380.000 COP aprox.**

Tabla 16: Costos financieros

12.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de ingresos representa la proyección de los recursos económicos que el proyecto espera recibir a partir de su actividad operativa, fundamentalmente mediante la venta de sus productos o servicios. En el caso de una cocina oculta, estos ingresos provienen principalmente de los pedidos realizados por medio de plataformas digitales de entrega, canales propios de venta y, eventualmente, alianzas estratégicas con empresas o suscripciones personalizadas (Ahmed Khan et al., 2023).

La elaboración de este presupuesto parte del análisis de variables clave como la demanda estimada, el precio promedio por unidad y la frecuencia de pedidos por cliente. Acorde a lo mencionado anteriormente, se proyecta una demanda inicial de entre 900 y 1.200 pedidos mensuales, con un valor promedio de $28.000 COP por pedido, lo cual representa un ingreso mensual operativo aproximado entre $25.200.000 y $33.600.000 COP.

Esta proyección se ajusta a estudios recientes sobre el crecimiento sostenido del consumo de comida a domicilio en Medellín, el cual se ha incrementado significativamente en los últimos años gracias a los cambios en los hábitos de consumo y el avance de la digitalización del sector (Hakim et al., 2022; Da Cunha et al., 2024).

Variable	Detalle estimado
Demanda mensual proyectada	900 a 1.200 pedidos al mes (30 a 40 pedidos diarios)
Precio promedio por pedido	$28.000 COP (considerando líneas económica, estándar y *gourmet*)
Ingresos operativos mensuales	900 × $28.000 = **$25.200.000** a 1.200 × $28.000 = **$33.600.000**
Total promedio estimado	**$29.400.000 COP aprox.**

Tabla 17: Presupuesto de ingresos

12.4 CONSTRUCCIÓN DE LOS FLUJOS DE CAJA

Se ha definido un horizonte de 10 años para la evaluación del proyecto de cocina oculta, decisión que responde tanto a criterios técnicos como estratégicos. En primer lugar, este modelo de negocio se basa en una estructura operativa digital, flexible y de rápida implementación. Según Da Cunha et al. (2024), las cocinas ocultas permiten un retorno de inversión ágil gracias a su bajo requerimiento de infraestructura física, su operación exclusivamente para servicio a domicilio y su capacidad de escalar rápidamente con base en la demanda. Sin embargo, si bien estos modelos muestran resultados financieros significativos desde los primeros años, un horizonte de corto plazo podría limitar la observación de su crecimiento operativo, de reinversión y de sostenibilidad en el tiempo.

Desde el punto de vista técnico, la vida útil de los principales activos del proyecto respalda este planteamiento. Los equipos industriales de cocina suelen tener una vida útil promedio de 5 años, mientras que las adecuaciones locativas y las mejoras permanentes pueden extenderse a 10 años. Asimismo, los activos intangibles como licencias, registros y capacitaciones se amortizan generalmente entre 3 y 5 años (Slack et al., 2020). Considerar un horizonte de 10 años permite reflejar adecuadamente la depreciación y amortización de estos activos y evaluar su impacto sobre la rentabilidad del negocio.

Para el flujo de caja del inversionista, se contempla una financiación del 70% de la inversión inicial mediante un préstamo a 4 años con un crédito tipo 1 de deuda constante. Esto implica que el inversionista recuperará su capital en paralelo con el cumplimiento de las obligaciones crediticias. Según Da Cunha et al. (2024), los modelos gastronómicos digitales como las cocinas ocultas, al tener ciclos de retorno cortos, son adecuados para este tipo de análisis, pues permiten visualizar con claridad los excedentes de liquidez que quedan disponibles luego del servicio de la deuda.

En el presente caso, el flujo de caja del inversionista se construyó a partir del flujo operativo del proyecto, restando las cuotas del crédito (intereses y abono a capital), y reflejando el saldo neto de efectivo anual disponible para el inversionista. Este análisis resulta clave para la toma de

decisiones estratégicas sobre el financiamiento, reinversión y retorno esperado del capital propio (ver anexo #5).

Para el flujo de caja del proyecto, este se construyó a partir de los ingresos operativos proyectados y la estructura de costos fijos y variables, sumando los valores de depreciación y amortización al resultado neto contable para obtener el flujo neto efectivo generado por el proyecto. Esta metodología permite observar si la operación del negocio, por sí sola, es capaz de generar excedentes económicos sostenibles en el tiempo, independientemente de si la inversión fue financiada o no (Slack et al., 2020).

Según Da Cunha et al. (2024), los modelos digitales en el sector gastronómico, como las cocinas ocultas, presentan una alta eficiencia operativa y rápida adaptación al mercado, lo cual se traduce en márgenes operativos favorables desde los primeros años. Esta característica hace especialmente útil la estimación del flujo de caja del proyecto para planificar decisiones estratégicas de expansión, reinversión y sostenibilidad del modelo de negocio.

Sin embargo, la etapa inicial de un emprendimiento constituye el periodo de mayor vulnerabilidad para su sostenibilidad financiera y operativa. En el caso de los modelos de cocina oculta, esta fase implica desafíos relacionados con la validación del modelo de negocio, la captación de demanda suficiente, la optimización de costos y la construcción de una reputación en medios digitales. Según Ross, Westerfield y Jordan (2018), los primeros años suelen concentrar el mayor riesgo financiero debido a la inestabilidad en los flujos de caja, la alta dependencia del mercado y la necesidad de cubrir obligaciones fijas, sin alcanzar aún el punto de equilibrio. De forma similar, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2023) advierte que más del 40% de las microempresas en Colombia no logran superar los primeros tres años de operación, lo que refuerza la importancia de una planeación estratégica rigurosa y de herramientas de análisis de riesgo desde la etapa de prefactibilidad.

Por esta razón, aunque el flujo de caja se haya realizado con los valores promedios expuestos anteriormente, se determinó que los primeros 3 años tendrían un ingreso de 14% menos del promedio esperado, de manera que se cumpla con un periodo de tiempo de crecimiento; asumiendo un escenario pesimista con los valores mínimos presentados, no obstante, los gastos y costos continuarán con los valores promedios expuestos.

Los estados financieros muestran que el proyecto es económicamente viable, financieramente rentable y presenta una recuperación rápida de la inversión. Tanto el flujo del proyecto como el del inversionista proyectan resultados positivos desde el primer año. Los indicadores financieros confirman que la cocina oculta genera valor, permite pagar la deuda cómodamente y ofrece márgenes atractivos para el capital propio (ver anexo #5).

12.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

Estructura financiera del proyecto

En el presente proyecto, la inversión total estimada es de $58.500.000 COP, la cual se divide entre recursos propios y financiamiento de la siguiente forma:

Fuente de recursos	Valor (COP)	Porcentaje (%)
Recursos propios	$ 17.550.000	**30%**
Financiación (préstamo)	$ 40.950.000	**70%**
Total inversión	$ 58.500.000	100%

Tabla 18: Estructura financiera

Esta estructura representa un modelo de alto apalancamiento financiero, donde el 70% del capital proviene de una fuente externa. Esta decisión puede ser estratégica para minimizar el desembolso inicial del inversionista y maximizar la rentabilidad sobre su aporte, siempre y cuando el proyecto genere flujos estimados para cubrir los pagos de intereses y capital.

Según Slack et al. (2020), este tipo de financiamiento es adecuado para negocios con ciclos cortos de recuperación de inversión y flujos operativos positivos desde el inicio, como ocurre en modelos digitales o intensivos en operación, más que en infraestructura.

Condiciones financieras

Para financiar el 70% de la inversión total del proyecto (equivalente a $40.950.000 COP), se contempla la obtención de un crédito bancario de libre inversión bajo las siguientes condiciones:

Condición	Detalle
Monto del crédito	$40.950.000 COP aprox. (70% de la inversión inicial)
Tasa de interés efectiva anual (EA)	20%

Tasa de interés mensual (EM)	1,53%
Plazo	4 años (48 meses)
Sistema de amortización	Cuotas constantes
Cuota mensual aproximada	$1.233.645 COP aprox.
Total intereses estimados	$18.265.008 COP aprox. durante los 4 años
Periodo de gracia	No se contempla periodo de gracia
Tipo de garantía	No especificada (a definir según política bancaria)
Destino del crédito	Financiación de inversiones fijas, diferidas y capital de trabajo

Tabla 19: Condiciones financieras

Tasa de descuento o tasa de oportunidad

Para proyectos de emprendimiento en sectores de alimentos y tecnología ligera, como las cocinas ocultas, es común aplicar una tasa de descuento entre 12% y 20% anual, dependiendo del riesgo percibido.

En este estudio se adopta una tasa del 15% EA, coherente con el nivel de riesgo medio-alto del modelo (dependencia de plataformas, comportamiento de la demanda), el potencial de crecimiento y rápida recuperación de inversión y con las referencias de mercado para MIPYMES en Colombia (DANE, 2023; Slack et al., 2020).

Costo de capital (WACC)

El WACC (Weighted Average Cost of Capital) que representa el costo financiero combinado de los recursos propios y del crédito utilizado para financiar el proyecto, se calculó con la siguiente formula:

$$WACC = (E/V)*Ke+(D/V)*Kd*(1-T) = (0.30)*(0.15)+(0.70)*(0.20)*(1-0.35) = 13,6\%$$

Donde:

- E: Capital propio = 30%
- D: Deuda = 70%
- V: Valor total del capital (100%)
- Ke: Costo del capital propio = 15%
- Kd: Costo de la deuda = 20%
- T: Tasa impositiva = 35%

Por lo tanto, el proyecto necesita generar al menos un retorno del 13,6% anual sobre su inversión total, para ser financieramente viable y cumplir con las expectativas del inversionista y del banco.

Indicadores de rentabilidad

Para complementar el análisis financiero se calcularon tres indicadores fundamentales que permiten evaluar su rentabilidad y capacidad para generar valor económico en el tiempo: el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Relación Beneficio-Costo (RBC). Estos indicadores se construyen a partir de los flujos de caja netos proyectados para un horizonte de 10 años, considerando una tasa de descuento equivalente al costo promedio ponderado de capital (WACC) del 13,6%.

El VPN estima el valor actual de los flujos netos de efectivo que el proyecto generará a lo largo de su vida útil, descontados a una tasa que refleja el costo del capital invertido. En este caso, con un WACC del 13,6%, el resultado del VPN es positivo ($100.380.265 COP aprox.). Este valor indica que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que genera un excedente de valor económico para el inversionista, por encima del costo del capital utilizado. Según Ross et al. (2018), un VPN mayor a cero es el principal criterio para aceptar una inversión, ya que indica que se recupera el capital y se obtiene un excedente.

La TIR es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero. Es decir, representa la rentabilidad real del proyecto sobre su flujo de caja total. En el presente caso, la TIR se estima en 52% en su evaluación a 10 años, lo cual supera el WACC del 13,6%, y por tanto confirma que el proyecto es rentable. Este resultado también implica que existe un margen de seguridad ante aumentos en el costo del capital o disminuciones leves en los ingresos. Slack et al. (2020) y Da Cunha et al. (2024) coinciden en que, cuando la TIR supera el costo del capital, se garantiza la creación de valor para el inversionista, especialmente en proyectos con apalancamiento financiero.

La RBC representa la relación entre el valor presente de los beneficios futuros y el valor presente de los costos iniciales. En este proyecto, se estima una RBC de 1.06, lo cual indica que, por cada peso invertido, el proyecto generará $1.06 pesos de retorno actualizado. Este resultado cumple el umbral mínimo de 1 e indica que el valor presente de los beneficios esperados es

ligeramente mayor al valor presente de los costos requeridos. Este resultado respalda lo observado en los otros dos indicadores y ratifica la viabilidad del proyecto.

Concepto	Valor
TIO	13,6%
VPN	100.380.265
TIR	52%
n (años)	10
BAUE	18.944.765
RBC	1,06
PRI	4,17

Tabla 20: Indicadores financieros

Por lo tanto, los resultados obtenidos de la evaluación financiera del proyecto reflejan un panorama positivo en términos de rentabilidad y recuperación de la inversión. El Período de Recuperación de la Inversión (PRI) es de 4,17 años, lo que indica que el capital invertido se recuperaría antes de la mitad del horizonte de evaluación, establecido en 10 años, lo cual reduce el riesgo financiero para el inversionista. Por su parte, el Beneficio Anual Uniforme Equivalente (BAUE) de $18.944.765 representa el ingreso anual promedio que el proyecto podría generar si se distribuyeran sus beneficios de manera uniforme a lo largo de su vida útil.

En conjunto, estos indicadores sugieren que el proyecto es viable, rentable y financieramente atractivo, siempre que se mantengan las condiciones proyectadas y se gestionen adecuadamente los riesgos identificados.

12.6 ANÁLISIS DE RIESGO Y SENSIBILIDAD

Todo proyecto de inversión, por más sólido que sea en sus proyecciones, está expuesto a múltiples fuentes de incertidumbre. Factores como la variabilidad en la demanda, los cambios en los precios de los insumos, las condiciones del mercado y el entorno regulatorio pueden impactar significativamente la rentabilidad esperada. Por ello, el análisis de riesgos y sensibilidad se convierte en una herramienta fundamental para anticipar escenarios adversos y establecer estrategias que mitiguen posibles desviaciones en los resultados (PMI, 2021).

Por lo tanto, se construyó una matriz de riesgos para clasificar y priorizar los eventos más relevantes según su probabilidad de ocurrencia e impacto sobre el proyecto, así mismo se ha

aplicado un enfoque combinado de identificación de riesgos cualitativos y evaluación cuantitativa mediante simulación Monte Carlo, utilizando el *software* @RISK para realizar un análisis de sensibilidad.

Matriz de riesgos del proyecto

La matriz de riesgos es una herramienta clave en la planificación estratégica de proyectos, ya que permite identificar, clasificar, evaluar y priorizar los eventos que podrían afectar negativamente el desarrollo, la operación o la rentabilidad del proyecto. En el caso del presente estudio de prefactibilidad para una cocina oculta en la ciudad de Medellín, se elaboró una matriz de riesgos considerando los factores más relevantes en términos comerciales, operativos, tecnológicos, legales, financieros y ambientales.

La construcción de esta matriz se fundamenta en los lineamientos propuestos por el Project Management Institute (PMI, 2021), bajo el enfoque de gestión proactiva del riesgo, y considera dos variables esenciales para su evaluación: la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial sobre los objetivos del proyecto. Para cada riesgo se identifica la variable a la cual impacta y se le asigna un nivel de criticidad (alto, medio o bajo), con base en su combinación de impacto y probabilidad.

Riesgo	Variable afectada	Probabilidad (%)	Impacto (%)	Impacto económico (COP/año)	Nivel de riesgo	Estrategia de mitigación
Baja demanda inicial o estancamiento de pedidos	Ingresos operacionales	30%	-20%	-70.560.000	Alto	Campañas agresivas de promoción, alianzas con apps y *microinfluencers*, menú flexible
Incremento en el precio de materias primas (proteínas, aceites, empaques)	Costos variables	40%	+15%	+43.425.000	Alto	Contratos con proveedores estables, compras anticipadas, reformulación de recetas

Saturación de plataformas de domicilio (caídas o fallos)	Ingresos operacionales	25%	-10%	-35.280.000	Medio	Fortalecimiento de canales propios (web, WhatsApp), fidelización directa al cliente
Cambios en normativas sanitarias o uso del suelo	Costos fijos	15%	+0.6%	+2.000.000	Medio	Revisión periódica de regulación, asesoría jurídica, cumplimiento estricto
Aumento de comisiones o cambios en condiciones por parte de apps	Costos variables	20%	+10%	+28.950.000	Medio	Negociación con plataformas, diversificación de canales, proyección de margen ajustado
Problemas en la entrega: retrasos, mal servicio, quejas	Ingresos / reputación	35%	-5%	-17.640.000	Medio	Capacitación a repartidores, empaques adecuados, sistema de control de calidad
Fallas tecnológicas (app, plataforma, POS, sistema de pedidos)	Ingresos operacionales	20%	-7%	-24.696.000	Medio	*Backups*, sistema secundario de pedidos (WhatsApp), monitoreo constante de funcionamiento
Rotación alta de personal de cocina	Costos fijos / Costos de operación	30%	+0.85%	+3.000.000	Medio	Incentivos, buen clima laboral, capacitaciones periódicas
Mala reputación en redes o malas reseñas	Ingresos operacionales	25%	-7%	-24.696.000	Alto	Gestión activa de redes, atención al cliente inmediata, programas de calidad y seguimiento
Inflación o cambios macroeconómicos	Ingresos / costos variables	20%	-10% ingresos	-35.280.000 / +28.950.000	Alto	Segmentación de productos por precio, combos

que afecten el consumo			/ +10% costos			accesibles, eficiencia operativa
Riesgo financiero (no cubrir el préstamo en tiempo)	Flujo neto	10%	N/A	Mora bancaria o pérdida de liquidez	Bajo	Flujo de caja monitoreado, fondo de contingencia, priorización de pagos bancarios
Dependencia excesiva de pocos productos o marcas	Ingresos	15%	-10%	-35.280.000	Medio	Diversificación de menús y creación de marcas virtuales paralelas

Tabla 21: Matriz de riesgos

Análisis de sensibilidad

Mediante el uso del *software* @RISK se realizó una simulación de Monte Carlo con 10.000 iteraciones, en la que se evaluó la sensibilidad del VPN y del proyecto en su totalidad para determinar la influencia de dos de los riesgos más críticos de la matriz expuesta en el punto anterior sobre este indicador; los riesgos evaluados fueron 1) “Baja demanda inicial o estancamiento de pedidos” y 2) “Incremento en el precio de materias primas (proteínas, aceites, empaques)”.

El análisis de influencia de ambos riesgos sobre el VPN:

Para este análisis se utilizó una distribución triangular que modela una posible caída de hasta un 20% en los ingresos, con un valor más probable correspondiente a la proyección base y un máximo que refleja un crecimiento moderado. La ilustración 4 permite identificar el rango de posibles resultados financieros del proyecto bajo este riesgo específico, así como estimar la probabilidad de que el VPN sea positivo o nulo.

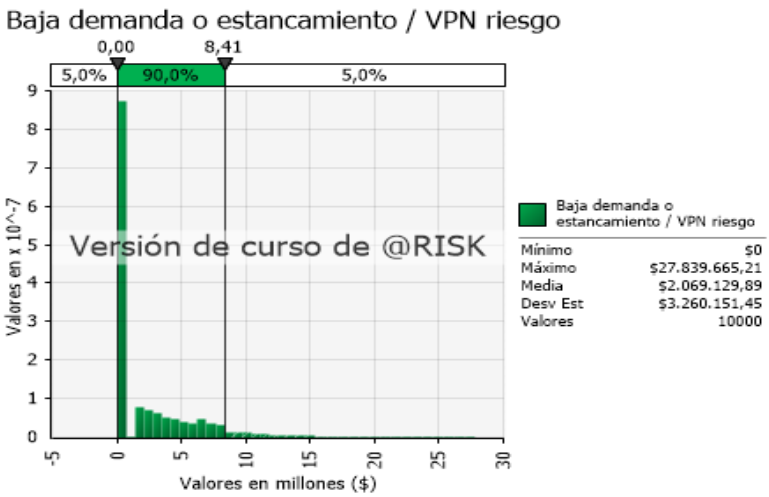

Ilustración 4: Riesgo 1 VPN

El VPN medio en este contexto de riesgo es positivo, pero bajo ($2 millones), lo que sugiere que el proyecto aún podría ser viable, pero con alta sensibilidad a caídas en la demanda. Además, la dispersión es significativa (desviación estándar elevada), lo que incrementa la incertidumbre del resultado.

El riesgo de baja demanda es altamente determinante para la viabilidad del proyecto. Aunque el promedio del VPN es positivo, hay una alta concentración de escenarios en los que el VPN tiende a cero o se mantiene bajo, lo cual pone en riesgo la rentabilidad esperada si no se ejecutan estrategias de *marketing*, fidelización y captación de clientes de manera efectiva.

Para el segundo riesgo, se puede determinar que la mayoría de los valores simulados de VPN se agrupan muy cerca del punto de equilibrio ($0), lo cual indica una alta sensibilidad del proyecto frente a incrementos en el costo de materias primas, especialmente considerando que estos costos representan una porción significativa del total de egresos operativos.

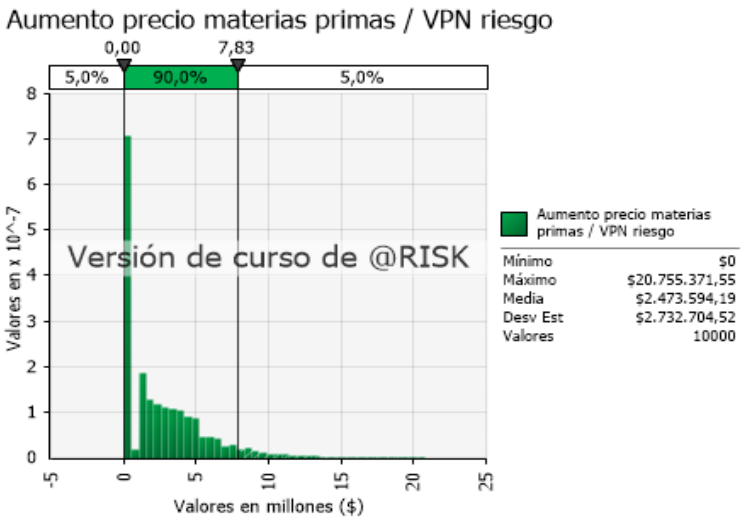

Ilustración 5: Riesgo 2 VPN

Como se puede observar en la ilustración 5, el VPN promedio se mantiene positivo ($2,47 millones), pero muy cercano al punto de equilibrio, lo que evidencia que este riesgo puede disminuir significativamente la rentabilidad esperada del proyecto si no se controla adecuadamente.

El proyecto es financieramente viable incluso bajo condiciones de incremento en los costos de materias primas, pero con márgenes estrechos y alta variabilidad. Por lo tanto, este riesgo debe ser estratégicamente mitigado mediante acuerdos de precios a largo plazo, control de desperdicios y sustitución de insumos críticos donde sea posible.

Análisis de influencia sobre el total del proyecto:

Para este análisis se evalúa cómo varía el desempeño global del proyecto (más allá del VPN individual) ante diferentes niveles del riesgo de baja demanda.

En el riesgo de baja demanda, el valor medio de 0,51 presentado en la ilustración 6 indica que, en promedio, el impacto de una baja demanda podría reducir el valor total del proyecto a cerca del 50% de su escenario base, lo que evidencia un riesgo de alta severidad si no se gestiona correctamente.

La ilustración 6 confirma que el riesgo de baja demanda es uno de los factores más críticos para el éxito financiero del proyecto. Si no se gestiona adecuadamente, puede reducir el desempeño

esperado a menos de la mitad de su valor proyectado, con una alta probabilidad de caer incluso a niveles de rentabilidad nula.

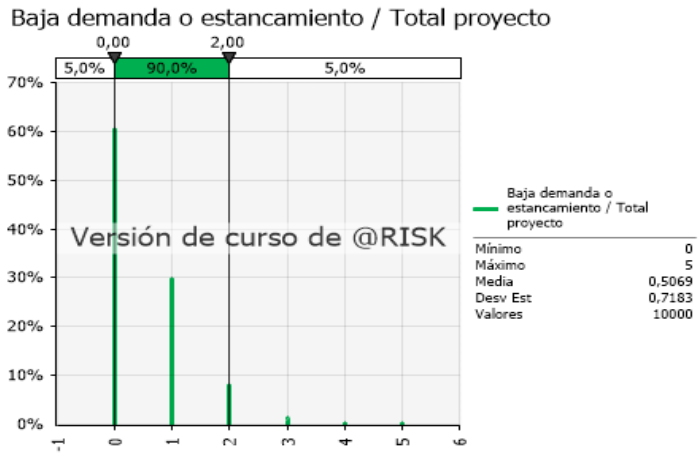

Ilustración 6: Riesgo 1 total proyecto

En el riesgo de aumento en el precio de materias primas, el valor medio de 0,9873 presentado en la ilustración 7 indica que, en promedio, este riesgo representa casi un 1% del costo total del proyecto. Aunque esta cifra parece baja en términos absolutos, su efecto acumulado podría ser significativo, dependiendo de los márgenes del proyecto y otros factores de costo.

La ilustración confirma que el riesgo de aumento en el precio de materias primas no es uno de los más críticos en términos de impacto promedio, pero no debe subestimarse, ya que existe una probabilidad del 5% de que el incremento supere el 3% del costo total del proyecto, llegando incluso hasta un máximo del 7%. Este comportamiento evidencia que hay una pequeña posibilidad de que el aumento sea mucho mayor de lo esperado, lo que sugiere que, aunque el escenario promedio es manejable, los eventos extremos podrían afectar seriamente la rentabilidad si no se gestionan con estrategias de cobertura o acuerdos de precios.

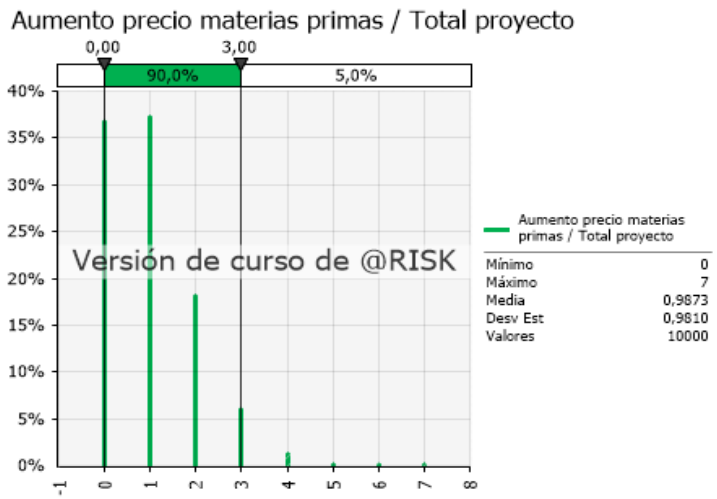

Ilustración 7: Riesgo 2 total proyecto

13. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

A partir del análisis desarrollado en el estudio de prefactibilidad, se recomienda implementar la cocina oculta en zonas estratégicas de Medellín como Laureles, El Poblado, Belén o Envigado. Estas áreas concentran una alta demanda de servicios de domicilio y una población digitalmente activa, lo cual facilita la captación de clientes a través de plataformas tecnológicas. Además, se sugiere evaluar la posibilidad de iniciar con un modelo monomarca para controlar la operación y escalar posteriormente a un esquema multimarca que permita diversificar la oferta y aumentar la rentabilidad.

En cuanto a la operación y comercialización, es fundamental establecer alianzas tecnológicas que permitan integrar herramientas como CRM, ERP, sistemas de pedidos en línea y canales propios de venta, incluyendo redes sociales y páginas web con botones de pago. De igual forma, se recomienda una estrategia robusta de *marketing* digital basada en el uso de *microinfluencers* gastronómicos, campañas segmentadas por geolocalización e intereses, *storytelling* de marca y programas de fidelización digital que fortalezcan la relación con los consumidores y fomenten la recompra.

Desde el punto de vista legal, es indispensable cumplir con los requisitos normativos establecidos en Colombia y Medellín. Esto incluye la obtención del concepto sanitario, el Registro Único Tributario (RUT), las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), la autorización de uso del suelo, y los registros pertinentes ante entidades como la DIAN, la Cámara de Comercio de Medellín y el INVIMA. Dado que la figura de cocina oculta aún se encuentra en un área gris normativa, se recomienda mantener una asesoría legal constante que permita evitar sanciones o interrupciones operativas.

En términos de sostenibilidad, el uso de empaques biodegradables, alianzas con proveedores locales y políticas de gestión de residuos son acciones clave para diferenciarse en el mercado actual, en el que los consumidores valoran cada vez más las prácticas responsables con el medio ambiente. Asimismo, es esencial implementar estrategias de gestión del riesgo que contemplen posibles contingencias relacionadas con fluctuaciones en la demanda, aumento en los costos de insumos, cambios regulatorios o fallas tecnológicas. Para ello, se recomienda

elaborar un plan de mitigación de riesgos que contemple estos factores críticos y permita garantizar la continuidad del negocio.

Para concluir, la creación de una cocina oculta en la ciudad de Medellín es viable desde las perspectivas técnica, financiera y legal. El modelo de negocio se ajusta a las nuevas dinámicas de consumo impulsadas por la digitalización y el auge de los servicios de domicilio, ofreciendo ventajas competitivas en términos de costos operativos, escalabilidad, flexibilidad y respuesta rápida al mercado. Además, el entorno urbano de Medellín, su cultura de consumo a domicilio y su ecosistema emprendedor constituyen un escenario propicio para el desarrollo exitoso del proyecto.

Desde el punto de vista financiero, se proyecta que la inversión inicial oscila entre $34 y $43 millones de pesos colombianos, con un capital de trabajo estimado entre $6.8 y $10.7 millones. Con una operación inicial de entre 30 y 40 pedidos diarios y una estrategia adecuada de comercialización, el modelo demuestra ser rentable en el mediano plazo, superando el punto de equilibrio con márgenes positivos. Adicionalmente, el análisis de riesgos confirma que, si bien existen amenazas externas —como la competencia, la regulación ambigua y la dependencia tecnológica—, estas pueden ser mitigadas mediante una planeación estratégica y una gestión adecuada.

En términos sociales y económicos, el modelo de cocina oculta tiene el potencial de generar empleo, dinamizar el sector gastronómico, fortalecer el ecosistema emprendedor y ofrecer alternativas innovadoras al consumidor contemporáneo. A pesar de los vacíos regulatorios existentes, se identifican oportunidades para avanzar en la formalización legal del modelo, contribuyendo así a su consolidación como una opción empresarial legítima, sostenible y escalable. Por lo tanto, se considera que este proyecto no solo es factible, sino que también representa una propuesta alineada con las tendencias globales del sector gastronómico y las necesidades emergentes del consumidor urbano en Medellín.

14. ANEXOS

Anexo #1: Ficha técnica encuesta.pdf

Anexo #2: Ficha técnica encuesta.pdf

Anexo #3: Plantilla instrumento guía generación de información - Encuesta.pdf

Anexo #4: Plantilla consentimiento informado.pdf

Anexo #5: Anexo #5 V2.xlsx

15. BIBLIOGRAFÍA

Ahmed Khan, T., Arman Khan, S., Haque, S., & Been Ayub, M. F. (2023). A Study on the Prospect of the Cloud Kitchen Model in Dhaka. *International Journal of Business and Management*, 18(1), 46-60. https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n1p46

Atlassian. (2023). *Guía de productividad con Trello y Asana*. https://www.atlassian.com

Buengusto. (2024). *Tendencias digitales para restaurantes y cocinas ocultas en Colombia*. https://www.buengusto.com/blog/tendencias-gastronomia-2024

Cai, R., Leung, X. Y., & Chi, C. G.-Q. (2022). Ghost kitchens on the rise: Effects of knowledge and perceived benefit-risk on customers' behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103110. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103110

Casa Cuatro. (2025). *Marketing gastronómico: cómo posicionar marcas sin punto físico*. Editorial Casa Cuatro.

Cocinas Ocultas. (2023). *Manual operativo de dark kitchens*. https://cocinasocultas.com

Colombiano, El. (2024, enero 24). *El corrientazo en Medellín está un 11% más caro frente al 2023*. https://www.elcolombiano.com/negocios/corrientazo-en-medellin-se-encarecio-11-este-ano-acodres-cuanto-vale-un-almuerzo-corrient-ejecutivo-en-medellin-CH23606150

Congreso de Colombia. (1979). *Ley 9 de 1979 por la cual se dictan Medidas Sanitarias*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1541

Creative Marketing Collective, The. (2025, enero 19). *Publicidad digital con presupuestos optimizados en Colombia: Guía completa 2025*. https://thecreativemarketingcollective.com/es/publicidad-digital-con-presupuestos-optimizados-en-colombia-guia-completa-2025

Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Cunha, D. T., Hakim, M. P., Alves, M. M., Vicentini, M. S., & Wiśniewska, M. Z. (2022). *Dark kitchens: Origin, definition, and perspectives of an emerging food sector*. Food Research International, 157, 111401. https://doi.org/10.1016/j.foodres.2022.111401

Delocal. (2025). *Cocinas en arriendo para food startups en Medellín*. https://delocal.co/

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2023). *Estadísticas de demografía empresarial en Colombia*. https://www.dane.gov.co

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. (2023). *Normativa tributaria y procedimientos para empresas*. https://www.dian.gov.co

FAO. (2023). *Food Outlook: Biannual Report on Global Food Markets*. https://www.fao.org

Fenalce. (2022). *Boletín de producción y consumo de arroz*. https://www.fenalce.org.co

Función Pública. (2024). *Requisitos legales para la operación de establecimientos de alimentos. Departamento Administrativo de la Función Pública*. https://www.funcionpublica.gov.co

Hakim, M. P., Dela Libera, V. M., Zanetta, L. D., Nascimento, L. G. P., & Da Cunha, D. T. (2022). What is a dark kitchen? A study of consumer's perceptions of deliver-only restaurants using food delivery apps in Brazil. *Food Research International*, 161, 111768. https://doi.org/10.1016/j.foodres.2022.111768

Idris, N. S., Zulkifly, M. A., & Latip, M. S. A. (2023). New trends of cloud kitchen technology and consumers' purchase decisions: A conceptual study. *Voice of Academia*, 19(2), 115-126. https://doi.org/10.1007/s11151-023-10001-2

Influency.me. (2023). *¿Cuánto cobra un influencer por publicidad?* https://es.influency.me/cuanto-cobra-un-influencer-por-publicidad/

INVIMA. (2013). *Guía para la aplicación de la Resolución 2674 de 2013 sobre BPM. Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*. https://www.invima.gov.co

INVIMA. (2024). *Trámite de registros sanitarios para alimentos procesados. Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*. https://www.invima.gov.co

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Leong, S. M., & Tan, C. T. (2021). *Marketing management: An Asian perspective* (7a ed.). Pearson Education.

Lab Gato Dumas. (2021). *Hablemos de cocinas ocultas*. https://www.labgatodumas.com/post/hablemos-de-cocinas-oculta

Laboratorio Web. (2025, febrero 9). *¿Cuánto cuesta la publicidad en redes sociales en Colombia?* https://www.laboratorioweb.com.co/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-redes-sociales-en-colombia-2025/

Microsoft. (2023). *Mejores prácticas para colaboración con Microsoft Teams*. https://www.microsoft.com

MinAgricultura. (2023). *Informe de precios agropecuarios*. https://www.minagricultura.gov.co

Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Resolución 2674 de 2013: Requisitos sanitarios para alimentos y bebidas*. https://www.minsalud.gov.co

Ministerio del Trabajo. (2023). *Guía de obligaciones laborales para empleadores en Colombia*. https://www.mintrabajo.gov.co

Montenegro, A. (2023). Guía de inversión para restaurantes digitales en Colombia. *Revista GastroInnova*. 5(2), 34–45. https://revistagastroinnova.com/guia-de-inversion-restaurantes-digitales

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2005). *Manual de formulación y evaluación de proyectos de inversión pública*. ONUDI. https://www.onudi.org/es/manual-de-formulacion-y-evaluacion-de-proyectos-de-inversion-publica

Pacheco, D. V., & Ronquillo, S. S. (2021). *Factores motivacionales para el emprendimiento de negocios de cocina oculta*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB. https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8051

Palacio Aguirre, C. M., Vargas Cuéllar, D. P., & Quintero Rodríguez, M. E. (2021). *El secreto de la cocina: plan de negocio y análisis de viabilidad para la creación de restaurantes basado en el Modelo de Cocina Oculta*. [Tesis de pregrado, Universidad EAN]. Repositorio Institucional EAN. https://repository.ean.edu.co/handle/10882/11733

Portafolio. (2024). *Las ventas online crecieron un 35.3% en el tercer trimestre del 2024*. https://www.portafolio.co/negocios/comercio/las-ventas-online-crecieron-un-35-3-en-el-tercer-trimestre-del-2024-619462

Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Rappi. (2024). *El Coste Comidas Rápidas - La América*. https://www.rappi.com.co/restaurantes/900403089-el-coste-comidas-rapidas

Rappi. (2024). *Chef Gourmet - El Poblado*. https://www.rappi.com.co/restaurantes/900278341-chef-gourmet

Rappi. (2024). *¿Cuánto cobra Rappi a los restaurantes en Colombia?* https://merchants.rappi.com/es-co/cuanto-cobra-rappi-a-los-restaurantes

Rappi. (2024). *Políticas de operación y servicio en plataformas de entrega*. https://www.rappi.com

República, La. (2021, septiembre 15). *Las cocinas ocultas se abren camino en Colombia como una tendencia de negocio rentable*. https://www.larepublica.co

República, La. (2021). *Abrir una cocina oculta cuesta $40 millones, 10 veces menos que un restaurante tradicional*. https://www.larepublica.co

Revista Dinero. (2023). *Tendencias en consumo responsable*. https://www.dinero.com

Revista Diners. (2021). *Promociones que fidelizan: El nuevo enfoque de precios en la gastronomía digital*. https://revistadiners.com.co

Revista P&M. (2023, agosto 22). *El crecimiento del influencer marketing en Colombia*. https://www.revistapym.com.co/articulos/digital/66003/el-crecimiento-del-influencer-marketing-en-colombia

Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2018). *Fundamentals of Corporate Finance* (12ª ed.). McGraw-Hill Education.

Semana. (2021). *Las cocinas ocultas en Bogotá: el modelo de negocio que triunfa en la ciudad*. https://www.semana.com/las-cocinas-ocultas-en-bogota/627157/

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2020). *Operations Management* (9th ed.). Pearson Education.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2025, junio 130). *Interés Bancario Corriente: crédito productivo de mayor monto*. Consultado en junio de 2025, de Superintendencia Financiera de Colombia https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10115670/superfinanciera-certifica-el-interes-bancario-corriente

Vivir en El Poblado. (2020). *Cocinas ocultas: un modelo que crece al ritmo del delivery*. https://vivirenelpoblado.com/cocinas-ocultas-modelo-de-negocio

Zárate, M., & Ortiz, D. (2020). Gestión de proveedores en negocios gastronómicos. *Revista de Administración Empresarial*, 45(2), 112–128.