TRABAJO DE GRADO
Seminario

Estrategia competitiva de precios para el aguacate Hass orgánico de El Canto de la Huerta S.A.S.

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Empresariales.

Administración de Empresas y Finanzas.

Lineth Carolina Pérez Tovar

Giovanny Andres Goez Diaz

Opción de Trabajo de grado Seminario

Seminario: Innovación y estrategias de precios para empresas y organizaciones

2026

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la capacidad, la fortaleza y la valentía necesarias para afrontar cada uno de los retos que se presentaron a lo largo de este camino. Gracias por permitirme perseverar, superar las dificultades y alcanzar una meta tan importante como culminar mis estudios.

Agradezco profundamente a mis padres, quienes han estado presentes en cada etapa de este proceso, brindándome su apoyo, amor y motivación incondicional. Su compañía y confianza han sido fundamentales para llegar hasta aquí.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, hicieron parte de este camino y aportaron a mi crecimiento personal y profesional. Este logro representa el esfuerzo, la constancia y el apoyo de quienes creyeron en mí.

Tabla de Contenido

Resumen 7

Palabras clave 8

Pregunta orientadora de la búsqueda 9

Metodología de búsqueda de la información 11

Sustentación teórica de la pregunta 13

CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y DEL ENTORNO 14

1.1. Descripción general de la empresa 14

1.2. Producto objeto de estudio y rol en la propuesta de valor 14

1.3. Volumen de comercialización y costo de adquisición 15

1.4. Diagnóstico comercial 16

1.5. Necesidad de revisión de la estrategia de precios 17

1.6. Mercado objetivo y segmentación basada en valor 17

1.7. Área geográfica de influencia 19

1.8. Benchmarking y análisis de la competencia 20

1.9. Implicaciones del diagnóstico para la estrategia de precios 22

CAPÍTULO 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR 22

2.1. Metodología de la investigación 22

2.2. Investigación de precios y disposición a pagar 23

2.3. Resultados de disposición a pagar y sensibilidad declarada 26

2.4. Sensibilidad declarada frente a precios futuros 29

2.5. Factores psicológicos y de comportamiento 30

2.6. Implicaciones para la estrategia de precios 32

CAPÍTULO 3. ESTRUCTURA FINANCIERA Y DETERMINACIÓN DEL PRECIO BASE . 32

3.1. Estructura de costos del aguacate Hass orgánico 32

3.2. Margen de contribución del producto 35

3.3. Análisis del punto de equilibrio 37

3.4. Determinación del precio mediante el método Cost-Plus 40

3.5. Análisis de escenarios de precio y margen de contribución 41

3.6. Implicaciones financieras para la estrategia de precios 42

CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PRECIOS 43

4.1. Integración de los resultados 43

4.2. Simulación financiera de los escenarios de precio 43

4.3. Estrategia de pricing seleccionada 44

4.4. Precio recomendado y rango de tolerancia 45

4.5. Condiciones de implementación y políticas comerciales 47

4.6. Capacidad de abastecimiento y crecimiento 48

4.7. Prueba controlada de precio 49

4.8. Flujo de caja y ROI de la estrategia 50

CONCLUSIONES 54

REFERENCIAS 58

Lista de Tablas

Tabla 1 Diagnóstico comercial 16

Tabla 2 Caracterización del consumidor actual 18

Tabla 3 Evolución del precio, volumen e ingreso mensual 24

Tabla 4 Sensibilidad declarada frente a escenarios de precio 27

Tabla 5 Estructura de costos variables por kilogramo 35

Tabla 6 Margen de contribución actual 36

Tabla 7 Precio resultante según método Cost-Plus 40

Tabla 8 Escenarios de precio y margen de contribución 41

Tabla 9 Simulación financiera de escenarios de precio 44

Tabla 10 Características de la prueba controlada de precio 49

Tabla 11 Flujo de caja operativo mensual de referencia 50

Tabla 12 Proyección anual de referencia 51

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo formular una estrategia competitiva de precios para el aguacate Hass orgánico comercializado por El Canto de la Huerta S.A.S., empresa dedicada a la venta de productos naturales, orgánicos y saludables en Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. El análisis busca determinar un precio que permita capturar adecuadamente el valor percibido por los clientes, mantener una posición competitiva en el mercado y mejorar la contribución económica del producto.

Para el desarrollo del estudio se integraron diferentes perspectivas relacionadas con el diagnóstico organizacional y comercial, el análisis de la competencia, el comportamiento del consumidor y la estructura financiera. La investigación de mercados tuvo un enfoque cuantitativo y exploratorio y se realizó mediante una encuesta aplicada a 18 clientes recurrentes, con el propósito de conocer su percepción frente al precio, la valoración de atributos como la condición orgánica y el origen regional, y su sensibilidad ante posibles incrementos.

Los resultados evidenciaron que el precio actual de $10.250 por kilogramo se encuentra por debajo de las referencias orgánicas directas analizadas y que existe posibilidad de realizar un incremento moderado. A partir de la integración de los resultados comerciales, financieros y de percepción del consumidor, se propone un precio inicial de $11.000 por kilogramo. Con este valor, el margen de contribución unitario aumentaría de $3.283 a $4.033, manteniendo una posición competitiva frente al mercado.

Finalmente, se propone implementar el nuevo precio mediante una prueba controlada que permita evaluar su efecto sobre el volumen vendido, la frecuencia de compra, la recompra, los ingresos y el margen de contribución antes de adoptar la estrategia de manera definitiva.

Palabras clave

Estrategia de precios, aguacate Hass orgánico, valor percibido, comportamiento del consumidor, margen de contribución.

Pregunta orientadora de la búsqueda

La fijación de precios es una decisión estratégica que requiere analizar diferentes variables antes de determinar cuánto debe pagar el consumidor por un producto. El precio no solo debe permitir cubrir los costos y contribuir a la sostenibilidad financiera de la empresa, sino que también debe guardar relación con las condiciones del mercado y con el valor que el cliente reconoce en la oferta.

Kotler y Armstrong (2018) plantean que la percepción de valor del consumidor constituye un elemento relevante en las decisiones de precio, debido a que los clientes evalúan los beneficios que esperan recibir frente al valor que deben pagar. Desde esta perspectiva, la fijación de precios requiere comprender tanto las características de la oferta como las expectativas y comportamientos del mercado objetivo.

En productos diferenciados, esta relación adquiere mayor importancia, ya que determinados atributos pueden modificar la forma en que el consumidor interpreta y acepta el precio. Por esta razón, la decisión no debe abordarse únicamente desde una perspectiva financiera, sino mediante la integración de elementos relacionados con el consumidor, la competencia y la propuesta de valor.

En este contexto, el presente trabajo se orientó a analizar la estrategia de precios del aguacate Hass orgánico de El Canto de la Huerta S.A.S. a partir de la siguiente pregunta:

¿Cuál es el precio más adecuado para el aguacate Hass orgánico de El Canto de la Huerta S.A.S. que permita capturar el valor percibido por sus clientes, mantener una posición competitiva frente al mercado y mejorar la contribución económica generada por su comercialización?

Metodología de búsqueda de la información

La búsqueda de información se desarrolló mediante una estrategia orientada a identificar fuentes pertinentes para sustentar los principales conceptos relacionados con la fijación estratégica de precios. Para ello, se definieron términos de búsqueda en español e inglés asociados con la temática del trabajo, entre ellos: estrategias de precios, fijación de precios, valor percibido, disposición a pagar, sensibilidad al precio, elasticidad-precio de la demanda, comportamiento del consumidor, *pricing strategy, perceived value y willingness to pay.*

La consulta se realizó principalmente mediante Google Académico, complementada con la revisión de libros, artículos académicos y documentos disponibles en fuentes institucionales y empresariales. La selección de la información tuvo en cuenta su relación directa con la pregunta orientadora, la claridad de los conceptos abordados y su utilidad para analizar las variables consideradas en el estudio.

De manera complementaria, para el análisis del entorno competitivo se consultaron fuentes comerciales oficiales de empresas que ofrecen productos comparables, con el propósito de obtener referencias de precios y características de la oferta. Asimismo, se utilizó información interna suministrada por El Canto de la Huerta S.A.S. relacionada con su operación comercial, clientes, costos y comportamiento histórico del producto.

Finalmente, la información recopilada fue organizada de acuerdo con los componentes centrales del estudio: contexto organizacional y competitivo, comportamiento del consumidor, estructura financiera y formulación de la estrategia de precios. Esta clasificación permitió utilizar

las fuentes de acuerdo con su finalidad dentro del análisis y mantener una relación coherente entre la información consultada, la pregunta orientadora y el desarrollo del trabajo.

Sustentación teórica de la pregunta

La sustentación de la pregunta orientadora se desarrolla a partir del análisis integral de los factores que intervienen en la definición de una estrategia de precios para el aguacate Hass orgánico de El Canto de la Huerta S.A.S. Para ello, se consideran cuatro componentes principales: el contexto organizacional y competitivo de la empresa, el comportamiento y la percepción de valor de los consumidores, la estructura financiera del producto y la formulación de una estrategia de precios que integre los resultados obtenidos.

Este análisis permite abordar la fijación del precio desde una perspectiva amplia, reconociendo que la decisión no depende exclusivamente de los costos, sino también de la posición del producto frente al mercado, la respuesta de los clientes ante diferentes niveles de precio y la contribución económica generada por su comercialización.

CAPÍTULO 1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL Y DEL ENTORNO

1.1. Descripción general de la empresa

El Canto de la Huerta S.A.S. es una pequeña empresa creada en 2019 y ubicada en Medellín, dedicada a la comercialización de productos naturales, orgánicos y saludables. Cuenta con seis colaboradores y orienta su propuesta de valor hacia una alimentación consciente y responsable, la cercanía con productores locales, la sostenibilidad y el bienestar del consumidor.

La empresa comercializa sus productos principalmente mediante WhatsApp y su página web, con cobertura en Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá. Su modelo de negocio se basa en la venta directa al consumidor final y en el abastecimiento de productos provenientes de productores regionales.

1.2. Producto objeto de estudio y rol en la propuesta de valor

El producto seleccionado para el estudio es el aguacate Hass orgánico, comercializado actualmente a un precio de $10.250 COP por kilogramo. La empresa comercializa aproximadamente 50 kg mensuales y atiende cerca de 40 clientes al mes. El producto es suministrado por un proveedor ubicado en El Carmen de Viboral, Antioquia.

El aguacate Hass orgánico constituye una alternativa diferenciada dentro del portafolio de El Canto de la Huerta. Su propuesta de valor combina la condición orgánica del producto, el abastecimiento regional, la comercialización mediante canales digitales y la orientación de la empresa hacia la alimentación saludable y el consumo responsable.

Por lo tanto, el valor percibido por el cliente no depende únicamente del producto como alimento, sino también de elementos como la calidad percibida, el origen regional, la conveniencia de compra, la confianza y su asociación con un estilo de vida saludable.

1.3. Volumen de comercialización y costo de adquisición

Para efectos del presente estudio se establece como cifra oficial un volumen aproximado de 600 kg de aguacate Hass orgánico comercializados anualmente, equivalente a un promedio de 50 kg mensuales.

Esta información proviene de las bases de datos internas de El Canto de la Huerta S.A.S. y corresponde al volumen comercializado por la empresa durante el período anual analizado. Por lo tanto, no representa la capacidad total de producción del proveedor ubicado en El Carmen de Viboral.

El costo de adquisición utilizado como referencia oficial para el análisis es de aproximadamente $6.000 COP por kilogramo, de acuerdo con la información interna suministrada por la empresa.

Considerando 600 kg anuales, el costo anual de adquisición asciende aproximadamente a:

$$600 \text{ kg} \times \$6.000 = \$3.600.000$$

Al precio actual de $10.250/kg, los ingresos anuales asociados al producto serían:

$$600 \text{ kg} \times \$10.250 = \$6.150.000$$

La diferencia entre ingresos por ventas y costo de adquisición sería de aproximadamente $2.550.000 anuales antes de considerar transporte, empaque, costos fijos y demás costos asociados a la comercialización.

1.4. Diagnóstico comercial

Tabla 1 Diagnóstico comercial

Variable	**Situación actual**
Año de creación	2019
Número de colaboradores	6
Volumen mensual	Aproximadamente 50 kg
Volumen anual	Aproximadamente 600 kg
Precio actual	$10.250/kg
Costo de adquisición	$6.000/kg
Clientes mensuales	Aproximadamente 40
Proveedor	El Carmen de Viboral, Antioquia
Canales	WhatsApp y página web
Cobertura	Medellín y Área Metropolitana

Con un volumen aproximado de 50 kg y un precio de $10.250/kg, el producto genera ingresos mensuales cercanos a $512.500. Esta cifra constituye la línea base para evaluar posteriormente el efecto de diferentes escenarios de precio sobre los ingresos, el margen de contribución y el comportamiento de compra.

1.5. Necesidad de revisión de la estrategia de precios

El precio constituye una variable estratégica para El Canto de la Huerta S.A.S., debido a que debe responder tanto a las características diferenciadoras del aguacate Hass orgánico como a las condiciones del mercado, el comportamiento de los consumidores y la estructura financiera asociada a su comercialización.

En este sentido, resulta necesario analizar si el precio actual refleja adecuadamente el valor percibido por los clientes y si existe margen para realizar un ajuste que contribuya a mejorar el desempeño económico del producto sin afectar significativamente la frecuencia de compra, el volumen adquirido o la recurrencia de los consumidores.

Para desarrollar este análisis se consideran cuatro dimensiones principales: el posicionamiento competitivo, la disposición a pagar y sensibilidad del consumidor, la estructura de costos y el efecto financiero de los diferentes escenarios de precio. La integración de estas dimensiones permitirá sustentar posteriormente la estrategia de precios propuesta para el producto.

1.6. Mercado objetivo y segmentación basada en valor

El mercado objetivo está conformado principalmente por consumidores urbanos entre 25 y 50 años, con predominio de mujeres, personas que viven solas, parejas y grupos familiares. Los clientes se encuentran principalmente en estratos socioeconómicos 3 a 5.

La información comercial disponible permite caracterizar al consumidor actual de la siguiente manera:

Tabla 2 Caracterización del consumidor actual

Variable	Característica
Edad	25–50 años
Perfil	Mujeres, personas solas, parejas y familias
Estrato	3–5
Frecuencia	Aproximadamente quincenal
Gasto promedio por pedido	$130.000
Compra de aguacate	1–3 kg por compra
Canal principal	WhatsApp
Comportamiento	Recompra recurrente
Motivaciones relevantes	Calidad, condición orgánica, origen regional y alimentación saludable

Segmentos relevantes

Consumidor saludable recurrente. Valora la calidad, frescura y los alimentos naturales. Su frecuencia y recompra representan un elemento importante para la sostenibilidad de las ventas.

Familias y hogares orientados al bienestar. Valoran la procedencia y calidad de los productos y pueden adquirir el aguacate conjuntamente con otros productos del portafolio.

Consumidor de mayor valor percibido. Presenta una valoración especial por atributos como condición orgánica, origen regional, sostenibilidad, calidad y conveniencia.

Con base en la información comercial disponible, el segmento prioritario para la estrategia de precios está conformado por consumidores saludables recurrentes con capacidad adquisitiva media y media-alta. Este grupo se caracteriza principalmente por pertenecer a estratos socioeconómicos 3 a 5, realizar compras con una frecuencia aproximada quincenal, registrar un gasto promedio cercano a $130.000 COP por pedido y adquirir entre 1 y 3 kg de aguacate en cada compra.

Estas características resultan relevantes para la decisión de precio porque permiten identificar un consumidor con una relación recurrente con la empresa y con capacidad para valorar atributos adicionales al precio monetario del producto. Entre las principales motivaciones identificadas se encuentran la calidad, la condición orgánica, el origen regional y la asociación del producto con una alimentación saludable.

Por esta razón, la estrategia de pricing no deberá orientarse únicamente a incrementar el ingreso por kilogramo vendido, sino a determinar un nivel de precio que capture el valor percibido por este segmento sin afectar significativamente su frecuencia de compra, volumen adquirido y recurrencia.

La ausencia de quejas frecuentes frente al precio actual constituye una señal de aceptación; sin embargo, no demuestra por sí sola una mayor disposición a pagar. Esta última será analizada mediante la investigación de precios desarrollada en el Capítulo 2.

1.7. Área geográfica de influencia

El Canto de la Huerta S.A.S. desarrolla su actividad comercial en Medellín y diferentes municipios del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, principalmente a través de canales digitales como WhatsApp y su página web.

A partir de la revisión de las bases de datos históricas de ventas de la empresa, se identificó información de ubicación correspondiente a 15 clientes. De este grupo, 8 clientes se encuentran ubicados en El Poblado, lo que representa aproximadamente el 53,3 % de los clientes analizados. El 46,7 % restante se distribuye entre otras zonas de Medellín y municipios del Área

Metropolitana, entre ellos Envigado, Sabaneta, La Estrella, Bello y la zona centro, cuya participación individual es inferior a la observada en El Poblado.

Esta concentración permite identificar a El Poblado como una zona relevante dentro de la operación comercial analizada. Adicionalmente, se caracteriza por una presencia importante de hogares con capacidad adquisitiva media-alta y alta, aspecto que resulta coherente con el perfil objetivo del producto y con una propuesta de valor asociada a atributos como la condición orgánica, la calidad, el origen regional y la alimentación saludable.

No obstante, la concentración observada corresponde específicamente a los 15 clientes para los cuales se dispone de información geográfica en las bases históricas analizadas. Por esta razón, el resultado debe interpretarse como evidencia de la distribución actual de estos clientes y no como una demostración de que El Poblado representa por sí solo el mercado de mayor potencial para la empresa.

La presencia de clientes en Envigado, Sabaneta, La Estrella, Bello y la zona centro evidencia, además, que la demanda no se limita a un único sector geográfico y que existe cobertura en diferentes zonas del Área Metropolitana. Para futuras decisiones de expansión comercial se recomienda continuar consolidando la ubicación de los clientes y relacionarla con variables como frecuencia de compra, volumen adquirido y ticket promedio.

Competidor	Tipo	Producto	Orgánico	Presentación	Precio/kg	Origen	Fuente	Fecha consulta
El Canto de la Huerta	Objeto de estudio	Aguacate Hass orgánico	Sí	1 kg	$ 10.250	El Carmen de Viboral, Antioquia	Información interna	ago-26
Vita Orgánico	Directo	Aguacate Hass orgánico	Sí	1 kg	$ 12.200	Llanogrande, Rionegro, Antioquia	Página oficial Vita Orgánicos	ago-26
Vida Orgánica	Directo	Aguacate orgánico	Sí	1 kg	$ 13.200	Finca Tagua, Guasca, Cundinamarca	Página oficial Vida Orgánica	ago-26
Éxito	Indirecto	Aguacate Hass convencional	No	1 kg	$ 13.130	No informado	Página oficial Éxito	ago-26

1.8. Benchmarking y análisis de la competencia

El benchmarking competitivo se realizó con precios consultados durante agosto de 2026 en las páginas oficiales de los establecimientos seleccionados. Para garantizar la comparabilidad, todos los precios se expresan en pesos colombianos por kilogramo ($/kg).

Las referencias orgánicas directas seleccionadas fueron Vita Orgánico y Vida Orgánica. Vita Orgánico comercializa productos provenientes de su huerta orgánica ubicada en Llanogrande, Rionegro, Antioquia, mientras que Vida Orgánica desarrolla su producción en Finca Tagua, ubicada en Guasca, Cundinamarca. Por su parte, las referencias convencionales se incorporan como competidores indirectos, debido a que satisfacen la misma necesidad de consumo, aunque no presentan el atributo orgánico que diferencia al producto objeto de estudio.

El Canto de la Huerta comercializa actualmente el aguacate Hass orgánico a $10.250/kg, mientras Vita Orgánico presenta un precio de $12.200/kg y Vida Orgánica de $13.200/kg. El promedio simple de las dos referencias orgánicas directas es, por tanto, de $12.700/kg, ubicando a El Canto de la Huerta $2.450/kg por debajo de este promedio.

La comparación evidencia que El Canto de la Huerta mantiene una posición competitiva en precio dentro de las referencias orgánicas analizadas. Además, su abastecimiento desde El Carmen de Viboral, Antioquia, constituye un elemento de diferenciación regional que puede incorporarse a la comunicación de valor del producto.

Sin embargo, la existencia de precios superiores en el mercado no implica automáticamente que los consumidores de El Canto de la Huerta estén dispuestos a pagar dichos valores. El benchmarking permite identificar una oportunidad potencial de posicionamiento, pero

la decisión final de precio deberá contrastarse con la disposición a pagar, la sensibilidad declarada de los clientes y la estructura de costos.

1.9. Implicaciones del diagnóstico para la estrategia de precios

El diagnóstico evidencia que el precio actual se encuentra por debajo de las referencias orgánicas analizadas y que la empresa dispone de una base de clientes recurrentes que valora atributos diferenciadores del producto.

No obstante, en esta etapa no se establece todavía un precio definitivo. El análisis competitivo permite formular la hipótesis de que podría existir espacio para un ajuste, pero esta posibilidad deberá validarse mediante el comportamiento del consumidor y posteriormente contrastarse con la estructura financiera.

CAPÍTULO 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

2.1. Metodología de la investigación

La investigación desarrollada tuvo un enfoque cuantitativo de alcance exploratorio, orientado a conocer la percepción de los clientes frente al precio actual del aguacate Hass orgánico de El Canto de la Huerta S.A.S., su sensibilidad ante posibles variaciones de precio y la valoración de atributos asociados al producto, como su condición orgánica y su origen regional.

La población de interés estuvo conformada por clientes actuales de El Canto de la Huerta S.A.S. Para la aplicación del instrumento se seleccionaron 18 clientes recurrentes de la empresa,

considerando que su experiencia previa y frecuencia de compra les permitía evaluar el producto, su propuesta de valor y el precio pagado de manera informada.

La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico intencional, priorizando a los clientes con mayor recurrencia de compra. La encuesta fue diseñada mediante Google Forms y enviada directamente a los participantes a través de WhatsApp el 24 de agosto de 2026.

El instrumento incluyó preguntas relacionadas con frecuencia y cantidad de compra, percepción del precio actual, valoración de los atributos orgánico y regional, así como escenarios hipotéticos de incremento de precio para identificar posibles cambios declarados en el comportamiento de compra.

Debido al tamaño de la muestra y al método de selección empleado, los resultados tienen un alcance exploratorio y no pueden generalizarse estadísticamente a la totalidad de consumidores de aguacate Hass orgánico de Medellín o del Área Metropolitana. Su utilidad se concentra en aportar evidencia sobre el comportamiento y las percepciones de un grupo de clientes recurrentes de El Canto de la Huerta S.A.S., como insumo para la formulación de la estrategia de precios.

2.2. Investigación de precios y disposición a pagar

Como parte del análisis del comportamiento del producto, se revisó la evolución reciente del precio de venta del aguacate Hass orgánico de El Canto de la Huerta S.A.S. y su relación con el volumen comercializado.

El producto se comercializaba anteriormente a un precio de $9.000 por kilogramo y posteriormente fue ajustado a $10.250 por kilogramo, lo que representa un incremento de $1.250/kg, equivalente al 13,89 %.

De acuerdo con la información histórica suministrada por la empresa, el volumen promedio comercializado se mantuvo alrededor de 50 kg mensuales antes y después del incremento. Bajo estos valores, los ingresos mensuales asociados al producto pasaron aproximadamente de $450.000 a $512.500, equivalentes a un incremento del 13,89 %.

Tabla 3 Evolución del precio, volumen e ingreso mensual

Concepto	**Precio anterior**	**Precio actual**	**Variación**
Precio por kilogramo	$ 9.000	$ 10.250	+13,89%
Volumen mensual aproximado	50 kg	50 kg	0%
Ingreso mensual aproximado	$ 450.000	$ 512.500	+13,89%

Análisis del comportamiento observado

Los datos históricos muestran que el incremento del precio de $9.000 a $10.250/kg no estuvo acompañado de una disminución observable en el volumen mensual promedio reportado por la empresa, que permaneció alrededor de 50 kg. Esto constituye un antecedente favorable sobre la aceptación del último ajuste de precio entre los clientes atendidos durante el período analizado.

Si se aplica de manera descriptiva la fórmula de elasticidad-precio de la demanda a estas dos observaciones:

Elasticidad-precio = Variación porcentual de la cantidad demandada / Variación porcentual del precio

se obtiene:

$$\text{Elasticidad-precio observada} = 0\ \% / 13{,}89\ \% = 0$$

Sin embargo, este resultado no permite concluir que la demanda del producto sea perfectamente inelástica. El cálculo se basa únicamente en dos niveles históricos de precio y en volúmenes mensuales aproximados, sin controlar otros factores que pueden influir en las ventas, como cambios en el número de clientes, frecuencia de compra, estacionalidad, disponibilidad del producto, promociones o condiciones del mercado.

Por esta razón, el resultado se interpreta exclusivamente como una evidencia histórica de que, en el período observado, el aumento del 13,89 % en el precio no produjo una variación identificable en el volumen promedio comercializado. No debe utilizarse como una estimación definitiva de la elasticidad futura de la demanda.

Este antecedente se complementará con los resultados de la encuesta aplicada a los clientes recurrentes, especialmente mediante el análisis de su sensibilidad declarada frente a nuevos escenarios de precio. De esta manera, la decisión final no dependerá únicamente del comportamiento histórico, sino de la integración entre evidencia comercial, percepción del consumidor, estructura de costos y posicionamiento competitivo.

Justificación de los escenarios

Los escenarios analizados corresponden a los valores utilizados en la encuesta aplicada a los clientes recurrentes y fueron establecidos de manera progresiva a partir del precio actual y de las referencias identificadas en el benchmarking competitivo:

$10.250/kg: corresponde al precio actual del producto y constituye el punto de referencia para evaluar los posibles incrementos.

$11.000/kg: representa un primer incremento moderado del 7,32 % frente al precio actual. Este escenario permite evaluar la reacción del consumidor ante un ajuste inicial sin aproximarse todavía a los precios de los principales competidores orgánicos.

$11.800/kg: representa un incremento del 15,12 % frente al precio actual y funciona como un escenario intermedio para identificar posibles cambios en la frecuencia o cantidad de compra a medida que aumenta el precio.

$12.500/kg: representa un incremento del 21,95 % y se aproxima al promedio de $12.700/kg identificado entre las dos referencias orgánicas directas analizadas en el benchmarking, Vita Orgánico ($12.200/kg) y Vida Orgánica ($13.200/kg).

$13.200/kg: representa un incremento del 28,78 % frente al precio actual y corresponde al precio identificado para Vida Orgánica, constituyéndose en el escenario superior evaluado.

La construcción progresiva de estos escenarios permite analizar la sensibilidad declarada de los clientes desde el precio actual hasta niveles cercanos a los observados en el mercado orgánico. Estos valores no representan precios recomendados de manera anticipada, sino puntos de evaluación que posteriormente serán contrastados con el comportamiento declarado de los consumidores, la estructura de costos y el margen de contribución del producto.

2.3. Resultados de disposición a pagar y sensibilidad declarada

Los resultados obtenidos muestran diferentes niveles de sensibilidad:

Tabla 4 Sensibilidad declarada frente a escenarios de precio

Precio evaluado	Punto de quiebre en ese nivel	Clientes	Afectación declarada acumulada
$ 11.000	5,60%	1	5,60%
$ 11.800	38,90%	7	44,50%
$ 12.500	38,90%	7	83,40%
$ 13.200	16,70%	3	100%

Análisis de sensibilidad declarada frente al precio

Los resultados de la encuesta permiten identificar diferentes niveles de sensibilidad declarada frente a posibles incrementos en el precio del aguacate Hass orgánico. Debido a que los escenarios corresponden a situaciones hipotéticas planteadas a los participantes, los porcentajes obtenidos no representan una reducción real de la cantidad demandada, sino la proporción de clientes que manifestó que modificaría su comportamiento habitual de compra al alcanzar determinado nivel de precio.

En el escenario de $11.000/kg, 1 de los 18 participantes (5,6 %) ubicó su punto de quiebre en este nivel. Por tanto, el 94,4 % restante no manifestó todavía un cambio en su comportamiento habitual de compra ante este primer incremento.

En $11.800/kg, 7 participantes adicionales (38,9 %) ubicaron su punto de quiebre en este nivel. Al considerar conjuntamente a quienes habían manifestado sensibilidad desde el escenario anterior, la afectación declarada acumulada alcanza el 44,5 % de los participantes. Este resultado muestra que a partir de este nivel comienza a presentarse una mayor sensibilidad dentro del grupo analizado.

En $12.500/kg, otros 7 participantes (38,9 %) ubicaron su punto de quiebre. De manera acumulada, el 83,4 % de los clientes encuestados habría identificado un nivel de precio igual o inferior a $12.500/kg a partir del cual modificaría su comportamiento habitual de compra.

Finalmente, en $13.200/kg, los 3 participantes restantes (16,7 %) alcanzan su punto de quiebre, llevando la afectación declarada acumulada al 100 %. Este resultado no significa que todos los clientes abandonarían la compra del producto ni que la cantidad demandada disminuiría en un 100 %. Significa que todos los participantes identificaron, en alguno de los escenarios evaluados hasta $13.200/kg, un nivel a partir del cual declararían algún cambio en su comportamiento habitual de compra.

Los resultados evidencian que los primeros signos de sensibilidad son reducidos en $11.000/kg, pero aumentan de manera considerable a partir de $11.800/kg y especialmente en los escenarios de $12.500/kg y $13.200/kg. Por esta razón, aunque el benchmarking evidencia la existencia de productos orgánicos comercializados a precios superiores al actual de El Canto de la Huerta S.A.S., aproximarse directamente a dichos niveles podría representar un mayor riesgo para la frecuencia o cantidad de compra de sus clientes recurrentes.

En consecuencia, la encuesta permite identificar un rango de mayor tolerancia declarada entre el precio actual de $10.250/kg y el primer escenario de $11.000/kg, mientras que $11.800/kg representa un nivel en el cual la sensibilidad declarada comienza a ser considerable. Estos resultados deberán analizarse conjuntamente con el margen de contribución generado por cada escenario antes de establecer el precio estratégico recomendado.

- **Aproximación monetaria a la disposición a pagar**

Los escenarios evaluados permiten realizar una aproximación monetaria a la tolerancia al precio del grupo encuestado.

Frente al precio actual de $10.250/kg, el escenario de $11.000 representa una diferencia de $750/kg, equivalente a un incremento del 7,32 %, y únicamente el 5,6 % de los participantes manifestó alcanzar su punto de quiebre en este nivel.

En $11.800/kg, el incremento frente al precio actual asciende a $1.550/kg, equivalente al 15,12 %, pero la afectación declarada acumulada aumenta al 44,5 %.

Por tanto, los resultados permiten identificar $750 adicionales por kilogramo como el incremento evaluado con mayor aceptación dentro de los escenarios analizados, mientras que un incremento de $1.550/kg evidencia un aumento considerable de la sensibilidad.

Esta aproximación corresponde a la disposición frente al precio total del producto y no permite atribuir de manera independiente una cantidad monetaria específica a la condición orgánica o al origen regional. Para realizar dicha separación sería necesario aplicar posteriormente una metodología específica de disposición a pagar por atributo.

2.4. Sensibilidad declarada frente a precios futuros

Los escenarios de la encuesta no constituyen una medición de elasticidad-precio real, porque no representan cantidades efectivamente compradas después de una modificación real del precio.

En consecuencia, los porcentajes obtenidos deben interpretarse como sensibilidad declarada o intención de comportamiento frente al precio.

Esta distinción resulta fundamental para evitar concluir que, por ejemplo, una afectación declarada del 44,5 % equivale a una disminución del 44,5 % en los kilogramos efectivamente vendidos.

2.5. Factores psicológicos y de comportamiento

- **Condición orgánica y percepción de calidad**

La condición orgánica constituye uno de los atributos diferenciadores del producto.

La encuesta obtuvo una valoración promedio de 3,72 sobre 5 respecto a la satisfacción asociada al pago de un sobreprecio por un producto orgánico. El 61,1 % manifestó sentirse satisfecho y 5,6 % muy satisfecho.

En conjunto, el 66,7 % presentó una valoración favorable frente al pago de un sobreprecio asociado a la condición orgánica.

Este resultado evidencia que el carácter orgánico contribuye al valor percibido y puede sustentar una prima de precio. Sin embargo, el porcentaje por sí solo no permite cuantificar exactamente cuántos pesos adicionales está dispuesto a pagar el consumidor exclusivamente por este atributo.

Origen regional

El origen regional obtuvo una valoración promedio de 3,89 sobre 5.

El 44,4 % manifestó que conocer que el producto proviene de pequeños productores de El Carmen de Viboral incrementa “casi siempre” su intención de compra, mientras que 27,8 % indicó que “siempre” lo hace.

En conjunto, el 72,2 % presenta una respuesta favorable frente al origen regional.

Este atributo constituye, por tanto, un elemento que puede fortalecer la propuesta de valor y apoyar una estrategia de precios basada en valor percibido.

Relación precio-calidad

El 61,1 % clasifica el precio actual de $10.250/kg como adecuado o justo, mientras que 33,3 % lo considera costoso pero pagable. Ninguno de los participantes lo clasificó como muy costoso.

Estos resultados evidencian aceptación del precio actual, aunque nuevamente esta aceptación no debe confundirse con disposición ilimitada a pagar precios superiores.

Frecuencia y comportamiento de compra

El 55,5 % de los participantes compra semanal o quincenalmente y el 77,8 % adquiere entre 1 y 2 kg por pedido.

La recurrencia constituye una variable especialmente importante para la estrategia de pricing. El objetivo no consiste únicamente en maximizar el ingreso obtenido por kilogramo, sino en encontrar un precio que incremente la contribución económica sin deteriorar significativamente la frecuencia y cantidad comprada.

2.6. Implicaciones para la estrategia de precios

Los resultados permiten concluir que existe valoración favorable de atributos diferenciadores como la condición orgánica y el origen regional.

Además, el precio actual presenta una aceptación favorable y el escenario de $11.000 genera una afectación declarada reducida frente a los demás escenarios evaluados.

Sin embargo, estos resultados son exploratorios. Por tanto, todavía no constituyen evidencia suficiente para establecer de manera aislada el precio final.

La decisión deberá contrastarse con la estructura de costos y el margen de contribución desarrollado en el Capítulo 3.

CAPÍTULO 3. ESTRUCTURA FINANCIERA Y DETERMINACIÓN DEL PRECIO BASE

3.1. Estructura de costos del aguacate Hass orgánico

Para determinar un precio base financieramente sostenible para el aguacate Hass orgánico de El Canto de la Huerta S.A.S., se identificaron los principales costos variables asociados a su adquisición y comercialización. Este análisis permite establecer el costo estimado por kilogramo y constituye el punto de partida para evaluar posteriormente el margen de contribución y los diferentes escenarios de precio.

Costo de adquisición

El costo de adquisición del aguacate Hass orgánico corresponde a $6.000 por kilogramo, de acuerdo con la información suministrada por la empresa sobre el valor pagado al proveedor ubicado en El Carmen de Viboral, Antioquia.

Considerando un volumen promedio de comercialización de 50 kg mensuales, el costo mensual de adquisición se estima en:

$$50 \text{ kg} \times \$6.000/\text{kg} = \$300.000 \text{ mensuales}$$

En términos anuales, manteniendo el volumen actual de 600 kg:

$$600 \text{ kg} \times \$6.000/\text{kg} = \$3.600.000 \text{ anuales}$$

Costo de transporte

El transporte asociado al abastecimiento del producto tiene un costo aproximado de $15.000 por cada 50 kg transportados. Para determinar su incidencia por kilogramo se realiza el siguiente cálculo:

$$\$15.000 / 50 \text{ kg} = \$300/\text{kg}$$

Por lo tanto, bajo el volumen actual de abastecimiento, se asigna un costo estimado de transporte de $300 por kilogramo.

Este valor corresponde a las condiciones actuales de volumen y deberá ser revisado en caso de incrementarse significativamente la cantidad adquirida, debido a que el comportamiento

del costo de transporte puede variar según la capacidad utilizada y las condiciones de abastecimiento.

Costo de empaque

El empaque utilizado para la entrega del producto tiene un costo aproximado de $1.000 por pedido. Considerando como referencia un pedido promedio de 1,5 kg, el costo estimado de empaque por kilogramo corresponde a:

$$\$1.000 / 1,5 \text{ kg} = \$666,67/\text{kg}$$

Para efectos del análisis financiero, el valor se aproxima a $667 por kilogramo.

Sin embargo, este costo depende de la cantidad adquirida en cada pedido. Por ejemplo, si un cliente compra 1 kg, el costo de empaque equivale a $1.000/kg, mientras que para una compra de 2 kg disminuye a $500/kg y para una compra de 3 kg a aproximadamente $333/kg. En consecuencia, los $667/kg utilizados en el modelo corresponden a una estimación basada en un pedido promedio de 1,5 kg y no a un costo fijo por kilogramo.

Costo variable estimado por kilogramo

A partir de los costos identificados, la estructura variable estimada para el producto es la siguiente:

Tabla 5 Estructura de costos variables por kilogramo

Concepto	Costo estimado por kg
Adquisición del producto	$6.000
Transporte	$300
Empaque	$667
Costo variable estimado total	$6.967

De esta manera, bajo las condiciones actuales de abastecimiento y comercialización, el costo variable estimado del aguacate Hass orgánico es de $6.967 por kilogramo.

Este valor constituye la base para los análisis posteriores de margen de contribución y escenarios de precio. No obstante, no debe interpretarse como el costo total de la empresa, debido a que no incorpora la asignación de costos y gastos fijos de operación. Por esta razón, los resultados obtenidos a partir de este valor permitirán analizar la contribución económica generada por el producto, pero no determinar por sí solos su utilidad neta.

3.2. Margen de contribución del producto

Una vez determinada la estructura de costos variables, se calcula el margen de contribución generado por la comercialización del aguacate Hass orgánico al precio actual de $10.250 por kilogramo.

El margen de contribución representa la diferencia entre el precio de venta y los costos variables asociados al producto. Este indicador permite determinar cuánto aporta cada kilogramo vendido a la cobertura de los costos y gastos fijos de la empresa y, posteriormente, a la generación de utilidad.

La contribución unitaria se calcula de la siguiente manera:

Margen de contribución unitario = Precio de venta – Costo variable unitario

Margen de contribución unitario = $10.250 – $6.967 = $3.283/kg

Por lo tanto, cada kilogramo comercializado al precio actual genera una contribución estimada de $3.283 antes de considerar los costos y gastos fijos de la empresa.

Para determinar el margen de contribución porcentual sobre las ventas: Margen de contribución (%) = ($3.283 / $10.250) × 100

Margen de contribución = 32,03 %

Esto significa que aproximadamente el 32,03 % del precio de venta actual queda disponible para contribuir a la cobertura de los costos y gastos fijos y, una vez cubiertos estos, a la generación de utilidad.

Contribución mensual y anual estimada

Considerando el volumen promedio actual de 50 kg mensuales:

50 kg × $3.283/kg = $164.150 mensuales

Si se mantiene un volumen anual de 600 kg:

600 kg × $3.283/kg = $1.969.800 anuales

Tabla 6 Margen de contribución actual

Concepto	Resultado
Precio actual por kg	$10.250
Costo variable estimado por kg	$6.967
Margen de contribución por kg	$3.283

Margen de contribución sobre ventas	32,03 %
Volumen mensual estimado	50 kg
Contribución mensual estimada	$164.150
Volumen anual estimado	600 kg
Contribución anual estimada	$1.969.800

Los resultados muestran que el producto presenta una contribución positiva bajo las condiciones actuales de comercialización. Sin embargo, los $164.150 mensuales no corresponden a la utilidad neta generada por el producto, debido a que de este valor todavía deben cubrirse los costos y gastos fijos que correspondan a la operación de la empresa.

Por esta razón, la existencia de un margen de contribución positivo no permite afirmar, por sí sola, que el producto sea rentable en términos netos. Para determinar un punto de equilibrio contable completo sería necesario identificar y asignar al producto la proporción correspondiente de los costos y gastos fijos de El Canto de la Huerta S.A.S.

No obstante, el margen de contribución constituye un indicador útil para la decisión de precios, ya que permite comparar cuánto aportaría económicamente cada kilogramo vendido bajo los diferentes escenarios planteados y analizar si un eventual incremento de precio puede mejorar la contribución sin afectar significativamente la recurrencia y el volumen de compra de los clientes.

3.3. Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite determinar el volumen de ventas necesario para cubrir los costos variables y los costos fijos asociados a la operación, antes de comenzar a generar utilidad. Para su cálculo se utiliza la siguiente expresión:

Punto de equilibrio (kg) = Costos fijos asignados / Margen de contribución unitario

En el caso de El Canto de la Huerta S.A.S., la empresa desarrolla su operación en un inmueble familiar, por lo que actualmente no incurre en gastos de arriendo ni en servicios públicos atribuibles directamente al funcionamiento del negocio. No obstante, de acuerdo con la información suministrada por la empresa, existen otros gastos mensuales necesarios para sostener la operación, los cuales oscilan aproximadamente entre $300.000 y $500.000 mensuales.

Debido a que no se dispone de un valor fijo mensual único, para efectos del análisis financiero se establece un escenario medio de $400.000 mensuales, obtenido a partir del promedio del rango informado:

($300.000 + $500.000) / 2 = $400.000

Este valor constituye una estimación de referencia y no debe interpretarse como un costo fijo contable exacto, debido a que los gastos pueden variar mensualmente y corresponden al sostenimiento general de la empresa.

Adicionalmente, los $400.000 estimados corresponden a la operación total de El Canto de la Huerta S.A.S. y no exclusivamente a la comercialización del aguacate Hass orgánico. Por esta razón, asignar la totalidad de este valor al producto sobreestimaría los costos asociados específicamente al aguacate.

Para determinar rigurosamente el punto de equilibrio del producto sería necesario establecer qué proporción de los gastos generales corresponde al aguacate Hass, utilizando un criterio de asignación como su participación en las ventas totales de la empresa.

Bajo el precio actual de $10.250/kg y un costo variable estimado de $6.967/kg, el aguacate genera un margen de contribución unitario de:

$$\$10.250 - \$6.967 = \$3.283/kg$$

Este valor indica cuánto aporta cada kilogramo vendido a la cobertura de los gastos generales asignables y, posteriormente, a la generación de utilidad.

Por lo tanto, el punto de equilibrio específico del aguacate podrá determinarse mediante la siguiente expresión una vez se establezca la proporción de costos fijos que le corresponde:

Punto de equilibrio del aguacate (kg) = Costos fijos mensuales asignados al producto / $3.283

En consecuencia, la información disponible permite fortalecer la aproximación al punto de equilibrio, pero no establecer un número definitivo de kilogramos sin realizar previamente una asignación sustentada de los gastos generales al producto. Para evitar sobreestimar los costos o presentar resultados sin suficiente respaldo, el presente estudio utiliza principalmente el margen de contribución para comparar los diferentes escenarios de precio.

Este análisis resulta especialmente relevante para la estrategia propuesta, debido a que un incremento del precio modifica el margen de contribución unitario y, en consecuencia, reduce la cantidad de kilogramos que sería necesaria para cubrir una misma proporción de gastos

asignados. Por esta razón, los escenarios desarrollados posteriormente comparan tanto el precio como el volumen esperado y la contribución total generada.

3.4. Determinación del precio mediante el método Cost-Plus

El método Cost-Plus establece un precio de venta a partir del costo del producto más un porcentaje de recargo o markup. Para este análisis se toma como base el costo variable estimado de $6.967/kg.

$$\text{Precio de venta} = \text{Costo base} \times (1 + \text{Markup})$$

Los resultados para diferentes escenarios son:

Tabla 7 Precio resultante según método Cost-Plus

Markup sobre el costo	**Precio resultante**
30%	$ 9.057
40%	$ 9.754
50%	$ 10.451
60%	$ 11.147

El precio actual de $10.250/kg se encuentra entre los escenarios de markup del 40 % y 50 %. Por su parte, un recargo del 60 % generaría un precio aproximado de $11.147/kg, cercano al primer escenario de $11.000 evaluado en la encuesta.

Es importante diferenciar el markup del margen de contribución porcentual: el markup se calcula sobre el costo, mientras que el margen de contribución se calcula sobre el precio de venta.

El método Cost-Plus sirve como referencia financiera para establecer un precio mínimo sostenible; sin embargo, la decisión final no debe basarse únicamente en los costos. También debe considerar la sensibilidad de los clientes, el valor percibido y los precios de la competencia analizados en los capítulos anteriores.

3.5. Análisis de escenarios de precio y margen de contribución

A partir del costo variable estimado de $6.967/kg, se evaluó el margen de contribución generado por cada uno de los escenarios de precio analizados en la encuesta.

Tabla 8 Escenarios de precio y margen de contribución

Precio por kg	**Contribución por kg**	**Margen de contribución**
$ 10.250	$ 3.283	32,03%
$ 11.000	$ 4.033	36,66%
$ 11.800	$ 4.833	40,96%
$ 12.500	$ 5.533	44,26%
$ 13.200	$ 6.233	47,22%

Los resultados muestran que un incremento en el precio mejora progresivamente el margen de contribución por kilogramo. Sin embargo, este beneficio debe contrastarse con la sensibilidad declarada de los clientes.

El escenario de $11.000/kg resulta especialmente relevante, ya que aumenta la contribución de $3.283 a $4.033 por kilogramo, mientras que en la encuesta solo el 5,6 % de los participantes ubicó su punto de quiebre en este nivel.

A partir de $11.800/kg, aunque el margen financiero continúa aumentando, también se incrementa considerablemente la sensibilidad declarada de los clientes. Por lo tanto, un precio

superior no necesariamente representa la mejor alternativa si genera reducciones importantes en la frecuencia o cantidad de compra.

En consecuencia, la selección del precio debe buscar un equilibrio entre mayor contribución económica y conservación de la recurrencia de compra.

3.6. Implicaciones financieras para la estrategia de precios

El análisis financiero evidencia que el precio actual de $10.250/kg genera un margen de contribución positivo de $3.283/kg. No obstante, los escenarios evaluados muestran oportunidades para mejorar la contribución económica del producto mediante un ajuste moderado del precio.

El escenario de $11.000/kg presenta un equilibrio favorable entre las variables analizadas: incrementa la contribución unitaria a $4.033/kg, se mantiene por debajo del promedio de $12.700/kg observado entre los competidores orgánicos directos y presenta una sensibilidad declarada inicial de solo 5,6 % entre los clientes encuestados.

Por el contrario, aunque los precios de $11.800, $12.500 y $13.200 generan mayores márgenes de contribución, también presentan niveles crecientes de sensibilidad declarada, lo que podría afectar la frecuencia o cantidad de compra.

En consecuencia, desde la perspectiva financiera, existe espacio para considerar un incremento moderado frente al precio actual. Sin embargo, la selección definitiva deberá integrar los resultados financieros con el valor percibido, la competencia y el comportamiento del consumidor para formular la estrategia de precios desarrollada en el Capítulo 4.

CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE PRECIOS

4.1. Integración de los resultados

La formulación de la estrategia debe integrar tres fuentes principales de evidencia:

Mercado: El Canto de la Huerta presenta actualmente un precio inferior a las referencias orgánicas analizadas.

Consumidor: El precio actual presenta una valoración favorable y el escenario de $11.000 genera una afectación declarada reducida, mientras que a partir de $11.800 la sensibilidad aumenta considerablemente.

Estructura financiera: Bajo los supuestos actuales, el costo variable estimado asciende a $6.967/kg y el precio actual genera una contribución aproximada de $3.283/kg.

La convergencia de estos elementos permite evaluar una estrategia de precios basados en valor, complementada con criterios financieros de Cost-Plus.

4.2. Simulación financiera de los escenarios de precio

Para comparar financieramente los escenarios de precio es necesario estimar el posible comportamiento del volumen vendido. La encuesta identifica el porcentaje de clientes que manifiesta que modificaría su comportamiento de compra en cada nivel de precio, pero no permite establecer exactamente cuántos kilogramos dejarían de adquirir.

Por esta razón, para efectos de la simulación se establece como supuesto de análisis que los clientes que alcanzan su punto de quiebre reducen, en promedio, un 25 % de su cantidad

habitual de compra. Este porcentaje no constituye un comportamiento observado ni una predicción definitiva de la demanda, sino un supuesto financiero utilizado para comparar los escenarios y deberá validarse posteriormente mediante una prueba controlada de precio.

Tomando como línea base un volumen actual de 50 kg mensuales, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 9 Simulación financiera de escenarios de precio

Precio/kg	Afectación declarada acumulada	Volumen mensual simulado	Ingresos mensuales	Costo variable total	Contribución total	Variación de contribución frente al actual
$ 10.250	0%	50,0 kg	$ 512.500	$ 348.350	$ 164.150	—
$ 11.000	5,60%	49,3 kg	$ 542.300	$ 343.473	$ 198.827	21,10%
$ 11.800	44,50%	44,4 kg	$ 524.363	$ 309.596	$ 214.766	30,80%
$ 12.500	83,40%	39,6 kg	$ 494.688	$ 275.719	$ 218.968	33,40%
$ 13.200	100%	37,5 kg	$ 495.000	$ 261.263	$ 233.738	42,40%

La simulación muestra que los precios superiores generan una mayor contribución financiera bajo el supuesto planteado. Sin embargo, los escenarios de $11.800/kg en adelante presentan una sensibilidad declarada considerablemente mayor, por lo que implican un mayor riesgo comercial.

Por esta razón, la alternativa financieramente más rentable no necesariamente corresponde a la estrategia más conveniente. La decisión debe equilibrar la contribución económica con la conservación de la frecuencia, cantidad y recurrencia de compra.

4.3. Estrategia de pricing seleccionada

Se propone una estrategia de precios basada en valor percibido, complementada con criterios financieros de Cost-Plus y benchmarking competitivo.

La estrategia busca capturar parte del valor asociado a la condición orgánica, el origen regional, la calidad y la conveniencia del producto, manteniendo al mismo tiempo un precio inferior al promedio de $12.700/kg observado entre los competidores orgánicos directos analizados.

La estructura de costos funciona como límite financiero de sostenibilidad, mientras que la sensibilidad declarada de los clientes establece un criterio comercial para evitar incrementos que puedan deteriorar significativamente la recurrencia de compra.

En consecuencia, la estrategia no busca maximizar exclusivamente el precio por kilogramo, sino alcanzar un equilibrio entre valor percibido, competitividad, contribución financiera y conservación de los clientes recurrentes.

4.4. Precio recomendado y rango de tolerancia

A partir de la integración de los resultados de mercado, comportamiento del consumidor y estructura financiera, se recomienda establecer un precio inicial de $11.000/kg para el aguacate Hass orgánico de El Canto de la Huerta S.A.S.

Este valor representa un incremento de $750/kg, equivalente al 7,32 %, frente al precio actual de $10.250/kg.

La recomendación se sustenta en que:

- únicamente el 5,6 % de los participantes manifestó alcanzar su punto de quiebre en $11.000/kg;

- el precio permanece por debajo del promedio de $12.700/kg identificado entre los competidores orgánicos directos;
- la contribución unitaria aumenta de $3.283 a $4.033/kg;
- el margen de contribución aumenta de 32,03 % a 36,66 %;
- los atributos orgánico y regional presentan valoraciones favorables del 66,7 % y 72,2 %, respectivamente.

Se establece como rango de tolerancia inicial entre $10.250 y $11.000/kg, debido a que dentro de este intervalo la sensibilidad declarada observada permanece reducida.

Por su parte, $11.800/kg se establece como precio máximo sugerido para una futura evaluación y no como precio de implementación inmediata, debido a que en este nivel la afectación declarada acumulada aumenta al 44,5 %. Un incremento hasta este valor debería estar condicionado a los resultados obtenidos en una prueba real de mercado.

Los precios de $12.500 y $13.200/kg no se recomiendan actualmente, pese a presentar mayores márgenes unitarios, debido al incremento significativo de la sensibilidad declarada y al mayor riesgo de afectar la frecuencia y cantidad de compra.

Por tanto, la estrategia recomendada consiste en implementar inicialmente $11.000/kg, monitorear el comportamiento real de compra y considerar ajustes posteriores únicamente si la recurrencia y el volumen presentan un comportamiento favorable.

4.5. Condiciones de implementación y políticas comerciales

La implementación del precio de $11.000/kg deberá acompañarse de acciones orientadas a fortalecer la percepción de valor y monitorear la respuesta del consumidor.

Se establecen las siguientes condiciones:

- comunicar la condición orgánica, el origen regional y la calidad del producto;
- destacar la procedencia desde El Carmen de Viboral como elemento de diferenciación;
- mantener seguimiento mensual al volumen vendido, frecuencia de compra y tasa de recompra;
- evitar promociones permanentes que reduzcan la percepción de valor;
- evaluar incentivos puntuales asociados a volumen o recurrencia;
- comparar los resultados posteriores al cambio con la línea base de 50 kg mensuales;
- revisar la estrategia si se presenta una reducción sostenida del volumen o de la recurrencia.

Estas condiciones permitirán que el incremento no sea tratado únicamente como un cambio monetario, sino como parte de una estrategia de posicionamiento basada en valor.

4.6. Capacidad de abastecimiento y crecimiento

De acuerdo con la información suministrada por la empresa, el proveedor ubicado en El Carmen de Viboral tiene una capacidad máxima aproximada de abastecimiento de 100 kg mensuales de aguacate Hass orgánico. Actualmente, El Canto de la Huerta S.A.S. comercializa aproximadamente 50 kg mensuales, por lo que utiliza cerca del 50 % de la capacidad máxima disponible del proveedor.

$$50 \text{ kg} / 100 \text{ kg} \times 100 = 50 \%$$

Esto evidencia que, bajo las condiciones actuales, existe capacidad para incrementar el volumen comercializado hasta aproximadamente el doble del nivel actual, siempre que la demanda responda favorablemente y se mantengan las condiciones de suministro del proveedor.

No obstante, la capacidad de 100 kg mensuales representa un límite operativo actual. Por lo tanto, cualquier estrategia que proyecte ventas superiores a dicho volumen requeriría ampliar la capacidad del proveedor actual o incorporar nuevas fuentes de abastecimiento.

La estrategia de crecimiento deberá desarrollarse de manera gradual, mediante la captación de nuevos clientes, el fortalecimiento de la recompra y el aprovechamiento de los canales digitales, manteniendo seguimiento permanente al volumen vendido y a la disponibilidad del producto.

En consecuencia, la empresa cuenta actualmente con un margen de crecimiento de aproximadamente 50 kg mensuales adicionales antes de alcanzar la capacidad máxima informada

por el proveedor. Sin embargo, este potencial de crecimiento no debe interpretarse como una proyección automática de ventas, ya que dependerá del comportamiento real de la demanda.

4.7. Prueba controlada de precio

Antes de consolidar definitivamente el nuevo precio, se propone realizar una prueba controlada con clientes recurrentes.

La prueba tendrá las siguientes características:

Tabla 10 Características de la prueba controlada de precio

Variable	**Propuesta**
Precio experimental	$11.000/kg
Grupo objetivo	Clientes recurrentes
Duración	1 mes
Línea base	50 kg mensuales
Indicadores	Kg vendidos, frecuencia, cantidad por pedido, recompra e ingresos
Indicador financiero	Margen de contribución total

Los resultados deberán compararse con el comportamiento histórico del producto para determinar si el incremento genera una reducción significativa en frecuencia o cantidad comprada.

La prueba permitirá contrastar la sensibilidad declarada obtenida mediante la encuesta con el comportamiento real de compra, reduciendo la incertidumbre antes de adoptar decisiones posteriores sobre nuevos incrementos.

4.8. Flujo de caja y ROI de la estrategia

La evaluación financiera de la estrategia permite analizar el efecto económico que tendría la implementación del precio recomendado de $11.000/kg frente al precio actual de $10.250/kg. Para mantener consistencia con la información utilizada a lo largo del estudio, se toma como línea base un volumen de comercialización de 50 kg mensuales y un costo variable estimado de $6.967/kg.

Flujo de caja operativo de referencia

En primer lugar, se compara el comportamiento financiero mensual del producto suponiendo que el volumen se mantiene en 50 kg después del cambio de precio. Este supuesto constituye un escenario de referencia y no una predicción del comportamiento futuro de la demanda.

Tabla 11 Flujo de caja operativo mensual de referencia

Concepto mensual	**Precio actual**	**Precio recomendado**
Precio/kg	$ 10.250	$ 11.000
Volumen de referencia	50 kg	50 kg
Ingresos	$ 512.500	$ 550.000
Costo variable total	$ 348.350	$ 348.350
Margen de contribución	$ 164.150	$ 201.650
Incremento de contribución	—	$ 37.500

Bajo este escenario, el incremento del precio permitiría aumentar los ingresos mensuales de $512.500 a $550.000, mientras que el margen de contribución total pasaría de $164.150 a $201.650 mensuales.

Esto representa un incremento de $37.500 mensuales en la contribución, equivalente aproximadamente a un 22,84 % frente al escenario actual.

Proyección anual de referencia

Si se mantuviera un volumen de 50 kg mensuales durante doce meses, equivalente a 600 kg anuales, los resultados serían los siguientes:

Tabla 12 Proyección anual de referencia

Concepto anual	**Precio actual**	**Precio recomendado**
Volumen anual	600 kg	600 kg
Ingresos anuales	$ 6.150.000	$ 6.600.000
Costo variable anual	$ 4.180.200	$ 4.180.200
Margen de contribución anual	$ 1.969.800	$ 2.419.800
Incremento anual de contribución	—	$ 450.000

Por lo tanto, manteniendo constante el volumen comercializado, la estrategia generaría una contribución adicional estimada de $450.000 al año.

Esta proyección no implica que el volumen permanecerá necesariamente en 50 kg mensuales. La encuesta identificó una afectación declarada del 5,6 % en el escenario de $11.000/kg, pero este porcentaje no puede interpretarse directamente como una reducción del 5,6 % en los kilogramos vendidos. El comportamiento real deberá verificarse mediante la prueba controlada de precio propuesta.

Impacto sobre el flujo de caja

Desde una perspectiva operativa, el incremento de precio presenta un efecto financiero favorable debido a que aumenta el ingreso y el margen de contribución por kilogramo sin requerir inicialmente un incremento en el costo variable unitario.

El margen de contribución pasa de $3.283/kg a $4.033/kg, es decir, aumenta $750 por cada kilogramo vendido.

El flujo incremental generado por la estrategia dependerá finalmente del volumen real vendido después del cambio. Por esta razón, el seguimiento de los kilogramos comercializados, frecuencia de compra y recurrencia será fundamental para determinar el efecto financiero real.

Evaluación del ROI

La implementación de la estrategia de precios no requiere una inversión monetaria adicional, debido a que el cambio de precio, su comunicación, seguimiento y las acciones asociadas serán gestionadas internamente por El Canto de la Huerta S.A.S., sin necesidad de realizar desembolsos adicionales.

En consecuencia, la inversión incremental directamente atribuible a la implementación de la estrategia es de $0.

La fórmula tradicional del retorno sobre la inversión corresponde a:

$$ROI = [(\text{Beneficio obtenido} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}] \times 100$$

En este caso no resulta matemáticamente adecuado calcular un porcentaje de ROI, debido a que la inversión incremental es igual a cero y no es posible realizar una división entre cero.

Por esta razón, la evaluación del retorno de la estrategia se realiza mediante el flujo incremental y el aumento del margen de contribución. Bajo el escenario de referencia de 50 kg mensuales, el beneficio incremental estimado sería de $37.500 mensuales y $450.000 anuales, siempre que el volumen se mantenga.

Conclusión de la evaluación financiera

La implementación del precio recomendado de $11.000/kg presenta una condición financiera favorable, debido a que incrementa el margen de contribución unitario de $3.283 a $4.033, no requiere una inversión monetaria adicional para su implementación y presenta una sensibilidad declarada inicial reducida frente a los demás escenarios evaluados.

Sin embargo, los resultados proyectados deben interpretarse como escenarios financieros y no como resultados futuros garantizados. La viabilidad definitiva de la estrategia dependerá del comportamiento real de los clientes después del cambio de precio, por lo que deberá evaluarse mediante la prueba controlada y el seguimiento del volumen vendido, frecuencia de compra, recompra y margen de contribución.

CONCLUSIONES

Hallazgos comprobados

El análisis realizado permitió establecer que el aguacate Hass orgánico de El Canto de la Huerta S.A.S. presenta atributos diferenciadores relacionados con su condición orgánica, origen regional y orientación hacia un consumo saludable. A su vez, el benchmarking realizado evidenció que el precio actual de $10.250/kg se encuentra por debajo de las referencias orgánicas directas analizadas, lo que demuestra la existencia de espacio competitivo para evaluar un ajuste moderado del precio.

La investigación de mercados aplicada a 18 clientes recurrentes permitió identificar una respuesta favorable frente al escenario de $11.000/kg, en el cual únicamente el 5,6 % de los participantes manifestó alcanzar su punto de quiebre. En contraste, a partir de $11.800/kg la sensibilidad declarada aumenta considerablemente, lo que evidencia un mayor riesgo de afectar la frecuencia o cantidad de compra.

Desde la perspectiva financiera, el costo variable estimado del producto es de $6.967/kg. Con el precio actual de $10.250/kg, el margen de contribución unitario corresponde a $3.283, mientras que con un precio de $11.000/kg aumenta a $4.033. Por lo tanto, este escenario mejora la contribución económica por kilogramo comercializado y, al mismo tiempo, mantiene un nivel de sensibilidad declarada inferior al observado en los escenarios de precios superiores.

Estimaciones y supuestos

Algunos resultados financieros presentados en el estudio se construyeron a partir de supuestos necesarios para comparar los diferentes escenarios de precio. Entre ellos se encuentra la utilización de un pedido promedio de 1,5 kg para distribuir el costo del empaque y la

estimación de una reducción promedio del 25 % en la cantidad habitual de compra de aquellos clientes que manifestaron alcanzar su punto de quiebre en cada escenario evaluado.

La reducción del 25 % no corresponde a un comportamiento observado en las ventas de la empresa, sino a un supuesto utilizado exclusivamente para estimar el posible efecto financiero de una disminución en la cantidad comprada. Por esta razón, los volúmenes, ingresos y márgenes obtenidos mediante estas simulaciones deben interpretarse como escenarios de análisis y no como predicciones del comportamiento futuro de las ventas.

De igual manera, la proyección financiera asociada al precio recomendado toma como referencia el volumen actual aproximado de 50 kg mensuales. Bajo el supuesto de que dicho volumen se mantenga, el incremento del precio de $10.250 a $11.000/kg representaría una mejora estimada de $37.500 mensuales y $450.000 anuales en el margen de contribución. Estos valores deberán contrastarse con los resultados reales obtenidos después de la implementación del nuevo precio.

Limitaciones

La principal limitación del estudio corresponde al tamaño y método de selección de la muestra. La investigación se realizó con 18 clientes recurrentes mediante un muestreo no probabilístico intencional, por lo que los resultados son útiles para orientar la decisión de precios de El Canto de la Huerta S.A.S., pero no pueden generalizarse estadísticamente a la totalidad de los consumidores de Medellín y el Área Metropolitana.

También existen limitaciones relacionadas con la disponibilidad de información histórica y con la asignación específica de los costos generales de la empresa al aguacate Hass orgánico. Adicionalmente, la encuesta permite conocer la sensibilidad declarada de los participantes frente

a diferentes niveles de precio, pero no permite establecer con exactitud cómo cambiará su comportamiento real de compra una vez implementado el incremento.

En consecuencia, los resultados obtenidos deben utilizarse como soporte para la toma de decisiones y complementarse posteriormente con información real de ventas, frecuencia de compra, cantidad adquirida y recurrencia después de la modificación del precio.

Recomendación estratégica

A partir de la integración del análisis competitivo, la percepción del consumidor y la estructura financiera, se recomienda establecer inicialmente un precio de $11.000/kg para el aguacate Hass orgánico de El Canto de la Huerta S.A.S. Este valor representa un incremento de $750/kg, equivalente al 7,32 % frente al precio actual de $10.250/kg, y eleva el margen de contribución unitario de $3.283 a $4.033/kg.

La elección de este precio responde directamente a la pregunta orientadora del estudio, debido a que representa, entre los escenarios evaluados, una alternativa que permite capturar una mayor proporción del valor percibido por los clientes, conservar una posición competitiva frente a las referencias orgánicas analizadas y mejorar la contribución económica del producto sin asumir inicialmente los mayores niveles de sensibilidad declarada observados en los precios superiores.

No obstante, la recomendación no debe entenderse como un precio definitivo e invariable. Se propone implementarlo inicialmente mediante una prueba controlada durante un mes, realizando seguimiento al volumen vendido, frecuencia de compra, cantidad por pedido, recompra, ingresos y margen de contribución. Con base en los resultados reales obtenidos

durante este periodo, la empresa podrá determinar si mantiene el precio, realiza ajustes adicionales o modifica la estrategia.

Finalmente, la capacidad actual de abastecimiento permite acompañar un eventual crecimiento de la demanda, dado que la empresa comercializa aproximadamente 50 kg mensuales frente a una capacidad máxima informada por el proveedor de 100 kg mensuales. Sin embargo, esta capacidad disponible no debe interpretarse como una proyección automática de crecimiento, ya que dependerá del comportamiento efectivo de la demanda después de implementar la estrategia.

REFERENCIAS

El Canto de la Huerta S.A.S. (2026). *Base de datos histórica de clientes, ventas y comercialización del aguacate Hass orgánico* [Base de datos interna no publicada].

El Canto de la Huerta S.A.S. (2026). *Información interna sobre costos, abastecimiento y capacidad del proveedor del aguacate Hass orgánico* [Documento interno no publicado].

El Canto de la Huerta S.A.S. (2026, 24 de agosto). *Encuesta sobre percepción de valor, disposición a pagar y sensibilidad al precio del aguacate Hass orgánico* [Encuesta aplicada a clientes recurrentes].

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de marketing* (17.ª ed.). Pearson Educación.

Vida Orgánica. (2026). *Aguacate Hass orgánico*. https://www.vidaorganica.com.co/tienda-organica/aguacate-hass-organico/

Vita Orgánico. (2026). *Aguacate Hass*. https://www.vitaorganicos.com/producto/aguacate-hass