

**Las cocinas ocultas en Caracas: Una aproximación analítica de su operatividad y entorno, en el año 2023**

*Hidden kitchens in Caracas: an analytical approach to their operation and environment in 2023*

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0417>

**Johnny Monasterio-Pérez<sup>1\*</sup>**

<https://orcid.org/0000-0003-0762-4724>  
[jmonasterio@unimet.edu.ve](mailto:jmonasterio@unimet.edu.ve)

**Daniel Gamarra<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0009-0004-1232-9644>  
[daniel.gamarra@correo.unimet.edu.ve](mailto:daniel.gamarra@correo.unimet.edu.ve)

**María Elisa Romer<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-9984-8081>  
[meromer@unimet.edu.ve](mailto:meromer@unimet.edu.ve)

**Gianmarco Verlezza<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0009-0004-1544-5464>  
[gianmarco.verlezza@correo.unimet.edu.ve](mailto:gianmarco.verlezza@correo.unimet.edu.ve)

**Recibido:** 12/02/2025

**Aceptado:** 29/04/2025

**RESUMEN**

El presente artículo tiene como objetivo analizar el modelo de negocio de las cocinas ocultas en Caracas, Distrito Capital, que contemple los aspectos vinculados a la puesta en marcha de este tipo de negocio, su operatividad y el entorno en el que opera. Las cocinas ocultas son un modelo de negocio en el sector gastronómico cuyo funcionamiento requiere de menores inversiones por no tener la necesidad de acondicionar ni equipar espacios para la atención a sus clientes, ni incurrir en gastos de personal para la oferta de sus servicios en el sitio. Para ello, se realizó una investigación de tipo analítica y el diseño correspondió al tipo documental y de campo. Como medio de recolección de datos se utilizó la encuesta y la entrevista semiestructurada, estas fueron aplicadas a clientes, dueños de cocinas ocultas y a dos expertos en el área, respectivamente. Se resalta que el contexto político y económico se presentan como desafíos para emprender en este tipo de negocios, por su parte el contexto social y tecnológico ofrece oportunidades, mientras que en el entorno legal se observan elementos desestimulantes para desarrollar emprendimientos vinculados con esta actividad. Los resultados obtenidos indican que este tipo de negocios, al permanecer ocultos, logran reducir su carga tributaria, lo que resulta en una mayor rentabilidad y una recuperación de la inversión de forma anticipada, sin embargo, tales beneficios económicos se alcanzan a costa del incumplimiento de las normas establecidas en el marco normativo (laboral, comercial y tributario).

**Palabras Clave:** modelo de negocio, cocinas ocultas, aspectos administrativos, aspectos contables y financieros, aspectos tributarios, rentabilidad, inversión, ODS2, ODS8.

\* Universidad Metropolitana (UNIMET)- Venezuela

\* Autor de correspondencia: [jmonasterio@unimet.edu.ve](mailto:jmonasterio@unimet.edu.ve)

## ABSTRACT

The present article aims to analyze the business model of hidden kitchens in Caracas, Capital District, which contemplates the aspects related to the start-up of this type of business, its operation and the environment in which it operates. Hidden kitchens represent a business model in the gastronomic sector that requires lower investment as they do not need to outfit or equip spaces to serve customers, nor do they incur personnel expenses for offering services on-site. The study employed a feasible project research approach with a design combining documentary and field elements. Data collection involved surveys and semi-structured interviews administered to customers, owners of hidden kitchens, and two experts in the field, respectively. It is noteworthy that the political and economic contexts present potential challenges for entrepreneurship in this type of business. On the other hand, the social and technological contexts offer unique opportunities, while the legal landscape poses certain discouragements for the development of ventures associated with this activity. The findings reveal that hidden businesses, by operating discreetly, can effectively reduce their tax burden, resulting in enhanced profitability and an expedited return on investment. However, it's crucial to acknowledge that these economic advantages often involve non-compliance with established norms within our regulatory framework, encompassing labor, commercial, and tax regulations.

**Keywords:** Business model, hidden kitchens, administrative aspects, accounting and financial aspects, tax aspects, profitability, investment, SDG2, SDG8.

## INTRODUCCIÓN

La epidemia del COVID-19 originó una crisis mundial en todos los ámbitos del quehacer humano, al ser declarada pandemia el 13 de marzo del 2020, esta logro involucrarse más allá del sector salud, a todos los sectores de la sociedad (Román, 2020), generando a partir de ahí, un cambio en la forma en la que las personas se relacionaban, consecuencia de las medidas tomadas por todos los gobiernos para evitar su contagio y propagación, entre las que se destacaba el aislamiento, distanciamiento social y la cuarentena obligatoria. Ante ello, millones de empresas tuvieron que buscar nuevas maneras de relacionarse con sus clientes, convirtiéndose en un desafío extraordinario la permanencia en el mercado (Labrador et al., 2020).

Esta situación afectó en gran medida a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), quienes frente a la reducción de sus ingresos producto de la mermada demanda, tuvieron que paralizar sus actividades, cambiar de sector, cerrar definitivamente sus puertas o replantear su modelo de negocio, a fin de sobrevivir en este nuevo escenario. Este último escenario es el que se viene experimentando en el sector gastronómico, uno de los más golpeados a raíz de la crisis, el cual, entre otras cosas, reinventó su forma de llegar a los clientes, a través de las llamadas cocinas ocultas, cocinas fantasmas o *dark kitchen*, que explicadas en forma simple son cocinas enfocadas exclusivamente a la elaboración de productos para el *delivery* (Montoya, 2020). Así entendidas las cocinas ocultas, pueden explicarse como la transformación digital del formato de restaurant tradicional, ya que, si bien los comensales debían dirigirse al sitio escogido para degustar los productos ofrecidos, ahora son los establecimientos quienes los llevan hasta los clientes, apoyados en el uso de las nuevas tecnologías, que ofrecen una ventaja competitiva a los domicilios tradicionales.

El aumento en el uso de las nuevas tecnologías, producto de tal aislamiento y distanciamiento, propició que las relaciones sociales migraran a entornos digitales, así como la manera de hacer negocios. Desde hace algunos años la forma de realizar transacciones venía inclinándose hacia la interconexión virtual, esto permitió el cultivo de un terreno donde comenzaron a proliferar servicios a domicilio, concretados a través de aplicaciones móviles. Tal tendencia se ha mantenido con miras a convertirse en un nuevo hábito de consumo, y aunque el formato de cocinas ocultas tiene sus inicios hace más de cinco años, las condiciones de la pandemia favorecieron su crecimiento (Hernández, 2020). En relación a este auge, en el caso particular de Caracas, existen cocinas ocultas que nacieron incipientemente en 2019, pero se catapultaron a mediados de 2020, evidenciando así el nacimiento y desaparición de un número significativo de emprendimientos dados a conocer a través de las redes sociales, pero cuya permanencia en el mercado ha sido muy corta, en ocasiones menor a seis meses, mientras que otros establecimientos en el mismo formato han ido extendiendo sus productos y servicios, e incluso han ampliado sus zonas de despacho (D'Lima, 2021).

En este sentido es preciso indicar que en Caracas, muchos establecimientos comenzaron de forma clandestina, sin controles sanitarios, sin registros, sin el manejo de marcas e incluso sin publicidad, más allá del uso de las redes personales y del boca a boca, pero su permanencia en el mercado fue de muy corta data, otros establecimientos por su parte, se orientaron a registrarse formalmente, a proyectar marcas propias, aprovecharon las ventajas que la tecnología ofrecía e igualmente su participación fue casi nula, mientras que otros emprendimientos de cocinas ocultas, llegaron para quedarse y se han expandido tanto en productos y servicios como en sus áreas de cobertura, logrando mantenerse y posicionarse (D'Lima, 2021). Ante la situación de permanencia o no en el mercado de estos emprendimientos, surgió el interés de abordar el tema, al plantearse una idea de negocio en torno a este sector, haciéndose necesario definir los elementos que podrían marcar la diferencia entre el permanecer o desaparecer en él. Por lo que se hizo necesario investigar y plasmar con base en la información recopilada, las ideas que surjan en forma organizada por medio del estudio de este modelo de negocios, que contemple los aspectos administrativos, contables, financieros y tributarios inherentes a él.

A este contexto se integra también el alcance de los Objetivos de Desarrollo Social (ODS) (ONU, 2018). Si bien las cocinas ocultas no están específicamente enmarcadas en el ODS 2 "Hambre cero" y el ODS 8 "Trabajo decente y crecimiento económico", estas pueden coadyuvar de manera indirecta en lo siguiente: i) Las cocinas ocultas pueden ayudar a alcanzar este propósito al proporcionar alternativas de alimentación que pueden ser más accesibles y asequibles para la población, especialmente en zonas urbanas donde la necesidad de comida rápida a domicilio es elevada, no obstante, su efecto en la seguridad alimentaria está relacionado con el valor nutricional de los platillos que ofrecen; ii) Las cocinas ocultas no están directamente relacionadas con la agricultura sostenible, sin embargo pueden influir en la cadena de suministro al optar por ingredientes locales y sostenibles, esto podría apoyar a pequeños agricultores y promover prácticas agrícolas más sostenibles; iii) Las cocinas ocultas tienen el potencial de generar puestos de trabajo y fomentar la iniciativa empresarial, sobre todo para las PYMES, lo cual resulta positivo para la economía de la zona, esto puede contribuir a disminuir la pobreza y elevar la calidad de vida, factores que también se vinculan con este ODS; iv) Para que las cocinas ocultas logren influir de manera favorable en estos ODS, es esencial que se conecten adecuadamente con el entorno local, esto implica establecer conexiones con la

comunidad, impulsar la gastronomía local y respaldar proyectos que promuevan la seguridad alimentaria y la sostenibilidad en el área.

Bajo tales consideraciones, esta investigación buscó dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los aspectos administrativos, contables, financieros y tributarios que se vinculan con la operatividad de las cocinas ocultas en Caracas?, ¿Cuáles son las características de las cocinas ocultas? ¿Qué variables del entorno propician u obstaculizan la instalación y permanencia en el mercado de las cocinas ocultas en Caracas? De allí pues, se plantea como objetivo general de investigación: Analizar el modelo de las cocinas ocultas como alternativa de negocios en Caracas, Distrito Capital, durante el año 2023; y como objetivos específicos: i) Identificar los aspectos administrativos, contables, financieros y tributarios vinculados con la operatividad de las cocinas ocultas en Caracas; ii) Describir las características de las cocinas ocultas ubicadas en Caracas; y, iii) Analizar las variables del macro y microentorno que propician u obstaculizan la instalación y permanencia en el mercado de las cocinas ocultas en Caracas.

### **Las cocinas ocultas como alternativa de negocios**

Las cocinas ocultas, se centran en la preparación de alimentos en función de las solicitudes recibidas a través de aplicaciones de entrega o sistemas de pedidos en línea (Souza & Dinis, 2021). Una vez preparada la comida, los repartidores la recogen para su entrega o los clientes la recogen en el lugar acordado. Este modelo ofrece un sistema funcional que abarca desde el abastecimiento y la producción hasta el reparto de alimentos, pudiendo ser gestionado internamente o mediante asociaciones con empresas de entrega. El surgimiento de las cocinas ocultas se remonta a alrededor del año 2015 en Londres, mediante el cual algunos emprendedores buscaron alternativas para mantener negocios gastronómicos ante los altos costos de arrendar locales comerciales bien ubicados. La solución encontrada fue hacer uso de plataformas digitales para vender exclusivamente a domicilio, marcando así el nacimiento de las cocinas ocultas. Desde entonces, este modelo de negocio se ha expandido globalmente, especialmente en países como China, India y Estados Unidos, donde la mayoría de estas cocinas estaban ubicadas en 2020.

Entre las ventajas que destacan a las cocinas ocultas se distingue la reducción significativa de costos de inversión al evitar la necesidad de invertir en mobiliario y utensilios para la atención al público, así como en personal para la atención de comensales, esto les permite ser altamente competitivas en precios y servicios de entrega, estableciendo alianzas con agregadores para mejorar su alcance. Sin embargo, como todo modelo de negocio, las cocinas ocultas presentan desafíos. La falta de visibilidad al no contar con un espacio físico de atención puede generar desconfianza en los clientes, ya que no pueden acceder a la cocina ni verificar los controles sanitarios. Además, la dependencia de plataformas de entrega y la limitación en la amplitud de menús son considerados desafíos adicionales. De acuerdo con Bores (2021) y Dephna (2020), las cocinas ocultas o escondidas pueden clasificarse en: la cocina escondida “tradicional”, cocinas escondidas con diversas marcas, cocinas solo para llevar, cocinas escondidas perteneciente de agregadores, cocinas escondidas perteneciente de agregadores adicionales y cocinas escondidas subcontratadas (véase tabla 1).

**Tabla 1.**

#### *Tipos de Cocinas Ocultas*

<b>Identificación</b>	<b>Descripción</b>
La cocina	Presenta la estructura operacional estándar de las cocinas escondidas,

Identificación	Descripción
escondida "tradicional"	enfocándose generalmente en una sola marca o tipo de cocina. Se apoyan en los canales de entregas a domicilio o emplean empleados propios para manejar los pedidos y los despachos.
Cocinas escondidas con diversas marcas	Ofrecen varias marcas bajo una compañía matriz que comparte no solo la cocina sino también su estructura, lo que le permite disminuir costos operativos. En ella, cada tipo de cocina/marca tiene una identidad única y se promociona en forma independiente.
Cocinas solo para llevar	Es muy semejante a la "tradicional" pero además de ofrecer entregas a domicilio, también permite que los clientes esperen por su comida y la retiren por cuenta propia, pudiendo ver la cocina en acción e interactuar con los empleados. Constituye un híbrido de cocina escondida y restaurante normal, sin que se cuente con el espacio para el consumo en el establecimiento.
Cocinas escondidas perteneciente a agregadores	Entendiendo que los agregadores se refieren a las plataformas que realizan entregas a domicilio, en ciertas ocasiones, estos medios poseen modelos de cocina oculta, proporcionando un área de cocina disponible y una infraestructura básica que las empresas pueden arrendar. Así, los negocios se benefician de la flota de entrega y de la plataforma para el diseño de menús y solicitudes en línea.
Cocinas escondidas perteneciente a agregadores adicionales	Este sistema se asemeja en gran medida al de la cocina oculta perteneciente a un servicio de entrega, aunque se diferencia en que la propuesta abarca una mayor infraestructura y marcos de procesos culinarios mejorados.
Cocinas escondidas subcontratadas	Estos establecimientos permiten a los restaurantes subcontratar o dejar en manos de terceros cualquier proceso, excepto el acabado final, el cual es hecho en asociación con otro negocio que se especializa en preparación de comida, así como del procesamiento y entrega. De esta forma el vendedor final tiene una mínima participación en el proceso de preparación, invirtiendo todos sus esfuerzos en la perfecta diferenciación de producto final.

Fuente: Elaborado con base a Bores (2021) y Dephna (2020).

### **Análisis situacional y modelo de análisis PESTEL: herramientas para la identificación de los promotores del cambio en el ámbito de las cocinas ocultas**

Según Hanel (2005), el análisis situacional se define como el estudio del entorno en el que opera una organización en un momento específico, evaluando variables internas y externas que la afectan. Este análisis se percibe como fundamental para el pensamiento estratégico al facilitar la conexión de la empresa con su contexto, según Chiavenato y Sapiro (2017). En el análisis situacional, se busca identificar y evaluar variables que afectan los objetivos organizacionales, estas variables son internas (controlables por la organización) o externas (no controlables). Las internas incluyen recursos y competencias, clasificadas como fortalezas o debilidades, que pueden ser controladas por la organización, las externas abarcan oportunidades y amenazas en el entorno, siendo incontrolables por la organización. Este enfoque ayuda a comprender cómo factores internos y externos impactan en el logro de objetivos (D'Alessio, 2015; Chiavenato y Sapiro, 2017).

Asimismo, para esta investigación se ha de considerar la herramienta denominada Análisis General PESTEL, modelo ampliamente empleado para identificar a los promotores claves del cambio en el entorno y para apoyar la toma de decisiones estratégicas de una organización por medio de la evaluación de seis grandes fuerzas presentes macroentorno, a saber: políticas; económicas; sociales; tecnológicas;

ecológicas y legales. De ahí que el nombre PESTEL represente un acrónimo que viene de las siglas de los factores a analizar (Chiavenato y Sapiro, 2017), (véase tabla 2).

**Tabla 2**  
*Factores presentes en el análisis PESTEL*

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Fuerzas Políticas	Grado de intervención del gobierno en la economía, leyes laborales, medioambientales, tributarias, arancelarias, estabilidad política, entre otros.
Fuerzas Económicas	Comportamiento económico, circulación de capital, productos y servicios. Abarca índices de inflación, niveles de interés, tipos de cambio de monedas, tendencias de crecimiento económico, entre otros aspectos.
Fuerzas Sociales	Creencias, valores, actitudes, opiniones, niveles educativos, religión, estilos de vida. Define el perfil del consumidor, hábitos de compra y tamaño de los mercados.
Fuerzas Tecnológicas	Innovaciones tecnológicas disruptivas que afectan a la industria y el mercado. Incluye automatización, investigación, desarrollo y conocimiento tecnológico.
Fuerzas Ecológicas	Ubicación geográfica, espacio, topografía, clima, vida animal y vegetal, gestión de residuos y otros elementos en el ambiente.
Fuerzas Legales	Normativas internacionales y leyes para la protección de personas o sectores. Incluye leyes antimonopolios, de salud, protección social, defensa de los derechos del consumidor, etc.

**Aspectos administrativos, contables, financieros y tributarios presentes en el marco normativo venezolano**

De acuerdo con Chiavenato y Sapiro (2017), los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control, abarcan entre otras actividades, las vinculadas con la definición de la filosofía empresarial (misión, visión y valores), el diseño de planes operativos, tácticos y estratégicos, el diseño de la estructura, la división del trabajo, las líneas de autoridad y de comunicaciones, los tramos de control, la coordinación, el manejo de grupos o equipos, las comunicaciones, la motivación, el liderazgo, los estilos de dirección, y los mecanismos y tipos de control. Comprende las actividades relacionadas con el registro de las operaciones económicas, financieras y libros contables que se desprenden de la gestión del negocio, y la elaboración de los estados financieros, cuya interpretación permite la toma de decisiones acertadas, con base en un diagnóstico previo de la situación de la empresa para una fecha o período determinado,

De acuerdo con Franco (1998), el análisis de información generada por los datos registrados comprende: la información financiera, que debe cumplir con los parámetros de presentación de la contabilidad generalmente aceptados; la información administrativa que permite dar a conocer los costos y estimaciones presupuestarias según las necesidades particulares de cada organización, así como los datos fiscales, los cuales deben elaborarse de acuerdo con las normas estipuladas por la ley vigente en la materia, y el sistema fiscal que se adopte. A través del examen de la información financiera se puede revelar, entre otros aspectos, las conexiones que existen entre las diversas cuentas de los estados financieros que se generan a partir de la contabilidad. Así, se pueden calcular los índices de solvencia, los cuales indican la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones inmediatas; los índices de liquidez, que evalúan la habilidad de una compañía para realizar pagos en efectivo; la eficiencia operativa, que analiza la efectividad en determinados aspectos de la empresa; y la rentabilidad, que cuantifica las ganancias o utilidades de una entidad. Además, se generan datos que facilitan la identificación y evaluación de las necesidades de financiación y las fuentes

disponibles para asegurar el crecimiento y la expansión del negocio (Imaicela et all., 2019).

En lo que respecta al registro contable de la información financiera, el Código de Comercio venezolano (1955) (Gaceta Oficial (E) N° 475 del 21/12/1955), dispone y exige el registro oportuno de todas las transacciones y/o operaciones comerciales. Esta norma establece rigurosas normativas para los comerciantes, enfocadas en la correcta documentación en idioma castellano: la dinámica contable comprende el uso del Libro Diario, el Libro Mayor y el Libro de Inventarios. En el Libro Diario, deben registrarse las operaciones diarias de manera que se identifiquen claramente los acreedores y deudores. Existe una simplificación para comerciantes minoristas que solo venden al detal, quienes pueden cumplir con un resumen diario de compras y ventas al contado, y un detalle de las operaciones a crédito. Además, se establece la obligación de realizar un inventario al inicio y final de cada año, describiendo todos los bienes y obligaciones, con un cierre que incluya balance y cuenta de ganancias y pérdidas. Este último debe reflejar de manera veraz los beneficios y pérdidas, destacando también las fianzas otorgadas y otras obligaciones bajo condición suspensiva, con la firma de todos los interesados presentes en el establecimiento comercial.

Con respecto a los sujetos pasivos de la obligación tributaria es preciso destacar que en Venezuela se enmarcan dos categorías de contribuyentes: los sujetos pasivos ordinarios y los sujetos pasivos especiales; esta última condición es notificada por la Administración Tributaria en función del monto de los ingresos. La clasificación de los contribuyentes en estas categorías determina la aplicación de tributos específicos y otras formalidades tributarias. Las empresas que operan en Venezuela se ven obligadas principalmente por el Impuesto Sobre la Renta (ISLR), el Impuesto al Valor Agregado (IVA), y para el caso de los sujetos pasivos especiales, adicionalmente, les corresponde declarar el Impuesto a las Grandes Transacciones Financieras (IGTF) y el Impuesto a los Grandes Patrimonios (IGP. Además, las obligaciones tributarias se incluyen contribuciones especiales de seguridad social (SSO) por la contratación de personas, la cotización al Instituto Nacional de Formación y Educación Socialista (INCES), la cotización ante el Fondo de Ahorro Obligatorio y Voluntario para la Vivienda (FAOV), el Impuesto sobre las Actividades Económicas (IAE), este último regulado por cada municipio, entre otros.

## MÉTODOLOGÍA

La investigación se clasifica como analítica en virtud de que busca confrontar teoría con realidad permitiendo así analizar el modelo de negocios de cocina oculta en Caracas. El estudio comprende la descripción y caracterización de las cocinas ocultas mediante la aplicación de un enfoque mixto (Arias, 2012): cuantitativo (medición numérica) y cualitativo (interpretación fenomenológica de la realidad). Se utilizan fuentes documentales como teorías y normativas, y corresponde también a una investigación de campo (Arias, 2012) en virtud de que se recolectaron datos primarios directamente de clientes, representantes de cocinas ocultas y expertos gastronómicos en Caracas. El estudio estuvo orientado también a identificar los elementos o variables vinculados con la operatividad de estas, así como el análisis de las oportunidades y amenazas que el entorno propicio para la instalación y mantenimiento de estas.

Para la obtención de datos primarios, se consideraron tres grupos de poblaciones con muestras representativas (Sabino, 2007): i) el primer grupo incluyó especialistas del sector gastronómico relacionados con cocinas ocultas, seleccionando intencionalmente dos informantes claves: un consultor gastronómico y el presidente de la Cámara Nacional

de Restaurantes de Venezuela; ii) el segundo grupo consistió en representantes de cocinas ocultas en Caracas (al carecer de datos oficiales sobre su cantidad, se optó por una muestra intencionada de diez establecimientos en la ciudad); iii) el tercer grupo se constituyó con clientes de cocinas ocultas: dada la falta de datos precisos sobre su número, se eligió una muestra intencionada de cincuenta consumidores o usuarios del servicio.

Considerando que las variables de estudio son las diversas características o atributos del fenómeno que se observa, las cuales pueden variar y ser evaluadas, la tabla 3 presenta una descripción y un análisis de las variables tomadas en cuenta en la investigación, junto con la descomposición de sus elementos subyacentes. (véase tabla 3).

**Tabla 3.**  
*Operacionalización de variables*

Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	
Identificar los aspectos administrativos, contables, financieros y tributarios vinculados con la operatividad de las cocinas ocultas en Caracas	Aspectos operativos	Aspectos administrativos	Tipo de empresa	
			Tiempo de funcionamiento	
			Propiedad de los recursos	
		Aspectos contables y financieros	Productos que comercializa	
			Propuesta de valor	
			Mecanismos para la captación de los ingresos	
			Fuentes de financiamiento	
Aspectos tributarios	Tiempo estimado de retorno de la inversión			
	Inversión inicial			
	Obligaciones fiscales y parafiscales			
Describir las características de las cocinas ocultas ubicadas en Caracas	Características	Logística externa	Medios de distribución de los productos	
		Proceso de mercadeo y ventas	Medios de promoción y comercialización empleados	
		Infraestructura	Posibilidad de apertura de local público	
		Gestión de los recursos humanos	Personas empleadas Formación del talento humano	
Analizar las variables del macro y microentorno que propician u obstaculizan la instalación y permanencia en el mercado de las cocinas ocultas en Caracas	Macroentorno	Entorno político	Situación política del país	
		Entorno económico	Comportamiento de la economía nacional	
		Entorno social	Hábitos de consumo	
		Entorno tecnológico	Herramientas tecnológicas disponibles	
		Entorno ecológico	Sustentabilidad	
	Microentorno	Clientes	Hábitos de consumo	Hábitos de consumo
			Medios de publicidad y promoción utilizados	Medios de publicidad y promoción utilizados
			Percepción del cumplimiento de deberes formales	Percepción del cumplimiento de deberes formales
			Posibilidad de recompra	Posibilidad de recompra
			Características biográficas	Características biográficas

Para favorecer la integración de la información, la investigación se llevó a cabo mediante una estrategia integral. Inicialmente, se empleó la técnica de revisión documental para recopilar datos secundarios, utilizando fichas de contenido, bibliográficas y hemerográficas. Estas herramientas facilitaron la organización y registro de datos provenientes de documentos físicos y digitales, abarcando tanto libros como

publicaciones periódicas. Para la obtención de datos primarios, se aplicaron dos técnicas: la primera consistió en la aplicación de entrevistas semi estructuradas a especialistas gastronómicos, utilizando un guion que fue diseñado para explorar temas relevantes de manera flexible, además, se empleó el cuestionario, destinado a obtener datos homogéneos de representantes de cocinas ocultas y sus clientes, identificados como parte de la muestra. Asimismo, se diseñó un cuestionario para representantes de cocinas ocultas y un cuestionario para clientes, los cuales fueron validados por docentes expertos en la materia. Esta combinación de técnicas y herramientas aseguró una recopilación exhaustiva y rigurosa de información, fundamentando sólidamente la investigación.

Para el procesamiento de la información se emplearon las siguientes metodologías: a) obtención de los resultados de encuestas a través de *Google Forms*; b) organización de los datos recopilados, para su análisis posterior; c) recopilación y estudio de las respuestas obtenidas; d) uso de la información recolectada mediante dos encuestas y dos entrevistas semi estructuradas e informales, con el propósito de asegurar su pertinencia con respecto a la situación práctica en Venezuela. En la etapa de análisis cualitativo (interpretativo), se seleccionaron como informantes clave (Martínez, 2009) a un asesor gastronómico en Venezuela (IC), quien cuenta con más de 20 años de trayectoria en el ámbito gastronómico, y a un miembro de la Cámara Nacional de Restaurantes de Venezuela (IC2), quien también posee más de 20 años de experiencia en este sector. El tiempo invertido en el área gastronómica les ha permitido acumular conocimientos y experiencias en este ámbito.

## RESULTADOS

### Descripción y caracterización de las cocinas ocultas en Caracas: análisis cualitativo

En esta parte, se organiza la información obtenida de la entrevista realizada a los informantes clave. Tras la recopilación de los datos pertinentes, se examinó y evaluó la información correspondiente para crear el esquema de interpretación por categorías. El propósito fue sistematizar y clasificar los datos, dotándolos de estructura y precisión. Se pueden observar las categorías tanto predefinidas como surgidas en la tabla 4.

**Tabla 4.**

*Proceso de categorización*

Nivel de Agrupación	Categorías
A. Conceptualización de las cocinas ocultas	A.1. Capacidades y habilidades vinculadas con el sector gastronómico A.2. Identificación de las cocinas ocultas A.3. Conceptualización de la cocina oculta
B. Características de cocinas ocultas	B.1. Caracterización de las cocinas ocultas B.2. Modelo de negocio para cocina oculta
C. Aspectos legales y económicos	C.1. La libre competencia: cocinas ocultas vs restaurantes formales C.2. Rentabilidad de las cocinas ocultas
D. Tendencias del mercado	D.1. Actualidad de las cocinas ocultas

El examen cualitativo se llevó a cabo conforme a las categorías predeterminadas y las categorías que aparecieron durante la investigación, las cuales se examinaron según su relevancia en el estudio y en línea con los principios del interaccionismo simbólico,

donde los individuos determinan sus significados basándose en lo que cada elemento y contexto significa para ellos.

**Capacidades y habilidades vinculadas con el sector gastronómico**

A continuación, se buscó que los informantes claves (IC) reflexionaran y compartieran lo atinente a sus habilidades en relación con el ámbito gastronómico, esto implicó la inclusión de aspectos relacionados con los conocimientos técnicos sobre cocina, la experiencia en la gestión de restaurantes, la comprensión del mercado alimentario, las habilidades culinarias, entre otros. La respuesta proporciona información valiosa sobre la confianza y experiencia del individuo en ese campo específico (véase tabla 5).

**Tabla 5.**

*Capacidades y habilidades vinculadas con el sector gastronómico (Categoría apriorística A.1.)*

C	Criterio del experto	Observación de los investigadores
IC1	Como cocinero tengo 24 años de experiencia, y como consultor del sector 6, aunque mi formación es en el área de Mercadeo. Desde muy joven incursioné en el campo gastronómico ya que a los 23 tuve dos restaurantes pagados por mi familia y los quebré por total ignorancia, eso me creo una obsesión de averiguar por qué quiebran los restaurantes lo que me llevó a estudiar y leer un montón de literatura.	Se revela un recorrido fascinante y rico en aprendizajes. Su dualidad como cocinero con 24 años de experiencia y consultor con 6 años destaca una perspectiva única que abarca tanto la ejecución práctica como la visión estratégica. La honestidad al admitir el fracaso de sus primeros restaurantes debido a la ignorancia refleja una autenticidad valiosa y un aprendizaje fundamental. Su obsesión por entender las razones detrás de las quiebras evidencia una mentalidad investigadora y un compromiso continuo con el conocimiento.
IC2	Tengo muchísimos años desarrollándome en el sector de alimentos y bebidas, en los restaurantes ya son más de 25. En el 2007 me vinculé con la gente de la Cámara Nacional de Restaurantes, ahí trabajé como director Suplente y desde hace un par de años la presido. Soy Contador Público egresado de la Universidad Santa María en el año 2000. En 1999 comencé un con un restaurante después en 2003 me instalé en el San Ignacio, luego en el Paseo El Hatillo con Caviar, en el 2014 con Altamira Village y abrí Santo Bocado hasta el 2021. Mi último emprendimiento es Volare en el CC Parque Cerro Verde.	El historial de más de 25 años en alimentos y bebidas, así como su vinculación con la Cámara Nacional de Restaurantes, subraya un compromiso sólido con la industria. La transición de Contador Público egresado, a emprendedor exitoso con múltiples restaurantes indica una habilidad para combinar conocimientos financieros con la pasión por la gastronomía. La diversidad de sus emprendimientos, desde 1999 hasta su proyecto más reciente en el CC Parque Cerro Verde, resalta un historial emprendedor impresionante.

Este amplio y variado trayecto ofrece una combinación singular de talentos y capacidades. Los 24 años de experiencia del IC1 en el ámbito de la gastronomía no solo brindan pericia técnica y destrezas prácticas en la elaboración de alimentos, sino que también aportan un entendimiento completo de las tendencias en la cocina y los deseos del cliente. La entrada temprana en el sector de la alimentación y la exitosa superación de obstáculos financieros proporcionan habilidades valiosas en resiliencia, manejo de crisis y aprendizaje constante. La dedicación a investigar las razones de los fracasos en restaurantes refleja una mentalidad analítica y curiosa. La implicación en la Cámara

Nacional de Restaurantes del IC2 resalta competencias en liderazgo, establecimiento de contactos y comprensión del ámbito empresarial. La preparación como Contador Público brinda una base robusta en finanzas y contabilidad, esencial para la administración de negocios. El historial emprendedor desde 1999 hasta el proyecto más reciente en el CC Parque Cerro Verde muestra habilidades en planificación estratégica, toma de decisiones y adaptabilidad a lo largo de diferentes contextos y ubicaciones.

**Identificación de las cocinas ocultas**

Se busca obtener la percepción individual sobre la relación entre el término "cocina oculta" y la categorización convencional de un restaurante. La respuesta podría revelar la comprensión y la interpretación única de la persona sobre estos conceptos en el contexto de la industria gastronómica (Ver tabla 6).

**Tabla 6.**

*Identificación de las cocinas ocultas (Categoría apriorística A.2.)*

IC	Criterio del experto	Observación de los investigadores
IC1	La cocina oculta no es un restaurante desde lo formal porque en el restaurante se produce y se sirve en el sitio. El restaurante posee un frente del lugar (todo el tema de los camareros, los baristas, los bármanes) y una parte de atrás del lugar (cocina, centro de producción). Un restaurante se caracteriza por poseer esas dos áreas, la cocina oculta solo opera con la parte de atrás.	Las respuestas señalan que la cocina oculta no puede ser considerada un restaurante convencional, ya que carece de servicio en mesa y opera exclusivamente desde la parte de atrás del lugar, diferenciándose claramente en concepto y operación. Aunque se reconoce su validez como propuesta gastronómica única para un público específico, se destaca su distinción respecto a un restaurante tradicional.
IC2	La cocina oculta no es un restaurante porque un restaurante tiene servicio en mesa. Una cocina oculta es una propuesta gastronómica completamente válida pero no es un restaurante. Es otro concepto, completamente reconocido que atiende otro tipo de público.	

Las respuestas reflejan una percepción compartida de que una cocina oculta no puede clasificarse como un restaurante debido a la falta de servicio en mesa y al enfoque exclusivo en la parte de atrás (cocina) del establecimiento, omitiendo el frente (mesas) del establecimiento. Además, se destaca que la cocina oculta es válida como una propuesta gastronómica única que atiende a un público específico, pero se reconoce como un concepto distinto al de un restaurante convencional. Se establece una clara distinción entre los elementos formales y operativos que definen un restaurante y la singularidad de una cocina oculta.

**Conceptualización de la cocina oculta**

Este concepto a menudo se asocia con la idea de operar de manera más discreta, sin una presencia pública evidente. Puede estar ubicada en una ubicación no tan visible, y su existencia se conoce principalmente a través de plataformas de entrega de alimentos en línea. Desde una perspectiva de negocio, una cocina oculta puede buscar ventajas en términos de costos, ya que puede operar con un equipo más reducido y evitando gastos asociados con el servicio en el lugar. Además, puede aprovechar la demanda creciente de servicios de entrega a domicilio, adaptándose a las preferencias cambiantes de los consumidores (véase tabla 7).

**Tabla 7.**

*Definición de cocina oculta (Categoría apriorística A.3.)*

IC	Criterio del experto	Observación de los investigadores
IC1	La cocina oculta es un tipo de operación culinaria, un emprendimiento vinculado a la comida y las bebidas cuyo rasgo distintivo es que el comensal no tiene la posibilidad de consumir en el establecimiento.	Las repuestas brindan una perspectiva nítida sobre la cocina clandestina como un emprendimiento culinario centrado en la elaboración de platos, con la particularidad de que los comensales no degustan sus alimentos en el local. La referencia al "concepto a puerta cerrada" sugiere una cierta dosis de exclusividad o privacidad en la operación de la cocina oculta.
IC2	La cocina oculta es un concepto de cocina a puertas cerradas.	

En conjunto, estas respuestas muestran un cuadro claro de una cocina oculta como un negocio gastronómico centrado en la preparación de alimentos, pero con la característica fundamental de que los clientes no disfrutan de sus comidas en el local, Además, la mención del "concepto a puerta cerrada" sugiere cierto grado de exclusividad o privacidad en la operación de la cocina oculta.

### **Caracterización de las cocinas ocultas**

Las características clave que definen a las cocinas ocultas son fundamentales para entender su modelo de negocio distintivo. Estas cualidades constituyen la naturaleza de las cocinas ocultas, representando una evolución creativa en el sector alimentario, aprovechando las posibilidades digitales y priorizando la eficacia operativa para proporcionar comidas de alta calidad sin requerir un área para comensales en el establecimiento (véase tabla 8).

**Tabla 8.**

*Caracterización de las cocinas ocultas (Categoría apriorística B.1.)*

IC	Criterio del experto	Observación de los investigadores
IC1	Contar con un lugar donde se elabore el producto y permanecer en la sombra, es decir, no permitir el uso en el lugar. La calidad debe estar en consonancia con el costo.	Las respuestas subrayan la relevancia de que una cocina oculta se enfoque en la elaboración sin permitir comer en el mismo lugar. Asimismo, destacan la urgencia de ofrecer calidad a precios razonables, una buena relación entre costo y valor, presentación llamativa y rapidez en la entrega para alcanzar el éxito empresarial.
IC2	Costos bastante razonables, excelente equilibrio entre precio y calidad, presentación atractiva y servicio de envío expeditivo.	

Las declaraciones de los informantes claves subrayan la relevancia de que una cocina oculta disponga de un área de preparación sin que esté habilitada para el consumo de alimentos en el local. Asimismo, resaltan la importancia de garantizar calidad acorde con el costo, poniendo énfasis en precios razonables, una buena relación entre precio y valor, una presentación atractiva y una rápida entrega como elementos fundamentales para el éxito de este tipo de cocina. En conjunto, estas consideraciones destacan la necesidad de operar de manera discreta y efectiva, así como el valor de proporcionar una experiencia satisfactoria y económica a los consumidores.

### **El modelo de negocio de la cocina oculta**

En el contexto de las cocinas clandestinas, aparece un cambio fundamental que señala la evolución de este tipo de negocio. Esta modificación importante se manifiesta

con la llegada de componentes específicos que lo apartan de su concepto inicial y alteran su esencia. Los elementos que provocan esta evolución muestran cómo la incorporación de ciertos aspectos marca el instante en el que este novedoso concepto gastronómico se desarrolla más allá de las fronteras de una cocina oculta. El punto en el que este modelo comercial deja de considerarse una cocina oculta generalmente se relaciona con la adición de determinados elementos que lo distancian de su definición original. (véase tabla 9).

**Tabla 9.**

*Modelo de negocio para cocina oculta (Categoría apriorística B.2.)*

IC	Criterio del experto	Observación de los investigadores
IC1	El punto de transición de cocina oculta a restaurante se da en el momento en que el cliente puede comer en el sitio.	Las respuestas coinciden en que la presencia de mesas, personal y servicio en el lugar define el límite entre una cocina oculta y un restaurante, resaltando la importancia de la experiencia de comer en el local como factor clave.
IC2	Cuando en el lugar se admita el servicio en meses, y se pueda contar con personal para servir a los clientes en un espacio físico.	

Ambas respuestas resaltan que la presencia de mesas, personal y servicio en el lugar son elementos esenciales para definir cuándo un establecimiento deja de ser una cocina oculta, en otras palabras, sugieren que la transición de cocina oculta a restaurante convencional se produce cuando el negocio no solo se centra en la preparación de alimentos, sino que también ofrece un espacio para que los clientes disfruten de sus comidas en el local, lo que transforma la experiencia gastronómica.

**La libre competencia: cocinas ocultas vs restaurantes convencionales**

La ausencia de legalidad y el incumplimiento de pagos tributarios por parte de algunas cocinas ocultas pueden influir en su capacidad para ofrecer precios más competitivos en comparación con los restaurantes formales. Es importante señalar que esta situación puede variar según la región y las prácticas específicas de las cocinas ocultas, además, el hecho de no estar legalmente constituidas y no cumplir con obligaciones fiscales puede tener consecuencias a largo plazo, incluyendo sanciones legales y una reputación negativa (véase tabla 10).

**Tabla 10.**

*La libre competencia: cocinas ocultas vs restaurantes convencionales (Categoría apriorística C.1.)*

IC	Criterio del experto	Observación de los investigadores
IC1	Las cocinas ocultas que no pagan impuestos tienen una ventaja económica importante debido a que se ahorran esos gastos que los restaurantes si tienen que pagar. La ilegalidad en que algunas están inmersas las hace más competitivas en precios, pero eso no las convierte necesariamente en más rentables.	Las respuestas señalan que las cocinas ocultas que no pagan impuestos tienen una ventaja económica al ahorrarse ese tipo de compromisos, lo que las hace más competitivas en precios. Sin embargo, esta ventaja no garantiza necesariamente una mayor rentabilidad, además, la falta de formalidad de algunas cocinas ocultas afecta la cuota de mercado
IC2	Muchas cocinas ocultas al no estar formalmente constituidas afectan y reducen la cuota de mercado de los restaurantes, porque al final no tiene la misma estructura de costos y no pagan los mismos compromisos. Terminan representando en muchos	

IC	Criterio del experto	Observación de los investigadores
	casos competencia desleal porque no siguen las mismas reglas del juego, no están compitiendo en igualdad de condiciones.	de los restaurantes formales, generando competencia desleal al no seguir las mismas reglas del juego ni tener la misma estructura de costos.

La falta de legalidad y el incumplimiento de las obligaciones tributarias pueden permitir a las cocinas ocultas ofrecer mejores precios al reducir sus costos operativos, pero esto también plantea cuestionamientos éticos y legales en el entorno competitivo del mercado gastronómico, además estas faltas pueden llevar a una serie de sanciones que perjudicaría a la empresa económicamente.

### **Rentabilidad de las cocinas ocultas**

Explorar la rentabilidad entre una cocina oculta y un restaurante tradicional implica adentrarse en un espacio relativo donde múltiples factores entrelazados definen el éxito. Esta comparación no puede reducirse a una simple medida, ya que los modelos de negocio difieren en su esencia. Más allá de los aspectos financieros, la reputación, la sostenibilidad a largo plazo y la ética comercial desempeñan roles fundamentales, además, la dinámica del mercado y las regulaciones en constante cambio introducen una capa adicional de complejidad, influenciando la rentabilidad y transformando la naturaleza de estos establecimientos con el tiempo (véase tabla 11).

**Tabla 11.**

*Rentabilidad de las cocinas ocultas (Categoría apriorística C.2.)*

IC	Criterio del experto	Observación de los investigadores
IC1	Muchas cocinas tienen cuentas por cobrar de las compañías de las plataformas de <i>delivery</i> y su rentabilidad estará sujeta al pago a tiempo de sus medios de venta y condiciones. Puede que a veces no sea más rentable en lo económico, pero sin duda alguna te genera menos estrés. El no pagar mesoneros ni tener que acondicionar un lugar para atender a sus clientes les da cierta ventaja por lo que si se manejan de forma eficiente pueden llegar a ser quizás en ocasiones más rentables.	Mientras que las cocinas ocultas pueden ser más rentables en algunos aspectos debido a sus menores costos operativos y adaptación a las tendencias actuales, la comparación con los restaurantes tradicionales es compleja y depende de diversos factores.
IC2	No tengo indicios para asegurar que las cocinas ocultas sean más rentables que los restaurantes convencionales, pero si efectivamente no van a tener la misma estructura de gastos y esos gastos que no generan se los trasladan al precio del consumidor final pueden obtener mayores ganancias. El no tener que invertir en personal para la atención en sitio, ni en mobiliario, platos, vasos, ni cubiertos hace que sus gastos sean menores lo que las puede conducir a obtener mayor rentabilidad.	

La rentabilidad entre una cocina oculta y un restaurante tradicional puede depender de varios factores, y la comparación puede no ser directa debido a las diferencias en sus modelos de negocio. Es importante tener en cuenta que la rentabilidad no es el único indicador de éxito. La reputación, la sostenibilidad a largo plazo y la ética comercial también son consideraciones clave. Además, las regulaciones y la percepción del mercado pueden cambiar con el tiempo, afectando la rentabilidad de ambos modelos.

**Actualidad de las cocinas ocultas**

La situación de crecimiento, decrecimiento o estancamiento en el ámbito de las cocinas ocultas puede variar según la ubicación geográfica, las tendencias del mercado y otros factores. La rentabilidad comparativa entre cocinas ocultas y restaurantes formales depende básicamente de estos factores. La adaptabilidad a las tendencias del mercado y la ética comercial son consideraciones claves para evaluar la rentabilidad a largo plazo (véase tabla 12).

**Tabla 12.**

*Categoría D.1. Actualidad de las cocinas ocultas*

IC	Criterio del experto	Observación de los investigadores
IC1	El sector paso por un auge a mediados del 2020, luego para finales del 2022 decreció porque la mayoría de una u otra manera terminaron abriendo a clientes, aunque sea muy informalmente. En el año 2023 volvió a percibir un repunte con nuevos emprendimientos y veo mucho crecimiento en el servicio de <i>delivery</i> .	Sugieren un ciclo en el sector de cocinas ocultas, con un auge en 2020, un decrecimiento hacia finales de 2022 y un repunte en 2023. Se destaca la adaptación a nichos de mercado y cambios generacionales, así como comparaciones con la situación en Europa. Además, se percibe que el sector está en desarrollo, experimentando cambios y ajustes en su modelo de negocio en Caracas.
IC2	Hay experiencias de cocinas ocultas que les va muy bien. En Europa el negocio es muy fuerte porque manejan un volumen alto, en Caracas no sé a cuántas personas puedan vivir, pero en Madrid llegan a muchísimas más personas. Aquí ya están atendiendo a nichos de mercado, entienden que no pueden llevarle un <i>delivery</i> a una persona de 40 años porque ya está acostumbrado ir a su restaurante, conoce a los mesoneros y deja su propina. Las nuevas generaciones si se sienten más cómodas haciendo reuniones en sus hogares pidiendo su <i>delivery</i> , trabajando, programando, mientras va llegando la comida. Considero que ese sector está en un momento donde apenas se está desarrollando.	

Los resultados obtenidos de las entrevistas permiten afirmar que ambos especialistas reconocen a las cocinas ocultas como una propuesta gastronómica diferente a los restaurantes convencionales, porque se concentra solo en el área de producción más no de la atención de sus clientes en el sitio, servicio que solo ofrecen los restaurantes. En relación con las características de las cocinas ocultas afirmaron tener centros de producción, buena relación precio – calidad y entregas rápidas, haciendo ambos énfasis en que muchas no están formalmente legalizadas y evaden impuestos, consecuencia de que no hay fiscalizaciones efectivas, lo que les permite hacer frente a sus compromisos operativos con mayor comodidad y competir en forma desleal con los restaurantes formales.

Al indagar sobre la rentabilidad de las cocinas ocultas los informantes claves manifestaron que muchas al no estar formalmente constituidas tienen menos gastos, pero eso no las hace necesariamente más rentables. No obstante, pueden ser más rentables que los restaurantes si son bien operadas, porque requieren menores inversiones que estos, al no tener que acondicionar ni equipar espacios para la atención de sus clientes, y no cubrir gastos de personal para servicio en el sitio. Se hace importante mencionar que las cocinas ocultas no forman parte de la Cámara de Restaurantes de Venezuela.

### Aspectos claves de la operatividad de las cocinas ocultas en Caracas: análisis cuantitativo

Cuando se exploró la diversidad gastronómica de los locales, se revelaron distintas especialidades. La mayoría, representada por cinco locales, se destacó por ofrecer hamburguesas, mientras que tres optaron por la especialidad de pollo frito. Además, dos locales se destacaron por su oferta de pizzas, y otros dos se especializaban en ensaladas, galletas y sándwiches. Un establecimiento se distinguió por su dedicación exclusiva a la venta de Sushi/Poke, mientras que en otro resalta la autenticidad de la comida venezolana. Las opciones culinarias como la china, árabe y mexicana no fueron seleccionadas por ninguno de los locales, mostrando así la singularidad y variedad de propuestas dentro del ámbito de las cocinas ocultas (véase tabla 13).

Con respecto a la fecha de constitución de los negocios, se destaca que el 90% de las cocinas ocultas surgieron en el año 2020, un periodo notable marcado por la declaración de la pandemia, representando el 30% de este grupo, el restante 60% emergió en los años posteriores al periodo pandémico, sola una cocina oculta establecido sus inicios en años anteriores a 2020, lo que podría indicar una adaptación y un surgimiento más significativo de este modelo de negocio en respuesta a las dinámicas cambiantes del entorno comercial. En cuanto a la legalidad de los negocios, los resultados revelan que un notable 90% de las cocinas ocultas seleccionadas están constituidas legalmente, sin embargo, existe una excepción, ya que un establecimiento de la muestra no cuenta con esta formalidad legal. Este dato resalta que la mayoría de los emprendimientos han optado por cumplir con los requisitos legales a los fines de operar en el ámbito de las cocinas ocultas (véase tabla 13).

Con respecto a la propiedad de los establecimientos, las respuestas indican que el 40% de las cocinas ocultas elegidas poseen los locales en los que funcionan, mientras que un notable 60% prefiere arrendar dichos espacios. Esto enfatiza la variedad en la ocupación de locales entre los negocios de cocinas ocultas, mostrando que la propiedad y el alquiler son alternativas viables para estas empresas. En lo que respecta a la posesión de los equipos de cocina empleados, la mayoría de las cocinas ocultas seleccionadas (90%) son dueñas de los utensilios que utilizan en sus operaciones, aunque se destaca un único establecimiento que recurre al arrendamiento de sus equipos. Esta información pone de manifiesto una inclinación hacia la posesión de los equipos, sugiriendo que la inversión en activos para la fabricación de alimentos es una práctica común dentro de este sector comercial (véase tabla 13).

**Tabla 13.**

*Aspectos normativos, legales y constitutivos*

Categoría	Aspectos	Alternativas	%
	Constitución del negocio	Legalmente constituido	90%
		No constituido	10%
Legal	Año de constitución del negocio	Antes del año 2020	10%
		Año 2020	30%
		Año 2021	20%
		Año 2022	20%
		Año 2023	20%
	Condiciones del local	Alquilado	60%
		Propio	40%
	Utensilios de cocina	Poseen la propiedad	90%
		Alquiler	10%

Respecto al financiamiento para poner en marcha y funcionar las cocinas ocultas, se destaca que un 90% de los emprendedores usaron fondos personales para afrontar los gastos iniciales. Adicionalmente, un representante indicó que había utilizado aportes privados de individuos externos. Es relevante señalar que ninguno de los entrevistados decidió buscar financiamiento a través de bancos privados o inversores jurídicos ajenos a este tipo de instituciones. Esta tendencia hacia el uso de recursos propios podría indicar una estrategia de autonomía financiera y una inclinación hacia la autosuficiencia durante la etapa inicial del emprendimiento (véase tabla 14).

En relación con la cantidad inicial invertida, las respuestas muestran una variedad de inversiones entre los participantes de la encuesta. Un 40% indicó que su inversión fue superior a \$10.000, lo que sugiere un considerable compromiso financiero en el establecimiento de las cocinas ocultas. Por el contrario, el 30% expresó que su inversión osciló entre \$2.500 y \$5.000, lo que indica un rango de inversiones más moderado. El restante 30% distribuyó sus inversiones en diversos intervalos, que abarcan desde \$500 hasta \$1.000, de \$1.000 a \$2.500, y de \$5.000 a \$10.000, respectivamente. Esta información refleja la variabilidad en los recursos financieros que los empresarios destinan según sus situaciones y estrategias comerciales (véase tabla 14).

Respecto a la recuperación del capital invertido, las respuestas indican que el 40% de los participantes en la encuesta afirma que consiguió recuperarlo en un periodo de 12 meses. Un 30% tenía la expectativa de alcanzar la recuperación en igual período, mientras que un 20% proyectaba un lapso de 2 años para este propósito. Además, un participante expresó la perspectiva más prolongada, indicando que esperaba recuperar la inversión realizada en un periodo de 3 años. Este abanico de respuestas refleja diversas estrategias y experiencias de los empresarios en la gestión financiera de sus cocinas ocultas (véase tabla 14).

**Tabla 14.**

*Aspectos financieros: inicio y recuperación de inversión*

Categoría	Aspectos	Alternativas	%
Financieros	Financiamiento inicial	Recursos propios	90%
		Inversiones privadas de terceros naturales ajenos a la banca	10%
Financieros	Valoración de la inversión inicial	Entre \$500 y \$1.000	10%
		Entre \$1.000 y \$2.500	10%
		Entre \$2.500 y \$5.000	30%
		Entre \$5.000 y \$10.000	10%
		Más de \$10.000	40%
Financieros	Retorno de la inversión	Se recuperó en 1 año	40%
		Se estima recuperar en 1 año	30%
		Se estima recuperar en 2 años	20%
		Se estima recuperar en 3 años o más	10%

Con respecto a los permisos necesarios para la operación, la mayoría de los locales encuestados (80%) contaban con los permisos esenciales, incluyendo los de manipulación de alimentos tanto para los socios como para los empleados, así como las constancias de adulto sano para cada miembro del personal. Además, seis de estos establecimientos habían obtenido permisos de habitabilidad sanitaria del negocio, permisos sanitarios, permisos de bomberos y conformidad de uso, sin embargo, dos representantes optaron por no proporcionar información sobre este aspecto. Estos

resultados sugieren un nivel general de cumplimiento normativo en el sector de las cocinas ocultas (véase cuadro 8).

En cuanto a las contribuciones especiales, los datos revelan que la mayoría de los establecimientos (50%) cumplían con la contribución exigida por el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS), sin embargo, solo el 20% cumplía con las contribuciones requeridas por el Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) y con el aporte obligatorio al Banco Nacional de Vivienda y Hábitat (BANAVIH). Es notable que ninguno de los negocios encuestados contribuye al pago de otras obligaciones fiscales especiales establecidas por la ley. Estos resultados sugieren una variabilidad en el cumplimiento de las contribuciones especiales, lo que podría estar relacionado con la naturaleza y enfoque específico de cada negocio (véase tabla 15).

En relación con el cumplimiento de las obligaciones fiscales, los resultados indican que el 70% de las cocinas ocultas declaraban y pagan el Impuesto al Valor Agregado (IVA), además, el 40% de estos negocios declaraban y pagan montos adicionales correspondientes al Impuesto Sobre la Renta (ISLR), Impuesto de Grandes Transacciones Financieras (IGTF) e Impuesto Municipal. Es relevante señalar que el 30% de los encuestados optó por no responder a esta pregunta, lo que podría sugerir una diversidad en la adherencia a las obligaciones fiscales entre los establecimientos. Estos hallazgos resaltan la importancia de comprender la variabilidad en las prácticas fiscales de las cocinas ocultas, lo que puede estar influenciado por diversos factores, como la estructura del negocio y su modelo operativo (véase tabla 15).

**Tabla 15.**  
*Aspectos legales, contables y tributarios*

<b>Categoría</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Alternativas</b>	<b>%</b>
Legal, contable y tributaria	Cumplimiento de permisos y constancias	Manipulación de alimentos (socios)	80%
		Manipulación de alimentos (personal)	80%
		Permiso de habitabilidad sanitaria (negocio)	60%
		Permiso sanitario (negocio)	60%
		Constancia de adulto sano (personal)	80%
		Permiso de bomberos (negocio)	60%
		Conformidad de uso	60%
	Sin respuestas	20%	
	Cumplimiento de parafiscales y otras contribuciones especiales	Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS)	50%
		Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES)	20%
		Banco Nacional de Vivienda y Hábitat (BANAVIH)	20%
		Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI)	0%
		Fondo Nacional para el Desarrollo del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física (LODAFEF)	0%
Fondo Nacional Antidrogas (FONA)		0%	
Sin responder	30%		
Cumplimiento de obligaciones tributarias	Impuesto al Valor Agregado (IVA)	70%	
	Impuesto Sobre la Renta (ISLR)	40%	
	Impuesto de las Grandes Transacciones Financiera (IGTF)	40%	
	Impuestos a los Grandes Patrimonios (IGP)	0%	
	Impuesto Municipal	40%	
	Sin responder	30%	

En cuanto a la propuesta de valor ofrecida por las cocinas ocultas, se observó una diversidad de enfoques. La mitad de la muestra destaca la exclusividad de sus alimentos, con altos estándares de calidad a precios que reflejan la excelencia de los productos. Dos quintas partes de los encuestados orientaban su oferta de menús variados, con múltiples opciones de comida rápida a precios competitivos, además, un 20% destacó la rapidez en el servicio, desde la atención de pedidos hasta la entrega de productos, como parte central de su propuesta de valor. Un establecimiento, de manera única, opta por destacar una oferta de alimentos cocidos al vapor como parte distintiva de su propuesta. Estos resultados revelan una variedad de estrategias para atraer a los clientes, desde la exclusividad y la calidad hasta la rapidez y la diversidad de opciones (véase tabla 16).

En cuanto a los canales de venta, las respuestas revelan que el 70% de los negocios concretaban la mayoría de sus ventas a través de sus propios canales, lo que podría incluir métodos como pedidos directos, plataformas en línea gestionadas por ellos mismos, entre otros. Por otro lado, el 30% optaba por utilizar plataformas de *delivery* para facilitar las transacciones y llegar a un público más amplio. Esta distribución sugiere que hay una diversidad de estrategias entre las cocinas ocultas, algunas priorizando la gestión directa de sus ventas y otras aprovechando las plataformas de entrega para ampliar su alcance y conveniencia para los clientes (véase tabla 16).

En relación con los métodos de pago, se destaca la amplia aceptación de diversas modalidades por parte de las cocinas ocultas. El 100% de los establecimientos aceptaba pago mediante la plataforma de “pago móvil”, transferencias en bancos nacionales y dólares en efectivo. Además, el 90% de ellos admitía el pago de bolívares en efectivo y transferencias internacionales, como Zelle, Zinli, Binance o Paypal; uno de los establecimientos fue más allá al ofrecer la opción del punto de venta. Estos resultados reflejan un esquema de adaptabilidad financiera, en virtud de que permite a los clientes elegir entre una variedad de métodos de pago, desde opciones locales hasta transacciones internacionales, brindando conveniencia y flexibilidad a su clientela (véase tabla 16).

**Tabla 16.**

*Propuesta de valor: oferta de servicios y métodos de pago*

Categoría	Aspectos	Alternativas	%
Operativa	Tipo de oferta	Hamburguesas	33%
		Pizza	13%
		Sushi/Poke	7%
		Pollo frito	20%
		Pastas	7%
		Venezolana	7%
		Otro (sin especificar)	13%
	Identificación de operaciones con la oferta de valor	Ofrecer alimentos exclusivos, con muy altos estándares de calidad a precios acordes con la calidad de los productos	50%
		Ofrecer menús variados con múltiples opciones alimenticias de comida rápida a precios competitivos	20%
		Ofrecer un servicio de atención de pedidos, preparación, despacho y entrega de productos con la mayor rapidez del mercado	20%
Otro (Alimentos pre-cocidos al vacío)		10%	
Administrativa	Medios de ventas	Plataformas de <i>delivery</i>	30%
		Sus canales de venta	70%
	Métodos de	Pago móvil o transferencias en bancos nacionales	100%

pago aceptado	Dólares en efectivo	100%
	Transferencias internacionales (Zelle, Zinli, Binance o Paypal)	90%
	Otro (punto de venta)	10%

— Otras de las características principales de este tipo de negocios radican en la cantidad de personas que se requieren para iniciar y mantener la actividad operativa. En relación con este aspecto, la diversidad de personal es evidente entre las cocinas ocultas encuestadas. Los resultados mostraron que el número de trabajadores fluctúa, aunque existe una proporción constante en términos de porcentajes. Con excepción de un establecimiento que cuenta con más de veintiún (21) empleados, el 30% de las cocinas están conformadas por menos de cinco (5) empleados, otro 30% reúne entre seis (6) y diez (10) empleados, y el 30% restante cuenta con entre once (11) y veinte (20) empleados. Este escenario indica una flexibilidad en la organización de los espacios de cocina ocultos, que se adapta a sus requerimientos de operación y tamaños particulares. (véase tabla 17).

La formación del equipo de cocina se presenta como un elemento clave al explorar su educación en el arte culinario. Un notable 90% de las cocinas ocultas consultadas señalaron que tenían trabajadores con educación específica en gastronomía. Este resultado insinuó un enfoque en la calidad y la pericia técnica en la elaboración de platillos, subrayando la relevancia que estos establecimientos otorgan a las capacidades y destrezas del personal. No obstante, una cocina mencionó que no disponía de personal con formación en gastronomía, evidenciando la variedad en las prácticas de reclutamiento y la flexibilidad de estos lugares para adaptarse a distintos tipos de perfiles profesionales (véase tabla 17).

La multiplicidad de canales de entrega de productos se ha destacado como un rasgo clave de las cocinas ocultas. Todas las participantes, que representan el total del grupo, eligieron emplear servicios de entrega de terceros para la distribución de sus productos. Además, el 90% de los negocios exhibieron una táctica variada al disponer de sus propios métodos de entrega, lo que mejoró su capacidad logística y ofreció a los usuarios la opción de recoger en la entrada. Esta gama de estrategias en los métodos de entrega surge de la necesidad de ajustarse a las preferencias y expectativas en evolución de los consumidores, fortaleciendo la efectividad en la distribución de productos para cumplir con las exigencias del mercado (véase tabla 17).

La perspectiva futura de las cocinas ocultas muestra una división, indicando una clara tendencia influenciada por la variedad de métodos en la industria. Un 70% de los participantes anticipó seguir siendo una cocina oculta, centrando sus esfuerzos en la eficacia operativa y en la distribución a domicilio. Por otro lado, un 30% muestra consideración por abrir al público, contemplando la posibilidad de permitir el consumo en el local. Esta divergencia refleja la flexibilidad y adaptabilidad de las estrategias empresariales en el dinámico entorno de la gastronomía, donde la innovación y la respuesta a las preferencias cambiantes del consumidor son factores clave para el éxito a largo plazo (véase tabla 17).

**Tabla 17.**

*Propuesta de valor: razones de preferencia y conocimiento del negocio*

Categoría	Aspectos	Alternativas	%
Operativa	Composición equipo de trabajo	Entre 1 y 5	30%
		Entre 6 y 10	30%
		Entre 11 y 20	30%

	Mas de 21	10%
Formación culinaria del equipo de trabajo	Si	90%
	No	10%
Medios a través del cual los clientes reciben los productos preparados	Por medio de personal propio que lleva a cabo los despachos a domicilio	32%
	Por medio de empresas de <i>delivery</i> operadas por terceros	36%
	El cliente retira en el local (pick up)	32%
Medio a través del cual se concretan más ventas	Plataformas de <i>delivery</i>	30%
	Sus canales de venta	70%
Consideración a futuro para abrir local y permitir consumo en el mismo	Si	30%
	No	70%

### Percepción de los clientes de servicios ofrecidos por las cocinas ocultas: análisis cuantitativo

La aplicación de cuestionario dirigido a una muestra representada por cincuenta (50) clientes de los productos ofrecidos a través de cocinas ocultas arrojó los siguientes resultados. En cuanto a conocer del nombre del local donde se realizó la orden, este reveló una diversidad de establecimientos que operan como cocinas ocultas, sin embargo, se optó por no proporcionar dichos nombres, ya que el objetivo de la pregunta era validar que el encuestado formara parte del grupo de usuarios del servicio. La información específica sobre los nombres de los locales comerciales no se considera relevante para los objetivos planteados en la investigación. Sobre la frecuencia con la que los encuestados ordenaron comida en locales que no ofrecen servicio para comer en el mismo, el 54% indicó que lo hacen de manera no muy frecuente, definiendo la frecuencia como compras repetitivas en un mismo mes para los propósitos de la investigación. En contraste, el 26% señaló que recurre a este servicio una vez al mes, mientras que un 20%, representado por 10 personas, se identificó como clientes frecuentes de este tipo de establecimientos.

En relación con las razones que motivan a ordenar en este tipo de negocios, los resultados revelan que la preferencia se inclina mayoritariamente hacia el tipo de comida ofrecido. El precio y las promociones también figuran como factores determinantes en la elección, ocupando el tercer y cuarto lugar con una valoración muy similar la relación precio-calidad y la presentación del producto. En cuanto la variedad en el menú y la rapidez en el despacho fueron consideradas como opciones menos atractivas al tomar en cuenta estos establecimientos. Cuando se investigó sobre el medio de pago preferido para este tipo de servicio, el 32% de los encuestados destacó que la opción más común es el uso de dólares en efectivo. No se observaron diferencias significativas entre el uso de transferencias en moneda local o extranjera, que representan la segunda y tercera opción más elegida. Además, un porcentaje menor optó por pagar de manera mixta, y ningún encuestado utiliza moneda local en efectivo como medio de pago.

Cuando se indagó sobre el medio a través del cual los clientes conocen la existencia de una cocina oculta, se destacó que las redes sociales son el medio más utilizado, según lo manifestado por los encuestados. La recomendación de otros clientes sigue de cerca como otra fuente importante de información. En contraste, las plataformas de *delivery* y las páginas web no muestran un interés significativo, y ninguna respuesta indicó haberse enterado a través de medios publicitarios como vallas exteriores o la recepción de volantes.

Al explorar la práctica de entrega de documentos junto con los pedidos, las respuestas revelan que en su mayoría no se cumple con el deber formal de proporcionar una factura en los establecimientos de cocina oculta: un 70 % de ellos se limita a entregar una nota con las especificaciones del pedido, mientras que el 30 % restante optó por no proporcionar ningún documento adicional. Al momento de indagar sobre el medio de entrega de los pedidos, el 62 % de los encuestados reveló que recibe sus pedidos a través del servicio de entrega propio del establecimiento, por otro lado, el 31 % prefirió el servicio de entrega externo, mientras que un pequeño grupo, representado por 3 personas, optó por retirar personalmente sus pedidos.

Cuando se les pidió a los clientes evaluar la probabilidad de volver a pedir comida en este tipo de establecimientos en una escala del 1 al 4, donde 1 es "poco probable" y 4 es "muy probable", el 76 % de los encuestados indicó que es muy probable (44 %) o probable (32 %) que vuelvan a comprar. En contraste, menos de una cuarta parte de los clientes consideró poco probable (14 %) o muy poco probable (10 %) realizar futuras compras. En el momento que se preguntó lo atinente al género, los encuestados proporcionaron respuestas equitativas, con la mitad identificándose como mujeres y la otra mitad como hombres (véase tabla 18). La información recopilada en la última pregunta revela que más de la mitad de los clientes encuestados (52 %) se encuentran en el rango de edad menor de 25 años. Además, el 36 % se sitúa en edades comprendidas entre 25 y 45 años, mientras que solo un 12 % corresponde a personas mayores de 45 años (véase tabla 18).

**Tabla 18.**

*Percepción de los clientes de servicios/productos ofrecidos por las cocinas ocultas*

Categoría	Aspectos	Alternativas	%
Operativa	Frecuencia de pedidos	Una vez cada varios meses	54%
		Una vez al mes	26%
		Una vez cada dos semanas	16%
		Una vez a la semana	4%
		Más de una vez a la semana	0%
	Razones de preferencia del negocio	Tipo de comida	26%
		Variedad en el menú	9%
		Precio, promociones y ofertas	15%
		Calidad de la comida	17%
		Rapidez en el despacho	8%
		Presentación del producto	12%
		Relación calidad-precio	13%
		Otra	0%
	Conocimiento del negocio	Por medio de la recomendación de otras personas	36%
		Por medio de las redes sociales	50%
		Por medio de publicidad exterior o la recepción de volantes	0%
		Por medio de búsquedas en la web	3%
		Por medio de plataformas de <i>delivery</i>	9%
		Sin responder	2%
Probabilidad de volver a pedir	Muy poco probable (1)	10%	
	Poco probable (2)	14%	
	Probable (3)	32%	

		Muy probable (4)	44%
Género (sexo)		Femenino	50%
		Masculino	50%
Rango de edad		Menos de 25 años	52%
		Entre 25 y 45 años	36%
		Más de 45 años	12%
Administrativa	Medios de entrega del pedido	Plataformas de <i>delivery</i> (Yummy, PedidosYa, etc.)	32%
		<i>Delivery</i> del local	62%
		Retiro en el local (pick up)	6%
	Soportes que acompañan al pedido	Nota de entrega	0%
		Nota con especificaciones del pedido	70%
		Factura fiscal	0%
		Ninguna de las anteriores	30%

A través del análisis de las respuestas se proporcionan patrones significativos que arrojan orientación sobre la experiencia del cliente, la calidad percibida de los productos y las expectativas en constante evolución. Estos hallazgos fundamentan la comprensión de las dinámicas del mercado y brindan información valiosa para la formulación de estrategias que mejoren la satisfacción del cliente y fortalezcan la posición competitiva de las cocinas ocultas en el panorama gastronómico.

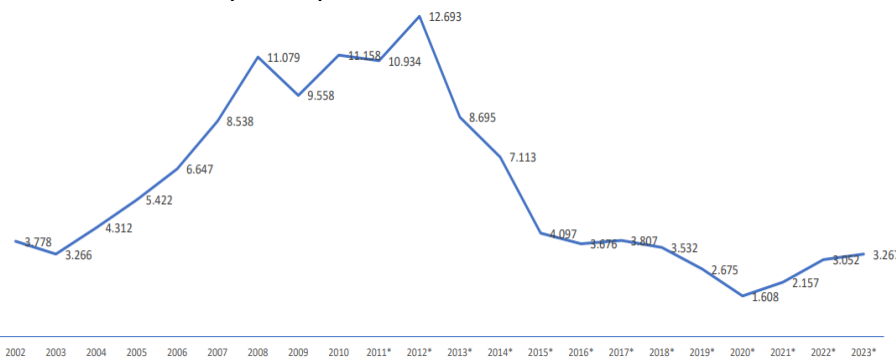
### **Análisis del macro y microentorno que propician o limitan la instalación y permanencia en el mercado de las cocinas ocultas en Caracas.**

El sector gastronómico, siendo vital y dinámico en la economía, requiere una consideración minuciosa para asegurar la efectividad de sus operaciones. La instalación y desarrollo de cualquier actividad empresarial depende en gran medida del entorno en el que se lleve a cabo; la estabilidad económica es un factor crucial para la perdurabilidad, sostenimiento y éxito del emprendimiento (Herrera y Gutiérrez, 2014, citados por Romero et al., 2017). En este contexto, se hizo esencial evaluar las circunstancias del entorno nacional donde se establezcan este tipo de negocio. Para complementar la información obtenida mediante entrevistas y encuestas, y con la intención de lograr los objetivos establecidos, se llevó a cabo un estudio PESTEL que analiza los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales en Venezuela, los cuales pueden impactar las operaciones del modelo de negocio relacionado con las cocinas ocultas. Este enfoque integral brinda una comprensión más profunda del contexto en el que funcionará la empresa de alimentación, ayudando en la toma de decisiones fundamentadas y en la adaptación a las condiciones cambiantes.

De acuerdo con la escala de Ansoff, durante el año 2023, la situación política en Venezuela estaba marcada por una intensa turbulencia e imprevisibilidad: la inestabilidad económica, el exceso de normativas y la inflación fueron factores que contribuyeron a esta realidad. En 2022, la incertidumbre política se convirtió en un reto significativo para los empresarios venezolanos, dificultando las proyecciones precisas sobre lo que vendría en periodos posteriores. Según Rodríguez (2023), experto del Centro de Innovación y Emprendimiento del IESA, Venezuela presentaba deficiencias en políticas gubernamentales claras relacionadas con el apoyo a emprendedores debido a los altos niveles de burocracia, el régimen impositivo y la falta de programas gubernamentales de estímulo. Para este se intensificó esta crisis política, generando un entorno impredecible y poco propicio para la confianza en nuevos emprendimientos. En este contexto, y debido a

la incertidumbre que esto generaba, persistió la percepción de que la inestabilidad política representaba una amenaza significativa para iniciar nuevos negocios. Aun cuando en 2021 luego de casi una década de recesión se experimentó un pequeño repunte económico en Venezuela, reflejado entre otras cosas en la evolución de PIB per cápita (véase Figura 1), este no fue muy notorio y obedeció básicamente, de acuerdo con Calvo (2023), a una mayor liberalización y permisividad a la inversión y al flujo de capitales en Venezuela, y a un incremento del precio del petróleo propiciado por la invasión de Rusia a Ucrania.

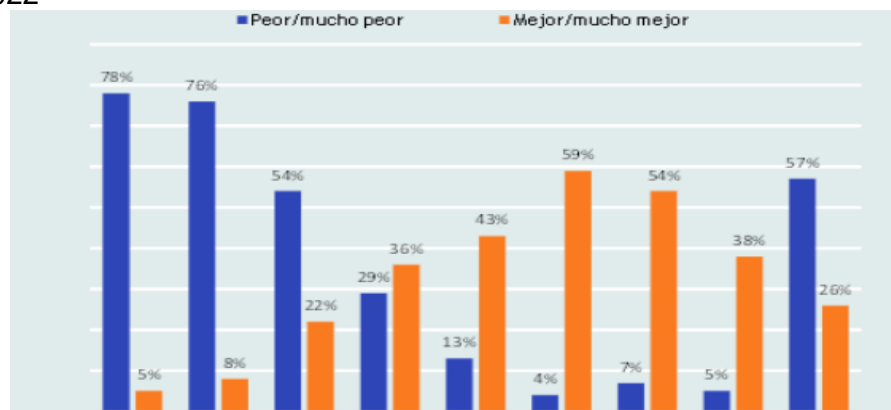
**Figura 1**  
Evolución del PIB per Cápita 2003-2023



Fuente: FMI (2022, citado por el Global Entrepreneurship Monitor Venezuela, 2023).

Un estudio llevado a cabo por la Confederación Venezolana de Industriales CONINDUSTRIA (2023, citado por el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales UCAB, 2023), sobre la percepción económica del país en el primer trimestre 2023 respecto al mismo trimestre del año 2022, evidencia el retroceso de la actividad económica (véase Figura 2), revelando un informe realizado por el Observatorio Venezolano de Finanzas (2023), que durante este trimestre, la actividad económica registró una caída de 8,3% en comparación con el mismo período del año anterior.

**Figura 2:**  
Percepción económica del país en el primer trimestre 2023 respecto al mismo trimestre del año 2022



Fuente: CONINDUSTRIA (2023, citado por el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales UCAB, 2023).

El primer trimestre de 2023 evidenció una caída económica que persiste, y se advirtió sobre la posibilidad de una recesión si no hay una mejora significativa para el segundo semestre. La esperanza de evitar la recesión depende en gran medida del aumento significativo en la producción petrolera, una perspectiva comprometida en virtud del escándalo de corrupción que desfalcó al Estado con más de \$21.000 millones. El informe del Observatorio Venezolano de Finanzas destacó una disminución del 13,3% en las ventas en el Área Metropolitana de Caracas, atribuida al estancamiento salarial y a la contracción en las remuneraciones del sector público. Además, la disminución del gasto gubernamental y una inflación del 501% plantearon preocupaciones significativas. Con una inflación acumulada del 100,8% en el primer semestre de 2023 y una inflación interanual del 429%, el panorama económico en Venezuela para ese entonces se percibía como poco prometedor y desestimulante para iniciar nuevos negocios (OVF, 2023).

La pandemia de COVID-19, que impuso medidas de aislamiento y confinamiento a nivel mundial, transformó radicalmente la dinámica de la vida cotidiana y afectó especialmente al sector gastronómico. El cierre temporal o definitivo de muchos establecimientos condujo al surgimiento de servicios de comida de "puertas cerradas" con entrega a domicilio, identificados por Euromonitor como el único canal de ventas viable en tales circunstancias (Cabello, 2021). Según una encuesta realizada por González (2022), aproximadamente el 77.8% de los encuestados en septiembre de 2022 utilizaban regularmente servicios de entrega de comidas, destacando la relevancia de este enfoque para las cocinas ocultas que no cuentan con espacio para consumo en el sitio.

En Venezuela, la amplia utilización de teléfonos móviles y plataformas sociales ha superado su propósito original, convirtiéndose en elementos esenciales para el comercio en línea. Esta transformación representa una oportunidad notable para los servicios de cocina escondida, que utilizan estos medios para marketing y conexión con los consumidores. Aunque existen dificultades en el panorama político y económico, el aumento en la aceptación de servicios de entrega y el papel de las redes sociales en las decisiones de compra ofrecen un contexto favorable para el modelo comercial propuesto. A escala global, el comercio electrónico ha visto un crecimiento considerable, lo cual también se refleja en Venezuela con un aumento de casi el 2.000%, de acuerdo a la Cámara Venezolana de Comercio Electrónico (Cavecom-e, 2021). El e-commerce fue visto como el sector más atractivo para invertir en 2023, permitiendo a las empresas minimizar gastos al operar virtualmente sin la necesidad de un local físico. Los avances en tecnología, con plataformas digitales y herramientas especializadas, brindan a las cocinas ocultas ventajas competitivas, tales como promoción a gran escala, eficiencia en la logística y manejo centralizado de pedidos, facilitando vínculos más cercanos e inteligentes con los consumidores.

Las investigaciones muestran que la industria de la comida es una de las más perjudiciales para el medio ambiente, produciendo gases de efecto invernadero, desechos y contaminación acústica (Alpahuelladecarbono, 2022). Como respuesta, se hace necesario crear modelos de negocios sostenibles que usen empaques amigables con el medio ambiente, manejen de forma adecuada los residuos y fomenten lugares que consuman menos energía. Las cocinas ocultas, al no contar con lugares para grupos de comensales, destacan como ejemplo de esta sostenibilidad. En este contexto, orientar los nuevos modelos de negocios hacia la sustentabilidad se presenta como una oportunidad, abordando la preocupación por conservar el planeta para las generaciones futuras mediante un uso racional de los recursos (ONU, 1998).

El estudio del paisaje regulatorio subraya la relevancia de entender el conjunto de normas que regula las operaciones empresariales en Venezuela, enfocándose en los

requisitos adicionales para el sector alimentario, como el cumplimiento sanitario y los permisos relacionados con el manejo de alimentos. La nueva Ley para el Impulso y Desarrollo de Nuevos Proyectos en Venezuela, que se publicó en la Gaceta Oficial Extraordinario N° 6.656 el 15 de octubre de 2021, tiene como objetivo incentivar la creación de nuevos emprendimientos mediante regulaciones y beneficios especiales; a pesar de que esta normativa elimina ciertos procesos administrativos y exime del coste del registro en algunos organismos, se señala que el tiempo invertido en el registro de empresas en Venezuela constituye un reto considerable. En conclusión, el panorama político y económico presenta riesgos debido a su inestabilidad, mientras que los ámbitos social y tecnológico brindan oportunidades para el negocio. El marco legal, aunque presenta posibilidades con nuevas regulaciones, también trae consigo retos, sobre todo en lo que respecta al tiempo y la burocracia vinculados a la formalización de la empresa

## CONCLUSIONES

El estudio detallado de las cocinas ocultas en Caracas muestra una amplia variedad en su propuesta culinaria, abarcando desde comida rápida como hamburguesas hasta opciones como sushi, subrayando la particularidad de cada local. En lo que respecta a la legalidad, la mayoría opera cumpliendo con las normativas existentes, subrayando la relevancia del cumplimiento legal en este sector en crecimiento. La tenencia de locales y equipamientos demuestra un balance entre propiedad y alquiler, con una preferencia notable hacia la propiedad de los equipos.

El cumplimiento de las normativas es elevado respecto a los permisos requeridos para operar, lo que muestra una amplia comprensión sobre la relevancia de la regulación. La propuesta de valor difiere, abarcando desde la exclusividad hasta la rapidez en la atención, reflejando una variedad de enfoques estratégicos. La flexibilidad financiera se manifiesta en las modalidades de pago, y en cuanto a financiamiento, la mayoría opta por utilizar sus propios recursos, evidenciando una inclinación hacia la autonomía financiera. La notable aparición de cocinas ocultas en el año 2020, especialmente en el marco de la pandemia, pudo de relieve la capacidad de adaptación y respuesta ante las variaciones en el mercado, mientras que la variedad en los plazos de recuperación de la inversión evidencia diferentes estrategias financieras en este sector en crecimiento. En términos de rentabilidad, es notable que las cocinas ocultas podrían ofrecer precios más bajos gracias al beneficio de no pagar impuestos; sin embargo, la rentabilidad no está asegurada ni garantizada y depende de lo efectiva y eficaz que pueda resultar su operatividad. La capacidad de adaptarse a las tendencias del mercado y mantener prácticas comerciales éticas son factores fundamentales al analizar la rentabilidad a largo plazo. La opinión de los clientes indica que la inclinación se dirige hacia el tipo de comida disponible. Las plataformas sociales son el principal canal a través del cual se conocen estas cocinas, y la posibilidad de realizar nuevos pedidos es elevada, especialmente entre los consumidores más jóvenes.

A pesar de un entorno macroeconómico en Venezuela en 2023 gravemente afectado por la hiperinflación, la depreciación de la moneda y un poder adquisitivo muy bajo que limitaba el gasto en servicios no esenciales como el *delivery* de alimentos, había una creciente necesidad por esta opción debido a las dificultades financieras y la falta de tiempo para cocinar. La inestabilidad en el ámbito político y la carencia de regulaciones específicas para las cocinas ocultas creaban un clima de incertidumbre, mientras que las preferencias gastronómicas arraigadas y las posibles dificultades para acceder a internet y servicios de entrega añadían otros obstáculos. Sin embargo, las empresas que ofrecieron precios atractivos se ajustaron a los gustos locales o se concentraron en nichos

concretos lograron atraer a clientes, capitalizando la flexibilidad operativa y los menores gastos en infraestructura inicial. A nivel micro, las cocinas clandestinas se vieron en competencia con restaurantes tradicionales que ofrecían servicio a domicilio y otras iniciativas informales, además de las dificultades para establecer relaciones con proveedores y los altos precios de los materiales. La sensibilidad de los consumidores respecto al precio, sus expectativas de calidad y atención, así como la dificultad para contratar y mantener personal calificado representaron importantes desafíos. No obstante, la adopción de tácticas de marketing digital a través de redes sociales y aplicaciones de mensajería, la habilidad de innovar en el menú y adaptarse a la disponibilidad de insumos, sumado a la resiliencia de los emprendedores venezolanos, fueron factores que facilitaron la creación y sostenimiento de ciertos negocios de cocinas ocultas en el mercado de Caracas durante ese año complicado.

Las cocinas ocultas en Caracas representan un fenómeno gastronómico dinámico y en desarrollo, con desafíos éticos y legales, pero con un atractivo significativo para ciertos segmentos de clientes, especialmente aquellos más jóvenes y familiarizados con las tendencias actuales. El modelo de negocio para una cocina oculta enfocada en la venta de comida rápida requiere de un enfoque minucioso en la planificación financiera y operativa, de esta forma proporcionará una visión completa del negocio. Las estrategias de crecimiento sostenido, respaldada por proyecciones financieras y análisis fiscal, refuerzan solidez para facilitar la toma de decisiones y la ejecución del negocio. Es preciso resaltar lo atinente a las significativas diferencias entre los ingresos de las cocinas ocultas cuando cumplen con todas sus obligaciones fiscales y cuando no cumplen tales obligaciones. La gran oportunidad de negocio que representa este modelo hizo que el incremento de dichos emprendimientos creciera de manera exponencial por las facilidades que ofrece, haciendo que el sector se sobresaturara de cocinas ocultas, las cuales no contaban con unas bases de negocio sólidas ocasionando un estancamiento del sector en el año 2023. De acuerdo con lo evidenciado, el modelo de negocio toma en consideración el estudio de mercado marcando un factor diferenciador en el sector resultan clave para el incremento financiero de la cocina oculta.

## REFERENCIAS

- Alpahuelladecarbono. (24 de agosto de 2022). ALPA Soluciones Climáticas. Obtenido de ALPA Soluciones Climáticas:  
<https://alpahuelladecarbono.com/gastronomia-y-huella-decarbono-cuanto-impactan-los-restaurantes-en-el-ambiente/>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2021). Ley para el Fomento y Desarrollo de Nuevos Emprendimientos. Obtenido de <http://www.asambleanacional.gob.ve/storage/documentos/leyes/ley-para-el-fomento-y-desarrollo-denuevos-emprendimientos-20211116202828.pdf>
- Bores, F. (2021). *Modelo de Negocio y Plan Financiero de la Start Up Pop Kitchen*. Comilla Universidad Pontificia. Trabajo de grado. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/46741>
- Cabello, C. (2021). *El impacto que tuvo la pandemia en las ventas de delivery de locales de comida en 2020*. Disponible en: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/el-impacto->

- [que-tuvo-la-pandemia-en-las-ventas-de-delivery-de-locales-de-comida-en-2020/JWJH4NSXLVGAFEGPRLK6JUX3IU/](https://www.infobae.com/venezuela/2023/04/27/la-economia-de-venezuela-se-contrajo-un-83-interanual-en-el-primer-trimestre-de-2023/)
- Calvo, G. (2023). *La economía de Venezuela se contrajo un 8,3 % interanual en el primer trimestre de 2023*. Publicación de Infobae Disponible en <https://www.infobae.com/venezuela/2023/04/27/la-economia-de-venezuela-se-contrajo-un-83-interanual-en-el-primer-trimestre-de-2023/>
- Cavecom-e (24 y 25 de noviembre de 2021). Construyendo una economía digital. II Congreso Internacional de E-Commerce. Cámara Venezolana de Comercio Electrónico. Venezuela. <https://congreso.cavecom-e.org.ve/>
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Segunda Edición. McGraw-Hill Education. México. <https://www.remmax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Congreso Nacional de la República de Venezuela (1955). Código de Comercio. Obtenido de <https://docs.venezuela.justia.com/federales/codigos/codigo-de-comercio.pdf>
- Conindustria (2023). Encuesta de Coyuntura Industrial. III Trimestre 2023. <https://www.conindustria.org/wp-content/uploads/2023/11/PRENSAPresentacion-EC-III TRI-2023.pdf>
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación S.A de C.V. [https://www.academia.edu/42892168/EL\\_PROCESO ESTRATEGICO DALESSIO](https://www.academia.edu/42892168/EL_PROCESO ESTRATEGICO DALESSIO)
- Dephna. (2020). *The kitchen takeover: Dark kitchen business model & benefits*. Disponible en: <https://www.dephna.com/insights/what-is-a-dark-kitchen-benefits-business-models>
- D'Lima, E. (2021). *Dark Kitchens: restaurantes virtuales toman fuerza en el negocio gastronómico venezolano*. Recuperado el 07/01/2023 de: <https://www.bancaynegocios.com/dark-kitchens-restaurantes-virtuales-toman-fuerza-en-el-negocio-gastronomico-venezolano/>
- Franco, R. (1998). *Contabilidad Integral. Teoría y Normalización*. 3ª ed. Pereira: Investigar Editores. [https://www.academia.edu/25325163/Contabilidad\\_Integral](https://www.academia.edu/25325163/Contabilidad_Integral)
- Global Entrepreneurship Monitor (2023). *Resultados Venezuela 2022*. Disponible en: <https://elucabista.com/wp-content/uploads/2023/03/Resultados-GEM-Venezuela-2022.pdf>
- González, Á. (2022). Datos ÚN: el mercado del delivery es dominado por los propios restaurantes. *Últimas noticias*. <https://ultimasnoticias.com.ve/datos-un/datos-un-el-mercado-del-delivery-es-dominado-por-los-proprios-restaurantes/>
- Hanel, J. (2005). *Análisis situacional: Modulo I*. Universidad Autónoma Metropolitana. Departamento de Sistemas. Consejo Editorial de la División de Ciencias Básicas e Ingeniería de la Unidad de Azcapotzalco de la UAM. México. <https://core.ac.uk/download/pdf/48390913.pdf>
- Hernández, M. (2020). *El coronavirus, una tormenta perfecta para la economía de Venezuela*. Disponible en: <https://www.france24.com/es/20200423-el-coronavirus-una-tormenta-perfecta-para-la-econom%C3%ADa-de-venezuela>
- Imaicela; R., Curimilma, O. y López, K. (2019). *Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas*. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/indicadores-financieros.pdf>
- Labrador, H., Suárez, J., Suárez, S. (2020). Marketing en tiempos de crisis generado por la COVID-19. *Revista Espacios*, Vol. 41 (42) 2020, Art. 17, Especial COVID-19, pág. 1-8. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p17.pdf>

- Martínez M. (2009). Nuevos paradigmas en la investigación. Editorial Alfa. Venezuela. <https://es.scribd.com/document/428796204/Nuevos-Paradigmas-en-La-Investigacion-Miguel-Martinez-Miguel>
- Montoya, C. (2020). Adaptándose a un nuevo consumidor: Especial Dark Kitchens: El modelo de negocio gastronómico que prospera en Chile. Revista Canal Horeca, pág. 30-35. <https://canalhoreca.cl/wp-content/uploads/2020/10/HORECA-OCT-2020-WEB-1-1.pdf>
- Observatorio Venezolano de Finanzas. (OVF, julio 2023). Se aceleró la inflación en julio 2023. <https://observatoriodefianzas.net/se-acelero-la-inflacion-en-julio-2023/>
- Organización de las Naciones Unidas - ONU. (1998). Actas de la Conferencia General. 29.ª reunión París. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000110220\\_spa.page=81](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000110220_spa.page=81)
- ONU - Organización de las Naciones Unidas (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- Rodríguez, A. (2023). Educación vocacional emprendedora da frutos en Venezuela. Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). <https://www.iesa.edu.ve/iesa-al-dia/educacion-vocacional-emprendedora-da-frutos-en-venezuela>
- Román, J. (2020). El día que la OMS declaró al coronavirus como pandemia en el mundo. Disponible en: <https://www.prensalibre.com/internacional/el-dia-que-la-oms-declaro-al-coronavirus-como-pandemia-en-el-mundo>
- Romero, J., Hernández, L., Gutiérrez, J. y Portillo, R. (2017) *Factores contextuales que influyen en el emprendimiento de empresas familiares en Venezuela*. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/322553764\\_Factores\\_contextuales\\_que\\_influyen\\_en\\_el\\_emprendimiento\\_de\\_empresas\\_familiares\\_en\\_Venezuela](https://www.researchgate.net/publication/322553764_Factores_contextuales_que_influyen_en_el_emprendimiento_de_empresas_familiares_en_Venezuela)
- Sabino C. (2007). *El proceso de Investigación*. Caracas: Ediciones Panapo.
- Souza, C. y Diniz, G. (2021). *Risco associado ao processo de valuation: o estudo de caso de uma dark kitchen do food service brasileiro*. Disponible en: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/contabilometria/article/view/2460>
- UCAB. Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (2023). Informe de Coyuntura. Venezuela (abril – 2023). Universidad católica Andrés Bello. Caracas. [https://www.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/2023/05/Informe-de-coyuntura-IIES-UCAB-abril-2023\\_compressed.pdf](https://www.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/2023/05/Informe-de-coyuntura-IIES-UCAB-abril-2023_compressed.pdf)