

**Diagnóstico De Mercado, Encuesta A Consumidores Y Modelo Financiero Top-
Down Para La Estrategia De Precios De Costeñita 175 Ml**

Johel Andres Diaz Salgado

Corporación Universitaria Remington

Seminario Innovación Y Estrategia De Precios Para Empresas Y Organizaciones

Giovanny Andres Goez Diaz

2026

Capítulo 1: Diagnóstico Organizacional y del Entorno

Problema central de pricing: este trabajo investiga la relación entre el precio unitario de Costeñita (175 ml), su precio normalizado por mililitro, el valor percibido por el consumidor y la sostenibilidad financiera de la línea dentro del portafolio de Bavaria. Específicamente, se busca determinar si el precio absoluto bajo de Costeñita corresponde también a un precio por mililitro bajo frente a la competencia, y qué implicaciones tiene esa relación (o su ausencia) para la estrategia de precios de la marca

Cervecería Bavaria S.A. es la empresa cervecera dominante en Colombia y una de las mayores de América Latina. Pertenece a AB InBev, la cervecera más grande del mundo, desde la fusión de SABMiller con AB InBev en 2016(Jiménez, 2015)

Bavaria opera bajo un modelo de portafolio multimarca segmentado por precios, ocasiones y perfil del consumidor perteneciente al sector secundario y específicamente a la industria de bebidas alcohólicas en su portafolio encontramos marcas como águila líder en recordación en 2025 con 33%(Semana, 2025a), póker, pilsen, costeña, costeñita, club Colombia, budweiser, Stella Artois, corona que forman parte de las celebraciones y eventos de los colombianos

Desde hace 135 años Bavaria ha consolidado su presencia en Colombia produciendo las marcas más queridas por los colombianos desde 7 cervecerías ubicadas en Barranquilla, Bucaramanga, Itagüí, Yumbo, Tibasosa, Tocancipá y la más reciente, Palmar de Varela en el Atlántico. Su operación también incluye dos malterías, una en Cartagena y otra en Tibitó, una fábrica de etiquetas en el Valle del Cauca y más de 50 complejos logísticos a lo largo del país

para sus actividades de reparto

El canal tradicional tiendas de barrio, pequeños mercados es el canal más relevante y el que fue objeto de la investigación de la Superintendencia de industria y comercio por cláusulas de exclusividad esto evidencia, de forma indirecta pero sólida, que la tienda de barrio es un canal crítico para la distribución masiva de Bavaria. *(Superindustria formula pliego de cargos a Bavaria por la obstrucción para la entrada y expansión de nuevos competidores en el mercado de cerveza | Sede Electronica, s. f.)*

Supermercados y grandes superficies: Éxito, Carulla, Olímpica, Jumbo, D1, entre otros. Bares, restaurantes, discotecas que conforman el canal de consumo inmediato.

Comercio electrónico :Bavaria opera su propia plataforma de entrega a domicilio TaDa, con esquema de economía circular de envases retornables; adicionalmente sus productos se comercializan en plataformas de terceros como Rappi.

Distribuidores y licoreras especializadas: numerosas licoreras online (independientes de Bavaria) revenden sus productos.

En conclusión el modelo de distribucion se conforma del canal tienda a tienda acuerdos de exclusividad y respaldándose de forma secundaria por supermercados y comercio electrónico

Cerveza costeñita

es una cerveza tipo lager clara y ligera de Cervecería Bavaria lanzada en 1954. Su presentación es una botella de vidrio de 175 ml, con un envase de color verde distintivo y etiqueta blanca inclinada, lo que la diferencia visualmente del resto del portafolio de la marca.

Características del producto

Tipo: Lager clara, de fermentación baja

Volumen: 175 ml el más pequeño del portafolio nacional de Bavaria

Perfil de sabor: suave, refrescante, con notas ligeras de malta y bajo amargor fácil tomar

Envase: botella de vidrio verde, formato compacto y estilizado

Precios observados de Costeñita, clasificados por tipo (no deben tratarse como un único precio):

Unitaria 175ml: \$2.300–\$3.500 COP tiendas de barrio, pequeños comercializadores
(Redacción, 2024a)

Six-pack 175ml: \$19.900 (*6 Pack Cerveza Costeñita - 175ml*, s. f.)

Caja 38 unidades 175ml \$99.900 precio unitario \$2.628 (*Paca Cerveza Costeñita Botella 175cc - 38und*, s. f.)

En plataformas como Rappi o distribuidores mayoristas Distriplaza: \$75.223 COP por caja de 38 unidades 175ml retornable equivalente a \$1.979(*Cerveza Costeñita 175ml Ret X 38 Und – Distriplaza*, s. f.)

Precio de referencia adoptado en este trabajo: dado que los valores anteriores corresponden a canales y unidades de venta distintas (unidad en tienda, six-pack, caja mayorista, distribuidor), este trabajo adopta el precio sugerido oficial de \$2.000 COP (Bavaria/Portafolio, 2024) como referencia para el análisis estratégico y de valor percibido (Capítulos 1 y 2), y un precio neto de canal estimado de \$1.720 COP (ver Capítulo 3) como base para los cálculos de costeo. Los demás precios observados se presentan como evidencia de la variación real de precios por canal, no como sustitutos del precio de referencia.

Mercado objetivo y segmentación

Edad: Principalmente consumidores entre 18 y 35 años , aunque el consumo de cerveza en los hogares incluye adultos mayores de 65 años como segmento de alto volumen.(Analitik, 2025) *Nota metodológica:* esta afirmación proviene de la fuente citada (Analitik, 2025) y no fue verificada de forma independiente en este trabajo; además, un estudio de consumo general de cerveza en Colombia (Revista P&M/Appinio) reportó mayor consumo declarado en el rango de 43-65 años, por lo que el perfil etario de Costeñita específicamente debe tratarse como hipótesis a confirmar, no como un hecho establecido.

Género: Predominantemente masculino , aunque hay participación femenina creciente en formatos de bajo alcohol y cervezas light.(Semana, 2025b) *Nota metodológica: de igual forma, esta afirmación requiere verificación adicional; la evidencia primaria recolectada en el Capítulo 2 (n=28) mostró una muestra 64% masculina, pero corresponde a las características de esa muestra específica, no a una caracterización validada del mercado nacional*

Región: Originalmente región Caribe (Barranquilla, Cartagena, Santa Marta), con expansión desde 2024 a ciudades principales (Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga)(Redacción, 2024b)

Estratos predominantes: Estratos 2 y 3 , con presencia en estrato 1 y 4.(Analitik, 2025; Ayala, s. f.) Estudios de consumo indican que el mayor volumen de cerveza en los hogares se concentra en los estratos 3–5 , pero las marcas de bajo costo como Costeñita apuntan a los estratos 2–3 por precio accesible. El perfil de consumidor de cerveza popular (incluida Costeñita) es de bajo a medio poder adquisitivo , con alta sensibilidad al precio por unidad y preferencia por formatos retornables(Paisa, 2026)

Diferenciación de mercados: es importante distinguir entre (a) el mercado tradicional de Costeñita (Región Caribe, consumidores con vínculo histórico y familiaridad previa con la marca) y (b) los mercados de expansión reciente (Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga desde 2024), donde el consumidor no comparte necesariamente el mismo vínculo identitario. La evidencia primaria de este trabajo (Capítulo 2) proviene de Montería, dentro del mercado tradicional, por lo que sus hallazgos sobre percepción de valor y sensibilidad al precio no deben extrapolarse automáticamente a los mercados de expansión, donde la marca podría competir de forma distinta (posiblemente más por precio y menos por identidad regional)

Marca	Formato	Precio unitario (COP)	Precio por ml (COP/ml)	Canal principal	Segmento objetivo
Costeñita	175 ml, retornable	\$2.000–\$3.500	\$11.4–\$20.0	Tiendas barrio, TaDa, Rappi	Estratos 2–3, región Caribe
Águila	330 ml	\$3.200–\$3.600	\$9,7–\$10,9	Supermercados, tiendas	Estratos 2–4, nacional
Póker	330 ml	\$3.200–\$3.500	\$9,7–\$10,6	Supermercados, tiendas	Estratos 2–4, Bogotá
Andina	300–330 ml	\$2.000–\$2.200	\$6,1–\$7,3	Supermercados, tiendas	Estratos 2–3, nacional
Brunonia (D1)	330 ml	\$1.790–\$2.000	\$5,4–\$6,1	Tiendas D1	Estratos 1–3, bajo costo

Marca	Formato	Precio unitario (COP)	Precio por ml (COP/ml)	Canal principal	Segmento objetivo
Azteca (Ara)	330 ml (paquete de seis)	~\$1.750	~\$5.3	Tiendas Ara	Estratos 1–3, bajo costo
Austen	330 ml	~\$1.890	~\$5.7	Ísimo, descuento	Estratos 2–3, bajo costo
Central (Postobón)	330 ml	~\$2.100	~\$6.4	Ísimo, supermercados	Estratos 2–3

Nota: precios y precio/ml corresponden a rangos observados en canal minorista/e-commerce entre 2025-2026

Costeñita tiene el precio por mililitro más alto entre las cervezas masivas (\$11.4–\$20.0 COP/ml), pero el desembolso absoluto más bajo (\$2.000 COP por unidad), lo que la hace atractiva para consumidores con restricción de liquidez diaria (Paiza, 2026)

Andina, Brunonia y Azteca compiten agresivamente por precio absoluto y por ml, apuntando al mismo segmento socioeconómico pero con formatos más grandes (300–330ml). (*Con Andina, Central Cervecera de Colombia llega a conquistar el mercado - El Diario*, s. f.)

Águila y Póker se posicionan como marcas "premium dentro del mainstream", con precios 60–80% superiores a Costeñita por unidad, pero con menor precio por ml debido al mayor volumen (Garzón González et al., 2026)

Con la evidencia disponible, es razonable plantear como HIPÓTESIS ANALÍTICA (no como hecho confirmado) que Costeñita cumple una función de acceso de bajo desembolso

dentro del portafolio de Bavaria, dado su precio absoluto bajo y su expansión geográfica reciente hacia estratos 2-3 y la región Caribe con apertura a otras ciudades desde 2024. No se encontró, sin embargo, una declaración oficial de Bavaria que confirme esta función como estrategia deliberada de 'marca de entrada' al portafolio; por tanto, se presenta como hipótesis estratégica

Su formato de 175ml es único en el mercado, lo que le permite diferenciarse de Andina, Brunonia y Azteca (todas en 300–330ml), pero la exponen a competencia por precio por ml. (*Cerveza Costeñita 175ml* - Kapikua, s. f.; Paisa, 2026)

La expansión nacional desde 2024 indica que Bavaria ve potencial en replicar el modelo "regional de bajo costo" en otras ciudades, aunque enfrenta intensa competencia de marcas propias de supermercados (D1, Ara) y de Andina. (Guerrero, 2024)

El principal riesgo competitivo es la guerra de precios en el segmento low-cost, donde Brunonia (\$1.790) y Azteca (~\$1.750) tienen ventaja de precio absoluto sobre Costeñita (\$2.000+). (Paisa, 2026)

Competencia indirecta

Cervezas artesanales: Marcas como, Minerva, Temible, con precios de \$6.000–\$15.000 COP por unidad, dirigidas a segmentos premium y jóvenes urbanos. no compiten directamente por precio, pero capturan ocasiones de consumo "especial".

Licores de bajo costo: Aguardiente Néctar, Cristal, ron Caldas, whisky económico Black & White, en estratos 2–3, el aguardiente es sustituto cercano por precio similar por botella 750ml y mayor graduación alcohólica.

Refajos y bebidas alcohólicas listas para beber: Refajo Andina 310ml, six pack 11.000 pesos

refajos de Bavaria Cola & Pola, que compiten por ocasión informal y precio por mililitro

Resumen de la encuesta

Declaración de alcance: los resultados que se presentan a continuación provienen de una muestra pequeña y no probabilística (n=28), aplicada en Montería, Córdoba, con fuerte concentración en consumidores jóvenes (54% entre 18-24 años) que compran principalmente en el canal HORECA (61%). Por tanto, deben leerse como hallazgos EXPLORATORIOS de esta muestra específica, y no deben generalizarse automáticamente al consumidor colombiano de cerveza, ni siquiera al conjunto de la Región Caribe. Los resultados tampoco permiten calcular la elasticidad-precio real de la demanda (que requeriría datos de variación real de precio y cantidad vendida); lo que se reporta es sensibilidad declarada por los propios encuestados

Se aplicó una encuesta de 14 preguntas a 28 consumidores de cerveza en Montería, Córdoba, con el fin de aportar evidencia primaria al análisis de sensibilidad al precio, disposición a pagar y percepción de valor de Costeñita 175 ml. Los cinco hallazgos más relevantes son:

El sabor (4,71/5) y la marca (3,93/5) superan al precio (3,79/5) como criterios generales de elección de cerveza; ningún encuestado señaló el precio como el atributo que más influye específicamente en la compra de Costeñita.

El 68% de la muestra compraría 'sin problema' una cerveza de formato pequeño aunque

su precio por 100 ml fuera más alto que el de un formato estándar, evidencia primaria directa de aceptación de la prima de precio por tamaño reducido (ya identificada con datos secundarios en el diagnóstico documental).

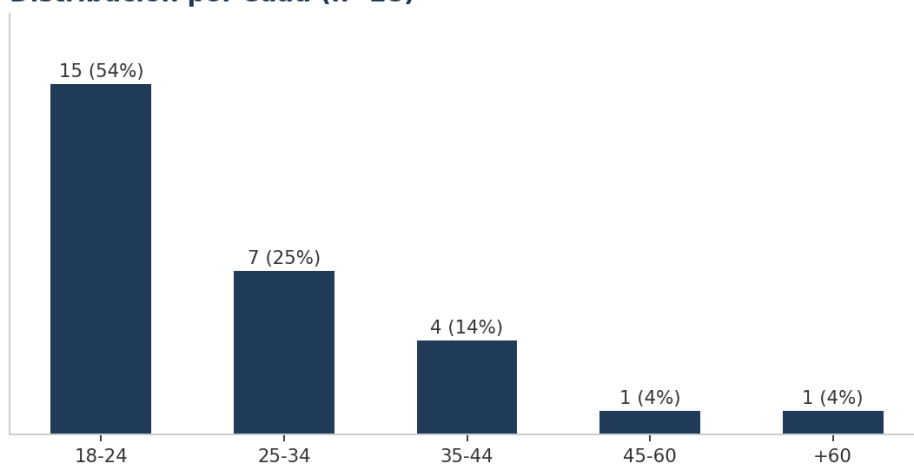
La consciencia del precio normalizado por mililitro es baja-moderada (2,82/5) y se correlaciona negativamente con la percepción de valor y con la percepción de economía quienes menos revisan el precio por ml son quienes mejor perciben el producto.

La relación calidad-precio percibida se asocia fuertemente con la lealtad: a mayor percepción de valor, menor probabilidad declarada de sustituir la marca

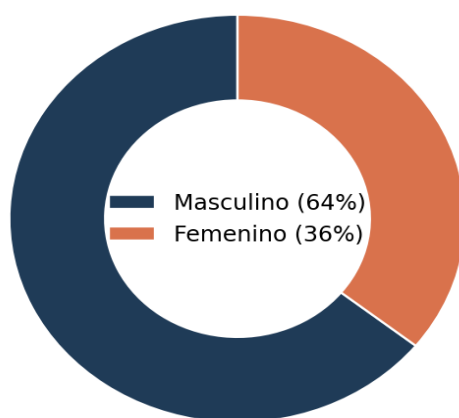
La muestra y está concentrada en jóvenes de 18-24 años (54%) que compran mayoritariamente en el canal HORECA (61%)

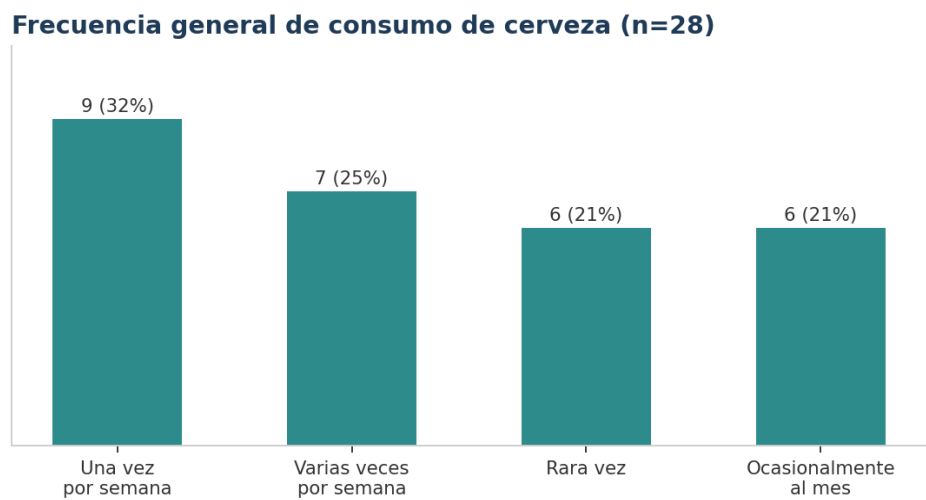
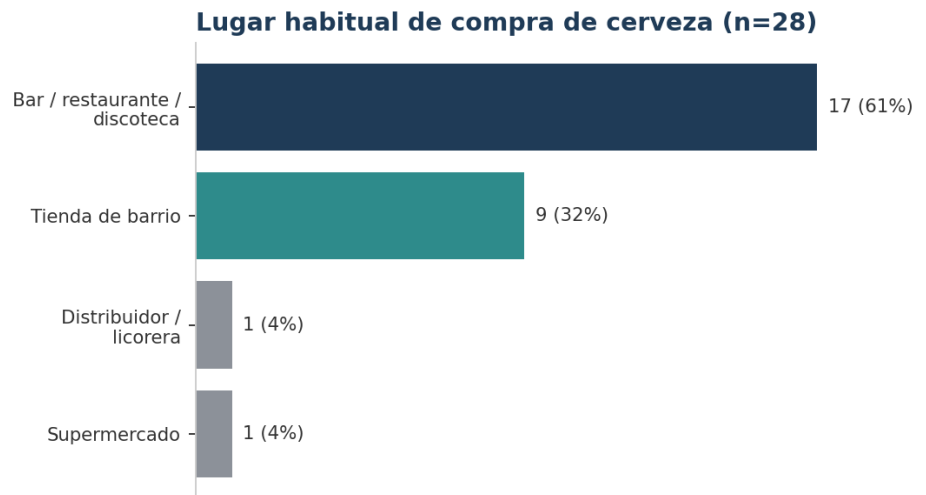
Perfil de la muestra

Distribución por edad (n=28)



Distribución por género (n=28)

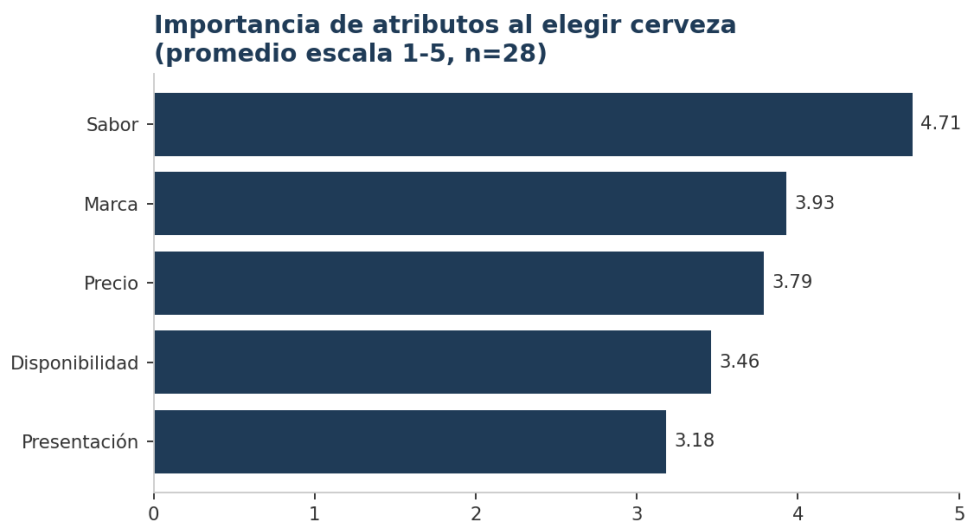




Perfil resultante: consumidor joven 54% entre 18-24 años, mayoritariamente masculino 64%, con consumo de cerveza en general frecuente 57% consume una vez por semana o más, y fuerte concentración en el canal HORECA como lugar habitual de compra

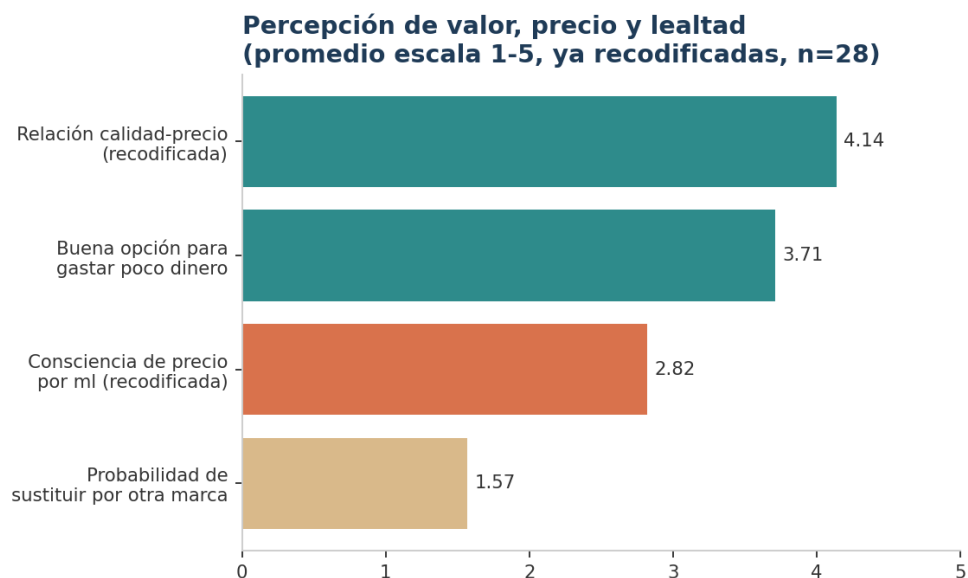
Conocimiento y frecuencia de consumo de Costeñita específicamente: el 57% de la muestra la consume 'ocasionalmente' y el 43% frecuentemente no se registraron consumidores que no conocieran la marca, lo cual es coherente con tratarse de su mercado de origen

Comportamiento general de compra de cerveza



El sabor 4,71/5 es el atributo más importante en la elección general de cerveza, seguido de la marca 3,93/5 y el precio 3,79/5. La disponibilidad 3,46/5 y la presentación 3,18/5 ocupan los últimos lugares. Esto sugiere que, aunque el precio es relevante, no es el criterio dominante de decisión en esta muestra — un matiz importante frente a la hipótesis inicial de que el precio sería el eje central de la elección de una cerveza económica

Sensibilidad al precio y percepción de valor



Consciencia de precio normalizado vs percepción de valor

La consciencia de precio por mililitro es baja-moderada 2,82/5 : la mayoría de los encuestados no revisa activamente cuánto pagaría por una cantidad equivalente en un formato más grande al comprar el formato pequeño. En contraste, la percepción de que Costeñita ofrece una buena relación calidad/cantidad-precio es alta 4,14/5

Relación analizada	Lectura
Consciencia de precio/ml vs. relación calidad-precio percibida	A mayor consciencia del precio por ml, menor percepción de buena relación calidad-precio

Relación analizada	Lectura
Consciencia de precio/ml vs. 'buena opción para ahorrar'	Quienes más comparan el precio por ml tienden a estar menos de acuerdo en que Costeñita ayuda a ahorrar
Relación calidad-precio percibida vs. probabilidad de sustituir la marca	A mayor percepción de valor, menor probabilidad declarada de cambiar de marca (indicio de lealtad ligada al valor, no solo al precio)

Estos tres patrones, leídos en conjunto, respaldan la hipótesis central del diagnóstico documental: la percepción positiva de Costeñita no depende de que el consumidor haya comparado activamente su precio por mililitro frente a la competencia; de hecho, quienes sí lo comparan tienden a percibir menos valor y menos ahorro. La 'ilusión de economía' del precio absoluto bajo parece sostenerse, en parte, gracias a la baja consciencia del precio normalizado

Nota de interpretación estadística: los coeficientes de correlación reportados ($r=-0,43$; $r=-0,40$; $r=-0,64$) se calcularon sobre una muestra de apenas $n=28$ observaciones y deben interpretarse como asociaciones exploratorias, no como relaciones causales ni como estimaciones precisas de la población. Un cambio de pocas observaciones podría alterar sustancialmente estos coeficientes; se presentan para identificar patrones dignos de investigación futura con muestras más grandes, no como evidencia concluyente.

Aceptación directa de la prima de precio por tamaño

Ante la pregunta directa de si comprarían una cerveza de formato pequeño aunque su precio por 100 ml fuera más alto que el de un formato estándar, el 68% (19 de 28) respondió que sí 'sin problema', el 29% (8 de 28) 'lo pensaría', y solo el 4% (1 de 28) no lo haría. Esta es la evidencia primaria más directa del informe: confirma, con datos propios, la aceptación práctica del fenómeno de precio por tamaño detectado con datos secundarios de mercado

Disposición a pagar: modelo de Van Westendorp ampliado

Se amplió la encuesta original con tres preguntas adicionales (umbrales de 'demasiado barata', 'barata' y 'demasiado cara'), que junto con el umbral de 'cara' ya recolectado, permiten construir las cuatro curvas de la técnica de Van Westendorp (Price Sensitivity Meter). Se aplicó a los mismos 28 encuestados.

Precio (COP)	% Demasiado barata	% Barata	% Cara	% Demasiado cara
\$2.000	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%
\$2.250	3,6%	100,0%	0,0%	0,0%
\$2.500	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
\$3.000-\$3.500	0,0%	60,7%	0,0%	0,0%
\$3.750-\$4.250	0,0%	3,6%	0,0%	0,0%
\$4.500-\$5.000	0,0%	0,0%-3,6%	46,4%	0,0%
\$5.500-\$6.000	0,0%	0,0%	46,4%	35,7%
\$6.500 o más	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%

Nota metodológica: dado que las preguntas usaron rangos cerrados (no precio exacto) y n=28, cada respondiente se representó mediante el punto medio de su rango seleccionado. El precio '6.000 o más' de la pregunta de 'cara' es abierto y se aproximó a \$6.500 como supuesto conservador, declarado explícitamente

Hallazgo 1 — Zona de no objeción

Entre \$2.500 y \$4.300 COP, las cuatro curvas alcanzan simultáneamente su punto más bajo: ningún encuestado considera ese rango 'demasiado barato' ni todavía 'caro'. Esta zona de no objeción es un resultado más robusto y honesto, dado el tamaño de muestra, que un único 'precio óptimo' puntual — las curvas construidas con n=28 y rangos amplios producen mesetas escalonadas en lugar de cruces limpios en un solo punto

Hallazgo 2 — El precio sugerido oficial está en el límite del umbral de 'demasiado barato'

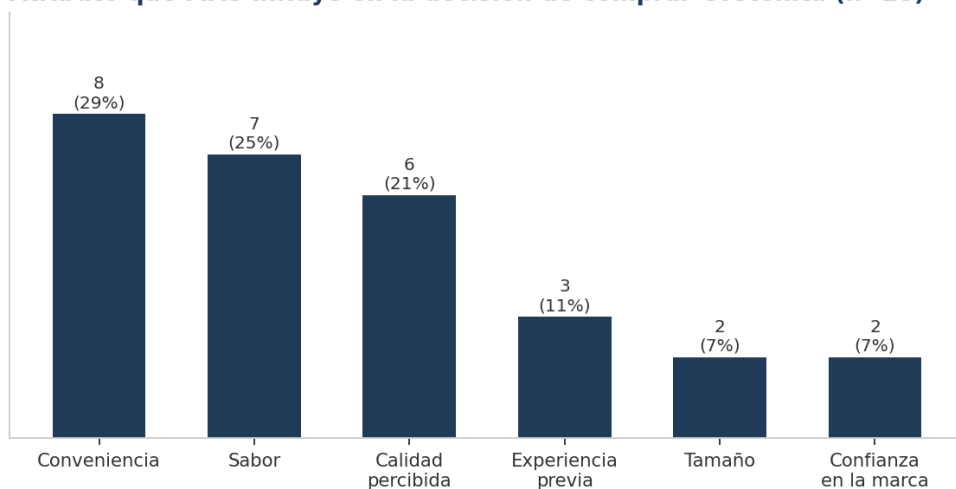
El 100% de la muestra considera 'demasiado barato' cualquier precio por debajo de \$2.000, cifra que cae a casi 0% apenas se sube a \$2.250. Esto significa que el precio sugerido oficial de Bavaria (\$2.000) se ubica justo en el borde del umbral en el que empiezan a generarse dudas sobre la calidad del producto por percepción de precio excesivamente bajo. Esto sugiere que Bavaria podría tener margen para incrementar el precio sin generar resistencia del consumidor, e incluso podría estar dejando valor sin capturar al mantenerlo tan bajo

Limitación metodológica de este análisis

Con solo 28 respuestas y rangos de precio amplios (\$500-\$1.000 cada uno), varias personas coincidieron en los mismos rangos, generando curvas escalonadas en vez de continuas. Los 'cruces' matemáticos entre curvas en este caso caen en zonas donde ambas curvas ya están en 0% (una coincidencia de meseta, no un cruce real e informativo). Por ello, este trabajo reporta la zona de no objeción (\$2.500-\$4.300) en lugar de un precio óptimo puntual, y este resultado debe interpretarse como una aproximación exploratoria, no como una estimación estadísticamente precisa del precio óptimo de mercado

Atributo dominante en la decisión de compra de Costeñita

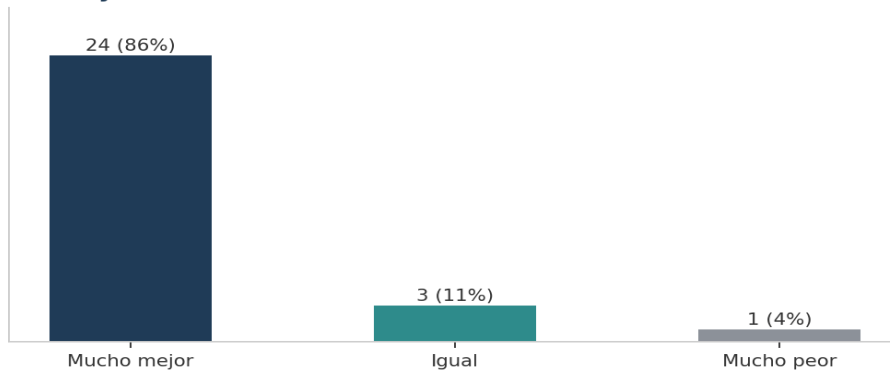
Atributo que MÁS influye en la decisión de comprar Costeñita (n=28)



Ningún encuestado señaló el precio como el atributo que más influye en su decisión de comprar Costeñita específicamente. Los tres primeros lugares son conveniencia de consumo 29%, sabor 25% y calidad percibida 21%, tamaño del envase y confianza en la marca comparten el último lugar 7% cada uno. Este resultado matiza la hipótesis inicial del diagnóstico documental sobre el papel central del bajo desembolso como driver de compra, y debe interpretarse con cautela dado el sesgo de la muestra hacia el canal HORECA y hacia el mercado de origen de la marca, donde factores identitarios y de costumbre pueden pesar más que en mercados nuevos

Calidad percibida frente a la competencia directa

Calidad percibida de Costeñita frente a Águila, Póker y Andina (n=28)



El 86% considera que la calidad de Costeñita es 'mucho mejor' que la de Águila, Póker o Andina; el 11% la considera 'igual' y solo el 4% 'mucho peor'. Dado el fuerte sesgo hacia una valoración positiva y el hecho de tratarse del mercado de origen de la marca, este resultado probablemente refleja lealtad de marca

Percepción del tamaño de 175 ml

El 64% 18 de 28 considera el tamaño 'adecuado para consumo individual rápido'; el 36% 10 de 28 cree que 'podría ser más grande sin afectar su decisión de compra'. Ningún encuestado lo calificó como 'demasiado pequeño'. El tamaño reducido no se percibe, en esta muestra, como una limitación relevante del producto

Síntesis frente a los objetivos del Capítulo 2

Objetivo de investigación	Hallazgo principal
Sensibilidad al precio	Moderada: el precio es el 3er atributo en importancia general (3,79/5), por debajo de sabor y marca; 68% acepta pagar más por ml a cambio del formato pequeño
Disposición a pagar	El umbral de 'precio caro' reportado (\$5.000-\$6.000+) supera ampliamente el precio sugerido oficial (\$2.000) y varía fuertemente según el canal de compra
Percepción de valor	Alta (4,14/5), pero inversamente relacionada con la consciencia de precio por ml ($r=-0,43$): el valor percibido no depende de comparar el precio normalizado
Factores psicológicos / lealtad	Baja consciencia de precio por ml (2,82/5); alta lealtad declarada (baja probabilidad de sustitución, 1,57/5), fuertemente asociada a la percepción de valor ($r=-0,64$)
Intención y preferencias de compra	Conveniencia, sabor y calidad percibida son los drivers dominantes; el precio no fue señalado como driver principal por ningún encuestado

Conclusión general: el consumidor de esta muestra no analiza activamente el precio normalizado por mililitro, valora a Costeñita principalmente por atributos distintos al precio (conveniencia, sabor, calidad percibida), y acepta explícitamente pagar una prima de precio por mililitro a cambio del formato pequeño. Esto valida empíricamente, a nivel exploratorio y para el mercado tradicional de la marca, la 'paradoja de pricing' identificada previamente: precio absoluto bajo, pero un valor percibido que no depende centralmente de ese precio bajo. Queda como pregunta abierta para investigación futura si este mismo patrón se replica en los mercados de expansión reciente de la marca, donde el consumidor no comparte necesariamente el mismo vínculo identitario

Nota: los datos financieros de esta sección provienen del Estado de Resultados auditado de Bavaria & Cía S.C.A. (2024, PwC), disponible en bavaria.co/informes-bavaria y en el sistema SIIS de la Superintendencia de Sociedades. Donde no existe información pública específica de Costeñita, se declaran explícitamente los supuestos utilizados, siguiendo el marco de estimación Top-Down aceptado en la literatura de contabilidad gerencial (Horngren, Datar & Rajan) para casos en que la información por producto es confidencial

Participación de Costeñita en el volumen de Bavaria

Se adopta como hipótesis de trabajo que Costeñita representa aproximadamente el 8,5% del volumen comercializado por Bavaria (rango de sensibilidad explorado: 2%-10%). Esta cifra NO proviene de una fuente pública verificable Bavaria no desagrega su volumen por marca y debe entenderse como un supuesto explícito de este modelo, no como un dato confirmado.

Estructura de costos (dato real de Bavaria & Cía S.C.A., 2024)

Cuenta	Millones COP	% de ingresos	Tipo de dato
Ingresos ordinarios	6.923.195	100,0%	A. Dato real
Costo de producción	2.792.965	40,3%	A. Dato real
Costos variables (reportados)	442.582	6,4%	A. Dato real
Gastos de distribución	336.825	4,9%	A. Dato real
Gastos de mercadeo	251.782	3,6%	A. Dato real
Gastos fijos (administrativos)	891.646	12,9%	A. Dato real
Gastos financieros, netos	1.024.852	14,8%	A. Dato real

La partición de 'Costo de producción' entre componente variable y fijo (65%/35% en el

escenario base) es un SUPUESTO del analista, no un dato de Bavaria, y se somete a sensibilidad (50/50 a 80/20) más adelante

Margen de contribución unitario (escenario base: participación 8,5% (rango de sensibilidad 2%-10%), partición 65/35)

Indicador	Valor estimado	Tipo de dato
CVU (costo variable unitario)	\$561	B. Estimación
MCU (margen de contribución unitario)	\$1.159 (67,4%)	B. Estimación
CFU operativo (costo fijo unitario)	\$207	B. Estimación
CTU operativo (costo total unitario)	\$768	B. Estimación

Punto de equilibrio operativo y financiero

Participación	Volumen anual estimado	PE operativo	PE financiero
8,5% (central)	≈1.211 M und.	17,9% del volumen (≈216 M und.)	24,1% del volumen (≈292 M und.)
2% (conservador)	≈285 M und.	17,9% del volumen	24,1% del volumen
10% (optimista)	≈1.424 M und.	17,9% del volumen	24,1% del volumen

el punto de equilibrio como % del volumen es independiente del supuesto de participación (siempre 17,9% operativo / 24,1% financiero), porque la asignación proporcional al volumen hace que ese porcentaje converja al de la compañía completa

Fijación de precios Cost-Plus Pricing

Fórmula: Precio de referencia bajo margen deseado = $CTU \times (1 + \% \text{ Markup})$ no es un 'precio mínimo económico' real; es un punto de referencia bajo un margen deseado hipotético, calculado sobre un CTU estimado

Markup	Precio base (CTU operativo=\$768)
25%	\$960
30%	\$998
35%	\$1.036

el precio base estimado (\$960-\$1.036) NO debe interpretarse como el costo real de producir una Costeñita, sino como una simulación construida a partir de supuestos declarados (participación de volumen, partición fijo/variable) que no pueden verificarse con información pública. el ctu de \$768 es una estimación derivada, no una cifra contable de Bavaria. Bajo estos supuestos, el precio neto que recibe Bavaria (\$1.720) se ubica muy por encima de esa estimación, lo que sugiere un margen relativo amplio — pero esta conclusión depende enteramente de la validez de los supuestos y no constituye una confirmación de la rentabilidad real de la línea.

Análisis de sensibilidad: tres escenarios

Escenario	Participación	Partición costo producción	CVU	MCU (%)	CTU operativo
Conservador	2%	80% var. / 20% fijo	\$665	\$1.055 (61,3%)	\$843
Base	8,5%	65% var. / 35% fijo	\$561	\$1.159 (67,4%)	\$768
Optimista	10%	50% var. / 50% fijo	\$457	\$1.263 (73,4%)	\$693

Nota sobre el criterio de asignación de costos fijos

Este modelo divide el 100% de los costos fijos consolidados de Bavaria proporcionalmente al volumen estimado de Costeñita (costeo por absorción total). Existen criterios alternativos —por ejemplo, asignar solo los costos fijos directamente trazables a la línea (costeo directo)— que darían resultados distintos. Se adopta el costeo por absorción por ser el único calculable con información pública, y se declara esto como limitación metodológica explícita, no como el único criterio correcto.

Sobre la hipótesis de subsidio entre marcas

No se debe afirmar como hecho que las marcas premium de Bavaria (p. ej. Club Colombia) subsidian financieramente a Costeñita. Esta es, a lo sumo, una hipótesis estratégica plausible dentro de la gestión de un portafolio multimarca, pero su comprobación requeriría información financiera interna de Bavaria por marca, que no está disponible públicamente

Escenarios combinados: participación $\times$ partición de costos

Se cruzan los tres niveles de participación con los tres niveles de partición fijo/variable, generando una matriz de 9 combinaciones, manteniendo constante el PVR neto (\$1.720)

Participación	Partición costo prod. (var./fijo)	CVU	MCU	CTU	PE (unidades)	PE (% volumen)
2%	50/50	\$457	\$1.263	\$693	53,3 M	18,7%
2%	65/35	\$561	\$1.159	\$768	50,9 M	17,9%
2%	80/20	\$665	\$1.055	\$843	47,9 M	16,8%
8,5%	50/50	\$457	\$1.263	\$693	226,5 M	18,7%
8,5%	65/35	\$561	\$1.159	\$768	216,1 M	17,9%
8,5%	80/20	\$665	\$1.055	\$843	203,7 M	16,8%
10%	50/50	\$457	\$1.263	\$693	266,5 M	18,7%
10%	65/35	\$561	\$1.159	\$768	254,3 M	17,9%
10%	80/20	\$665	\$1.055	\$843	239,6 M	16,8%

Confirmación de robustez: el CVU, MCU y CTU dependen ÚNICAMENTE de la partición de costos, no de la participación de volumen (por eso se repiten idénticos en cada bloque de participación). La participación solo afecta la escala absoluta (unidades). En los 9 escenarios, el CTU nunca supera \$843, muy por debajo del PVR neto de \$1.720

Integración de los Capítulos 1, 2 y 3

Etapas	Resultado que aporta	Cómo alimenta la siguiente etapa
Cap. 1 — Diagnóstico y competencia	Bavaria tiene posición dominante (92%-99% según año, SIC); Costeñita es el formato más pequeño y de menor precio absoluto; su precio por ml es igual o superior al de marcas mainstream	Define que el problema no es de participación de mercado, sino de coherencia entre precio absoluto y precio por ml — la pregunta que el Cap. 2 debe investigar en el consumidor
Cap. 2 — Consumidor y disposición a pagar	El consumidor de la muestra no revisa activamente el precio por ml (2,82/5); percibe alto valor (4,14/5); el precio no es el driver dominante de compra	Explica por qué Bavaria podría sostener un precio por ml relativamente alto sin erosionar la demanda — variable de comportamiento que el Cap. 3 necesita para evaluar sostenibilidad
Cap. 3 — Costos y viabilidad financiera	Bajo los supuestos declarados, el PVR neto (\$1.720) supera ampliamente el CTU estimado (\$693-\$843 según escenario)	Cuantifica en pesos la brecha entre lo que el consumidor acepta (Cap. 2) y lo que cuesta producir y distribuir (Cap. 3), bajo supuestos explícitos

Recomendación Estratégica Final

No es posible determinar un precio único y definitivo con la evidencia disponible, dado que el modelo financiero depende de supuestos no verificables públicamente y la evidencia de consumidor es exploratoria. Se presenta, en cambio, una recomendación estructurada

Elemento	Propuesta
-----------------	------------------

Rango de precio recomendado	Precios AL CONSUMIDOR (retail), no netos de Bavaria. Mantener \$2.000 como piso en el mercado tradicional. Para mercados de expansión, la zona de no objeción del Capítulo 2 comienza en \$2.500 (no antes); por tanto, un precio de \$2.300-\$2.400 se sitúa DELIBERADAMENTE por debajo de esa zona, como margen de seguridad ante la incertidumbre de la muestra (n=28, exploratoria, un solo canal HORECA-dominante) y para evitar el riesgo de sobreestimar la disposición a pagar. Este rango debe entenderse como un punto de partida conservador para pruebas piloto (ver Sección 'Estrategia de prueba de precios por canal'), no como el precio final recomendado; \$2.500 podría evaluarse en una segunda fase si la prueba piloto no muestra resistencia del consumidor.
Canal de aplicación	Precio bajo en canal tradicional/tienda de barrio; precio ligeramente superior en e-commerce y HORECA
Segmento objetivo	Prioritariamente el consumidor con vínculo previo (Región Caribe); tratar la expansión nacional como segmento distinto a validar
Escenario financiero de referencia	Escenario base (participación 8,5%-9%, partición 65/35)
Riesgos principales	(1) Los supuestos de participación y estructura de costos no están verificados; (2) la muestra de consumidor es pequeña y geográficamente concentrada; (3) un incremento de precio podría afectar más a consumidores del mercado tradicional, no capturados en la muestra HORECA-dominante del Cap. 2

Referencias

AB InBev. (s.f.). *Colombia: Bavaria invests in new brewery to drive long-term growth*. <https://www.ab-inbev.com/news-media/beer-brewing/colombia-bavaria-invests-in-new-brewery-to-drive-long-term-growth>

Bavaria. (s.f.-a). *Bavaria continúa apostando por Colombia: anuncia inversión de más de 413 millones de dólares en una nueva cervecería*. <https://www.bavaria.co/bavaria-contin%C3%BAa-apostando-por-colombia-anuncia-inversi%C3%B3n-de-m%C3%A1s-de-413-millones-de-d%C3%B3lares-en-una>

Bavaria. (s.f.-b). *Historia*. <https://www.bavaria.co/acerca-de-nosotros/historia-bavaria>

Bloomberg Línea. (2022, 27 de abril). *Bavaria contra Central Cervecera: los orígenes de la disputa cervecera en Colombia*. <https://www.bloomberglinea.com/2022/04/27/bavaria-contra-central-cervecera-los-origenes-de-la-disputa-cervecera-en-colombia/>

El Tiempo. (2020, 1 de noviembre). *Alianza Bavaria Coca-Cola caliente lucha en el mercado cervecero de Colombia*. <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/alianza-bavaria-coca-cola-caliente-lucha-en-el-mercado-cervezero-de-colombia-546457>

Kantar. (2025). *Cerveza en Colombia: lo que revelan los nuevos datos de consumo*. <https://www.kantar.com/latin-america/Inspiracion/Consumidor/2025/Cerveza-en-Colombia-lo-que-revelan-los-nuevos-datos-de-consumo>

Portafolio. (2024, 18 de mayo). *Bavaria anuncia la llegada de la cerveza Costeñita a más regiones del país*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/bavaria-anuncia-la-llegada-de-la-cerveza-costenita-a-mas-regiones-del-pais-605010>

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (s.f.). *Cost accounting: A managerial emphasis*. Pearson

