

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA INTEGRAL DE PRICING PARA AVIANCA

Servicio Avianca Contigo en la ruta Bogotá–Pasto

Corporación Universitaria Remington.

Facultad de Ciencias Empresariales.

Administración de Negocios Internacionales.

Leidy Marcela Villamarin Díaz.

Francy Eliana Villamarin Díaz.

Giovanny Andrés Goez Díaz

Opción de Trabajo de Grado Seminario-Diplomado.

2026

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de grado, En primer lugar, a Dios por darnos la sabiduría durante todos estos años de estudio, a nuestra madre y hermana que nos apoyaron durante todo este proceso, por su amor, motivación y palabras de aliento en los momentos más difíciles, gracias por ser nuestro motor y la razón de llegar hasta aquí, por ustedes y para ustedes con todo nuestro amor. Porque sin ustedes no hubiera sido posible recorrer este camino, que trajo a nuestras vidas tantos desafíos y agradecimientos para nuestro crecimiento personal y profesional.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestra universidad Uniremington, por darnos la oportunidad de ser parte de ella, por brindarnos un espacio de aprendizaje durante estos años, a nuestros profesores por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, a nuestros compañeros, por acompañarnos durante estos años, por compartir experiencias y momentos de alegría. Gracias por el apoyo y por hacer parte de esta etapa tan significativa en nuestras vidas.

A todos ustedes, nuestros más sinceros agradecimientos.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos	3
Tabla de contenido	4
Resumen	8
Pregunta orientadora de la búsqueda	9
Metodología de búsqueda de la información	10
Sustentación teórica de la pregunta	12
Capítulo 1. Diagnóstico Organizacional y del Entorno.....	13
1.1 Descripción General de la Empresa u Organización Seleccionada.....	13
1.1.1 Sector	13
1.1.2 Tamaño.....	13
1.1.3 Modelo de negocio.....	13
1.2 Identificación del Producto o Servicio Objeto de Estudio	14
1.2.1 Producto o Servicio Seleccionado.....	14
1.2.2 Rol del Producto o Servicio en la Propuesta de Valor	15
1.2.3 Problema Específico del Pricing.....	16
1.3 Análisis del Mercado Objetivo y Segmentación	16
1.3.1 Mercado Objetivo	16
1.3.2 Segmentación de Clientes	17

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

1.3.3 Segmentación Basada en Valor Percibido	17
1.3.4 Segmentación por Necesidad	18
1.3.5 Segmentación por Tipo de Mascota	19
1.4 Benchmarking y Competencia	20
1.4.1 Competencia Directa.....	20
1.4.2 Competencia Indirecta	20
1.4.3 Benchmarking	21
1.4.4 Posicionamiento de Precios	22
Capítulo 2. Investigación de Mercados y Análisis de Sensibilidad al Precio.....	23
2.1 Aplicación de Métodos de Investigación de Precios	23
2.1.1 Caracterización de los Encuestados	23
2.1.2 Factores que Determinan la Elección.....	24
2.1.3 Análisis Segmentado de los Atributos Valorados	25
2.1.3 Análisis de la Disposición a Pagar	28
2.1.4 Intención de Compra Frente a \$69.900	28
2.1.5 Beneficios de Mayor Valor	29
2.2 Evaluación de la Elasticidad de la Demanda	30
2.2.1 Comportamiento de la Demanda Frente al Precio.....	30
2.2.2 Interpretación Para la Estrategia	31
2.2.3 Estructura de Precios	31

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

2.3 Factores Psicológicos y de Comportamiento	31
2.3.1 Seguridad y Bienestar	31
2.3.2 Comodidad.....	32
2.3.3 Reducción de Esfuerzo e Incertidumbre.....	32
2.3.4 Atención Prioritaria	32
2.3.5 Vínculo Emocional	32
2.3.6 Percepción de Justicia del Precio.....	32
2.3.7 Conclusión de la Investigación de Mercados.....	32
Capítulo 3. Estructura Financiera y Determinación del Precio Base	33
3.1 Clasificación de Costos	34
3.1.1 Referente Financiero de Avianca	34
3.1.2 Costos Fijos del Proyecto.....	34
3.1.3 Costos Variables	34
3.1.4 Precios	35
3.2 Punto de Equilibrio Operativo y Financiero	36
3.3 Margen de Contribución por Unidad	37
3.4 Cost-Plus Pricing	38
3.5 Conclusión Financiera	39
Capítulo 4. Formulación de la Estrategia Competitiva de Precios	40
4.1 Estrategia Seleccionada	40

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

4.1.1 Plan Básico – \$29.900	40
4.1.2 Plan Mascota – \$49.900.....	40
4.1.3 Plan Plus – \$69.900	41
4.2 Políticas Comerciales Complementarias.....	43
4.3 Impacto en Flujo de Caja, ROI y Retorno	45
4.3.1 Escenario Conservador.....	45
4.3.2 Escenario Base	46
4.3.3 Escenario Optimista	46
4.4 Conclusiones Estratégicas y Recomendaciones Gerenciales.....	47
Tablas de Apoyo Para la Decisión de Pricing.....	50
Conclusiones	52
Referencias.....	54
Anexos.....	55
Anexo A. Base y tabulación de la encuesta.....	55
Anexo B. Modelo financiero con corridas y simulaciones de precios	55
Anexo C. Instrumento de encuesta.....	55

Nota. Para actualizar la paginación definitiva en Microsoft Word, haga clic derecho sobre la tabla y seleccione “Actualizar campo”.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Resumen

El presente trabajo diseña una estrategia integral de pricing para Avianca, tomando como unidad de análisis la ruta Bogotá–Pasto y proponiendo el fortalecimiento del servicio de transporte de mascotas mediante una oferta complementaria denominada Avianca Contigo. La oportunidad no consiste en crear por primera vez el transporte de mascotas, pues Avianca ya presta este servicio bajo condiciones específicas; consiste en estructurar beneficios adicionales de comodidad, orientación, prioridad y tranquilidad y definir una arquitectura de precios que pueda probarse comercial y financieramente.

Palabras clave: pricing, Avianca, disposición a pagar, valor percibido, transporte de mascotas.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Pregunta orientadora de la búsqueda

¿Cómo diseñar una estrategia integral de pricing para fortalecer el servicio de transporte de mascotas de Avianca en la ruta Bogotá–Pasto mediante una propuesta complementaria de valor que responda a la disposición a pagar de los consumidores y contribuya a la viabilidad financiera?

La pregunta orientadora articula tres dimensiones: mercado y comportamiento del consumidor, diseño de una propuesta de valor y viabilidad financiera. La formulación evita presentar los precios de Avianca Contigo como tarifas actuales de Avianca: los valores de \$29.900, \$49.900 y \$69.900 corresponden exclusivamente a precios propuestos para una capa complementaria de beneficios, mientras que el transporte de mascotas actualmente ofrecido por Avianca mantiene sus propias condiciones y cargos.

El proyecto busca determinar una arquitectura de precios que permita que el cliente se auto segmente según el nivel de beneficios que valora, identificar un precio central respaldado por la evidencia exploratoria disponible y evaluar la viabilidad económica mediante costos incrementales, márgenes, punto de equilibrio y escenarios de sensibilidad.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Metodología de búsqueda de la información

La búsqueda documental se organizó en dos frentes. El primero correspondió a fuentes primarias corporativas y de mercado, utilizadas para caracterizar Avianca, sus servicios, su operación y las condiciones generales del transporte de mascotas. El segundo correspondió a literatura académica relacionada con marketing, pricing, disposición a pagar, valor percibido y elasticidad.

Las palabras clave utilizadas incluyeron pricing basado en valor, estrategia de precios, disposición a pagar, willingness to pay, elasticidad precio de la demanda, valor percibido, servicios complementarios de aerolíneas, ingresos auxiliares, transporte aéreo de mascotas y segmentación por valor. Para la información empresarial se revisaron fuentes oficiales de Avianca y Avianca Group, junto con información oficial de LATAM para la referencia competitiva de la ruta.

La literatura conceptual se apoyó principalmente en Kotler y Keller (2016) y Nagle et al. (2016). La encuesta propia se trató como evidencia exploratoria y no como estimación estadística de la población total. Asimismo, se diferenciaron las cifras públicas verificables de Avianca de los supuestos financieros contruidos exclusivamente para el ejercicio académico.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Tabla 1

Evidencia exploratoria de la población.

Elemento	Descripción
Población	Pasajeros actuales o potenciales de la ruta Bogotá–Pasto; no se dispone de un marco muestral completo.
Muestra	60 respuestas válidas recibidas en el formulario; Q1 contiene 59 respuestas diligenciadas y 1 omisión.
Muestreo	No probabilístico, de tipo exploratorio y por conveniencia.
Instrumento	Encuesta estructurada de cinco preguntas cerradas.
Fecha	2026, durante la fase de investigación del proyecto.
Canal	Formulario digital.
Inclusión	Personas que podían responder sobre su experiencia o intención de viajar con mascota.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Sustentación teórica de la pregunta

El pricing constituye una decisión estratégica porque relaciona el valor percibido por el consumidor con la rentabilidad que necesita la empresa. En un enfoque basado en valor, el precio debe considerar los beneficios que el cliente reconoce en la oferta y no únicamente el costo de producirla. Esta perspectiva resulta pertinente cuando el servicio incorpora atributos funcionales y emocionales que el consumidor puede valorar de manera diferente (Kotler & Keller, 2016).

Nagle et al. (2016) plantean que una estrategia de precios efectiva debe comprender el valor económico que la oferta genera para distintos segmentos y utilizar la arquitectura de precios para capturar una parte de ese valor. Por ello, ofrecer diferentes niveles de beneficios puede permitir que consumidores con distintas disposiciones a pagar se autosegmenten.

La disposición a pagar es útil para aproximarse a la aceptación económica de una propuesta, pero no equivale a una compra real. Del mismo modo, la elasticidad precio de la demanda requiere observar cambios en cantidades demandadas frente a cambios de precio bajo condiciones comparables. En consecuencia, este trabajo utiliza la encuesta para orientar el precio y el modelo financiero para realizar sensibilidad, dejando la medición de elasticidad real como una actividad del piloto.

Desde la perspectiva financiera, el margen de contribución y el punto de equilibrio permiten traducir la propuesta de valor a condiciones mínimas de sostenibilidad. Así, la decisión de precio se construye mediante la integración de tres referencias: los costos establecen un piso, el mercado orienta el rango de aceptación y el valor percibido determina la capacidad de captura de valor.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Capítulo 1. Diagnóstico Organizacional y del Entorno

1.1 Descripción General de la Empresa u Organización Seleccionada

Avianca forma parte de Avianca Group International Limited y del Grupo Abra. La información corporativa disponible permite identificar una organización de gran escala, con una gran red de rutas y un volumen significativo de pasajeros, Esta información justifica analizar el pricing de servicios complementarios, pero no permiten asignar automáticamente los costos corporativos a Bogotá–Pasto. Por lo tanto, el modelo financiero de este proyecto trabaja con supuestos académicos.

1.1.1 Sector

Avianca pertenece al sector del transporte aéreo de pasajeros, con actividades complementarias de lealtad, carga y servicios asociados, Este modelo combina ingresos derivados del transporte y de servicios complementarios lo que hace permite analizar el pricing de productos auxiliares. (Avianca Group International Limited, 2026).

1.1.2 Tamaño

La escala corporativa se evidencia en su red, frecuencia y volumen de pasajeros. Para este trabajo no se pretende distribuir los costos corporativos totales entre la ruta Bogotá–Pasto; se utilizan como referencia del tamaño y del contexto financiero de la organización.

1.1.3 Modelo de negocio

El modelo de negocio combina venta de transporte aéreo, tarifas diferenciadas y servicios complementarios, Por lo tanto, la lógica de pricing es compatible con una estructura donde el cliente selecciona atributos adicionales de acuerdo con sus necesidades y disposición a pagar. (Avianca Group International Limited, 2026a).

Para que los tres planes sean defendibles, cada uno debe entregar beneficios progresivos y verificables. El Básico funciona como una alternativa de entrada; el Mascota

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

concentra un paquete más completo; y el Plus agrega prioridad y acompañamiento, Si estos programas fueran iguales, el cliente tendría incentivos para escoger el precio menor y se produciría canibalización.

El problema que se busca resolver en la propuesta es la incertidumbre que puede experimentar el pasajero en el proceso de preparación de viaje, comodidad, orientación, atención y tranquilidad con respecto al bienestar de su mascota, El valor adicional se concentra en las necesidades y no sobre el simple hecho de permitir el transporte.

Estratégica del servicio, El proyecto parte de una distinción fundamental y es que Avianca ya ofrece el transporte de mascotas bajo sus condiciones operativas, Por eso Avianca Contigo no sustituye el servicio existente lo complementa con una arquitectura de beneficios que permite cobrar por valor adicional, Lo cual evita presentar los precios de \$29.900, \$49.900 y \$69.900 como si fueran tarifas actuales de transporte de mascotas.

1.2 Identificación del Producto o Servicio Objeto de Estudio

1.2.1 Producto o Servicio Seleccionado

Avianca actualmente ofrece el transporte de perros y gatos bajo condiciones, documentación, disponibilidad y cargos establecidos para este servicio, Lo que nosotros buscamos en Avianca Contigo no se plantea como una nueva tarifa de transporte de mascotas ni como un reemplazo del servicio existente, Se propone como beneficios complementarios que el pasajero podría adquirir adicionalmente, enfocada a mejorar la experiencia de viaje mediante elementos de comodidad, orientación, acompañamiento y atención prioritaria

Por lo tanto, los precios de \$29.900, \$49.900 y \$69.900 corresponden a una propuesta académica de monetización de beneficios adicionales por lo tanto no representan las tarifas actuales que cobra Avianca por el transporte de mascotas.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

1.2.2 Rol del Producto o Servicio en la Propuesta de Valor

Avianca Contigo busca resolver un problema específico que el servicio básico no aborda actualmente que es la incertidumbre y el esfuerzo que experimenta el pasajero al preparar y realizar el viaje con su mascota, La propuesta da beneficios de orientación, comodidad, acompañamiento y prioridad en niveles claros de modo que el cliente pueda pagar únicamente por el nivel de valor que considere pertinente pagar.

Los segmentos por valor nos permiten construir la arquitectura de precios, a través de la sensibilidad al precio, orientación al bienestar, búsqueda de conveniencia y perfil premium, Se trata de una segmentación por necesidad y valor percibido, no de discriminación por características personales.

El 88,1 % no significa que 88,1 % de los viajeros Bogotá–Pasto tenga mascota, Es únicamente una característica de la muestra exploratoria. La frecuencia de viaje tampoco fue medida, por lo que no se inventan segmentos de viajeros frecuentes y ocasionales, Por lo tanto, esa variable debe incorporarse en una prueba piloto.

La encuesta permite identificar una aproximación a usuarios potenciales, pero no permite calcular el tamaño real del mercado, En la pregunta 1 hay 60 registros de los cuales uno quedó sin respuesta Por lo tanto se utilizan 59 respuestas válidas, 31 perro, 12 gato, 9 perro y gato y 7 sin mascota, Los 52 participantes con mascota representan $52/59 = 88,1\%$ de las respuestas válidas.

El mercado objetivo se delimita a pasajeros de la ruta Bogotá–Pasto que viajan con perro o gato y que pueden percibir valor en beneficios complementario, Esta delimitación es más precisa que hablar de todos los pasajeros de Avianca porque la necesidad estudiada solo aparece en un segmento específico.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

1.2.3 Problema Específico del Pricing

El problema de pricing identificado consiste en la ausencia de una arquitectura específica para monetizar beneficios complementarios asociados al transporte de mascotas, Aunque Avianca cuenta con un servicio de transporte de perros y gatos, el pasajero que utiliza dicho servicio enfrenta inconvenientes relacionados con la preparación del viaje, comprender los requisitos, la comodidad de la mascota y la incertidumbre durante este proceso, Estos factores representan oportunidades de valor que no se encuentran estructuradas en una oferta complementaria diferenciada.

Por tanto, el problema empresarial no consiste en determinar cuánto cobrar por transportar una mascota sino en saber cuánto valor adicional está dispuesto a pagar el pasajero por beneficios complementarios y cómo convertir este valor en una estructura de precios rentable.

Avianca Contigo busca resolver esta brecha mediante una arquitectura de tres niveles de servicio, permitiendo que el consumidor seleccione y pague de acuerdo con el nivel de comodidad, acompañamiento y atención que considere necesario.

1.3 Análisis del Mercado Objetivo y Segmentación

1.3.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo estaría conformado por pasajeros que viajan entre Bogotá y Pasto y que poseen perro o gato, aquellos para quienes el bienestar del animal, la seguridad, la comodidad y la facilidad del proceso tienen mayor importancia que pagar exclusivamente la tarifa mínima. La segmentación por tipo de mascota se limita a la información realmente recogida por

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

la encuesta; no se infieren diferencias de disposición a pagar entre perros y gatos cuando el instrumento no permitió observarlas.

1.3.2 Segmentación de Clientes

Cliente sensible al precio: busca la solución funcional con el menor desembolso adicional.

Cliente orientado al bienestar: prioriza comodidad y seguridad para la mascota.

Cliente orientado a conveniencia: valora acompañamiento, orientación y reducción del esfuerzo.

El Cliente premium, presenta mayor disposición a pagar por una experiencia integral y atención prioritaria.

Estos segmentos se plantean como una clasificación estratégica del comportamiento esperado frente a la propuesta de valor y no como categorías directamente medidas por la encuesta. Para evitar inferencias no sustentadas, su análisis se contrasta con variables observables del instrumento, como el tipo de mascota, los atributos de mayor importancia, la disposición a pagar y la intención de compra frente a diferentes niveles de precio.

1.3.3 Segmentación Basada en Valor Percibido

La segmentación se fundamenta en la intensidad del valor percibido y no únicamente en variables demográficas, Esto permite diseñar tres niveles de servicio y evitar que un único precio obligue a todos los pasajeros a pagar por beneficios que no valoran.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Tabla 2

Resultados de la encuesta de la simulación del valor recibido.

Segmento observable	Resultado disponible	Implicación
Perro	31 respuestas	Segmento con mayor presencia; requiere beneficios funcionales y de bienestar.
Gato	12 respuestas	Segmento relevante; no se infiere WTP diferencial porque no se midió por subgrupo.
Perro y gato	9 respuestas	Puede requerir flexibilidad y orientación adicional.
Sin mascota	7 respuestas	No constituye mercado objetivo primario.
Omisión Q1	1 respuesta	Se mantiene n=60 para preguntas respondidas y se informa n=59 para la distribución de Q1.

1.3.4 Segmentación por Necesidad

Tabla 3

Resultados encuesta por necesidad del cliente.

Factor	Respuestas	%
Seguridad y bienestar	30	50%
Comodidad	11	18,3%
Facilidad del proceso	11	18,3%
Precio	5	8,3%
Confianza	3	5,0%
Total	60	100%

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Los resultados arrojan que el mercado no presenta una orientación basada solo en el precio, ya que el 50% de los encuestados señaló la seguridad y el bienestar es importante para tomar estos servicios, por otro lado, la comodidad y la facilidad del proceso tuvieron el mismo resultado por 18,3%, solo el 8,3% señaló el precio como valor principal, Esto nos arroja que la estrategia de pricing puede construirse principalmente sobre el valor percibido y no solo por el bajo precio.

1.3.5 Segmentación por Tipo de Mascota

Los datos reales muestran:

Perros - 31 personas

Seguridad y bienestar: 16

Comodidad: 7

Facilidad: 7

Confianza: 1

El 51,6% de personas que tienen perro ponen como prioridad seguridad y bienestar.

Gatos - 12 personas

Seguridad y bienestar: 6

Comodidad: 3

Facilidad: 2

Confianza: 1

El 50% de personas que tienen gato ponen como prioridad seguridad y bienestar.

Por lo tanto, se observa que la seguridad y el bienestar juegan un papel importante.

Entre los dueños de perros hubo 16 de 31 respuestas con el 51,6%, los dueños de gatos lo hicieron 6 de 12 con el 50%. Por tanto, se puede decir que el valor más importante es la

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

seguridad y el bienestar, por lo que no es necesario establecer precios diferentes por tipo de mascota.

La propuesta de Avianca Contigo se diferencia por los niveles de servicio de acuerdo con los beneficios que adiciona, de esta manera el cliente puede elegir entre una alternativa funcional y con mayores beneficios de comodidad y acompañamiento, y también con una alternativa de atención prioritaria.

1.4 Benchmarking y Competencia

1.4.1 Competencia Directa

La principal referencia directa es LATAM en la ruta Bogotá–Pasto. Las tarifas aéreas son dinámicas y dependen de fecha, anticipación, demanda e inventario, por lo que una tarifa observada debe tratarse como una fotografía de mercado y no como precio permanente. La comparación competitiva se utiliza para establecer contexto y no para afirmar equivalencia entre productos.

1.4.2 Competencia Indirecta

Tabla 4

Comparativo de la competencia de Avianca.

Alternativa	Referencia	Tiempo/condición	Lectura
Avianca	Tarifa aérea dinámica observada	Vuelo; depende de fecha, demanda e inventario	Competencia directa
LATAM	Tarifa aérea dinámica observada	Referencia consultada: frecuencia directa semanal	Competencia directa; sin afirmar cuota
Terrestre	Precios observados varían por operador/fecha	Aprox. 21–22 horas en referencias consultadas	Competencia indirecta: menor costo potencial, mayor tiempo

Para el pasajero con mascota la comparación no solo se basa en el precio, también es importante la duración del trayecto, la comodidad, las restricciones y facilidad de transporte de

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

su mascota y el esfuerzo total del viaje. Por lo que el transporte terrestre puede ser una alternativa cuando el cliente prioriza costo o flexibilidad, mientras que el transporte aéreo ofrece una ventaja relevante en tiempo y comodidad.

1.4.3 Benchmarking

El benchmarking muestra que la ventaja propuesta no debe depender de ser la opción más barata. Debe construirse alrededor de atributos verificables: comodidad, orientación, prioridad y seguridad percibida. Comparación del servicio de transporte de mascotas y la propuesta Avianca Contigo

Servicio y las condiciones de transporte, Avianca ofrece el transporte de mascotas sujeto a la modalidad seleccionada, los requisitos establecidos, las condiciones de peso, dimensiones y la disponibilidad del servicio. De forma similar, LATAM dispone del transporte de mascotas bajo las condiciones y disponibilidad definidas por la aerolínea. Bajo este enfoque, la propuesta Avianca Contigo busca complementar el servicio existente mediante orientación y acompañamiento al pasajero, sin modificar las condiciones, restricciones ni requisitos establecidos para el transporte de las mascotas.

En relación con el precio, Avianca establece cargos de acuerdo con la modalidad y las condiciones del servicio de transporte de mascotas, en tanto que LATAM se considera como una referencia competitiva para el análisis de precios. En cambio, Avianca Contigo plantea tres alternativas de beneficios complementarios con valores de \$29.900, \$49.900 y \$69.900, correspondientes a los diferentes planes de la propuesta. Dichos valores se plantean como supuestos académicos y no representan tarifas vigentes de Avianca.

Con relación con la atención, comodidad y experiencia del pasajero, tanto Avianca como LATAM ofrecen una atención asociada al servicio de transporte de pasajeros y mascotas, su comodidad se encuentra condicionada por la modalidad de transporte y por las normas

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

establecidas por cada aerolínea. Avianca Contigo sugiere incorporar elementos adicionales de acompañamiento, orientación, comodidad y atención diferenciada según el plan seleccionado, con el propósito de facilitar el proceso y mejorar la experiencia del pasajero que viaja con su mascota.

En conclusión, respecto a la operación y propuesta de valor, Avianca cuenta con el servicio de transporte aéreo de pasajeros y mascotas dentro de la operación existente en la ruta Bogotá–Pasto, mientras que LATAM también desarrolla este servicio mediante su operación disponible. La propuesta Avianca Contigo se apoya en la infraestructura y operación existentes, por lo tanto, no requiere la creación de una nueva ruta, y plantea la monetización de beneficios complementarios asociados al viaje con mascota.

1.4.4 Posicionamiento de Precios

El servicio complementario actual de mascotas de Avianca tiene cargos de referencia desde \$80.000 en cabina y \$225.000 en bodega dentro de Colombia. Avianca Contigo se plantea como una capa de beneficios diferenciada y no como sustituto de dichos cargos; por tanto, sus precios se presentan como propuesta académica adicional. (Avianca, 2026a, 2026b).

Avianca Group publica información financiera y operativa útil para contextualizar la escala de la empresa, pero esa información no desagrega el costo incremental de Avianca Contigo en Bogotá–Pasto. En consecuencia, el modelo distingue tres categorías: costos directos e incrementales atribuibles a la propuesta; costos fijos adicionales que podrían generarse por su implementación; y costos corporativos o hundidos que no deben cargarse artificialmente al nuevo servicio.

Para una fase posterior se recomienda complementar la investigación con Van Westendorp, Gabor-Granger o un experimento de elección. Estas metodologías permitirían

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

identificar umbrales de precio y preferencias con mayor precisión que los rangos utilizados en la encuesta actual.

Los gráficos incluidos en el documento cumplen una función de trazabilidad, permiten observar visualmente las respuestas que posteriormente se analizan mediante porcentajes. Las preguntas no deben leerse de forma aislada; cada una responde a una parte diferente del problema: quién podría usar el servicio, qué valora, cuánto estaría dispuesto a pagar, qué intención declara ante un precio y qué beneficio considera de mayor valor.

La encuesta cumple una función exploratoria. Se aplicaron cinco preguntas cerradas a 60 participantes mediante formulario digital. La muestra es no probabilística, por lo que los resultados sirven para orientar decisiones de pricing, pero no permiten estimar con precisión el comportamiento de toda la población de viajeros de Bogotá–Pasto.

Capítulo 2. Investigación de Mercados y Análisis de Sensibilidad al Precio.

2.1 Aplicación de Métodos de Investigación de Precios

Se aplicó una encuesta estructurada a 60 participantes mediante formulario digital. El instrumento midió cinco dimensiones: tenencia de mascotas, factor de elección, disposición a pagar, intención de compra a \$69.900 y beneficio que genera mayor valor. La muestra es exploratoria y no probabilística; por tanto, sus resultados sirven para orientar la propuesta, no para inferir estadísticamente el comportamiento de toda la población.

2.1.1 Caracterización de los Encuestados

El modelo utiliza costos variables diferenciados por plan: \$10.000 para Básico, \$13.000 para Mascota y \$17.500 para Plus. La diferencia se plantea como un supuesto académico de costo incremental asociado con la intensidad de los beneficios. Con la mezcla base de 30 % 50 % / 20 %, el costo variable promedio es \$13.000 por servicio.

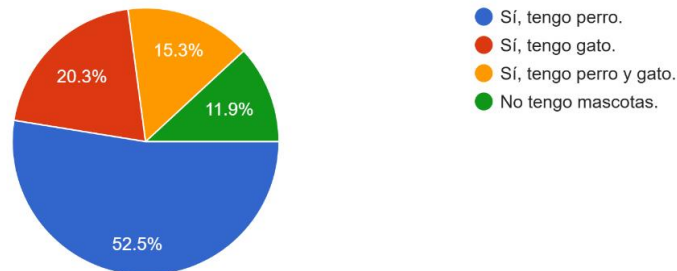
Figura 1. Tipo de mascota de los participantes.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Pregunta 1. ¿Tiene actualmente un perro o gato como mascota?

59 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas mediante el formulario digital.

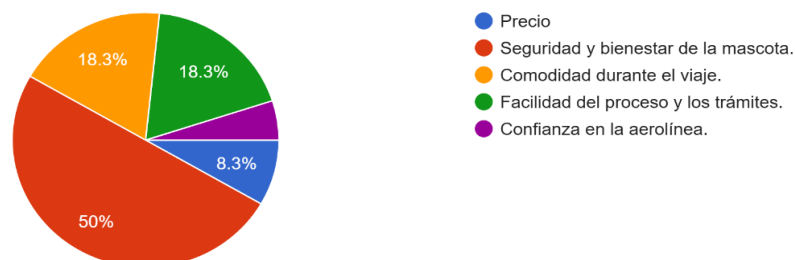
2.1.2 Factores que Determinan la Elección

La seguridad y bienestar de la mascota obtuvo 30 respuestas (50,0 %), seguida por comodidad y facilidad del proceso, con 11 respuestas cada una (18,3 %). Precio obtuvo 5 respuestas (8,3 %) y confianza en la aerolínea 3 (5,0 %). El resultado indica que el pricing debe estar respaldado por atributos funcionales y emocionales, no únicamente por descuento.

Figura 2. Factor principal considerado al seleccionar el servicio.

Pregunta 2. Si tuviera que realizar un viaje en avión con su mascota, ¿qué factor consideraría más importante al elegir el servicio?

60 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas mediante el formulario digital.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

2.1.3 Análisis Segmentado de los Atributos Valorados

Para profundizar en el análisis de la demanda, se realizó un cruce entre el tipo de mascota de los encuestados y el factor considerado más importante al elegir un servicio de transporte aéreo para mascotas. Este análisis permite identificar diferencias en las necesidades de los principales segmentos y relacionarlas con la propuesta de valor de Avianca Contigo.

Tabla 5

Factores de elección según tipo de mascota.

Tipo de mascota	Seguridad y bienestar	Comodidad	Facilidad del proceso	Confianza	Precio	Total
Perro	16 (51,6 %)	7 (22,6 %)	7 (22,6 %)	1 (3,2 %)	0 (0,0 %)	31
Gato	6 (50,0 %)	3 (25,0 %)	2 (16,7 %)	1 (8,3 %)	0 (0,0 %)	12
Perro y gato	5 (55,6 %)	1 (11,1 %)	2 (22,2 %)	1 (11,1 %)	0 (0,0 %)	9

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

Los resultados muestran que la seguridad y el bienestar constituyen el principal factor de elección en los tres segmentos analizados. Entre los propietarios de perros, 16 de 31 encuestados (51,6 %) seleccionaron este atributo; en el segmento de gatos fueron 6 de 12 (50,0 %), mientras que entre quienes tienen perros y gatos fueron 5 de 9 (55,6 %). Esto evidencia que la propuesta de Avianca Contigo debe comunicar la seguridad y el bienestar como elementos centrales de su oferta, independientemente del tipo de mascota.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

En el segmento de propietarios de perros también adquieren relevancia la comodidad y la facilidad del proceso, con 7 respuestas cada una (22,6 %). En el caso de los propietarios de gatos, la comodidad representa el segundo factor más importante, con 3 respuestas (25,0 %). Por su parte, quienes tienen perros y gatos muestran una mayor concentración en seguridad y bienestar, seguida de la facilidad del proceso (22,2 %).

Un aspecto relevante para la estrategia de pricing es que el precio no fue seleccionado por ninguno de los tres segmentos como el principal factor de elección. Esto sugiere que existe una oportunidad para construir una estrategia basada en valor percibido, en la cual el precio se encuentre respaldado por beneficios concretos relacionados con seguridad, comodidad y reducción del esfuerzo durante el viaje.

Adicionalmente, se cruzó el tipo de mascota con el beneficio que los encuestados consideran que generaría mayor valor dentro de una propuesta como Avianca Contigo.

Tabla 6

Beneficio de mayor valor según tipo de mascota.

Tipo de mascota	Mayor comodidad	Atención prioritaria	Tranquilidad/seguridad	Acompañamiento/orientación	Precio más económico	Total
Perro	11	4	8	6	2	31
Gato	4	4	3	1	0	12
Perro y gato	3	4	0	1	1	9

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada.

El cruce permite observar diferencias importantes en la percepción del valor. En el segmento de propietarios de perros, el beneficio más valorado es la mayor comodidad, con 11

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

respuestas, seguido de tranquilidad y seguridad, con 8 respuestas, y acompañamiento u orientación, con 6 respuestas. Esto indica que para este segmento la propuesta puede generar valor mediante beneficios que hagan el viaje más cómodo y reduzcan la incertidumbre asociada al transporte de la mascota.

En el segmento de propietarios de gatos, la mayor comodidad y la atención prioritaria presentan la mayor valoración, con 4 respuestas cada una, seguidas por tranquilidad y seguridad, con 3 respuestas. Por lo tanto, este segmento puede responder favorablemente a una propuesta que combine comodidad con una atención más diferenciada.

Finalmente, entre quienes poseen perros y gatos, la atención prioritaria obtiene la mayor valoración, con 4 respuestas, seguida de mayor comodidad, con 3 respuestas. Este resultado puede ser relevante para la estructuración de niveles superiores de servicio, debido a que la atención prioritaria constituye un beneficio diferenciador que puede incorporarse en los planes de mayor precio.

En conjunto, los resultados permiten establecer que la propuesta de Avianca Contigo no debe competir exclusivamente mediante precios bajos. La estructura de tres niveles debe diferenciarse mediante beneficios que respondan a las necesidades identificadas en cada segmento. El Plan Básico puede concentrarse en facilitar el proceso y brindar tranquilidad; el Plan Mascota puede incorporar mayores beneficios de comodidad y acompañamiento; mientras que el Plan Plus puede justificar su mayor precio mediante beneficios diferenciadores como atención prioritaria y una experiencia de servicio superior.

De esta manera, el análisis segmentado respalda una estrategia de pricing basado en valor percibido, en la cual las diferencias de precio entre los planes se relacionan con beneficios adicionales que el consumidor puede identificar y valorar. Esto permite avanzar de una

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

comparación general de precios hacia una estructura en la que el pasajero selecciona el nivel de servicio de acuerdo con sus necesidades y el valor que atribuye a cada beneficio.

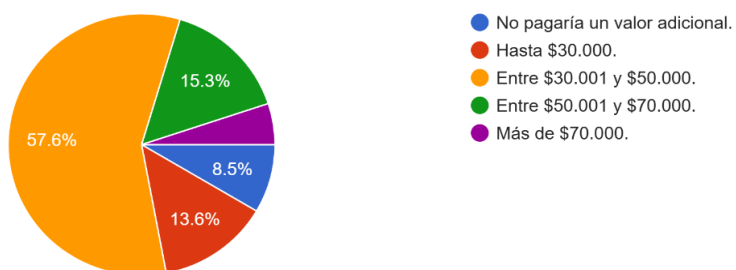
2.1.3 Análisis de la Disposición a Pagar

La disposición a pagar se analiza como evidencia exploratoria. El 57,6 % de las respuestas se concentra entre \$30.001 y \$50.000, por lo que \$49.900 es un precio central de prueba, no un precio óptimo demostrado. Para determinar un precio óptimo en operación real sería necesario complementar la encuesta con Van Westendorp, Gabor-Granger o un experimento de elección. El modelo financiero incorpora una prueba de sensibilidad de cinco niveles de precio para apoyar esa validación.

Figura 3. Disposición a pagar por beneficios especiales.

Pregunta 3. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar adicionalmente por un servicio que ofreciera beneficios especiales para facilitar el viaje con su mascota?

59 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas mediante el formulario digital.

2.1.4 Intención de Compra Frente a \$69.900

En la pregunta de intención de compra frente a \$69.900, 46 de las 60 respuestas fueron positivas, equivalentes al 76,7 %. Este resultado representa intención declarada frente a una propuesta descrita en el instrumento y no constituye un pronóstico de ventas ni una demanda observada.

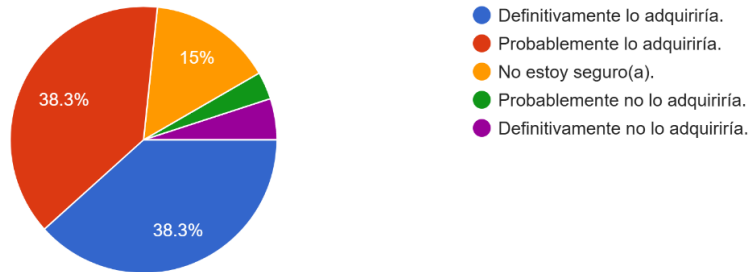
TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Figura 4. *Intención declarada de compra ante \$69.900.*

Pregunta 4. Si el servicio tuviera un precio de \$69.900 e incluyera beneficios adicionales para facilitar el viaje de su mascota, ¿qué tan probable sería que lo adquiriera?

60 respuestas



Nota. Elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas mediante el formulario digital.

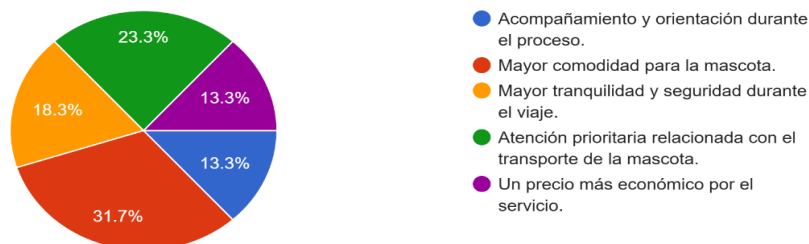
2.1.5 Beneficios de Mayor Valor

El precio de \$69.900 no se interpreta como demanda comprobada. Las 46 respuestas positivas a la pregunta de intención de compra representan intención declarada frente a una descripción determinada de beneficios y no equivalen a ventas. Además, el 20,0 % de las respuestas se ubica en rangos de disposición a pagar superiores a \$50.000, por lo que el Plan Plus debe validarse como oferta premium mediante un piloto antes de considerarlo un precio masivo.

Figura 5. *Beneficio que genera mayor valor para el participante.*

Pregunta 5. ¿Cuál de las siguientes opciones representaría para usted el mayor valor al momento de viajar con su mascota?

60 respuestas



TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Nota. Elaboración propia a partir de las respuestas obtenidas mediante el formulario digital.

Un piloto permitiría mejorar esta medición: se podrían ofrecer distintos precios en periodos comparables y registrar impresiones, compras, conversiones y mezcla de planes. Con esa información sí sería posible estimar elasticidad observada y ajustar la estrategia.

Por esta razón, la hoja de elasticidad del modelo debe interpretarse como sensibilidad académica. Se simulan diferentes precios y volúmenes para estudiar cómo cambia el resultado financiero. Los volúmenes son hipótesis de trabajo y no ventas históricas.

La elasticidad-precio real no puede obtenerse con la encuesta actual porque no existen transacciones observadas a diferentes precios. Preguntar si una persona compraría un servicio no equivale a observar cuánto compra cuando el precio cambia.

2.2 Evaluación de la Elasticidad de la Demanda

La encuesta no permite estimar una elasticidad-precio observada de forma estadísticamente válida, porque no se expuso a los participantes a diferentes precios de la misma oferta ni se observaron compras reales. Para cumplir el objetivo gerencial de evaluar la sensibilidad, el modelo financiero incorpora una hoja de simulación donde se pueden modificar precio y volumen y observar la elasticidad arco y el efecto sobre ingresos y utilidad. Los volúmenes incluidos allí son supuestos de sensibilidad y están identificados como tales.

2.2.1 Comportamiento de la Demanda Frente al Precio

La distribución de disposición a pagar muestra una concentración en niveles medios, mientras que la intención a \$69.900 permanece positiva cuando se agregan beneficios. La lectura estratégica es que el consumidor no responde solamente al número, sino a la relación entre precio y valor percibido.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

2.2.2 Interpretación Para la Estrategia

La recomendación es evitar una estrategia de descuento permanente. En su lugar, se propone mantener un precio central accesible, una alternativa de entrada y una alternativa premium, utilizando promociones de forma selectiva y midiendo conversión.

2.2.3 Estructura de Precios

Plan Básico: \$29.900. Plan Mascota: \$49.900. Plan Plus: \$69.900. El Plan Mascota funciona como referencia central y concentra la mayor participación proyectada.

La justicia del precio todavía necesita una medición específica. La encuesta no preguntó directamente si \$49.900 o \$69.900 son precios justos. Por ello, el proyecto recomienda incorporar esa medición en el piloto en lugar de afirmar un resultado que no fue observado.

La comodidad, la facilidad del proceso y la atención prioritaria reducen el esfuerzo percibido. En servicios con componente emocional, la reducción de incertidumbre puede tener valor económico porque el cliente no compara únicamente dinero, sino también riesgo percibido y experiencia.

El principal hallazgo psicológico es que el valor del servicio está relacionado con la tranquilidad del propietario. La seguridad y el bienestar concentran 50,0 % de las respuestas de la segunda pregunta. Esto explica por qué un precio superior puede ser aceptable si se acompaña de beneficios concretos y creíbles.

2.3 Factores Psicológicos y de Comportamiento

2.3.1 Seguridad y Bienestar

La mascota es percibida como parte del grupo familiar; por ello, la reducción de riesgos y la sensación de cuidado pueden justificar un pago adicional.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

2.3.2 Comodidad

Compra anticipada: se propone un descuento de hasta 10 % únicamente cuando el incremento esperado de volumen compense la reducción del ingreso unitario. La política se somete a un precio mínimo promocional y a seguimiento de contribución.

2.3.3 Reducción de Esfuerzo e Incertidumbre

La orientación sobre documentación, preparación y proceso reduce costos no monetarios del cliente.

2.3.4 Atención Prioritaria

La prioridad transforma un servicio básico en una experiencia diferenciada y permite justificar un nivel premium.

2.3.5 Vínculo Emocional

La relación afectiva con la mascota aumenta la importancia de atributos de tranquilidad y bienestar.

2.3.6 Percepción de Justicia del Precio

La encuesta no midió directamente la percepción de justicia del precio. Por ello, no se presenta este aspecto como un resultado observado. En un estudio posterior sería conveniente incorporar preguntas sobre precio justo, precio demasiado alto, precio demasiado bajo y relación entre beneficio y desembolso.

2.3.7 Conclusión de la Investigación de Mercados

La investigación de mercados permite establecer un rango de aceptación y orientar el precio candidato, pero no determinar por sí sola un precio óptimo. La decisión final debe integrar disposición a pagar, costos incrementales, contribución, competencia y validación de comportamiento real.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Tabla 7

Aceptación de precios.

Precio Plan Mascota	Lectura	Uso en la decisión
\$29.900	Entrada / alta accesibilidad	Captación; menor captura de valor.
\$39.900	Intermedio bajo	Prueba de sensibilidad frente al precio central.
\$49.900	Rango principal de WTP	Precio central recomendado para piloto.
\$59.900	Intermedio alto	Prueba de captura de valor; requiere validar conversión.
\$69.900	Premium	Solo para clientes que valoren beneficios superiores; no equivale a demanda comprobada.

Capítulo 3. Estructura Financiera y Determinación del Precio Base

El mismo criterio se aplica a los costos variables. Se establecen \$10.000 para Básico, \$13.000 para Mascota y \$17.500 para Plus. La diferencia busca reflejar que los niveles superiores requieren mayor intensidad de beneficios. Son supuestos académicos, no costos internos de Avianca.

Los \$5.000.000 mensuales son un supuesto académico conservador. Se distribuyen entre capacitación, coordinación, materiales, tecnología, comunicación y administración. Antes de una implementación real, cada partida debería contrastarse con información interna para identificar qué parte ya está cubierta por la estructura de Avianca.

El modelo diferencia costos fijos, variables, directos e incrementales. Esta distinción es necesaria porque no todo gasto corporativo de Avianca debe cargarse a Avianca Contigo. Un costo incremental es aquel que aparece o aumenta como consecuencia de prestar la propuesta; un costo corporativo compartido puede existir, aunque el servicio no se implemente.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

3.1 Clasificación de Costos

3.1.1 Referente Financiero de Avianca

Los datos corporativos públicos se utilizan para dimensionar el contexto: en el primer trimestre de 2025, Avianca Group reportó ingresos operacionales de US\$1.378 millones, ingresos de pasajeros y auxiliares de US\$1.030 millones y CASK total por pasajero de US\$0,055. Para 2024, el informe de responsabilidad corporativa reportó ingresos netos por ventas de US\$5.274,676 millones y gastos operacionales de US\$3.879,748 millones. Estas cifras no se utilizan como costo unitario de Bogotá-Pasto, porque no existe divulgación pública del costo incremental de Avianca Contigo. (Avianca Group International Limited, 2026a, 2026b).

3.1.2 Costos Fijos del Proyecto

Los \$5.000.000 que se modelan mensualmente están distribuidos en capacitación, coordinación, materiales, soporte tecnológico, comunicación y administración. Son supuestos académicos de modelación.

3.1.3 Costos Variables

Los costos variables se calculan de forma diferenciada: \$10.000 para Básico, \$13.000 para Mascota y \$17.500 para Plus. Se distribuyen entre elementos de comodidad, operación adicional, atención, información, documentación, procesamiento tecnológico y otros variables. El costo promedio de la mezcla 30 % / 50 % / 20 % es \$13.000. Estos valores son supuestos académicos por lo tanto deben sustituirse por costos internos y cotizaciones antes de una implementación.

El Plan Básico, con un costo variable estimado de \$10.000, incluye los elementos esenciales de la propuesta, principalmente en orientación básica, checklist y gestión informativa. Su función es reducir las barreras de entrada para los pasajeros sensibles al precio, sin incorporar

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

beneficios cuyo costo pueda elevar innecesariamente el precio final. Esta estructura es sensata con la definición del Plan Básico como nivel de entrada de la propuesta.

El Plan Mascota presenta un costo variable de \$13.000, o sea, \$3.000 adicionales frente al Básico. Este aumento se relaciona con la incorporación de un kit de comodidad, además de una orientación más amplia y atención diferenciada. Estos beneficios pretenden responder especialmente a la necesidad de comodidad identificada en la investigación de mercado. El documento establece que este nivel integra precisamente beneficios de comodidad, orientación y atención diferenciada.

Plan Plus presenta un costo variable de \$17.500, lo que representa un incremento de \$4.500 frente al Plan Mascota. Este aumento no corresponde simplemente a cobrar más por el mismo servicio, si no a incluir beneficios adicionales asociados con atención prioritaria, acompañamiento reforzado y una experiencia de servicio superior. Estos atributos corresponden a la propuesta definida para el nivel Plus

3.1.4 Precios

Tabla 8

Costos de Avianca contigo.

Categoría	Tratamiento en el modelo	Criterio
Costo variable incremental	Se carga por servicio	Aumenta cuando se presta Avianca Contigo.
Costo fijo incremental	Se carga por mes	Se genera por implementar y coordinar la propuesta.
Costo corporativo y hundido	No se asigna artificialmente	Existe independientemente del proyecto.
Dato público Avianca	Contexto, no costeo unitario	No se presenta como costo interno de la propuesta.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Los precios propuestos son \$29.900, \$49.900 y \$69.900. La arquitectura permite clasificar por valor sin comprometer a todos los clientes a pagar el nivel máximo.

Cada plan muestra el resultado de equilibrio por contribución individual: alrededor de 252 servicios vendiéndose únicamente el Plan Básico, 136 si todo fuera Mascota y 96 si todo fuera Plus. Representan escenarios hipotéticos y sirven para comparar capacidad de absorción de costos, no para pronosticar la mezcla real.

El modelo también calcula una meta de 201 servicios. Esta cifra ya no se asocia con otro punto de equilibrio: si no que corresponde al volumen necesario para obtener una utilidad operativa objetivo de \$2.000.000. La fórmula es $(\$5.000.000 + \$2.000.000) / \$34.900 = 200,57$, redondeado a 201.

El punto de equilibrio de la mezcla se obtiene con los costos fijos divididos entre la contribución promedio. La contribución promedio es $\$47.900 - \$13.000 = \$34.900$. Por tanto, $\$5.000.000 / \$34.900 = 143,27$, que se redondea a 144 servicios mensuales.

3.2 Punto de Equilibrio Operativo y Financiero

Tabla 9

Punto de equilibrio y margen de contribución simulatorio.

Plan	Precio	CV	Contribución	Margen	PE hipotética 100% plan
Básico	\$29.900	\$10.000	\$19.900	66,6 %	252
Mascota	\$49.900	\$13.000	\$36.900	73,9 %	136
Plus	\$69.900	\$17.500	\$52.400	75,0 %	96
Mezcla	\$47.900	\$13.000	\$34.900	72,9 %	144

Con la mezcla base de 30 % Básico, 50 % Mascota y 20 % Plus, el precio promedio ponderado es \$47.900 y la contribución promedio ponderada es \$34.900. Con costos fijos académicos de \$5.000.000 mensuales, el punto de equilibrio de la mezcla es de aproximadamente 144 servicios mensuales. Para alcanzar una utilidad operativa objetivo de \$2.000.000 mensuales se requieren aproximadamente 201 servicios.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Tabla 10

Costos y utilidad por servicios mensuales simulatorios.

Servicios / mes	Ingresos	Costo variable	Fijos	Utilidad / pérdida
50	\$2.395.000	\$650.000	\$5.000.000	-\$3.255.000
75	\$3.592.500	\$975.000	\$5.000.000	-\$2.382.500
100	\$4.790.000	\$1.300.000	\$5.000.000	-\$1.510.000
125	\$5.987.500	\$1.625.000	\$5.000.000	-\$637.500
150	\$7.185.000	\$1.950.000	\$5.000.000	-\$235.000

La circunstancia de que Plus tenga mayor contribución no conlleva a que sea automáticamente el mejor precio. Un precio mayor puede reducir conversión. La decisión debe equilibrar margen y volumen.

En porcentaje, las contribuciones son aproximadamente 66,6 %, 73,9 % y 75,0 %. La contribución monetaria es particularmente útil para el punto de equilibrio porque muestra cuánto dinero de cada servicio queda disponible para abarcar costos fijos.

EL margen monetario se calcula restando el costo variable al precio. Básico: \$29.900 – \$10.000 = \$19.900. Mascota: \$ 49.900 – \$13.000 = \$36.900. Plus: \$ 69.900 – \$17.500 = \$52.400.

3.3 Margen de Contribución por Unidad

Tabla 11

Margen de contribución por aumento de costo variable promedio.

Aumento CV	CV promedio	Contribución promedio	PE
+10 %	\$14.300	\$33.600	149
+20 %	\$15.600	\$32.300	155
+30 %	\$16.900	\$31.000	162

El Plan Básico genera una contribución de \$19.900 y un margen de 66,6 %. El Plan Mascota genera \$ 36.900 y 73,9 %. El Plan Plus genera \$ 52.400 y 75,0 %. La contribución

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

monetaria muestra cuánto proporciona cada servicio a la cobertura de los costos fijos antes de calcular la utilidad operativa.

Tabla 12

Precios propuestos contra una referencia de costos.

Mezcla	Básico	Mascota	Plus	Contribución promedio	Utilidad a 300
Mayor Básico	50 %	35 %	15 %	\$30.725	\$4.217.500
Base	30 %	50 %	20 %	\$34.900	\$5.470.000
Mayor Mascota	20 %	60 %	20 %	\$36.600	\$5.980.000
Mayor Plus	20 %	30 %	50 %	\$41.250	\$7.375.000

Este valor no debe mostrarse como precio mínimo absoluto. Tampoco demuestra aceptación de mercado. Sirve para comprobar que los precios propuestos están siendo evidenciados contra una referencia de costos, mientras la decisión comercial final incorpora disposición a pagar, valor percibido, competencia y volumen.

El Cost-Plus se utiliza como referencia financiera. Con 300 servicios mensuales, los costos fijos unitarios académicos son \$16.667. Al sumar \$13.000 de costo variable promedio se obtiene un costo unitario aproximado de \$29.667. Con un margen de beneficio de 20 %, la referencia de precio es cercana a \$35.600.

3.4 Cost-Plus Pricing

El Cost-Plus se utiliza como referencia financiera. Con 300 servicios mensuales, el costo fijo unitario de referencia es \$16.667. Al adicionar el costo variable promedio de \$13.000, el costo unitario de referencia es alrededor de \$29.667. Con un recargo académico del 20 % sobre costo, el precio de referencia es aproximadamente \$35.600. Este resultado no constituye un precio mínimo absoluto ni avala aceptación del mercado.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Pero el 20 % es un supuesto académico, no un dato real de Avianca ni un porcentaje que haya salido directamente de la encuesta.

Tabla 13

Volumen por plan.

Precio Mascota	Volumen hipotético	Lectura
\$29.900	330	Mayor accesibilidad; menor captura de valor
\$39.900	315	Prueba de sensibilidad
\$49.900	300	Precio central candidato para piloto
\$59.900	270	Mayor captura de valor; validar conversión
\$69.900	240	Nivel premium; no es demanda comprobada

El resultado es una simulación de viabilidad bajo supuestos. La principal validación pendiente es reemplazar los costos académicos por costos incrementales reales y sustituir el volumen supuesto por demanda observada.

El escenario base de 300 servicios produce \$14.370.000 de ingresos. Los costos variables ascienden a \$3.900.000 y los costos fijos a \$5.000.000, dejando \$5.470.000 de utilidad operativa mensual.

3.5 Conclusión Financiera

El análisis financiero respalda la propuesta siempre que se cumplan los supuestos de volumen, costos y mezcla. El precio de \$49.900 se mantiene como candidato central para un piloto porque combina el principal rango de disposición a pagar con una contribución atractiva; no se presenta como precio óptimo definitivo.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Capítulo 4. Formulación de la Estrategia Competitiva de Precios

La lógica de precios es escalonada: el Básico reduce la barrera de entrada, Mascota busca el equilibrio entre valor, rentabilidad y Plus captura mayor disposición a pagar. Para que esto funcione, cada escalón debe tener beneficios exclusivos y comprobables.

La estrategia es pricing basado en valor porque la investigación muestra que los atributos de seguridad, bienestar, comodidad y facilidad tienen mayor relevancia que el precio aislado. La arquitectura de tres niveles permite capturar diferentes posibilidades a pagar sin obligar a todos los clientes a aceptar el mismo paquete.

4.1 Estrategia Seleccionada

Se elige una estrategia de pricing basada en valor, combinada con diferenciación por niveles de servicio y una política de promociones condicionadas. La estrategia busca establecer precios de acuerdo con el valor percibido por el cliente, manteniendo armonía con los costos estimados y la capacidad de generación de contribución.

La arquitectura propuesta admite que los consumidores se autosegmenten de acuerdo con los beneficios que valoran, mediante tres niveles: Básico, Mascota y Plus.

4.1.1 Plan Básico – \$29.900

Nivel de entrada para clientes sensibles al precio. Se debe enfocar en beneficios esenciales de orientación y facilidad del proceso.

4.1.2 Plan Mascota – \$49.900

Producto central recomendado como precio estratégico que incorpora beneficios de comodidad, orientación y atención diferenciada. Es el nivel que mejor vincula la evidencia de disposición a pagar con el objetivo de rentabilidad.

Matriz de Decisión:

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Tabla 14

Valores entre las variables promedio.

Criterio	\$39.900	\$44.900	\$49.900	\$54.900	\$59.900
Cercanía al rango de mayor WTP	Alta	Alta	Alta	Media	Media
Contribución unitaria	\$26.900	\$31.900	\$36.900	\$41.900	\$46.900
Accesibilidad	Alta	Alta	Media-alta	Media	Menor
Riesgo de resistencia al precio	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado-alto	Alto
Servicios necesarios para cubrir \$5 M	186	157	136	120	107

La elección de \$49.900 se sustenta en un equilibrio entre tres variables: aprobación potencial del mercado, valor percibido y contribución económica. Los precios inferiores ofrecen mayor accesibilidad, pero reducen la suscripción por servicio; los precios superiores incrementan la contribución unitaria, pero se separan progresivamente del rango de disposición a pagar donde se concentra la mayor proporción de encuestados. En consecuencia, \$49.900 se considera un punto intermedio que favorece la captura de mayor valor sin posicionar inicialmente el servicio en un nivel de precio elevado.

4.1.3 Plan Plus – \$69.900

Nivel premium enfocado a clientes con mayor sensibilidad al bienestar y a la conveniencia. Debe integrar mayor prioridad y acompañamiento, sin afirmar condiciones incompatibles con la operación o la regulación.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Tabla 15

Beneficios de los tres panes.

Plan	Beneficios exclusivos propuestos	Razón económica
Básico \$29.900	Orientación básica, checklist y gestión informativa.	Reduce barrera de entrada y protege el segmento sensible al precio.
Mascota \$49.900	Básico + kit de comodidad + orientación ampliada + atención diferenciada.	Concentra el principal rango de WTP y genera mayor contribución.
Plus \$69.900	Mascota + prioridad + acompañamiento reforzado + beneficios de experiencia.	Captura mayor valor, pero debe validarse porque la encuesta no demuestra conversión real.

El valor promocional mínimo de \$32.500 corresponde a un criterio académico de margen de contribución mínimo de 60 % con costo variable de \$13.000. Es un límite de control del modelo, no una tarifa comercial definitiva.

Con 10 % de descuento, el precio es \$44.910 y la contribución \$31.910. Se requieren aproximadamente 174 servicios para equilibrar la reducción, cerca de 15,6 % más volumen. Por eso el 10 % no debe convertirse en descuento permanente.

Para Mascota, el precio normal de \$49.900 genera \$36.900 de contribución. Con 5 % de descuento, el precio baja a \$47.405 y la contribución a \$34.405. Para igualar la aportación total de 150 servicios normales se necesitan aproximadamente 161 servicios, alrededor de 7,25 % más volumen.

La compra anticipada se plantea como herramienta de optimización de ingresos. El descuento solo debe ejecutarse cuando exista capacidad disponible y una expectativa razonable de volumen adicional. En alta demanda se salvaguarda el precio; en baja demanda se aplican incentivos controlados.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

4.2 Políticas Comerciales Complementarias

La política de descuentos se plantea como una herramienta para estimular la demanda, incentivar la recompra y facilitar la adopción inicial, previniendo reducciones permanentes que deterioren la contribución. Cada promoción se encuentra asociada a una condición específica y a un objetivo financiero.

estableciendo como referencia el Plan Mascota, con precio regular de \$49.900 y costo variable estimado de \$13.000, se obtienen los siguientes escenarios:

Tabla 16

Descuento de los planes.

Estrategia	Descuento	Precio neto	Contribución	Condición de aplicación
Compra anticipada	10 %	\$44.910	\$31.910	Reservas con anticipación
Segunda compra	10 %	\$44.910	\$31.910	Exclusivo para clientes recurrentes
Baja demanda	Hasta 10 %	Desde \$44.910	Desde \$31.910	Fechas previamente identificadas como de baja demanda
Lanzamiento	Hasta 15 %	\$42.415	\$29.415	Aplicación temporal durante el lanzamiento

Los descuentos preservan una contribución positiva, pero reduce el rendimiento obtenido por cada servicio. Por ejemplo, un descuento del 10 % reduce la contribución del Plan Mascota de \$36.900 a \$31.910, por lo que se requiere aproximadamente un 16 % de incremento en el volumen de ventas para compensar la reducción frente al precio regular. En el caso del descuento máximo de lanzamiento del 15 %, la contribución disminuye a \$29.415, por

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

lo que su utilización debe moderarse al periodo inicial y orientarse a generar prueba y adquisición de clientes. De esta manera, los descuentos no se aplican únicamente para minimizar el precio, sino cuando existe un objetivo comercial y financiero verificable. Habilitación en periodos de menor demanda o para fomentar primeras compras, en lugar de minimizar el precio de manera generalizada.

Discriminación por valor: sostener diferencias entre planes según beneficios y no por características personales del cliente.

Protección de margen: estipular un precio mínimo promocional y evaluar margen de contribución después de cada campaña.

Tabla 17. Discriminación por Valor Simulado

Tabla 17

Discriminación por valor simulado.

Descuento	Precio Mascota	Condición
0%	\$49.900	Tarifa normal.
5%	\$47.405	Solo si se espera volumen adicional suficiente.
10%	\$44.910	Solo cuando el volumen incremental compense la menor contribución.

El plazo de recuperación simplificado es $\$15.000.000 / \$5.470.000 = 2,74$ meses. Se analiza como tiempo aproximado de recuperación bajo el supuesto de que la utilidad mensual se mantiene constante.

Este 337,6 % no representa un ROI corporativo de Avianca. Es un indicador académico simplificado que no incluye financiación, depreciación, impuestos reales, capital de trabajo ni otros componentes de una evaluación financiera corporativa completa.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

El ROI simplificado se calcula así: $(\$65.640.000 - \$15.000.000) / \$15.000.000 \times 100 = 337,6 \%$. El indicador significa que, bajo los supuestos del escenario base, el resultado operativo anual rebasa ampliamente la inversión inicial.

Con 300 servicios mensuales, la utilidad operativa es \$5.470.000. Multiplicada por 12 meses produce \$65.640.000 de utilidad operativa anual simplificada.

4.3 Impacto en Flujo de Caja, ROI y Retorno

El primer año del ROI simplificado se calcula con la fórmula (utilidad operativa anual, inversión inicial). Con una utilidad operativa anual de \$65.640.000 y una inversión inicial estimada de \$15.000.000, el resultado es 337,6 %. Este indicador es una medida académica de retorno bajo el escenario base y no contribuye un ROI corporativo de Avianca ni incorpora financiación, depreciación o impuestos reales.

En este escenario base de 300 servicios mensuales, los ingresos ascienden a \$14.370.000 y la utilidad operativa es de \$5.470.000 mensuales. El resultado anual simplificado es de \$65.640.000. Con una inversión inicial académicamente estimada de \$15.000.000, el payback simple es de aproximadamente 2,7 meses y el ROI simple del primer año es 337,6 %. Estos indicadores se derivan de los supuestos de modelación y no representan proyecciones garantizadas de Avianca.

4.3.1 Escenario Conservador

En el escenario conservador de 150 servicios mensuales genera ingresos de \$7.185.000 y una utilidad operativa de \$235.000. El análisis de baja demanda evidencia que por debajo de 144 servicios mensuales la mezcla base no alcanza a cubrir los costos fijos académicos.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

4.3.2 Escenario Base

El supuesto base de 300 servicios mensuales genera ingresos de \$14.370.000 y una utilidad operativa de \$5.470.000. Esta cifra es coherente con un costo variable promedio de \$13.000 y costos fijos mensuales de \$5.000.000.

4.3.3 Escenario Optimista

La simulación optimista de 450 servicios mensuales genera ingresos de \$21.555.000 y una utilidad operativa de \$10.705.000. El contraste frente al escenario conservador se explica por el mayor volumen, manteniendo los mismos precios, costos unitarios y mezcla base.

Tabla 18

Escenario optimista promedio.

Mezcla	Básico	Mascota	Plus	Lectura
Mayor Básico	50%	35%	15%	Menor contribución promedio; útil para escenario de adopción conservadora.
Base	30%	50%	20%	Mejor equilibrio entre aceptación y captura de valor.
Mayor Mascota	20%	60%	20%	Aumenta contribución promedio si el mercado acepta el plan central.
Mayor Plus	20%	30%	50%	Mayor captura potencial, pero mayor riesgo de no conversión/canibalización.

En conclusión, la propuesta es defendible como un supuesto empresarial sustentada en investigación exploratoria y modelación financiera. La siguiente etapa no es asegurar que los resultados ya están comprobados, sino validarlos mediante un piloto medible.

La política comercial debe preservar el margen: descuentos controlados en baja demanda, protección de precio en alta demanda y revisión periódica del precio promocional mínimo.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

La elasticidad debe defenderse con datos transaccionales o un experimento. La simulación actual es una herramienta de sensibilidad, no una observación histórica.

Los costos incrementales deben sostenerse por servicio y por plan. Una vez disponibles los costos reales, el modelo financiero puede actualizarse para obtener un punto de equilibrio más representativo.

También debe ratificarse qué beneficios son realmente valorados. La empresa debe medir qué porcentaje de compradores escoge cada plan y qué atributos explican la elección. Esto permitirá ajustar beneficios y evitar canibalización.

Durante el piloto deben probarse al menos \$39.900, \$49.900 y \$59.900 y observar conversión, margen, mezcla de planes y recompra. Esto permitirá comprobar si \$49.900 es efectivamente el mejor punto comercial o solamente un precio razonable dentro del rango de disposición a pagar.

La recomendación principal es no escalar inmediatamente la propuesta. Primero debe ejecutarse un piloto controlado en Bogotá–Pasto. El piloto debe cambiar los supuestos del modelo en datos reales de comportamiento.

4.4 Conclusiones Estratégicas y Recomendaciones Gerenciales

Implementar primero un piloto controlado en Bogotá–Pasto.

Utilizar el Plan Mascota de \$49.900 como precio central de prueba, no como precio óptimo demostrado. Su principal respaldo es que se encuentra dentro del rango de disposición a pagar más frecuente, pero debe compararse en piloto con \$29.900, \$39.900, \$59.900 y \$69.900.

informar beneficios concretos de seguridad, comodidad, orientación y atención.

Evaluar semanalmente conversión, ingreso promedio, margen de contribución, participación por plan, recompra y percepción de justicia del precio.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

ratificar la sensibilidad al precio mediante pruebas controladas, Gabor-Granger, Van Westendorp o experimentos de elección antes de escalar. La elasticidad observada deberá calcularse únicamente con datos de demanda real bajo precios comparables.

Revisar mensualmente el punto de equilibrio, la mezcla de planes y el costo incremental. El modelo incorpora equilibrio por plan, baja demanda y estrés de costos de 10 %, 20 % y 30 % para identificar el efecto de variaciones en los supuestos.

Eludir descuentos permanentes que erosionen el valor percibido. Las promociones deben asignarse a periodos de baja demanda o a objetivos específicos de adquisición y recompra.

Emplear la información de compra para segmentar por valor y recurrencia, respetando las reglas de tratamiento de datos personales y evitando discriminación arbitraria.

La oportunidad de Avianca Contigo no está en crear un servicio de mascotas desde cero, sino en transformar el servicio existente en una propuesta complementaria diferenciada y monetizable.

La investigación de 60 respuestas evidencia que seguridad, bienestar, comodidad y facilidad son más relevantes que el precio aislado, lo que respalda una estrategia de pricing basada en valor.

El precio de \$49.900 constituye la recomendación central de prueba porque se ubica dentro del principal rango de disposición a pagar observado (57,6 %) y ofrece una contribución significativa bajo los supuestos financieros. No se presenta como precio óptimo definitivo: debe validarse frente a \$39.900, \$59.900 y otros niveles mediante un piloto.

El modelo financiero demuestra viabilidad en el escenario base, con 144 servicios mensuales como punto de equilibrio y 201 servicios para alcanzar una utilidad operativa objetivo de \$2 millones.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

La elasticidad observada no puede estimarse con rigor a partir de la encuesta disponible; por ello, el modelo incorpora sensibilidad de demanda como herramienta de validación y no como dato histórico.

La estrategia debe implementarse como piloto, con medición continua de conversión, margen, recurrencia y percepción de valor.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Tablas de Apoyo Para la Decisión de Pricing

Tabla 19

Niveles de servicio propuestos para Avianca Contigo

Plan	Precio	Función estratégica
Básico	\$29.900	Nivel de entrada
Mascota	\$49.900	Nivel central
Plus	\$69.900	Nivel premium

Tabla 20

Resultados principales de la investigación exploratoria

Q1: distribución de mascotas (n=59)	31 perro; 12 gato; 9 perro y gato; 7 sin mascota; 1 omisión
Principal factor	Seguridad y bienestar (50,0 %)
Mayor rango de disposición a pagar	\$30.001–\$50.000 (57,6 %)
Intención positiva a \$69.900	46 de 60 (76,7 %), intención declarada
Beneficio de mayor valor	Mayor comodidad (31,7 %)
Usuarios potenciales (proxy)	52 con mascota explícita (88,1 %); no equivale a intención de compra
Beneficio de mayor valor	Mayor comodidad (31,7 %)

Tabla 21

Estructura financiera por plan

Plan	Precio	Costo variable	Contribución	Margen
Básico	\$29.900	\$10.000	\$19.900	66,6 %
Mascota	\$49.900	\$13.000	\$36.900	73,9 %
Plus	\$69.900	\$17.500	\$52.400	75,0 %

Tabla 22

Escenarios financieros

Escenario	Servicios/mes	Ingresos mensuales	Resultado operativo
Conservador	150	\$7.185.000	\$235.000
Base	300	\$14.370.000	\$5.470.000
Optimista	450	\$21.555.000	\$10.705.000

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Tabla 23

Políticas comerciales complementarias

Situación	Política	Objetivo
Compra anticipada	Hasta 10 %	Incentivar planificación
Segunda compra	10 %	Fomentar recompra
Baja demanda	Hasta 10 % temporal	Estimular utilización
Alta demanda	Sin descuento	Proteger margen
Lanzamiento	Máximo 15 % temporal	Facilitar adopción

Nota. Las cifras de costos, inversión, volumen y mezcla utilizadas en el modelo financiero son supuestos académicos de modelación y no representan información interna de Avianca. Las tablas de encuesta corresponden a la base propia de 60 respuestas.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Conclusiones

El análisis desarrollado permite concluir que la oportunidad de Avianca Contigo no consiste en crear desde cero un servicio de transporte de mascotas, sino en fortalecer el servicio existente mediante una propuesta complementaria que haga visibles y monetizables beneficios asociados con comodidad, orientación, atención y tranquilidad.

La investigación exploratoria realizada con 60 respuestas muestra que la seguridad y el bienestar de la mascota constituyen el principal factor de elección, con 50,0 % de las respuestas. Asimismo, el intervalo de disposición a pagar de \$30.001 a \$50.000 concentró el 57,6 %, lo que respalda el uso de \$49.900 como precio central de referencia. Estos resultados deben interpretarse como evidencia exploratoria y no como una estimación representativa de toda la demanda de la ruta Bogotá–Pasto.

La arquitectura de tres niveles —Básico de \$29.900, Mascota de \$49.900 y Plus de \$69.900— permite una autosegmentación por beneficios. Las diferencias deben ser operativamente verificables; de lo contrario, existe riesgo de canibalización y de percepción de precios injustificados.

Desde el punto de vista financiero, el modelo revisado diferencia costos variables por plan y separa costos incrementales de costos corporativos. Bajo la mezcla base, el análisis de contribución y punto de equilibrio permite evaluar si el volumen esperado cubre los costos atribuibles. Las cifras de costos, inversión y volumen siguen siendo supuestos académicos hasta disponer de información interna.

La encuesta disponible no permite estimar una elasticidad-precio observada de manera rigurosa. En consecuencia, las corridas de precios constituyen escenarios de sensibilidad y no evidencia histórica de demanda. La elasticidad deberá estimarse posteriormente mediante cambios controlados de precio y observación de cantidades efectivamente compradas.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Finalmente, se recomienda implementar Avianca Contigo inicialmente como piloto en Bogotá–Pasto, validar costos incrementales y beneficios con información operacional real, probar varios niveles de precio, controlar la mezcla de planes, establecer un precio promocional mínimo y aplicar gestión de ingresos según demanda. Solo después de esa validación debe evaluarse su escalamiento.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Referencias

Avianca. (2026a). ¿Cuánto cuesta viajar con mi mascota? Centro de ayuda Avianca.

<https://ayuda.avianca.com/hc/en-us/articles/13770433013659-How-much-does-it-cost-to-fly-with-my-pet>

Avianca. (2026b). ¿Puedo volar con mi mascota? Centro de ayuda Avianca.

<https://ayuda.avianca.com/hc/es/articles/13091527349787--Puedo-volar-con-mi-mascota>

Avianca. (2026c). Vuelos Bogotá a Pasto. <https://www.avianca.com/co/es/vuelos-desde-bogota-a-pasto>

Avianca Group International Limited. (2025). Corporate Responsibility Report 2024.

<https://static.avianca.com/media/tzfbjck/informe-de-responsabilidad-corporativa-en.pdf>

Avianca Group International Limited. (2026a). Financial results. <https://ir.avianca.com/financial-results>

Avianca Group International Limited. (2026b). Operating results.

<https://ir.avianca.com/operating-results>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.

LATAM Airlines. (2026). Vuelos baratos desde Bogotá a Pasto.

<https://www.latamairlines.com/co/es/destinos/vuelos-desde-bogota-a-pasto>

Nagle, T. T., Hogan, J. E., & Zale, J. (2016). The strategy and tactics of pricing (5th ed.). Routledge.

Encuesta propia de pricing para Avianca Contigo. (2026). Base de datos de 60 respuestas.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

Anexos

Anexo A. Base y tabulación de la encuesta

Se adjunta el archivo de Excel con la base y tabulación de las 60 respuestas obtenidas mediante el formulario digital. El archivo permite verificar la distribución utilizada en el Capítulo 2 y conserva la respuesta sin diligenciar identificada en la primera pregunta.

Lectura del modelo financiero. El archivo anexo funciona como respaldo cuantitativo del documento: parte de variables de entrada, calcula precios y costos, construye la mezcla 30/50/20, determina contribución y punto de equilibrio, compara escenarios de volumen y de mezcla, prueba variaciones de costos, simula diferentes precios del Plan Mascota, calcula promociones, flujo operativo, ROI y payback, y conserva una hoja de resultados de la encuesta. De esta manera, las cifras presentadas en el Word pueden rastrearse hasta el modelo.

Anexo B. Modelo financiero con corridas y simulaciones de precios

Se adjunta el archivo de Excel denominado Modelo Financiero Avianca Contigo, que contiene las entradas del modelo, estructura de precios, costos, escenarios, punto de equilibrio, flujo operativo, ROI, simulación de precios, sensibilidad de demanda y control de consistencia. Los costos, volúmenes, inversión y mezcla son supuestos académicos y deben sustituirse por información real antes de una implementación empresarial.

Anexo C. Instrumento de encuesta

1. ¿Qué tipo de mascota tiene? Perro / Gato / Perro y gato / No tiene mascotas.
2. ¿Cuál sería el principal factor que consideraría al seleccionar una alternativa para viajar con su mascota? Seguridad y bienestar / Comodidad / Facilidad del proceso / Precio / Confianza en la aerolínea.

TRABAJO DE GRADO

Opción Seminario-Diplomado.

3. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar adicionalmente por una propuesta con beneficios especiales para viajar con su mascota? No pagaría adicional / Hasta \$30.000 / \$30.001–\$50.000 / \$50.001–\$70.000 / Más de \$70.000 / No está seguro(a).
4. Si Avianca ofreciera una propuesta de mayor valor para viajar con su mascota por \$69.900, ¿qué tan probable sería que la adquiriera? Definitivamente la compraría / Probablemente la compraría / No está seguro(a) / Probablemente no la compraría / Definitivamente no la compraría.
5. ¿Cuál de los siguientes beneficios le generaría mayor valor? Mayor comodidad / Atención prioritaria / Mayor tranquilidad y seguridad / Orientación y acompañamiento / Precio más bajo.