

***DARK KITCHENS*, EL MODELO GASTRONÓMICO QUE PUEDE FUNCIONAR CON APENAS 70 VENTAS AL MES**

Cómo las cocinas orientadas al *delivery* transforman la industria, bajan los costos, aceleran las habilitaciones y abren nuevas oportunidades para emprendedores

RESUMEN EJECUTIVO

El modelo *dark kitchen* (cocinas fantasma) aparece como una de las alternativas más viables para emprender en gastronomía en la Argentina actual. Su estructura de costos es significativamente menor que la de un restaurante tradicional.

El estudio demuestra que una *dark kitchen* necesita vender apenas 70 unidades mensuales para alcanzar el punto de equilibrio, mientras que un restaurante tradicional requiere 2.938 cubiertos por mes. La diferencia es de 42 veces.

Abrir un restaurante tradicional en Palermo demanda una inversión inicial estimada en aproximadamente \$226 millones, principalmente por equipamiento, capital de trabajo y costos laborales. Las *dark kitchens* reducen en forma drástica esa barrera de entrada.

El crecimiento sostenido del delivery y el cambio en los hábitos de consumo consolidaron un nuevo modelo gastronómico basado en plataformas digitales y comercialización online.

Las *dark kitchens* permiten operar desde el primer día dentro del marco legal y bromatológico vigente, y evitan procesos de habilitación que en CABA pueden extenderse entre tres y seis meses.

El modelo amplía oportunidades para cocineros independientes, pasteleros, docentes, empresas de catering y pequeños emprendedores; encuentran en este sistema una vía concreta para desarrollar proyectos propios con menores niveles de inversión y exposición financiera.

El trabajo identifica además una oportunidad estratégica para la expansión del modelo en la Ciudad de Buenos Aires y el AMBA, en un contexto de aumento de locales vacíos, altos alquileres comerciales y retracción del consumo presencial.

PRESENTACIÓN

El Centro de Investigaciones Sociales (CIS) de UADE presenta un nuevo estudio sobre el fenómeno de las *dark kitchens* o *ghost kitchens*, **un modelo gastronómico que redefine la forma de producir y comercializar alimentos en la Ciudad de Buenos Aires.**

Analiza el crecimiento de las cocinas orientadas exclusivamente al *delivery* y demuestra, con datos económicos concretos, que representan **una alternativa de menor riesgo y menor inversión frente al restaurante tradicional.** El trabajo se desarrolla en un contexto marcado por la inflación, la caída del consumo presencial y el avance sostenido de las plataformas digitales de pedidos.

Asimismo, **el informe aporta una lectura pertinente sobre la relación entre los cambios en los hábitos de consumo y las nuevas formas de producción y comercialización gastronómica.** Al respecto, Juan José Mafú, analista Sr. de la Licenciatura en Gastronomía de UADE, sostiene que “la comparación entre ambos modelos permite identificar a las *dark kitchens* como una alternativa con menores barreras de entrada, menor inversión inicial y mayor flexibilidad operativa respecto de los establecimientos gastronómicos tradicionales. Esto muestra las posibilidades y beneficios para cualquier interesado que busque insertarse de manera cuasi espontánea en el mercado”.

Uno de los hallazgos más relevantes del informe es la enorme diferencia en el punto de equilibrio entre ambos modelos. Mientras un restaurante tradicional necesita vender cerca de 3 mil cubiertos mensuales para cubrir sus costos, **una *dark kitchen* puede alcanzar el equilibrio económico con apenas 70 pedidos mensuales.**

El estudio también evidencia que abrir un restaurante tradicional en Buenos Aires exige actualmente una inversión inicial cercana a los \$226 millones, impulsada principalmente por equipamiento, personal y capital operativo. En contraste, **las *dark kitchens* permiten acceder a infraestructura gastronómica profesional sin afrontar esos costos iniciales.** En ese sentido, Mafú destaca que “el estudio analiza el modo en que las decisiones asociadas al modelo de negocio, tanto tradicional como de *dark kitchen*, impactan en la viabilidad económica de un emprendimiento gastronómico. **El trabajo permite observar que la calidad del producto no constituye el único factor determinante; la estructura de costos, el punto de equilibrio y los plazos de recupero son variables centrales para evaluar la sostenibilidad del proyecto**”.

Se subraya además que este formato transforma la estructura económica del negocio gastronómico y las posibilidades de acceso al mercado formal. **Como opera dentro de cocinas ya habilitadas, los emprendedores encuentran la posibilidad de comenzar a trabajar inmediatamente.** De este modo, se evitan demoras regulatorias y reducen significativamente las barreras burocráticas.

Otro aspecto central del informe es el impacto social y profesional del modelo. **Las *dark kitchens* amplían oportunidades para cocineros independientes, pasteleros, docentes, empresas de catering y pequeños emprendedores** que encuentran en este sistema una vía concreta para desarrollar proyectos propios con menores niveles de inversión y exposición financiera.

El trabajo concluye que las *dark kitchens* no constituyen una solución única para la crisis gastronómica. Pero sí representan **una de las respuestas más innovadoras y adaptativas frente a los cambios estructurales del consumo urbano -la transformación de los hábitos de consumo y la consolidación del *delivery* y las plataformas digitales como canales centrales de comercialización gastronómica-**. De hecho, la expansión del modelo en Buenos Aires y otras ciudades argentinas permanece todavía ampliamente subdesarrollada.

El fenómeno de las *dark kitchens* también **plantea un desafío para la formación gastronómica: preparar perfiles capaces de emprender, gestionar costos, operar cocinas profesionales y adaptarse a modelos de negocio cada vez más flexibles, digitales y orientados al *delivery*.** En esa línea, UADE Culinary Arts & Nutri, el nuevo espacio del Campus Buenos Aires que integra Gastronomía, Nutrición y UADE Art, busca fortalecer la formación práctica e interdisciplinaria en torno a la industria alimentaria. Con aulas de cocina, sectores de demostración, áreas de *mise en place*, laboratorio de nutrición y equipamiento profesional, el espacio permite **acercar la experiencia académica a dinámicas reales de producción, innovación y desarrollo de propuestas gastronómicas, en un contexto donde las *dark kitchens* aparecen como una alternativa concreta para futuros emprendedores del sector.**

INTRODUCCIÓN

La industria gastronómica ha atravesado transformaciones estructurales profundas durante los últimos años. La irrupción de plataformas digitales de delivery, la aceleración de los cambios de hábitos de consumo provocada por la pandemia de COVID-19 y el deterioro de las condiciones macroeconómicas en Argentina han configurado un escenario donde el modelo de restaurante tradicional enfrenta desafíos crecientes de sustentabilidad.

Frente a este panorama, las *dark kitchen* emergen como una respuesta adaptativa del mercado: establecimientos que producen alimentos exclusivamente para su distribución a través de canales digitales, prescindiendo del salón comedor, la atención al público y los costos asociados a ellos. Este modelo no es únicamente una reducción de gastos; implica una reconfiguración completa de la lógica operativa del negocio gastronómico.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la viabilidad económica de los modelos *dark kitchen* en CABA, a través de la comparación entre la estructura de costos de un local gastronómico tradicional, un formato doméstico informal y una *dark kitchen*. Para ello, se relevaron datos de inversión en bienes de uso, costos laborales de una brigada de 24 personas según Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) vigente (abril 2026) y el comportamiento del consumo gastronómico en el período 2022-2026.

MARCO TEÓRICO

¿Qué es una *dark kitchen*?

Las *dark kitchen* (también denominadas *ghost kitchen*, *cloud kitchen* o cocinas fantasmas) son establecimientos dedicados a la producción gastronómica sin atención directa al público. Su modelo de comercialización se basa íntegramente en canales digitales: redes sociales, sitios web propios y, principalmente, aplicaciones de pedidos online como Rappi o PedidosYa (Rappi, 2025; Radici, s.f.).

A diferencia de un restaurante convencional, una *dark kitchen* no dispone de salón comedor, no recibe clientes en el local y no requiere de personal de sala en la misma proporción. Su dinámica de trabajo se organiza a través de franjas horarias pactadas entre el operador del espacio y los usuarios —cocineros, pasteleros, empresas de catering— quienes acceden a las instalaciones por períodos definidos. Este mecanismo convierte al tiempo en el principal recurso comercializado.

Existen distintas variantes del modelo según el tipo de servicio ofrecido y el nivel de compartición de infraestructura: desde *dark kitchens* individuales donde un único operador gestiona la producción hasta modelos compartidos o multi-marca donde múltiples usuarios coexisten en el mismo espacio bajo esquemas de turnos (Castillo Gutiérrez et al., 2026; Navarrete & García, 2022).

EL INFORME

Origen y evolución

No existe un único punto de origen documentado para el modelo. Algunos autores sitúan sus antecedentes en Europa, particularmente en Londres, donde comenzaron a operar las primeras cocinas compartidas orientadas al delivery (Cueto, 2020).

En Estados Unidos, el desarrollo de las *dark kitchens* tuvo una motivación regulatoria adicional: la Food and Drug Administration (FDA) prohíbe la preparación de alimentos para la venta en cocinas domiciliarias, lo que generó una demanda concreta de espacios habilitados, especialmente para el segmento de *food trucks* que vivió un auge notable durante la primera mitad de la década del 2010 (Custom Market Insights, s.f.).

A nivel global, la pandemia de COVID-19 constituyó el catalizador definitivo para la masificación del modelo. La imposición de restricciones a la circulación y el cierre de los salones gastronómicos impulsaron exponencialmente el uso de aplicaciones de delivery, reconfigurando de manera estructural los hábitos de consumo alimentario (Gourmet Core & Co., 2025; Pisani, 2023).

Tipología de usuarios de *dark kitchens*

La variedad de perfiles que utilizan este tipo de instalaciones evidencia la transversalidad del modelo:

- Cocineros y pasteleros independientes que desarrollan su marca personal y comercializan a través de plataformas de delivery o redes sociales.
- Empresas de catering que emplean el espacio para la producción anticipada destinada a eventos externos.
- Docentes de gastronomía que dictan clases teórico-prácticas en instalaciones profesionales.
- Productoras audiovisuales y fotográficas que utilizan el espacio como escenografía.
- Clientes corporativos para workshops, presentaciones de productos y eventos de relaciones institucionales.
- Investigadores y profesionales de la bromatología que realizan auditorías, capacitaciones y desarrollo de nuevos productos.
- Particulares que organizan experiencias gastronómicas inmersivas o agasajos.

EL INFORME

FACTORES DEL MACROENTORNO QUE IMPULSAN EL MODELO

Baja estructural del consumo gastronómico

El índice de actividad en restaurantes de CABA, medido por el Instituto de Estadística y Censos de la Ciudad de Buenos Aires (IDECBA), registró una tendencia negativa sostenida desde el año 2022. El consumo real en restaurantes —ajustado por inflación— se contrajo de manera significativa, evidenciando que el ticket promedio de un plato principal más bebida aumentó en términos nominales a un ritmo inferior al del IPC en la mayoría de los meses del período analizado.

Este fenómeno refleja una alta elasticidad precio-demanda en el sector: los consumidores respondieron al aumento de precios reduciendo la frecuencia de visitas a restaurantes o migrando hacia alternativas de menor costo, entre ellas el delivery. Según datos propios relevados (IDECBA, serie 2022-2026), el ticket promedio pasó de \$1.300 en enero de 2022 a \$30.482 en abril de 2026, un aumento nominal de aproximadamente 2.245 % en cuatro años, en un contexto donde la inflación acumulada del mismo período fue comparable o superior.

Expansión de las plataformas de delivery

PedidosYa opera en Argentina desde 2009, mientras que Rappi inició sus operaciones en el país en 2018 (La Nación, 2019). Ambas plataformas consolidaron un canal de comercialización que, durante la pandemia, dejó de ser complementario para convertirse en principal para numerosos operadores gastronómicos.

El mercado de delivery en Argentina mostró un crecimiento sostenido en volumen de pedidos, aunque el poder de compra real medido en cantidad de productos por pedido cayó un 12 % en el último año, producto de la inflación (Ambito.com, 2024; Focus Market, 2026). Este dato revela una paradoja: más pedidos, pero de menor valor relativo. Para las *dark kitchen* —cuyo modelo prescinde de los costos operativos de la atención presencial— este canal representa su principal (y en muchos casos único) vía de comercialización.

La consolidación de las *dark markets* —espacios de venta exclusivamente online integrados a plataformas de delivery— crece a tasas superiores a las del canal supermercadista tradicional (Forbes Argentina, s.f.), lo que indica una transformación estructural del comercio gastronómico-alimentario.

EL INFORME

Aumento de locales vacíos y costos de alquileres

El mercado inmobiliario comercial de CABA registró en los últimos años un incremento en la cantidad de locales disponibles para alquiler y venta. Según datos de la CAC (Cámara Argentina de Comercio), la cantidad de locales vacíos aumentó de manera sostenida, con especial concentración en las avenidas comerciales tradicionales y los barrios de Palermo Soho y Santa Fe-Scalabrini Ortiz.

Para el presente análisis, se tomó como referencia un local comercial de 100 m² en Palermo, cuyo alquiler promedio relevado en la plataforma Zonaprop (mayo 2026) asciende a \$2.909.500 mensuales (aproximadamente USD 2.100 al tipo de cambio vigente). Este dato, combinado con los tres meses de depósito exigido habitualmente en los contratos comerciales, eleva el desembolso inicial asociado a la locación a \$11.600.000, representando el 4,9 % de la inversión inicial total del local tradicional analizado.

Complejidad regulatoria y habilitaciones

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el proceso de habilitación de un local gastronómico comprende múltiples trámites ante distintos organismos: habilitación comercial (actividad económica), carnet de manipulación de alimentos, informe bromatológico y habilitación de instalaciones de gas. El tiempo estimado desde la constitución de la persona jurídica hasta la obtención de la habilitación provisoria oscila entre 3 y 6 meses, período durante el cual el local no puede comercializar alimentos (OPUS Seguros, s.f.; Habilitación CABA).

Una *dark kitchen* habilitada como restaurante transfiere al usuario este beneficio de manera inmediata: desde el primer turno de uso el operador trabaja dentro del marco legal y bromatológico vigente, lo que elimina uno de los obstáculos más frecuentes para el emprendimiento gastronómico formal.

ANÁLISIS FINANCIERO COMPARATIVO

Estructura de la inversión inicial: local tradicional (Palermo, 100 m²)

A continuación, se desglosa la inversión inicial estimada para la apertura de un local gastronómico tradicional en el barrio de Palermo, CABA, con 100 m² de superficie, capacidad para 40 comensales, cocina equipada y brigada de 24 personas distribuidas en dos turnos (apertura 8:00 a 24:00 hs). Los valores corresponden a cotizaciones de mercado de mayo de 2026.

EL INFORME

Rubro	% del total	Monto estimado (ARS)
Bienes de uso (equipamiento)	26,84%	\$54.659.000
Personal (capacitación 1 mes)	24,83%	\$58.545.701
Capital de trabajo (1 mes de costos fijos)	26,06%	\$61.445.701
Refacción / acondicionamiento	17,29%	\$40.775.000
Alquiler (1 mes + depósito)	4,92%	\$11.600.000
Habilitaciones y permisos	0,06%	\$134.500
TOTAL	100%	~\$226.760.000

Tabla 1. Composición de la inversión inicial por rubro

Fuente: elaboración propia sobre la base de cotizaciones de Mercado Libre, Zonaprop, La Nación (2026) y CCT Gastronomía (paritaria abril 2026).

Como puede observarse en la Tabla 1, las tres categorías de mayor peso son el capital de trabajo requerido para sostener al menos un mes de operaciones (26,06 %), los bienes de uso o equipamiento (26,84 %) y los costos de personal —incluyendo el mes de capacitación previa a la apertura— (24,83 %). En conjunto, estos tres rubros representan más del 77 % de la inversión inicial, lo que refleja la elevada intensidad de capital del modelo gastronómico tradicional.

EL INFORME

Bienes de uso: detalle del equipamiento de cocina

El rubro de bienes de uso comprende el equipamiento de cocina, la vajilla, el mobiliario y los utensilios necesarios para la operación del local. El siguiente cuadro desglosa los principales ítems relevados, con especial énfasis en los equipos de mayor valor unitario:

Ítem	Cant.	Valor unitario/total (ARS)
Horno convector eléctrico (Moretti)	1	\$6.800.000
Cocina modular (Branco)	1	\$3.800.000
Horno panadero (Branco)	1	\$3.600.000
Heladera vertical 4 puertas (Inelro)	2	\$6.480.000
Heladera bajo mesada (Inelro)	2	\$5.100.000
Freezer de uso comercial	2	\$5.000.000
Batidora planetaria industrial (Silcook)	1	\$1.860.000
Procesadora (Moretti)	1	\$1.232.000
Licadoras industriales (Moretti)	2	\$1.726.000
Plancha bifera (Branco)	1	\$1.800.000
Microondas industrial (Moretti)	2	\$2.500.000
Batería de cocina KitchenAid (11 pzas.)	4	\$4.000.000
Set de cuchillos Tramontina (10 pzas.)	6	\$2.220.000
Vajilla, cubiertos y cristalería (Volf)	—	\$9.643.000

EL INFORME

Balanzas digitales (Systel)	2	\$600.000
Estanterías inoxidable	5	\$1.215.000
Sillas (Baires4)	10	\$1.200.000
Mesas industriales	10	\$1.270.000
SUBTOTAL BIENES DE USO	—	\$54.659.000

Tabla 2. Detalle de bienes de uso relevados (equipamiento principal)
Fuente: Marcas relevadas: Moretti, Branco, Inelro, Silcook, Tramontina, KitchenAid, Volf, Systel, Lacor, Baires4, Colombraro.

El equipamiento de cocina representa el rubro de mayor impacto individual dentro de los bienes de uso. Los equipos térmicos —horno convector, cocina modular, horno panadero y plancha— suman \$16.000.000, lo que equivale al 29,3 % del subtotal de bienes de uso. La cadena de frío (heladeras verticales, bajo mesada y freezers) añade otros \$16.580.000 (30,3 %). Estas proporciones son consistentes con la afirmación recurrente en la bibliografía especializada sobre *dark kitchens*: la inversión en equipamiento puede representar hasta el 50 % de la inversión inicial total en un formato convencional (Nestlé Professional, 2026).

En contraste, el usuario de una *dark kitchen* accede a instalaciones de nivel restaurante —con la tecnología y los bienes de uso mencionados— sin necesidad de adquirirlos, pagando únicamente por el tiempo de uso. Esto reduce la barrera de entrada de manera sustancial.

Costos laborales según CCT (abril 2026)

El costo del personal constituye el rubro de mayor peso en la estructura de costos operativos de un restaurante tradicional. Para el caso analizado —brigada de 24 personas distribuidas en dos turnos— se aplicaron los valores de la paritaria del Convenio Colectivo de Trabajo del sector gastronómico correspondientes a abril de 2026, incluyendo sueldo básico, adicionales (47 %) y contribuciones patronales (28 %).

EL INFORME

Puesto	Categoría CCT	Cantidad	Costo total mensual (ARS)
Lavaplatos	Cat. 1	2	\$3.972.128
Ayudante de cocina	Cat. 3	2	\$4.514.145
Mozo mostrador	Cat. 3	2	\$4.514.145
Commis de cocina	Cat. 5	2	\$5.015.627
Cajero	Cat. 5	2	\$5.015.627
Pastelero	Cat. 5	2	\$5.015.627
Cocinero	Cat. 6	2	\$5.287.326
Camarero	Cat. 6	8	\$21.149.304
Jefe de brigada	Cat. 6	2	\$5.287.326
TOTAL (24 empleados)	—	24	\$59.771.254

Tabla 3. Estructura de costos laborales por puesto (CCT Gastronomía, abril 2026)

Fuente: CCT Gastronomía (paritaria abril 2026). Adicionales: 47 % sobre el básico.

Contribuciones patronales: 28 % sobre el sueldo bruto. Se incluye ítem no remunerativo según categoría.

El costo mensual total de la brigada asciende a \$59.771.254, lo que representa el rubro de mayor peso en los costos fijos mensuales del local tradicional (\$62.680.754 en total). Esta cifra es especialmente relevante para comprender la ventaja comparativa de las *dark kitchens*: al no requerir personal de sala y operar bajo esquemas de contratación por horas, reducen drásticamente su estructura de costos laborales.

EL INFORME

Punto de equilibrio: análisis comparativo

El punto de equilibrio indica el volumen mínimo de ventas necesario para cubrir los costos fijos sin incurrir en pérdidas. Para su cálculo, se utilizó la contribución marginal estimada del 70 % sobre el precio de venta, conforme a la regla habitual del sector (costo de materias primas $\leq$ 30 % del precio de venta). El ticket promedio de referencia es el correspondiente a un plato principal más bebida en CABA para abril de 2026: \$30.482 (IDECBA, 2026).

Variable	Local a la calle (24 emp.)	Formato hogar (2 emp.)	Dark kitchen (sin emp. fijos)
Costos fijos mensuales (ARS)	\$62.680.754	\$6.777.376	\$1.490.050
Ticket promedio	\$30.482	\$30.482	\$30.482
Contribución marginal (70 %)	\$21.337	\$21.337	\$21.337
Punto de equilibrio (unidades/mes)	2.938 cubiertos	318 cubiertos	70 unidades

Tabla 4. Punto de equilibrio comparativo según estructura operativa.
Contribución marginal calculada sobre el precio de venta promedio (IDECBA, abril 2026).
Costos fijos: relevamiento propio. Formato hogar: 2 personas (camarero + jefe de brigada autopagados). Dark kitchen: sin empleados fijos.

Los resultados de la Tabla 4 son elocuentes: mientras un local tradicional con 24 empleados necesita vender 2.938 cubiertos mensuales para cubrir sus costos fijos —equivalente a 98 cubiertos diarios en promedio, en un local de 40 plazas, lo que implica una rotación de mesa de 2,4 veces—, una *dark kitchen* sin empleados fijos requiere apenas 70 unidades mensuales. Esta diferencia de 42 veces en el punto de equilibrio evidencia la ventaja estructural del modelo en contextos de bajo consumo.

EL INFORME

Es importante señalar que la regla del 30 % de costo de materias primas es una simplificación que puede conducir a decisiones comerciales subóptimas. Análisis más completos incorporan variables como precio de mercado de la competencia, elasticidad-precio de la demanda específica del producto, estacionalidad y posicionamiento de marca. No obstante, a efectos comparativos, constituye un parámetro de referencia válido y utilizado en forma estándar por el sector.

BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL MODELO

Beneficios

- **Reducción de la inversión inicial:** el usuario accede a una cocina equipada con tecnología de nivel restaurante sin necesidad de adquirir los bienes de uso, lo que puede reducir el capital requerido para iniciar operaciones en más del 50 % respecto de un local tradicional.
- **Habilitación inmediata:** al operar en un local ya habilitado como restaurante, el emprendedor puede comenzar a comercializar alimentos desde el primer día de uso, sin esperar los 3 a 6 meses que insume el proceso de habilitación propia en CABA.
- **Reducción de costos fijos:** la ausencia de contrato de alquiler propio, de personal de sala y de servicios a nombre propio elimina los tres rubros de mayor impacto en los costos fijos del modelo tradicional.
- **Flexibilidad operativa:** el esquema de franjas horarias permite al operador ajustar su volumen de producción a la demanda real, sin incurrir en costos ociosos.
- **Acceso a tecnología gastronómica:** hornos de convección, amasadoras planetarias, cadena de frío industrial y espacios de conservación, que de otro modo requerirían una inversión de más de \$50 millones.
- **Espacio multiuso:** posibilidad de utilizarlo para eventos sociales, corporativos, producciones audiovisuales y clases, diversificando los ingresos del operador del espacio y brindando al usuario alternativas de monetización.

Limitaciones

- **Recurso escaso:** el tiempo es el bien comercializado. Los horarios de alta demanda (mediodía y noche) son los más cotizados y de disponibilidad limitada.
- **Dependencia del canal digital:** el modelo está íntimamente ligado al funcionamiento de las plataformas de delivery y a la presencia activa del operador en redes sociales. Una caída en las plataformas o una baja en la visibilidad digital impacta directamente en las ventas.

EL INFORME

- **Sensibilidad a los costos de alquiler:** para el operador de la *dark kitchen* (no el usuario), el principal costo fijo es el alquiler del espacio, lo que lo expone a los ciclos del mercado inmobiliario.
- **Alta inversión para la expansión:** la apertura de nuevas unidades implica una inversión significativa en equipamiento y refacción, lo que puede limitar la velocidad de crecimiento del operador.
- **Disponibilidad geográfica acotada:** la oferta de *dark kitchens* se concentra en zonas comerciales y de alta densidad poblacional, con escasa presencia en barrios periféricos.

RESULTADOS

El análisis presentado permite formular las siguientes proposiciones con sustento empírico:

- La inversión inicial para abrir un local gastronómico tradicional de 100 m² en Palermo, CABA, con 24 empleados, asciende a aproximadamente \$226.760.000 (mayo 2026). Los rubros de mayor peso son el equipamiento de cocina (26,84 %), el capital de trabajo para cubrir el primer mes operativo (26,06 %) y el costo de personal del mes de capacitación (24,83 %).
- Los bienes de uso representan en torno al 27 % de la inversión inicial y constituyen uno de los factores de mayor restricción para el emprendimiento gastronómico independiente. Su valor unitario —especialmente en equipos térmicos y de frío industrial— supera ampliamente la capacidad de inversión de la mayoría de los cocineros independientes.
- El punto de equilibrio de un local tradicional (2.938 cubiertos/mes) es 42 veces superior al de una *dark kitchen* sin empleados fijos (70 cubiertos/mes), en idénticas condiciones de ticket promedio y contribución marginal.
- El crecimiento sostenido del canal delivery en Argentina —a pesar de la caída del poder adquisitivo real— indica que el modelo *dark kitchen* opera sobre una demanda estructural, no meramente coyuntural.
- El contexto de aumento de locales vacíos y ajuste de alquileres comerciales ofrece una ventana de oportunidad para la expansión de *dark kitchens* a nuevas zonas de la ciudad y del AMBA.

EL INFORME

CONCLUSIONES

Las *dark kitchen* representan una reconfiguración estructural de la lógica del negocio gastronómico, más que una simple variación operativa. Su emergencia responde a una confluencia de factores: el avance de la economía de plataformas, la transformación de los hábitos de consumo, el endurecimiento de las condiciones macroeconómicas y la complejidad del entorno regulatorio para la apertura de locales formales en CABA.

Desde una perspectiva económico-financiera, la ventaja del modelo es contundente: el diferencial en el punto de equilibrio —42 veces menor que el de un restaurante tradicional, en el escenario más favorable— coloca a las *dark kitchens* como el formato de menor barrera de entrada al mercado gastronómico formal. Esta característica es especialmente relevante en un contexto de alta inflación, baja estructural del consumo en restaurantes y elasticidad-precio elevada.

Sin embargo, el modelo no está exento de limitaciones. La dependencia del canal digital, la sensibilidad a la disponibilidad horaria y la concentración geográfica en zonas comerciales son variables que el emprendedor debe contemplar en su planificación. Asimismo, la sostenibilidad del negocio requiere de una estrategia de comunicación digital activa y consistente, un posicionamiento claro del producto y una gestión rigurosa de los costos variables.

En síntesis, las *dark kitchens* no son la solución universal para los desafíos de la industria gastronómica argentina, pero sí constituyen —en las condiciones actuales— una de las alternativas más viables para el desarrollo de emprendimientos gastronómicos formales, innovadores y sostenibles. Su potencial de expansión hacia otras jurisdicciones del AMBA y del interior del país permanece aún subutilizado, lo que abre una agenda de investigación y desarrollo de política pública en materia de fomento al emprendedurismo gastronómico.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

Fuentes académicas y especializadas

- ♦ Castillo Gutiérrez, C., y Velásquez, M. (26 de enero de 2026). La revolución de las foodtech: ¿son las dark kitchens realmente una innovación en el sector de los servicios de comida para llevar? *Universitat Oberta de Catalunya*. Recuperado de <https://blogs.uoc.edu>
- ♦ Cueto, J. C. (25 de febrero de 2020). Qué son las "cocinas fantasma" y cómo este negocio está creciendo en América Latina. *BBC Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51503421>
- ♦ Navarrete, M. del C., y García, C. (30 de noviembre de 2022). Nuevo modelo de negocios gastronómico. *Las Dark Kitchen. Ventajas y desafíos. VinculaTégica EFAN*, págs. 52-60.
- ♦ Pisani, B. (2023). El comportamiento del consumidor post pandemia. *Universidad Siglo 21*.

Fuentes institucionales y normativas

- ♦ ANMAT – Código Alimentario Argentino. <https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>
- ♦ CAC – Cámara Argentina de Comercio. (12 de septiembre de 2025). Subió la cantidad de locales en alquiler y venta en la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado de <https://www.cac.com.ar>
- ♦ FDA – Food and Drug Administration. <https://www.fda.gov>
- ♦ IDECBA – Instituto de Estadística y Censos de la Ciudad de Buenos Aires. Índice de actividad en restaurantes y ticket promedio, 2022-2026.
- ♦ OPUS Seguros. Habilitación comercial CABA – Dark Kitchen. Recuperado de <https://opus.com.ar/habilitacion-comercial-caba/dark-kitchen/>

Fuentes periodísticas y de mercado

- ♦ Ambito.com. (2024). Crece el delivery en Argentina, pero el poder de compra cayó 12 % en un año. Recuperado de <https://www.ambito.com>
- ♦ Focus Market. (2026). Índice delivery: ¿Cuánto crecieron los envíos y el pedir comida? <https://focusmarket.com.ar/blog/indice-delivery-cuanto-crecieron-los-envios-y-pedir-comida/>
- ♦ Forbes Argentina. (s.f.). Boom de dark markets: las plataformas de delivery ya crecen más que los supermercados. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com>
- ♦ Gourmet Core & Co. (3 de marzo de 2025). Dark Kitchens: evolución y futuro del mercado delivery. Recuperado de <https://gourmetcoreco.com>
- ♦ Infobae. (10 de marzo de 2026). Subió la cantidad de locales vacíos en Buenos Aires: cuáles son las avenidas con más persianas bajas. Recuperado de <https://www.infobae.com>
- ♦ La Nación. (2019). Unicornio a la uruguaya: el menú de PedidosYa para escaparle a la recesión y ganar clientes con el celular. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar>
- ♦ La Nación. (28 de marzo de 2026). Uno por uno, estos son los costos para hacer una remodelación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar>

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- ♦ **Nestlé Professional Latinoamérica.** (26 de enero de 2026). Dark kitchen: ¿vale la pena emprender bajo este modelo de negocio? Recuperado de <https://www.nestleprofessional-latam.com/ar>
- ♦ **Radici, F.** (s.f.). Qué son las dark kitchens, el arma secreta del delivery. Forbes Argentina. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com>
- ♦ **Rappi.** (20 de noviembre de 2025). ¿Qué es una Dark Kitchen? Beneficios del modelo de moda. Recuperado de <https://merchants.rappi.com>

Fuentes de datos y precios

- ♦ **Custom Market Insights.** (s.f.). Mercado de food trucks en EE. UU. 2024-2033. Recuperado de <https://www.custommarketinsights.com>
- ♦ **Mercado Libre Argentina.** Relevamiento de precios de equipamiento gastronómico. Mayo 2026. <https://www.mercadolibre.com.ar>
- ♦ **Zonaprop Argentina.** Relevamiento de alquileres comerciales y residenciales en Palermo, CABA. Mayo 2026. <https://www.zonaprop.com.ar>

Para conocer más sobre este informe de investigación elaborado por el Centro de Investigaciones Sociales de UADE: insod@uade.edu.ar

Acceda a nuestros otros informes de investigación:
<https://www.uade.edu.ar/sites/investigacion/>

FICHA TÉCNICA

Estudio Dark Kitchen / Ghost Kitchen: viabilidad, contexto y análisis económico de un modelo gastronómico emergente en la Ciudad de Buenos Aires.

Metodología: enfoque mixto, con análisis cualitativo y cuantitativo.

Fuentes: Relevamiento de precios de equipamiento gastronómico y bienes de uso. Datos de alquileres comerciales y residenciales en CABA. Convenio Colectivo de Trabajo gastronómico (paritaria abril 2026). Indicadores de actividad gastronómica y ticket promedio de IDECBA (Instituto de Estadística y Censos de la Ciudad de Buenos Aires). Normativa regulatoria y habilitaciones vigentes. Fuentes periodísticas y especializadas del sector.

Caso de análisis: restaurante tipo bodegón/casa de comidas de 100 m² en Palermo, CABA, con capacidad para 40 cubiertos y operación de 8 a 24 hs.

Variables analizadas: inversión inicial, costos laborales, costos fijos, equipamiento, alquileres, habilitaciones y punto de equilibrio comparativo entre restaurante tradicional, formato hogar y dark kitchen.

Período analizado: 2022-2026.

Staff

Daniel Sinopoli

Juan Pablo Bolivio

Jorge David Cejas, docente e investigador de la Facultad de Comunicación, UADE.

Vocero: Juan José Mafú, Licenciatura en Gastronomía, UADE.

UADE