



Cero Pollito: ¿Cómo crecer sin perder el propósito?

Notas didácticas

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?

Notas didácticas

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

1. Notas didácticas

El caso “Cero Pollito: ¿Cómo crecer sin perder el propósito?” es una muestra de la trayectoria de un emprendimiento colombiano de comida rápida basada en plantas, fundado por Susana Arango y Jerónimo López, quienes presentan una propuesta que gira en torno a ofertar en el mercado gastronómico alternativas veganas que compiten directamente con la proteína animal.

La historia de estos emprendedores enseña cómo este proyecto, nacido desde una convicción ética y ambiental, pasa a ser un restaurante emergente que combina propósito, sostenibilidad y estrategia empresarial en un mercado sumamente carnívoro, sensible al precio y culturalmente arraigado al consumo tradicional de proteína animal.

El caso realiza un recorrido por los hitos más importantes de la organización: la apertura del primer local en Chapinero, la transición por necesidad hacia las cocinas ocultas, la expansión hacia Portal 80 y su cierre, la apertura de un nuevo punto en City U, la construcción de la comunidad mediante eventos masivos y el dilema central: 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.

De esta forma, este caso se consolida como un buen ejemplo para ser revisado en cursos de estrategia, innovación o sostenibilidad, y también en cursos de emprendimiento, modelos de negocio y gestión del impacto.

1.1.Relevancia del caso para escuelas de negocios

Este caso puede resultar pertinente para las escuelas de negocios porque:

1. integra teorías de sostenibilidad y estrategia a una PYME real que pertenece al sector gastronómico,
2. expone la relación que tienen el activismo cultural y la gestión empresarial,
3. demuestra tensiones estratégicas entre el propósito y la rentabilidad,
4. diseña estrategias con recursos limitados,
5. es ejemplo de liderazgo, emprendimiento y toma de decisiones en contextos reales,
6. tiene un triple impacto (económico, social y ambiental) aplicado a pequeñas empresas,
7. hay fallos estratégicos y un aprendizaje a partir del error.

En sí, logra romper con los modelos clásicos de casos inspirados en corporaciones de gran tamaño y una larga trayectoria, y ubica la discusión en el contexto latinoamericano, urbano y culturalmente desafiante.

1.2. Grupo objetivo del caso

Este caso abarca temas principalmente para 1) estudiantes de pregrado y posgrado en emprendimiento, estrategia, sostenibilidad, modelos de negocio, marketing e innovación; 2) cursos y talleres de aceleración para emprendedores (incubadoras); 3) programas orientados hacia PYMES, industrias creativas y de gastronomía.

1.3. Resultados de aprendizaje esperados

Al finalizar la sesión, los estudiantes estarán en capacidad de desarrollar las siguientes habilidades.

1. Diagnosticar tensiones estratégicas: primero, identificando y diagnosticando fricciones estratégicas de empresas comprometidas con el triple impacto, haciendo uso de marcos como “Triple Bottom Line” y “Theory of Change (ToC)”; segundo, detectando irregularidades, incongruencias e incluso contradicciones entre la sostenibilidad empresarial, la dirección empresarial y la viabilidad del negocio en términos financieros y de valor (Josh Kaufman, 2010); tercero, identificando tensiones entre sostenibilidad vs. viabilidad financiera, propósito vs. mercado, expansión vs. coherencia del segmento y crecimiento vs. coherencia con la identidad.
2. Mapear los stakeholders esenciales, como agentes que influyen a la sostenibilidad en función del modelo del negocio y el medio ambiente: clientes, proveedores, empleados, inversionistas y reguladores bajo el modelo de la “teoría de stakeholders” (Freeman, 1984).
3. Analizar las decisiones de expansión comparando alternativas estratégicas para su crecimiento y evaluando segmentación, ubicación, experiencia del cliente y posibles riesgos.
4. Diseñar estrategias de valor para los consumidores sensibles al precio, desarrollando mensajes, tácticas y sistemas para comunicar el valor, educar al cliente y aumentar su recurrencia. Al mismo tiempo, formulando rutas de escalabilidad responsable mediante:

- a. Mecanismos de social listening
- b. Diseños de experiencia
- c. Selección estratégica de zonas
- d. Métricas de impacto

Adicionalmente, deben ser claras las fases críticas que resultan decisivas para asegurar que la actividad llegue a un buen término, y los riesgos medibles junto a sus correspondientes planes de mitigación.

1.4. Fundamentación teórica

1. Triple Bottom Line propuesta por Elkington (1998): Evaluación integrada de impacto económico, social y ambiental.
2. Valor compartido propuesto por Porter & Kramer (2011): La competencia entre empresas mientras resuelven problemas sociales.
3. Teoría de los stakeholders propuesta por Freeman (1984): Analiza cómo una organización identifica, gestiona y equilibra los intereses de los grupos que afectan o son afectados por las decisiones tomadas dentro de la empresa.
4. Teoría de cambio propuesta por Connell & Kubish (1998): Describe cómo una intervención planificada puede llegar a generar un impacto a través de la articulación de causas, actividades, resultados y efectos finales deseados.

5. Modelos de negocios sostenibles propuesta por Lozano (2018) y Bocken (2023): Diseñan modelos empresariales que logran generar valor mientras reducen los impactos negativos y maximizan resultados positivos en el largo plazo para la sociedad y el medio ambiente.
6. Cambio organizacional congruente propuesto por Nadler & Tushman (1997): Expone como el desempeño depende del alineamiento entre la estrategia, personas, actividades y estructura, por lo que cualquier cambio debe mantener la coherencia entre las variables.
7. Liderazgo adaptativo propuesto por Heifetz (2009): Plantea que los líderes son quienes movilizan a las personas para enfrentar desafíos complejos que no tienen soluciones técnicas, promoviendo el aprendizaje y el cambio de un colectivo.
8. Estrategia de nicho propuesta por Dalgic & Leeuw (1994): Explica cómo los negocios alternativos prosperan cuando se concentran en segmentos hiper específicos que valoran atributos diferenciales.
9. Efecto comunidad propuesta por Muniz & O'Guinn (2001): Comparte que la comunidad de marca tiene tres pilares: consciencia colectiva (sentido de pertenecía), rituales y tradiciones (lo que los clientes "hacen juntos"), y responsabilidad moral (el deber del consumidor de apoyar la causa).
10. Teoría de la difusión de la innovación propuesta por Rogers (2003): Explica porque ciertas ideas o productos se adoptan más rápido en unos grupos que en otros. Según este enfoque, la aceptación de una innovación depende de cinco factores. Su compatibilidad cultural, la facilidad de prueba, observabilidad, ventaja relativa y complejidad percibida.

1.5. Tiempo proyectado

Duración total sugerida: 2 sesiones de 90 minutos, es recomendado que la clase se divida de la siguiente manera: 1) sesión 1 de 90 minutos: Evaluación de contexto, actores y dilemas. 2) sesión 2 de 90 minutos: Ideación de diseño, toma de decisiones y reflexión.

1.6. Metodología sugerida para la clase

1.6.1. Sesión 1:

1. Primer paso: preparación individual (1 a 2 horas fuera de la clase)
 - a. Lectura de caso.
 - b. Pregunta guía: ¿Qué harías en la posición de Susana y Jerónimo antes de abrir la sede del Centro Comercial Portal 80?
2. Segundo paso: Ambientación narrativa (10 a 15 minutos)
 - a. El docente presenta:
 - i. Imágenes de restaurantes veganos.
 - ii. Frases reales de citas del caso.
 - iii. Contexto sobre la sostenibilidad alimentaria.

3. Tercer paso: Mapeo de actores y tensiones (25 min)
 - a. En grupos de 4 personas, deberán mapear los siguientes actores dentro de la matriz de poder - interés:
 - i. Clientes jóvenes.
 - ii. Competidores veganos.
 - iii. Industria de proteína animal.
 - iv. Proveedores de proteína vegetal.
 - v. Clusters universitarios.
 - vi. Plataformas de domicilios.
 - vii. Centros Comerciales.

4. Cuarto paso: Definición del dilema estratégico (35 min)
 - a. Inicialmente, se construye el dilema central: ¿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?
 - b. Subdilemas:
 - i. ¿Cómo elegir zonas estratégicas al segmento con mayor probabilidad de éxito?
 - ii. ¿Cómo mantener coherencia de marca durante la expansión?
 - iii. ¿Cómo comunicar de manera eficiente el valor de la sostenibilidad?

1.6.2. Sesión 2:

1. Primer paso: Diseño de rutas estratégicas (35 min)
 - a. Los estudiantes deberán diseñar 2 o 3 rutas:
 - i. Ruta A: Escalabilidad universitaria (City U, Chapinero, clusters universitarios).
 - ii. Ruta B: Fortalecimiento de marca antes de cualquier expansión.
 - b. Herramientas sugeridas:
 - i. DOFA
 - ii. Value proposition canvas
 - iii. Benchmarking
2. Segundo paso: Simulación de junta directiva de Cero Pollito para la toma de decisiones
 - a. Cada grupo deberá asignar por persona al menos uno de los siguientes actores y exponer su decisión acerca de cuál debería ser el próximo paso de crecimiento y por qué:
 - i. Susana
 - ii. Jerónimo
 - iii. Cliente joven
 - iv. Proveedores
 - v. Centro comercial
 - vi. Influencer vegano
3. Tercer paso: Reflexión crítica (25 minutos)
 - a. Preguntas guía:
 - i. ¿Qué riesgos implica escalar demasiado pronto?
 - ii. ¿Qué aprendizajes clave deja Portal 80?

- iii. ¿Cómo se comunica el valor en mercados sensibles al precio?
- iv. ¿Qué rol juega el propósito en decisiones estratégicas?

1.7. Preguntas detonantes

Trabajo individual:

1. ¿Qué variables estratégicas no analizaron Susana y Jerónimo al decidir abrir la sede del Centro Comercial Portal 80?
2. ¿Cómo se balancea propósito y precio en un mercado que percibe lo sostenible como “costoso”?

Trabajo grupal:

1. ¿Cuál debería ser el segmento estratégico de Cero Pollito y por qué?
2. ¿Qué modelo de expansión maximiza el impacto positivo y minimiza el riesgo?

1.8. Análisis sugerido para docentes

Fallas en Portal 80:

1. No analizaron tráfico real.
2. Desconocieron hábitos laborales y residenciales.
3. Supusieron demanda por intuición.
4. No conversaron con competidores cercanos.
5. No probaron menú para ese público.

Segmento estratégico:

1. Joven
2. Urbano
3. Universitario
4. Alternativo
5. Consciente
6. No necesariamente vegano

Expansión viable:

1. Replicación del modelo Chapinero y de City U
2. Fortalecimiento de cocina oculta
3. Eventos masivos

Educación al consumidor

1. Storytelling
2. Comparaciones de impacto
3. Experiencia
4. Degustación

Propósito como ventaja

1. La coherencia de marca trae más recurrencia

2. diferenciación en un mercado saturado
3. Barrera competitiva ética

2. Referencias

- Bocken, N. (2023). Business models for sustainability. *Oxford Research Encyclopedia of Environmental Science*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780199389414.013.842>
- Connell, J. P., & Kubisch, A. C. (1998). Applying a Theory of Change Approach to the Evaluation of Comprehensive Community Initiatives: Progress, Prospects and problems. *Aspen Institute*. <https://cnxus.org/wp-content/uploads/2022/04/08071320ApplyingTheoryofChangeApproach.pdf>
- Dalgic, T., & Leeuw, M. (1994). Niche marketing revisited: concept, applications and some European cases. *European journal of marketing*, 28(4) 39-55. <https://doi.org/10.1108/03090569410061178>
- 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>
- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Heifetz, R. A. (2009). The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. *Harvard Business Press*
- Lozano, R. (2018). Sustainable business models: Providing a more holistic perspective. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1159–1166. <https://doi.org/10.1002/bse.2059>
- Muniz, A. M., Jr, & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*. 27(4), 412-432 <https://doi.org/10.1086/319618>

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. Oxford University Press.

<https://global.oup.com/academic/product/competing-by-design-9780195122477>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77. <https://hbr.org/2011/01/creating-shared-value>

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed). New York. *Free Press*.