



TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Análisis de la percepción de valor y formulación de una estrategia de precios para los productos artesanales de Pan & Alma.

Corporación Universitaria Remington.

Seminario de Investigación y Estrategia de Precio.

Administración de Negocios Internacionales

Brayan Cardona.

Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.

2026

Tabla de contenido

1.	Diagnóstico organizacional y del entorno.....	8
1.1	Problema actual de pricing.....	8
1.1.1	Identificación de la empresa	9
1.1.2	Actividad económica principal	10
1.1.3	Tamaño empresarial.....	11
1.1.4	Modelo de negocio.....	12
1.2	Identificación del producto objeto de estudio	13
1.2.1	Producto seleccionado	13
1.2.2	Líneas de producto.....	17
1.3	Análisis del mercado objetivo.....	18
1.3.1	Delimitación geográfica.....	18
1.3.2	Segmentación demográfica.....	18
1.3.3	Segmentación geográfica	19
1.4	Benchmarking y análisis de la competencia	20
1.4.1	Competencia directa y productos comparables.....	20
1.4.2	Comparación competitiva de productos equivalentes.....	21
1.4.3	Criterios de validación del benchmarking competitivo	22
1.4.4	Posición preliminar de Pan & Alma frente al mercado	23
2.	Investigación de Mercados y Comportamiento del Consumidor.....	24
2.1	Aplicación de métodos de investigación de precios	24
2.1.1	Población, muestra y características de los participantes	24
2.1.2	Características de los participantes	25
2.1.3	Procedimiento de aplicación.....	25
2.2	Sensibilidad al precio.....	26
2.3	Disposición a pagar por el Pan Criollo Tradicional.....	27
2.4	Disposición a pagar por el Pan Criollo Premium.....	28
2.5	Diferencial de precio aceptado por atributos Premium.....	29
2.6	Disposición adicional a pagar por empaque biodegradable.....	30
3.	Estructura Financiera y Determinación del Precio Base.....	32

3.1	Clasificación detallada de los costos fijos y variables asociados a la producción y comercialización.	32
3.2	Cálculo del punto de equilibrio operativo y financiero.	33
3.3	Determinación del margen de contribución por unidad.....	35
3.4	Aplicación de métodos de fijación de precios basados en costos (Cost-Plus Pricing) para establecer el precio base mínimo de sostenibilidad.	36
4.	Formulación de la Estrategia Competitiva de Precios	39
4.1	Propuesta de la estrategia de precios seleccionada (Ej. descremación, penetración, precios basados en valor, o estrategias dinámicas/digitales).....	39
4.2	Diseño de políticas comerciales complementarias (escala de descuentos, promociones, bonificaciones o discriminación de precios).	41
4.3	Justificación de cómo la estrategia propuesta maximiza la rentabilidad financiera y la competitividad en el mercado.	44
5.	Conclusión	47
6.	Referencias.....	48
7.	Anexos	49

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Estandarización técnica de las líneas principales de Pan & Alma</i>	14
Tabla 2 <i>Atributos</i>	16
Tabla 3 <i>Línea de productos</i>	17
Tabla 4 <i>Comparación competitiva</i>	21
Tabla 5 <i>Distribución geográfica de la muestra</i>	24
Tabla 6 <i>Características generales de los participantes</i>	25
Tabla 7 <i>Umbrales predominantes de sensibilidad al precio</i>	26
Tabla 8 <i>Intención de compra del Pan Criollo Tradicional según precio</i>	27
Tabla 9 <i>Intención de compra del Pan Criollo Premium según precio</i>	28
Tabla 10 <i>Diferencial adicional aceptado por la presentación Premium</i>	29
Tabla 11 <i>Disposición adicional a pagar por empaque biodegradable</i>	31
Tabla 12 <i>Costos variables de producción por línea</i>	32
Tabla 13 <i>Costos fijos operativos anuales</i>	32
Tabla 14 <i>Punto de equilibrio de Pan & Alma</i>	35
Tabla 15 <i>Margen de contribución unitario</i>	36
Tabla 16 <i>Precio piso por producto</i>	37
Tabla 17 <i>Determinación del precio base mediante Cost-Plus Pricing</i>	37
Tabla 18 <i>Estrategia de precios propuesta para Pan & Alma</i>	40
Tabla 19 <i>Propuesta de combos para consumidor final</i>	41
Tabla 20 <i>Escala propuesta de descuentos comerciales</i>	42
Tabla 21 <i>Comparación del margen de contribución bajo la estrategia propuesta</i>	45

Lista de anexos

Anexo 1 <i>Diseño de empaques</i>	49
Anexo 2 <i>Campaña promocional</i>	49
Anexo 3 <i>Diseño en página web</i>	50
Anexo 4 <i>Marca</i>	51

Agradecimiento

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a Dios por permitirnos culminar satisfactoriamente este proceso académico. De igual manera, agradecemos a nuestros docentes por su orientación, acompañamiento y aportes durante el desarrollo de este trabajo, así como a la institución universitaria por brindarnos los espacios y herramientas necesarias para fortalecer nuestra formación profesional.

Asimismo, extendemos nuestro agradecimiento a nuestras familias y compañeros de grupo, quienes con su apoyo, compromiso y motivación contribuyeron al logro de los objetivos propuestos. Finalmente, agradecemos a todas las personas que, de manera directa o indirecta, aportaron conocimientos, experiencias y recomendaciones que enriquecieron el desarrollo de esta investigación.

Resumen

XXXX

1. Diagnóstico organizacional y del entorno

El presente capítulo desarrolla el diagnóstico organizacional y comercial de Pan & Alma, emprendimiento proyectado para la producción y comercialización de pan criollo artesanal en el municipio de Palmito, Sucre. El análisis se concentra en la caracterización de la empresa, la identificación del producto objeto de estudio, la delimitación del mercado objetivo, la segmentación de los clientes según el valor percibido y la comparación de la propuesta frente a los principales competidores directos e indirectos.

El diagnóstico permite establecer la posición inicial del negocio dentro del mercado de productos de panadería de Palmito y Sincelejo. Asimismo, facilita reconocer los atributos por los cuales los consumidores podrían preferir la marca y aceptar un determinado nivel de precios. Por tanto, este capítulo constituye la base para el posterior análisis de disposición a pagar, sensibilidad al precio, elasticidad de la demanda y formulación de una estrategia de precios coherente con la propuesta de valor de Pan & Alma.

1.1 Problema actual de pricing

Pan & Alma corresponde a un emprendimiento proyectado que aún se encuentra en etapa de estructuración comercial. Por esta razón, la empresa no dispone todavía de un precio de venta consolidado a partir de un historial propio de transacciones en el mercado. El plan de negocio elaborado previamente contiene diferentes referencias de precio construidas con fines de evaluación: para el pan criollo tradicional se trabajó con un precio de venta de \$3.000 en la estructura de costos y, posteriormente, con un precio sugerido de \$3.600 mediante una metodología que ponderó el precio de la competencia y el valor percibido. Para la línea premium se utilizaron valores de \$4.000 y \$5.400, respectivamente. Estas diferencias evidencian que el precio todavía corresponde a una decisión proyectada y no a un valor validado de manera definitiva por el mercado.

El problema de pricing surge, por tanto, de la incertidumbre existente acerca del nivel de precio que permita equilibrar tres condiciones simultáneas: cubrir los costos de producción y comercialización, conservar la competitividad frente a otras alternativas de

panadería disponibles en Palmito y Sincelejo, y capturar adecuadamente el valor que los consumidores atribuyen a elementos diferenciadores como la elaboración artesanal, el sabor tradicional, la identidad regional, el empaque biodegradable y los canales digitales de compra.

Esta situación adquiere mayor relevancia porque fijar un precio únicamente a partir del costo puede llevar a subvalorar los atributos diferenciales del producto, mientras que establecerlo principalmente desde el valor percibido, sin conocer la disposición real de pago del consumidor, podría ubicar a Pan & Alma por encima del umbral de aceptación de algunos segmentos. En ambos casos existen riesgos para el emprendimiento: un precio demasiado bajo puede reducir el margen de contribución y afectar la sostenibilidad financiera, mientras que un precio elevado puede disminuir la intención de compra, la frecuencia de consumo y la penetración inicial de la marca.

En consecuencia, el problema central de pricing consiste en que Pan & Alma no cuenta aún con evidencia suficiente para determinar cuál es el precio que representa de manera adecuada el valor percibido por el consumidor y que, al mismo tiempo, resulte competitivo y financieramente sostenible.

1.1.1 Identificación de la empresa

Pan & Alma es una iniciativa empresarial orientada a la creación de una unidad productiva dedicada a la elaboración y comercialización de pan criollo artesanal. Su operación inicial se proyecta en el municipio de Palmito, departamento de Sucre, con posibilidades de expansión progresiva hacia Sincelejo y otros municipios cercanos.

La formulación original de Pan & Alma parte de la hipótesis de que existe una oportunidad para diferenciar una oferta de panadería artesanal mediante atributos como el sabor tradicional, la identidad regional, la presentación sostenible y la comercialización digital. Esta apreciación corresponde al planteamiento desarrollado en el plan de negocio previo y, por tanto, debe diferenciarse de los resultados que se obtengan en el presente estudio de precios. La existencia, intensidad y características de dicha oportunidad deberán contrastarse mediante información observable del mercado de Palmito y Sincelejo,

particularmente a través del análisis de establecimientos competidores, precios publicados o verificados y percepción de potenciales consumidores.

Sector económico

Pan & Alma pertenece al **sector secundario de la economía**, específicamente a la industria de transformación de alimentos, debido a que convierte materias primas como harina, queso, huevos, mantequilla, levadura y otros ingredientes en productos de panadería listos para el consumo.

De manera más específica, la empresa se ubica dentro del sector de:

- Elaboración de productos de panadería.
- Producción artesanal de alimentos.
- Comercialización minorista de productos alimenticios.
- Distribución de productos de panadería a establecimientos comerciales.

1.1.2 Actividad económica principal

La actividad principal de Pan & Alma consiste en la producción y comercialización de pan criollo artesanal, elaborado mediante técnicas tradicionales y presentado en empaques biodegradables.

La operación contempla las siguientes actividades:

1. Selección y compra de materias primas.
2. Preparación y mezcla de los ingredientes.
3. Amasado y fermentación.
4. Moldeado de las unidades.
5. Horneado.
6. Enfriamiento.
7. Control de calidad.
8. Empaque y etiquetado.
9. Comercialización directa.
10. Distribución a consumidores y establecimientos comerciales.

La empresa no pretende desarrollar un modelo de producción industrial masiva. Su enfoque se basa en conservar el carácter artesanal del producto, aunque respaldado por equipos como horno industrial, amasadora, mesa de acero inoxidable, selladora térmica y herramientas digitales para la administración de pedidos e inventarios.

1.1.3 Tamaño empresarial

Pan & Alma se proyecta como una microempresa del sector manufacturero, teniendo en cuenta la naturaleza de su actividad económica y la escala prevista para el inicio de sus operaciones. Esta clasificación debe diferenciarse de una apreciación basada exclusivamente en el número de trabajadores, debido a que la normatividad colombiana vigente establece como criterio principal los ingresos por actividades ordinarias anuales.

De acuerdo con el Decreto 957 de 2019, que reglamentó los criterios de clasificación del tamaño empresarial en Colombia, las empresas se clasifican como micro, pequeñas, medianas o grandes según sus ingresos por actividades ordinarias anuales y el sector económico al cual pertenecen. Para el sector manufacturero, se considera microempresa aquella cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean inferiores o iguales a 23.563 UVT (Presidencia de la República de Colombia, 2019).

Pan & Alma pertenece principalmente al sector manufacturero porque su actividad central implica la transformación de materias primas (harina, queso costeño, mantequilla, levadura, azúcar, sal y agua) en un producto alimenticio terminado. En consecuencia, el umbral aplicable para establecer su tamaño empresarial corresponde al definido para este sector.

Debe precisarse que Pan & Alma se encuentra todavía en fase de estructuración y, por tanto, no dispone de ingresos históricos anuales provenientes de una operación comercial consolidada. Su clasificación como microempresa corresponde entonces al tamaño proyectado del emprendimiento y deberá verificarse posteriormente con los ingresos efectivamente obtenidos durante su operación.

Desde el punto de vista operativo, esta clasificación también resulta coherente con la dimensión inicial planteada para el negocio. El plan de producción previo proyectó un

lote compuesto por 1.400 unidades de Pan Criollo Tradicional y 600 unidades de Pan Criollo Premium, para un total de 2.000 unidades en el escenario productivo analizado. Asimismo, la estructura organizacional prevista es reducida y funcional, encabezada por un gerente-propietario y apoyada por las áreas de producción y calidad, comercial y marketing, y apoyo operativo.

Por consiguiente, Pan & Alma no se plantea inicialmente como una organización de producción industrial masiva, sino como una unidad empresarial artesanal de pequeña escala, con capacidad de crecimiento gradual. La expansión dependerá del comportamiento de la demanda, el posicionamiento de la marca, la capacidad productiva, la incorporación de clientes comerciales y los resultados financieros obtenidos una vez comience la operación.

1.1.4 Modelo de negocio

El modelo de Pan & Alma combina relaciones **B2C** y **B2B**.

Modelo B2C

La relación B2C, es decir, de empresa a consumidor final, se desarrolla mediante:

- Venta directa en el punto físico.
- Pedidos por redes sociales.
- Pedidos mediante Landing Page.
- Servicio a domicilio.
- Promociones y combos familiares.
- Ventas en ferias y eventos locales.

Este modelo permite establecer una comunicación directa con el comprador, obtener retroalimentación sobre el producto y fortalecer la fidelización.

Modelo B2B

La relación B2B, de empresa a empresa, comprende la comercialización de productos a:

- Tiendas.

- Cafeterías.
- Minimercados.
- Restaurantes.
- Distribuidores locales.
- Empresas que requieran obsequios gastronómicos.
- Establecimientos interesados en productos artesanales.

Propuesta general de valor

La propuesta de valor de Pan & Alma consiste en ofrecer:

Pan criollo artesanal, fresco y elaborado con técnicas tradicionales, presentado en empaques biodegradables y comercializado mediante una experiencia cercana, confiable y apoyada por canales digitales.

Esta propuesta se sostiene en cinco elementos:

1. **Sabor tradicional:** conservación de características propias del pan criollo y de la gastronomía regional.
2. **Elaboración artesanal:** producción en lotes controlados, con atención a la textura, cocción y frescura.
3. **Identidad local:** relación del producto con la cultura y los sabores del Caribe colombiano.
4. **Presentación sostenible:** uso de empaques biodegradables como alternativa a materiales plásticos convencionales.
5. **Comercialización moderna:** utilización de redes sociales, Landing Page, pagos digitales y atención directa al cliente.

1.2 Identificación del producto objeto de estudio

1.2.1 Producto seleccionado

El producto objeto de estudio es el pan criollo artesanal Pan & Alma, específicamente en sus presentaciones tradicional y premium, debido a que sobre estas dos líneas se analizará la relación entre características del producto, valor percibido y precio. La delimitación de ambas versiones resulta necesaria para evitar que el diferencial de

precio se sustente únicamente en la denominación “premium”; por el contrario, cada presentación debe responder a atributos físicos, funcionales y simbólicos claramente identificables.

Características físicas y técnicas

Para efectos técnicos, comerciales y financieros del presente proyecto, se estandarizan definitivamente las dos líneas principales de Pan & Alma. El Pan Criollo Tradicional tendrá un peso final de 80 gramos por unidad, mientras que el Pan Criollo Premium tendrá un peso final de 100 gramos por unidad. Esta diferenciación permite establecer una relación clara entre cantidad ofrecida, composición, costo unitario y precio de venta.

La formulación se estandariza proporcionalmente para conservar las características de textura, sabor y calidad del producto. Para una unidad de Pan Criollo Tradicional de 80 gramos, la formulación será de 43 g de harina de trigo, 18 g de queso costeño, 6 g de mantequilla, 4 g de azúcar, 1 g de levadura, 0,5 g de sal y 7,5 g de agua, para un total de 80 g. Para una unidad de Pan Criollo Premium de 100 gramos, se utilizarán 50 g de harina de trigo, 30 g de queso costeño seleccionado, 7 g de mantequilla, 4 g de azúcar, 1 g de levadura, 0,5 g de sal y 7,5 g de agua, para un total de 100 g.

Tabla 1

Estandarización técnica de las líneas principales de Pan & Alma

Componente	Tradicional 80 g	Premium 100 g
Harina de trigo	43 g	50 g
Queso costeño	18 g	30 g
Mantequilla	6 g	7 g
Azúcar	4 g	4 g
Levadura	1 g	1 g
Sal	0,5 g	0,5 g
Agua	7,5 g	7,5 g
Peso total estandarizado	80 g	100 g
Contenido de queso	18 g	30 g
Participación del queso	22,5 %	30,0 %

Nota. Elaboración propia (2026). La formulación se establece como receta estándar para efectos productivos, comerciales y de determinación de costos del presente proyecto.

Presentación y empaque

El empaque también se estandariza como parte de las especificaciones comerciales del producto. El Pan Criollo Tradicional de 80 g se comercializará individualmente en bolsa biodegradable transparente de grado alimentario, sellada y etiquetada con la identidad visual de Pan & Alma. Esta presentación permitirá proteger el producto y conservar una imagen funcional para el consumo cotidiano.

El Pan Criollo Premium de 100 g utilizará bolsa kraft biodegradable de grado alimentario con ventana transparente, cierre sellado y etiqueta diferenciada de la línea Premium. Su presentación tendrá un acabado visual superior que permita comunicar al consumidor la diferenciación asociada con el mayor gramaje, contenido de queso y carácter especial del producto.

Vida útil y condiciones de conservación

Por tratarse de un producto artesanal elaborado sin conservantes artificiales añadidos, la frescura constituye uno de los atributos centrales de la propuesta de valor. Sin embargo, el plan de negocio disponible no establece una vida útil técnicamente validada en días, por lo que no resulta metodológicamente adecuado asignarla de manera arbitraria.

Antes de la comercialización definitiva deberá realizarse la correspondiente estandarización del producto y determinarse su vida útil bajo condiciones definidas de almacenamiento, empaque y manipulación.

Características funcionales

Desde el punto de vista funcional, ambas presentaciones corresponden a productos listos para el consumo directo y no requieren preparación adicional. Pueden consumirse en desayunos, meriendas, reuniones familiares o como acompañamiento de otros alimentos. Asimismo, pueden comercializarse mediante venta directa, pedidos digitales, tiendas, cafeterías, minimercados y establecimientos aliados.

La versión tradicional cumple principalmente una función de consumo cotidiano, por lo que busca mantener una relación equilibrada entre calidad, cantidad y accesibilidad. La versión Premium agrega una dimensión de experiencia y diferenciación, orientada hacia consumidores que otorgan mayor importancia al contenido de queso, el acabado, la presentación y el carácter especial del producto.

Características simbólicas

Además de sus propiedades físicas y funcionales, Pan & Alma incorpora atributos simbólicos vinculados con la tradición gastronómica regional, la elaboración artesanal, la identidad local y la sostenibilidad. Estos elementos forman parte de la propuesta de valor porque permiten que el producto sea percibido no solamente como un alimento de panadería, sino como una oferta asociada con sabores tradicionales y con una identidad de marca propia.

En la línea Premium, esta dimensión simbólica adquiere mayor relevancia debido a que se busca transmitir exclusividad, mayor cuidado en la elaboración y una experiencia de consumo superior.

Atributos que sustentan una eventual diferencia de precio

La eventual diferencia de precio entre el Pan Criollo Tradicional y el Pan Criollo Premium no se justificará únicamente por el nombre de cada línea. Para efectos del presente estudio, el diferencial deberá sustentarse en atributos concretos que generen valor adicional y que puedan ser reconocidos por el consumidor.

Tabla 2

Atributos

Atributo	Pan Criollo Tradicional	Pan Criollo Premium	Incidencia esperada en el precio
Elaboración	Artesanal	Artesanal con acabado diferenciado	Media
Peso unitario	80 g	100 g	Alta
Harina de trigo	43 g	50 g	Media
Queso costeño	18 g	30 g	Alta
Mantequilla	6 g	7 g	Baja-media

Azúcar	4 g	4 g	Baja
Levadura	1 g	1 g	Baja
Sal	0,5 g	0,5 g	Baja
Agua	7,5 g	7,5 g	Baja
Apariencia	Tradicional y funcional	Acabado artesanal mejorado	Media
Empaque individual	Bolsa biodegradable transparente	Bolsa kraft biodegradable con ventana	Media
Uso principal	Consumo cotidiano	Consumo especial y experiencia Premium	Media
Valor simbólico	Tradicición e identidad regional	Tradicición, identidad y diferenciación	Media-alta

Nota. Elaboración propia (2026). Las especificaciones corresponden a la estandarización técnica adoptada para el presente proyecto y constituyen la base para el cálculo unitario de costos y la posterior determinación de precios.

De esta manera, el diferencial de precio entre ambas líneas se plantea inicialmente como una hipótesis de valor y no como una conclusión anticipada. Aunque una mayor cantidad de queso seleccionado, un mejor acabado y un empaque diferenciado generan mayores costos y pueden incrementar el valor percibido, será la investigación de mercados la que permita determinar si los consumidores reconocen estos atributos y, principalmente, cuánto estarían dispuestos a pagar adicionalmente por ellos.

1.2.2 Líneas de producto

Tabla 3

Línea de productos

Línea	Descripción	Público principal
Pan Criollo Tradicional	Unidad artesanal estandarizada de 80 g , elaborada con 18 g de queso costeño , orientada al consumo cotidiano y comercializada individualmente en empaque biodegradable.	Hogares, trabajadores, estudiantes y consumidores habituales.
Pan Criollo Premium	Unidad artesanal estandarizada de 100 g , elaborada con 30 g de queso costeño seleccionado , acabado diferenciado y empaque kraft biodegradable con ventana.	Profesionales, visitantes, compradores de obsequios y consumidores que valoran productos diferenciados.

La diversificación permite aplicar una estructura de precios escalonada. La línea tradicional se orienta a la accesibilidad; la línea premium, al valor agregado; los combos, al ahorro por volumen; y la línea institucional, a precios mayoristas.

1.3 Análisis del mercado objetivo

1.3.1 Delimitación geográfica

El ámbito geográfico definido para el presente estudio comprende principalmente el municipio de Palmito, Sucre, mientras que Sincelejo se considera como mercado de referencia y posible expansión comercial. Esta delimitación corresponde a una decisión de planificación del emprendimiento y no implica que Pan & Alma tenga actualmente presencia comercial consolidada en ambas localidades.

De acuerdo con la fuente demográfica utilizada en el plan de negocio, se tomó como referencia una población aproximada de 19.000 habitantes para Palmito y 310.456 habitantes para Sincelejo.

Como estimación del plan de negocio previo, se asumió que aproximadamente el 70 % de la población podría consumir pan regularmente, lo que generó un mercado potencial teórico de alrededor de 13.300 personas en Palmito y 217.319 en Sincelejo. Estas cifras no representan clientes reales de Pan & Alma ni demanda efectiva, sino una aproximación que deberá contrastarse mediante la investigación de mercados.

1.3.2 Segmentación demográfica

El mercado potencial de Pan & Alma comprende consumidores de diferentes edades debido a que el pan constituye un alimento de consumo ampliamente extendido en los hogares colombianos. No obstante, para efectos de la estrategia comercial resulta necesario identificar los grupos que pueden presentar mayor afinidad tanto con el consumo del producto como con los atributos diferenciadores planteados por la marca.

En este sentido, la selección de consumidores adultos como uno de los segmentos prioritarios no corresponde únicamente a una apreciación del emprendimiento. Un análisis de comportamiento del consumidor publicado por Kantar (2025) sobre los hábitos

alimentarios de los hogares colombianos señala que el pan continúa siendo uno de los productos con mayor presencia en los hogares del país y que su consumo se concentra especialmente en momentos como el desayuno y la cena. El estudio también identifica que los mayores consumidores pertenecen a generaciones adultas y a niveles socioeconómicos medios y altos.

Este hallazgo proporciona sustento para orientar inicialmente la propuesta de Pan & Alma hacia consumidores adultos. Sin embargo, no significa que jóvenes, adolescentes o adultos mayores queden excluidos del mercado, ni que todas las personas adultas presenten el mismo comportamiento de compra. El pan es un producto de consumo transversal y, por tanto, la edad debe analizarse conjuntamente con variables como ingreso, frecuencia de compra, composición del hogar, preferencias alimentarias y disposición a pagar.

Para el presente proyecto se propone concentrar inicialmente el análisis comercial en consumidores de 25 a 45 años, pero este intervalo debe entenderse como una delimitación estratégica del emprendimiento y no como una conclusión estadística de que exclusivamente este grupo consume más pan. La selección también responde a la naturaleza de la propuesta de valor de Pan & Alma, que combina un producto tradicional con elementos como compra digital, empaque biodegradable, identidad de marca y una eventual línea premium.

1.3.3 Segmentación geográfica

La segmentación geográfica se organiza de la siguiente manera:

Nivel	Zona	Enfoque comercial
Mercado primario	Palmito	Posicionamiento inicial, venta directa y reconocimiento local.
Mercado secundario	Sincelejo	Expansión, clientes de mayor diversidad y alianzas comerciales.
Mercado complementario	Municipios aledaños	Distribución selectiva, pedidos especiales y alianzas regionales.

1.4 Benchmarking y análisis de la competencia

El benchmarking permite comparar la propuesta de Pan & Alma con empresas que satisfacen necesidades semejantes. Para este análisis se consideran la oferta, el precio, el público objetivo, el posicionamiento, las fortalezas y las debilidades.

Los rangos de precios presentados a continuación fueron tomados del plan de negocio base y se utilizan únicamente como referencias preliminares. Debido a que no todos cuentan con evidencia documental de consulta actualizada, deberán ser contrastados mediante observación directa, menús, redes sociales oficiales o consulta comercial antes de emplearlos como base definitiva para la estrategia de pricing.

1.4.1 Competencia directa y productos comparables

Para fortalecer la validez del benchmarking competitivo, la comparación de Pan & Alma se realiza a partir de productos individualmente identificables y no mediante rangos generales de precios de las panaderías. Los criterios utilizados son: nombre del establecimiento, producto específico, gramaje o presentación, precio publicado, canal de comercialización, fecha de consulta y fuente.

La revisión permitió identificar como referente verificable a Maxipan Inmensamente Rico, cuya oferta comercial publicada mediante Rappi presenta diferentes panes con información específica sobre gramaje y precio. Entre los productos identificados se encuentran el Pan Aliñado de 90 gramos a \$1.300, el Pan Aliñado de 180 gramos a \$3.000 y el Pan Aliñado de 270 gramos a \$3.000. Algunas presentaciones incorporan queso dentro de su formulación, por lo cual constituyen referencias útiles para analizar el posicionamiento de Pan & Alma dentro de la categoría de productos de panadería.

También se verificó la oferta de Panadería Trigo Pan, establecimiento ubicado en Sincelejo que comercializa pan de queso y otros productos de panadería. Sin embargo, las fuentes públicas consultadas no permiten verificar simultáneamente el gramaje y precio vigente de una unidad específica de pan de queso. Por esta razón, Trigo Pan se conserva

únicamente como referente competitivo cualitativo y no se utiliza para realizar una comparación cuantitativa directa de precio por gramaje.

Este procedimiento evita comparar productos únicamente porque pertenecen a la categoría de panadería. Para considerar una referencia como comparable se requiere conocer, como mínimo, su presentación y gramaje, debido a que un producto de 50 gramos no representa la misma oferta de valor que uno de 80, 100, 180 o 270 gramos.

1.4.2 Comparación competitiva de productos equivalentes

Para efectos del estudio, la comparación competitiva se estructura con base en el producto específico y no en el rango general de precios del establecimiento.

Tabla 4

Comparación competitiva

Competidor	Producto	Gramaje	Precio observado	Precio por 100 g	Canal de venta	Fecha consulta	Fuente
Maxipan Inmensamente Rico	Pan Aliñado	90 g	\$1.300	\$1.444	Rappi	03/09/2026	Rappi
Maxipan Inmensamente Rico	Pan Aliñado	180 g	\$3.000	\$1.667	Rappi	03/09/2026	Rappi
Maxipan Inmensamente Rico	Pan Aliñado con queso	270 g	\$3.000	\$1.111	Rappi	03/09/2026	Rappi
Maxipan Inmensamente Rico	Pan Aliñado con queso	650 g	\$10.000	\$1.538	Rappi	03/09/2026	Rappi
Maxipan Inmensamente Rico	Pan Aliñado doble queso	850 g	\$12.000	\$1.412	Rappi	03/09/2026	Rappi
Pan & Alma	Pan Criollo Tradicional	80 g	\$3.000*	\$3.750	Venta directa/digital	2026	Proyecto
Pan & Alma	Pan Criollo Premium	100 g	\$4.000*	\$4.000	Venta directa/digital	2026	Proyecto

Nota. Elaboración propia (2026). Los precios de Maxipan corresponden a valores publicados en su canal de comercialización digital consultado el 3 de septiembre de 2026.

El precio equivalente por 100 gramos se calculó mediante la relación: $\text{precio observado} \div \text{gramaje} \times 100$. Los valores de \$3.000 y \$4.000 correspondientes a Pan & Alma son precios base derivados de la estructura financiera del proyecto y no precios observados en una operación comercial real. La comparación por 100 gramos se utiliza exclusivamente para normalizar las diferencias de tamaño entre las presentaciones.

La estandarización del precio por 100 gramos permite realizar una comparación más objetiva entre productos de diferente tamaño. Los referentes observados de Maxipan presentan precios equivalentes entre aproximadamente \$1.111 y \$1.667 por cada 100 gramos, dependiendo de la presentación. Por su parte, con los precios base actualmente utilizados en la estructura financiera, el Pan Criollo Tradicional de Pan & Alma equivale a \$3.750 por 100 gramos y el Pan Criollo Premium a \$4.000 por 100 gramos.

Esta diferencia indica que Pan & Alma se ubicaría inicialmente por encima de los referentes masivos analizados. Sin embargo, la comparación no debe interpretarse como equivalencia absoluta entre los productos, debido a que Pan & Alma plantea atributos adicionales relacionados con elaboración artesanal, contenido estandarizado de queso costeño, presentación biodegradable e identidad regional. En consecuencia, el benchmarking permite establecer la posición relativa del precio, mientras que la investigación de disposición a pagar deberá determinar si los consumidores reconocen dichos atributos y aceptan el diferencial económico.

1.4.3 Criterios de validación del benchmarking competitivo

Para garantizar la comparabilidad y trazabilidad de la información recopilada, se establecieron criterios mínimos de validación para cada referencia competitiva. Se registraron el nombre del establecimiento, nombre específico del producto, gramaje o presentación, precio de venta, canal de comercialización, fecha de consulta y fuente de información.

Cuando fue posible identificar el gramaje y el precio, se calculó adicionalmente un precio equivalente por 100 gramos, con el propósito de normalizar las diferencias

existentes entre presentaciones. Este procedimiento permite comparar productos de distintos tamaños mediante una misma unidad de referencia.

Las referencias en las que no fue posible verificar simultáneamente precio y gramaje fueron excluidas de la comparación cuantitativa. Estos establecimientos pueden conservarse como referentes cualitativos del entorno competitivo, pero sus precios no se utilizan para determinar la posición relativa de Pan & Alma.

De esta manera, el benchmarking diferencia entre competidores identificados y productos efectivamente comparables, evitando establecer conclusiones de precio a partir de productos con tamaños, presentaciones o características desconocidas.

1.4.4 Posición preliminar de Pan & Alma frente al mercado

Una vez estandarizadas las presentaciones y normalizados los precios competitivos por cada 100 gramos, Pan & Alma presenta una posición de precio superior frente a los referentes masivos analizados. El Pan Criollo Tradicional de 80 gramos, con un precio base de \$3.000, equivale a \$3.750 por cada 100 gramos, mientras que el Pan Criollo Premium de 100 gramos, con precio base de \$4.000, mantiene una equivalencia de \$4.000 por cada 100 gramos.

Esta posición implica que la empresa no debería competir exclusivamente mediante precio bajo. Para sostener el diferencial deberá comunicar y demostrar atributos como elaboración artesanal, cantidad estandarizada de queso costeño, frescura, presentación biodegradable, identidad regional y experiencia de compra.

En consecuencia, el benchmarking no determina por sí solo el precio definitivo. Su función consiste en establecer la posición competitiva de Pan & Alma y proporcionar una referencia externa que posteriormente deberá integrarse con los costos unitarios, el margen de contribución y los resultados de disposición a pagar del consumidor.

2. Investigación de Mercados y Comportamiento del Consumidor

2.1 Aplicación de métodos de investigación de precios

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de una encuesta estructurada a consumidores potenciales de productos de panadería. El instrumento incorporó preguntas de caracterización, sensibilidad al precio, intención de compra frente a diferentes valores monetarios y disposición adicional a pagar por atributos diferenciadores.

La aplicación del instrumento se realizó teniendo en cuenta las características estandarizadas de los productos. El Pan Criollo Tradicional fue presentado como una unidad artesanal de 80 gramos, orientada al consumo cotidiano, mientras que el Pan Criollo Premium fue presentado como una unidad de 100 gramos, con mayor contenido de queso costeño, acabado diferenciado y una presentación comercial superior.

Esta diferenciación fue necesaria para garantizar que los participantes evaluaran productos concretos y no únicamente las denominaciones comerciales “Tradicional” y “Premium”.

2.1.1 Población, muestra y características de los participantes

La población de interés estuvo constituida por consumidores potenciales de productos de panadería residentes en los municipios de Palmito y Sincelejo, Sucre. Palmito se consideró como mercado principal de Pan & Alma, mientras que Sincelejo se incorporó como mercado secundario y referente de posible expansión comercial.

La investigación se estructuró sobre una muestra de 60 participantes, distribuidos de la siguiente manera: 40 consumidores de Palmito, equivalentes al 66,7 % de la muestra, y 20 consumidores de Sincelejo, correspondientes al 33,3 % restante.

La selección se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando personas mayores de 18 años que manifestaran consumir productos de panadería al menos ocasionalmente.

Tabla 5

Distribución geográfica de la muestra

Municipio	Participantes	Porcentaje
------------------	----------------------	-------------------

Palmito	40	66,7 %
Sincelejo	20	33,3 %
Total	60	100 %

Nota. Elaboración propia (2026).

La mayor participación de consumidores de Palmito responde a que este municipio constituye el mercado inicial proyectado para la operación de Pan & Alma. La inclusión de Sincelejo permitió incorporar una perspectiva adicional correspondiente a un entorno urbano de mayor tamaño y con una oferta comercial más amplia.

2.1.2 Características de los participantes

Del total de participantes, 32 correspondieron al sexo femenino y 28 al masculino. En términos de edad, la mayor concentración se presentó entre los 25 y 44 años, segmento considerado de interés estratégico para la comercialización inicial del producto.

Tabla 6

Características generales de los participantes

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	Femenino	32	53,3 %
	Masculino	28	46,7 %
Edad	18–24 años	12	20,0 %
	25–34 años	20	33,3 %
	35–44 años	17	28,3 %
	45 años o más	11	18,4 %
Frecuencia de consumo	Diariamente	18	30,0 %
	Varias veces por semana	24	40,0 %
	Una vez por semana	11	18,3 %
	Ocasionalmente	7	11,7 %

Nota. Elaboración propia (2026).

2.1.3 Procedimiento de aplicación

La investigación se estructuró mediante una modalidad mixta, combinando aplicación presencial y formulario digital, durante el periodo comprendido entre el 1 y el 3 de septiembre de 2026.

Antes de presentar los escenarios de precio, se proporcionó a cada participante una descripción de las características de ambos productos. Posteriormente se aplicaron las

preguntas relacionadas con sensibilidad al precio y, finalmente, los escenarios sucesivos de intención de compra.

En el caso del Pan Criollo Tradicional se evaluaron los valores de \$2.500, \$3.000, \$3.500, \$4.000 y \$4.500 por unidad. Para el Pan Criollo Premium se utilizaron los valores de \$4.000, \$4.500, \$5.000, \$5.500 y \$6.000.

Adicionalmente, se consultó cuánto estaría dispuesto a pagar el consumidor por la diferencia existente entre una presentación Tradicional y una Premium, así como el valor adicional que aceptaría asumir específicamente por el uso de un empaque biodegradable.

2.2 Sensibilidad al precio

Para identificar los límites de aceptación económica se utilizó una adaptación del método de sensibilidad al precio, mediante cuatro preguntas orientadas a reconocer el valor considerado demasiado bajo, atractivo, elevado, pero todavía aceptable y excesivamente alto.

Las preguntas formuladas fueron:

1. ¿A qué precio consideraría que el producto es tan barato que comenzaría a dudar de su calidad?
2. ¿A qué precio consideraría que representa una buena compra por su relación entre calidad y precio?
3. ¿A qué precio comenzaría a considerarlo caro, aunque todavía estaría dispuesto a comprarlo?
4. ¿A partir de qué precio lo consideraría demasiado caro y decidiría no comprarlo?

Los resultados agrupados muestran diferencias entre las dos líneas.

Tabla 7

Umbrales predominantes de sensibilidad al precio

Criterio	Pan Tradicional 80 g	Pan Premium 100 g
Precio percibido como demasiado bajo	\$2.000	\$3.500
Precio considerado buena compra	\$3.000	\$4.500
Precio considerado caro pero aceptable	\$3.500	\$5.000

Precio considerado demasiado caro	\$4.500	\$6.000
--	---------	---------

Nota. Elaboración propia (2026).

Para el Pan Criollo Tradicional, el valor de **\$3.000** se ubicó en el nivel asociado con una percepción favorable de relación precio-calidad. El precio de \$3.500 comenzó a ser considerado elevado, aunque todavía aceptable para una proporción importante de los consumidores, mientras que \$4.500 se aproximó al límite superior de aceptación.

En el caso de la presentación Premium, el precio de **\$4.500** se identificó como una referencia favorable, mientras que \$5.000 comenzó a generar una percepción de producto costoso, pero todavía comprable. A partir de \$6.000 se presentó un mayor nivel de rechazo.

Estos resultados evidencian que el consumidor reconoce una diferencia económica entre las dos líneas y admite un rango superior para la presentación Premium.

2.3 Disposición a pagar por el Pan Criollo Tradicional

Para medir de forma directa la disposición a pagar por el Pan Criollo Tradicional de 80 gramos, se consultó la intención de compra en cinco escenarios de precio.

Tabla 8

Intención de compra del Pan Criollo Tradicional según precio

Precio	Sí compraría	No compraría	Intención de compra
\$2.500	55	5	91,7 %
\$3.000	51	9	85,0 %
\$3.500	43	17	71,7 %
\$4.000	31	29	51,7 %
\$4.500	19	41	31,7 %

Nota. Elaboración propia (2026).

Los resultados muestran una relación inversa entre precio e intención de compra. A un precio de \$2.500, el 91,7 % de los participantes manifestó que adquiriría el producto. Al incrementarse el valor hasta \$3.000, la aceptación permaneció en un nivel elevado, correspondiente al 85 %.

A \$3.500, la intención de compra disminuyó al 71,7 %, aunque todavía se mantuvo por encima de siete de cada diez consumidores. Sin embargo, cuando el precio

alcanzó \$4.000, la aceptación se redujo al 51,7 %, y a \$4.500 solamente el 31,7 % manifestó intención de compra.

La reducción más significativa comienza después de los \$3.500, lo que permite identificar este nivel como un punto a partir del cual la sensibilidad al precio aumenta considerablemente.

Desde una perspectiva comercial, el precio de \$3.000 por unidad presenta una combinación favorable entre aceptación y sostenibilidad financiera, debido a que mantiene una intención de compra del 85 % y coincide con el precio base inicialmente derivado de la estructura financiera del proyecto.

En consecuencia, la investigación permite establecer como disposición a pagar recomendada para el Pan Criollo Tradicional un precio de \$3.000 por unidad de 80 gramos, sin desconocer que existe un segmento del mercado dispuesto a aceptar valores de hasta \$3.500.

2.4 Disposición a pagar por el Pan Criollo Premium

Para la presentación Premium de 100 gramos se aplicó el mismo procedimiento, utilizando una escala de precios superior en correspondencia con sus atributos diferenciadores.

Tabla 9

Intención de compra del Pan Criollo Premium según precio

Precio	Sí compraría	No compraría	Intención de compra
\$4.000	52	8	86,7 %
\$4.500	47	13	78,3 %
\$5.000	39	21	65,0 %
\$5.500	28	32	46,7 %
\$6.000	17	43	28,3 %

Nota. Elaboración propia (2026).

A un precio de \$4.000, el Pan Criollo Premium alcanzó una aceptación del 86,7 %. Al aumentar el valor a \$4.500, la intención de compra se situó en **78,3 %**, manteniéndose en un nivel comercialmente favorable.

A \$5.000, la aceptación disminuyó al 65 %, mientras que a \$5.500 cayó hasta el 46,7 %. Finalmente, al alcanzar \$6.000, solamente el 28,3 % de los consumidores manifestó disposición de compra.

El comportamiento evidencia que el intervalo comprendido entre \$4.000 y \$4.500 presenta los niveles de aceptación más favorables para la línea Premium. Aunque \$5.000 conserva una intención de compra del 65 %, el incremento adicional produce una reducción importante del número de compradores potenciales.

En este sentido, se establece una disposición a pagar recomendada de \$4.500 por unidad de 100 gramos para la presentación Premium. Dicho precio permite capturar parte del valor asociado con la diferenciación del producto, manteniendo simultáneamente una aceptación cercana a ocho de cada diez consumidores.

El resultado es especialmente relevante debido a que el precio financiero inicialmente previsto para la línea Premium era de \$4.000. La investigación sugiere, por tanto, que existe un margen adicional de \$500 por unidad que puede ser capturado sin reducir la intención de compra por debajo de un nivel del 75 %.

2.5 Diferencial de precio aceptado por atributos Premium

Además de analizar el precio de ambas presentaciones por separado, se evaluó directamente cuánto estaría dispuesto a pagar adicionalmente el consumidor por una versión con mayor gramaje, mayor cantidad de queso, mejor acabado y presentación diferenciada.

Tabla 10

Diferencial adicional aceptado por la presentación Premium

Diferencial de precio	Frecuencia	Porcentaje
No pagaría un valor adicional	4	6,7 %
Hasta \$500	12	20,0 %
Entre \$501 y \$1.000	25	41,7 %
Entre \$1.001 y \$1.500	12	20,0 %
Entre \$1.501 y \$2.000	5	8,3 %
Más de \$2.000	2	3,3 %
Total	60	100 %

Nota. Elaboración propia (2026).

El intervalo de mayor frecuencia correspondió a un diferencial de \$501 a \$1.000, seleccionado por el 41,7 % de los participantes. Adicionalmente, un 31,6 % manifestó disposición a aceptar incrementos superiores a \$1.000.

Únicamente el 6,7 % de los consumidores manifestó que no pagaría ningún valor adicional por la versión Premium.

Los resultados permiten concluir que la diferenciación mediante mayor gramaje, mayor contenido de queso y mejor presentación posee una valoración económica por parte del mercado. En términos prácticos, el intervalo de \$500 a \$1.000 adicionales representa la zona de menor resistencia para una proporción considerable de los participantes.

Si se toma como referencia el precio recomendado de \$3.000 para el Pan Criollo Tradicional y \$4.500 para el Premium, la diferencia nominal sería de:

$$\$4.500 - \$3.000 = \$1.500$$

Este diferencial se encuentra en la parte superior del rango aceptado por el mercado. Por esta razón, su sostenibilidad debe apoyarse no solamente en el mayor gramaje, sino también en una comunicación clara del contenido adicional de queso, acabado Premium, presentación diferenciada y experiencia general del producto.

Desde una estrategia conservadora, podría mantenerse inicialmente el precio de \$4.000 para favorecer penetración de mercado, mientras que el valor de \$4.500 representa una alternativa respaldada por la disposición a pagar observada y puede emplearse una vez que el consumidor reconozca con mayor claridad la propuesta de valor.

2.6 Disposición adicional a pagar por empaque biodegradable

El empaque biodegradable constituye uno de los atributos diferenciadores propuestos por Pan & Alma. No obstante, la valoración positiva de la sostenibilidad no implica necesariamente que el consumidor acepte cualquier incremento de precio.

Por esta razón se evaluó específicamente cuánto estaría dispuesto a pagar adicionalmente por un empaque biodegradable frente a una presentación convencional.

Tabla 11*Disposición adicional a pagar por empaque biodegradable*

Valor adicional	Frecuencia	Porcentaje
No pagaría valor adicional	14	23,3 %
Hasta \$200	20	33,3 %
Entre \$201 y \$400	16	26,7 %
Entre \$401 y \$600	7	11,7 %
Más de \$600	3	5,0 %
Total	60	100 %

Nota. Elaboración propia (2026).

El **76,7 % de los participantes manifestó disposición a pagar algún valor adicional** por utilizar un empaque biodegradable, mientras que el 23,3 % señaló que no asumiría un incremento exclusivamente por este atributo.

El grupo de mayor frecuencia estuvo constituido por consumidores dispuestos a pagar **hasta \$200 adicionales**, equivalente al 33,3 % de la muestra. Otro 26,7 % aceptaría un incremento comprendido entre \$201 y \$400.

Estos resultados permiten afirmar que el empaque biodegradable genera valor económico, aunque dicho valor es moderado. Por consiguiente, no resulta conveniente trasladar completamente al consumidor un incremento elevado de costos asociado con el empaque sostenible.

Desde una perspectiva comercial, un diferencial de **hasta \$200 por unidad** presenta el menor nivel de resistencia cuando el incremento se atribuye exclusivamente al componente biodegradable.

3. Estructura Financiera y Determinación del Precio Base

3.1 Clasificación detallada de los costos fijos y variables asociados a la producción y comercialización.

De acuerdo con el Full Costing desarrollado en el plan de negocio, para una actividad normal compuesta por **1.400 unidades de Pan Criollo Tradicional y 600 unidades de Pan Criollo Premium**, los costos variables ascienden a \$2.320.000 y los costos fijos asignados a la actividad productiva corresponden a \$2.000.000.

Tabla 12

Costos variables de producción por línea

Concepto	Pan Criollo Tradicional	Pan Criollo Premium	Total
Materias primas	\$980.000	\$540.000	\$1.520.000
Otros aprovisionamientos	\$140.000	\$60.000	\$200.000
Personal variable	\$280.000	\$120.000	\$400.000
Gastos indirectos variables	\$140.000	\$60.000	\$200.000
Total, costos variables	\$1.540.000	\$780.000	\$2.320.000
Unidades consideradas	1.400	600	2.000
Costo variable unitario	\$1.100	\$1.300	—

Nota. Elaboración propia con base en el Full Costing del plan de negocio de Pan & Alma (2026).

El Pan Criollo Tradicional presenta un costo variable de \$1.100 por unidad, mientras que el Pan Criollo Premium registra \$1.300 por unidad. La diferencia está asociada principalmente al mayor contenido de ingredientes y a las características diferenciadas proyectadas para la línea Premium.

En cuanto a los costos fijos anuales utilizados para evaluar la sostenibilidad global del negocio, el estado de resultados proyectado contempla los siguientes valores:

Tabla 13

Costos fijos operativos anuales

Concepto	Valor anual
Nómina	\$182.383.968
Mantenimiento y funcionamiento	\$28.800.000
Marketing	\$6.810.000

Depreciación	\$8.355.000
Amortización de gastos legales	\$730.000
Total, costos fijos operativos	\$227.078.968

Adicionalmente, el proyecto registra para el primer año gastos financieros por \$3.565.278. Al incorporar los, los compromisos fijos totales ascienden a:

$$\$227.078.968 + \$3.565.278 = \mathbf{\$230.644.246}$$

Por tanto, se diferencian dos niveles de análisis:

- **Costos fijos operativos:** \$227.078.968 anuales.
- **Costos fijos incluyendo gastos financieros:** \$230.644.246 anuales.

3.2 Cálculo del punto de equilibrio operativo y financiero.

Para calcular el punto de equilibrio se mantiene la mezcla productiva establecida en el plan de negocio: 70 % Pan Criollo Tradicional y 30 % Pan Criollo Premium.

Los precios de venta considerados en la estructura financiera original son:

- Pan Criollo Tradicional: **\$3.000 por unidad.**
- Pan Criollo Premium: **\$4.000 por unidad.**

El margen de contribución unitario es:

Pan Criollo Tradicional

$$\$3.000 - \$1.100 = \mathbf{\$1.900}$$

Pan Criollo Premium

$$\$4.000 - \$1.300 = \mathbf{\$2.700}$$

A partir de la mezcla 70/30 se obtiene un precio promedio ponderado de:

$$(\$3.000 \times 70 \%) + (\$4.000 \times 30 \%) = \mathbf{\$3.300}$$

El costo variable promedio ponderado es:

$$(\$1.100 \times 70 \%) + (\$1.300 \times 30 \%) = \mathbf{\$1.160}$$

Por consiguiente, el margen de contribución promedio ponderado corresponde a:

$$\$3.300 - \$1.160 = \mathbf{\$2.140 \text{ por unidad}}$$

El porcentaje de margen de contribución es:

$$\$2.140 / \$3.300 \times 100 = \mathbf{64,85 \%}$$

Punto de equilibrio operativo en unidades

$$\$227.078.968 / \$2.140 = \mathbf{106.112}$$

Esto equivale a:

$$\mathbf{106.112 / 12 = 8.843 unidades mensuales.}$$

$$\$227.078.968 / 0,6485 = \mathbf{\$350.168.502 anuales}$$

Por tanto, Pan & Alma deberá generar alrededor de \$350,2 millones en ventas anuales para cubrir sus costos operativos sin considerar todavía los gastos financieros.

Aplicando la mezcla prevista de ventas, las 106.112 unidades se distribuirían aproximadamente así:

- Pan Criollo Tradicional: $106.112 \times 70 \% = \mathbf{74.278 unidades.}$
- Pan Criollo Premium: $106.112 \times 30 \% = \mathbf{31.834 unidades.}$

Punto de equilibrio financiero

Costos fijos financieros totales = \$230.644.246

Por tanto:

Punto de equilibrio financiero en unidades

$$\$230.644.246 / \$2.140 = \mathbf{107.778 unidades anuales}$$

En términos mensuales:

$$107.778 / 12 = \mathbf{8.982 unidades mensuales}$$

En ventas:

$$\$230.644.246 / 0,6485 = \mathbf{\$355.666.361 anuales}$$

Tabla 14*Punto de equilibrio de Pan & Alma*

Indicador	Operativo	Financiero
Costos fijos considerados	\$227.078.968	\$230.644.246
Margen de contribución ponderado	\$2.140	\$2.140
Margen de contribución porcentual	64,85 %	64,85 %
Punto de equilibrio anual en unidades	106.112	107.778
Punto de equilibrio mensual en unidades	8.843	8.982
Punto de equilibrio anual en ventas	\$350.168.502	\$355.666.361

Nota. Elaboración propia (2026).

Al compararlo con las ventas anuales proyectadas de **\$396.000.000**, el negocio supera ambos puntos de equilibrio.

3.3 Determinación del margen de contribución por unidad.

El margen de contribución representa la cantidad que aporta cada unidad vendida para cubrir los costos fijos y posteriormente generar utilidad.

Pan Criollo Tradicional

Precio de venta:

\$3.000

Costo variable unitario:

\$1.100

Margen de contribución:

$$\mathbf{\$3.000 - \$1.100 = \$1.900 \text{ por unidad}}$$

Margen porcentual:

$$\mathbf{\$1.900 / \$3.000 \times 100 = 63,33 \%}$$

Pan Criollo Premium

Precio de venta:

\$4.000

Costo variable unitario:

\$1.300

Margen de contribución:

$$\text{\$4.000} - \text{\$1.300} = \text{\$2.700 por unidad}$$

Margen porcentual:

$$\text{\$2.700} / \text{\$4.000} \times 100 = \textbf{67,50 \%}$$

Tabla 15

Margen de contribución unitario

Producto	Precio	Costo variable unitario	Margen de contribución	Margen %
Pan Criollo Tradicional	\$3.000	\$1.100	\$1.900	63,33 %
Pan Criollo Premium	\$4.000	\$1.300	\$2.700	67,50 %
Promedio ponderado 70/30	\$3.300	\$1.160	\$2.140	64,85 %

La línea Premium presenta el mayor margen de contribución unitario, con \$2.700 por unidad, mientras que el tradicional aporta \$1.900. En consecuencia, una mayor participación del producto Premium puede mejorar la contribución total, siempre que el mercado acepte el diferencial de precio y se mantenga la demanda prevista.

3.4 Aplicación de métodos de fijación de precios basados en costos (Cost-Plus Pricing) para establecer el precio base mínimo de sostenibilidad.

El método Cost-Plus Pricing determina el precio a partir del costo total unitario del producto más un porcentaje de margen. Para Pan & Alma se toman como base los costos unitarios calculados en el Full Costing:

- Pan Criollo Tradicional: **\$1.957**.
- Pan Criollo Premium: **\$2.633**.

El primer nivel corresponde al **precio piso**, es decir, aquel que únicamente permite recuperar el costo total:

Tabla 16*Precio piso por producto*

Producto	Costo total unitario	Precio piso
Pan Criollo Tradicional	\$1.957	\$1.957
Pan Criollo Premium	\$2.633	\$2.633

Vender de manera permanente por debajo de estos valores implicaría que el producto no recuperaría completamente los costos asignados en el esquema de Full Costing.

No obstante, el precio piso no genera margen suficiente para sostener el crecimiento del negocio. Por esta razón, se analiza el margen que ya está implícito en los precios utilizados por el proyecto.

Para el Pan Criollo Tradicional:

$$(\$3.000 - \$1.957) / \$1.957 \times 100 = \mathbf{53,30 \%}$$

Para el Pan Criollo Premium:

$$(\$4.000 - \$2.633) / \$2.633 \times 100 = \mathbf{51,92 \%}$$

Considerando la mezcla de producción de 70 % tradicional y 30 % premium, el costo total promedio ponderado es:

$$(\$1.957 \times 70 \%) + (\$2.633 \times 30 \%) = \mathbf{\$2.159,80}$$

El precio promedio ponderado es:

$$\mathbf{\$3.300}$$

Por tanto, el margen promedio aplicado sobre el costo es:

$$(\$3.300 / \$2.159,80 - 1) \times 100 = \mathbf{52,79 \%}$$

Tabla 17*Determinación del precio base mediante Cost-Plus Pricing*

Producto	Costo total unitario	Markup de referencia	Precio calculado	Precio base comercial
Pan Criollo Tradicional	\$1.957	52,8 %	\$2.990	\$3.000
Pan Criollo Premium	\$2.633	52,8 %	\$4.023	\$4.000

Nota. Elaboración propia (2026), a partir de los costos y precios incluidos en el plan financiero de Pan & Alma.

De esta manera, el precio base mínimo comercialmente sostenible para el escenario analizado se establece en \$3.000 para el Pan Criollo Tradicional y \$4.000 para el Pan Criollo Premium.

Los valores de \$3.000 y \$4.000 representan el punto de partida sustentado en costos, mientras que cualquier precio superior deberá justificarse posteriormente mediante la disposición a pagar, la percepción de valor y el benchmarking del mercado.

Por tanto, desde una perspectiva estrictamente financiera, Pan & Alma no debería fijar de manera permanente precios inferiores a sus costos totales de \$1.957 y \$2.633, respectivamente; mientras que los valores de \$3.000 y \$4.000 constituyen una base de pricing coherente con la estructura de costos, el margen previsto y las proyecciones financieras del proyecto.

4. Formulación de la Estrategia Competitiva de Precios

4.1 Propuesta de la estrategia de precios seleccionada (Ej. descremación, penetración, precios basados en valor, o estrategias dinámicas/digitales).

Para Pan & Alma se propone una estrategia competitiva combinada, sustentada en penetración de mercado para el Pan Criollo Tradicional y fijación de precios basada en valor para el Pan Criollo Premium. Esta diferenciación responde a las características de cada producto y al comportamiento identificado en la investigación de consumidores.

En el caso del Pan Criollo Tradicional de 80 gramos, se establece un precio comercial de \$3.000 por unidad. Este valor coincide con la referencia financiera inicialmente calculada y alcanzó una intención de compra del 85 % dentro de la investigación aplicada. Además, se encuentra por debajo del umbral de \$3.500 a partir del cual comienza a observarse una mayor sensibilidad de la demanda.

Por esta razón, la presentación Tradicional se orientará mediante una estrategia de penetración moderada, cuyo propósito será facilitar la entrada de Pan & Alma al mercado, favorecer la prueba inicial, estimular la recompra y alcanzar progresivamente una mayor base de consumidores. La estrategia no consiste en ofrecer el precio más bajo del mercado, debido a que la propuesta de Pan & Alma incorpora elaboración artesanal, queso costeño, frescura, identidad regional y empaque biodegradable. El propósito es mantener un precio suficientemente accesible para favorecer la adopción sin deteriorar la percepción de calidad.

Para el Pan Criollo Premium de 100 gramos, se selecciona una estrategia de precios basada en valor, estableciendo un precio comercial de \$4.500 por unidad. La investigación evidenció que este valor conserva una intención de compra del 78,3 % y se encuentra todavía dentro de una zona de comportamiento relativamente inelástico. Esto indica que una proporción importante de consumidores reconoce económicamente los atributos adicionales de la presentación Premium.

El diferencial entre ambas líneas será, por tanto:

$$\$4.500 - \$3.000 = \$1.500 \text{ por unidad}$$

Este diferencial se sustenta en el mayor gramaje, mayor contenido de queso, acabado diferenciado, presentación comercial superior y percepción de una experiencia de consumo Premium. En consecuencia, el precio de \$4.500 no se plantea únicamente como un incremento derivado de los costos, sino como una forma de capturar parte del valor percibido por el consumidor.

Tabla 18

Estrategia de precios propuesta para Pan & Alma

Línea	Precio propuesto	Estrategia principal	Objetivo
Pan Criollo Tradicional 80 g	\$3.000	Penetración moderada	Facilitar prueba, recompra y posicionamiento inicial
Pan Criollo Premium 100 g	\$4.500	Precio basado en valor	Capturar el valor asociado con la diferenciación
Diferencial Premium	\$1.500	Diferenciación de precios	Separar claramente ambas propuestas de valor

Nota. Elaboración propia (2026).

La estrategia propuesta permite construir una arquitectura de precios en la cual el Tradicional funciona como producto de acceso a la marca, mientras que el Premium representa una alternativa de mayor valor y rentabilidad. Esta estructura también evita que las dos presentaciones compitan directamente entre sí únicamente mediante precio.

Adicionalmente, Pan & Alma podrá utilizar sus canales digitales como herramienta de apoyo a la estrategia. La Landing Page, WhatsApp y redes sociales permitirán comunicar claramente las diferencias entre líneas, desarrollar promociones segmentadas, ofrecer combos y evaluar periódicamente la reacción de los consumidores frente a cambios en precios o presentaciones. Sin embargo, no se plantea inicialmente una estrategia de precios dinámicos en sentido estricto, debido a que durante la etapa de introducción resulta conveniente mantener referencias estables que faciliten el reconocimiento del producto y la construcción de confianza.

4.2 Diseño de políticas comerciales complementarias (escala de descuentos, promociones, bonificaciones o discriminación de precios).

La estrategia de precios será acompañada por políticas comerciales orientadas a estimular volumen, frecuencia de compra y fidelización sin recurrir a descuentos permanentes que puedan reducir el valor percibido de la marca. En consecuencia, las promociones se aplicarán principalmente mediante paquetes, compras por volumen, incentivos temporales y condiciones diferenciadas para clientes comerciales.

Política de precios unitarios

Los precios unitarios de referencia serán:

- **Pan Criollo Tradicional de 80 g: \$3.000.**
- **Pan Criollo Premium de 100 g: \$4.500.**

Estos valores funcionarán como precios comerciales ordinarios y deberán mantenerse visibles en los diferentes canales para evitar inconsistencias entre la venta presencial y digital.

Política de combos familiares

Los combos tendrán como objetivo incrementar el número de unidades por transacción. El descuento se aplicará sobre el valor total de compra y no sobre la percepción individual de cada producto.

Tabla 19

Propuesta de combos para consumidor final

Presentación	Precio individual acumulado	Precio del combo	Ahorro para el cliente
6 tradicionales	\$18.000	\$17.000	\$1.000
12 tradicionales	\$36.000	\$33.000	\$3.000
6 Premium	\$27.000	\$25.500	\$1.500
12 Premium	\$54.000	\$50.000	\$4.000
Combo mixto: 3 Tradicionales + 3 Premium	\$22.500	\$21.000	\$1.500

Nota. Elaboración propia (2026).

Los descuentos equivalen aproximadamente a rangos entre 5 % y 8 %, evitando reducciones excesivas que puedan comprometer el margen de contribución.

Política de descuentos por volumen para clientes comerciales

Para tiendas, cafeterías, minimercados, restaurantes y otros compradores institucionales se establecerá una escala progresiva de descuentos condicionada al volumen solicitado.

Tabla 20

Escala propuesta de descuentos comerciales

Volumen por pedido	Descuento máximo sugerido
1 a 23 unidades	Sin descuento
24 a 49 unidades	5 %
50 a 99 unidades	7 %
100 unidades o más	Hasta 10 %

Nota. Elaboración propia (2026).

La aplicación del descuento deberá considerar adicionalmente costos de transporte, periodicidad de compra y forma de pago. El descuento máximo del 10 % no será automático, sino reservado para clientes recurrentes que generen economías de volumen y contribuyan a reducir costos de comercialización por unidad.

Política de promociones de introducción

Durante la etapa de lanzamiento podrán utilizarse promociones temporales para incentivar la prueba del producto, evitando reducir permanentemente el precio de lista.

Entre las promociones se contemplan:

- degustaciones en puntos estratégicos;
- promoción de lanzamiento en combos;
- descuento en la primera compra realizada mediante canal digital;
- muestras de la línea Premium para compradores frecuentes del Tradicional;
- promociones temporales en fechas especiales;
- programas de recomendación entre consumidores.

El propósito de estas acciones será disminuir la barrera de prueba inicial sin modificar el posicionamiento económico permanente de la marca.

Política de fidelización

La fidelización se orientará principalmente hacia la frecuencia de compra. Para consumidores habituales podrán implementarse mecanismos como acumulación de compras, beneficios en combos, productos adicionales después de determinado número de pedidos o acceso anticipado a nuevos sabores y presentaciones.

La bonificación deberá privilegiar beneficios en producto antes que descuentos directos frecuentes, debido a que esta modalidad permite proteger el precio de referencia y mantener la percepción de valor.

Política para canales digitales

Los canales digitales funcionarán como medios de comercialización y segmentación. Pan & Alma podrá ofrecer promociones exclusivas en WhatsApp, redes sociales o Landing Page, siempre que estas sean temporales y estén asociadas con objetivos específicos, como primera compra, recuperación de clientes, aumento del ticket promedio o lanzamiento de nuevas presentaciones.

No se recomienda establecer precios permanentemente inferiores en canales digitales frente al punto físico, debido a que esto podría generar conflictos de percepción y dificultar la construcción de una referencia clara de precio.

Política de revisión de precios

Los precios deberán revisarse periódicamente en función de tres variables principales: comportamiento de los costos, aceptación del consumidor y evolución competitiva.

La revisión no implica necesariamente un incremento automático. Cualquier modificación deberá considerar si el mercado continúa aceptando el precio y si la variación permite conservar márgenes adecuados.

Para el Tradicional se recomienda prestar especial atención al umbral de **\$3.500**, mientras que para el Premium el principal punto de sensibilidad se encuentra alrededor de

\$4.500 a \$5.000. Estos valores deben utilizarse como referencias para evitar ajustes que produzcan caídas desproporcionadas en la intención de compra.

4.3 Justificación de cómo la estrategia propuesta maximiza la rentabilidad financiera y la competitividad en el mercado.

La estrategia seleccionada fortalece simultáneamente la rentabilidad financiera y la posición competitiva de Pan & Alma al asignar una función comercial diferente a cada línea de producto.

En el caso del Pan Criollo Tradicional, el precio de \$3.000 permite conservar un margen positivo y, al mismo tiempo, mantener una elevada aceptación entre los consumidores. Considerando el costo variable unitario de \$1.100 utilizado en la estructura financiera, cada unidad genera un margen de contribución de:

$$\mathbf{\$3.000 - \$1.100 = \$1.900}$$

Esto representa un margen de contribución equivalente al 63,33 % del precio de venta. Por tanto, la estrategia de penetración no implica vender por debajo de los costos ni sacrificar completamente la rentabilidad para ganar participación.

En la línea Premium, la utilización de un precio basado en valor mejora la capacidad de generación de margen. Con un precio de \$4.500 y un costo variable unitario de \$1.300, la contribución estimada por unidad sería:

$$\mathbf{\$4.500 - \$1.300 = \$3.200}$$

La contribución representa aproximadamente el 71,11 % del precio de venta, superando tanto en términos absolutos como relativos el margen de la presentación Tradicional.

Tabla 21

Comparación del margen de contribución bajo la estrategia propuesta

Concepto	Tradicional	Premium
Precio propuesto	\$3.000	\$4.500
Costo variable unitario	\$1.100	\$1.300
Margen de contribución unitario	\$1.900	\$3.200
Margen de contribución porcentual	63,33 %	71,11 %

Nota. Elaboración propia (2026), con base en la estructura financiera utilizada en el proyecto.

La línea Premium aporta \$1.300 adicionales de contribución por unidad frente al Tradicional. En consecuencia, aumentar gradualmente la participación del Premium dentro de las ventas puede favorecer la rentabilidad global de Pan & Alma, siempre que se mantenga el nivel de aceptación identificado en la investigación.

Bajo la mezcla comercial proyectada de 70 % Tradicional y 30 % Premium, el nuevo precio promedio ponderado sería:

$$(\$3.000 \times 70 \%) + (\$4.500 \times 30 \%) = \$3.450 \text{ por unidad}$$

El costo variable promedio ponderado se mantiene en:

$$(\$1.100 \times 70 \%) + (\$1.300 \times 30 \%) = \$1.160 \text{ por unidad}$$

Por tanto, el margen de contribución promedio ponderado aumenta a:

$$\$3.450 - \$1.160 = \$2.290 \text{ por unidad}$$

Esto equivale aproximadamente al 66,38 % de las ventas, superior al 64,85 % obtenido anteriormente con un precio Premium de \$4.000.

El efecto también se observa sobre el punto de equilibrio. Utilizando los costos fijos operativos anuales de \$227.078.968 empleados en el análisis financiero, el nuevo punto de equilibrio aproximado sería:

$$\$227.078.968 / \$2.290 = 99.162 \text{ unidades anuales}$$

Esto equivale aproximadamente a:

$$8.264 \text{ unidades mensuales}$$

Frente al escenario anterior de aproximadamente 106.112 unidades anuales, la estrategia permite reducir en cerca de 6.950 unidades el volumen necesario para cubrir los costos fijos. En términos financieros, esto significa que Pan & Alma necesitaría

vender menos unidades para alcanzar el equilibrio operativo, como consecuencia del mayor margen generado por la línea Premium.

Desde la perspectiva competitiva, la estrategia evita una confrontación basada exclusivamente en precios bajos. El benchmarking mostró que existen referencias de panadería con precios equivalentes por gramaje inferiores a los planteados por Pan & Alma. Competir exclusivamente reduciendo el precio podría afectar los márgenes y dificultar la construcción de una identidad diferenciada. Por ello, la empresa debe sustentar su posición en atributos como elaboración artesanal, queso costeño, frescura, identidad regional, presentación biodegradable y cercanía con el consumidor.

La diferenciación de precios también permite atender perfiles distintos. El Tradicional ofrece una alternativa de entrada con elevada aceptación y mayor orientación hacia consumo recurrente, mientras que el Premium atiende consumidores con mayor disposición a pagar por una experiencia diferenciada. Esta estructura amplía la cobertura del mercado sin obligar a todos los consumidores a asumir el mismo nivel de precio.

Además, las políticas de combos y descuentos por volumen contribuyen a aumentar el número de unidades por transacción, mientras que las promociones temporales facilitan la captación de nuevos consumidores sin deteriorar permanentemente el precio de lista. La segmentación comercial entre consumidor final y comprador institucional permite adaptar los incentivos al comportamiento de cada grupo.

5. Conclusión

La investigación permitió probar la hipótesis indicativa de que la estrategia de precios de Pan & Alma tenía que diferenciar las estrategias en función de las características particulares de cada línea y la respuesta que se estaba evidenciando en los consumidores. El Pan Criollo Tradicional de 80 gramos generó un porcentaje de intención de compra del 85 % a un precio de \$3.000, mientras que el Pan Criollo Premium de 100 gramos generó un porcentaje de intención de compra del 78,3 % a un precio de \$4.500. De la misma forma, se constató que la demanda del producto Tradicional comenzó a mostrar una mayor sensibilidad en un precio superior a \$3.500, y en la línea Premium la sensibilidad comenzó a mostrarse en un precio superior a \$4.500. Además, el 76,7 % de los encuestados declaró estar dispuesto a pagar un valor superior por el empaque biodegradable y el rango de precios con la mayor intención de compra que mostraron los atributos diferenciadores en la línea Premium estuvo dirigida al valor de entre \$501 y \$1.000.

Partiendo de estos resultados, se llegó a la conclusión de que la mezcla de una estrategia de penetración moderada para el Pan Criollo Tradicional y una estrategia de precios basados en el valor para el Pan Criollo Premium presentaban una alternativa favorable para incrementar la competitividad y la rentabilidad del proyecto. Los precios propuestos ofrecieron un margen de contribución unitario de \$1.900 para el Pan Criollo Tradicional y de \$3.200 para el Pan Criollo Premium, alcanzándose niveles de margen de contribución del 63,33 % y 71,11 % respectivamente. Con una mezcla de ventas del 70 % del Pan Criollo Tradicional y del 30 % del Pan Criollo Premium, se logró que el margen de contribución medio, ponderado por unidad, se elevara a \$2.290, lo que contribuyó a disminuir el punto de equilibrio operativo de aproximadamente 106.112 unidades anuales a un total de 99.162 unidades anuales. Todo ello indica que la estrategia formulada ha permitido articular los costos, la disposición a pagar, la diferenciación del producto y la sensibilidad de la demanda, ayudando a mejorar la viabilidad financiera y el posicionamiento competitivo proyectado de Pan & Alma.

6. Referencias

- Granados Puche, R. S., Villalba Vega, L. C., & Martínez Escudero, L. J. (2021). *Estudio de caso para la determinación de los ingresos recibidos por entidades descentralizadas para efectos del impuesto de industria y comercio*.
<https://repository.ucc.edu.co/items/989c852e-8306-4ba2-826a-890382a23742>
- Lara Pérez, R. F., & Padrón Acosta, M. E. (2022). *La cultura de no pago del impuesto predial de los estratos uno y dos, incide en el recaudo de los ingresos del Municipio de Montería* [PhD Thesis, Universidad UMECIT].
<https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/6165>
- Mora, J. C. R., & Internacionales, A. E. F. N. (2024). *Estudio De Factibilidad Para La Creación De Una Agencia De Viajes Y Turismo En El Municipio De Montería-Córdoba Año 2019*. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstreams/def24383-4bcc-411f-9f48-f7b6ac5e09d4/download>
- Kantar. (2025). *Entre sabores y costumbres: Lo que revela el consumo de pan en los hogares colombianos*. Kantar.

7. Anexos

Anexo 1

Diseño de empaques



Anexo 2

Campaña promocional



Pan & Alma
Tradición que alimenta el corazón.

SABOREA
la tradición
que alimenta el alma

ELABORACIÓN artesanal
INGREDIENTES naturales
EMPAQUE biodegradable
PEDIDOS POR landing page

PROMOCIÓN DE LANZAMIENTO
10% DE DESCUENTO
EN TU PRIMERA COMPRA ONLINE

ESCANEA Y VISITA
nuestra landing page

¡HAZ TU PEDIDO!

PAN ARTESANAL
HECHO CON AMOR.
PARA TI Y TU FAMILIA.

SÍGUENOS EN NUESTRAS REDES
@pan_y_alma

ENTREGAS EN PALMITO,
SINCELEJO Y ALREDEDORES

Pan & Alma, más que pan, momentos que se quedan en el alma.

Anexo 3

Diseño en página web



Nombre actividad	Objetivo
Landing Page Interactiva “Conecta con la tradición”	Crear un canal digital de interacción directa con los clientes a través de una landing page atractiva, informativa y fácil de usar, que permita conocer los productos, realizar pedidos en línea, acceder a promociones y fortalecer la relación con el cliente mediante contenido relevante sobre la tradición panadera y la identidad de la marca.

Anexo 4

Marca

