

Cocinas ocultas: un modelo de negocio emergente en Colombia

Juan Camilo Cruz Suárez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Mario Alberto Gaviria Ríos

Director de trabajo de grado

Universidad Católica de Pereira

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Pereira

2022

Contenido

Resumen	6
1. Introducción	8
2. Planteamiento del problema	10
2.1 Descripción del área problemática	10
2.2. Formulación del problema	12
2.3. Delimitación de la investigación	12
3. Objetivos	13
3.1. Objetivo general	13
3.2. Objetivos específicos	13
4. Justificación	14
5. Marcos de referencia	16
5.1. Antecedentes	16
5.2. Marco teórico-conceptual	20
5.2.1. Modelo de negocio	20
5.2.2. Modelos de negocios de establecimientos gastronómicos	24
5.2.3. Innovación tecnológica – Industria 4.0	27
5.3 Marco contextual	29
5.4 Marco legal	34
6. Diseño metodológico	38
6.1 Definición del enfoque y tipo de investigación	38
6.2 Tipo y método de investigación	38
6.3 Fuentes de investigación	38

	3
6.4 Procesamiento de la información	39
7. Resultados y análisis	42
7.1 Propuesta de valor	42
7.2 Segmento de mercado	43
7.3 Canales	44
7.4 Relaciones con clientes	44
7.5 Flujo de ingresos	45
7.6 Recursos clave	46
7.7 Actividades clave	47
7.8 Asociaciones clave	47
7.9 Estructuras de costos	48
7.10 Exigencias de bioseguridad por Covid-19	48
7.11 Ventajas y desventajas del modelo de negocio	48
7.12 Características y diferencias con otros modelos de negocio gastronómicos	50
8. Conclusiones	52
Referencias bibliográficas	54
Anexos	59

Índice de gráficas

Gráfica 1	23
<i>Plantilla “Modelo de negocio Canvas”</i>	23
Gráfica 2	27
<i>Cronología de las revoluciones industriales</i>	27
Gráfica 3	31
<i>Número de cocinas ocultas en países seleccionados para julio del año 2020.</i>	31
Gráfica 4	34
<i>Variación anual de los ingresos nominales</i>	34

Índice de tablas

Tabla 1

Definiciones de modelo de negocio **21**

Tabla 2

Preguntas desarrolladas a partir de la plantilla "MODELO CANVAS" **40**

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo identificar las principales características del modelo de negocio de cocinas ocultas que ha emergido en Colombia, específicamente en las ciudades principales del triángulo del café. Se indagó acerca del concepto de modelo de negocio y el procedimiento que se debe realizar para conocer el modelo de una empresa. Se describieron los diferentes modelos de negocios gastronómicos existentes y se profundizó en las variantes que existen en el mismo modelo de negocio de cocinas ocultas.

La investigación fue de corte cualitativo, descriptivo; se utilizó como instrumento de recolección de datos la entrevista semiestructurada. Entre las conclusiones se puede observar que el modelo de negocio de cocinas ocultas surge como alternativa del modelo tradicional de servicio a la mesa dado que su inversión inicial es menor y al auge actual en la tecnología ha permitido su desarrollo.

Palabras claves

Cocinas ocultas, modelo de negocio, establecimientos gastronómicos, investigación cualitativa.

Abstract

The present research aimed to identify the main characteristics of the hidden kitchens business model that has emerged in Colombia, specifically in the main cities of the coffee triangle. We inquired about the concept of business model, and the procedure that must be performed to know the model of a company. We described the different existing gastronomic business models and delved into the variants that exist in the same business model of dark kitchens.

The research was qualitative and descriptive; the semi-structured interview was used as a data collection tool. Among the conclusions we can see that this business model that focuses on

delivery service arises as an alternative to the traditional model of table service since its initial investment is lower and the current boom in technology has allowed its development.

Keywords

Dark kitchens, business model, gastronomic establishments, qualitative research.

1. Introducción

En el actual contexto de economía global, caracterizada por la competencia constante entre compañías, los dueños y/o emprendedores de establecimientos gastronómicos se han visto afectados por las diferentes situaciones o barreras que existen para poder desarrollar su negocio, como la construcción de una marca y la aceptación del consumidor, el costo del local según su localización, la estrategia de marketing para difundir la voz del negocio, entre otras. Así mismo, todas las personas han sido afectadas directa o indirectamente en su economía debido a la emergencia sanitaria del Covid-19. En medio de este escenario, surge en Colombia un nuevo modelo de negocio denominado cocinas ocultas, el cual se enfoca en ofrecer alimentos por medio del servicio a domicilio, facilitando la entrada de diferentes emprendedores gastronómicos y con ellos el surgimiento de nuevas empresas.

El objetivo de este trabajo es analizar el modelo de negocio de cocinas ocultas que ha emergido en Colombia, específicamente en Armenia, Pereira y Manizales. Los antecedentes de esta investigación se dividieron en temáticas, las cuales permiten abordar teóricamente diferentes conceptos como los son, modelo de negocio, modelos de negocio de establecimientos gastronómicos e innovación tecnológica que aborda la industria 4.0. La metodología utilizada en este trabajo de investigación fue cualitativa, descriptiva; para lo cual se recurrió a la entrevista semiestructurada como instrumento de recolección de la información primaria que fundamenta las conclusiones contenidas en el documento que se presenta.

La muestra de empresas a la que se aplicó la entrevista no resultó representativa, en tanto no fue posible acceder a la información sobre el tamaño de la población de empresas que desarrollan este modelo de negocio; por lo mismo, la selección de los entrevistados no fue aleatoria, siendo necesario recurrir a un criterio de conveniencia y, dado el predominio de

actividades informales, la amplia negativa para responder la entrevista redujo el margen de entrevistados a siete (7) cocinas ocultas. En ese sentido, los resultados de la investigación permiten un acercamiento a las características del modelo negocio de las cocinas ocultas, y no pueden ser generalizados para el universo de esta actividad en el Eje Cafetero. Entre los resultados de la entrevista, cabe destacar las ventajas y desventajas que observan los participantes de la investigación sobre el modelo de negocio de cocinas ocultas. Ventajas como una inversión inicial menor en comparación al modelo tradicional de servicio a la mesa, reducción de gastos fijos y variables, como lo son el arriendo y el personal respectivamente, y la preferencia de compra por medios virtuales. Las desventajas por otra parte están relacionadas al alcance que tiene este modelo para captar clientes y fidelizarlos, debido a que no existe un contacto personal con el consumidor.

2. Planteamiento del problema

2.1 Descripción del área problemática

La alimentación es algo esencial en la vida de un ser humano, y ésta como todas las demás cosas han venido cambiando a lo largo del tiempo. Así mismo, las costumbres de las personas al comer también han cambiado, y sus necesidades son muy diferentes a las de épocas anteriores.

A partir del auge de la tecnología y las aplicaciones todo está a un clic de distancia. Es por esto que los modelos de negocios referentes a la comida han tenido que adaptarse a estas nuevas modificaciones generadas por la innovación tecnológica, lo que hace de ellas un aliado clave para el crecimiento de las empresas.

Por otra parte, en la actualidad se vive una situación inesperada en el mundo, la cual ha afectado en gran manera a toda la población, esta ha sido el surgimiento de un nuevo virus, denominado SARS-CoV-2, mejor conocido como Covid-19, el cual es altamente contagioso y mortal.

Debido al peligro constante que tiene cada individuo de contagiarse al tener contacto cercano con otras personas, fue necesario que los gobiernos de cada país empezaran a implementar políticas que restringieran estas conexiones. El primer país en aplicar este tipo de norma fue China, donde se originó el coronavirus covid-19, y a medida que este se fue extendiendo, más países se vieron en la obligación de hacer lo mismo, implementar cuarentena obligatoria y/o parcial para todas las personas (Edgar Medina, 2020).

Si bien era crucial tomar este tipo de medidas, esto conllevó a que la economía comenzara a experimentar una recesión, la cual produjo que el mundo entrará en un dilema entre salvar vidas o salvar la economía.

Por este motivo el máximo organismo mundial de salud y la principal entidad financiera multilateral lanzaron un llamado conjunto a los líderes responsables de tomar decisiones a reconocer que proteger la salud pública y restaurar los mercados laborales son dos prioridades que van de la mano. “Hay quienes dicen que hay que elegir entre salvar vidas o salvar los trabajos, esto es un dilema falso”, sostuvieron los dirigentes de ambas agencias. (Noticias ONU, 2020).

Entre los sectores más afectados por la pandemia estuvieron los de los restaurantes, en todo el mundo tuvieron que cerrar y tratar de mantenerse a flote a través de domicilios, o con la desgracia de tener que cerrar completamente e indefinidamente, esto fue el caso de algunos restaurantes de más alto nivel, como lo son los de la guía Michelin, según Paco vega (2020) el restaurante Zalacaín, ubicado en Madrid, el primero en obtener tres estrellas Michelin cerró en medio de esta situación, trató de sobrevivir con el servicio a domicilio, pero nunca llegó a reabrir, por lo cual el grupo empresarial de este restaurante decidió ir directamente a liquidarlo.

Esto no fue diferente con McDonald's, uno de los restaurantes con más presencia en el mundo y que es una gran postal del capitalismo. Según datos dados por McDonald's Corporation a CISION (2020), para finales del primer semestre del año 2020 sólo el 75% de los restaurantes estaban en funcionamiento y operaban solamente a través del AutoMac, domicilios y recoger para llevar. Esto implicó una disminución del 22,2 % de sus ventas comparadas con el año anterior, lo cual generó una afectación negativa a los resultados financieros de la empresa.

Así mismo en cada municipio de Colombia, este sector se ha afectado considerablemente, por causa de las restricciones impuestas debido al Covid-19, lo cual ha generado una disminución en las ventas y por lo tanto en sus resultados financieros. Al igual que en otros países, los empresarios dueños de los restaurantes trataron de mantener en pie sus negocios a través de

domicilios, pero para muchos esto no fue suficiente, ya que al comenzar la cuarentena obligatoria las ventas bajaron y las pérdidas ocasionadas eran insostenibles en el tiempo.

Sobre la base de los puntos en los cuales los establecimientos gastronómicos han tenido que adaptarse y en el que actualmente se han tenido que adecuar, se ha expandido en gran manera un modelo de negocio denominado cocinas ocultas, una línea de negocio que ofreció alternativas frente a la situación derivada de la pandemia (aislamiento, distanciamiento social, exigencias de bioseguridad) y que a futuro se muestra como un modelo con amplias posibilidades en la reducción de costos y el aprovechamiento de las ventajas que ofrecen los desarrollos de las redes sociales y la tecnología de las comunicaciones. Es por ello que resulta pertinente estudiar y revisar sus características teniendo como referente su funcionamiento en el ámbito regional.

2.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las características del modelo de negocio “cocinas ocultas”, en el contexto de la revolución 4.0 y las exigencias de bioseguridad en el servicio develadas por la emergencia sanitaria por la COVID19?

2.3. Delimitación de la investigación

El proyecto de investigación tiene como lugar de desarrollo las ciudades principales del Triángulo del Café, Pereira, Armenia y Manizales. Este trabajo se realizó durante el transcurso del dos mil veintiuno (2021) y el primer semestre del dos mil veintidós (2022-1). Para esta investigación se tendrán en cuenta las empresas con modelos de negocio iguales o similares al presentado, empresas en el sector de comida enfocadas en la entrega a domicilio o en su defecto incursionando en innovación tecnológica para ser más eficientes en esto.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Identificar las principales características del modelo de negocio de las cocinas ocultas que ha emergido en Colombia.

3.2. Objetivos específicos

- Describir el modelo de negocio de cocinas ocultas, su estructura, sus características, sus ventajas y desventajas.
- Destacar las diferencias en el funcionamiento de las cocinas ocultas con otros tipos de modelos de negocios de la línea gastronómica.
- Identificar a los clientes potenciales, la competencia, los proveedores, entre otros.

4. Justificación

Los cambios de las costumbres de las personas generados por las innovaciones tecnológicas han cambiado la manera en que consumen los productos, por otra parte, la pandemia generada por el Covid-19 ha afectado drásticamente al sector gastronómico, frente a esas circunstancias, las cocinas ocultas se muestran como una alternativa viable, al reducir costos innecesarios y aprovechar al máximo el capital de inversión inicial, a partir de lo cual se favorece el surgimiento de empresas más sostenibles en el tiempo, con mayores opciones para enfrentar futuras crisis que se puedan presentar.

Una de las pocas cosas que los restaurantes pudieron realizar durante la cuarentena obligatoria era llevar sus productos por medio de domicilios, por consiguiente, el modelo de negocio (que venía dándose paso los últimos años) que tomó mucha fuerza en la pandemia fue el de las cocinas ocultas, también llamadas cocinas fantasmas o cocinas virtuales.

Según Forbes Colombia las dark kitchens -también conocidas como cocinas ocultas- son instalaciones construidas para preparar y despachar comida específicamente para domicilio. No tienen áreas para comer ni recibir comensales, solo hay un espacio de cocina compartido por varias marcas en la que el staff prepara comida que luego llega a los consumidores a través de aplicaciones como Rappi o PedidosYa (Forbes Colombia, 2021).

Es allí donde algunos restaurantes han visto la oportunidad de abordar este tipo de modelo de negocio, debido al cambio en los hábitos de consumo de las personas el cual ha causado un aumento en la demanda de domicilios, y en el cual las barreras financieras de entrada se disminuyen sustancialmente en comparación a un restaurante con espacio para recibir clientes, con la gran oportunidad de ser más eficientes enfocándose solamente en productos para ser

despachados a domicilio, y con el gran objetivo de contribuir a la solución de la situación que ha generado esta crisis a muchas empresas en este sector.

Se propone entonces realizar esta investigación acerca del modelo de negocio de las cocinas ocultas, debido al contexto actual en el cual se desarrollan, es decir, en el marco de las industrias 4.0 y las exigencias de bioseguridad en el servicio develadas por la emergencia sanitaria de la Covid-19. Así, el presente trabajo permitirá analizar este modelo de negocio, y aportará a la construcción del conocimiento en este tema específico, el cual no ha sido investigado profundamente. Al respecto, existen pocos estudios que hayan explorado este tema, mediante la búsqueda de antecedentes se encontraron tres trabajos relevantes, uno estudia la evolución de la cadena de suministro, enfocado en las cocinas ocultas en Malasia. Las investigaciones restantes se enfocan en la creación de una cocina oculta, en Cali, Colombia y otra en la ciudad de Quito, Ecuador. No se encontró ningún estudio relevante para el Eje cafetero.

5. Marcos de referencia

5.1. Antecedentes

En esta sección del trabajo se detallan los antecedentes a partir de los cuales se configura el estado del arte de la investigación que se está realizando. En total se encontraron 12 documentos relacionados con el tema de investigación, en su gran mayoría son artículos de investigación publicados y algunos proyectos de grado. Estos textos pueden estar relacionados, de acuerdo a las particularidades de cada trabajo, a las siguientes temáticas: establecimientos gastronómicos o restaurantes, modelos de negocio e innovación tecnológica.

Los textos de la temática de los establecimientos gastronómicos o restaurantes se distinguen por enfocarse en encontrar las oportunidades latentes que existen dentro de este medio para poder crecer o crear ventajas competitivas. Los artículos “La creación de valor en servicios: una aproximación a las dimensiones utilitarista y hedonista en el ámbito de la restauración” (Sánchez, Swinnen y Ángeles, 2013) y “La aplicación de Inteligencia de Negocios para mejorar las utilidades a través del incremento de la satisfacción de los clientes en los restaurantes” (Huallpa, Gamarra, Vicente y Quiroga, 2019) comparten la idea de que los establecimientos gastronómicos tienen que estar orientados a satisfacer a los clientes, con diferentes fines, como lo es el de una ventaja competitiva sostenida en el tiempo (Sánchez, et al., 2013) o simplemente para mejorar las utilidades del restaurante (Huallpa, et al., 2019). El objetivo del trabajo de Sánchez, et al. (2013) fue el de analizar la eficacia de la estrategia de creación de valor para una organización en las dimensiones utilitarista y hedonista. El hallazgo de este trabajo demostró que es importante una interrelación entre estas dos dimensiones para que la satisfacción y la lealtad del consumidor aumenten, contradiciendo otros trabajos previos que afirmaban que influía en mayor medida el valor hedonista.

Por otro lado, Huallpa, et al. (2019) realizaron un estudio de aplicación de inteligencia de negocios con el objetivo de predecir la satisfacción de los clientes en los restaurantes, en el cual encontraron que hay diversas variables que se deben analizar y que muchas de estas son ignoradas por sus dueños, variables como status familiar, calificación económica, comodidad, movilidad del producto, concluyendo así que los clientes nunca van a estar completamente satisfechos debido a que existen diferentes tipos de servicios, pero en cada uno de ellos se busca que el cliente este cómodo para así lograrlo fidelizar.

Entre los documentos encontrados en esta temática, cabe resaltar el artículo “Evolución de la cadena de suministro. Un estudio de las oportunidades y los desafíos de las cocinas virtuales en Malasia” (Phern y Binti, 2020) dónde se habla específicamente del tipo de establecimiento gastronómico en el que se enfoca este trabajo, aportando a la comprensión del mismo y generando una visión amplia de este concepto. En este trabajo se habla de la evolución de la cadena de suministro y cómo gracias a los cambios de hábitos de las personas y al surgimiento de las cocinas virtuales los costos de la cadena de suministro han podido disminuir, lo que ha llevado a que se pueda generar un mejor servicio al consumidor. El estudio termina concluyendo que la industria de servicios de alimentos es una de las más dinámicas y competitivas en Malasia, en la cual se ven beneficiadas las empresas que innovan y crean un ambiente colaborativo. Este es el momento de ese tipo de empresas para adaptarse a los estilos de vida actuales de los clientes e innovar en las tendencias gastronómicas (Phern y Binti, 2020). Así mismo, el artículo denominado "Retos y oportunidades para el sector gastronómico: un llamado para reinventar su modelo de negocio" hace un aporte importante al mostrar el origen de los restaurantes y el estado de estos, antes y después de la pandemia causada por el Covid-19. También los retos que tuvieron que enfrentar cada uno de los empresarios en sus negocios para adaptarse y avanzar a pesar de esta coyuntura actual. Esta investigación permite articular y dar paso a la siguiente temática, los

modelos de negocio, debido a que hace un llamado a los empresarios de este sector a no tener un modelo de negocio estático, sino que este se pueda reinventar a medida que las situaciones externas a la empresa cambien.

Los documentos referentes a la temática de los modelos de negocio se dividen en dos grupos, proyectos de grado en los cuales se realizan planes de negocio para crear una empresa, y trabajos que indagan y profundizan en diferentes aspectos los modelos de negocio. Los artículos orientados en realizar un plan de empresa permiten conocer el tipo de metodología utilizada para crear el modelo de negocio del emprendimiento. En el caso de Daniela Duque Cardona (2019), el método utilizado fue Canvas, con el objetivo de desarrollar un restaurante gourmet, por otro lado, están dos planes de negocios, “Cocinas ocultas ‘food express’ ” y “Plan de negocios para la creación de una cadena de restaurantes fantasma (Dark Kitchens) de comida rápida gourmet en la ciudad de Quito” (Morales, 2020), que realizan un análisis al sector o industria de establecimientos gastronómicos con el fin de mostrar las oportunidades que existen, y así mismo, ambos comparten el tipo de modelo de negocio que se quiere desarrollar, este es el de las cocinas ocultas.

Por otro lado, están los trabajos que profundizan en el concepto de modelo de negocio. El artículo de Judith Cavazos (2016) indaga de qué manera los modelos de negocio se realizan en países emergentes y la importancia que existe de poder co-crear al realizar modelos de negocio con una mirada integradora, en la cual se pueda tener una visión de sociedad y no solo de individuo. La investigación acerca de las “Estrategias que se ajustan a los mercados emergentes” (Khanna, Palepu y Sinha, 2005) complementa el anterior trabajo, otorgando una perspectiva más institucional o gubernamental, ya que ellos afirman que en países de economías emergentes existen “vacíos institucionales” y que muchas empresas no surgen en estos países porque no pueden adaptarse al contexto en el que viven.

El artículo “Covid-19 Has Upended Business. Which Trends Will Stick?” (Gottfredson, O’Keeffe y Karna, 2020) otorga otra perspectiva acerca de los modelos de negocios, enfocándose en los cambios radicales que ha forzado el Covid-19 en la conducta de los consumidores y las empresas, teniendo que adaptarse a políticas públicas como el distanciamiento social, esto ha permitido que crezcan aceleradamente nuevos modelos de negocios como los servicios de videollamadas o videoconferencias y el servicio de entrega de comida a domicilio.

Para dar paso al siguiente eje temático, se encontró el artículo “Modelos de negocios digitales: definiciones, impulsores y nuevas tendencias” (Hilali y Manouar, 2019), en el cual manifiestan que los modelos de negocio digitales se presentan como un nuevo marco para que las empresas creen y capturen un nuevo tipo de valor, adaptado a esta era, la cual se desarrolla en el marco de una nueva revolución industrial, caracterizada por la tecnología.

Los textos de la temática de la innovación tecnológica se caracterizan por estudiar a empresas para conocer como la tecnología se ha convertido en un elemento esencial para innovar y poder tomar nuevas oportunidades. El artículo “Tecnología como factor de innovación en empresas colombianas” (Londoño, 2015) declara que uno de los factores más importantes en la innovación es la tecnología, ya que éste contribuye al logro de los resultados empresariales propuestos, esta afirmación se verificó a través de una correlación estadística entre las variables de adquisición de tecnología e Innovación. Por otra parte, Micaela Prieto (2014) realizó un estudio de caso a la aplicación PedidosYa, asegurando que existe una nueva oportunidad de mercado al utilizar los nuevos recursos tecnológicos que están surgiendo en el mundo y la importancia que tiene el poder aprovecharlos.

Con base en la literatura encontrada, es posible establecer que para realizar esta investigación es importante tener presente el contexto histórico de los establecimientos gastronómicos, en específico, el surgimiento de nuevos modelos de negocios gastronómicos en el

contexto actual, de una industria caracterizada por ser cada vez más digital y la importancia de implementar tecnología en éstos para aprovechar las oportunidades de mercado que existen.

5.2. Marco teórico-conceptual

Para desarrollar la temática de las cocinas ocultas en primer lugar se abordará la categoría modelo de negocio, cuya comprensión en sus distintos enfoques y perspectivas resulta fundamental al momento de identificar el modelo de negocio de una empresa, sin importar que esta ya esté en funcionamiento.

Desde esa comprensión inicial, la reflexión conceptual se enfoca en los tipos de modelos que existen en el sector de los establecimientos gastronómicos, los más representativos y las diferencias más significativas que tiene el modelo de negocio de las cocinas ocultas.

Por último, se articula este marco teórico-conceptual con una revisión de la industria 4.0, sus fundamentos, entre los cuales está principalmente la innovación tecnológica que permite dar paso a ideas nuevas que tienen el poder de transformar diferentes sectores, entre estos, los establecimientos gastronómicos a través de modelos de negocio como las cocinas ocultas.

5.2.1. Modelo de negocio

Muchos autores han escrito acerca del concepto de modelo de negocio, cada uno con una perspectiva diferente, es por esto que no tiene una única definición, sino que esta es tan diversa como se puede observar en la tabla 1.

A pesar de sus múltiples definiciones, se puede observar que estos conceptos se complementan los unos a los otros, y que tienen más cosas en común que diferencias. Se podría decir entonces que el modelo de negocio de una empresa es el que muestra la parte esencial de ésta, su “core” (centro o enfoque), sus actividades principales con las cuales crean valor.

Tabla 1*Definiciones de modelo de negocio*

Autor	Definición
Brandenburger y Stuart, 1996	Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la torta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.
Timmers, 1998, p.4	“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios factores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.
Linder y Cantrell, 2000, p.1-2	"La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica, cómo esta hace dinero”.
Chesbrough y Rosenbloom, 2001	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado: definir la estructura de la cadena de valor. estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
Petrovic et al. 2001, p.2	“Un modelo de negocio describe la lógica de un 'sistema de negocios' para crear valor que esté por debajo del proceso actual”.
Magretta, 2002, p.4	“Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero al darles ese valor”.
Rajala y Westerlund, 2005,p.3	“La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”.
Andersson et al., 2006,p-1-2	“Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores”.
Baden-Fuller et al., 2008	El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura valor para su grupo de interés.
Al-Debei et al., 2008	El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.
Zott y Amit, 2009, p.110	"Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades”.
Demil y Lecoca, 2009, p.87	“Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia”.
Salas, 2009, p.122	“Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado”.
Ricart, 2009, p.14	“Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”.

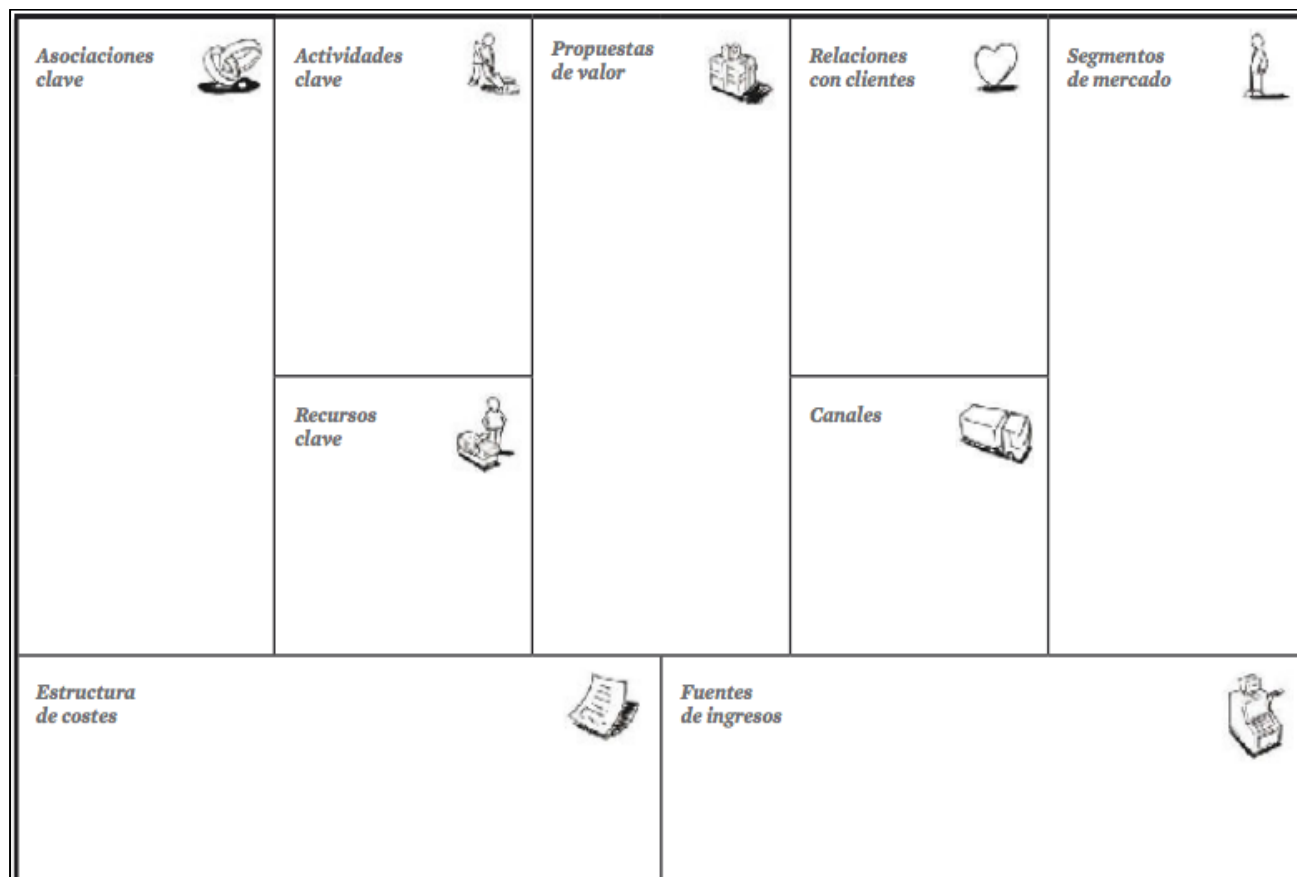
Ostenvaelder y Pigneur, 2009, p.14	“Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor”.
Svejenova et al., 2010, p.409	“Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor”.
Wikstróm et al, 2010	El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización, para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno.
Casadesus-Masanell y Ricart, 2010	Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: recursos, políticas, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas. (intrínsecamente dinámica).
George y Bock, 2011	Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial.

Fuente: Palacios y Duque (2011).

El método más conocido para generar un modelo de negocio y con un procedimiento sencillo es el “Modelo de negocio Canvas”, el cual fue publicado el año 2010 en el libro “Generación de modelos de negocio” por Alex Osterwalder, y Yves Pigneur. Este es un instrumento que es fácil de elaborar y comprender, se divide en nueve módulos en los que se escriben los puntos clave a tener en cuenta para poder llevar acabo un modelo de negocio (Gráfica 1).

Gráfica 1

Plantilla “Modelo de negocio Canvas”



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010).

En este lienzo se hace una analogía con el cerebro humano, en el cual la parte derecha del mismo se relaciona con las emociones y la izquierda con la lógica. Es por esto que la parte derecha del modelo se refiere al valor que crea la empresa y con los cuales genera ingresos, comienza con la segmentación de mercado que tendría el negocio, luego, la propuesta de valor que ofrece a estos, los canales de comunicación, distribución y venta que tendrá con sus clientes y así mismo la relación con éstos, para así cerrar con las formas de generar fuentes de ingreso.

Después de esto, se pasa hacia la parte izquierda, donde se encuentran los módulos que están enfocados en la eficiencia del modelo de negocio, el cual empieza con los recursos claves,

es allí donde se describen los activos más importantes del negocio para que este funcione, seguidamente se presentan las actividades claves, las cuales se refieren a las acciones más importantes que debe realizar la empresa para que su modelo de negocio funcione, luego están las asociaciones claves, que contribuyen al buen funcionamiento de la empresa, incluyendo los proveedores y los socios, y por último, la estructura de costes, allí se describe específicamente todos los costes que conlleva iniciar el modelo de negocio. Debido a la gran utilidad que tiene el lienzo Canvas, estos nueve módulos se convierten en la base para llevar a cabo modelos de negocios exitosos. (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Al momento de identificar el modelo de negocio de una empresa se debe partir de identificar claramente la propuesta de valor que tiene, ya que es esta la que permitirá que el negocio pueda crecer y establecerse en el mercado. Se podría decir que tener establecido el modelo de negocio de una empresa es lo que la ayuda a sostenerse en el tiempo. El modelo de negocio de una empresa surge principalmente debido a la propuesta de valor que presenta, la cual no debe ser estática, sino que debe adaptarse al medio en el que vive.

Es por esto que hay un interés particular en el modelo de negocio de las cocinas ocultas, para identificar en él sus características y la propuesta de valor que ha servido y puede ayudar a futuro a las empresas para afrontar y/o adaptarse a las coyunturas como la reciente pandemia.

5.2.2. Modelos de negocios de establecimientos gastronómicos

Los establecimientos gastronómicos han sido normalmente lugares donde la gente puede reunirse y pasar un tiempo agradable, según Morfin, un restaurante es un “establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para ser consumidas ahí mismo, en el que se cobra por el servicio prestado” (Morfin, 2004, pág. 15, como se citó en Lloret, 2012). Con el paso del tiempo esto ha cambiado, cada uno de estos establecimientos tienen un modelo de negocio, ya sea que

este se haya planeado antes de colocarlo en marcha, o durante el desarrollo del negocio lo hayan identificado, en el cual se diferencian y generan valor a sus clientes.

En este sector se puede fácilmente diferenciar los tipos de modelos de negocios que existen, basados en el servicio que ofrecen, el más común y tradicional es el del servicio a la mesa, en el que se le entrega a cada comensal el plato que va a degustar, luego se fue incorporando el servicio de mostrador, en el cual la persona hace el pedido y lo recoge ella misma en la barra o taquilla, el servicio de autos o mejor llamado auto servicio, donde se piensa en ofrecer comodidad y rapidez en el servicio, ya que no es necesario que los clientes se bajen de sus carros al realizar su pedido, y este es entregado en cuestión de minutos, el servicio de pedir para recoger, en el cual los clientes contactan con el restaurante para hacer su pedido, para después pasar por los alimentos, y el servicio a domicilio, donde los clientes se comunican con el establecimiento por diferentes medios para realizar su pedido y es enviado directamente al lugar de residencia del cliente (Dittmer y Griffin, 1997).

Los anteriores son los modelos de negocios más comunes en éste sector y en cada uno de ellos se han establecido empresas grandes como McDonald's, Domino's Pizza, Little Caesars, entre otros, los cuales crean e innovan para generar cada vez más valor a sus clientes.

Por otra parte, el modelo de negocio de las cocinas ocultas ha empezado a marcar tendencia en todo el mundo, éstas son instalaciones construidas para preparar y despachar comida específicamente para domicilio (Forbes Colombia, 2021).

Según Nijarika Maggo (2018) de este modelo de negocio se desprenden 6 tipos de cocinas ocultas:

El modelo original que nació primero, cocina independiente en la nube, esta se refiere a una que tiene su propia marca, su propia cocina y no tiene un espacio para atender el público. Funciona atendiendo los pedidos que provienen de fuentes en línea, se

especializa en un tipo de cocina y puede realizar la entrega la misma empresa o apoyarse de aplicaciones como Rappi.

Modelo comercial con diversas marcas, con cocina compartida, múltiples puntos de venta y sin servicio para atender al público. Sus pedidos provienen de fuentes en línea, cada marca se especializa en un tipo de cocina y la entrega se combina entre domicilios propios y aplicaciones.

Modelo híbrido, con una marca única, cocina individual, varios puntos de venta y con atención al público, permitiendo que los clientes tengan la posibilidad de ver cómo se preparan sus alimentos y comerlos ahí mismo. Los pedidos en su mayoría provienen de fuentes en línea, realizan domicilios propios, con combinación de aplicaciones y entregan en el punto para llevar, con posibilidad de comer ahí.

Cocinas ocultas pertenecientes a plataformas tecnológicas, estas son cocinas de trabajo compartido alquiladas, son propiedad de la plataforma, es multimarca y no tiene atención al público. Este es un espacio de cocina vacío, con una ubicación estratégica y con una mínima estructura para que los establecimientos gastronómicos coloquen sus equipos y empiecen a cocinar. La plataforma se encarga de recibir los pedidos y entregarlos a domicilio.

Modelo de cocinas ocultas pertenecientes a un agregador, este tipo de cocina va más allá de solo recibir y entregar como lo hace el anterior, aquí el agregador ofrece cocinas para alquilar con todo el equipamiento necesario, la plataforma tecnológica y su know-how en gestión de pedidos al restaurante.

Cocinas ocultas subcontratadas, este es un concepto más nuevo en el cual desde las operaciones de llamadas, los pedidos, la cocina y la entrega la realiza otra empresa, solo

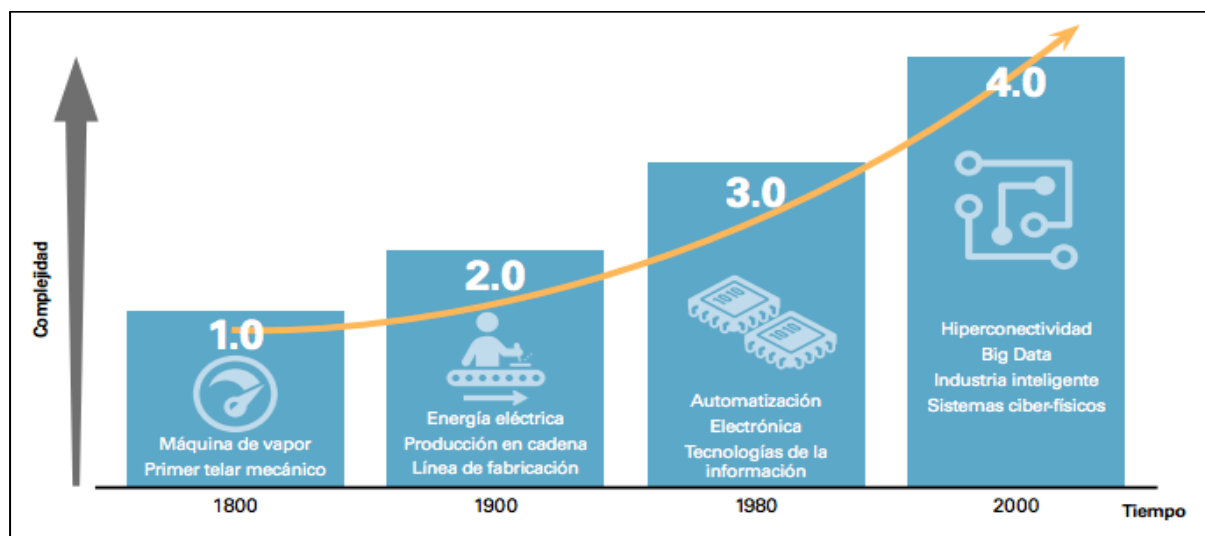
se le agregan los toques finales por parte de los chefs de los restaurantes y se entrega al cliente.

5.2.3. Innovación tecnológica – Industria 4.0

El mundo ha sido transformado por medio de revoluciones, entre esas han estado las revoluciones industriales, que han tenido gran impacto en la manera en que el ser humano vive y se relaciona con su entorno. La industria ha evolucionado presentando aspectos relevantes que complementan y/o transforman lo ya conocido, esto ha sido posible gracias a la innovación y a la tecnología (Gráfica 2).

Gráfica 2

Cronología de las revoluciones industriales



Fuente: Roig (2017).

Los pilares en los cuales se fundamenta el concepto de la industria 4.0 según Roig (2017), son tres, el big data, debido a la generación acelerada de información y, por lo tanto, la creación de softwares para la gestión de datos. El internet de las cosas, que permite nuevas formas de enlazar la información, las cuales estimulan la interacción entre seres humanos y dispositivos

tecnológicos. Por último, el ‘additive technologies’, un tipo de desarrollo tecnológico que ha surgido a partir de la robótica y la producción 3D, que posibilita la personalización y la reducción de costos laborales.

Estos fundamentos se pueden agrupar en el concepto de innovación enfocada en la tecnología. La innovación según Schumpeter (1934) abarca cinco grandes áreas, la creación de nuevos productos o servicios, la inserción de nuevos procesos en la producción o comercialización de productos o servicios, la creación o introducción a un nuevo mercado (incursionar en un país donde no hay algún producto o servicio, o crear una nueva línea de negocio que no esté en este mercado), la creación o adquisición de una nueva fuente de materia prima y el establecimiento o creación de una nueva empresa en la cual tenga la particularidad de poder llegar a ser un monopolio.

En el caso del modelo de negocio presentado en este trabajo, que está enfocado en las cocinas ocultas que abordan el uso de aplicaciones o se apoyan de plataformas de entrega, se puede afirmar que existe innovación dentro del mismo, debido a que abarca la segunda área que menciona Schumpeter, la inserción de nuevos procesos en la producción o comercialización de productos o servicios. Las cocinas ocultas destacan por tener procesos de operación y de comercialización sencillos y ágiles. El proceso se enfoca en la entrega a domicilio, y se realiza con el apoyo completo de las aplicaciones, lo cual ha sido completamente nuevo al momento de cocinar y entregar el pedido. La orden llega directamente a la cocina a través de herramientas tecnológicas, y en éstas se va anunciando e informando en qué punto del proceso se encuentra el pedido. Esto permite utilizar de manera efectiva el tiempo, lo que en muchas ocasiones supone un servicio con rapidez, que lleva a una buena experiencia para el cliente.

Las cocinas ocultas demuestran una evolución notable respecto a las formas tradicionales que tienen muchos establecimientos gastronómicos en sus procesos y comercialización para

vender sus productos a domicilio, debido a que todo el modelo está enfocado a realizar únicamente este tipo de entregas. Esto lleva a que bajen los costos, ya que no se necesita un lugar visible y grande, como en el modelo tradicional de restaurantes. A pesar de que este lugar no necesita ser visible, si debe tener una ubicación estratégica, debe estar en puntos centrales, y debido a que no atiende público, el arriendo será menor. En esa misma línea, una ventaja para los empresarios es que no necesitan tanto personal como cuando se atiende servicio a la mesa, lo cual conlleva a reducir costos, y esto en momentos de crisis muchas veces es necesario. Las cocinas de este modelo de negocio están diseñadas para trabajar eficientemente en un espacio relativamente pequeño a comparación del tradicional, y el tiempo de entrega es completamente menor a los modelos tradicionales.

Por último, es importante mencionar que el modelo de negocio de las cocinas ocultas hace parte de las industrias 4.0, no solamente porque está se desarrolla durante el mismo periodo de tiempo que esta industria, sino porque toma parte de ella y se convierte en un gran ejemplo debido a las diferentes características que se pueden encontrar en este. Como es la hiperconectividad que se da, al ofrecer la posibilidad para comunicarse no importando el lugar, ni el momento, sino el motivo, tener una experiencia única de comida a domicilio. Así mismo, las cocinas ocultas incluyen procesos en los cuales se entrelazan la producción del alimento y las nuevas tecnologías del internet para poder crear valor para cada cliente.

5.3 Marco contextual

El mundo está en constante cambio y así mismo todo dentro de él, los modelos de negocio no se quedan por fuera, éstos se transforman anticipándose o adaptándose a los cambios que se presentan en su entorno. Este es el caso de los servicios de comida, los cuales, a pesar de haber funcionado durante mucho tiempo de una manera tradicional con servicio a la mesa, han tenido

que evolucionar debido a la variación en los hábitos de consumo de las personas, y al ritmo de crecimiento tan alto que tiene la tecnología.

Los primeros cambios en los modelos de negocio de los restaurantes se enfocaron básicamente en tratar de innovar y marcar la diferencia en el tipo de alimentos que ofrecía y/o en el estilo del establecimiento, con el objetivo de atraer a un nicho de mercado diferente que no estaba siendo abordado. Lo anterior se puede ver reflejado en un estudio realizado en Bogotá a restaurantes de La Candelaria, una zona comercial y cultural muy reconocida. El estudio mostró que una de las estrategias competitivas de los restaurantes era la de ofrecer una experiencia única a través de la identidad folclórica de cada restaurante, expresada en su diseño interior y en la sazón o sabor de su comida (Jara, Guerrero, Jiménez, Hernández y Rubio, 2014).

Así mismo, a medida que el desarrollo tecnológico en el mundo avanzó, las modificaciones a los modelos de negocio empezaron a centrarse más en innovar aspectos tecnológicos, los cuales ayudan a generar de manera continua nuevos productos y servicios (Caro, 2016). La tecnología influyó para que los empresarios realizaran cambios en sus modelos de negocio, esto se puede observar en el caso de los servicios de entrega de comida a domicilio, los cuales comenzaron a través de llamadas telefónicas, hasta el punto actual, que se realizan por medio de plataformas o aplicaciones tecnológicas que facilitan todo el proceso de compraventa, el cual es en el que se interesa y se desarrolla este trabajo.

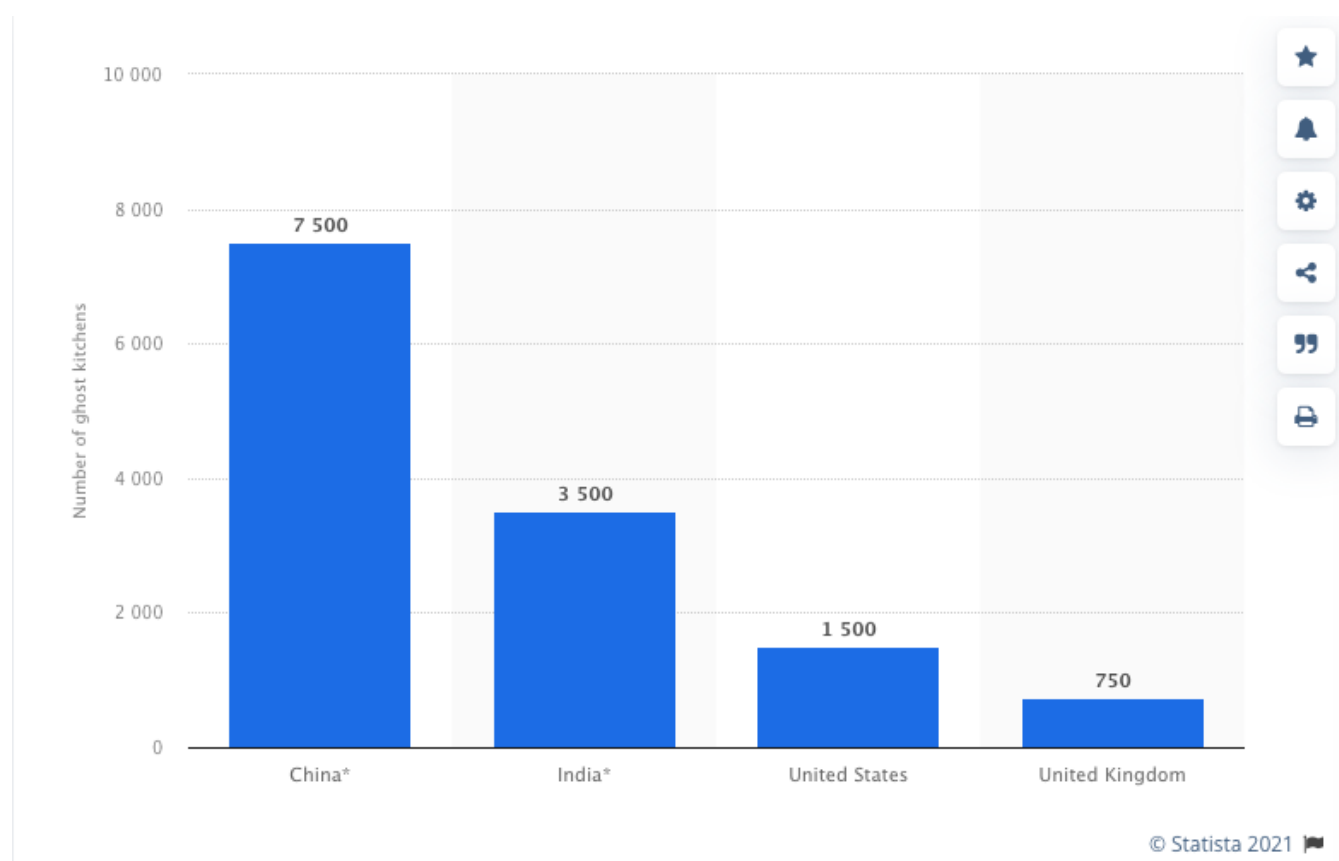
El concepto de modelo de negocio de las cocinas ocultas nació alrededor del año dos mil quince (2015) en Londres, Inglaterra. Surgió a partir de las dificultades que empezaron a tener diferentes restaurantes para mantenerse debido a los altos costos de arrendar un local comercial con buena ubicación. Fue allí que personas emprendedoras empezaron a buscar alternativas, encontrando que no era necesario alquilar este tipo de locales, ya que podían hacer uso de las plataformas digitales para vender solo por domicilios, haciendo que la inversión para empezar

fuera menor en comparación de un restaurante tradicional (British Broadcasting Corporation, 2020).

A partir de que el concepto empezó a tomar fuerza, el modelo de negocio de las cocinas ocultas se expandió particularmente en China, India y Estados Unidos, donde se ubicaban para dos mil veinte (2020) la mayoría de las cocinas ocultas, como se muestra en la gráfica 3.

Gráfica 3

Número de cocinas ocultas en países seleccionados para julio del año 2020.



Fuente: Lock (2021)

En Colombia quienes empezaron a implementar la estructura para que los restaurantes llevaran a cabo este modelo de negocio fue Rappi, una empresa tecnológica que ofrece su servicio como intermediario a través de su plataforma o app, a finales del año 2017 comenzaron a

desarrollar esto siguiendo la idea de otras empresas en Europa y Estados Unidos (Las Dos Orillas, 2021). Después de la incursión de Rappi, surgieron otras empresas enfocadas a ofrecer este tipo de servicio.

Actualmente en Colombia existen tres empresas que ofrecen este servicio, “Muncher”, “Cocinas Ocultas” y la ya mencionada “Rappi”, las cuales brindan un servicio especializado para las cocinas ocultas, estas empresas tienen presencia en diferentes países de América Latina, pero el común denominador es que todas surgieron en Colombia. Según datos dados por las mismas empresas, en Colombia actualmente hay más de 500 cocinas ocultas establecidas legalmente, mayormente en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, y se espera que aumente exponencialmente en los siguientes años (Fenalco; 2021; Pitta, 2020; Villahermosa, 2021)

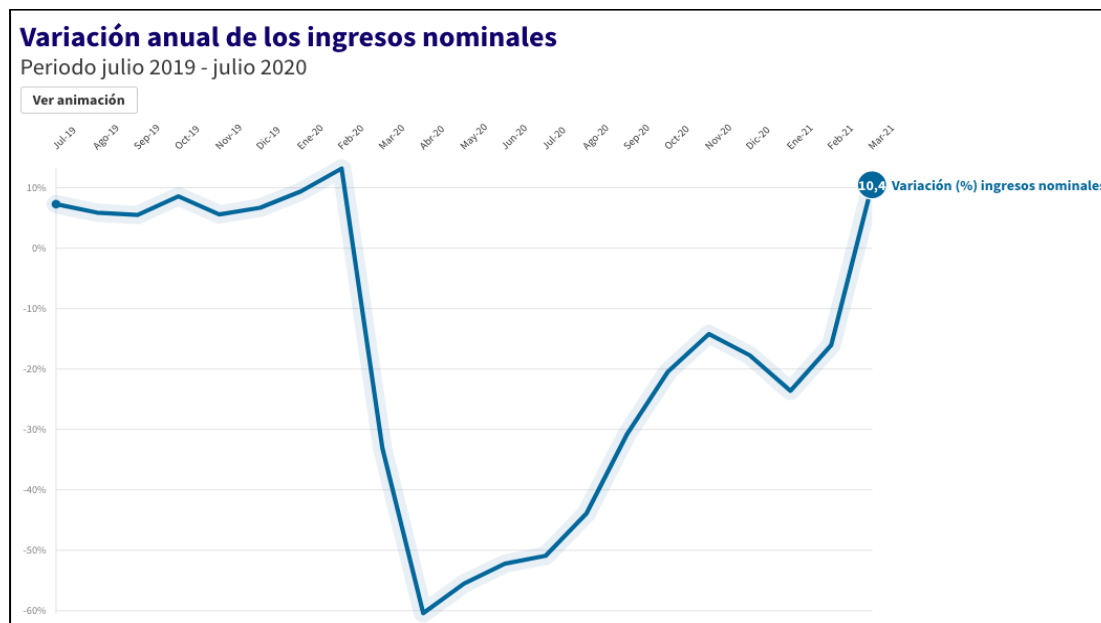
Según estadísticas del DANE del año 2018, las cuales midieron el sector “consumo fuera de casa” de la industria de los restaurantes, muestran que ésta actividad la desarrolla en su mayoría pequeñas empresas que compiten con pocas grandes como El Corral, Frisby y McDonald’s, cuyas ventas superan en mucho la de cada una de estas pequeñas empresas. Esto demuestra que hay un espacio amplio para que entren más competidores que otorguen no solo beneficios al consumidor, sino que también posibiliten que el sector siga desarrollándose (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

Con respecto al contexto que se vive en Colombia referente a la pandemia, según los boletines técnicos del DANE, la evolución del sector servicios en el año 2019 fue uno de los de mayor dinámica en Colombia. Esta tendencia empezó a cambiar el siguiente año (2020) a partir del mes marzo que se implementaron medidas restrictivas y de confinamiento debido al COVID-19, lo que ocasionó un fuerte impacto en las actividades de operación de las empresas, en la movilidad de las personas, lo cual se tradujo en una crisis doble, en la oferta y en la demanda (ANDI, 2020).

Las medidas aplicadas fueron las que afectaron mayormente al subsector de los “restaurantes, catering y bares”, como se puede observar en la gráfica 4, en el mes de marzo del año 2020 la variación anual de los ingresos nominales del subsector mencionado fue negativa, ningún establecimiento esperaba un cierre tan estricto como el que tomó el gobierno colombiano, en abril de ese mismo año se alcanzó un mínimo que ha sido histórico para los restaurantes, y en mayo del 2020 empezó un crecimiento lento, en el cual los empresarios del subsector trataban de mantener a flote sus empresas por medio de lo que pudieran, en gran medida domicilios y entrega en el punto para llevar. Cuando se dio luz verde a que los restaurantes atendieran público (alrededor de agosto de 2020), fue un gran alivio para los empresarios, pero igualmente fue un proceso lento en el cual las personas se sintieran confiadas para salir y asistir a los establecimientos, así mismo, seguían algunas restricciones de distanciamiento social, como las de aforo y protocolos de cuidado. Al mes de marzo del año 2021 se puede ver que el subsector de los restaurantes empezó otra vez a igualar los ingresos al cierre del año 2019 y se espera que pueda tomar aún más fuerza, pero todavía hay gran incertidumbre debido a que la situación de emergencia sanitaria aún no termina.

Gráfica 4

Variación anual de los ingresos nominales



Fuente: DANE Encuesta Mensual de Servicios (2020).

A partir de los datos mencionados anteriormente de la gráfica cabe destacar que cuando se empezó a revertir la tendencia negativa que venía durante los primeros meses del año 2020, aún seguían restricciones que no permitían que los restaurantes atendieran como antes, por lo tanto, durante este tiempo de recuperación de los ingresos nominales del sector de restaurantes predominaron las ventas a domicilios, es allí donde se puede percibir la existencia de una oportunidad de mercado en el modelo de negocio de cocinas ocultas, el cual se enfoca completamente en las entregas a domicilio.

5.4 Marco legal

En Colombia existe libertad económica y se fundamenta según su constitución política a partir de la creación y desarrollo de empresas. Esto se puede ver plasmado en ella en el título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333, el cual establece que:

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. [...]. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. [...]. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. [...].

(Const. Art. 333. 1991 con reforma de 1997 (Colombia))

El anterior artículo de la constitución política mencionado se complementa con la ley 905 de 2004, la cual está enfocada en “estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes”. (Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. 2 de agosto de 2004. D.O. No. 45628).

Por otra parte, los restaurantes deben cumplir una normativa sanitaria, que se encuentra establecida en la Ley 09 de 1979 Código Sanitario Nacional. Esta ley vela por la protección del medio ambiente, la salud ocupacional, el saneamiento de las edificaciones, la vigilancia y control epidemiológico, la prevención de desastres, entre otros tópicos. Los temas mencionados fundan la normatividad que las empresas tiene tanto el deber como la obligación de conocerlos y cumplirlos.

Así mismo la Resolución 2674 de 2013 regula a los establecimientos dedicados a la preparación y consumo de alimentos, para el caso de las cocinas ocultas, es importante hacer hincapié en los artículos seis (6) y siete (7) del capítulo I denominado “edificación e instalaciones”, en estos se fijan las condiciones generales que deben cumplir las instalaciones de

estos establecimientos , así mismo los artículos ocho (8), nueve (9) y diez (10) del capítulo II “equipos y utensilios” disponen las condiciones generales y específicas que este tipo de empresas están obligadas a cumplir al momento de la instalación y el funcionamiento de los equipos y utensilios necesarios en el restaurante.

Por último, el marco legal para comercios electrónicos lo regula la Ley 527 de 1999, el Decreto 1074 de 2015 y el Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011), apoyado del Decreto 1499 de 2014.

Según el Capítulo V, artículo 46 del Estatuto del Consumidor el productor o proveedor que realice ventas a distancia deberá:

1. Cerciorarse de que la entrega del bien o servicio se realice efectivamente en la dirección indicada por el consumidor y que este ha sido plena e inequívocamente identificado.
2. Permitir que el consumidor haga reclamaciones y devoluciones en los mismos términos y por los mismos medios de la transacción original.
3. Mantener los registros necesarios y poner en conocimiento del consumidor, el asiento de su transacción y la identidad del proveedor y del productor del bien.
4. Informar, previo a la adquisición, la disponibilidad del producto, el derecho de retracto el término para ejercerlo, el término de duración de las condiciones comerciales y el tiempo de entrega.

Así mismo, el anterior artículo se apoya con el Decreto 1499 de 2014, el cual tiene por objeto reglamentar las ventas que utilizan métodos no tradicionales y las ventas a distancia.

Según el artículo 8° de este mismo Decreto la información previa que debe suministrar el vendedor al consumidor es la siguiente:

1. Su identidad e información de contacto.
2. Características esenciales del producto.

3. El precio, conforme con las reglas previstas en el artículo 26 de la Ley 1480 de 2011.
4. Los gastos de entrega y transporte, cuando corresponda.
5. Las formas de pago que se pueden utilizar.
6. Las modalidades de entrega del bien o prestación del servicio.
7. La disponibilidad del producto.
8. La fecha de entrega o de inicio de la prestación del servicio, cuando corresponda.
9. La existencia del derecho de retracto previsto en el artículo 47 de la Ley 1480 de 2011.
10. La existencia del derecho a la reversión del pago en los casos previstos en el artículo 51 de la Ley 1480 de 2011.
11. El plazo de validez de la oferta y del precio.
12. Las cláusulas y condiciones relativas a renovación automática o permanencia mínima, esta última en caso de que proceda en los términos del artículo 41 de la Ley 1480 de 2011.

Adicionalmente, según la abogada María Gelvez (2020) se recomienda establecer un soporte de la prueba de la relación comercial donde se conserve la siguiente información:

- Identidad del consumidor.
- Voluntad expresa del consumidor (La falta de respuesta no es aceptación y que la expresión de voluntad en este tipo de contratos se ve reflejada a través de un “Click”)
- La forma en que se realizó el pago.
- La entrega real y efectiva del producto o servicio.
- Autorización otorgada por los titulares de los datos personales.

6. Diseño metodológico

El diseño metodológico presentado en este aparte permite el desarrollo total del proyecto de investigación expuesto a lo largo de este documento.

6.1 Definición del enfoque y tipo de investigación

Este proyecto de investigación tiene un enfoque cualitativo. Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014, p.10) afirman que “el enfoque cualitativo busca principalmente la “dispersión o expansión” de los datos e información”, por lo tanto, a través de este enfoque el trabajo busca expandir la información existente acerca del tema abordado y llegar a la comprensión del problema planteado.

6.2 Tipo y método de investigación

El tipo de investigación es descriptiva, este tipo de investigaciones dan a conocer los detalles o las características de diferentes fenómenos, situaciones, contextos y/o sucesos, y muestran cómo éstos se manifiestan (Hernández et al., 2014, p.92). Se utilizarán métodos cualitativos de estudio, que combinan la revisión documental y el levantamiento de información primaria a través de la entrevista semiestructurada.

6.3 Fuentes de investigación

La población objeto de estudio de la investigación son establecimientos gastronómicos que estén desarrollando o hayan desarrollado el modelo de negocio de “cocinas ocultas”, esto es, que estén orientados principalmente en realizar entregas a domicilio y no a atender público con servicio a la mesa. Por lo tanto, el espacio que tienen está básicamente delimitado a una cocina con mobiliario y espacio necesario para el tipo de alimento que ofrece.

Para el desarrollo de este proyecto se emplean fuentes de información primarias y secundarias. La información de fuentes primarias se obtuvo a partir de la aplicación de una

entrevista semiestructurada, la cual tiene por objetivo evidenciar el funcionamiento de este modelo de negocio en diferentes empresas.

La entrevista aportó información acerca del desarrollo que ha tenido este modelo en diferentes cocinas ocultas ubicadas en Armenia, Manizales y Pereira, conociendo desde su surgimiento, hasta su funcionamiento diario. Los esfuerzos se centraron en la realización de entrevistas en cada ciudad principal del triángulo del café (Armenia, Manizales y Pereira), aplicadas a personas que son o han sido parte del desarrollo de algún establecimiento gastronómico con el modelo de negocio estudiado.

La muestra de empresas a la que se aplicó la entrevista no resultó representativa, en tanto no fue posible acceder a la información sobre el tamaño de la población de empresas que desarrollan este modelo de negocio; por lo mismo, la selección de los entrevistados no fue aleatoria, siendo necesario recurrir a un criterio de conveniencia, y dado el predominio de actividades informales, la amplia negativa para responder la entrevista redujo el margen de entrevistados a siete (7) cocinas ocultas. En ese sentido, los resultados de la investigación permiten un acercamiento a las características del modelo de negocio de las cocinas ocultas, y no pueden ser generalizados para el universo de esta actividad en el Eje Cafetero.

La información de fuentes secundarias se tomó de artículos científicos de libre acceso en bases de datos, trabajos de requisito de grado que se encuentran en diversos repositorios institucionales, en bibliotecas o en buscadores académicos.

6.4 Procesamiento de la información

Para realizar el proceso de análisis de resultados se definieron diferentes subtemas según la plantilla del modelo “Canvas” creada por Osterwalder y Pigneur, como guía para hacer lectura del modelo de negocio que desarrollaron o están desarrollando las empresas que se realizaron las

entrevistas. Los subtemas según el modelo canvas son: propuesta de valor, segmento de mercado, canales, relaciones con clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructuras de costos. Además de los anteriores, se realizaron preguntas respecto a las exigencias de la pandemia con el desarrollo del negocio y una pregunta abierta acerca de ventajas y/o desventajas del modelo de negocio de cocinas ocultas frente al modelo de negocio tradicional de servicio a la mesa (Tabla 2).

Para validar el cuestionario se aplicó una entrevista piloto, con lo que se evidenció la consistencia y pertinencia en las preguntas. Dicha entrevista fue incluida como parte de la muestra para el análisis, dado al reducido número de entrevistas a las que fue posible acceder.

Tabla 2

Preguntas desarrolladas a partir de la plantilla “MODELO CANVAS”

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación cliente	Segmentos de mercado
<p>¿Cuántos proveedores diferentes tienen para cada tipo de materia prima o servicio utilizado en la producción de su producto? ¿Cuál de ellos considera que es clave para su negocio?</p> <p>¿Tiene algún convenio o acuerdo con sus proveedores?</p> <p>¿Los insumos se pagan inmediatamente o son financiados? Si sí son financiados, ¿lo hacen por tarjeta de crédito o los</p>	<p>¿Cómo describiría el funcionamiento diario de la empresa? ¿Qué actividades han sido imprescindibles para que la empresa siga funcionando generándole valor al cliente?</p> <p>¿Establecen metas? Si la respuesta es afirmativa: ¿Cómo se fijan estas metas u objetivos? ¿son diarias, semanales o mensuales?</p> <p>¿Su empresa tiene organigrama?</p> <p>¿Cómo se fijan las tareas y responsabilidades?</p>	<p>¿De qué se trata su negocio? ¿Qué tipo de productos vende?</p> <p>¿El producto que vende es igual que otros? O ¿en qué se diferencia? (características y beneficios del producto)</p> <p>¿Qué considera que podría hacer más competitivo su producto?</p> <p>¿Cuál fue el motivo que lo llevó a crear esta empresa? ¿Cómo surgió?</p>	<p>¿Qué mecanismos utiliza para contactar sus clientes? ¿Cómo realizan los pedidos sus clientes?</p> <p>¿Cómo logra que el mensaje llegue a los destinatarios deseados (a su segmento de mercado)?</p> <p>¿Tiene alguna estrategia de marketing o publicidad?</p>	<p>¿Cuáles son las características de los consumidores/clientes? (Edad, género, ingresos, educación, profesión, residencia)</p> <p>Su mercado potencial: ¿crece, decrece o se mantiene estable?</p> <p>¿Cómo atrae a los clientes?</p> <p>¿Conoce a sus principales competidores?</p> <p>¿La demanda de su producto varía por temporadas o más bien es constante?</p>

proveedores otorgan financiamiento?	<p>Recursos clave</p> <p>¿Qué recursos son necesarios para que la empresa tenga un buen funcionamiento?</p> <p>¿Qué perfiles de trabajadores son imprescindibles para su empresa?</p> <p>¿Qué recursos materiales son imprescindibles?</p> <p>¿Tiene recursos intangibles que sean claves para la empresa (derechos de marca, el saber hacer su producto el cual lo hace único, etc)?</p>	¿Está la empresa constituida legalmente?	<p>Canales</p> <p>¿Cómo se entrega el producto? ¿Entrega directamente el producto o a través de intermediarios (Rappi, Uber eats, Ifood)?</p> <p>¿El producto requiere algún tipo de empaque especial?</p>	
<p>Estructura de costes</p> <p>¿Conoce el costo y margen de cada tipo de producto?</p> <p>¿Tiene alguna estrategia de precios?</p> <p>¿Lleva registro de sus gastos? ¿Qué gastos tiene?</p> <p>¿Hace usted provisiones?, es decir, ¿destina dinero para prevenir contingencias?</p> <p>¿La empresa tiene proyecciones financieras? ¿Sabe cuánto espera ganar en un futuro su empresa?</p> <p>¿Qué métodos de pago tiene su negocio?</p> <p>¿Conoce la rentabilidad de su negocio? ¿Es aceptable, puede mejorar o ha superado sus expectativas?</p>		<p>Fuentes de Ingreso</p> <p>¿Cuánto dinero están dispuestos a pagar sus clientes?</p> <p>¿Cómo prefieren pagar sus clientes?</p> <p>¿La empresa registra todos sus ingresos?</p> <p>¿Cuánto dinero necesita generar el negocio para seguir operando?</p> <p>Si en este momento la empresa quisiera invertir en algo y se financiara a través de un préstamo, ¿la empresa estaría generando los suficientes ingresos para pagarlo?</p>		

<p>Preguntas adicionales</p> <p>Exigencias de bioseguridad debido al COVID-19</p> <p>¿Qué les empezaron a exigir las autoridades en temas de bioseguridad?</p> <p>¿Cómo fue el cambio? ¿Qué tuvieron que empezar a implementar?</p> <p>¿Qué ventajas y/o desventajas tiene el modelo de negocio de cocinas ocultas? (con respecto al modelo tradicional de servicio a la mesa)</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder y Pigneur (2010).

7. Resultados y análisis

En el proceso de investigación acerca del modelo de negocio de cocinas ocultas que se está desarrollando en Colombia, específicamente en las ciudades principales del triángulo del café (Armenia, Manizales y Pereira), se llevaron a cabo siete entrevistas semiestructuradas a personas que hacen parte o han sido parte del desarrollo de algún establecimiento gastronómico con el modelo de negocio mencionado en estas ciudades. El número de entrevistas se dividieron así, cinco entrevistas en la ciudad de Pereira y una entrevista por ciudad en Armenia y Manizales.

El trabajo de campo se realizó a través de la plataforma Google Meet, la cual facilita el encuentro por medio de video llamadas, favoreciendo la flexibilidad en temas de horario y ubicación para ambas partes. Así mismo, otorga la ventaja de grabar para transcribir, redactar y analizar después de concluir la entrevista (la grabación fue realizada con el consentimiento informado de cada uno de los participantes).

Las entrevistas fueron realizadas en su mayoría a los dueños de las mismas, solo en una empresa la entrevista fue otorgada por el líder operativo de la misma. A partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas se realizó un análisis de los diferentes subtemas mencionados en el procesamiento de información.

7.1 Propuesta de valor

Los establecimientos estudiados enfocan su propuesta y su diferencial principalmente en torno al producto que ofrecen; unos añaden a esto la experiencia gastronómica que puede ofrecerle al cliente y además el tipo de servicio que ofrecen con el producto (servicio a domicilio y catering). En el aspecto de la competitividad hay respuestas variadas, mencionando la presentación, la calidad de la materia prima y el tiempo de entrega de los productos.

El surgimiento de las empresas en cuestión se dio fundamentalmente por gusto a la gastronomía, en búsqueda de trabajar algo propio que genera ingresos extras, con el fin de que sea su fuente principal de ingresos, solo dos empresas de las siete funcionan a tiempo completo, tres trabajan solo algunos días sobre pedido y dos tuvieron que cerrar o pausar su funcionamiento. Respecto a la constitución legal de las empresas solo cuatro cumplen la normatividad, únicamente dos de estos establecimientos constituyeron legalmente su empresa desde el comienzo de la operación, las otras lo realizaron después de un tiempo de operación; en cuanto a las restantes empresas, éstas operan informalmente.

7.2 Segmento de mercado

Un aspecto común en las características de los clientes de estas empresas es que el rango de edad, comienza alrededor de los veinte años, mostrando así el interés que tienen estos clientes jóvenes en realizar pedidos a domicilio. En promedio el mercado abarcado por estas empresas crece a medida que se van dando a conocer y sus clientes los recomiendan, a lo que se denomina marketing voz a voz, siendo esencial para atraer clientes nuevos; por otra parte, también comentan que han experimentado momentos de estancamiento y aún disminución del número de clientes que atienden, debido básicamente a temas logísticos en el servicio a domicilio.

En cuanto al conocimiento que tienen de los competidores, este es escaso y en lo fundamental logran identificarlos por el tipo de producto que venden, pero la mayoría de esta competencia no está desarrollando el mismo modelo de negocio de cocina oculta. Por lo tanto, se enfocan en ser mejores de lo que eran antes, buscando que la calidad de sus productos crezca, su producción pueda ser mayor y la logística cumpla con las expectativas de tiempo de los clientes. Con respecto a la demanda del producto todos coincidieron que variaba por temporadas, siendo

los días de festividades los de más demanda, solo una empresa no priorizaba estas temporadas debido a que su mayor volumen de ventas se daba a empleados de empresas aledañas.

7.3 Canales

El método predominante es el de entrega directa hecho por la empresa a través de domiciliarios. Tres empresas de las entrevistadas no han evaluado la posibilidad de entrar a plataformas o contactar con empresas que se encarguen de los domicilios. Otros tres establecimientos se apoyan en ocasiones con empresas de domiciliarios de la ciudad en la que desarrollan su actividad, una de estas no tuvo una buena experiencia utilizando este servicio y, por lo tanto, decidieron no utilizarla más. Tan solo una empresa y de manera reciente utiliza los servicios de una plataforma de domicilios que funciona como intermediario entre el cliente y la empresa, permitiendo que la empresa se enfoque en su actividad principal y no en temas logísticos como el domicilio.

En relación con el empaque, solo una empresa tiene sus propios empaques con el diseño de la marca, esto con el fin de diferenciarse y lograr una mejor recordación tanto de la marca como del producto. Las demás empresas entregan el producto en un empaque que tenga funcionalidad y tenga una buena presentación según sea el alimento o bebida, pero no tienen un diseño en especial para diferenciarse como lo hace la empresa anteriormente mencionada.

7.4 Relaciones con clientes

Los mecanismos utilizados para hacer contacto con los clientes son las redes sociales, principalmente WhatsApp e Instagram, así mismo, los clientes realizan los pedidos a través de estos medios, exceptuando a la empresa que utiliza los servicios de la plataforma de domicilios, debido a que por medio de esta se realiza la compra y pago del producto.

La estrategia de marketing central de las empresas entrevistadas es el voz a voz, este se genera a partir de las experiencias que tiene el cliente con el producto y servicio de la empresa el

cual comparte con su círculo cercano de influencia, generando así un cliente potencial o alguien que puede no desarrollar interés en comprarle a la empresa. Además de esta estrategia, las empresas publicitan sus productos a través de redes, publicando fotos, enviando mensajes directos a sus clientes y/o seguidores; algunas pagan publicidad, entre las cuales una ha pagado publicidad con “influencers” (personas que cuentan con cierta cantidad de seguidores en los cuales tienen influencia respecto a un tema en específico para decisiones de compra) referentes al tema gastronómico.

7.5 Flujo de ingresos

La totalidad de las empresas entrevistadas llevan un registro de sus ingresos, seis establecimientos lo realizan de manera sencilla a través de Excel, solo una empresa cuenta con personal encargado específicamente para el área financiera.

El método de pago que aceptan todas las empresas estudiadas es efectivo y transferencia bancaria, solo una acepta también tarjetas de crédito y débito por medio de datafono. La forma de pago más común de los clientes de estas empresas es a través de efectivo, únicamente en la empresa que utiliza la plataforma de domicilios los pagos se realizan 100% digitalmente.

En concordancia a los ingresos que tienen las empresas en este momento, se encontró que solo una está generando suficientes ganancias para poder sostenerse, otorgar rentabilidad y poder acceder a préstamos para financiar proyectos que requieren gran capital, como adecuaciones del local o compra de nueva maquinaria. Otro establecimiento tuvo que financiarse para adecuar su cocina por exigencias sanitarias, pero este préstamo tuvo que ser saldado con dinero ajeno a los ingresos de la empresa, lo que muestra que la empresa no estaba en la capacidad financiera para acceder a un préstamo, y los ingresos que está obteniendo sólo le permitía sostenerse en el tiempo y generar pocas o nulas rentabilidades. El resto de las empresas generan utilidades que les

permiten sostenerse y crecer muy poco, por lo tanto, no pueden acceder fácilmente a financiamientos a través de bancos privados que les permitan desarrollar nuevos proyectos con los cuales puedan proyectarse a crecer más.

7.6 Recursos clave

Las empresas en cuestión identificaron como recursos claves en sus restaurantes al talento humano, la maquinaria necesaria para cocinar, el conocimiento y la habilidad que tienen para cocinar sus productos.

El talento humano es clave debido a que ellos son los que permiten llevar a cabo los objetivos de la empresa, en este caso, los encargados de cocinar los alimentos ofrecen su experiencia y conocimiento para que la calidad de los productos ofrecidos por la empresa sea el mejor y los clientes queden satisfechos, lo que lleva a tener una buena reputación en el mercado

La maquinaria necesaria para cocinar cada tipo de producto es esencial para cumplir con su propuesta de valor, sin este recurso la organización no estaría en condiciones para desempeñarse y cumplir las demandas del mercado, lo cual se vería representado en un mal funcionamiento de la empresa y, por ende, disminución en las ventas.

El conocimiento y la habilidad para cocinar los productos se engloba en recursos intelectuales, los cuales son intangibles, y van sumamente ligados al talento humano que trabaja en la empresa. El saber hacer sus productos de manera única les otorga un valor agregado sobre su competencia.

Un establecimiento identificó también como recurso clave la tecnología, ya que esta les permitía aumentar la productividad y la eficiencia de la empresa al momento de elaborar y entregar cada uno de sus productos.

7.7 Actividades clave

En el funcionamiento diario de estos establecimientos la planeación, coordinación y eficiencia en sus procesos es clave para cumplir la propuesta de valor que ofrecen a sus clientes. La mayoría de estas empresas establecen metas, comúnmente alineadas hacia las ventas, fijándolas según la semana o mes inmediatamente anterior.

En lo que respecta a la estructura organizacional del negocio, solo una de las empresas entrevistadas tiene organigrama, este se ha formado de ensayo y error, los restantes comentan que por ser tan pequeños no lo ven necesario y esperan realizarlo cuando crezcan más. Las tareas y responsabilidades en la empresa con organigrama se desarrollan a partir de éste, construyendo perfiles de cargo, en las demás se dan a partir de las habilidades que tiene y puede aportar cada persona en la empresa.

7.8 Asociaciones clave

Para desarrollar el negocio, las empresas consideran que un socio clave es cada uno de sus proveedores, haciendo mención de que si bien son fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa pueden ser reemplazables si se presentan situaciones que los desfavorezcan en relación precio – calidad, y que al existir diversos proveedores siempre van a poder encontrar uno que cumpla con esa correlación.

Solamente una empresa de las entrevistadas tiene acuerdos comerciales con algunos de sus proveedores. En el caso de dos establecimientos sus proveedores les otorgan facilidades de pago con financiación desde ocho días, las demás empresas pagan siempre en efectivo o con tarjeta débito.

7.9 Estructuras de costos

Los costos más significativos de las empresas entrevistadas varían respecto al lugar donde desarrollan su modelo de negocio. Cuatro establecimientos funcionan desde la casa de los dueños, y el negocio no es la fuente principal de sus ingresos, por lo tanto, sus principales costos son la materia prima e insumos. Los tres restantes le suman a los anteriores el recurso humano, arriendo y servicios públicos.

En general, los establecimientos estudiados conocen el costo de sus productos y el margen que deja cada uno. Algunos realizan estrategias de precios como promociones o descuentos, pero no es lo habitual. La rentabilidad del negocio es conocida por todas las empresas entrevistadas, ha sido aceptable y dicen que siempre se puede crecer un poco más para que de igual forma sus rentabilidades aumenten.

7.10 Exigencias de bioseguridad por Covid-19

Las exigencias de bioseguridad en el servicio develadas por la emergencia sanitaria por el Covid-19 fueron establecidas por el Ministerio de Salud.

Entre las empresas entrevistadas se evidenció que la gran mayoría habían empezado a operar antes de que comenzara la pandemia, y ya tenían establecidos protocolos para el tema de manipulación de alimentos y requerimientos sanitarios comunes para todos los establecimientos gastronómicos, lo cual los preparó para abordar y aplicar las medidas adoptadas por el ministerio.

En esa misma línea de ideas es importante mencionar que estas disposiciones que fueron impuestas no fueron revisadas ni controladas por ninguna entidad en las empresas entrevistadas.

7.11 Ventajas y desventajas del modelo de negocio

El modelo de negocio de cocinas ocultas se está desarrollando en un contexto de innovación tecnológica y exigencias de bioseguridad debido a la pandemia actual. Cabe destacar que este

modelo surgió antes de que empezara la emergencia sanitaria, aprovechando las oportunidades que aparecieron a partir de la nueva industria 4.0 caracterizada por mejoras tecnológicas y superando barreras o dificultades que se presentaban para poder emprender un establecimiento gastronómico. Conviene enfatizar que este modelo como los demás presenta ventajas y desventajas, las cuales son necesarias mencionarlas. A partir de las entrevistas desarrolladas, se obtuvieron perspectivas en común acerca de las ventajas y desventajas de las cocinas ocultas.

Entre las ventajas mencionadas por los entrevistados se encuentra que se puede trabajar sobre pedido, lo que permite mantener cierta cantidad de ventas fijas. Permite ahorrar o reducir gastos fijos como arriendo, los servicios públicos pueden reducirse porque el negocio se puede desarrollar desde casa. Hay un auge en la tecnología, lo que lleva a que muchas personas prefieran comprar de forma electrónica. La inversión es menor en una cocina oculta porque no se necesita tanto personal como en un local, y muchas veces el equipo necesario es menor. La cocina puede quedar en varios puntos estratégicos y permite que el producto llegué en óptimas condiciones y en un tiempo menor, por lo tanto, el valor de los domicilios también puede llegar a ser más económicos. Por otra parte, muchas empresas en este modelo de negocio son informales, y tienen la ventaja sobre otras de que no tienen que pagar impuesto alguno, pero así mismo se convierte en una desventaja desde la perspectiva del desarrollo de la región y país.

Las desventajas que los entrevistados identifican en este modelo de negocio es que no hay una reglamentación clara al respecto con este modelo de negocio, por lo tanto, existe mucha informalidad, lo que lleva a una competencia desleal y puede representar un peligro de salud pública. El producto no se da a conocer con mayor rapidez de la que se podría tener con un local con servicio a la mesa, lo que se traduce en un alcance menor. Así mismo, las personas no tienen un contacto tan personal con la empresa como lo pueden tener en un local. Esto lleva a que sea más complicado fidelizar al cliente porque no se identifica fácilmente con la empresa, como lo

pueden hacer las empresas con el modelo tradicional, ofreciendo una experiencia completa y personal en sus locales.

7.12 Características y diferencias con otros modelos de negocio gastronómicos

El modelo de negocio de cocinas ocultas se caracteriza por especializarse en la preparación de alimentos para enviarlos únicamente a través del servicio a domicilio, por lo tanto, no tiene un lugar donde los clientes puedan sentarse y ser atendidos. El contacto con los compradores es de forma digital, a través de llamadas telefónicas, redes sociales o diferentes plataformas/aplicaciones tecnológicas.

El modelo de negocio tradicional con servicio a la mesa también ofrece servicio a domicilio, la diferencia radica en la especialización de las cocinas ocultas en este servicio, permitiéndole ser más eficiente en su operación y en la entrega del producto. En cambio, en el restaurante tradicional el enfoque está en ofrecerle un buen servicio y una buena experiencia al comensal en su local, por lo que muchas veces los domicilios quedan relegados cuando el establecimiento presenta una alta demanda.

La inversión inicial y los costos de operación en una cocina oculta son considerablemente más bajos en comparación con los de un restaurante tradicional, con servicio en mostrador o con autoservicio. En la cocina oculta se reduce el personal que tienen que contratar, por lo que no son necesarios meseros, ni cajeros, en cambio, en los otros modelos si son necesarios algunos de estos; en el caso de la compra o arriendo de un local, no se tiene que considerar un lugar ampliamente concurrido y con accesibilidad, de modo que puede estar ubicado en una zona no muy conocida, pero sí es importante que sea estratégica geográficamente por el tema del tiempo de entrega en los domicilios; el local puede ser más pequeño debido a que allí solo es necesaria la cocina, en contraste, en los modelos diferentes al de cocina oculta es necesario que tengan un

espacio más grande para poder atender a los clientes, o aún que puedan pasar autos para recoger su pedido, y estos tienen que estar ubicados en zonas de alto tráfico; por lo anterior, en el modelo tradicional los costos aumentan sustancialmente.

En resumen, las diferencias que más resaltan en estos modelos de negocios gastronómicos tienen que ver con la inversión inicial, los costos operativos, el personal requerido, el local y la ubicación. Teniendo en cuenta estas diferencias es importante mencionar que cada modelo tiene un enfoque diferente, ventajas y desventajas, por consiguiente, es fundamental profundizar en cada aspecto mencionado al desarrollar una idea de negocio en este sector.

8. Conclusiones

A partir de la información obtenida a través del marco referencial y los resultados alcanzados se logró describir el modelo de negocio de cocinas de ocultas, el cual se enfoca básicamente en cocinar y enviar sus productos únicamente a través de domicilios, así mismo se especificaron las diferentes variaciones que existen de este modelo de negocio con sus características propias. Según Nijarika Maggo (2018) se desprenden 6 tipos de cocinas ocultas: modelo original, modelo comercial, modelo híbrido, cocinas ocultas pertenecientes a plataformas tecnológicas, modelo de cocinas ocultas pertenecientes a un agregador y cocinas ocultas subcontractadas. Se pudo conocer por medio de las entrevistas realizadas las ventajas y desventajas que ellos perciben de este modelo de negocio, una inversión inicial menor en comparación al modelo tradicional de servicio a la mesa, reducción de gastos fijos y variables, como lo son el arriendo y el personal respectivamente, y la preferencia de compra por medios virtuales. Por otra parte las desventajas están relacionadas al alcance que tiene este modelo para captar clientes y fidelizarlos, debido a que no existe un contacto personal con el consumidor.

Se estableció en medida general las diferencias con otros tipos de modelos de negocios gastronómicos, como lo son el del servicio a la mesa, el servicio de mostrador, el auto servicio y el servicio de pedir para recoger. Mediante el instrumento de investigación aplicado se pudo tener un acercamiento al funcionamiento del modelo de negocio de cocinas oculta desarrollado por estas empresas, conociendo cada punto abordado en la plantilla del modelo de negocio “Canvas”, como los clientes potenciales de cada una de estas empresas, la competencia, los proveedores, entre otros.

En resumen, se logró describir el modelo de negocio de las cocinas ocultas a través de los marcos de referencia desarrollados y la entrevista realizada. El estudio presentó limitaciones al

momento de aplicar el instrumento de investigación debido al escaso conocimiento sobre la población de empresas que existen en este momento con este modelo de negocio. Así mismo, la ubicación geográfica fue un condicionamiento para poder encontrar más empresas en las ciudades de Armenia y Manizales, porque todo el contacto se dio exclusivamente por métodos virtuales, en los cuales muchas veces no se recibía respuesta por parte de las mismas. Además, de los establecimientos que se lograron identificar no todos estuvieron dispuestos a realizar la entrevista, por falta de tiempo y temor a otorgar información que ellos consideran muy personal de la empresa.

Referencias bibliográficas

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2020). *Colombia: balance 2020 y perspectivas 2021*. Recuperado de:

http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf

Cámara de comercio de Bogotá (2018). El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017. Recuperado de: [https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-](https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2018/Febrero-2018/El-negocio-de-la-comida-se-reinventa-en-Colombia-tras-un-mal-2017)

[Gastronomia/Noticias/2018/Febrero-2018/El-negocio-de-la-comida-se-reinventa-en-Colombia-tras-un-mal-2017](https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2018/Febrero-2018/El-negocio-de-la-comida-se-reinventa-en-Colombia-tras-un-mal-2017)

Cavazos Arroyo, J. (2016). Co-creación y nuevos modelos de negocios en contextos emergentes.

Invenio: Revista de investigación académica N° 37, 47-56. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5662205>

Decreto 1499 de 2014. Diario oficial 49241 de agosto 12 de 2014. Recuperado de:

<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1298503>

Dittmer, Paul & Griffin, Gerald. (1997). *Dimensions of the hospitality industry: an introduction*.

Recuperado de: <https://archive.org/details/dimensionsofhosp00paul>

Editorial La República. (2020, 21 de marzo). *Ventas de restaurantes han caído 67% por emergencias de Covid-19 a nivel nacional*. Recuperado de:

<https://www.larepublica.co/empresas/ventas-de-restaurantes-han-caido-67-por-emergencias-de-covid-19-a-nivel-nacional-2981220>

Forbes Colombia. (2021, 4 de enero). *Qué son las cocinas ocultas, el arma secreta de los*

domicilios. Recuperado de: <https://forbes.co/2021/01/04/negocios/que-son-las-cocinas-ocultas-el-arma-secreta-de-los->

[domicilios/#:~:text=Las%20dark%20kitchens%20%2Dtambi%C3%A9n%20conocidas,despachar%20comida%20espec%C3%ADficamente%20para%20domicilio.&text=Entre%20US%24%2050.000%20Y%20US.cocina%2C%20seg%C3%BAn%20datos%20del%20mercado.](#)

Gelvez, M. (2020). E-commerce o comercio electrónico, una tendencia en 2020.

Asuntoslegales.com.co. Recuperado de: <https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/e-commerce-o-comercio-electronico-una-tendencia-en-2020-3022489>

Gottfredson, Mark, O'Keeffe, Dunigan y Karna, Rajiv. (2020). *Covid-19 Has Upended Business.*

Which Trends Will Stick?. Elements of Value®, Bain & Company. Recuperado de:

<https://www.bain.com/insights/covid-19-has-upended-business-which-trends-will-stick/#>

Hilali, W.E. & Manouar, A.E. (2019). *Digital business models: Definitions, drivers and new trends.* In *Proceedings of the 4th International Conference on Smart City Applications (SCA '19).*

Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, Article 3, 1–6. DOI. Recuperado de:

<https://doi.org/10.1145/3368756.3368964>

Jara, M., Guerrero, J., Jiménez, J., Hernández, E. y Rubio, J. (2013). *Factores de competitividad de las PYMES del sector de restaurantes en Bogotá, localidad la candelaria.* Revista

Intersección. Año 1, N1. Tecnología en Organización de Eventos. Facultad de Comunicación

Audiovisual. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Págs 15-23. Recuperado de:

<https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/int/article/view/225/193>

Khanna, T., Palepu, K. G. & Sinha, J. (2005). Estrategias que se ajustan a los mercados emergentes. *Harvard Business Review*, Vol. 83, N° 6, 126-139. Recuperado de:

<https://www.harvard-deusto.com/estrategias-adecuadas-para-mercados-emergentes>

Las Dos Orillas (2021). Las cocinas secretas, uno de los motores de éxito de Rappi. Recuperado

de: <https://www.las2orillas.co/las-cocinas-secretas-uno-de-los-motores-del-exito-de-rappi/>

Ley 1480 de 2011. Diario Oficial 48220 de octubre 12 de 2011. Recuperado de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306#:~:text=Esta%20ley%20tiene%20como%20objetivos,en%20especial%2C%20lo%20referente%20a%3A&text=La%20protecci%C3%B3n%20de%20los%20consumidores,para%20su%20salud%20y%20seguridad.>

Lock, S. (2021). Ghost Kitchen count in selected countries 2020. Statista.com. Recuperado de:

<https://www.statista.com/statistics/1219624/number-of-ghost-kitchens-in-selected-countries/>

Maggo, N. (2018). The 6 Cloud Kitchen Business Models and How They Work. Recuperado de:

<https://limetray.com/blog/cloud-kitchen-business-model/#>

McDonald's Corporation. (2020, 8 de abril). *McDonald's Provides Update On COVID-19 Impact To The Business And Reports First Quarter 2020 Comparable Sales*. CISION PR Newswire.

Recuperado de: <https://www.prnewswire.com/news-releases/mcdonalds-provides-update-on-covid-19-impact-to-the-business-and-reports-first-quarter-2020-comparable-sales-301037234.html>

Medina, E. (2020, 31 de marzo). *¿Qué países del mundo tienen cuarentena y en dónde se ha extendido?*. Alcaldía de Bogotá. Recuperado de: [https://bogota.gov.co/mi-](https://bogota.gov.co/mi-ciudad/salud/coronavirus/paises-del-mundo-con-cuarentena-por-coronavirus-covid-19)

[ciudad/salud/coronavirus/paises-del-mundo-con-cuarentena-por-coronavirus-covid-19](https://bogota.gov.co/mi-ciudad/salud/coronavirus/paises-del-mundo-con-cuarentena-por-coronavirus-covid-19)

Melo, N. (2020). *Cocinas ocultas "food express"* [Trabajo de fin de grado de contaduría pública, Universidad Cooperativa de Colombia]. Recuperado de:

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/28493/1/2020_cocinas_ocultas_food.pdf

Morales Briones, D. E. (2020). *Plan de negocios para la creación de una cadena de restaurantes fantasma (Dark Kitchens) de comida rápida gourmet en la ciudad de Quito* [Tesis de maestría, Universidad de las Américas, Quito]. Recuperado de:

<http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/12310/1/UDLA-EC-TMAEGO-2020-03.pdf>

Noticias de la Organización de las Naciones Unidas. (2020, 3 de abril). *El falso dilema entre salvar vidas o empleos en la respuesta al coronavirus*. Recuperado de:

<https://news.un.org/es/story/2020/04/1472352>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Recuperado de:

<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Pacheco Bernal, C.L. & Conde Artunduaga, I. A. (2020). *Retos y oportunidades para el sector gastronómico: un llamado para reinventar su modelo de negocio* [Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia]. Recuperado de:

https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24686/1/Ensayo_Trabajo%20de%20Grado_RETOS%20Y%20OPORTUNIDADES%20PARA%20EL%20SECTOR%20GASTRON%20MICO_UN%20LLAMADO%20PARA%20REINVENTAR%20SU%20MODELO%20DE%20NEGOCIO.pdf

Palacios Preciado, Mariana y Duque Oliva, Edison Jair. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 39 (53), 23-34. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3776508.pdf>

Prieto, A. M. (2014). PedidosYa: delivery 2.0. Del teléfono a las aplicaciones móviles. Una nueva oportunidad de mercado, *Escritos en la facultad N° 101, Marea Digital, Ensayos de estudiantes Dc sobre negocios, comunicación y tendencia en el mundo digital*, 67-68. Recuperado de: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/538_libro.pdf

Pérez, A. (2018). Negocios emergentes en un Mercado: rasgos distintivos. OBS Business School. Recuperado de: <https://www.obsbusiness.school/blog/negocios-emergentes-en-un-mercado-rasgos-distintivos>

Phern Chern, B. T. & Sh. Ahmad, F. B. (2020). *Supply chain evolution. a study of opportunities and challenges of virtual kitchens in malaysia*. Journal of Critical Reviews, 7 (16), 361-368.

Recuperado de: <http://www.jcreview.com/?mno=3519>

SCHUMPETER, JA (1934). *La teoría del desarrollo económico*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Tapia, L., Gamarra, G., Vicente, J. & Quiroga, M. (2019). *Application of business intelligence to improve utilities by increasing customer satisfaction in restaurants*. [Artículo de conferencia

LACCEI]. Recuperado de: http://laccei.org/LACCEI2019-MontegoBay/full_papers/FP111.pdf

Vega, P. (2020, 14 de diciembre). *Los restaurantes de la guía Michelin que han cerrado por culpa del Covid-19*. elEconomista.es. Recuperado de:

<https://www.eleconomista.es/status/noticias/10942192/12/20/La-lista-de-restaurantes-que-se-quedan-sin-estrella-por-culpa-del-Covid19.html>

Veleva V. (2021). *The role of entrepreneurs in advancing sustainable lifestyles: Challenges, impacts, and future opportunities*. Journal of cleaner production, 283, 124658. Recuperado de:

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124658>


Villarreal, O. (2007). *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinacionales Vascas*, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco - Euskal Herriko

Unibertsitatea, Bilbao. Premio Extraordinario de Doctorado de la UPV/EHU. Recuperado de:

https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf

Anexos

Anexo 1. Formato de entrevista semiestructurada

 Universidad CATÓLICA de Pereira VIGILADO MINEDUCACIÓN		UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
PREGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
TRABAJO DE GRADO: “Cocinas ocultas: un modelo de negocio emergente en Colombia”		
Fecha de entrevista:		
Empresa:		
Entrevistado:		
Cargo:		
<p><u>Introducción:</u> La presente entrevista tiene como fin indagar sobre el modelo de negocio de cocinas ocultas que ha emergido en los municipios de Armenia, Manizales y Pereira, apoyándose en la plantilla del “Modelo de negocio Canvas” y con el fin de identificar las características propias de las empresas que funcionan bajo el formato “cocina oculta”, destacando las ventajas y desventajas que ofrece este modelo.</p>		
<p>Preguntas orientadas por las temáticas de “CANVAS”:</p> <p>Propuesta de valor</p> <p>¿De qué se trata su negocio? ¿Qué tipo de productos vende?</p> <p>¿El producto que vende es igual que otros? O ¿en qué se diferencia? (características y beneficios del producto)</p> <p>¿Qué considera que podría hacer más competitivo su producto?</p>		

¿Cuál fue el motivo que lo llevó a crear esta empresa? ¿Cómo surgió? (¿Cómo se mantuvo en pandemia?)

¿Está la empresa constituida legalmente?

Segmento de mercado

¿Cuáles son las características de los consumidores/clientes? (Edad, género, ingresos, educación, profesión, residencia)

Su mercado potencial: ¿crece, decrece o se mantiene estable?

¿Cómo atrae a los clientes?

¿Conoce a sus principales competidores?

¿La demanda de su producto varía por temporadas o más bien es constante?

Canales

¿Cómo se entrega el producto? ¿Entrega directamente el producto o a través de intermediarios (rappi, uber eats, ifood)?

¿El producto requiere algún tipo de empaque especial?

Relaciones con clientes

¿Qué mecanismos utiliza para contactar sus clientes? ¿Cómo realizan los pedidos sus clientes?

¿Cómo logra que el mensaje llegue a los destinatarios deseados (a su segmento de mercado)?

¿Tiene alguna estrategia de marketing o publicidad?

Flujo de ingresos

¿Cuánto dinero están dispuestos a pagar sus clientes?

¿Cómo prefieren pagar sus clientes?

¿La empresa registra todos sus ingresos?

¿Cuánto dinero necesita generar el negocio para seguir operando?

Si en este momento la empresa quisiera invertir en algo y se financiara a través de un préstamo, ¿la empresa estaría generando los suficientes ingresos para pagarlo?

Recursos clave

¿Qué recursos son necesarios para que la empresa tenga un buen funcionamiento?

¿Qué perfiles de trabajadores son imprescindibles para su empresa?

¿Qué recursos materiales son imprescindibles?

¿Tiene recursos intangibles que sean claves para la empresa (derechos de marca, el saber hacer su producto el cual lo hace único, etc)?

Actividades clave

¿Cómo describiría el funcionamiento diario de la empresa? ¿Qué actividades han sido imprescindibles para que la empresa siga funcionando generándole valor al cliente?

¿Establecen metas? Si la respuesta es afirmativa: ¿Cómo se fijan estas metas u objetivos?

¿son diarias, semanales o mensuales?

¿Su empresa tiene organigrama?

¿Cómo se fijan las tareas y responsabilidades?

Asociaciones clave

¿Cuántos proveedores diferentes tienen para cada tipo de materia prima o servicio utilizado en la producción de su producto? ¿Cuál de ellos considera que es clave para su negocio?

¿Tiene algún convenio o acuerdo con sus proveedores?

¿Los insumos se pagan inmediatamente o son financiados? Si sí son financiados, ¿lo hacen por tarjeta de crédito o los proveedores otorgan financiamiento?

Estructuras de costos

¿Conoce el costo y margen de cada tipo de producto?

¿Tiene alguna estrategia de precios?

¿Lleva registro de sus gastos? ¿Qué gastos tiene?

¿Hace usted provisiones?, es decir, ¿destina dinero para prevenir contingencias?

¿La empresa tiene proyecciones financieras? ¿Sabe cuánto espera ganar en un futuro su empresa?

¿Qué métodos de pago tiene su negocio?

¿Conoce la rentabilidad de su negocio? ¿Es aceptable, puede mejorar o ha superado sus expectativas?

Exigencias de bioseguridad debido al COVID-19

¿Qué les empezaron a exigir las autoridades en temas de bioseguridad?

¿Cómo fue el cambio? ¿Qué tuvieron que empezar a implementar?

Comentario acerca de las ventajas y desventajas (diferencias con el modelo tradicional)