



Cero Pollito: ¿Cómo crecer sin perder el propósito?

Trabajo final de grado

Autores:

Diego Lee Martínez

María Camila Sanabria Barragán

María Manuela Mancera Aldana

Santiago Angarita Sánchez

Bogotá, Colombia

2025



Cero Pollito: ¿Cómo crecer sin perder el propósito?

Trabajo Final de Grado

Autores:

Diego Felipe Lee Martínez (Marketing y Negocios Digitales)

María Camila Sanabria Barragán (Administración de logística y producción)

María Manuela Mancera Aldana (Marketing y Negocios Digitales)

Santiago Angarita Sánchez (Pregrado en Emprendimiento)

Tutora:

María Alejandra Martínez Pérez

Bogotá, Colombia

2025

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a cada una de las personas y organizaciones que permitieron que fuera posible el desarrollo y realización de este caso.

De manera especial, agradecemos a todo el equipo de Cero Pollito, en especial a su fundadora, Susana Arango, por su apertura y disposición al compartir todos los aprendizajes y retos que conlleva todo su recorrido empresarial orientado hacia la transformación ética y sostenible; su compromiso consciente, accesible y libre de crueldad con la industria gastronómica de un país fue más que una motivación, una inspiración para el desarrollo de este documento.

Además, extendemos nuestra gratitud hacia nuestras familias, que, con su apoyo incondicional, estuvieron motivándonos en cada paso de este camino, que consideramos fundamental e indispensable.

Finalmente, agradecemos a la docencia de la opción de grado PADE: Liderazgo para la sostenibilidad, a la profesora Alejandra, que nos guio rigurosamente y nos enriqueció en la teoría y la construcción de este caso de manera crítica, ética, profesional y, sobre todo, humana.

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el documento titulado “Cero Pollito: ¿Cómo crecer sin perder el propósito?”, en opción de grado de PADE 2 y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Diego Felipe Lee Martínez

María Camila Sanabria Barragán

María Manuela Mancera Aldana

Santiago Angarita Sánchez

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Diego Felipe Lee Martínez

María Camila Sanabria Barragán

María Manuela Mancera Aldana

Santiago Angarita Sánchez

Tabla de contenido

Glosario.....	7
Resumen.....	10
Palabras clave:	10
Abstract.....	11
Keywords:	11
1. Rompiendo el cascarón	12
2. Pequeñas plumas, grandes decisiones.....	13
3. Aprendiendo a picotear en el mundo real	14
4. Los primeros cacareos.....	15
5. La vida fuera del calor del nido	17
5.1. Entre gallos, gallinas y huevos	17
5.2. El pastoreo	18
6. El gallinero que se construye paso a paso.....	19
6.1. Entre incubadoras y corrales.....	20
6.2. Plumas que pesan.....	21
7. El arte de caminar con plumas imperfectas: dilema central	22
7.1. Cuando las alas ya no caben en el nido	23
7.2. Las fronteras del galpón	24
8. El camino de un pollito	25
Referencias.....	27

Glosario¹

Alimentación basada en plantas: Tipo de alimentación que excluye productos de origen animal y se sustenta en ingredientes como leguminosas, frutas, verduras y proteínas alternativas. (Ecodoppler Rosario, 2025)

Branding: Estructura estratégica de una marca para establecer una identidad marca por medio de sus valores, propósito y posicionamiento logrando una recordación y diferenciación emocional en el mercado, (Jaramillo, 2025)

Cluster universitario: Aglomeración geográfica de instituciones educativas universitarias, estudiantes, y espacios acordes. (OCDE, 2007)

Cocina oculta: Modelo gastronómico que no tiene un punto de venta físico para atención al público, pero sí atiende domicilios y participa activamente en ellos, mejorando la cobertura de un restaurante. (El Tiempo, 2020)

Comunidad de marca: Grupo de personas que frecuentemente consumen un producto o servicio de una empresa en específico y la siguen. Se identifican emocionalmente con ella y participan activamente en su difusión. (García Sanz, 2019)

Consumo consciente: Comportamiento específico que cumple un patrón en el que las personas toman sus decisiones de compra en tiempo presente teniendo en cuenta el impacto ambiental, ético y social de los productos. (Ortiz, 2022)

Dilema estratégico: Momento en el que una empresa se enfrenta a una decisión que conlleva sacrificar algo valioso para obtener otra ventaja aún más significativa. (BMB Staff, s.f)

¹ Se uso Chat GPT versión 5.1 con el propósito de aclarar conceptos relacionados en el glosario.

Escalabilidad: Capacidad de una entidad para crecer y adaptarse a un aumento de demanda sin sacrificar la eficiencia, coherencia y calidad de sus operaciones internas y relacionamiento con stakeholders. (Calzadilla, s.f)

Experimentación: Proceso de prueba y error que usa actividades piloto o cambios relevantes para poder evaluar posibles soluciones a las problemáticas que existan. (Función Pública, s.f.)

Expansión comercial: Crecimiento de una entidad mediante nuevas sedes, territorios o canales con el fin de ampliar su alcance de comercialización. (UNIR Revista, 2023)

Industria cárnica: Sector económico que se dedica a la crianza, producción, procesamiento y comercialización de proteínas animales como el pollo, res y cerdo, abarcando desde pequeños productores y empresas locales hasta grandes corporaciones. (AdCleanTech, s.f.)

Naming: Desarrollo creativo con el objetivo de seleccionar un nombre para una marca manteniendo su identidad, significado y conexión con la propuesta de valor. (James Brand & Co, s. f.)

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): son 17 metas globales que fueron establecidas por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en el año 2015 para la agenda 2030 del desarrollo sostenible, enfocándose en proteger al planeta, erradicar la pobreza y asegurar la prosperidad para todas las personas. (Organización de las Naciones Unidas, s.f)

Producto mínimo viable: Versión sencilla y económica de un producto o servicio que permite medir la aceptación que tiene el mercado incluyendo las características básicas para satisfacer las necesidades del cliente. (Universidad Europea, 2022)

Propuesta de valor: Conjunto de variables funcionales, emocionales y sociales que tienen beneficios para que una empresa logre diferenciarse de sus competidores pues le

transmite al cliente una idea clara, concisa y transparente de cómo el negocio puede ser relevante para él. (Silva Ponce de León, 2023)

Rentabilidad: Capacidad que tiene una empresa para generar utilidades superiores a sus costos y recursos invertidos. (Scotiabank México, s. f)

Segmento objetivo: Grupo de personas al que una empresa enfoca su propuesta de valor; categorizarlos por sus características demográficas y de conducta. (Coursera, 2023)

Sensibilidad al precio: Contexto y susceptibilidad en el que la elección de compra de un consumidor cambia en función del precio. (QuestionPro, s.f.)

Social listening: Escucha activa implementada en la búsqueda de información de un segmento objetivo para analizar en tiempo real las opiniones, necesidades y emociones a través de las redes sociales. (UNIR Revista, 2025)

Triple bottom line: Técnica que evalúa de manera transversal el desempeño de una entidad empresarial en lo económico, social y ambiental. (Elkington, 1998)

Veganismo: Es una filosofía y estilo de vida que busca excluir de manera radical los productos de origen animal con el objetivo de reducir el daño hacia los animales y el medio ambiente. (The Vegan Society, s. f.).

Resumen

Este trabajo describe el proceso de crecimiento y escalabilidad de Cero Pollito, un emprendimiento de comida rápida basada en plantas que es fruto de las convicciones y principios éticos de sus fundadores Susana Arango y Jerónimo López. Operando dentro del mercado colombiano ampliamente dominado por el consumo de proteínas animales, principalmente el pollo, siendo la más consumida.

Este emprendimiento busca posicionarse ante sus consumidores como una alternativa que puede ser sostenible, asequible y culturalmente relevante frente a la alimentación. Con la inauguración de su primer local ubicado en Chapinero, cerca de la Universidad Javeriana, y la integración del modelo de cocinas ocultas, ganan gran visibilidad por eventos masivos y la creación de contenido en sus redes sociales ante un público joven.

Sin embargo, la expansión hacia el occidente de Bogotá en el Centro Comercial Portal 80 fracasa por una mala interpretación de su segmento, hábitos de la zona y quiénes en realidad lo recorren. Esto lleva a ambos emprendedores a tener una reflexión sobre su público objetivo, coherencia y propósito. Este caso de estudio realiza una revisión sobre algunas tensiones presentadas, entre ellas el equilibrio entre el propósito y la escalabilidad.

Palabras clave:

Emprendimiento, propósito organizacional, expansión empresarial, consumo consciente, sector gastronómico, veganismo.

Abstract

This paper describes the growth and scalability process of Cero Pollito, a plant-based fast food venture that is the result of the convictions and ethical principles of its founders, Susana Arango and Jerónimo López. Operating within the Colombian market, which is largely dominated by the consumption of animal proteins, mainly chicken.

This venture seeks to position itself among consumers as a sustainable, affordable, and culturally relevant food alternative. With the opening of its first location in Chapinero, near Javeriana University, and the integration of the hidden kitchen model, they gain great visibility through mass events and the creation of content on their social media accounts aimed at a young audience.

However, the expansion to the west of Bogotá in the Portal 80 shopping center fails due to a misinterpretation of its segment, the habits of the area, and who actually frequents it. This leads both entrepreneurs to reflect on their target audience, consistency, and purpose. This case study reviews some of the tensions that arise, including the balance between purpose and scalability.

Keywords:

Entrepreneurship, organizational purpose, business expansion, conscious consumption, food industry, veganism.

1. Rompiendo el cascarón

En 2023, Susana Arango y Jerónimo López, fundadores de Cero Pollito, se encontraban profundamente influenciados por su convicción ética y por el impacto que les dejaron documentales como, “Cowspiracy: The Sustainability Secret” (Andersen & Kuhn, 2014) y “Seaspiracy”, los cuales exponen las graves consecuencias ambientales de las industriales agrícolas y pesqueras. Estas producciones los llevaron a reflexionar críticamente sobre la crisis ecológica asociada a la alimentación y se convirtieron en un referente central para su negocio. De este modo, esta pareja, fue el complemento perfecto para traducir esa convicción ética en un modelo de negocio sostenible, logrando emprender, llenos de ambición empresarial, dentro de la industria gastronómica capitalina, capaces de sobrevivir en un mercado altamente competitivo y demostrando que podía existir una alternativa vegana que fuera viable, deseable y sostenible (Cero Pollito, 2025).

Con el paso del tiempo, Cero Pollito empezó a ganar reconocimiento y atraer a consumidores curiosos, pero enfrentó los desafíos típicos de un mercado saturado y con altos costos de operación. A medida que crecían, Susana y Jerónimo, comprendieron que su negocio no solo debía vender comida, sino, educar, inspirar y movilizar cambios. Al ver que su impacto debía ir más allá del producto, se dieron cuenta de que el verdadero reto no era solo mantenerse en el mercado, sino hacerlo sin traicionar el propósito que dio vida a su idea.

La primera sede que abrieron fue cerca de la Universidad Javeriana en el 2022; luego abrieron una cocina oculta en el año 2023. Posteriormente, al ver el éxito, decidieron abrir en la calle 80, pero, en este, el resultado no fue el esperado, pues los fundadores abrieron esta sede sin estudiar el sector. Después de haber invertido tiempo, dinero, esfuerzo, reconocieron que era hora de cerrar. Sin embargo, los creadores de Cero Pollito sabían que tenían que expandirse, crecer un poco más y no quedarse con las zonas ya conquistadas, querían crecer,

pero no estaban llegando al segmento esperado. Pensaban que lo mejor era cambiar de productos, con nuevas ideas, pero entendían que no debían dejar de lado su propósito como empresa. En este contexto emergió un problema para los fundadores: ¿cómo Cero Pollito puede seguir creciendo de manera sostenible para conectar con su segmento de clientes sin perder la esencia de su modelo de negocio?

2. Pequeñas plumas, grandes decisiones

En el año 2021, Jerónimo, con su gran espíritu emprendedor, había expresado a Susana, en repetidas ocasiones, que ya era hora de emprender en alto impacto, haciendo referencia a la creación de un modelo de negocio que, además de aportar a la sociedad a través de la entrega de valor, también atendiera algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Es ahí donde ambos se deciden orientar el propósito de la empresa con los objetivos 13 y 14 “Acción por el clima” y “Vida submarina”, en los que Susana está convencida de que parte de estos objetivos pueden impactar en la alimentación de las personas, pues afirma: “No se va a resolver de la noche a la mañana y queremos trabajar a largo plazo por impactar en el ámbito, tanto ambiental como de los animales”; además, “hay una causa mucho más grande que nosotros” (Arango, 2025a). Para esta etapa, Susana tuvo que enfrentarse a una decisión bastante difícil que definiría, de cierta manera, su rumbo en la vida, en la que tenía dos opciones: el mundo del empleo corporativo o la vida de emprendedora. Después de evaluar la situación, optó por el arduo camino emprendedor influenciado, principalmente, por el hecho de que hasta ahora estaba iniciando su vida laboral, por lo que se dijo a sí misma: “No tengo nada que perder, emprendiendo y empezando joven, a equivocarme y a trabajar por lo mío” (Arango, 2025a).

Algo que también aportó en la decisión de Susana era que Jerónimo, al estar estudiando en simultáneo un posgrado, lograría aportar conocimiento gracias al acceso a investigaciones y profesores que contribuyeron a la creación de Cero Pollito.

3. Aprendiendo a picotear en el mundo real

La propuesta surge a partir del pensamiento de dos personas que veían la industria cárnica en Colombia de formas totalmente diferentes. Susana, quien estaba motivada por sus convicciones en el veganismo y su interés por realizar un impacto ambiental, aportó la visión filosófica/ética. Jerónimo, con un interés marcado en el emprendimiento y la experiencia adquirida en la academia, le dio forma a la estrategia detrás del negocio. Así, desde el comienzo, Cero Pollito se pensó como un espacio donde la convicción personal y la estructura empresarial podían encontrarse.

El surgimiento de esta empresa de comida vegana se dio en un entorno retador. Tras los efectos económicos de la pandemia, Colombia mostraba señales de recuperación, pero aún enfrentaba una inflación elevada en el precio de los alimentos. En ese escenario, el pollo se consolidó como la proteína de mayor consumo en los hogares colombianos debido a que su costo era significativamente más accesible frente a opciones como la res y el pescado (Agencia Logística de las fuerzas militares, 2023). El pollo, por su precio base más bajo frente a la res o el pescado, lograría posicionarse como la carne de consumo más usada en el país e incluso, esta tendencia se reflejaba en el sector gastronómico (Agencia Logística de las fuerzas militares, 2023). Conscientes de esta realidad, Susana y Jerónimo entendieron que su propuesta debía competir directamente contra la proteína más dominante del mercado, el pollo.

Fue allí donde el nombre del proyecto adquirió un papel central. Ambos realizaron un proceso riguroso de investigación y validación para asegurar que la marca conectara con su público objetivo, por lo que acudieron a la empresa en *branding* y *naming*. De este proceso nació la propuesta de Cero Pollito, un nombre que resultó ser llamativo y estratégicamente pertinente.

En propias palabras de Susana: “Literalmente, abarca todo lo que nosotros queremos comunicar, es una frase coloquial” (Arango, 2025a). En algunas zonas de Antioquia, se usa mucho la frase “Cero Pollito” para hacer referencia a que no hay nada; lo cual genera un juego de palabras alineado con la propuesta de valor: comida sin pollo, literalmente Cero Pollito, despertando curiosidad y recordación inmediata.

4. Los primeros cacareos

No fue sino hasta el año 2022 que esta pareja de emprendedores se aventuró en la construcción de su primer local. Este paso estuvo influenciado por el contexto pospandémico, en el que estaba en tendencia la experiencia que un usuario podría tener en cualquier restaurante. Las personas ya querían salir, tener experiencias distintas y asistir a restaurantes; el momento de la comida es muy importante, es donde se comparten con diferentes tipos de personas cercanas al círculo social, influyendo en la toma de decisiones que efectúan los clientes al acceder a este tipo de espacios.

Ninguno de los dos quería que su propuesta se transformara en un espacio simple en donde las personas consumen, sino que emitiera un mensaje con el que las personas conectaran. Susana aseguró: “Queremos conectar con un grupo de personas que desde el momento de la compra sintieran que podemos vivir en un mundo con cero egoísmo”

(Arango, 2025a), con el objetivo de hacer entender al público que Cero Pollito es un espacio en el que todos son bienvenidos, que pueden disfrutar de buena comida, compartir, y que además, no solo queda en la experiencia del sabor, sino que tienen un espacio para sentirse identificados con el propósito de la empresa.

Se lanzaron al mercado al abrir su primer local a modo de experimento; un poco pequeño y sin tanta planeación, pero que se adecuaba al presupuesto dentro de una zona accesible de alto tráfico vehicular y peatonal. Su objetivo inicial era recolectar información para que en etapas posteriores tomaran decisiones sólidas y bien fundamentadas. Sin embargo, Susana y Jerónimo ya contaban con una idea clara de quiénes eran su público objetivo: principalmente jóvenes. Esto coincidía con una característica de zonas urbanas relevantes en Bogotá: la concentración de entidades universitarias en lugares específicos. En particular, Chapinero (especialmente el sector cercano a la Universidad Javeriana) se consolidaba como un punto estratégico para atraer a este segmento, dado su alto tráfico estudiantil y dinámica cultural.

Así mismo, ya se encontraban haciendo contenido en redes sociales e hicieron una invitación a varios creadores de contenido y a personas de la zona; en su cabeza tenían todo listo para la apertura, todo tenía que salir bien, pero esta fantasía no duró tanto. Ese mismo día, apenas estaban llegando los muebles para el local, la freidora estaba presentando fallas y posteriormente se dieron cuenta de que ni siquiera tenían la mesa de trabajo para ensamblar las hamburguesas, en propias palabras de Susana: “Nos dimos cuenta de mil errores que teníamos; al final lo sacamos adelante, pero fue, como (...) todo lo que se había trabajado había quedado incompleto, no había salido de la forma esperada” (Arango, 2025a).

Así fue como inició el camino empresarial de Cero Pollito, entre muchas pruebas y retos, que permitió idealizar una mejora, la cual iba a estipular en los siguientes pasos.

5. La vida fuera del calor del nido

Había caos en torno a la operación y a las expectativas de los clientes; su proveedor de la proteína vegetal, usada para la mayoría de sus preparaciones, presentaba contratiempos y variaciones de calidad, llevando a Cero Pollito a comenzar a tener un bajón reputacional que Susana y Jerónimo detectaron a tiempo. Evaluaron la situación y decidieron integrar la producción de la proteína a sus operaciones, donde nace su fábrica en la calle 153 con carrera séptima, un año después de la apertura de su primer punto físico.

El estar escuchando constantemente las solicitudes y necesidades de sus potenciales consumidores, decidieron tornar esta planta en una cocina oculta que abarcara gran parte de la zona norte, ampliando su cobertura sobre el oriente de Bogotá y aprovechando las variables de demanda para fortalecer los domicilios, teniendo su propia producción. Susana comenta: “Hacemos algo que se llama *Social Listening*; te habla como si fuera una táctica o una estrategia, pero para mí realmente hace parte del *core* del negocio estar escuchando siempre a los clientes y actuar a partir de eso” (Arango, 2025b).

5.1. Entre gallos, gallinas y huevos

Para esta empresa siempre ha sido valioso el capital social; desde sus inicios, Susana y Jerónimo siempre tuvieron en cuenta que Cero Pollito no era solo un restaurante, sino una herramienta que comunica sostenibilidad y consumo consciente, ambos convencidos de que debía inspirar algún tipo de conversación social más amplia acerca de la relación que existe entre la alimentación, la ética y el medio ambiente. “Queríamos que la gente viniera, comiera

bien y se fuera con una idea distinta de lo que significa alimentarse; que no fuera solo por moda, sino por consciencia” (Arango, 2025a).

Es por esta razón que comenzaron a integrar prácticas que reflejan su propósito en su cadena de valor, reemplazando empaques plásticos por materiales compostables, teniendo proveedores netamente locales y reduciendo el desperdicio de alimentos mediante la planificación de inventarios. Además, a nivel interno, están sumamente comprometidos con su cultura organizacional, en la que continuamente se promueve el respeto y el bienestar, contratando a personas diversas. Susana lo resumió así: “Queremos que la gente que trabajara aquí sintiera orgullo, que entendiera que su trabajo, también, tenía un impacto positivo” (Arango, 2025a). A pesar de lo pequeñas que son estas decisiones frente al tamaño de la industria, logran consolidar una reputación coherente y comprometida.

5.2. El pastoreo

Difundir el mensaje de Cero Pollito es una de las tareas vitales de la empresa; ambos emprendedores decidieron implementar una estrategia basada en la participación en eventos gastronómicos a gran escala, relevantes culturalmente para el público en general. Esta participación va desde su aparición en el Salón del Ocio y la Fantasía (SOFA) hasta diferentes tipos de festivales como Rock al Parque, Jazz al Parque, Comic On y la Feria Internacional del Libro de Bogotá (FILBo); siempre los contemplaron como una oportunidad para conectar con públicos diversos y validar su propuesta.

“Cada evento era una prueba de fuego. No solo mediamos ventas, sino reacciones: cómo se acercaban, qué preguntaban, si entendían el mensaje detrás de la marca”, (Arango, 2025a) recordaba Susana. Esta era una de las modalidades en las que Cero Pollito se

cercioraba de la viabilidad de productos totalmente de origen vegetal ante muestras bastante relevantes de personas, al mismo tiempo dándose cuenta de los retos que se pueden llegar a presentar en condiciones logísticas exigentes.

Es en este tipo de espacios en donde logran tener mayor cercanía con su comunidad. Clientes recurrentes han comenzado a identificarse cada vez más con la marca como símbolo de alternativa y cambio, compartiendo contenido en sus redes sociales, reseñas y promoviendo la idea de que son una gran opción. Cero Pollito trascendió a ser un punto de encuentro entre la gastronomía, cultura y activismo.

6. El gallinero que se construye paso a paso

Susana y Jerónimo no han desaprovechado en lo absoluto el camino lleno de experiencias y aprendizajes que ha tenido Cero Pollito, y a pesar de que son varios hallazgos los que han tenido, uno de sus principales desafíos fue sostener el equilibrio entre el propósito y la rentabilidad. Cada vez más, los costos de los insumos incrementan; la inflación en alimentos y la volatilidad que existe en el mercado les exigen tomar decisiones difíciles. Susana asegura: “A veces la sostenibilidad cuesta más, y la gente no siempre está dispuesta a pagar ese valor agregado. Ahí entendimos que nuestra tarea no era solo cocinar, sino educar.” (Arango, 2025a).

Otro aprendizaje bastante relevante subyace del sector gastronómico al que pertenece Cero Pollito. Ambos emprendedores se han dado cuenta con el tiempo de que aún se ve mucha informalidad en términos empresariales. Susana expresa: “Nosotros desde el inicio siempre hemos sido muy correctos en cuanto al pago de impuestos, de facturación electrónica y contratación; no pagamos por turnos” (Arango, 2025a). Aquí precisamente es donde Cero

Pollito puede entrar en desventaja al obtener un porcentaje menor de utilidades por las diferentes obligaciones legales y tributarias que siguen al pie de la letra.

Este camino enriquecedor, que requirió de mucho esfuerzo por parte de los cofundadores, permitió a esta empresa identificar procesos y prácticas que debían mantener en su operación diaria de manera estratégica y saber cuáles eran las que debían ajustar.

6.1. Entre incubadoras y corrales

Los clientes y miembros de la comunidad de Cero Pollito exigían una mejor cobertura, algo mucho más cerca de sus hogares, no solo para disfrutar de los productos en un punto de venta, sino también para domicilios en Bogotá. Susana y Jerónimo decidieron explorar cada vez más plazoletas de comida para evaluar la viabilidad en función del flujo de personas; evaluaron tantas zonas que la volvieron un *hobbie* de fin de semana. Susana afirma: “Bogotá es una ciudad muy grande, entonces creo que oportunidades para apertura acá creo que hay muchas porque hay mucha gente... Publicamos mucho en redes, íbamos por cada centro comercial preguntando en nuestras redes y curiosamente recibimos respuestas muy asertivas de la localidad de Engativá” (Arango, 2025b).

Ambos tenían claro que en Engativá vive mucha gente, más específicamente, alrededor de un millón de personas, así como, muchos de sus clientes, lo que los llevó, en 2024, a abrir una nueva sede en el centro comercial Portal 80, una zona que para estos emprendedores resultaba estratégica hacia el occidente de la capital. Esta decisión respondía al deseo de acercar su propuesta de valor a un público más amplio, fuera del núcleo universitario de Chapinero.

Todo iba en orden; la nueva zona que abarcaría era una zona muy residencial, siendo estrato entre 3 y 5, y por el rango de precios que abarca Cero Pollito, había bastante público en capacidad de acceder a su oferta. Con el pasar de las semanas, rápidamente Susana y Jerónimo se dieron cuenta de que sus ventas cambiaban mucho los días laborales con los fines de semana. Susana afirma: “Fue la zona que mejores respuestas tuvo en nuestra encuesta; sin embargo, nos dimos cuenta de que, a pesar de que la gente sí vive allá, no trabaja allá” (Arango, 2025b)

6.2. Plumas que pesan

La mayoría del público que frecuenta este centro comercial son, en gran parte, adultos mayores que van a hacer cualquier diligencia. Sin embargo, son clientes que tienen hábitos de consumo distintos, por lo que Susana y Jerónimo accionaron, e identificando que mayormente buscaban un “menú del día”, decidieron desarrollar estrategias para llamar la atención, sacando un ajiaco vegano y otros platos de temporada, realizando experimentos con el menú, estableciendo una alianza con la Universidad Uniminuto sacando descuentos especiales para los estudiantes. Dentro del centro comercial Portal 80 desarrollando pautas en publicidad pasiva, realizando pautas segmentadas en Meta y se conectaron en Facebook a varios grupos residenciales mandando *flyers* con promociones.

Todo esto dio un mejor fruto hacia diciembre, ya que la gente estaba de vacaciones; sí estaban frecuentando la zona porque estaban en su casa. Pero era una mejora temporal. Susana comenta: “Volvimos a chocarnos con esa realidad cuando arrancaron clases y cuando acabaron las fiestas de fin de año, en donde se volvió a quedar solo en semana, y los fines de semana sí, pero en semana no y no compensaba” (Arango, 2025b). Ambos evaluaron el tema

y llegaron a la conclusión de que no es el momento de estar acá, que en algún momento podrían regresar a este tipo de plataformas, pero simplemente no es el momento.

A pesar de los esfuerzos implementados en diseño, promociones y servicio, el punto no alcanzó la rentabilidad esperada. Algunos meses después, decidieron cerrarlo. Lejos de ver este acontecimiento como un fracaso, los fundadores lo vieron como un experimento de gran valor que confirmó aún más su aprendizaje sobre segmentación, comunicación y estrategias de expansión.

Esto hizo que Susana y Jerónimo volvieran a los orígenes, al segmento que logran atender de manera satisfactoria, a lo que Susana nos expone: “Nuestro segmento son adultos jóvenes que están en la universidad, estudian alguna carrera perteneciente a áreas sociales o de artes, les preocupa saber qué es lo que están consumiendo en cuanto a la conciencia de hábitos; no necesariamente tiene que ser vegano o vegetariano, puede estar en busca de algo diferente y no cuenta con un presupuesto ilimitado, aunque es el influenciador de su grupo de amigos que suelen disfrutar del k-pop y el anime, y vive con sus papás todavía” (Arango, 2025b).

7. El arte de caminar con plumas imperfectas: dilema central

Todo lo anterior claramente dejó aprendizajes para el futuro de Cero Pollito. El primero y más certero es que no todos los sectores en donde vive mucha gente son ideales para un restaurante. El comportamiento del sector, demostró que la mayoría no vivía ahí, lo que se puede concluir que por tal motivo el tráfico de gente era bajo y muy distinto al de una zona universitaria, cultural o laboral.

También comprendieron que adaptar el menú no siempre basta. Aunque Cero Pollito haya intentado ajustarse al cliente, la esencia de la marca (una experiencia vegana moderna, desenfadada y con identidad) no encajaba en este centro comercial y con los hábitos de este sector.

Aprendieron a hacer una investigación de mercado más profunda, donde se incluyan conversaciones directas con competidores cercanos, análisis de horas pico, frecuencia de visita y perfil del consumidor real, pues no hacerlo llevó a Cero Pollito a las consecuencias de Portal 80, porque hacer un lanzamiento no solo se puede lanzar desde la intuición, sino que tiene que ir acompañado de evidencias.

7.1. Cuando las alas ya no caben en el nido

“Ese es mi primer aprendizaje: si ya tuve un caso de éxito, replicarlo hasta que ya no haya espacio para seguir replicando” (Arango, 2025b). Siendo emprendedores, el presupuesto durante la fase de expansión no es ilimitado, por lo que es cierto que replicar lo que ya funciona dentro de un contexto con variables muy similares muchas veces es la opción correcta de crecimiento.

Susana y Jerónimo también se cuestionaron acerca de las cosas que no hicieron a la hora de apertura la sede del centro comercial Portal 80: “Algo que no hicimos fue hablar con los competidores que están cerca; preguntar a nuestros vecinos cuál es la frecuencia en semana, cuál era el ticket de venta frecuente, cuáles eran las horas en las que más vendían y qué tipo de platos son los de mayor flujo, que es un ejercicio que uno debe hacer como investigación de mercado” (Arango, 2025b).

7.2. Las fronteras del galpón

Ambos emprendedores decidieron comenzar a hacer sondeo en redes sociales para tener datos que respaldan una nueva apertura; el objetivo era sencillo: se cierra la sede de Portal 80 para abrir una nueva sede de manera rápida para continuar con operaciones. Las zonas que más se repetían en esta oportunidad eran hacia el sur o hacia el centro de Bogotá. Con la experiencia previa que tuvieron con su última apertura, evaluaron más cautelosamente de qué se componen los ecosistemas de ambas zonas, evidenciando el hecho de que en el centro de Bogotá también hay un conjunto de universidades y, fuera de eso, también hay mucho turismo, en lo que Susana declara: “También hace parte de nuestro público; muchos extranjeros van buscando opciones a base de plantas, o son bohemios, pero buscan opciones veganas o vegetarianas en las zonas a las que llegan a hacer turismo... lo que dio como un punto de partida para explorar mejor la zona, más por el clúster de universitarios” (Arango, 2025b).

Fue así como se decidió abrir la zona en City U, un complejo universitario rodeado por diferentes universidades de nuestro país. El punto está inmerso en un ambiente que respira movimiento, diversidad, curiosidad, y estilos de vida alternativos, justamente el escenario que le permite a Cero Pollito crecer con mayor solidez. En cuanto a los pasos a seguir, se contemplan tres claves:

- a) Reforzar la experiencia: un espacio para conectar, con comunicación clara, menú accesible y estética cercana a los jóvenes.
- b) Profundizar el *social listening*: comprender qué consume este nuevo público, cuáles son sus horarios, qué productos buscan y cómo se relacionan con la marca.

- c) Escalar lo que ya funciona: mantener la esencia, replicar lo que sirve en Chapinero y así lograr coronar City U como punto estratégico desde el cual se puede crecer con bases sólidas.

Este nuevo punto no es solo una apertura, es un regreso consciente a su segmento más natural, combinando propósito, comunidad y sostenibilidad.

8. El camino de un pollito

La historia en Cero Pollito nos demuestra que emprender no es una línea recta, sino una mezcla de intuición, aprendizaje y momentos que obligan a replantear todo. Susana y Jerónimo comenzaron movidos por una convicción profunda y, aunque esto los llevó lejos, también se dieron cuenta de que expandirse implicaba mucho más que abrir diferentes sedes en varios puntos de la ciudad, es decir, estudiar bien a la gente, entender los ritmos que maneja cada zona de Bogotá y reconocer cuando una decisión no encaja con el propósito que los vio nacer.

El cierre de la sede de Portal 80, más allá de un tropiezo, es un punto para recordar, un espejo para ver con claridad lo que funciona y lo que no. Les recordó que su comunidad no está en cualquier parte, sino en espacios donde se buscan experiencias, conversación, propósito y queriendo un estilo de vida más consciente. Volver al público universitario no es un retroceso, también es reencontrarse con un nicho que desde el inicio se puede llamar como el “corazón del proyecto”.

Lo más valioso es que nunca se desviaron de lo que era Cero Pollito ni el porqué lo empezaron. Este restaurante gastronómico a base de plantas muestra que una empresa puede crecer sin sacrificar su esencia si sabe escuchar, ajustarse y ser fiel a las personas que

realmente conectan con la propuesta. Al final, este caso habla de coherencia entre lo que se cree, lo que se comunica y lo que se hace.

Referencias

- AdCleanTech. (s.f.). *Industria cárnica*. Recuperado el 17 de diciembre de 2025, de <https://adcleantech.com/industria-carnica/>
- Agencia Logística de las fuerzas militares. (2023). Análisis del sector. *Ministerio de defensa nacional*. <https://www.agencialogistica.gov.co/wp-content/uploads/Analisis-del-Sector-POLLO-ajustado.pdf>
- Andersen, K., & Kuhn, K. (Directores). (2014). *Cowspiracy: The Sustainability Secret* [Documental]. Netflix. <https://www.netflix.com/co/title/80033772?source=35&fromWatch=true>
- Arango, S. (2025a). Entrevista 1 Susana (Sanabria Barragán, M. C.). [video]. Youtube. <https://youtu.be/XSdYvOSSVi4>
- Arango, S. (2025b). Entrevista 2 Susana Arango (Sanabria Barragán, M. C.). [video]. Youtube https://youtu.be/Y_TShPfUbzE
- BMB Staff. (n. d.). *What to do when you're stuck in a business strategy dilemma?* Business Management Blog. <https://businessmanagementblog.com/business-strategy-dilemma/>
- Calzadilla, C. M. (s. f.). *¿Qué es la escalabilidad de un producto o servicio?* Mundo Posgrado. <https://www.mundoposgrado.com/que-es-la-escalabilidad-de-un-producto/>
- Cero Pollito. (2025). *Nuestra historia*. <https://www.ceropollito.com/nuestra-historia>
- Coursera. (2023, 29 de noviembre). *¿Qué es un mercado objetivo? Y cómo definir el tuyo*. <https://www.coursera.org/mx/articles/target-market>
- Ecodoppler Rosario (Director). (2025, mayo 5). *Alimentación basada en plantas—Beneficios* CV. Dr. Ariel Kraselnik—3° Ateneo 2025 FDCVR [Video recording]. <https://www.youtube.com/watch?v=RjAYYOOXnVA>

Elkington, J. (1998). Enter the triple bottom line. En *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.

<https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>

El Tiempo (Director). (2020, julio 18). ¿Qué son las cocinas ocultas? [Video recording].

<https://www.youtube.com/watch?v=IvWSVpJ6qlM>

Función Pública. (s.f.). *Experimentación*. Portal EVA.

<https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/experimentacion>

García Sanz, N. (2019, octubre 11). ¿Qué es una comunidad de marca y por qué es

importante? Semrush Blog. <https://es.semrush.com/blog/comunidad-de-marca/null>

James Brand & Co. (s. f.). *Naming: Qué es y cómo elegirlo para tu marca*. James Brand &

Co. <https://jamesbrand.co/naming.php>

Jaramillo, E. (2025, julio 10). ¿Qué es el branding? Guía para potenciar tu estrategia de

marca. Blog del E-commerce. <https://www.tiendanube.com/blog/guia-branding/>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2007). *Higher education and regions: Globally competitive, locally engaged*. OECD Publishing.

<https://doi.org/10.1787/9789264034150-en>

Organización de las Naciones Unidas. (s. f.). *Objetivos de desarrollo sostenible*.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Ortiz Alvarado, N. B. (2022, 22 de noviembre). *Consumo consciente: Una mentalidad para*

la sostenibilidad. EGADE Business School. [https://egade.tec.mx/es/egade-](https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/consumo-consciente)

[ideas/opinion/consumo-consciente](https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/consumo-consciente)

QuestionPro. (s.f.). *Sensibilidad al precio: ¿Qué es y cómo calcularla?* Recuperado de

<https://www.questionpro.com/blog/es/sensibilidad-al-precio/>

Scotiabank México. (s. f.). *Rentabilidad*. Scotiabank México.

<https://www.scotiabank.com.mx/glosario-financiero/rentabilidad.aspx>

Silva Ponce de León, C. (2023, 24 de noviembre). *Propuesta de valor: qué es y cómo hacerla?* Salesforce. <https://www.salesforce.com/mx/blog/propuesta-de-valor/>

The Vegan Society. (s. f.). *Definition of veganism*. <https://www.vegansociety.com/go-vegan/definition-veganism>

UNIR Revista. (2023, 10 de febrero). *Las funciones del director o responsable de expansión*. <https://www.unir.net/revista/empresa/director-expansion/>

UNIR Revista. (2025, 13 de noviembre). *El social listening: qué es y cuáles son las herramientas de escucha social*. <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/social-listening/>

Universidad Europea. (2022, 24 de mayo). *¿Qué es el MVP o producto mínimo viable?* <https://universidadeuropea.com/blog/producto-minimo-viable/>