



**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado.**

**Análisis de precios y percepción del valor del servicio como estrategia de competitividad**  
**para ESCAD DUITAMA S.A.S**

Corporación Universitaria Remington.

Facultad. Ciencias Empresariales.

Carrera Administración de empresas

Estudiante. Heidy Johana Sandoval Mora.

Lic. Giovanni Andrés Goez Díaz

2026

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi pareja y a mis mascotas, quienes han sido una fuente permanente de compañía, amor y fortaleza. En los momentos buenos y difíciles han estado presentes, recordándome la importancia de continuar trabajando por mis metas y de valorar cada logro alcanzado durante este proceso.

### **Agradecimientos**

Agradezco a mi padre por su apoyo económico y por el esfuerzo realizado para brindarme las bases que me permitieron avanzar en mi formación profesional. A mi madre, por su apoyo emocional, sus palabras de ánimo y por acompañarme en los momentos en que más lo necesité. A mis hermanos, por ser una motivación para seguir adelante y por recordarme que, con esfuerzo y constancia, es posible alcanzar las metas que nos proponemos. También agradezco a la Corporación Universitaria Remington y a mi director de trabajo de grado por la orientación recibida durante este proceso.

## **Tabla de Contenidos**

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| Resumen.....                                    | 5  |
| Palabra clave.....                              | 5  |
| Pregunta orientadora de la búsqueda.....        | 6  |
| Metodología de Búsqueda de la Información ..... | 13 |
| Sustentación teórica de la pregunta .....       | 31 |
| Conclusiones .....                              | 36 |
| Referencias.....                                | 38 |
| Anexos.....                                     | 39 |

## **Resumen**

El presente trabajo de grado analiza la estrategia de precios del Centro de Enseñanza Automovilística ESCAD Duitama S.A.S., con el propósito de determinar una alternativa que articule costos, competencia, valor percibido por los clientes y disposición a pagar. El estudio se desarrolló con un enfoque exploratorio, descriptivo y cuantitativo, Aplicando una encuesta a 15 participantes y se realizó un análisis comparativo de los precios y beneficios ofrecidos por CEA Ricaurte y CEA Tundama.

Se revisó la estructura de costos de ESCAD y se construyeron escenarios para estimar el efecto financiero de diferentes modificaciones de precio. Los resultados muestran que el 73,3 % de los participantes considera relevantes la calidad y la atención al cliente, el 66,7 % destaca la experiencia de los instructores y el 60 % valora los horarios y la disponibilidad, el 86,7 % considera adecuado el precio actual y el 80 % manifiesta disposición a pagar \$50.000 adicionales por un mejor servicio.

El análisis competitivo ubica a ESCAD en una posición de precio intermedia-alta frente a las academias comparadas, a partir de la estructura financiera, se identificó un costo fijo mensual de \$25.803.750 y un costo variable mensual de \$26.658.000 bajo la metodología de asignación por intensidad horaria. Como resultado, se propone un incremento inicial moderado de \$30.000 por categoría: A2 \$1.010.000, B1 \$1.280.000 y C1 \$1.380.000, donde la propuesta plantea una estrategia de precio basada en valor, acompañada de seguimiento de matrículas, ingresos, márgenes, cancelaciones y percepción del cliente.

## **Palabras clave**

Estrategia De Precios, Valor Percibido, Disposición A Pagar, Competitividad, Rentabilidad.

### **Pregunta orientadora de la búsqueda**

¿Cómo puede ESCAD Duitama S.A.S. establecer una estrategia de precios que integre el valor percibido por los clientes, los precios de la competencia y su estructura de costos para mejorar su competitividad y rentabilidad?

### **Capítulo 1: Diagnóstico Organizacional y del Entorno**

#### **Descripción general de la empresa**

El Centro de Enseñanza Automovilística ESCAD Duitama S.A.S. es una empresa privada del sector de la educación, creada en el año 1996 por su Propietaria y gerente General María Elsa Vargas, siendo una de las primeras academias de conducción ubicada en el Municipio de Duitama Boyacá, esta empresa está dedicada a la formación de conductores para la obtención de licencias de conducción en diferentes categorías.

ESCAD Duitama ofrece la formación teórica, práctica, talleres para la obtención del certificado de aptitud en las categorías de Conducción conforme a la normatividad establecida por el Ministerio de Transporte, acompañando al estudiante durante las diferentes etapas requeridas para su proceso de certificación.

#### **Situación Actual y diagnóstico organizacional**

Por su estructura organizacional y cobertura, se clasifica como una pequeña empresa ya que la estructura operativa de ESCAD está conformada por dos personas en el área administrativa, cuatro instructores vinculados por nómina y cinco instructores contratados mediante prestación de servicios, dando un total de nueve instructores para desarrollar las actividades de formación, siendo su modelo de negocio enfocado en brindar un servicio

educativo especializado, personalizado y de calidad a personas que requieren obtener o recategorizar su licencia de conducción.

Actualmente, la empresa cuenta con 412 estudiantes y registra un promedio de 30 nuevas matrículas mensuales por categoría, lo que evidencia un flujo permanente de nuevos usuarios. Su cobertura actual se concentra principalmente en Duitama y sus alrededores contando con clientes de todo el departamento de Boyacá.

Entre las principales fortalezas identificadas se encuentra la facilidad para agendar las clases prácticas y la disponibilidad de horarios, aspectos que permiten atender las necesidades de los usuarios y facilitar la organización de sus procesos de formación.

Por otra parte, la principal debilidad identificada por la empresa corresponde a la poca publicidad y el bajo nivel de conocimiento de ESCAD en el mercado. Esta situación resulta relevante para el análisis de precios, debido a que una empresa puede contar con atributos de valor para sus clientes, pero si estos no son suficientemente comunicados, pueden no convertirse en una ventaja competitiva claramente percibida por el mercado, ya que los principales canales de captación actuales son la voz a voz, recomendaciones, WhatsApp y ubicación física, lo que demuestran que ESCAD posee mecanismos de captación basados en el contacto directo. Sin embargo, la baja publicidad representa una oportunidad para fortalecer el posicionamiento y comunicar de manera más efectiva los atributos que diferencian el servicio.

Desde la perspectiva del pricing, se identifica una oportunidad relacionada con la necesidad de fortalecer la comunicación del valor ofrecido por ESCAD, de manera que el consumidor no evalúe el servicio exclusivamente por su precio, sino también por los beneficios incluidos, la facilidad de acceso, la disponibilidad de horarios, la calidad de la formación y el acompañamiento recibido.

El problema de análisis no se plantea únicamente como una necesidad de reducir o aumentar precios, sino como la oportunidad de determinar cómo puede ESCAD fortalecer una estrategia de precios basada en el valor percibido por sus clientes y en la posición de sus servicios frente a la competencia.

### **Identificación del servicio y su rol en la propuesta de valor**

El servicio objetivo de estudio corresponde a los cursos de formación para la obtención del certificado de Aptitud para la licencia de conducción las categorías por Primera Vez A2, B1 y C1.

Los servicios incluyen:

1. Formación teórica en normas de tránsito y seguridad vial.
2. Talleres complementarios y mecánica básica.
3. Formación práctica en vehículos o motocicletas.
4. Acompañamiento durante el proceso de certificación.

Los valores actuales son:

| <i><b>Categoría</b></i> | <i><b>Servicio</b></i>        | <i><b>Precio</b></i> |
|-------------------------|-------------------------------|----------------------|
| <b>A2</b>               | Motocicletas                  | <b>\$ 980.000</b>    |
| <b>B1</b>               | Vehículos particulares        | <b>\$ 1.250.000</b>  |
| <b>C1</b>               | Vehículos de servicio Público | <b>\$ 1.350.000</b>  |

Estos cursos representan el principal servicio de la empresa y constituyen la base de la propuesta de valor ya que permiten formar conductores responsables mediante instructores capacitados, horarios flexibles, acompañamiento administrativo y cumplimiento los requisitos legales exigidos para la obtención de la licencia de conducción.

### **Análisis del mercado objetivo y segmentación de clientes basada en el valor percibido**

Como Estrategia de Pricing se determina el Estudio de las tres categorías por primera vez (A2, B1 y C1), presentada como una cartera de servicios, ya que el proceso de capacitación, de certificación y la segmentación del público objetivo es el mismo para cualquier categoría, la Única diferencia se da en el costo de venta ya que a medida que aumenta la intensidad horaria del proceso de formación, también aumenta el precio del servicio.

| <b>Categoría</b> | <b>Teoría</b> | <b>Taller</b> | <b>Práctica</b> | <b>Cantidad Horaria Total</b> |
|------------------|---------------|---------------|-----------------|-------------------------------|
| <b>A2</b>        | 25 Hras       | 3 Hras        | 15 Hras         | 43 Hras                       |
| <b>B1</b>        | 25 Hras       | 5 Hras        | 20 Hras         | 50 Hras                       |
| <b>C1</b>        | 30 Hras       | 5 Hras        | 30 Hras         | 65 Hras                       |

El mercado objetivo está conformado principalmente por habitantes de Duitama y municipios cercanos que requieren obtener una licencia de conducción por motivos personales, laborales o comerciales.

Los principales segmentos de clientes son:

- Jóvenes desde 16 años que obtienen su primera licencia.
- Personas que necesitan conducir motocicletas para movilizarse o trabajar.
- Conductores que requieren la licencia C1 para desempeñarse como taxistas, conductores de empresas o transporte especial.
- Personas que buscan mejorar sus oportunidades laborales mediante la obtención de una licencia.

El valor percibido por los clientes está relacionado con:

| <b>Atributo</b>                      | <b>Beneficio para el cliente</b>                                             | <b>Valor Percibido</b> |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>Facilidad de Agendamiento</b>     | Permite Organizar las clases con mayor Facilidad                             | <b>Alto</b>            |
| <b>Disponibilidad de Horarios</b>    | Facilita compatibilizar la formación con actividades personales y laborales. | <b>Alto</b>            |
| <b>Instructores Profesionales</b>    | Favorece el aprendizaje.                                                     | <b>Alto</b>            |
| <b>Atención al Cliente</b>           | Facilita la solución de inquietudes y el acompañamiento.                     | <b>Alto</b>            |
| <b>Formación Teórico Practica</b>    | Permite desarrollar las competencias necesarias para el proceso.             | <b>Alto</b>            |
| <b>Inclusión de exámenes</b>         | Reduce costos y gestiones adicionales                                        | <b>Medio/Alto</b>      |
| <b>Facilidad de pago</b>             | Reduce la barrera económica inicial                                          | <b>Medio/Alto</b>      |
| <b>Descuento por pago de contado</b> | Representa un beneficio al ser un ahorro económico directo.                  | <b>Medio/Alto</b>      |

Los resultados de la encuesta respaldan la importancia de varios de estos atributos, la calidad del servicio y la atención al cliente fueron seleccionadas por el 73,3 % de los participantes, mientras que la experiencia del instructor alcanzó el 66,7 %. Los horarios y la disponibilidad de agendamiento alcanzaron cada uno el 60 %.

### Benchmarking y análisis de la competencia (posicionamiento de precios)

En Duitama existen varias academias de conducción que ofrecen servicios similares. Entre las principales competidoras de ESCAD se encuentran:

- Centro de Enseñanza Automovilística Ricaurte Duitama, con más de 25 años de experiencia y formación en múltiples categorías.
- CEA Tundama, que ofrece cursos para las categorías A1, A2, B1, C1, C2 y C3.

### Comparación de precios

| Empresa                  | A2        | B1          | C1          | ¿Qué ofrece?                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|-----------|-------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ESCAD<br/>Duitama</b> | \$980.000 | \$1.250.000 | \$1.350.000 | -Examen Medico<br><br>-Rapidez de Certificación.<br><br>-Flexibilidad de Horarios teórico/práctico.<br><br>-Flexibilidad de Pago por Cuotas en efectivo/ Descuento por pago de contado. |
| <b>CEA<br/>Ricaurte</b>  | \$950.000 | \$1.000.000 | \$1.300.000 | -Examen Medico<br><br>-Agilidad en Horario Práctico.<br><br>-Bonos de descuento por Matrícula Familiar.<br><br>-Crédito mediante Addi / Sistecredito.                                   |
| <b>CEA<br/>Tundama</b>   | 1.000.000 | 1.250.000   | 1.400.000   | -Examen Medico<br><br>-Ubicación Central<br><br>-Mayores canales de Visibilidad.                                                                                                        |

*Información Obtenida de la oficina Principal de cada Cea Mencionado, Consultados el miércoles 19 de agosto del 2026.*

- Todas las categorías en todos los CEAS a nivel nacional cuentan con la misma cantidad horaria en cualquier etapa del proceso, esto debido a la Exigencia del RUNT (Registro Único Nacional de Tránsito) Como entidad regulatoria de los procesos de Tránsito.

Se evidencia que los precios de ESCAD son competitivos y se encuentran dentro del rango del mercado para los Centros de Enseñanza Automovilística en Colombia. Aunque las demás academias ofrecen precios ligeramente inferiores en ciertas categorías, ESCAD compite mediante factores como:

- Atención personalizada, cumplimiento de la normativa vigente, flexibilidad en la programación de clases, acompañamiento permanente al aprendiz durante el proceso de formación y certificación y experiencia en la prestación del servicio.

La estrategia competitiva de ESCAD no se fundamenta únicamente en el precio, sino también en la calidad del servicio, la confianza que genera en los usuarios y el valor agregado ofrecido durante todo el proceso de formación.

## **Metodología de Búsqueda de la Información**

### **Capítulo 2: Investigación de Mercados y Comportamiento del Consumidor**

Para el desarrollo del análisis de percepción y valoración del servicio ofrecido por ESCAD Duitama S.A.S., se aplicó una encuesta de tipo descriptiva, estructurada y de carácter cuantitativo, dirigida a usuarios relacionados con el servicio de formación para conductores.

La encuesta contó con una muestra de 15 participantes entre los cuales se incluyeron estudiantes actuales, estudiantes antiguos y potenciales clientes, teniendo como propósito recopilar información sobre los principales factores que influyen en la percepción del servicio, en la disposición de los usuarios a pagar por una formación de mayor calidad, con el fin de identificar el comportamiento del consumidor frente a los precios de los cursos y determinar qué tan sensibles son ante posibles modificaciones en el valor del servicio ofrecidos por el Centro de Enseñanza.

### **Resultados y Análisis**

La encuesta permitió identificar que la percepción del precio no depende únicamente del valor monetario del curso, sino también de los beneficios y la calidad del servicio que recibe el usuario.

Ante la pregunta sobre si el precio actual del curso es adecuado, el 86,7 % de los participantes manifestó que sí, mientras que el 13,3 % consideró que no, evidenciando que, para la mayoría de los encuestados, existe una percepción favorable respecto al precio actual del servicio.

Este resultado permite establecer que ESCAD cuenta con una percepción positiva de sus precios entre los participantes consultados, también se identifica un grupo minoritario que

considera que el precio puede resultar elevado o que no corresponde completamente con el servicio recibido, aspecto que se tendrá en cuenta en las estrategias comerciales de la empresa.

### **Disposición a pagar y sensibilidad al precio**

El mercado objetivo de ESCAD está conformado principalmente por personas de Duitama que requieren obtener una licencia de conducción para fines personales, de movilidad o laborales.

Para el análisis de pricing se identifican los siguientes segmentos:

| <b>Segmento</b>                             | <b>Necesidad Principal</b>                                    | <b>Motivación</b>                         | <b>Categoría Relacionada</b> | <b>Atributos de Alto Valor</b>                           |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Personas que buscan su primera Licencia     | Obtener su Licencia de conducción                             | Movilidad, Autonomía y Recreación.        | A2 - B1                      | Calidad, seguridad y acompañamiento                      |
| Personas Orientadas a Actividades Laborales | Obtener la licencia para desempeñar actividades de Conducción | Acceso a mejora y oportunidades laborales | C1                           | Horarios Flexibles, Formación, Disponibilidad y rapidez. |

La sensibilidad al precio de los consumidores se analizó a partir de las respuestas de la encuesta aplicada a 15 participantes. Debido al tamaño exploratorio de la muestra y a que no se dispone de cantidades demandadas observadas para diferentes niveles de precio, estos

resultados permiten identificar sensibilidad e intención de compra, pero no calcular una elasticidad-precio de la demanda estadísticamente estimada.

Para medir la sensibilidad declarada frente al precio se plantearon escenarios de aumento y disminución de \$50.000 sobre el valor del curso.

Frente a un posible aumento de \$50.000, las respuestas mostraron que algunos participantes continuarían interesados, mientras otros manifestaron que el incremento podría afectar su decisión por razones presupuestales o por comparación con otras escuelas de conducción.

La aceptación de un precio mayor se relacionó con la percepción de recibir beneficios adicionales. Esto indica que el incremento de precio debe estar acompañado de una comunicación clara sobre los beneficios y la calidad del servicio.

Cuando se planteó una disminución de \$50.000, las respuestas cualitativas reflejaron mayor interés por el ahorro y la facilidad económica. Sin embargo, algunos participantes indicaron que una reducción no cambiaría su decisión si se mantienen las mismas condiciones de calidad y tiempo.

La encuesta evidencia sensibilidad declarada al precio, pero no permite afirmar una elasticidad determinada.

### **Evaluación de la sensibilidad al precio**

La encuesta permitió evaluar la sensibilidad declarada al precio, entendida como la reacción o intención de compra ante una modificación del precio. Este concepto se diferencia de la elasticidad-precio, que requiere información cuantitativa sobre cambios en precio y cantidad demandada.

En ESCAD, el escenario de aumento de \$50.000 mostró que existe aceptación potencial de un precio mayor cuando el usuario percibe una mejora en el servicio. Por tanto, el resultado debe interpretarse como evidencia exploratoria para la toma de decisiones de pricing. La empresa puede utilizarlo para probar incrementos de precio de manera controlada y medir posteriormente el efecto real sobre las matrículas.

Las respuestas permiten concluir que el precio es un factor relevante en la decisión de compra y que su efecto depende de la percepción de valor, la capacidad económica y los beneficios ofrecidos.

### **Factores psicológicos y de comportamiento del consumidor**

Se permitió identificar diferentes factores que influyen en la decisión de los consumidores al momento de elegir una escuela de conducción.

Los resultados fueron los siguientes:

| <b>Factor</b>                  | <b>Respuestas</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------|
| Calidad del servicio           | 11                | 73.3 %                |
| Atención al Cliente            | 11                | 73.3 %                |
| Experiencia del Instructor     | 10                | 66.7 %                |
| Horarios                       | 9                 | 60.0 %                |
| Disponibilidad de agendamiento | 9                 | 60.0 %                |
| Confianza                      | 7                 | 46.7 %                |

|                             |   |        |
|-----------------------------|---|--------|
| Disponibilidad de Vehículos | 6 | 40.0 % |
| Ubicación                   | 4 | 26.7 % |

*Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a 15 participantes.*

Los resultados muestran que los aspectos relacionados con la calidad y la atención son los factores con mayor influencia en la elección de una escuela de conducción, siendo seleccionadas por 11 de los 15 participantes, equivalentes al 73,3 %.

En segundo lugar, se encuentra la experiencia del instructor, seleccionada por el 66,7 % de los encuestados demostrando la importancia que tiene para los consumidores la persona encargada directamente del proceso de formación.

Los horarios y la disponibilidad de agendamiento también tienen una participación importante, ambos con el 60 %. Esto evidencia que los consumidores valoran la flexibilidad y la facilidad para organizar sus clases de acuerdo con sus actividades personales y laborales.

La confianza fue seleccionada por el 46,7 %, mientras que la disponibilidad de vehículos obtuvo el 40 %. y la ubicación presentó el porcentaje más bajo, con un 26,7 %.

Estos resultados permiten establecer que el comportamiento del consumidor de ESCAD está determinado principalmente por factores relacionados con la calidad, la experiencia del servicio y la atención, y no exclusivamente por la ubicación o el precio.

### **Percepción de valor del cliente**

En la medición de disposición a pagar, el 80 % de los participantes manifestó estar dispuesto a pagar \$50.000 adicionales por una atención o servicio de mayor calidad, mientras

que el 20 % no estaría dispuesto a hacerlo. Este resultado constituye el principal indicador monetario disponible en la encuesta.

El incremento de \$50.000 representa aproximadamente el 5,1 % del precio actual de A2 (\$980.000), el 4,0 % de B1 (\$1.250.000) y el 3,7 % de C1 (\$1.350.000). Por tratarse de una muestra de 15 participantes y de una pregunta general, este porcentaje no debe interpretarse como disposición a pagar específica por cada categoría, sino como una señal exploratoria de aceptación de un incremento moderado.

Entre los beneficios mencionados por los participantes que podrían justificar un precio mayor se encuentran:

- Plataformas para agendar las clases.
- Mayor cantidad de horas de práctica.
- Mayor rapidez en el proceso.
- Mayor calidad durante las clases.
- Información más completa al usuario.
- Mayor disponibilidad de horarios, especialmente para personas que trabajan.
- Mayor cantidad de horas de taller.
- Priorización de las clases para obtener la licencia en menor tiempo.

Se observa que los consumidores no necesariamente buscan únicamente un precio bajo. Existe una disposición declarada a pagar un valor superior cuando el incremento está acompañado por beneficios concretos que mejoren la experiencia del usuario. Para validar este hallazgo, futuras mediciones deben preguntar directamente por rangos monetarios para A2, B1 y C1.

## **Sustentación de los Resultados Obtenidos de la Encuesta**

Los resultados obtenidos corresponden a una muestra exploratoria de 15 participantes, por lo que los porcentajes permiten identificar tendencias de percepción, pero no representan estadísticamente a todo el mercado de Duitama.

Dentro de la muestra, el 73,3 % valoró la calidad y atención al cliente, el 66,7 % destacó la experiencia de los instructores y el 60 % los horarios y disponibilidad. De igual manera, el 80 % manifestó disposición a pagar \$50.000 adicionales por un mejor servicio.

Estos resultados constituyen evidencia exploratoria favorable para sustentar una estrategia de precios basada en valor. Sin embargo, la decisión final de precio debe integrar esta evidencia con los precios de los competidores, la estructura de costos y el comportamiento real de las matrículas.

### **Matriz de posicionamiento competitivo de CEA ESCAD Duitama S.A.S.**

La matriz se construye incorporando a ESCAD y a los dos competidores analizados, utilizando dos dimensiones comparables: precio promedio de las tres categorías y nivel de diferenciación observable de la oferta.

Eje X: Precio promedio de las categorías A2, B1 y C1. ESCAD: \$1.193.333; CEA Ricaurte: \$1.083.333; CEA Tundama: \$1.216.667.

Eje Y: Diferenciación observable de la oferta, en una escala de 1 a 5, construida a partir de la cantidad y variedad de beneficios concretos identificados en el benchmarking: ESCAD = 4; CEA Ricaurte = 4; CEA Tundama = 3. Este indicador no representa percepción estadística del consumidor, sino comparación documental de atributos ofrecidos.

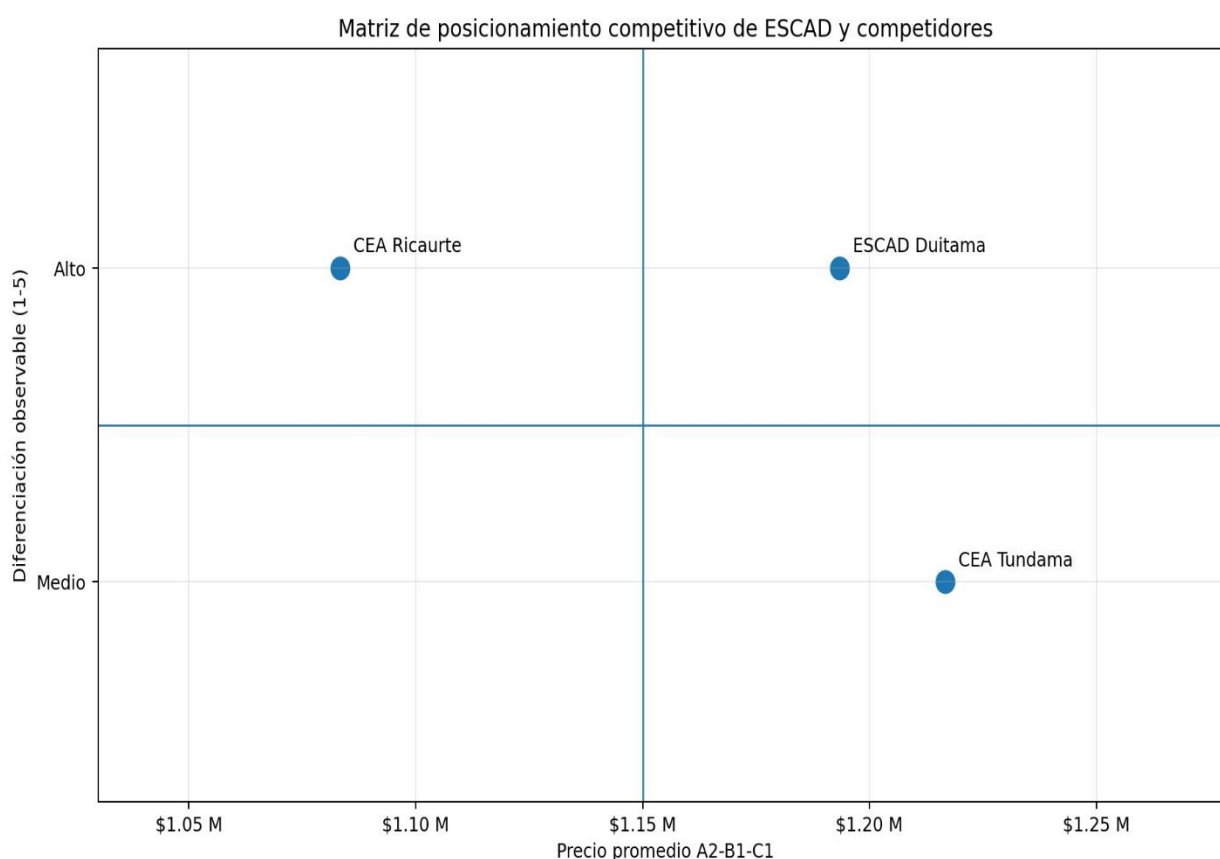


*Figura 1. Matriz de posicionamiento competitivo de ESCAD y competidores. Elaboración propia a partir del benchmarking.*

### **Análisis del gráfico:**

La matriz muestra que ESCAD presenta un precio promedio superior al de CEA Ricaurte y ligeramente inferior al de CEA Tundama. En diferenciación observable, ESCAD y CEA Ricaurte presentan un nivel similar, mientras CEA Tundama registra un nivel menor según los atributos identificados en la información analizada.

Este resultado indica que ESCAD no justifica un posicionamiento Premium únicamente por tener un precio más alto, para sostener una estrategia basada en valor, la empresa debe fortalecer y comunicar beneficios diferenciadores, especialmente en disponibilidad de horarios, facilidad de agendamiento, rapidez del proceso, calidad de atención y flexibilidad de pago.

En consecuencia, la estrategia recomendada es de precio basado en valor con incremento moderado y controlado, evitando competir por precio bajo y evitando también aumentos agresivos que no estén respaldados por beneficios claramente percibidos por el cliente.

La evidencia disponible permite sustentar tres elementos:

- ✓ CEA ESCAD mantiene una propuesta de valor competitiva y un precio promedio superior a CEA RICAURTE.
- ✓ El 80 % de los encuestados declaró disposición a pagar \$50.000 adicionales por un mejor servicio, aunque el resultado es exploratorio y no está diferenciado por categoría.
- ✓ La intensidad horaria de los programas es diferente: A2 43 horas, B1 50 horas y C1 65 horas, lo que permite comunicar una estructura de precios diferenciada.

Por tanto, el posicionamiento Premium no se adapta como conclusión a simple vista, queda condicionado al fortalecimiento comprobable de los beneficios que acompañen cualquier incremento de precio.

### **Capítulo 3: Estructura Financiera y Determinación del Precio Base**

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

➤ Valores Obtenidos del Área Contable en el periodo de enero a agosto del 2026

| <b>Costos Fijos</b>                         | <b>Justificación / Detalle</b>                                | <b>Costo Mensual / Anual</b> |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Salarios del Personal Administrativo</b> | Dos Auxiliares Administrativos en Nómina + Aux. de Transporte | <b>\$ 4.000.000 Mensual</b>  |

|                                              |                                                                                                              |                                                                               |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Salarios del Personal Operativo</b>       | Cuatro Instructores en Nómina (Salario Base Vigente + Bonificación de 500.000 Mensual)                       | <b>\$ 10.000.000 Mensual</b>                                                  |
| <b>Arrendamiento de instalaciones</b>        | Oficina Gerencial, Dos oficinas auxiliares de Atención al cliente y Certificación, Un Aula y Pista práctica. | <b>\$ 3.500.000 Mensual</b>                                                   |
| <b>Servicios Públicos básicos</b>            | Energía, Agua, Gas (Cafetería) y Mensualidad de Limpieza de Infraestructura.                                 | <b>\$ 3.400.000 Mensual</b>                                                   |
| <b>Internet y telefonía</b>                  | Mensualidad paga a empresa Colombia Más y Telefonía Claro                                                    | <b>\$ 170.000 Mensual</b>                                                     |
| <b>Software y Sistemas Administrativos</b>   | Aulapp, RUNT PRO (FUPAS) , FirmaYa y Plataforma de Facturación, contabilidad.                                | <b>Fupas \$ 1.020.000 al Mes</b><br><b>Demás Plataformas \$ 930.000 Anual</b> |
| <b>Seguros y Pólizas</b>                     | Soat, Tecno mecánica y Pólizas Todo Riesgo, Certificados de Habilitación.                                    | <b>\$ 26.890.000 Anual</b><br><b>vehículos Activos</b>                        |
| <b>Mantenimiento Básico de Instalaciones</b> | Restauración y acondicionamiento de Oficina, Baños, Aula y Cocina, compras de cafetería y limpieza.          | <b>\$ 700.000 Anual</b>                                                       |
| <b>Depreciación de equipos y mobiliario</b>  | Mantenimiento Técnico de Computadores, Impresora, Simuladores y Video Beam.                                  | <b>\$ 2.600.000 Anual</b>                                                     |

### Costos Variables

| <b>Costo Variable</b>                                                     | <b>Relación con el Servicio</b>                                                                                               | <b>Costo Total</b>           |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Honorarios de instructores contratados por prestación de servicios</b> | Varían según las horas de formación realizadas.<br><br>Contamos con 05 Instructores con Contrato por Prestación de Servicios. | <b>\$ 10.800.000 Mensual</b> |
| <b>Combustible de los vehículos</b>                                       | 04 Automóviles, 01 Camioneta y 03 Motocicletas y 01 Camión.                                                                   | <b>\$ 980.000 Mensual</b>    |
| <b>Mantenimiento asociado al uso de vehículos</b>                         | Desgaste de Llantas, cambio de Aceite, Refrigerante, Frenos, etc.                                                             | <b>\$ 3.300.000 Anual</b>    |
| <b>Material pedagógico</b>                                                | Impresiones, libros, Audiovisual y material práctico.                                                                         | <b>\$ 1.000.000 Anual</b>    |
| <b>Comisiones o costos por medios de pago</b>                             | Intereses Bancarios, Uso de la Cuenta y retiros con tarjetas.                                                                 | <b>\$ 120.000 Mensual</b>    |
| <b>Compra de Pines</b>                                                    | PAYNET (160.000 Costo de Pin por Unidad * 90 Pines Mensuales),                                                                | <b>\$ 14.400.000 Mensual</b> |

**Cálculo del punto de equilibrio operativo, financiero y determinación del margen de contribución por unidad.**

- **Ingresos Mensuales**

| <b>CAT.</b>  | <b>Matrícula al Mes</b> | <b>Precio Und.</b>   | <b>Precio Total</b>   |
|--------------|-------------------------|----------------------|-----------------------|
| <b>A2</b>    | 30                      | \$ 980.000           | \$ 29.400.000         |
| <b>B1</b>    | 30                      | \$ 1.250.000         | \$ 37.500.000         |
| <b>C1</b>    | 30                      | \$ 1.350.000         | \$ 40.500.000         |
| <b>Total</b> | <b>90</b>               | <b>Ingr. Mensual</b> | <b>\$ 107.400.000</b> |

- **Costo Variable Mensual**

|                                     |                   |
|-------------------------------------|-------------------|
| Instructores Por OPS                | \$ 10.800.000     |
| Combustible                         | \$ 980.000        |
| Gasto Bancarios                     | \$ 120.000        |
| Mantenimiento de Vehículos          | \$ 275.000        |
| Material Pedagógico                 | \$ 83.000         |
| Paynet                              | \$ 14.400.000     |
| <b>Total Costo Variable Mensual</b> | <b>26.658.000</b> |

- **Costo Variable por Matrícula**

26.658.000 Total Costo Variable al Mes / 90 Matrículas Mensuales

= 296.200 costo variable promedio por matrícula

- **Costo Variable Por Categoría según intensidad Horaria**

Matrículas mensuales de la categoría \* Horas de la Categoría = **Horas mensuales**

$$A2 = 30 * 43 = 1.290 \text{ Horas}$$

$$B1 = 30 * 50 = 1.500 \text{ Horas}$$

$$C1 = 30 * 65 = 1.950 \text{ Horas} \quad \textbf{Total: 4.740 Horas al mes}$$

$$\rightarrow 26.658.000 \text{ costo variable mensual} / 4.740 \text{ Horas} = \mathbf{5.624 \text{ por Hora}}$$

| <b>Cat</b> | <b>Horas *<br/>Estudiante</b> | <b>Horas<br/>Mensuales</b> | <b>Costo Variable<br/>por hora</b> | <b>Costo variable *<br/>Estudiante</b> |
|------------|-------------------------------|----------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| <b>A2</b>  | 43                            | 1.290                      | 5.624                              | 241.832                                |
| <b>B1</b>  | 50                            | 1.500                      | 5.624                              | 281.200                                |
| <b>C1</b>  | 65                            | 1.950                      | 5.624                              | 365.560                                |

- **Margen de contribución por categoría según intensidad horaria**

| <b>Cat.</b> | <b>Precio</b> | <b>Costo variable<br/>por estudiante</b> | <b>Margen de<br/>contribución unitario</b> | <b>Margen de<br/>contribución mensual</b> |
|-------------|---------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>A2</b>   | \$ 980.000    | \$ 241.832                               | \$ 738.168                                 | \$ 22.145.040                             |
| <b>B1</b>   | \$ 1.250.000  | \$ 281.200                               | \$ 968.800                                 | \$ 29.064.000                             |
| <b>C1</b>   | \$ 1.350.000  | \$ 365.560                               | \$ 984.440                                 | \$ 29.533.200                             |

1. Con las 90 matrículas mensuales utilizadas como escenario financiero de referencia, el ingreso mensual actual es de \$107.400.000.
2. El costo variable mensual utilizado para el análisis es de \$26.658.000. Al distribuirlo según la intensidad horaria, se obtiene un costo variable por estudiante de \$241.832 para A2, \$281.200 para B1 y \$365.560 para C1.
3. El margen de contribución mensual por categoría es de \$22.145.040 para A2, \$29.064.000 para B1 y \$29.533.200 para C1, para un total aproximado de \$80.742.240 mensuales.

**El margen de contribución total representa aproximadamente el 75,18 % de los ingresos mensuales. Las diferencias entre categorías reflejan la mayor intensidad horaria y el mayor consumo de recursos en B1 y C1.**

4. Esta metodología permite relacionar el costo con la intensidad de formación de cada categoría y evita utilizar dos resultados financieros diferentes para una misma decisión.
5. Esta metodología permite relacionar el costo con la intensidad de formación de cada categoría y evita utilizar dos resultados financieros diferentes para una misma decisión.

- **Margen de contribución según intensidad horaria**

El margen de contribución mensual total, calculado con la asignación de costos variables por intensidad horaria, es de **\$80.742.240**.

- **Costo Fijo Mensual**

| <b>Costo Fijo - Concepto</b> | <b>Costo Mensual</b> |
|------------------------------|----------------------|
| Personal Administrativo      | \$ 4.000.000         |
| Personal Operativo           | \$ 10.000.000        |

|                                |                      |
|--------------------------------|----------------------|
| Arrendamiento                  | \$ 3.500.000         |
| Servicios Públicos             | \$ 3.400.000         |
| Internet Y Telefonía           | \$ 170.000           |
| Runt Pro - Fupas               | \$ 1.020.000         |
| Plataformas Adicionales        | \$ 77.500            |
| Pago de Seguros y Pólizas      | \$ 3.361.250         |
| Mantenimiento de Instalaciones | \$ 58.333            |
| Depreciación                   | \$ 216.667           |
| <b>Total Fijo Mensual</b>      | <b>\$ 25.803.750</b> |

- **Punto de Equilibrio Operativo**

Precio Promedio por Matrícula:  $107.400.000 / 90 = 1.193.333$

Margen de contribución unitario promedio:  $1.193.333 - 296.200 = 897.133$

Punto de Equilibrio en Matrículas:  $25.803.750 / 897.133 = 28.8$

**= 28 Matrículas Mensuales**

**90 - 28 = 62 Matrículas Encima del punto de equilibrio mensual**

- **Punto de Equilibrio expresado en Dinero**

$1.193.333 * 28 = 33.413.324$  Ventas Necesarias

Punto de Equilibrio en Ventas: **33.500.000 Millones Mensuales**

Escad Genera Actualmente:  $1.193.333 * 90 = 107.399.970$  **Millones Mensuales**

-Significa que sus ventas actuales son superiores al nivel mínimo necesario para cubrir los costos.

**Resultados del Periodo de Enero a agosto 2026**

| <b>Concepto</b>                    | <b>Cantidad Enero - Agosto 2026</b> |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| Matrículas A2                      | 240                                 |
| Matrículas B1                      | 240                                 |
| Matrículas C1                      | 240                                 |
| <b>Total Matriculas</b>            | <b>720</b>                          |
| Ingresos                           | 859.200.000                         |
| Costo Variable                     | 213.264.000                         |
| Costos Fijos                       | 206.430.000                         |
| <b>Utilidad Operativa Estimada</b> | <b>439.506.000</b>                  |

Utilidad Operativa de Enero a Agosto: Ingresos - Costos (859.200.000 - 213.264.000 - 206.430.000) = **439.506.000**

- 25.803.750 Costos Fijos mensuales / 90 matrículas mensuales = **286.708,333 Costo**

**Fijo por matrícula**

- 296.200 costo variable + 286.708 costo fijo = **582.908 costo total Unitario**

El costo total unitario promedio estimado es de \$582.908 por matrícula. Este valor funciona como referencia interna de sostenibilidad y no como precio comercial recomendado, porque no incorpora el valor percibido, la competencia ni la estrategia de posicionamiento.

### Cost-Plus Pricing con % de utilidad

$$\text{Precio de venta} = \text{Costo unitario total} \times (1 + \% \text{ de margen deseado})$$

| <i>Margen sobre Costo</i> | <i>Costo Unitario</i> | <i>Precio Cost-Plus</i> |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 10 %                      | 583.000               | \$ 641.300              |
| <b>20%</b>                | <b>583.000</b>        | <b>\$ 699.600</b>       |
| 25%                       | 583.000               | \$ 728.750              |
| 30%                       | 583.000               | \$ 757.900              |

El análisis Cost-Plus se conserva como referencia financiera interna. Con un margen del 20 %, el precio promedio de referencia sería de aproximadamente \$699.600; este valor no se adopta como precio comercial porque queda por debajo de los precios de mercado observados y no refleja el valor estratégico de las categorías.

#### - Costo diferencial por categoría según la Intensidad horaria

Valor económico estimado de las horas adicionales utilizando como referencia la categoría A2 siendo la categoría con menor intensidad Horaria: 583.000 Precio mínimo sostenible / 43 Horas = **\$ 13.558 la Hora**

| <b>Cat.</b> | <b>Horas de Formación</b> | <b>Costo promedio Base</b> | <b>Diferencia Horario</b> | <b>Valor Económico adicional</b> | <b>Precio base Ajustado por Horas</b> | <b>Diferencia al precio Actual</b> |
|-------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| <b>A2</b>   | <b>43 Hras</b>            | 583.000                    | 0 Horas                   | \$ 0                             | \$ 583.000                            | \$ 397.000                         |

|           |                |         |          |             |            |            |
|-----------|----------------|---------|----------|-------------|------------|------------|
| <b>B1</b> | <b>50 Hras</b> | 583.000 | +07 Hras | \$ 94.906   | \$ 677.906 | \$ 572.094 |
| <b>C1</b> | <b>65 Hras</b> | 583.000 | +22 Hras | \$ 298. 276 | \$ 881.276 | \$ 468.724 |

Con la información anterior logramos evidenciar que el precio mínimo sostenible a cada categoría, su Utilidad y diferencial a precios actuales, constituye los siguientes valores:

| <b>Cat.</b> | <b>Precio Base</b> | <b>Cost-Plus Pricing con<br/>20 % de Utilidad</b> | <b>Diferencial en los<br/>valores Actuales</b> |
|-------------|--------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>A2</b>   | \$ 583.000         | +20% = \$ 699.600                                 | -980.000= \$ 280.400                           |
| <b>B1</b>   | \$ 678.000         | +20% = \$ 813.600                                 | -1.250.000= \$ 550.400                         |
| <b>C1</b>   | \$ 881.300         | +20%= \$ 1.057.560                                | -1.350.000= \$ 292.440                         |

Esto demuestra que los tres precios actuales están por encima del costo total unitario estimado. Además, los precios actuales son superiores al precio de referencia Cost-Plus.

La incorporación de la intensidad horaria permite justificar que la diferenciación de precios entre las categorías no responde únicamente a una decisión comercial, sino también a la cantidad de formación que recibe el estudiante. A2 contempla 43 horas, B1 aumenta a 50 horas y C1 alcanza 65 horas, lo que implica una mayor dedicación de instructores, utilización de vehículos, instalaciones y recursos pedagógicos.

## **Sustentación teórica de la pregunta**

### **Capítulo 4. Formulación de la estrategia competitiva de precios**

#### **Propuesta de la estrategia de precios seleccionada**

A partir del análisis financiero, competitivo y de percepción del cliente realizado para ESCAD Duitama S.A.S, se propone implementar una estrategia de precios basada en el valor, con un incremento moderado y controlado de los precios actuales.

La propuesta se sustenta en cuatro evidencias: los precios actuales de ESCAD son superiores a CEA Ricaurte y cercanos a CEA Tundama; los usuarios valoran especialmente la calidad y atención (73,3 %), la experiencia de los instructores (66,7 %) y los horarios y disponibilidad (60 %); el 80 % de los participantes declaró disposición a pagar \$50.000 adicionales por un mejor servicio; y las categorías presentan diferentes intensidades horarias.

La disposición a pagar de \$50.000 adicionales equivale aproximadamente a un incremento de 5,1 % en A2, 4,0 % en B1 y 3,7 % en C1. Debido al carácter exploratorio de la muestra, se recomienda iniciar con un incremento de \$30.000 por categoría y utilizar el aumento de \$50.000 como escenario máximo de prueba, sujeto a seguimiento de matrículas y aceptación del mercado.

La estrategia no consiste simplemente en aumentar los precios, sino en lograr que el cliente perciba una relación clara entre precio, calidad, horas de formación, experiencia de los instructores y beneficios recibidos. El incremento deberá comunicarse junto con los beneficios concretos que lo respaldan.

| <b>Categoría</b> | <b>Precio actual</b> | <b>Incremento recomendado</b> | <b>Precio estratégico</b> | <b>Incremento %</b> |
|------------------|----------------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------|
| A2               | \$ 980.000           | \$ 30.000                     | \$ 1.010.000              | 3,06 %              |
| B1               | \$ 1.250.000         | \$ 30.000                     | \$ 1.280.000              | 2,40 %              |
| C1               | \$ 1.350.000         | \$ 30.000                     | \$ 1.380.000              | 2,22 %              |

### **Políticas comerciales complementarias**

Para complementar la estrategia de precios basada en valor, se proponen las siguientes políticas:

| <b>Política</b>                   | <b>Propuesta</b>                                                 | <b>Finalidad</b>                                             |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Descuento por pronto pago</b>  | 3 % por pago total anticipado                                    | Mejorar liquidez y flujo de caja                             |
| <b>Descuento por grupos</b>       | Hasta 5 % para grupos de 3 o más personas                        | Incentivar nuevas matrículas                                 |
| <b>Promociones temporales</b>     | Campañas en temporadas de menor demanda                          | Estimular la matrícula sin reducir permanentemente el precio |
| <b>Bonificación por referidos</b> | Beneficio económico o servicio complementario para quien refiere | Captar clientes mediante recomendación                       |

|                                     |                                                                     |                                          |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                     | un nuevo estudiante                                                 |                                          |
| <b>Diferenciación por categoría</b> | Mantener precios A2, B1 y C1 de acuerdo con la intensidad formativa | Evitar una estructura de precio uniforme |
| <b>Promociones digitales</b>        | Campañas en redes sociales y canales digitales                      | Incrementar alcance y captación          |

Los descuentos deben aplicarse de manera controlada y temporal, evitando que el cliente perciba que el precio normal está sobrevalorado. Se recomienda mantener el descuento por pronto pago en 3 % y aplicar descuentos grupales o promociones solo en periodos definidos, midiendo su efecto sobre el margen de contribución.

### **Impacto del precio en el flujo de caja y la rentabilidad**

Como escenario financiero de referencia, se mantienen 90 matrículas mensuales distribuidas en 30 A2, 30 B1 y 30 C1. Con los precios actuales, los ingresos estimados ascienden a \$107.400.000 mensuales.

Los costos fijos mensuales ascienden a \$25.803.750 y los costos variables a \$26.658.000. Por tanto, la utilidad operativa mensual estimada es de \$54.938.250 antes de otros conceptos no incluidos en esta modelación.

La estructura actual permite cubrir los costos fijos y generar un excedente operativo. Por ello, la estrategia no recomienda una reducción generalizada de precios. Cualquier descuento debe evaluarse frente a su efecto en volumen, margen y flujo de caja.

La estrategia basada en valor propone un incremento moderado de precio acompañado de beneficios visibles. Como referencia, un descuento del 3 % por pronto pago puede utilizarse para acelerar la entrada de efectivo sin modificar el precio de lista para todos los clientes.

El costo total unitario promedio de \$582.908 funciona como referencia interna de sostenibilidad. El precio comercial debe definirse por encima de este valor y considerando adicionalmente competencia, valor percibido y margen estratégico.

| <b>Escenario</b>   | <b>Cambio de precio por categoría</b> | <b>Supuesto de volumen</b> | <b>Ingresos mensuales</b> | <b>Utilidad operativa estimada</b> |
|--------------------|---------------------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| <b>Reducción</b>   | \$ -50.000                            | +10 % (99 matrículas)      | \$ 113.190.000            | \$ 58.062.714                      |
| <b>Actual</b>      | \$ 0                                  | 0 % (90 matrículas)        | \$ 107.400.000            | \$ 54.938.250                      |
| <b>Aumento</b>     | \$ +50.000                            | -10 % (81 matrículas)      | \$ 100.710.000            | \$ 50.914.266                      |
| <b>Recomendado</b> | \$ +30.000                            | 0 % (90 matrículas)        | \$ 110.100.000            | \$ 57.638.490                      |

Los cambios de volumen de  $\pm 10$  % son supuestos de simulación y no corresponden a una elasticidad calculada con datos históricos. Su finalidad es mostrar el efecto financiero potencial de los cambios de precio y facilitar la posterior validación con matrículas reales.

### **Rentabilidad sobre la inversión (ROI)**

Según información interna suministrada por la representante legal y revisiones financieras realizadas para el proyecto, se dispone de una estimación histórica de inversión inicial de \$100.000.000. Para esta modelación se utiliza como referencia, por lo que el resultado debe interpretarse como una estimación de retorno operativo y no como un ROI contable definitivo.

- Ingresos: \$107.400.000
- Costos fijos: 25.803.750
- Costos variables: 26.658.000
- Utilidad operativa mensual: \$ 54.938.250

Proyección a un año:

$$\text{\$54.938.250} \times 12 = \text{\$659.259.000}$$

Se calcula mediante la siguiente expresión: **ROI = (Beneficio neto / Inversión total) × 100**

$$\text{ROI} = 659.259.000 / 100.000.000 * 100 = 659.26 \% \text{ ROI anual}$$

Bajo estas condiciones, la empresa presenta un resultado operativo favorable. Sin embargo, el retorno proyectado depende directamente del supuesto de 90 matrículas mensuales y de la estructura de costos utilizada, por lo que debe actualizarse periódicamente con los datos reales de ventas y costos.

## Conclusiones estratégicas y recomendaciones gerenciales

El análisis permite concluir que ESCAD debe fortalecer una estrategia de precios basada en valor, manteniendo una estructura diferenciada entre A2, B1 y C1 de acuerdo con la intensidad horaria y los recursos requeridos por cada programa.

La investigación de mercado muestra una percepción favorable del precio actual: 86,7 % de los participantes lo considera adecuado y 80 % manifestó disposición a pagar \$50.000 adicionales por un servicio de mayor calidad. No obstante, por tratarse de una muestra exploratoria de 15 personas, estos resultados deben utilizarse como señal para probar cambios moderados y no como una estimación definitiva de la demanda.

Se recomienda que la gerencia:

1. Mantenga la diferenciación de precios entre las categorías y adopte inicialmente los siguientes precios estratégicos: A2 \$1.010.000, B1 \$1.280.000 y C1 \$1.380.000, equivalentes a un incremento de \$30.000 frente a los precios actuales.
2. Comunique de manera clara las horas y beneficios incluidos en cada programa, especialmente aquellos que justifican el valor adicional: calidad y atención, experiencia de instructores, disponibilidad de horarios, agendamiento y rapidez del proceso.
3. Aplique descuentos de forma selectiva, temporal y condicionada, evitando convertir las promociones en una reducción permanente del precio.
4. Utilice promociones digitales y programas de referidos para aumentar la captación sin deteriorar el precio de lista.
5. Revise periódicamente los costos y el margen de contribución por categoría utilizando una única metodología de asignación de costos variables según intensidad horaria.

6. Mida la disposición real a pagar mediante futuras encuestas diferenciadas para A2, B1 y C1, utilizando rangos monetarios y preguntas de elección entre alternativas de precio y beneficios.
7. Implemente indicadores mensuales de matrículas por categoría, ingresos, margen de contribución, descuentos otorgados, cancelaciones y flujo de caja. Para evaluar el efecto de los nuevos precios, compare estos indicadores con el promedio de los tres meses anteriores.
8. Calcule el retorno sobre la inversión de manera periódica una vez se consolide el valor real de la inversión y se disponga de información financiera actualizada.

La política recomendada busca que ESCAD compita por valor y calidad, no por precio bajo. El incremento inicial de \$30.000 por categoría es una medida moderada que se encuentra por debajo del máximo de \$50.000 explorado en la encuesta y permite evaluar la respuesta real del mercado antes de considerar incrementos mayores.

## Referencias

Ministerio de Transporte. (2016). 20164200323521. Tomada de <https://web.mintransporte.gov.co/jspui/bitstream/001/10125/1/20164200323521.pdf>

Ministerio de Transporte. (2017, 5 de mayo). *Resolución 1208 de 2017: Por la cual se establecen las condiciones, características de seguridad y los rangos de precios al usuario para servicios prestados por los Centros de Enseñanza Automovilística*. Tomada de <https://es.scribd.com/document/476786743/RESOLUCION-1208-DE-2017-CEA-MINISTERIO-DE-TRANSPORTE>

Navarro Bermúdez, A. A. (s. f.). *Funciones de los Centros de Enseñanza Automovilística en Colombia*. Tomada de <https://prezi.com/p/vezh9df8-gsz/funciones-de-los-centros-de-ensenanza-automovilistica-en-colombia/>

CESVI Colombia. (2015, 30 de julio). *Así deben ser los Centros de Enseñanza Automovilística para aprender a conducir mejor*. Tomada de <https://www.cesvicolombia.com/asi-deben-ser-los-centros-de-ensenanza-automovilistica-para-aprender-a-conducir-mejor/>

Conducir Colombia. (2026). *Rangos oficiales de precios para cursos de conducción CEA 2026*. Tomado de <https://conducir.co/wp/rangos-de-precios-oficiales-para-cursos-de-conduccion-cea-2026/>

App Copec Empresa. (2024, 4 de diciembre). *Conoce los costos fijos y variables de una empresa de transporte*. Tomado de <https://appcopecempresa.cl/blog/costos-fijos-y-variables-empresa-transporte/>

## **Anexos**

### **Anexo A. Instrumento de encuesta aplicado a los participantes**

1. ¿Cuál de los cursos estaría interesado en realizar?
2. ¿Considera adecuado el precio actual del curso?
3. ¿Estaría dispuesto(a) a pagar por el curso?
4. Si el precio aumentara \$50.000, ¿seguiría interesado en adquirirlo?
5. Si el precio disminuyera \$50.000, ¿aumentaría su interés?
6. ¿Qué considera más importante al momento de elegir una escuela de conducción?
7. ¿Estaría dispuesto(a) a pagar más por una atención o servicio de mayor calidad?
8. ¿Obtener más beneficios adicionales justificaría un precio mayor?

### **Anexo B. Información complementaria de costos y escenarios**

Las tablas financieras incluidas en la sustentación teórica constituyen el soporte principal del análisis. Los escenarios de precio se presentan como simulaciones para orientar la decisión gerencial y deberán contrastarse con resultados reales después de la implementación.