Maestría en Administración de Empresas
Proyecto Integrador Caso de Negocio

Título de la propuesta o iniciativa: Incremento de la rentabilidad a través de la diversificación de servicios en una empresa distribuidora de combustibles: Caso SURCOMPI S.A. en Manta

Manuel, HARO PICO [a] y Galo VILLEGAS ROCHA[b] bajo la dirección de Mayra Liuviana Vega Chica[c]

a Ingeniero Eléctrico-Mecánico. E-mail manuel.haro@uees.edu.ec

b Ingeniero en Producción Audiovisual. E-mail gvillegasr@uees.edu.ec
c PhD en Administración Estratégica de Empresas. E-mail mvegach@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	SURCOMPI S.A. una empresa con 37 años sirviendo al sector de combustibles en Manta, la empresa ha operado bajo un modelo tradicional, centrado exclusivamente en la venta de gasolina y diésel, productos cuyos precios están regulados por el Estado. Eso ha limitado significativamente su rentabilidad. Tras un análisis profundo del contexto, del comportamiento de sus clientes y de sus resultados financieros, se plantean tres caminos para cambiar esta realidad. Finalmente, se escoge una opción innovadora, sencilla de implementar y con alto impacto: un programa de fidelización digital para premiar a los clientes frecuentes y fortalecer su lealtad con la estación.
DESCRIPCIÓN:	La empresa ha evidenciado una caída en sus márgenes operativos y una débil diferenciación frente a la competencia. Se analizaron distintas opciones estratégicas, enfocadas en atraer y retener clientes con propuestas de valor agregadas. Finalmente, se optó por implementar un programa digital de recompensas, dirigido a los clientes recurrentes. Esta iniciativa permitirá aumentar la recompra mensual, mejorar la experiencia del usuario y generar ingresos adicionales, sin necesidad de obras físicas ni grandes inversiones, adaptándose a las tendencias del mercado actual.

DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	La empresa enfrenta un entorno con márgenes limitados por la regulación estatal de precios de combustibles y una competencia creciente que ofrece servicios diferenciados. La oportunidad radica en transformar su modelo tradicional a uno más diverso e innovador, incorporando combustibles alternativos, servicios complementarios y estrategias digitales de fidelización. Esto le permitiría atraer nuevos segmentos, fortalecer la relación con sus clientes actuales y generar ingresos adicionales no regulados, mejorando su rentabilidad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Evaluar estratégica y financieramente las alternativas de diversificación del modelo de negocio de SURCOMPI S.A., con el propósito de identificar la opción más viable para incrementar su rentabilidad neta en al menos un 0,75% anual durante el primer año de implementación
ALTERNATIVA DE ANÁLISIS ELEGIDA:	Se propone implementar un programa de fidelización digital enfocado en clientes frecuentes, utilizando una aplicación tecnológica accesible para reconocer su lealtad e incentivar la recompra. A través de un sistema de puntos, beneficios exclusivos y servicios complementarios, se busca fortalecer la relación con el cliente, aumentar la frecuencia de visita y elevar el ticket promedio, con impacto directo en la rentabilidad. Esta alternativa es coherente con las capacidades actuales de la empresa, requiere una inversión moderada y permite una implementación ágil, alineándose con los objetivos estratégicos planteados.

1. Oportunidad o problema

1. Identificar la oportunidad/problema

SURCOMPI S.A. es una empresa ecuatoriana con más de 37 años de experiencia en la comercialización de combustibles en la ciudad de Manta, a lo largo de su trayectoria ha operado bajo un modelo centrado exclusivamente en la distribución de gasolina super, extra y diésel, sin haber incursionado en la diversificación de servicios ni en estrategias de fidelización. Esta rigidez comercial, en un contexto de precios regulados y competencia creciente, ha afectado directamente su rentabilidad.

La necesidad de revisar y transformar el modelo de negocio de la organización surge de un contexto competitivo en el que otras estaciones han implementado combustibles alternativos, programas de beneficios para clientes frecuentes y servicios complementarios. Este caso de negocio busca analizar en profundidad las causas de la baja rentabilidad, evaluar sus impactos y plantear objetivos claros que sirvan de base para futuras decisiones estratégicas.

La industria de combustibles en América Latina enfrenta desafíos estructurales derivados de la dependencia del petróleo, la volatilidad de precios internacionales y la presión por transitar hacia energías limpias (International Energy Agency, 2023). Países como México, Colombia y Brasil han adoptado medidas significativas como la liberalización del mercado, incentivos para el uso de GLP vehicular y programas nacionales de energías alternativas que han transformado positivamente el sector (Lalaeng, 2023); (Intriago-Vera, 2024)

En América Latina, el sector de combustibles se caracteriza por una alta dependencia de los derivados del petróleo, estructuras regulatorias que condicionan los márgenes de rentabilidad y una creciente presión hacia la descarbonización. Según la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2023), más del 40% de la energía primaria en la región proviene del petróleo, siendo el transporte el principal sector consumidor. Además, los subsidios estatales a los combustibles continúan representando una carga fiscal significativa, al tiempo que distorsionan los incentivos para invertir en eficiencia o innovación. Estos mecanismos, aunque socialmente justificables, afectan la sostenibilidad financiera de empresas que operan con márgenes regulados. Asimismo, advierte que los márgenes reducidos limitan la capacidad de inversión en infraestructura y servicios diferenciadores, elementos clave para mejorar la rentabilidad en un entorno altamente competitivo.

En Ecuador, el mercado de combustibles está fuertemente regulado, especialmente a través de subsidios a la gasolina extra y al diésel, los cuales representaron hasta el 3% del PIB en 2022 (Banco Central del Ecuador, 2022). Esta política ha limitado la competitividad del sector, desincentivado la inversión privada y retrasado la adopción de combustibles alternativos. Si bien el gas licuado de petróleo (GLP) tiene un uso extendido en el ámbito doméstico, su incorporación en el sector transporte ha sido mínima debido a restricciones logísticas e institucionales.

Este fenómeno está estrechamente vinculado al esquema de subsidios implementado por el estado ecuatoriano, el cual ha distorsionado la percepción del valor real del GLP y ha limitado su diversificación hacia otros sectores. De hecho, Ecuador registra el mayor gasto relativo en subsidios al GLP en América Latina, con un descuento del 90% sobre su precio

real para toda la población (García Bernal, N., & Argüello Verbanaz, S, 2021). Aunque esta medida cumple objetivos sociales, también ha desincentivado el desarrollo de infraestructura especializada y tecnologías vehiculares asociadas, dificultando la transición energética y reduciendo oportunidades para mejorar la competitividad de empresas del sector hidrocarburos.

En la búsqueda de alternativas más sostenibles y rentables para el transporte, especialmente en economías emergentes como la ecuatoriana, el uso del gas licuado de petróleo (GLP) ha demostrado ser una opción viable tanto en términos económicos como medioambientales, (Cuasquer-Cuasapud, 2022) destacan que el GLP no solo presenta una significativa reducción en la emisión de gases contaminantes —como CO, NOx y material particulado—, sino que también mejora la eficiencia del motor y reduce los costos operativos. Estos beneficios posicionan al GLP como un combustible alternativo estratégico, particularmente en países donde los precios de los combustibles tradicionales son elevados o están subsidiados, como ocurre en Ecuador.

Adicionalmente, se ha intensificado una tendencia global hacia la transformación de las estaciones de servicio en centros integrales de atención al cliente. En regiones emergentes, esta evolución incluye no solo la venta de combustibles, sino también la incorporación de servicios complementarios como tiendas de conveniencia, puntos de recarga eléctrica, áreas de descanso, espacios de coworking y sistemas digitales de recompensas. Estos modelos permiten fortalecer el posicionamiento competitivo de las estaciones al incrementar tanto el flujo de clientes como su fidelización, elementos claves en industrias con márgenes operativos reducidos (Azkar Fonna, 2022)

En contraste, el contexto ecuatoriano presenta restricciones derivadas del control estatal de precios sobre los combustibles, lo que limita significativamente las oportunidades de rentabilidad por el producto principal. Esta situación obliga a las empresas del sector, a replantear su modelo de negocio mediante fuentes de ingresos complementarias que escapen a dicha regulación. Una estrategia ampliamente respaldada por la literatura es la diversificación de servicios, que no solo amplía el ticket promedio por cliente, sino que además fortalece la fidelización y el valor percibido por el usuario.

En esta línea, (Li, 2009) desarrollaron un modelo de soporte para la toma de decisiones de marketing en estaciones de servicio, evidenciando que la implementación de servicios adicionales —como lavado de autos, tiendas de conveniencia y áreas de descanso— incrementa de forma significativa los ingresos totales y la lealtad del cliente. Su estudio, realizado en Taiwán, concluye que "la diversificación efectiva puede compensar los márgenes limitados del combustible y posicionar a la estación como un punto de valor agregado en la vida del consumidor"(Li, 2009). Esta evidencia resulta especialmente pertinente para el caso ecuatoriano, donde la homogeneidad del producto y la presión regulatoria exigen estrategias diferenciadoras centradas en el servicio.

La gestión estratégica de precios y promociones en estaciones de servicio enfrenta el desafío de interpretar correctamente el comportamiento del consumidor. Según el estudio de (Urbany, 2000), existe una tendencia generalizada en los ejecutivos del sector retail a sobrestimar el nivel de sensibilidad al precio de los consumidores, así como su disposición a cambiar de tienda por promociones. En cambio, los datos empíricos demuestran que la mayoría de los clientes tienden a ser fieles a un solo establecimiento y realizan sus

búsquedas de precios dentro de su tienda habitual, en lugar de hacerlo entre diferentes tiendas.

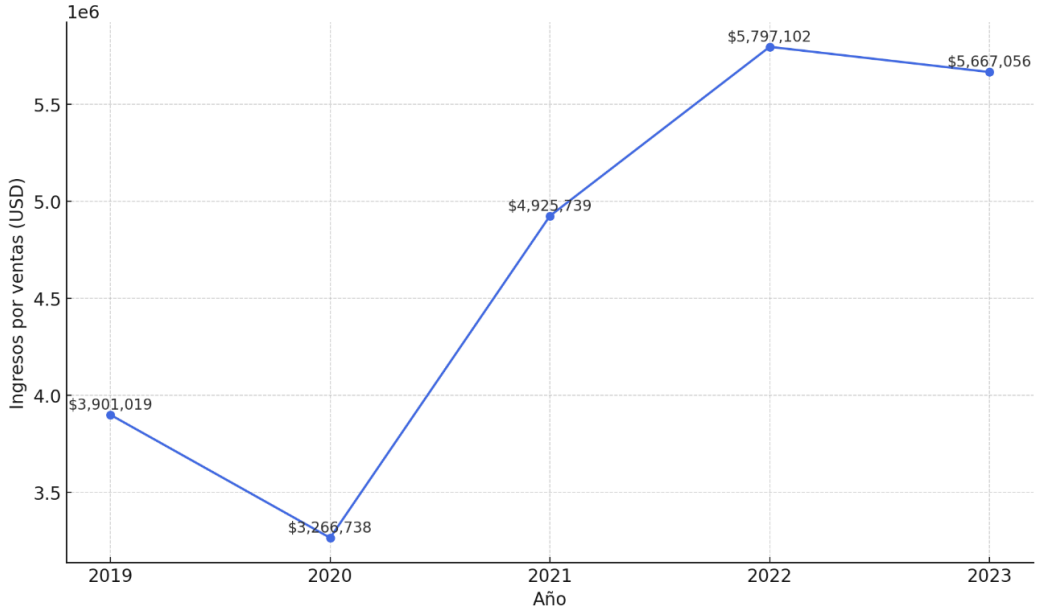
Este hallazgo es crítico para la organización, ya que sugiere que una estrategia orientada a retener a clientes leales mediante mejoras internas —como promociones segmentadas, experiencia en el punto de venta y sistemas de fidelización— puede ser más efectiva que una guerra de precios generalizada. Los autores subrayan que “la sobrestimación de la búsqueda de precios entre tiendas puede llevar a decisiones erradas, como reducir precios de forma agresiva sin impacto real en la captación de nuevos clientes” (Urbany, 2000)

En este contexto, cobra relevancia el enfoque estratégico propuesto por (Lanzolla, 2020), quienes sostienen que en entornos donde los recursos son homogéneos y las barreras de imitación son bajas, la ventaja competitiva puede surgir de la forma en que una empresa estructura las interdependencias entre sus actividades internas y externas. Según los autores, "una ventaja competitiva puede surgir cuando las interdependencias entre actividades no pueden ser imitadas sin generar conflictos internos en los competidores" (Lanzolla, 2020). Esto implica que la empresa podría alcanzar un desempeño superior no solamente por lo que ofrece, sino por cómo conecta estratégicamente sus procesos, servicios complementarios y relaciones con los clientes.

A nivel interno, la empresa ha experimentado una contracción de sus ingresos por ventas, pasando de USD 5.797.102,48 en 2022 a USD 5.667.056,08 en 2023, lo que representa una caída del 2.24%. Su rentabilidad neta fue de apenas USD 11.800,07, es decir, un 0.21% sobre las ventas, mientras que los gastos financieros ascendieron a USD 97.351,30, superando ampliamente la utilidad del periodo. Además, se registró una disminución neta de efectivo de USD 8.402, lo que evidencia la fragilidad financiera del modelo actual.

Figura 1

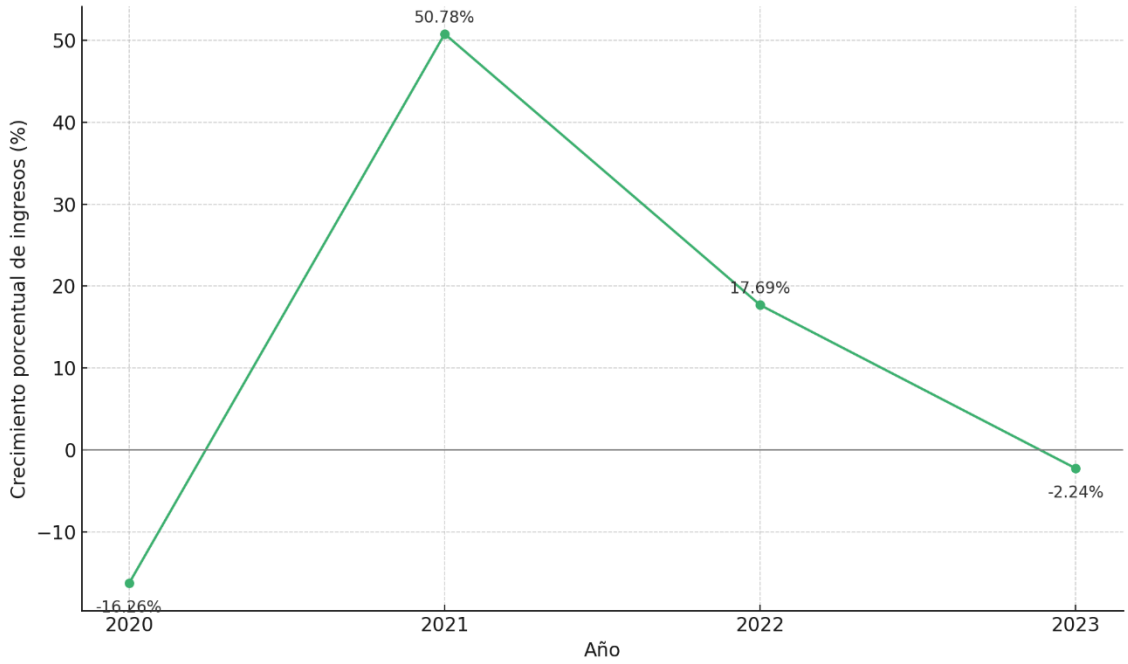
Ingresos anuales del 2019 al 2023



Nota: El gráfico representa la recaudación de impuestos por actividad económica registrada en el SRI desde el año 2019 hasta el año 2023. Elaboración propia.

Figura 2

Crecimiento anual del 2019 al 2023



Nota: El gráfico representa el crecimiento en porcentaje por ingresos anuales registrado en la actividad económica registrada en el SRI desde el año 2019 hasta el año 2023. Elaboración propia.

De acuerdo con las Figuras 1 y 2 se evidencia una evolución oscilante de los ingresos por ventas de la empresa en el periodo 2019–2023. A pesar de que el negocio logró una recuperación significativa tras la pandemia, con un crecimiento del 50,78% en 2021 y del 17,69% en 2022, para el año 2023 se observa una leve contracción del 2,24%, lo cual marca una alerta sobre el estancamiento potencial del modelo actual de ingresos (Intriago-Vera, 2024).

En este contexto, y considerando el comportamiento histórico junto con las condiciones del mercado local, se proyectan tres posibles escenarios futuros para el desempeño comercial de la empresa:

Escenario conservador: La organización continúa operando bajo su modelo actual centrado únicamente en la venta de combustibles regulados, sin programas de fidelización ni servicios diferenciados, los ingresos podrían mantenerse estables o decrecer levemente, como ya ocurrió en 2023. Este escenario asume que no se implementan cambios estratégicos, por lo que el crecimiento sería marginal o nulo, e incluso se podría enfrentar una nueva contracción debido a la presión de competidores más diversificados (Kolte, 2023).

Escenario medio: Si la empresa decide introducir mejoras básicas como un programa de fidelización dirigido a clientes recurrentes y estrategias de marketing relacional para elevar la recompra, podría generar una recuperación paulatina en sus ingresos. Este escenario

parte del supuesto de que, con acciones de bajo costo, pero alto impacto, la compañía pueda capitalizar su base actual de clientes y mejorar la frecuencia de consumo, con un crecimiento proyectado de entre 10% y 15% anual (Elsässer, 2017).

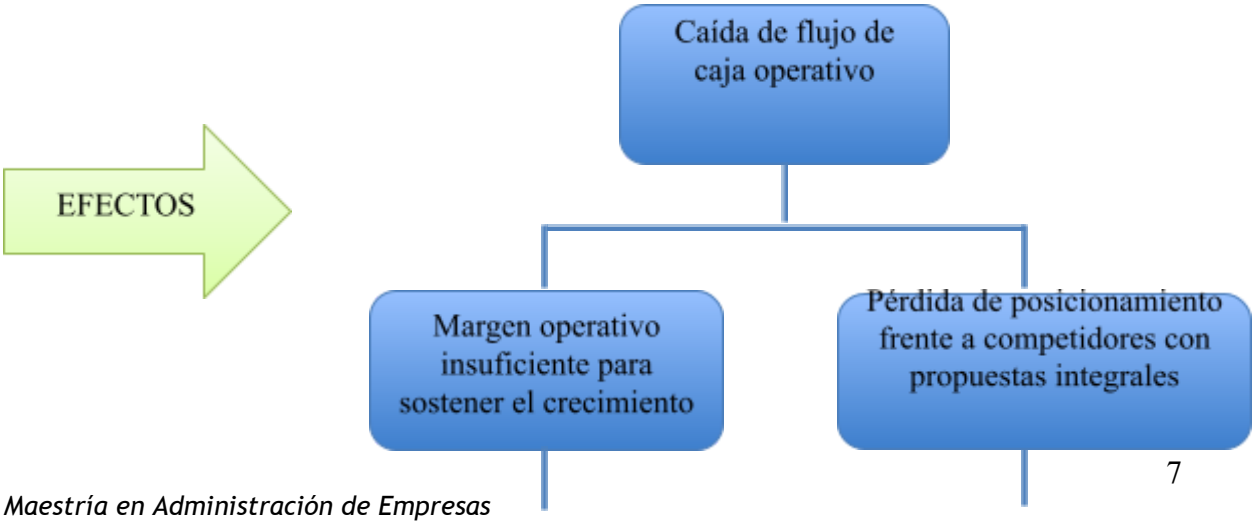
Escenario favorable: En caso de que la organización implemente una estrategia integral que incluya la instalación de surtidores de GLP vehicular, la incorporación de servicios complementarios (tiendas, lavado, recarga eléctrica u otros) y la digitalización del contacto con el cliente, se estima que los ingresos puedan crecer entre un 20% y 30% anual. Este escenario se fundamenta en la experiencia observada en empresas del mismo sector en América Latina que han logrado una diferenciación clara del servicio, captando nuevos segmentos de mercado y generando ingresos adicionales por cliente. (Azkar Fonna, 2022) (Lalaeng, 2023)

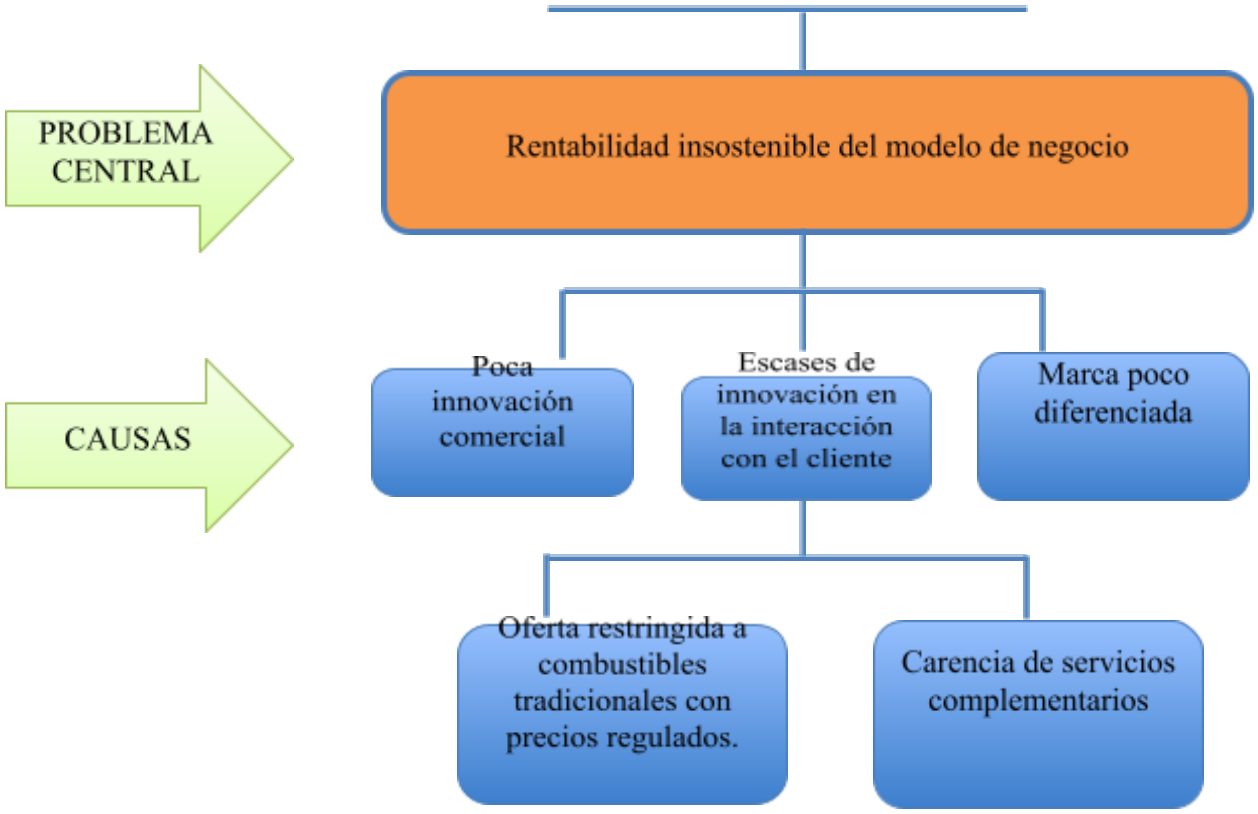
Estas proyecciones refuerzan la urgencia de repensar el modelo de negocio actual, no actuar implicaría mantener niveles de rentabilidad mínimos, mientras que tomar decisiones orientadas a la innovación, diferenciación y fidelización permitirá transformar la trayectoria de crecimiento de la empresa y asegurar su sostenibilidad a largo plazo (Grewal, 2017).

La sostenibilidad futura del negocio dependerá de su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno competitivo y de capturar oportunidades en segmentos poco atendidos. Estas proyecciones refuerzan la necesidad de adoptar decisiones estratégicas basadas en datos, orientadas a la innovación, diferenciación y fidelización de clientes. En esta línea, (Alghamdi, 2024) sostienen que las capacidades de innovación basadas en datos permiten a las empresas desarrollar agilidad en marketing, lo cual potencia su ventaja competitiva en contextos de alta turbulencia del mercado. Su estudio longitudinal evidencia que una organización que utiliza la analítica de datos para diseñar ofertas personalizadas y responder rápidamente a los cambios del entorno logra una mayor adaptación, diferenciación y fidelización, factores claves para garantizar la sostenibilidad estratégica.

2. **Formalizar la declaración de la O/P**

La situación actual de la organización pone de manifiesto un modelo operativo centrado exclusivamente en la venta de combustibles regulados, en un entorno caracterizado por márgenes limitados, alta competencia y transformaciones en los hábitos del consumidor. Esta configuración ha derivado en una baja rentabilidad, limitada fidelización de clientes y una reducida propuesta de valor. Para estructurar el análisis del problema, se han aplico la herramienta del árbol de problemas.





3. **Identificar objetivos a partir de la O/P**

Evaluar distintas alternativas de diversificación para SURCOMPI S.A. que permitan incrementar su rentabilidad, aumentar el ticket promedio y reducir la dependencia de ingresos regulados, mediante un análisis técnico, financiero y estratégico.

El propósito es identificar la alternativa más viable y alineada con las capacidades actuales de la empresa, priorizando soluciones que puedan implementarse en el corto plazo sin necesidad de inversiones elevadas ni riesgos operativos significativos.

Para ello, los objetivos del presente análisis estarán enfocados en (a) Captar al menos el 25% del segmento de taxis amarillos en Manta en el plazo de un año, como objetivo de crecimiento enfocado en un nicho clave para el volumen de ventas de combustible, (b) Incrementar el ticket promedio por cliente en un 15% durante los primeros 12 meses, con el objetivo de mejorar los ingresos por transacción en un entorno de márgenes regulados, y (c) Aumentar en un 30% la frecuencia mensual de compra de combustible por parte de los clientes recurrentes en el plazo de un año, con el fin de consolidar relaciones duraderas y generar ingresos sostenibles en el tiempo.

4. **Establecer prioridades en sus objetivos**

Incrementar la rentabilidad de SURCOMPI S.A. mediante la diversificación de servicios constituye el eje central del presente caso de negocio, dado que la empresa ha evidenciado una disminución progresiva en sus márgenes de rentabilidad durante los últimos años, como resultado de un modelo operativo limitado y sin diferenciación frente a la competencia.

5. **Asignar indicadores de seguimiento y control para las opciones, además de los criterios o indicadores para comparar las opciones**

El estudio de los objetivos planteados se apoya en la evaluación de indicadores clave que permiten analizar su viabilidad económica, técnica y comercial. Estos indicadores han sido organizados por cada línea de acción y se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1

Objetivos e indicadores del proyecto

Objetivos	Indicadores
Incrementar la participación de mercado en segmentos de alto consumo de combustible	▪ VAN ▪ TIR
Mejorar el ingreso promedio por cliente a través del aumento del valor de cada transacción	▪ VAN ▪ TIR
Aumentar la frecuencia mensual de compra de combustible por parte de los clientes actuales	▪ VAN ▪ TIR

Nota. Elaboración propia

2. **Explorar, limitar y formalizar las alternativas**

En este capítulo vamos a analizar, seleccionar y formalizar alternativas estratégicas que permitan a la organización recuperar competitividad, diferenciarse de manera efectiva y asegurar la sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo.

La metodología aplicada fue la técnica de ideación libre guiada por matriz de impacto-esfuerzo, recomendada para valorar alternativas estratégicas según su factibilidad e impacto en la rentabilidad, permitiendo así priorizar acciones de alto valor para la empresa.

Entre las ideas generadas se destacan las siguientes:

1. Implementación del sistema GLP vehicular

Esta propuesta consiste en incorporar un surtidor de Gas Licuado de Petróleo (GLP) orientado exclusivamente a taxis amarillos, que por normativa en Ecuador son los únicos autorizados a usar este combustible subsidiado. Esta alternativa busca aprovechar un nicho desatendido y con alta recurrencia, tal como lo demuestra el estudio de (Dolšak, 2024), quien evidencia que la diversificación en estaciones puede reducir riesgos operativos y mejorar los márgenes si se aprovechan presiones competitivas locales y se focaliza el servicio en mercados específicos y de alta rotación como el transporte público.

2.Implementación de una tienda de conveniencia dentro de la estación

(Ortega, 2020) muestra que las estaciones que incorporan servicios complementarios como tiendas de conveniencia, cafeterías o lavado vehicular alcanzan un mayor grado de satisfacción y frecuencia de visita, elementos clave en el aumento del ticket promedio y la rentabilidad. Además, la integración de servicios complementarios en gasolineras permite atraer nuevos segmentos no enfocados exclusivamente en la compra de combustible, lo que incrementa la permanencia y diversificación de ingresos.

3.Programa de fidelización digital para clientes frecuentes

(Bendapudi, 1997) sostiene que los programas de fidelización que integran beneficios emocionales y económicos generan relaciones duraderas basadas en la confianza, lo que se traduce en mayor lealtad y recompra. Además, (Kolte, 2023) evidencian que el uso de herramientas digitales como códigos QR y sistemas personalizados puede incrementar entre un 20% y 35% la frecuencia de consumo en estaciones de servicio.

4. Lavado vehicular automatizado

Estudios recientes como el de (Jung, 2019) señala que el lavado vehicular integrado a estaciones de servicio puede tener un efecto positivo a corto plazo en el tráfico de usuarios, al tiempo que mejora la experiencia general del cliente. Aunque el impacto a largo plazo requiere innovación constante, su incorporación inicial representa una fuente eficaz de ingresos no regulados.

5. Optimización de precios mediante análisis de demanda horaria

(Chan, 2007) analiza cómo los modelos econométricos permiten simular escenarios de demanda horaria para implementar precios promocionales sin vulnerar regulaciones. Si bien su aplicación directa en el contexto ecuatoriano está limitada por normativas vigentes, se recomienda su uso bajo campañas autorizadas como las de fidelización

Delimitación y Refinamiento de Opciones.

Para reforzar la lógica de selección de las alternativas priorizadas, se aplicó la herramienta de Matriz de Impacto-Esfuerzo, la cual permite clasificar las opciones estratégicas en función de dos variables críticas: el nivel de impacto estimado sobre la rentabilidad del negocio y el esfuerzo requerido para su implementación (recursos, tiempo, infraestructura, personal).

Esta herramienta metodológica facilitó la visualización comparativa entre todas las propuestas generadas, ubicándolas en cuatro cuadrantes: Alta/Alta (prioritarias), Alta/Baja (fácil implementación), Baja/Alta (desafíos estructurales), Baja/Baja (de menor relevancia). Las alternativas seleccionadas —GLP vehicular, tienda de conveniencia con lavado automatizado, y programa de fidelización digital— se posicionaron dentro del cuadrante de Alto Impacto / Alto o Medio Esfuerzo, validando así su selección como opciones estratégicas viables y transformadoras.

La siguiente tabla resume dicha priorización:

Tabla 2

Matriz de Impacto esfuerzo

Impacto/esfuerzo	Alto esfuerzo	Bajo esfuerzo
Alto impacto/esfuerzo	GLP vehicular (Alternativa A) Tienda + lavado vehicular (Alternativa B)	Programa de fidelización digital para clientes recurrentes (Alternativa C)
Bajo impacto/esfuezo	Precios dinámicos con análisis de demanda horaria	Continuar con el statu quo (Alternativa 0)

Nota. Elaboración propia.

La siguiente figura resume dicha priorización:

- Alternativa A: Instalación de surtidores de GLP vehicular.
- Alternativa B: Implementación de tienda de conveniencia + lavado vehicular.
- Alternativa C: Programa de fidelización digital para taxistas y clientes frecuentes.

Se descartó la opción de precios dinámicos automatizados y promociones por franja horaria por restricciones regulatorias vigentes en Ecuador y por su menor impacto relativo frente a las otras alternativas seleccionadas. Asimismo, la alternativa del statu quo fue incluida como referencia base para la comparación de impacto.

Formalización Detallada de Alternativas

- **Alternativa 0: Statu Quo**

Descripción: Continuar operando exclusivamente con la venta de gasolina extra, súper y diésel, sin estrategias de fidelización ni diversificación de servicios.

Beneficios: No requiere inversión adicional, bajo riesgo operativo.

Riesgos: Estancamiento de ingresos, pérdida de clientes frente a la competencia, baja rentabilidad sostenida.

- **Alternativa A: GLP Vehicular**

Descripción: Implementar surtidores de GLP para abastecer exclusivamente a taxis amarillos, que son los únicos autorizados a utilizar este tipo de combustible en Ecuador debido al subsidio estatal. Esta estrategia busca aprovechar la escasa competencia en la provincia de Manabí, donde solo existe una estación que ofrece este servicio.

Beneficios: Diferenciación en el mercado local, atracción del segmento de taxis amarillos, generación de nuevos ingresos.

Riesgos: Limitación del mercado a un solo tipo de cliente (taxis amarillos), barreras logísticas e inversión en infraestructura especializada.

- **Alternativa B: Tienda de Conveniencia + Lavado Vehicular**

Descripción: La propuesta contempla la construcción de una tienda de conveniencia tipo minimarket, diseñada para ofrecer una variedad de productos esenciales como snacks, bebidas, artículos de primera necesidad, lubricantes y accesorios para vehículos, orientada a atender tanto a conductores como a acompañantes que buscan rapidez y comodidad en sus compras.

Además, se incluye la implementación de un centro de lavado vehicular automatizado, que permita brindar un servicio ágil, eficiente y de calidad, reduciendo tiempos de espera y optimizando el uso del espacio. Este tipo de servicio, con tecnología automatizada, mejora la experiencia del cliente y representa una fuente adicional de ingresos, al tiempo que fortalece la propuesta de valor de la estación como un punto de atención integral para el automovilista.

(Jung, 2019) encontraron que la implementación de servicios adicionales como el lavado vehicular y tiendas de conveniencia puede aumentar los ingresos mensuales hasta en un 21% y generar un crecimiento del tráfico de clientes del 18,86% durante los primeros meses de operación. (Ortega, 2020), por su parte, señalan que solo el 44% de las estaciones analizadas incluían cafetería y apenas el 8% contaban con restaurante, evidenciando una baja adopción de estos servicios y una gran oportunidad de diferenciación competitiva.

Beneficios: Generación de ingresos no regulados, experiencia de cliente mejorada, mayor permanencia en la estación, atracción de nuevos segmentos.

Riesgos: Necesidad de inversión en infraestructura, contratación de personal calificado, costos fijos asociados.

- **Alternativa C: Programa de fidelización digital para clientes frecuentes**

Descripción

Esta alternativa plantea la implementación de un programa de fidelización digital orientado a fortalecer la relación con los clientes que visitan frecuentemente la estación de servicio. A través de un sistema basado en la identificación por número de cédula o placa del vehículo, los usuarios podrán acumular puntos por sus consumos regulares de combustible, los cuales

podrán ser canjeados por beneficios como lavados de vehículo o sorteos mensuales de servicios preventivos.

La plataforma será sencilla, funcional y de fácil acceso, y no requiere modificaciones físicas en la estación. Se enfoca en ofrecer incentivos prácticos que generen valor para el cliente y fortalezcan su vínculo con la marca, sin incorporar nuevos servicios operativos como tienda o lavado propio.

Beneficios

Mejora la experiencia del cliente y su percepción del servicio.

Aumenta la frecuencia de compra y promueve la lealtad.

Requiere baja inversión en infraestructura física.

Permite implementar promociones personalizadas en el futuro.

Facilita la recopilación de información sobre hábitos de consumo.

Riesgos

Requiere inversión inicial en desarrollo o adquisición de la plataforma digital.

Puede haber resistencia inicial por parte de clientes o personal poco familiarizado con herramientas tecnológicas.

El éxito del programa dependerá de la claridad en la comunicación y de que los incentivos resulten atractivos para el público objetivo.

3. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

Para el presente análisis, se identificaron las propiedades principales de cada una de las estrategias propuestas como alternativas para la organización, así como las características operativas, comerciales y financieras más relevantes para su implementación óptima. Estas alternativas no solo fueron evaluadas desde una perspectiva económica, sino también considerando su alineación con la estrategia empresarial, la facilidad de ejecución, el riesgo operativo y su potencial impacto en la experiencia del cliente.

- **Alternativa A: Implementación de GLP vehicular**

El análisis del volumen de ventas de combustibles y sus márgenes por tipo de producto constituye un elemento clave para evaluar la rentabilidad actual del negocio de la organización, así como para proyectar la viabilidad de nuevas líneas como el GLP vehicular. A través del estudio de los galones comercializados en los años 2022 y 2023,

junto con los precios de compra y venta registrados, es posible identificar patrones de consumo, tendencias de comportamiento del mercado local y márgenes brutos obtenidos por cada tipo de combustible. Este diagnóstico financiero-operativo permite comparar el desempeño histórico de los productos tradicionales (Extra, Súper y Diésel) frente al potencial económico del GLP vehicular, considerando su esquema de subsidio y su posible implementación estratégica orientada al segmento de taxis amarillos.

Se encontró un volumen total de ventas de 2.559.776 galones y 2.587.922 galones respectivamente. La distribución por tipo de combustible fue la siguiente:

Tabla 3

Tabla de total de venta por galones en los años 2022 y 2023

Año	Extra (galones)	Super (galones)	Diesel (galones)	Total galones
2022	2.156.011	208.531	195.233	2.559.776
2023	2.261.623	142.501	183.798	2.587.922

Nota. Elaboración propia

La gasolina Extra representó el 84% del volumen total en 2022 y el 87,4% en 2023. En contraste, el diésel representó entre 7% y 8%, y la gasolina Súper mostró una caída significativa de −31,66% en volumen vendido.

Considerando los márgenes brutos calculados por tipo de combustible:

Tabla 4

Tabla de precio de compra, precio de venta y margen

Producto	Precio compra (USD/gal	Precio venta (USD/gal	Margen (USD/gal)
Super	2,180645	2,32	0,14
Extra	2,53735	3,06	0,52
Diesel	1,446565	1,57	0,12

Nota. Elaboración propia

El GLP vehicular, regulado para uso exclusivo de taxis amarillos, se compra a USD 0,1884/kg y se vende a USD 0,334/kg, dejando un margen bruto de USD 0,146/kg.

A partir de un escenario proyectado en el que la empresa capte al 25% del parque de taxis de Manta (456 unidades), con un consumo promedio de 5 kg diarios por unidad, se estima un volumen mensual de 68.400 kg. Considerando un margen por kg de USD 0,146, este

volumen generaría un ingreso mensual estimado de USD 9.986,40. Esta proyección sigue respaldando la viabilidad económica del GLP vehicular como línea complementaria al negocio actual, aún bajo condiciones conservadoras. Además, el modelo se fortalece al considerar la estabilidad del subsidio estatal al GLP y la tendencia creciente hacia combustibles alternativas en el transporte urbano, factores que refuerzan la sostenibilidad de esta inversión.

- **Alternativa B: Servicios complementarios +lavado vehicular**

Esta alternativa está directamente alineada con el objetivo estratégico de incrementar el ticket promedio por cliente en un 15% durante los primeros 12 meses, mediante la implementación de servicios complementarios como tienda de conveniencia y lavado vehicular automatizado. El enfoque se apoya en la base de clientes recurrentes de la empresa, que en el año 2023 representó el 44% del total de usuarios, es decir, 21.747 clientes que realizan múltiples visitas anuales.

Con base en la frecuencia real de compra promedio de este grupo (31,3 cargas anuales por cliente), se estima un volumen total de 679.701 transacciones al año. Si se considera que un 30% de estos clientes utilizaría los servicios complementarios, con la misma frecuencia, se proyecta un total de 204.197 transacciones adicionales asociadas a esta alternativa.

Con un ticket promedio adicional de USD 1,20 por servicio (equivalente al 15% de incremento sobre el ticket base de USD 8,00), el ingreso adicional anual estimado asciende a USD 245.036,40, generado exclusivamente por servicios no regulados y sin depender de los márgenes estrechos del combustible tradicional.

Este modelo permite diversificar las fuentes de ingreso, aumentar el valor percibido por el cliente y fortalecer la competitividad de la estación frente a otras del mercado. La inversión inicial requerida es de USD 109.000, destinada a infraestructura, equipamiento, mobiliario, inventario inicial, sistemas de seguridad, permisos y acciones de marketing. Los costos operativos anuales se mantienen en USD 81.600, ajustados a un modelo eficiente y de baja complejidad operativa.

Desde el punto de vista financiero, esta estrategia presenta un Valor Actual Neto (VAN) de USD 360.826,06 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 108,12%, resultados que respaldan su viabilidad y rentabilidad. Además, al estar dirigida a un segmento de clientes ya cautivos, se reducen los riesgos de adopción y se elevan las probabilidades de éxito en la implementación.

En resumen, la implementación de servicios complementarios representa una oportunidad concreta para aumentar el ticket promedio por cliente, mejorar la rentabilidad operativa y consolidar el posicionamiento de SURCOMPI S.A. como una estación de servicio moderna, funcional y centrada en el cliente, en línea con las mejores prácticas del sector de hidrocarburos en América Latina.

- **Alternativa C: Programa de fidelización digital para clientes frecuentes**

La presente alternativa propone la implementación de un programa de fidelización digital, dirigido a los clientes recurrentes de la empresa, con el objetivo de incrementar en un 30% la frecuencia de recompra mensual de combustible en el plazo de un año. Esta estrategia se fundamenta en la activación de una plataforma digital sencilla, eficiente y de bajo costo, sin necesidad de incorporar servicios complementarios como tienda o lavado vehicular propios, los cuales no forman parte de la infraestructura actual de la estación.

El sistema estará centrado en la acumulación de puntos, otorgando 1 punto por cada USD 10 de consumo en combustible. Al alcanzar 10 puntos, el cliente podrá canjear un lavado de vehículo gratuito en talleres aliados. Además, los usuarios inscritos en el programa participarán en sorteos mensuales de chequeos preventivos y servicios de mantenimiento, fortaleciendo su compromiso y preferencia hacia la estación.

Cada cliente será identificado por su número de cédula o placa vehicular registrada, lo que le permitirá integrarse automáticamente al sistema de recompensas al realizar sus cargas habituales. La operación del programa estará respaldada por un presupuesto mensual controlado de USD 500, garantizando su sostenibilidad financiera sin afectar los márgenes operativos de la empresa.

Con base en los 21.747 clientes recurrentes identificados en 2023, el incremento del 30% en la frecuencia de recompra representa una proyección de 203.280 nuevas transacciones anuales. Con un ticket promedio de USD 8,00 por carga, este comportamiento generaría ventas adicionales estimadas en USD 1.631.280,96.

Desde una perspectiva financiera, este escenario proyecta una utilidad neta adicional de USD 36.570,84, lo que eleva la utilidad total de la empresa a USD 48.370,84 y permite incrementar la rentabilidad neta del 0,21% actual a aproximadamente 0,85%.

Esta opción destaca por su alta viabilidad técnica y organizacional, bajo nivel de riesgo, inversión inicial reducida (USD 20.000) y retorno financiero significativo (VAN de USD 137.601,90 y TIR del 202,05%). Su implementación no requiere expansión física ni grandes recursos operativos, y aprovecha de forma eficiente la base de clientes ya existente. Además, permite posicionar a la organización como una estación moderna, conectada con las tendencias digitales y centrada en la experiencia del usuario. En un entorno competitivo con márgenes regulados, esta estrategia representa una herramienta poderosa para fomentar la lealtad del cliente, estabilizar los ingresos y consolidar la sostenibilidad del negocio en el corto y mediano plazo.

- **Alternativa A: Implementación de GLP vehicular**

Indicador: VAN y TIR

Para la implementación del sistema de GLP vehicular en un área de 600 m², se estima una inversión inicial de USD 90.000. Esta inversión incluye: USD 25,000 para surtidores de GLP, USD 30,000 para tanques de almacenamiento, USD 15,000 en obra civil (preparación de suelo y estructuras), USD 10,000 en permisos regulatorios y certificaciones de seguridad, USD 5,000 para la capacitación del personal y USD 5,000 en un sistema de

control y monitoreo. Esta inversión estratégica permitirá diversificar los ingresos, mejorar la oferta de servicios y cumplir con las regulaciones de seguridad y energía.

Tabla 5

Supuestos de Inversión para GLP vehicular

Inversión	Dólares
Surtidores GLP(x2)	$ 25.000,00
Tanques de almacenamiento	$ 30.000,00
Obra civil (espacio, instalación)	$ 15.000,00
Permisos regulatorios y seguridad	$ 10.000,00
Capacitación y personal técnico	$ 5.000,00
Sistema de control y monitoreo	$ 5.000,00
Total Inversión	**$ 90.000,00**

Nota: Elaboración propia

Tabla 6

Flujo de Efectivo GLP vehicular

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-90.000,00					
Ingresos						
Venta GLP		274.147,20	274.147,20	274.147,20	274.147,20	274.147,20
Egresos						
Costos		-176.318,72	-176.318,72	-176.318,72	-176.318,72	-176.318,72
Depreciación		-18.000,00	-18.000,00	-18.000,00	-18.000,00	-18.000,00
UAImp		79.828,48	79.828,48	79.828,48	79.828,48	79.828,48
Impuestos 30%		-23.948,54	-23.948,54	--23.948,54	-23.948,54	-23.948,54
Utilidad Neta		55.879,94	55.879,94	55.879,94	55.879,94	55.879,94
Depreciación		18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Capital de trabajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo Beneficios		73879,94	73879,94	73879,94	73879,94	73879,94
Flujo Efectivo Proyecto	-90.000,00	73879,94	73879,94	73879,94	73879,94	73879,94

Nota: Elaboración propia

TIR: 77,42%

VAN: $196.994,16

La TIR del 77,42% indica que el proyecto es altamente rentable incluso bajo un escenario moderado de consumo. Esta tasa interna de retorno supera ampliamente al WACC del 9,05%, lo que garantiza que la rentabilidad proyectada está muy por encima de los costos de financiamiento. Una TIR tan elevada demuestra que el proyecto no solo es capaz de recuperar la inversión inicial, sino que también tiene un gran margen para generar beneficios significativos.

Por su parte, el VAN positivo de USD 196.994,78 confirma que el valor presente de los flujos netos futuros excede la inversión inicial, generando riqueza para la empresa. Este resultado refleja una evaluación financiera sólida, ya que todos los flujos descontados a la tasa de corte proyectan ganancias netas reales.

En conjunto, un VAN positivo y una TIR elevada (77,42%) aseguran que el proyecto de implementación de GLP vehicular es financieramente viable y atractivo. Incluso con una demanda diaria de solo 5 kg por taxi, los resultados justifican la inversión inicial y

presentan un escenario con alto potencial de recuperación, sostenibilidad y rentabilidad para la organización.

- **Alternativa B: Servicios complementarios +lavado vehicular**

Indicador: VAN y TIR

Para la implementación del modelo de servicios complementarios en la organización, que incluye una tienda de conveniencia y un centro de lavado vehicular automatizado, se estima una inversión inicial de USD 90.000. Esta inversión contempla USD 25.000 destinados a la adecuación de infraestructura y espacios físicos, USD 30.000 para la adquisición e instalación de equipos de lavado de última generación, USD 20.000 para el equipamiento y abastecimiento inicial de la tienda (mobiliario, refrigeración, góndolas y stock de productos), USD 5.000 en señalética y estrategias de marketing para el lanzamiento del servicio, y USD 10.000 para la contratación y capacitación del personal operativo.

Esta inversión representa una apuesta estratégica para incrementar el ticket promedio por cliente, generar ingresos no regulados y mejorar significativamente la experiencia del usuario, fortaleciendo el posicionamiento de la estación como un centro integral de atención al automovilista.

Tabla 7

Supuestos de Servicios complementarios + lavado vehicular

Inversión	**Dólares**
Obra civil (construcción local comercial)	$ 35.000,00
Equipamiento tienda (refrigeradores, vitrinas, POS, etc.)	$ 20.000,00
Inventario inicial tienda	$ 20.000,00
Instalación eléctrica e iluminación	$ 10.000,00
Mobiliario y decoración interna	$ 6.000,00
Equipamiento lavado de autos	$ 15.000,00
Obra civil para lavado (piso, drenajes, cubierta)	$ 8.000,00
Permisos municipales y licencias	$ 3.000,00
Sistemas de seguridad y cámaras	$ 5.000,00
Publicidad inicial y estrategia de marketing	$ 5.000,00
Total Inversión	**$ 109.000,00**

Nota: Elaboración propia

Tabla 8

Flujo de efectivo Servicios complementarios + lavado vehicular

	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Inversión	-109.000,00					
Ingresos						

Venta SC+lavado		245.036,40	245.036,40	245.036,40	245.036,40	245.036,40
Egresos						
Costos		-81.600,00	-81.600,00	-81.600,00	-81.600,00	-81.600,00
Depreciación		-21.800,00	-21.800,00	-21.800,00	-21.800,00	-21.800,00
UAImp		141636,40	141636,40	141636,40	141636,40	141636,40
Impuestos 30%		-42.490,92	-42.490,92	-42.490,92	-42.490,92	-42.490,92
Utilidad Neta		99.145,48	99.145,48	99.145,48	99.145,48	99.145,48
Depreciación		21.800,00	21.800,00	21.800,00	21.800,00	21.800,00
Capital de trabajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo Beneficios		120.945,48	120.945,48	120.945,48	120.945,48	120.945,48
Flujo Efectivo Proyecto	-109.000,00	120.945,48	120.945,48	120.945,48	120.945,48	120.945,48

Nota: Elaboración propia

TIR: 108,12%

VAN: USD 360.826,06

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 108,12% refleja que la alternativa de servicios complementarios + lavado vehicular posee una rentabilidad destacada y se posiciona como una opción financieramente sólida para SURCOMPI S.A. Este valor supera ampliamente la tasa de descuento aplicada (WACC de 9,05%), lo cual garantiza que la inversión generará beneficios muy por encima del costo de financiamiento, incrementando significativamente el valor económico de la empresa en el mediano plazo.

Por su parte, el Valor Actual Neto (VAN) positivo de USD 360.826,06 indica que, tras descontar todos los flujos de caja proyectados al WACC, el proyecto aportará beneficios netos que superan con amplitud la inversión inicial de USD 109.000,00. Esta señal es clave para la toma de decisiones estratégicas, ya que demuestra que la propuesta no solo es viable, sino altamente rentable, con un impacto económico significativo y sostenible en el tiempo.

- **Alternativa C: Programa de fidelización digital para clientes frecuentes**

Indicador: VAN y TIR

Para implementar un programa de fidelización digital enfocado en los clientes recurrentes de la organización, se estima una inversión inicial de USD 20.000. Esta incluye el desarrollo de una plataforma tecnológica para acumular puntos por consumo de combustible, canjear recompensas y personalizar promociones. El sistema operará mediante cédula de identidad como identificador. La inversión se distribuye en: USD 8.000 para desarrollo y licencias, USD 4.000 en recompensas, USD 3.000 en marketing, USD 3.000 en capacitación y USD 2.000 en soporte técnico. Esta propuesta busca aumentar un 30% la recompra mensual de combustible, fortaleciendo la relación con 21.747 clientes recurrentes.

Tabla 9

Supuestos de Inversión para Programa de fidelización digital de clientes frecuentes

Nota: Elaboración propia

Inversión	Dólares
Desarrollo y licencias de plataforma	$ 8.000,00
Diseño del sistema de recompensas	$ 4.000,00
Campaña de lanzamiento y marketing digital	$ 3.000,00
Capacitación del personal operativo	$ 3.000,00
Soporte técnico y mantenimiento	$ 3.000,00
Total Inversión	**$ 20.000,00**

A continuación, se presenta el flujo de efectivo actualizado del programa de fidelización digital, calculado con base en los ingresos proyectados por la recompra de clientes actuales y en los costos operativos definidos en el modelo de implementación.

Tabla 10

Flujo de Efectivo Programa de fidelización digital de clientes frecuentes

Nota: Elaboración propia

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-20.000,00					
Ingresos						
Venta		1.631.280,96	1.631.280,96	1.631.280,96	1.631.280,96	1.631.280,96
Egresos						
Costos		-1.575.036,90	-1.575.036,90	-1.575.036,90	-1.575.036,90	-1.575.036,90
Depreciación		-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00	-4.000,00
UAImp		52244,06	52244,06	52244,06	52244,06	52244,06
Impuestos 30%		-15.673,22	-15.673,22	-15.673,22	-15.673,22	-15.673,22
Utilidad Neta		36.570,84	36.570,84	36.570,84	36.570,84	36.570,84
Depreciación		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Capital de trabajo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo Beneficios		40.570,84	40.570,84	40.570,84	40.570,84	40.570,84
Flujo Efectivo Proyecto	-20.000,00	40.570,84	40.570,84	40.570,84	40.570,84	40.570,84

TIR: 202,5%

VAN: $137.601,90

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del 202,05% demuestra que esta alternativa representa una opción altamente rentable para la empresa, incluso dentro de un contexto con márgenes regulados. Este resultado excede de forma significativa el costo promedio ponderado de capital (WACC) del 9,05%, asegurando que la inversión no solo se recupera rápidamente, sino que además genera beneficios netos muy superiores al costo del financiamiento, con un nivel de riesgo controlado.

Asimismo, el Valor Actual Neto (VAN) de USD 137.601,90 confirma que, una vez descontados todos los flujos de caja futuros generados por el programa de fidelización, la

propuesta aporta un excedente considerable respecto a la inversión inicial de USD 20.000,00. Este resultado valida la sostenibilidad económica del proyecto, respaldando su implementación como una estrategia digital de bajo costo, alto impacto y alineada con los objetivos de rentabilidad y fidelización planteados por la empresa.

Viabilidad técnica, normativa y organizacional por alternativa

En la evaluación de opciones estratégicas, la rentabilidad financiera debe complementarse con un análisis riguroso de viabilidad técnica, regulatoria y organizacional. Esta dimensión resulta fundamental para valorar la capacidad real de implementación de cada alternativa, considerando las competencias internas de la organización, el entorno normativo vigente y las capacidades operativas necesarias. A continuación, se presenta un análisis comparativo por alternativa.

- **Alternativa A – Implementación de GLP vehicular**

La viabilidad técnica de esta alternativa es positiva, aunque implica una mayor complejidad operativa. La implementación del sistema de GLP requiere intervenciones estructurales dentro de la estación de servicio, como la instalación de surtidores, tanques de almacenamiento, sistemas de seguridad y monitoreo. Asimismo, demanda la capacitación del personal en protocolos específicos de seguridad, manejo de combustibles y operación de los nuevos equipos.

Desde el punto de vista normativo, esta alternativa está sujeta al cumplimiento de una serie de regulaciones técnicas y ambientales, establecidas por el Ministerio de Energía y Minas, la Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales No Renovables (ARCERNNR) y otras entidades estatales. La obtención de permisos puede extender los plazos de implementación.

Organizacionalmente, se requiere una planificación adecuada para integrar esta nueva línea de negocio dentro de la operación actual, con recursos humanos capacitados, protocolos de seguridad y supervisión constante. En consecuencia, esta alternativa es viable, pero presenta un mayor grado de exigencia institucional y de coordinación interinstitucional.

- **Alternativa B – Servicios complementarios + lavado vehicular**

La viabilidad técnica de esta alternativa es favorable, al tratarse de prácticas que ya han sido implementadas con éxito en diversas estaciones de servicio del país. La propuesta requiere la adecuación de espacios físicos mediante obras civiles, la instalación de mobiliario y equipamiento especializado, así como mejoras en las condiciones de infraestructura eléctrica, sanitaria y de seguridad.

En cuanto al componente normativo, no se identifican barreras regulatorias significativas, más allá de los permisos municipales habituales, licencias de funcionamiento, y requisitos sanitarios y de seguridad laboral. Esto facilita la implementación desde el punto de vista legal.

Desde la perspectiva organizacional, la ejecución de esta alternativa requiere la incorporación de personal operativo adicional, así como la creación de rutinas administrativas para el control de inventarios, atención al cliente, limpieza y mantenimiento. Si bien la empresa puede adaptar estos procesos a sus capacidades actuales,

la alternativa implica un aumento en la carga operativa y una mayor demanda de gestión logística.

- **Alternativa C – Programa de fidelización digital**

La viabilidad técnica de esta alternativa es alta, al basarse en el desarrollo e implementación de soluciones digitales disponibles en el mercado. Su ejecución no requiere obras físicas ni intervenciones estructurales en la estación. La plataforma de fidelización puede ser desarrollada a medida o contratada como un servicio externo, y puede funcionar a través de identificación por cédula, aplicación móvil o integración con POS existentes.

Desde el punto de vista normativo, esta alternativa no está sujeta a restricciones legales específicas, más allá del cumplimiento de principios básicos de protección de datos personales y condiciones generales de promociones comerciales.

Organizacionalmente, la gestión del programa puede ser absorbida por el personal actual, con requerimientos mínimos de capacitación. Además, al tratarse de un sistema escalable y fácilmente ajustable, su monitoreo y evolución pueden realizarse con bajo nivel de complejidad operativa. Por tanto, se concluye que esta alternativa presenta la mayor viabilidad institucional, con menores barreras técnicas y regulatorias.

Evaluación de Pros y Contras

Con base en el análisis técnico, financiero y estratégico de cada propuesta, se presenta a continuación un resumen de los aspectos positivos (pros) y negativos (contras) de cada alternativa estratégica evaluada. Esta síntesis permite visualizar de manera comparativa los elementos clave que fundamentan la selección de la alternativa más adecuada para mejorar la rentabilidad de la organización en función de su viabilidad operativa, impacto económico, alineación con los objetivos del proyecto y nivel de riesgo asociado.

Tabla 11

Análisis de Pros y Contras de las alternativas

Alternativa a Utilizar	Pro	Cons
Alternativa A: Implementación de GLP vehicular	Mayor rentabilidad financiera	Requiere adecuaciones técnicas y permisos específicos
	Apalancamiento en subsidios estatales	Inversión inicial significativa
	Alta demanda esperada en el segmento de taxis	Mayor complejidad logística y de seguridad

	Demanda predecible con contratos de abastecimiento	Trámites burocráticos extensos y lentos, puede tomar de 6 a 12 meses
Alternativa B: Servicios complementarios +lavado vehicular	Aumento directo del ticket promedio por cliente	Mayor inversión inicial
	Amplía la propuesta de valor de la estación	Requiere adecuación de espacio físico y operatividad constante
	Mejora la experiencia del cliente	Mayor dependencia de personal operativo
		Costos recurrentes por mantenimiento y limpieza
Alternativa C: Programa de fidelización digital para clientes frecuentes	Inversión inicial baja	
	Implementación rápida y bajo riesgo	Depende del cambio en hábitos de compra del cliente
	Requiere poca o nula infraestructura adicional	Aunque mejora la rentabilidad, no introduce un producto nuevo, sino que optimiza el existente.
	Fortalece relación con el cliente recurrente	Requiere control digital del programa y seguimiento mensual
	Costos operativos predecibles	

Nota. Elaboración propia.

Reflexión estratégica sobre la alternativa elegida

Aunque las alternativas A y B presentan proyecciones financieras atractivas, su nivel de inversión, la necesidad de adecuaciones físicas y su complejidad operativa superan las capacidades actuales de la organización en términos de tiempo, recursos e infraestructura.

En contraste, la Alternativa C: implementación de un programa de fidelización digital para clientes frecuentes, además de ser la más viable desde el punto de vista operativo y tecnológico, ha demostrado un desempeño financiero altamente favorable bajo el escenario proyectado. Esta opción permite aumentar significativamente la recompra sin necesidad de introducir nuevos productos ni realizar inversiones en infraestructura física.

Desde una perspectiva financiera, el programa proyecta una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 202,05% y un Valor Actual Neto (VAN) de USD 137.601,90, superando ampliamente el costo de capital (WACC) de 9,05%. Además, contribuye a elevar la rentabilidad neta de la empresa del 0,21% actual a un 0,85% anual, cumpliendo con creces el objetivo estratégico de mejorar la rentabilidad en al menos un 0,75%.

Esta alternativa también fortalece la relación con los clientes más valiosos —aquellos que realizan compras frecuentes— mediante una plataforma digital que reconoce su lealtad y fomenta su permanencia. Gracias a su bajo riesgo, retorno elevado y facilidad de implementación, la Alternativa C representa el mejor equilibrio entre rentabilidad, eficiencia operativa y alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

La implementación de un programa de fidelización digital, si bien ofrece ventajas competitivas claras para la empresa, implica también la identificación y gestión de ciertos riesgos potenciales.

A continuación, se presenta un análisis de los principales riesgos asociados a esta alternativa, clasificados según su origen interno (debilidades) o externo (amenazas), junto con un plan de mitigación que busca asegurar el éxito de la estrategia y su alineación con los objetivos estratégicos definidos.

Tabla 12

Evaluación de Riesgos

Riesgo Identificado	Tipo (FODA)	Probabilidad	Impacto	Plan de mitigación realista
Baja adopción de la App por parte de los clientes	Amenaza	Media	Alta	Incentivar uso con beneficios desde el primer consumo; personal promotor capacitado en pista.
Fallas técnicas de la plataforma	Debilidad	Baja	Alta	Contratar proveedor con SLA garantizado, respaldo en nube y soporte técnico 24/7.
Mala experiencia del usuario en la App	Debilidad	Media	Media	Ejecutar pruebas piloto con usuarios frecuentes; optimizar interfaz antes del lanzamiento oficial.
Talleres aliados no cumplen con lo acordado	Amenaza	Media	Media	Establecer convenios por escrito, con cláusulas de cumplimiento y revisión mensual.
Poca percepción de valor por parte de ciertos usuarios	Amenaza	Media	Media	Comunicar claramente los beneficios en sitio y App; reforzar valor emocional con sorteos y servicios.

Nota. Elaboración propia.

Reflexión crítica sobre los principales desafíos

A pesar de los resultados esperados del programa de fidelización, existen desafíos operativos y estratégicos que deben gestionarse activamente para garantizar su éxito. Uno de ellos es la resistencia al uso de la aplicación, particularmente entre clientes tradicionales que no están familiarizados con herramientas digitales. Para mitigar este riesgo, será clave desarrollar una campaña educativa simple y amigable, junto con incentivos por registro y primer uso.

Otro desafío es la dependencia de talleres aliados externos, que podrían afectar la percepción de valor si no cumplen con los estándares esperados. En este sentido, se

recomienda establecer acuerdos con cláusulas claras de servicio, así como evaluar regularmente su desempeño para asegurar coherencia con la promesa de marca.

Finalmente, se requiere una formación continua del personal interno, especialmente en temas de atención al cliente digital, comunicación de beneficios y resolución de incidencias relacionadas con la App. Esto contribuirá a consolidar una experiencia positiva para el usuario desde el primer contacto.

Recomendaciones para la mejora y actualización del programa

Para asegurar la evolución del programa de fidelización en el mediano plazo, se recomienda implementar un sistema de evaluación semestral, basado en indicadores como:

- Tasa de participación activa
- Frecuencia de recompra por usuario registrado
- Satisfacción del cliente
- Costos operativos versus beneficios entregados

Esta revisión permitirá identificar tendencias, detectar posibles desviaciones y ajustar a tiempo los beneficios, la interfaz de usuario o las estrategias de comunicación. De esta manera, el programa se mantendrá alineado con las preferencias cambiantes de los consumidores y con los objetivos estratégicos de la empresa.

5. Plan de implementación

Hoy en día la organización se mueve en un mercado donde los márgenes de ganancia son cada vez más apretados y donde la competencia no solo ofrece combustibles, sino también servicios extra y propuestas digitales que buscan captar la atención del cliente. Frente a esta realidad la empresa ha encontrado una alternativa inteligente y práctica: lanzar un programa de fidelización digital dirigido a sus clientes recurrentes, con el objetivo de aumentar la frecuencia de sus compras y fortalecer los lazos de confianza que ya existen.

Esta propuesta apuesta por una solución tecnológica sencilla, de bajo costo y fácil de poner en marcha, pensada para premiar la preferencia de quienes eligen día a día a la empresa. Con esta iniciativa, se espera no solo incrementar las ventas y el consumo promedio, sino también mejorar la imagen de la marca, todo esto sin tener que hacer grandes inversiones en infraestructura o cambios complicados en la operación actual.

- **Fase 1: Preparación Estratégica y Diseño del Programa**

La primera fase del plan de implementación se centra en definir los lineamientos estratégicos y operativos que darán forma al programa de fidelización digital de la empresa. En esta etapa se establecerán las políticas de funcionamiento, se seleccionará el proveedor tecnológico adecuado o se definirá el desarrollo interno, y se diseñará el catálogo preliminar de recompensas para los clientes, incluyendo la mecánica definida:

- Un punto por cada USD 10 de consumo y canje por lavados gratuitos al alcanzar 10 puntos.
- Además, se establecerán convenios con talleres aliados para sorteos mensuales de chequeos preventivos y servicios promocionales.
- Esta fase también contemplará la integración de la App con el sistema de facturación electrónica de la estación, sincronizado con el SRI a nivel nacional, para asegurar que los consumos se registren automáticamente en tiempo real dentro del sistema de fidelización.

La fase tiene una duración estimada de dos meses, abarcando desde la planificación inicial hasta la validación legal de los componentes críticos.

En esta etapa también se definirá el modelo de acumulación de puntos (1 punto por cada USD 10 en consumo), así como las recompensas iniciales, como lavados gratuitos y sorteos mensuales de chequeos preventivos con talleres aliados previamente convenidos.

Tabla 13

Diseño del programa

Resultado	Responsable	Resultado esperado
Definición del modelo operativo del programa de fidelización	Gerente General Administrador	Modelo operativo documentado y aprobado por Gerencia General.
Revisión y selección de proveedor tecnológico o plan de desarrollo interno	Administrador Contador	Proveedor seleccionado y contrato firmado o plan interno aprobado.
Validación legal básica sobre uso de datos personales	Administrador (con asesoría externa)	Informe de cumplimiento de protección de datos.
Diseño preliminar del catálogo de recompensas	Jefe de Marketing	Catálogo inicial de recompensas validado (1 punto = $10; 10 puntos = lavado gratis; sorteos: servicios aliados)
Elaboración de manual de políticas del programa de fidelización	Administrador	Manual aprobado para uso interno.

Nota. Elaboración propia

- **Fase 2: Desarrollo e Integración Tecnológica**

Una vez establecido el modelo operativo, la segunda fase contempla el desarrollo o adaptación de la plataforma tecnológica que soportará el programa de fidelización. Aquí se trabajará en la construcción, integración y prueba técnica del sistema, asegurando su compatibilidad con los procesos de venta y facturación existentes. Esta etapa también incluye la capacitación inicial del personal de estación para garantizar una correcta adopción del sistema. El plazo asignado para esta fase es de un mes, finalizando con la plataforma lista para ser probada en ambiente controlado.

Tabla 14

Desarrollo e integración tecnológica:

Resultado	Responsable	Resultado esperado
Desarrollo o adaptación de la plataforma de fidelización	Proveedor de Tecnología (supervisión del Administrador)	Plataforma funcional desarrollada conforme a requerimientos.
Integración de plataforma con sistema de ventas y facturación (POS).	Administrador, Proveedor de Tecnología	Plataforma integrada en tiempo real al sistema interno de facturación electrónica, sincronizada con el SRI para el registro automático de consumos y puntos por cliente.
Testeo técnico interno de plataforma	Administrador	Reporte de pruebas internas satisfactorias.
Elaboración de manuales de usuario para el personal	Administrador	Manuales finalizados y aprobados para capacitación.

Resultado	Responsable	Resultado esperado
Capacitación inicial al personal operativo	Supervisora del Personal (coordinación con Administrador)	Personal capacitado y registros firmados.

Nota. Elaboración propia

- **Fase 3: Prueba Piloto y Validación del programa**

La tercera fase está orientada a validar la funcionalidad completa del sistema de fidelización en un entorno real de operación. Se ejecutará una prueba piloto controlada con una muestra representativa de 500 clientes frecuentes, seleccionados de la base actual. Esta fase permitirá evaluar el desempeño del sistema de puntos (1 punto por cada USD 10 de consumo), el canje automático por lavados gratuitos y la efectividad de los sorteos de chequeos preventivos ofrecidos por talleres aliados.

Además, se verificará la correcta integración de la App con el sistema interno de facturación electrónica, asegurando que los consumos de combustible queden registrados automáticamente en el historial del cliente mediante su número de cédula o placa vehicular. Finalmente, se recogerá retroalimentación directa de los usuarios sobre la experiencia de uso, lo que permitirá realizar ajustes técnicos antes del lanzamiento oficial.

Tabla 15

Pruebas piloto y validación del programa:

Resultado	Responsable	Resultado esperado
Selección de muestra de clientes para prueba piloto (500 clientes)	Administrador	Lista de clientes seleccionados y validados.
Ejecución del piloto en ambiente real	Supervisora del Personal	Plataforma funcionando con acumulación de puntos en tiempo real, canjes automáticos por lavados y activación de sorteos de chequeos preventivos.
Recolección de retroalimentación de clientes (encuestas y entrevistas)	Jefe de Marketing	Informe consolidado de resultados de satisfacción y sugerencias.
Ajustes técnicos y operativos post-piloto	Proveedor de Tecnología, Administrador	Plataforma ajustada y lista para lanzamiento masivo.

Nota. Elaboración propia

- **Fase 4: Lanzamiento Oficial**

Con la plataforma validada, los beneficios afinados y la sincronización con el sistema de facturación electrónica del SRI comprobada, se procederá al lanzamiento oficial del programa de fidelización para toda la base de clientes. Esta fase contempla la activación operativa del sistema, el despliegue de una campaña de comunicación integral (digital y presencial en la estación), y la inscripción masiva de usuarios mediante su número de cédula o placa vehicular.

El objetivo principal es lograr una alta tasa de inscripción inicial que permita capitalizar de forma temprana los beneficios del programa: aumento de frecuencia de recompra, mejora en la experiencia del cliente, y fortalecimiento de la lealtad. Esta fase tendrá una duración estimada de un mes y sentará las bases para consolidar el programa como un eje estratégico de rentabilidad a corto plazo.

Tabla 16

Lanzamiento del programa de digitalización:

Resultado	**Responsable**	**Resultado esperado**
Activación oficial del programa de fidelización	Administrador	Sistema funcionando al 100% en operaciones reales.
Implementación de la campaña de comunicación externa e interna	Jefe de Marketing	Lanzamiento de campaña en redes sociales y estación física.
Instalación de material promocional en la estación	Administrador, Jefe de Marketing	Material visual instalado y operativo en la estación.
Registro e inscripción de clientes en la plataforma	Personal operativo	Base de datos activa con usuarios registrados por placa o cédula, sincronizados con sistema SRI.
Seguimiento de desempeño del programa en el primer mes	Administrador	Reporte con métricas de uso, acumulación de puntos y primeras transacciones exitosas.

Nota. Elaboración propia

- **Fase 5: Monitoreo y optimización continua**

La última fase del plan de implementación corresponde al seguimiento continuo del programa y a la aplicación de mejoras estratégicas con base en el desempeño real.

Se monitorearán mensualmente indicadores clave como el número de clientes fidelizados, la frecuencia de recompra, el uso efectivo del sistema de puntos y el nivel de participación en sorteos y canjes.

La App, sincronizada en tiempo real con el sistema de facturación electrónica del SRI, permitirá capturar datos precisos para la toma de decisiones.

Además, se prevé la actualización periódica del catálogo de recompensas con nuevos aliados estratégicos, y el envío de reportes trimestrales a la gerencia con el impacto financiero del programa.

Esta fase tendrá una duración de siete meses, iniciando después del lanzamiento oficial y extendiéndose hasta el cierre del primer año de operación.

Tabla 17

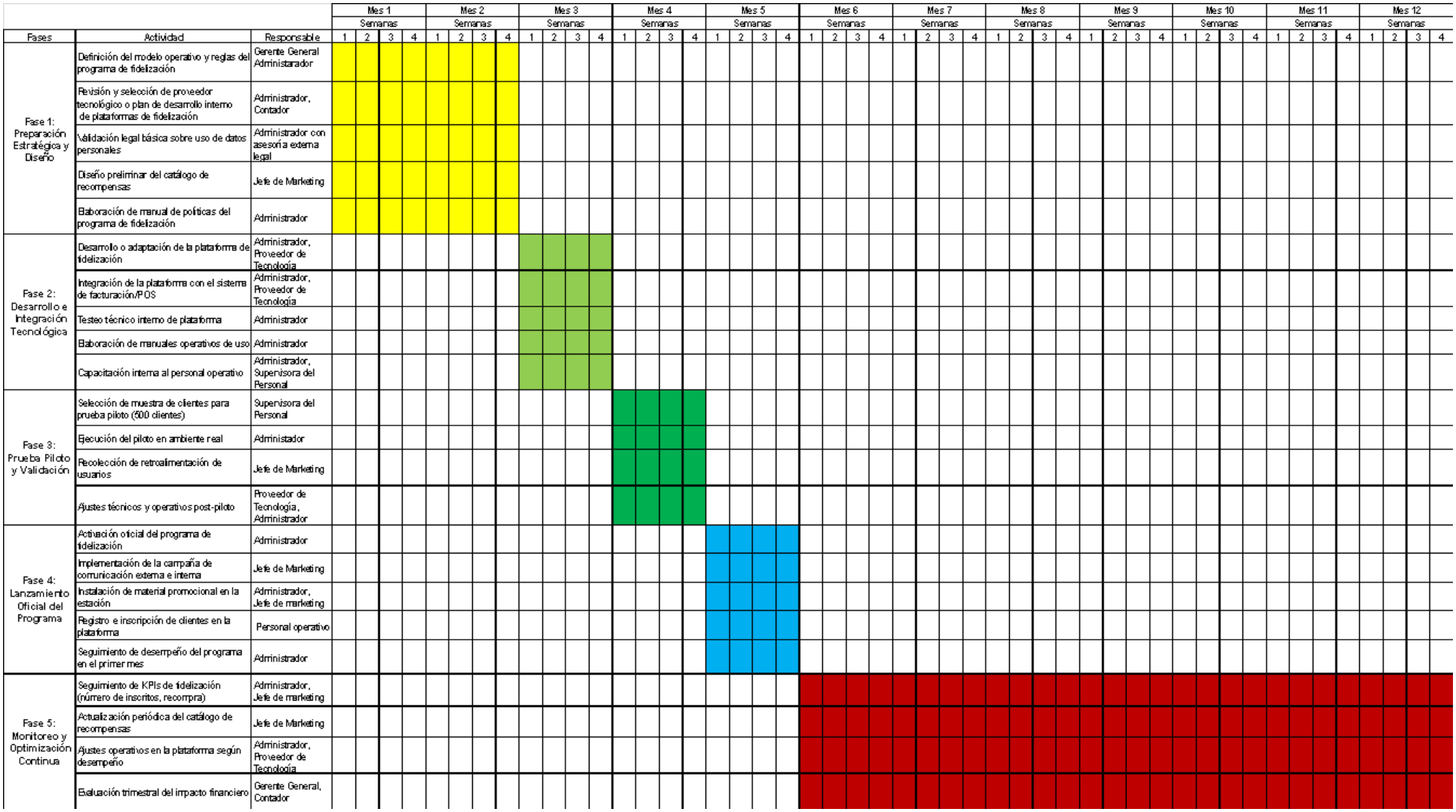
Monitoreo y optimización continua:

Resultado	**Responsable**	**Resultado esperado**
Seguimiento mensual de KPIs de fidelización (número de inscritos, recompra)	Administrador, Jefe de Marketing	Reporte automatizado de KPIs generado desde la App, con datos integrados del sistema de facturación SRI.
Actualización periódica del catálogo de recompensas	Jefe de Marketing	Nuevos catálogos emitidos cada semestre.
Ajustes operativos en la plataforma según desempeño	Administrador, Proveedor de Tecnología	Plataforma ajustada y optimizada cada trimestre.
Evaluación trimestral del impacto financiero	Contador, Gerente General	Informe financiero del programa entregado a Directorio

Nota. Elaboración propia

Tabla 18

Diagrama de GANTT y responsables



Nota: Los hitos críticos del plan han sido marcados con estrellas negras dentro del cronograma para facilitar su identificación. Estos corresponden al inicio del piloto (mes 4), el lanzamiento oficial del programa (mes 5) y el comienzo del monitoreo y evaluación continua (a partir del mes 6). La inclusión de estos elementos permite resaltar visualmente los momentos clave del proceso de implementación y facilita su seguimiento estratégico.

Conclusiones

El presente caso de negocio demuestra que SURCOMPI S.A. puede incrementar significativamente su rentabilidad sin necesidad de grandes inversiones ni expansión física, mediante la implementación de un programa de fidelización digital enfocado en el aumento de la recompra por parte de sus clientes frecuentes.

A través de una solución práctica, sostenible y plenamente alineada con la operativa actual, se proyecta un incremento de USD 1.631.280,96 en ventas anuales derivadas de una mayor frecuencia de carga de combustible, lo que genera una utilidad neta adicional de USD 36.570,84. Esto eleva la rentabilidad neta de la empresa del 0,21% actual a un 0,85% anual, superando con creces el objetivo estratégico del 0,75%.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto presenta un Valor Actual Neto (VAN) de USD 137.601,90 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 202,05%, lo que respalda su alto nivel de retorno con un riesgo mínimo. La inversión inicial requerida asciende a USD 20.000, destinada al desarrollo, activación e integración del sistema digital de fidelización, con un presupuesto operativo mensual de apenas USD 500, lo que refuerza su sostenibilidad.

La plataforma estará integrada al sistema de facturación electrónica del SRI, lo que permitirá una trazabilidad completa, eficiencia administrativa y una experiencia de usuario fluida y optimizada. Su diseño intuitivo y la automatización de puntos por consumo aseguran una adopción simple tanto para el cliente como para el personal operativo.

No obstante, se reconoce que el éxito del programa no dependerá únicamente de sus atributos técnicos o financieros, sino de su capacidad para adaptarse a desafíos como la resistencia inicial al uso de la aplicación, la dependencia de aliados externos para ciertos beneficios y la formación continua del equipo humano. Estos elementos deberán ser gestionados proactivamente para asegurar resultados sostenibles.

Por esta razón, se recomienda establecer un sistema de evaluación semestral que permita monitorear indicadores clave como la participación activa, la frecuencia de recompra y la satisfacción del cliente. Esta práctica asegurará la actualización periódica del programa, manteniéndolo alineado con las preferencias del consumidor y los objetivos estratégicos de la empresa.

En definitiva, se trata de una estrategia de transformación comercial progresiva, de bajo riesgo y retorno medible, con un impacto positivo inmediato en la sostenibilidad operativa y financiera de la organización.

Referencias

Alghamdi, O. A. (2024). Competitive advantage: A longitudinal analysis of the roles of data-driven innovation capabilities, marketing agility, and market turbulence. *Journal of Retailing and Consumer Services*. doi:https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103547

Azkar Fonna, M. A. (2022). The effect of perceived retail service quality, emotional value, and image on customer loyalty at public gas stations: Customer satisfaction as an intervening variable. *International Journal of Scientific and Management Research*, 58-71. doi:https://doi.org/10.37502/IJSMR.2022.5606

Banco Central del Ecuador. (2022). *Análisis del sector petrolero. Resultados al segundo trimestre de 2022*. Quito: Banco Central del Ecuador. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Estudios/sectorPetrolero/2022/II_trimestre_2022.pdf

Bendapudi, N. &. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 15–37. doi: https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90013-0

Chan, T. Y. (2007). An econometric model of location and pricing in the gasoline market. *Journal of Marketing Research*, 622–635. doi:https://doi.org/10.1509/jmkr.44.4.622

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). *Estadísticas e indicadores del sector energético en América Latina y el Caribe 2023*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5599

Cuasquer-Cuasapud, J. S.-M.-J. (2022). Ventaja del uso de gas licuado de petróleo en comparación al sistema de combustible tradicional. *Dominio de las Ciencias*, 2151–2166. doi:https://doi.org/10.23857/dc.v8i3

Dolšak, J. (2024). Competition and consumer prices in the fuel market: insights from a small EU country. *Applied Economic Analysis*, 141–166. doi:https://doi.org/10.1108/AEA-08-2023-0322

Elsässer, M. &. (2017). Rational and emotional factors of customer satisfaction and brand loyalty in a business-to-business setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 138–152. doi: https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2015-0101

García Bernal, N., & Argüello Verbanaz, S. (2021). *Mercado del gas en América Latina.* Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Obtenido de https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=documentos/10221.1/14820/1/Mercado_del_gas_en_America_Latina.pdf

Grewal, D. R. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 1–6. doi:https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008

International Energy Agency. (2023). *International Energy Agency.* International Energy Agency. Obtenido de https://www.iea.org/reports/latin-america-energy-outlook

Intriago-Vera, J. V.-I. (2024). Modelo de negocios y toma de decisiones del consumidor en estaciones de servicio. *Erevna: Research Reports*, 16–28. doi:https://doi.org/10.70171/65bhbz33

Jung, H. K. (2019). Fuel sales through retail chains and their store traffic and revenue. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 2–13. doi:https://doi.org/10.1108/APJML-04-2017-0058

Kolte, A. V. (2023). Determinants of loyalty programmes and their impact on store patronage. *Journal of Asia Business Studies*, 911–926. doi:https://doi.org/10.1108/JABS-05-2022-0170

Lalaeng, C. &. (2023). Value proposition and consumer lifestyles affecting customer loyalty of PTT LPG gas station. *Asian Administration and Management Review*, 31–40. doi:https://doi.org/10.14456/aamr.2023.16

Lanzolla, G. &. (2020). A business model view of strategy. *Journal of Management Studies*, 540–553. doi: https://doi.org/10.1111/joms.12580

Li, D. C. (2009). Constructing marketing decision support systems using data diffusion technology: A case study of gas station diversification. *Expert Systems with Applications*, 2525–2533. doi:https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.01.065

Ortega, E. H. (2020). Grado de cumplimiento de los servicios ofrecidos por las estaciones de servicio desde el punto de vista del turismo. *Revista Científica en Ciencias Sociales*, 8–17. doi:https://doi.org/10.53732/rccsociales/02.02.2020.8

Urbany, J. E. (2000). Insights into cross- and within-store price search: Retailer estimates vs. consumer self-reports. *Journal of Retailing*, 243–258. doi: https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00032-9

SURCOMPI S.A.
RUC. No. 1390097340001
Av. 113 y calle 107, Manta - Ecuador

Manta, 30 de abril del 2025

AUTORIZACIÓN

Yo **Aracely Virginia Pico Ferrín** con CI: **1305512426** y en mi calidad de gerente general de la empresa **SURCOMPI S.A.** ubicada en la ciudad de Manta, autorizo a los señores **Ing. Manuel Elías Haro Pico** con **CI:1312048703** y al **Ing. Galo Alexander Villegas Rocha** con **CI: 0921659223**; estudiantes de la Maestría de Administración de Empresas en la ESAI Business School de la Universidad Espíritu Santo, para que utilice la información necesaria con la finalidad de que pueda desarrollar su trabajo de investigación (caso de negocio).

Cordialmente,

Firmado electrónicamente por:
ARACELY VIRGINIA
PICO FERRIN

Ing. Aracely Virginia Pico Ferrín
Gerente General
SURCOMPI S.A.