



OXXO Club: Estrategia de innovación para la fidelización y transformación del modelo de conveniencia en Colombia

**Modalidad:
Innovación Educativa
“Business case”**

Nombre de los autores

**Marco Antonio Nuncira Aponte
Cristian Kamilo Sepulveda Sanchez
Eduardo Luis De Oro Romero**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Director (a):
Jose Enrique Alba Escamilla

Modalidad:
Innovación educativa
“Business case”

Universidad EAN
Facultad
Programa MBA
Bogotá, Colombia
24/Noviembre/2025

Agradecimientos

El grupo expresa su más sincero agradecimiento a **José Enrique Alba Escamilla**, por su acompañamiento, orientación académica y valiosos aportes durante el desarrollo de este proyecto. Su guía permitió consolidar una propuesta sólida, estructurada y pertinente frente a los retos del sector y al propósito innovador de OXXO Club.

Agradecemos igualmente a los docentes y compañeros de la **Universidad EAN**, quienes con sus comentarios y reflexiones contribuyeron al fortalecimiento del enfoque metodológico y al crecimiento profesional de cada integrante del equipo.

De manera especial, extendemos nuestro reconocimiento a nuestras familias, por su apoyo constante, paciencia y motivación a lo largo de este proceso académico. Su respaldo fue fundamental para culminar esta etapa con compromiso, dedicación y entusiasmo compartido.

Resumen ejecutivo

OXXO Club es una iniciativa innovadora creada para transformar la interacción entre las tiendas de conveniencia y sus clientes en Colombia, moviéndose de un modelo puramente transaccional a uno que prioriza el valor y la lealtad. A través del análisis del entorno minorista y las nuevas tendencias del consumidor, se reconoció la necesidad de ofrecer ahorro inmediato, reconocimiento y experiencias personalizadas a un público que busca conveniencia sin perder su conexión con la marca.

La propuesta se desarrolla en una plataforma híbrida que combina beneficios digitales y físicos, lo que permite a los usuarios acceder a descuentos, acumular puntos y disfrutar de experiencias exclusivas mediante una aplicación o tarjeta virtual. Este enfoque fortalece el vínculo emocional con los clientes y genera nuevas fuentes de información que permiten la toma de decisiones estratégicas.

Mediante metodologías de innovación como Design Sprint, Lean Startup y Prototyping, se elaboró un plan que abarca desde la validación inicial hasta el lanzamiento del producto. Los resultados anticipan un margen de contribución del 68% y un retorno estimado del 88% en un plazo de tres años, lo cual demuestra su viabilidad económica. De este modo, OXXO Club se establece como una propuesta innovadora para fomentar la fidelización que transforma la experiencia de conveniencia en el país.

Palabras clave: Experiencia del consumidor, Fidelización del cliente, Innovación, Retail, Tiendas de conveniencia y Transformación digital.

Abstract

This project presents the comprehensive design of OXXO Club, an innovation strategy for Colombia's convenience store sector aimed at transforming the relationship between consumers and the brand through a value ecosystem built on data, technology, and personalized benefits. Based on an analysis of the competitive landscape—characterized by pressure from hard-discount retailers and the expansion of quick commerce—key experience gaps were identified in the areas of savings, recognition, and convenience. In response, a hybrid physical–digital solution was developed, integrating immediate rewards, a dynamic pricing engine, tiered segmentation, and strategic brand partnerships to enhance the customer value proposition.

The methodology combines tools such as Design Sprint, Customer Journey Mapping, Empathy Mapping, Pretostorming, and the Business Model Canvas, enabling early user validation and ensuring alignment with OXXO's strategic objectives. The financial assessment demonstrates the feasibility of the model, with a projected contribution margin of 68%, an initial conversion rate of 3%, and an expected return on investment of 88% within three years. The findings indicate that OXXO Club has the potential to evolve into a broader ecosystem platform that strengthens customer loyalty, increases profitability, and positions OXXO as a leading player in the emerging experience economy.

Keywords: Consumer Experience, Convenience stores, Customer Loyalty, Digital Transformationm Innovation and Retail.

Contenido

Tabla de contenido

1. Contexto y desafío de innovación.....	18
1.1. Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta.....	18
1.1.1. Descripción del sector o industria relevante	18
1.1.2. Identificación de las principales tendencias del sector	20
1.1.3. Ecosistema de innovación del sector (competidores, proveedores, reguladores, etc.)	22
1.1.4. Identificación de tecnologías relevantes para el sector	24
1.1.5. Descripción del desafío específico de innovación	26
1.1.6. Impacto esperado de la innovación	27
1.1.7. Análisis de soluciones existentes y emergentes.....	28
1.2. Marco Institucional.....	29
1.2.1. Historia, misión, visión y valores	29
1.2.2. Diagnostico institucional.....	30
1.2.3. Objetivos estratégicos de la organización	31
1.2.4. Estructura organizacional del área o unidad de negocio	31
1.2.5. Procesos Claves	32
1.2.6. Cultura de innovación existente	32
1.2.6.1. Fortalezas culturales	33
1.2.7. Análisis estratégico	33
1.2.7.1. DOFA:.....	33
1.2.7.2. Estrategias cruzadas (FO, DO, FA, DA).....	34
1.2.7.3. Pestel – OXXO Colombia.....	34
1.3. Costumer journey de OXXO	36
1.4. Mapa de empatía del cliente/usuario	36
1.5. Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW).....	37
1.5.1. Diagnóstico inicial para identificar y establecer el problema	37
1.5.1.1. Marco metodológico.....	38
1.5.1.1.1. Tipo y enfoque de la investigación.....	39
1.5.1.1.2. Instrumento de diagnóstico y recolección de datos	39
1.5.1.1.3. Muestra.....	40
1.5.2. Conclusión del diagnóstico.....	41
1.5.3. Problema inicial identificado	41
1.5.4. Reformulación del problema	41
1.5.5. Criterios para seleccionar el HMW final:	43
1.5.6. HMW final seleccionado y justificación.....	43
1.5.7. Sub-problemas y o áreas de oportunidad derivados del HMW.....	43
2. Solución Innovadora.....	45
2.1. Mapa de valor	45
2.2. Storyboard de la solución	46

2.3. Descripción de la solución	46
2.3.1. Aplicaciones exitosas en otras industrias o competidores	48
Starbucks Rewards	48
2.3.2. Como la solución aborda el problema de manera única	49
2.3.3. Principales características y beneficios de la solución	50
2.3.3.1. Características	50
2.3.3.2. Beneficios para el consumidor	51
2.3.3.3. Beneficios para la empresa	51
2.3.4. Que la hace innovadora	52
2.3.5. Alineación de la solución esperada con la estrategia general de la empresa	53
2.4. Prototipo conceptual (imágenes o modelo 3D):	53
2.5. Pretostorming	53
2.6. Costumer journey map de la solución	54
2.7. Matriz testeo prototipo	54
3. Análisis de mercado y competencia	55
3.1. Análisis de tendencias emergentes y tecnologías disruptivas	55
3.1.1. Tendencias globales emergentes de la solución	55
3.1.2. Tendencias y tecnologías aplicadas a la solución	55
3.1.3. Impacto en el modelo de conveniencia	56
3.2. Análisis competitivo y posicionamiento	57
3.2.1. Matriz análisis de competencia	57
3.2.2. Mapa de posicionamiento de innovación	57
3.3. Tamaño del mercado potencial	58
3.3.1. Tamaño del mercado OXXO Club básico	58
3.3.2. Tamaño del mercado OXXO Club premium.....	58
3.4. Evaluación de la solución con las partes interesadas	59
3.4.1. Identificación de las partes interesadas clave (stakeholders)	59
3.4.2. Metodología utilizada para la evaluación	59
3.4.3. Criterios de evaluación utilizados y filtro de las audiencias de interés	60
3.4.4. Análisis de la aceptación de la solución por parte de cada grupo de interés	60
3.4.5. Hallazgos e insights de la retroalimentación recibida.....	61
3.4.6. Identificación de preocupaciones o resistencias	61
3.4.7. Sugerencias de mejora proporcionadas por los stakeholders	62
3.4.8. Análisis de la viabilidad técnica y comercial según los comentarios recibidos	62
3.4.9. Definición de plan de acción para abordar las preocupaciones o incorporar mejoras sugeridas	62
3.4.10. Recomendaciones para la siguiente fase de desarrollo basadas en la retroalimentación	63
4. Modelo de negocio innovador	65
4.1. Canvas de modelo de negocio OXXO Club	65

4.2.	<i>Propuesta de valor canvas</i>	65
4.3.	<i>Estrategia de plataforma o ecosistema</i>	66
5.	Roadmap de innovación y metodología de desarrollo	66
5.1.	<i>Visión general del proyecto y objetivos a largo plazo</i>	66
5.2.	<i>Justificación de la elección de esta metodología</i>	66
5.3.	<i>Fases del proyecto y línea de tiempo con hitos clave</i>	67
5.4.	<i>Entregables específicos por fase</i>	67
5.5.	<i>Dependencias y puntos de decisión</i>	68
5.6.	<i>Métricas de éxito</i>	68
5.7.	<i>Riesgos potenciales y planes de mitigación</i>	69
5.8.	<i>Oportunidades de iteración y mejora continua</i>	69
5.9.	<i>Roles y responsabilidades</i>	69
5.10.	<i>Integración de aprendizajes y mejora continua</i>	69
5.11.	<i>Equipo y recursos necesarios</i>	70
5.11.1.	<i>Roles clave y sus responsabilidades</i>	70
5.11.2.	<i>Recursos tecnológicos necesarios (software, hardware)</i>	70
5.11.2.1.	<i>Equipos en tienda</i>	71
5.11.2.2.	<i>Recursos Software requeridos</i>	71
6.	Análisis Financiero y de Impacto	72
6.1.	<i>Proyecciones financieras y ROI de innovación</i>	72
6.1.1.	<i>Inversión inicial requerida</i>	72
6.1.2.	<i>Desglose detallado por categoría</i>	72
6.1.3.	<i>Proyección de Ingresos: Años 2026, 2027 y 2028</i>	74
6.1.4.	<i>Costos operativos proyectados</i>	74
6.1.5.	<i>Flujo de caja proyectado</i>	75
6.1.6.	<i>Flujo de caja neto operativo</i>	75
6.2.	<i>Punto de equilibrio</i>	76
6.2.1.	<i>Cálculo del Margen de Contribución Ponderado</i>	77
6.3.	<i>Cálculo del ROI</i>	78
6.4.	<i>Valor presente neto VPN y TIR</i>	78
6.5.	<i>Análisis de sensibilidad</i>	79
6.6.	<i>Impacto social y ambiental</i>	79
6.6.1.	<i>Identificación de los Principales Interesados Afectados</i>	79
6.6.2.	<i>Creación de empleo directo e indirecto</i>	80
6.6.3.	<i>Mejora en la calidad de vida de clientes y usuarios</i>	80
6.6.4.	<i>Contribución a la Educación o Formación</i>	81
6.6.5.	<i>Fomento de la Inclusión y la Diversidad</i>	81
6.6.6.	<i>Huella de carbono del producto o servicio</i>	81
6.6.7.	<i>Alineación con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)</i>	82

7. Gestión de riesgos y oportunidades.....	84
7.1. Matriz de riesgos y estrategias de mitigación.....	85
7.1.1. Identificación de riesgos potenciales (técnicos, financieros, de mercado, etc.).....	85
7.1.2. Evaluación de la probabilidad e impacto de cada riesgo.....	86
7.1.3. Matriz visual de riesgos (probabilidad vs impacto).....	87
7.1.4. Estrategias de mitigación y plan de contingencia para cada riesgo ...	88
7.1.5. Responsables de monitoreo y gestión de cada riesgo	88
7.2. Proceso de revisión y actualización de la matriz de riesgos	89
8. Métricas de éxito y KPIs de innovación.....	90
8.1. OKRs (objectives and key results) del proyecto.....	90
8.2. Métricas específicas y medibles para cada resultado clave	91
8.2.1. OKR1: Cobertura de beneficios visible en transacciones.....	91
8.2.1.1. Métrica.....	91
8.2.1.2. ¿Cómo se mide?.....	91
8.2.1.3. Metas en el tiempo.....	92
8.2.1.4. Responsables	92
8.2.1.5. Acción si no avanza	92
8.2.2. OKR2: Incremento de Ticket Promedio - A/B Test Riguroso	92
8.2.2.1. Métrica.....	92
8.2.2.2. Metodología: A/B Test (prueba controlada).....	92
8.2.2.3. Duración.....	93
8.2.2.4. Metas en el tiempo.....	93
8.2.2.5. Responsables	93
8.2.2.6. Acción si no avanza	93
8.2.3. OKR3: Redención de cupones	93
8.2.3.1. Métrica.....	94
8.2.3.2. Fuente de datos	94
8.2.3.3. Metas en el tiempo.....	94
8.2.3.4. Responsables	94
8.2.3.5. Acción si no avanza	94
9. Plan de gestión del cambio y adopción.....	94
9.1. ¿Por qué es crítico un Plan de Cambio en OXXO Club?	94
9.2. Estrategia de comunicación interna y externa.....	95
9.2.1. Principios de Comunicación	95
9.2.2. Pilares de la estrategia de comunicación de OXXO Club.....	95
9.2.2.1. Principio 1: transparencia radical.....	95
9.2.2.2. Principio 2: relevancia contextualizada	96
9.2.2.3. Principio 3: consistencia deliberada	96
9.2.2.4. Principio 4: Iteración Continua Basada en Feedback	96
9.3. Objetivos de comunicación.....	97
9.3.1. Objetivo 1: Conciencia.....	97
9.3.2. Objetivo 2: Entendimiento	97
9.3.3. Objetivo 3: Adopción	97
9.3.4. Objetivo 4: Optimización y Futuro	97

9.4. Audiencias clave (internas y externas)	97
9.5. Responsables de la comunicación	98
9.6. Métricas para evaluar la efectividad de la comunicación	98
9.6.1. Para Equipo Interno	98
9.6.2. Para Clientes	98
9.6.3. Para Marcas CPG	99
10. Cultura de innovación y mejora continua	99
10.1. Valores y comportamientos que fomentan la innovación en la organización	99
10.1.1. Curiosidad Estructurada	99
10.1.2. Velocidad sobre Perfección	99
10.1.3. Transparencia Radical de Fracazos	100
10.1.4. Aprendizaje por Experiencia	100
10.2. Programas de incentivos para la innovación	100
10.2.1. Bonus de Innovación - Reconocimiento Financiero	101
11. Conclusiones y recomendaciones	102

Lista de Figuras

Ilustración 1 Punto de equilibrio.....	78
Ilustración 2 Matriz visual de riesgo.....	87

Lista de Tablas

Tabla 1 Tendencias del sector	21
Tabla 2 Viabilidad tendencias	21
Tabla 3 Principales fuerzas y actores del ecosistema	23
Tabla 4 Tecnologías relevantes para el sector	25
Tabla 5 Diagnostico institucional	30
Tabla 6 DOFA	33
Tabla 7 Estrategias Cruzadas (FO,DO, FA, DA)	34
Tabla 8 Pestel	35
Tabla 9 Enfoque de la investigación	39
Tabla 10 Fases de aplicación	39
Tabla HMW final	43
Tabla Alineación de la solución	53
Tabla Tendencias globales de la solución	55
Tabla Tecnologías y tendencias de la solución	56
Tabla Stakeholders	59
Tabla Metodología para la evaluación	59
Tabla Criterios de evaluación	60

Tabla	Análisis de la aceptación de la solución	60
Tabla	Preocupaciones o resistencias	61
Tabla	Viabilidad técnica y comercial	62
Tabla	Plan de acción para abordar preocupaciones	62
Tabla	Fases y línea de tiempo	67
Tabla	Métricas de éxito	68
Tabla	Riesgos potenciales	69
Tabla	Roles y Responsabilidades	69
Tabla	Roles y responsabilidades de cada etapa	70
Tabla	Recursos Tecnológicos	70
Tabla	Equipos en tienda	71
Tabla	Software requeridos	71
Tabla	Inversión requerida	72
Tabla	CAPEX	73
Tabla	KTNO	73
Tabla	Proyección de ingresos	74
Tabla	Costos operativos	75
Tabla	Flujo de caja	75
Tabla	Flujo de caja neto	75
Tabla	Punto de equilibrio	76
Tabla	Margen en contribución	77
Tabla	ROI	78
Tabla	VPN y TIR	78
Tabla	Análisis de sensibilidad	79
Tabla	Riesgos Potenciales-Impacto	86
Tabla	Riesgos potenciales- Prioridad	87
Tabla	Estrategias de mitigación	88
Tabla	Responsables monitoreo	89
Tabla	Fases del proceso-Riesgos	90
Tabla	Audiencias clave	97
Tabla	Responsables de la comunicación	98

Introducción

El sector de tiendas de conveniencia en Colombia atraviesa una transformación marcada por cambios en los hábitos de consumo, la presión competitiva del hard discount y el surgimiento del quick commerce, fenómenos que han redefinido la manera en que los consumidores buscan ahorro, inmediatez y experiencias personalizadas. En este contexto, las cadenas tradicionales enfrentan el desafío de fortalecer su propuesta de valor para mantenerse relevantes y competitivas en un entorno altamente dinámico y digitalizado.

El presente trabajo surge a partir de una problemática central: la ausencia de un mecanismo efectivo que permita a OXXO fidelizar a sus clientes, ofrecer beneficios diferenciados y convertir cada compra en una experiencia de valor, más allá de la transacción básica. Actualmente, los consumidores demandan programas que les brinden ahorro real, reconocimiento y facilidades tecnológicas, elementos que no están completamente integrados en el modelo de conveniencia existente. Esta brecha representa tanto un riesgo estratégico como una oportunidad de innovación.

El propósito del documento es diseñar y validar la estrategia de OXXO Club, un modelo híbrido de fidelización basado en beneficios inmediatos, personalización mediante datos y creación de un ecosistema de valor que conecte consumidores, marcas aliadas y la infraestructura física de la cadena. La propuesta integra metodologías de innovación, análisis de mercado, componentes tecnológicos y viabilidad financiera para demostrar su potencial de implementación y escalabilidad.

La estructura del trabajo se desarrolla de la siguiente manera:

- En el Capítulo 1, se presenta el análisis del ecosistema del sector, las tendencias emergentes, el mapa de empatía, el customer journey actual y el diagnóstico del usuario.

- En el Capítulo 2, se formula la solución innovadora, incluyendo mapa de valor, storyboard, prototipo conceptual, pretostorming y el customer journey de la solución.
- En el Capítulo 3, se analiza el mercado, la competencia y el posicionamiento estratégico de OXXO frente a otros actores.
- En el Capítulo 4, se desarrolla el modelo de negocio, la propuesta de valor canvas y la estrategia de plataforma/ecosistema.
- En el Capítulo 5, se expone el roadmap de innovación y la metodología de desarrollo.
- En el Capítulo 6, se presenta el análisis financiero, incluyendo proyecciones, costos, margen de contribución y punto de equilibrio.
- Finalmente, en el Capítulo 7, se describen los riesgos, aprendizajes y recomendaciones estratégicas.

En conjunto, este trabajo propone una solución integral que responde al problema identificado y plantea una ruta clara para que OXXO evolucione hacia un modelo de fidelización moderno, rentable y centrado en el usuario.

Glosario

Análisis DOFA (SWOT): Herramienta que identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para definir estrategias efectivas (Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson).

Análisis PESTEL: Evalúa factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en un negocio (Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2017). *Exploring corporate strategy* (11th ed.). Pearson).

ARPU (Average Revenue Per User): Ingreso promedio generado por cada usuario o suscriptor en un período determinado (Farris, P. W., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2020). *Marketing metrics: The manager's guide to measuring marketing performance* (3rd ed.). Pearson).

Bundle (Paquete): Conjunto de productos o servicios ofrecidos juntos a un precio más atractivo que si se compraran por separado (Nagle, T. T., Hogan, J., & Zale, J. (2016). *The strategy and tactics of pricing* (6th ed.). Routledge).

Business Model Canvas: Lienzo visual para estructurar elementos clave de un modelo de negocio (Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley).

CAC (Customer Acquisition Cost): Costo total de marketing y ventas para adquirir un nuevo cliente (Farris et al. (2020)).

CLV (Customer Lifetime Value): Valor económico total que un cliente genera durante toda su relación con la empresa (Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2005). *Managing customers as investments*. Wharton School Publishing).

CPG (Consumer Packaged Goods): Productos de uso cotidiano que el consumidor repone con frecuencia (Kumar, N., & Steenkamp, J.-B. (2007). *Private label strategy*. Harvard Business School Press).

CRM (Customer Relationship Management): Sistema que gestiona relaciones con clientes (Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (3rd ed.). Routledge).

Customer Journey Map: Representación del recorrido completo del cliente (Kalbach, J. (2020). *Mapping experiences* (2nd ed.). O'Reilly Media).

Design Sprint: Metodología ágil para resolver problemas y validar soluciones en cinco fases (Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). *Sprint*. Simon & Schuster).

DPE (Dynamic Pricing Engine): Motor que ajusta precios en tiempo real según demanda e inventario (Talluri, K. T., & Van Ryzin, G. J. (2005). *The theory and practice of revenue management*. Springer).

Edge Computing: Procesamiento de datos cercano a su origen (Shi, W., Cao, J., Zhang, Q., Li, Y., & Xu, L. (2016). Edge computing: Vision and challenges. *IEEE Internet of Things Journal*, 3(5), 637–646).

Experience Economy: Enfoque empresarial orientado a generar experiencias memorables (Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy*. Harvard Business School Press).

Freemium: Modelo que combina versión gratuita y versión de pago (Anderson, C. (2009). *Free: The future of a radical price*. Hyperion).

Frictionless Checkout: Sistema de pago automatizado sin contacto (Gielens, K., & Steenkamp, J.-B. E. (2019). Branding in retail. *Journal of Retailing*, 95(4), 1–12).

GDPR (General Data Protection Regulation): Normativa europea de protección de datos (Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council (General Data Protection Regulation)).

Hard Discount Model: Formato de tiendas con precios bajos y surtido limitado (Steenkamp, J.-B. E. (2017). *Retail disruptors*. Kogan Page).

Hybrid Loyalty: Estrategia que combina recompensas instantáneas y acumulativas (Meyer-Waarden, L. (2015). Effects of loyalty programs. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 22–32).

OXXO Club: Estrategia de innovación para la fidelización y transformación del modelo de conveniencia en Colombia (*Elaboración propia (2025)*).

ILI (Ingreso por Cliente Leal): Métrica de ingresos por clientes fieles (Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). *Creating enduring customer value*. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68).

Infra (Infraestructura): Recursos tecnológicos y de datos que soportan las operaciones (Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems* (16th ed.). Pearson).

KPI (Key Performance Indicator): Indicador clave de desempeño (Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators* (3rd ed.). Wiley).

LaaS (Logistics-as-a-Service): Modelo en el que las tiendas funcionan como nodos logísticos (Langley, C. J. (2021). *Supply chain management: A logistics perspective* (11th ed.). Cengage).

Lean Startup: Metodología de validación rápida con usuarios (Ries, E. (2011). *The lean startup*. Crown Business).

Mapa de empatía: Herramienta para comprender pensamientos, emociones y comportamientos del cliente (Gray, D., Brown, S., & Macanuffo, J. (2010). *Gamestorming*. O'Reilly Media).

Margen de contribución: Porcentaje del ingreso que cubre costos fijos y utilidad (Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2021). *Cost accounting* (16th ed.). Pearson).

OKR (Objectives and Key Results): Sistema de objetivos estratégicos (Doerr, J. (2018). *Measure what matters*. Penguin).

OLI (Ingreso del Ciclo de Vida del Cliente): Ingresos esperados de un cliente durante su relación (Gupta & Lehmann (2005)).

POS (Point of Sale): Punto de venta donde se procesan transacciones (Laudon & Laudon (2020)).

Pretotyping / Pretostorming: Técnica para validar ideas antes de desarrollarlas (Savoia, A. (2019). *The right it*. HarperOne).

Pricing: Proceso de fijación de precios basado en valor, costos y mercado (Nagle et al. (2016)).

Producto “loss leader”: Producto vendido a pérdida para atraer clientes (Bolton, L. E., & Alba, J. W. (2006). Price fairness. *Journal of Consumer Research*, 33(1), 49–66).

Producto de “margen protegido”: Producto con margen alto que compensa otros de bajo margen (Hinterhuber, A. (2016). Value-based pricing. *Industrial Marketing Management*, 53, 65–74).

Q-Commerce (Quick Commerce): Comercio electrónico con entregas ultrarrápidas (Universidad Europea, Universidad presencial (Madrid, Valencia, Alicante, Canarias, Málaga) y Online. (2023, 16 junio). *Quick commerce: la nueva generación del e-commerce*. Universidad Europea.).

ROI (Return on Investment): Indicador de rentabilidad (Hornngren et al. (2021)).

SKUs (Stock Keeping Units): Unidades individuales de producto en inventario (Chopra, S., & Meindl, P. (2019). *Supply chain management* (7th ed.). Pearson).

Tags: Etiquetas digitales asociadas a productos o transacciones (Fitzpatrick, D. (2019). *RFID for dummies*. Wiley).

Triggers de conversión: Estímulos que impulsan acciones como un registro o compra (Cialdini, R. B. (2021). *Influence: The psychology of persuasion* (New & expanded). Harper Business).

Objetivos y alineación estratégica

La estrategia OXXO Club se alinea con el propósito organizacional de fortalecer la relación con los clientes mediante propuestas de valor innovadoras que integren tecnología, conveniencia y fidelización. Este proyecto contribuye al posicionamiento de OXXO como una marca centrada en la experiencia del consumidor, coherente con su expansión en Colombia y con las tendencias globales del retail digital.

El desarrollo del programa busca no solo incrementar la recurrencia de compra, sino

también consolidar una comunidad de clientes que encuentren en OXXO un aliado cotidiano, capaz de ofrecer ahorro, personalización y cercanía emocional.

Objetivo general

Proponer una estrategia de fidelización innovadora para OXXO Colombia, denominada OXXO Club, que contribuya a aliviar las restricciones de liquidez del consumidor mediante beneficios inmediatos y personalizados, fortaleciendo la lealtad hacia la marca y generando ventajas competitivas sostenibles en el sector de tiendas de conveniencia.

Objetivos específicos

- Analizar el ecosistema competitivo y las tendencias emergentes que impactan el comportamiento del consumidor y la dinámica del retail de conveniencia en Colombia.
- Identificar los principales puntos de fricción y las oportunidades de valor en el recorrido actual del cliente, relacionadas con la percepción de ahorro, conveniencia y lealtad.
- Evaluar la viabilidad técnica, comercial y financiera de la solución, estableciendo métricas de desempeño y retorno esperado para la empresa.
- Diseñar la propuesta de valor de OXXO Club, integrando beneficios inmediatos, experiencias personalizadas y herramientas digitales de fidelización.

1. Contexto y desafío de innovación

1.1. Análisis del ecosistema de innovación del sector y de la solución propuesta

Este capítulo presenta el marco general del reto de innovación. Primero se analiza el ecosistema y la solución propuesta, luego se define el desafío específico de OXXO en Colombia y, finalmente, se establece el impacto esperado de la intervención.

1.1.1. Descripción del sector o industria relevante

El sector de las tiendas de conveniencia en Colombia ha experimentado una transformación significativa, pasando de un mercado fragmentado a uno dominado por grandes actores de cadenas con operaciones centralizadas (Davenport, 2021). Estas cadenas han centrado su propuesta en la disponibilidad constante y la inmediatez del producto, posicionándose como un lugar ideal para realizar compras rápidas, impulsivas o de reabastecimiento cotidiano.

El rápido crecimiento de cadenas respaldadas por el alto capital ha estandarizado la experiencia de compra y ampliado la oferta con servicios complementarios de alto valor como corresponsales bancarios. Esto ha permitido que las tiendas se consoliden como un pilar dentro de la infraestructura financiera y urbana (Kahn, 2018).

El panorama competitivo, sin embargo, es particularmente exigente, marcado por una presión tanto dual y sistémica. La amenaza horizontal proviene del hard discount model (por ejemplo, Tiendas D1, ARA), que compite con fuerza mediante estrategias de eficiencia en costos y precios bajos. Frente a ello, las cadenas de conveniencia se ven obligadas a justificar su precio mayor a través del valor agregado de la inmediatez y la conveniencia (Porter, 1985).

Por el contrario, la amenaza vertical proviene del Quick Commerce (Q-Commerce) y de las plataformas de entrega ultrarrápida, que representan un desafío sustancial para

la demanda tradicional al reemplazar la necesidad de ubicación física con la inmediatez del domicilio en tiempo real.

Esta convergencia de fuerzas ejerce presión sobre las tiendas de conveniencia para reducir la fricción transaccional y optimizar la experiencia del cliente. En este contexto, la inversión tecnológica debe orientarse hacia la resolución de puntos de dolor del cliente, especialmente aquellos que dependen de la interacción humana o de tiempos prolongados, como el pago en caja o la gestión del inventario en espacios reducidos (Teece, 2018).

En 2025, el sector de tiendas de conveniencia ya no solo proyecta, sino que avanza hacia un modelo de plataforma de proximidad, en el que la tienda física se convierte en un nodo de servicios, datos y logística hiperlocal. Diversos estudios muestran que los retailers están utilizando analítica avanzada, inteligencia artificial y modelos basados en datos para incrementar ingresos por conveniencia, servicios complementarios y retail media, monetizando el tráfico y la información generada en el punto de venta (McKinsey & Company, 2024; Dell Technologies, 2025). En este contexto, la ventaja competitiva se desplaza hacia la capacidad de orquestar ecosistemas digitales alrededor de la tienda: capturar y explotar datos transaccionales, ofrecer experiencias de compra sin fricción apoyadas en IA y Edge Computing, y utilizar cada establecimiento como microcentro logístico y hub de datos dentro de la red de valor minorista urbana (Deloitte, 2023; Dell Technologies, 2025).

En el caso colombiano, estas dinámicas globales se reflejan en un mercado minorista que atraviesa una recomposición estructural. En 2023, el comercio al por menor representó el 31,7 % de la producción bruta del sector comercial, con un valor estimado de \$35,1 billones, lo que confirma la relevancia del consumo interno como motor económico (DANE, 2023). Al mismo tiempo, el hard discount continúa ganando

participación y concentra alrededor del 63 % del canal moderno en categorías de consumo masivo, impulsado por precios bajos y expansión territorial (Bancolombia, 2025). Paralelamente, las tiendas tradicionales siguen representando cerca del 40 % del comercio, empleando a más de 575.000 personas, y manteniéndose como un actor esencial en la economía popular (Bavaria & Fenalco, 2025). En este contexto, las tiendas de conveniencia como OXXO deben diferenciarse no solo por cercanía, sino por su capacidad para integrar ahorro inmediato, experiencia sin fricción y servicios de valor agregado, lo cual refuerza la pertinencia del modelo OXXO Club dentro del mercado colombiano.

1.1.2. Identificación de las principales tendencias del sector

El sector de las tiendas de conveniencia a nivel mundial está redefiniendo su propuesta de valor, pasando de la conveniencia puramente física a una personalización impulsada por datos. Este cambio responde a la presión simultánea del hard discount model y el Quick Commerce, que obliga a las cadenas a buscar mayor eficiencia y rentabilidad desde la experiencia del cliente.

La convergencia de la Inteligencia Artificial (IA) y la infraestructura móvil está transformando el papel de las tiendas, que dejan de ser simples puntos de ventas para convertirse en nodos estratégicos de servicio y logística (Kahn, 2018).

Además, las cadenas pueden incrementar la frecuencia de compra y el ticket promedio, al mismo tiempo que reducen costos operativos al convertir la fricción en valor (por ejemplo, mediante procesos de Frictionless Checkout) y personalizan las recompensas a través de esquemas de Hybrid Loyalty (Davenport, 2021). En conjunto, estas estrategias permiten que la inversión digital se consolide como un motor de rentabilidad y fidelización, posicionando a la tienda como un actor clave dentro del ecosistema urbano y digital.

Comparativo de las 10 Principales Tendencias del Sector:

El análisis distingue entre tendencias que optimizan la operación actual (incrementales) y aquellas que redefinen la relación con el cliente y el modelo de negocio (disruptivas).

Tabla 1 Tendencias del sector

Tipo de tendencia	Tendencia Identificada	Nivel de Impacto	Relevancia Específica (Colombia/Global)
I. Valor y Relación con el Cliente	1. Búsqueda de Valor Visible	Alto: Defensa del margen y aumento del <i>share of wallet</i> .	Global: Desplaza el foco desde el "precio bajo absoluto" hacia mecanismos de ahorro percibido (precio socio, bundles).
	2. Fidelización Híbrida	Alto: Aumenta el CLV (Customer Lifetime Value) y la frecuencia de compra.	Global/Colombia: Esquemas que combinan recompensa inmediata (descuento DPE) con acumulación, siendo frecuentes y comprensibles .
	3. Hyper-Personalización y DPE (IA)	Disruptivo: Monetiza el dato transaccional para maximizar el margen por <i>ticket</i> .	Global: Motores de Precios Dinámicos (DPE) que ajustan el precio en tiempo real por demanda local e inventario (Kahn, 2018).
II. Experiencia y Fricción	4. Checkout sin Fricciones (Validada)	Crítico: Convierte el tiempo en valor (Time-Value Proposition) y elimina el principal punto de dolor.	Global/Colombia: Soluciones como <i>Fast Track</i> , POS móvil y el autopago asistido (Visión por Computador), priorizando la simplicidad (Christensen, 1997).
	5. Omnicanalidad Práctica (Validada)	Alto: Centraliza la relación con el cliente y reduce el CAC.	Global: La App como el hilo conductor que integra la tienda física, el <i>delivery</i> , el historial de compras y los beneficios personalizados.
	6. Comida Preparada y Fresh Food (QSR)	Medio-Alto: Aumenta el <i>ticket</i> promedio y atrae tráfico en horas clave (desayuno/almuerzo).	Global/Colombia: Integración de alta calidad en <i>ready-to-eat</i> y bebidas calientes, compitiendo directamente con el sector de <i>Quick Service Restaurant</i> (QSR).
III. Operación y Modelo de Negocio	7. Logistics-as-a-Service (LaaS)	Disruptivo: Crea un flujo de ingresos No-Retail al monetizar el activo físico (la ubicación).	Emergente: La tienda se convierte en un micro-nodo de <i>fulfillment</i> y <i>dark store</i> para terceros, defendiendo el negocio del <i>Quick Commerce</i> (Teece, 2018).
	8. Reskilling Laboral y el Floor Host	Crítico: Mitiga la resistencia laboral al cambio y mejora la experiencia de servicio.	Global/Colombia: Transformación del rol de cajero a Anfitrión/Host , enfocado en asistencia tecnológica, servicio al cliente y prevención de pérdidas.
	9. Marcas Propias y Zonas de Ahorro (Validada)	Medio-Alto: Aumenta el margen en categorías esenciales y ofrece al cliente una alternativa de ahorro creíble.	Global: La aceptación de sustitutos crece cuando el beneficio es claro y está bien comunicado en góndola (contrarresta el <i>Hard Discount</i>).
	10. Sostenibilidad y Economía Circular (ESG)	Medio-Largo Plazo: Mejora la imagen de marca y fideliza a audiencias jóvenes (Generación Z).	Emergente: Implementación de estaciones de reciclaje y <i>vending</i> circular; integración de recompensas ligadas a comportamientos sostenibles.

Nota. Elaboración propia (2025).

Tabla 2 Viabilidad tendencias

Tendencia	Viabilidad en Colombia	Justificación breve
Checkout sin fricción	Alta	Ya operan autopagos, POS móviles y validación biométrica.
Fidelización híbrida	Alta	Adoptado por Éxito, Olímpica, Alkosto, Farmatodo.
Omnicanalidad práctica	Alta	Infraestructura madura en apps y delivery.
Marcas propias y zonas de ahorro	Alta	Modelo completamente establecido en retail local.
Hiperpersonalización y DPE	Media	Requiere analítica avanzada y motor de precios.
Logistics-as-a-Service	Media	Depende de integraciones operativas y regulación logística.
Reskilling laboral / Floor host	Media	Requiere capacitación continua y cultura organizacional.
Economía circular / ESG	Media-baja	Normativas avanzan, pero infraestructura aún limitada.

Nota. Elaboración propia (2025).

La evaluación demuestra que, aunque las tendencias globales marcan una ruta clara de modernización del retail, su adopción en Colombia requiere considerar las condiciones reales del entorno operativo, normativo y tecnológico. Tendencias como el checkout sin fricciones, la fidelización híbrida, la omnicanalidad y las marcas propias muestran alta viabilidad, pues ya existen referentes locales y marcos regulatorios que facilitan su despliegue. En contraste, elementos como la hiperpersonalización, los motores de precios dinámicos o el Logistics-as-a-Service demandan inversiones en analítica, integraciones POS y cumplimiento normativo en datos, lo que sugiere una adopción progresiva. En conjunto, el análisis evidencia que el país cuenta con capacidades suficientes para avanzar hacia modelos innovadores, siempre que la implementación se realice de manera escalonada y alineada con la regulación vigente.

1.1.3. Ecosistema de innovación del sector (competidores, proveedores, reguladores, etc.)

El negocio de las tiendas de conveniencia opera dentro de un ecosistema complejo, donde confluyen tanto las fuerzas competitivas tradicionales como las disrupciones digitales y logísticas. En este entorno, la rentabilidad y sostenibilidad dependen de la capacidad de las organizaciones para adaptarse y responder a las presiones generadas por los distintos actores del mercado: competidores directos, proveedores, sustitutos tecnológicos y nuevos modelos de negocio emergentes (Porter, 1985).

La innovación incremental desempeña un papel clave en este contexto, no solo como medio para modernizar las estructuras internas, sino también como respuesta estratégica ante las capacidades dinámicas de los rivales y el creciente deseo de los consumidores por obtener más valor y conveniencia (Teece, 2018).

Comprender la configuración de este ecosistema es esencial para identificar las brechas y oportunidades de mercado que una nueva propuesta de valor, como OXXO Club, puede aprovechar. A continuación, se presentan las principales fuerzas y actores que intervienen en el ecosistema de innovación del sector de conveniencia.

Tabla 3 Principales fuerzas y actores del ecosistema

Actor del Ecosistema	Influencia Estratégica	Presión sobre la Innovación
Competidores Directos (Proximidad) (Tradicional) (Anexos)	Hard Discount (D1, ARA) Compiten agresivamente en el precio. Su eficiencia operacional en logística y <i>stock</i> limitado presiona a optimizar costos.	Liderazgo en Costos: Se debe innovar en eficiencia y costos para reducir la brecha de precios.
	Tiendas, Minimercados de Barrio y Farmacias (Famatodo y Cruz Verde) Compiten en confianza, crédito y conocimiento hiperlocal del cliente.	Fidelización: mejora de la experiencia de servicio y la sensación de pertenencia.
	Tiendas de Gasolineras (Terpel y Primax) Establecimientos anexos a estaciones de servicio que compiten en ubicaciones de tránsito y la venta de productos de impulso.	Ubicación estratégica
Sustitutos Estratégicos (Movilidad)	Quick Commerce (Rappi, uber): Compiten por el tiempo, ofreciendo velocidad de entrega (10-15 minutos) que sustituye el viaje a la tienda.	Tiempo y Velocidad: mejora su experiencia de compra.
	Grandes Superficies, Supermercados, Hipermercados (Almacenes éxito, Carulla)	Volumen y ventas efectivas por e-commerce de amplio alcance

	<p>Actúan como sustitutos en la misión de compra de volumen, especialmente si ofrecen e-commerce con recogida o entrega a domicilio.</p> <p>Vending Machines Máquinas expendedoras que sustituyen la necesidad de interacción humana para la compra de bebidas y snacks de bajo valor.</p>	<p>Conveniencia y ubicación estratégica. Alianzas B2B.</p>
Proveedores	<p>CPG (Consumer Packaged Goods) Grandes multinacionales y nacionales que surten el inventario principal (Coca-Cola Company, Postobón, Bavaria, Nestlé, PepsiCo).</p>	<p>Colaboración y Datos: innovación en la monetización para ofrecer mayor valor a los proveedores.</p> <p>Eficiencias en la cadena de suministro, datos de tasa de venta directa y espacio de góndola optimizado.</p>
Reguladores y Gobierno	<p>Autoridades de Impuestos (DIAN): Regulan la tributación y las obligaciones fiscales.</p> <p>Autoridades Sanitarias (INVIMA): Regulan la calidad y manipulación de alimentos, un punto crítico en las tiendas de conveniencia.</p> <p>Superintendencia de Industria y Comercio (SIC): Vigila las prácticas de competencia y la protección de los derechos del consumidor.</p> <p>Autoridades Municipales/Locales: Establecen las normas de uso de suelo, licencias de operación y restricciones horarias que impactan directamente en la red de tiendas.</p>	<p>Estandarización y Compliance: asegura la trazabilidad y el cumplimiento normativo a escala.</p> <p>Son las entidades gubernamentales que establecen las normas de operación, sanidad, impuestos y uso de suelo que la cadena debe cumplir.</p>
Socios Tecnológicos	<p>Proveedores de Infraestructura Cloud: Empresas que ofrecen servicios de <i>hosting</i> y computación a escala global (Google Cloud, Amazon Web Services (AWS)).</p> <p>Proveedores de Sistemas POS y Hardware: Suministradores de las terminales de venta, escáneres, y sistemas de gestión de inventario.</p> <p>Empresas Fintech y de Pagos: Desarrolladores de pasarelas de pago, billeteras digitales y soluciones de pago sin contacto (NFC).</p> <p>Telecomunicaciones: Proveedores de servicios de Internet y conectividad (Claro, Movistar, Tigo) esenciales para la comunicación en tiempo real entre la tienda y el back-office.</p>	<p>Infraestructura y software necesario para la modernización operativa y la escalabilidad digital de la cadena.</p>

Nota. Elaboración propia (2025).

1.1.4. Identificación de tecnologías relevantes para el sector

En un sector consolidado como el comercio minorista de conveniencia, la tecnología se ha convertido en el principal motor para ampliar los márgenes y fortalecer la diferenciación operativa (Kahn, 2018). Las inversiones tecnológicas no solo impulsan los ingresos, sino que también reducen costos y optimizan la experiencia esencial del

cliente. En este contexto, la selección de herramientas digitales debe centrarse en aquellas que mejoren la eficiencia de los procesos en tienda y faciliten la toma de decisiones basada en datos, garantizando una gestión más ágil y competitiva (Davenport, 2021).

Las siguientes tecnologías representan opciones y oportunidades para optimizar el sector de conveniencia, impulsando ganancias de eficiencia a corto y mediano plazo:

Tabla 4 Tecnologías relevantes para el sector

Tecnología	Aplicación Específica en Conveniencia	Impacto Estratégico	Nivel de Madurez/Disrupción
Sistemas POS (Punto de Venta) Móviles e Inteligentes	Terminales que integran inventario en tiempo real, gestión de transacciones y <i>software</i> de corresponsalía.	Eficiencia Operacional: Reduce errores de caja y simplifica procesos administrativos para el <i>staff</i> de tienda.	Maduro. Adoptado ampliamente, no genera ventaja competitiva sostenida, solo paridad.
Business Intelligence (BI) y Análisis Predictivo Básico	Herramientas para la previsión de demanda basada en series de tiempo históricas y análisis de <i>cluster</i> de tiendas.	Optimización del Surtido: Mejora la precisión de los pedidos a nivel de <i>cluster</i> , reduciendo el <i>stock</i> de seguridad y el desperdicio.	Maduro/Intermedio. Necesario para la gestión de categorías, pero no impulsa el crecimiento de ingresos por sí mismo.
IoT Básico y Sensores Ambientales	Sensores de temperatura y humedad en <i>coolers</i> y neveras; <i>beacons</i> de localización para <i>marketing</i> de proximidad.	Mitigación de Riesgos (Sanidad): Asegura la calidad de los perecederos; facilita la comunicación de ofertas sencillas vía aplicación.	Maduro. Estandariza la calidad de la cadena de frío, pero su impacto en el <i>top-line</i> es limitado.
Visión por Computador (Computer Vision) y Edge Computing	Uso de cámaras y IA en la tienda para la detección autónoma de productos (<i>Frictionless Checkout</i>), monitoreo de góndolas y prevención de pérdidas (<i>shrinkage</i>).	Disrupción de la Fricción: Elimina el principal punto de dolor (la fila en caja), transformando el Tiempo en Valor y habilitando nuevas experiencias de compra.	Emergente/Disruptivo. Exige alto CAPEX inicial, pero redefine la experiencia B2C (Christensen, 1997).

<p>Motores de Precios Dinámicos (DPE) / Machine Learning</p>	<p>Algoritmos de <i>Reinforcement Learning</i> que ajustan precios en tiempo real basados en inventario local, caducidad, demanda hiperlocal, hora del día y perfil del cliente.</p>	<p>Monetización del Dato: Maximiza el margen bruto al reducir las pérdidas por expiración y personaliza ofertas para incrementar el ticket sin depender de descuentos masivos (Kahn, 2018).</p>	<p>Emergente/Disruptivo. Requiere alta capacidad de datos y <i>data science</i> avanzada.</p>
<p>Plataformas de Logistics-as-a-Service (LaaS)</p>	<p><i>Software</i> que convierte el espacio de la tienda en un nodo logístico, gestionando inventario de terceros o <i>fulfillment</i> de <i>e-commerce</i>.</p>	<p>Diversificación del Flujo de Ingresos: Genera un Ingreso No-Retail al monetizar el activo físico (la ubicación) y el capital humano, defendiendo el negocio del <i>Quick Commerce</i> al integrar el sustituto.</p>	<p>Emergente. Representa una migración de modelo de negocio (Teece, 2018).</p>
<p>Identificación por Radiofrecuencia (RFID) e IoT Avanzado</p>	<p>Etiquetas RFID para el seguimiento preciso de inventario artículo por artículo, facilitando el <i>self-checkout</i> y la gestión automatizada de <i>stock</i>.</p>	<p>Automatización Operacional: Elimina el conteo manual de inventario y habilita la trazabilidad total del producto, reduciendo costos laborales y <i>shrinkage</i>.</p>	<p>Intermedio/Disruptivo Su alto costo de etiquetas aún limita la implementación a gran escala.</p>

Nota. Elaboración propia (2025).

1.1.5. Descripción del desafío específico de innovación

El desafío de la innovación radica en cómo satisfacer las expectativas de un cliente que valora la rapidez, porque la rapidez conduce a la eficiencia, pero se anula por la falta de reconocimiento y recompensa personal. El reto es captar la necesidad fundamental del usuario de sentirse valorado y reconocido instantáneamente y de manera acumulativa, de modo que el punto de venta se convierta en la referencia permanente para la conveniencia diaria (Lemon & Verhoef, 2016).

El problema es organizacional: cómo proteger el margen contra la erosión y asegurar la frecuencia de compra, sin dejar el negocio vulnerable a la erosión de precios y la competencia por la rapidez. Además de las posibles soluciones iniciales a este desafío de innovación, el reto también requerirá un movimiento hacia la aplicación intensiva de la Inteligencia Artificial (IA) para cambiar el proceso de ventas de manera

que la organización pueda identificar y recompensar el verdadero valor de la lealtad del cliente en tiempo real. De hecho, esto va más allá de los descuentos generales; la rentabilidad sostenible requiere un cambio del inventario ocioso a una oportunidad de valor inmediato (Berman, 2018).

El desafío más específico es crear una articulación de la lógica dual de valor que el mercado requiere: la gratificación instantánea de los beneficios de la transacción y el valor acumulado que es el reconocimiento por la lealtad. Queremos un marco que valide cómo la tecnología puede orquestar esta propuesta para eliminar las barreras de las filas de espera y la falta de personalización, transformando las compras convenientes en una experiencia continua y medible de recompensa. El indicador clave de un resultado exitoso será co-crear valor con el cliente, lo que significa que la frecuencia aumenta y la percepción de valor se mantiene alta (Vargo & Lusch, 2016).

1.1.6. Impacto esperado de la innovación

Es un mérito de la empresa que se espere un cambio bifocal; esto significa una transformación no solo en la percepción del cliente, sino también en la salud financiera de la organización. A nivel del usuario, el efecto principal es un nuevo tipo de experiencia de compra, pasando de una que solo involucra emergencias a una donde el valor y el reconocimiento son elevados. Al reducir la fricción en el pago (velocidad) mientras se combina simultáneamente la gratificación inmediata (descuentos) con recompensas acumuladas (fidelidad), la innovación satisface la necesidad fundamental del cliente de sentirse valorado. Y esto tiene un impacto directo en la frecuencia de visitas y en la participación en el gasto del cliente.

El resultado es la transformación de la tienda en un referente permanente de conveniencia y la creación de una lealtad profunda, que la literatura académica considera

como el resultado directo de una experiencia fluida y altamente relevante (Lemon & Verhoef, 2016).

1.1.7. Análisis de soluciones existentes y emergentes

Las ofertas actuales y nuevas en el sector de conveniencia destacan una desconexión fundamental entre las tácticas convencionales de lealtad y la inversión disruptiva. Las cadenas y la competencia han desarrollado únicamente puntos aislados u ofertas de descuento (Kumar & Shah, 2020). Este enfoque superficial no crea el valor económico ni la conexión emocional que los clientes buscan, lo que limita la capacidad de las tiendas para defender su margen frente a competidores que ofrecen precios absolutamente bajos o experiencias de entrega más rápidas.

El análisis revela que las cadenas globales han superado el autoservicio, avanzando hacia la solución de Frictionless Retail utilizando Computer Vision y sensores de peso junto con Edge Computing (Satyanarayanan, 2017). Esta arquitectura distribuye la inteligencia en la nube al punto de venta, reduciendo la latencia y haciendo que el proceso de pago sea más fluido. Transformando el tiempo de espera perdido hasta ahora en un activo de lealtad, este avance tecnológico elimina la ineficiencia de los descuentos genéricos.

Para preservar el margen, el esquema depende en gran medida de la personalización algorítmica de la demanda, un imperativo contra los descuentos agresivos. Los principales minoristas han comenzado a utilizar Dynamic Pricing Engines para hacer esto con un poderoso modelo de Machine Learning, utilizando flujos de datos, que van desde el inventario hasta los perfiles de los clientes, para tomar decisiones sobre precios (Chen et al., 2020). Esto hace posible aumentar el margen por transacción, añadir recompensas explícitas y relevantes, superando la ineficiencia de los sistemas de puntos al convertir la posible pérdida por caducidad en ingresos.

En el contexto colombiano, la adopción de estas tecnologías emergentes avanza de manera gradual, condicionada por factores como la infraestructura digital, la regulación de datos y la capacidad de inversión de las marcas. Sin embargo, ya existen avances visibles: cadenas como D1, Ara y OXXO han empezado a integrar sistemas de autopago, vitrinas digitales y programaciones algorítmicas de surtido, mientras que plataformas como Rappi han acelerado la presión hacia modelos de proximidad híbridos. Estas dinámicas muestran que Colombia no está rezagada, sino transitando hacia un ecosistema donde la eficiencia operativa, el precio dinámico y la omnicanalidad serán la base competitiva del sector (Gómez & Rincón, 2024).

Finalmente, el activo físico de la tienda se está reconfigurando como una plataforma logística, una defensa contra el Quick Commerce. Las soluciones emergentes integran el inventario a través de API con redes de terceros, facilitando el Logistics-as-a-Service (LaaS) o el micropick-and-pack para e-commerce (Evans & Schmalensee, 2016). Esta monetización de activos genera un flujo de ingresos no-retail de alto margen, asegurando que la red geográfica mantenga su relevancia como un eslabón crítico en la cadena de valor de la última milla.

1.2. Marco Institucional

Este apartado analiza el funcionamiento interno de la organización para determinar la viabilidad de la propuesta. Se examinan los objetivos estratégicos, la estructura operativa y las fortalezas o brechas que pueden afectar la implementación del modelo de innovación.

1.2.1. Historia, misión, visión y valores

OXXO es una cadena de tiendas de conveniencia perteneciente a FEMSA, dedicada a ofrecer soluciones prácticas para las necesidades cotidianas del consumidor. Desde su llegada a Colombia en 2009, la compañía se ha consolidado como un actor

relevante en el mercado de proximidad, ofreciendo productos, servicios y atención rápida que simplifican la vida diaria del cliente (OXXO, s. f.).

La misión corporativa de OXXO es *“satisfacer en todo momento y con pasión las necesidades cotidianas del consumidor, simplificándole su vida, para que disfrute más su día”*, mientras que su visión consiste en convertirse en la cadena de proximidad con mayor presencia en América Latina (OXXO, s. f.). Esta orientación estratégica se sostiene en valores institucionales como integridad, respeto, sencillez, trabajo en equipo, liderazgo, pasión por el servicio y renovación constante.

Este marco institucional refleja una organización con una cultura centrada en el cliente, operación estandarizada y capacidad de expansión, lo cual habilita la implementación de estrategias innovadoras como OXXO Club, orientadas a fortalecer la relación con el consumidor y potenciar la experiencia en tienda.

1.2.2. Diagnostico institucional

Tabla 5 Diagnostico institucional

Dimensión	Descripción del diagnóstico
Identidad institucional	OXXO es una cadena de tiendas de conveniencia perteneciente a FEMSA, con más de 500 tiendas en Colombia. Su misión es simplificar la vida del consumidor a través de soluciones rápidas y prácticas.
Modelo operativo	Opera bajo un formato estandarizado de proximidad, alta disponibilidad, horarios extendidos y surtido amplio. Cuenta con procesos centralizados de abastecimiento, operación y servicio al cliente.
Estructura organizacional relevante	Áreas clave para la innovación: Operaciones, Comercial, Mercadeo, Tecnología, Cadena de suministro y Alianzas comerciales. La toma de decisiones es centralizada y orientada a la eficiencia.
Capacidades institucionales	Red de tiendas amplia, alto tráfico diario, infraestructura POS unificada, capacidad de alianzas con proveedores, experiencia en operación estandarizada y soporte logístico robusto.
Recursos tecnológicos actuales	Sistemas de punto de venta integrados, plataformas internas de inventario, herramientas de reporte operativo. Sin programa formal de CRM ni herramientas avanzadas de fidelización basadas en datos.
Procesos actuales relacionados con el problema	No existe un mecanismo para capturar datos del cliente. No hay un programa de beneficios, redención o recompensas. La propuesta de valor se basa más en conveniencia física que en ahorro percibido.

Brechas y necesidades identificadas	Falta de diferenciación frente a hard discount y apps de delivery. Ausencia de un programa de fidelización. Poca visibilidad del ahorro para el cliente. Oportunidad desaprovechada de monetizar datos y aumentar recurrencia.
Oportunidades institucionales	Implementar un ecosistema de beneficios, capturar información del cliente, aumentar ticket promedio, mejorar retención y frecuencia de visita, ampliar alianzas con marcas y fintechs.
Riesgos institucionales	Incremento de competencia en precio, erosión de margen, dependencia de tráfico físico, baja personalización por falta de datos, amenaza del Q-Commerce.
Justificación institucional para la innovación	OXXO necesita un programa que fortalezca fidelidad, haga visible el ahorro inmediato, capture datos estratégicos y modernice la experiencia del cliente. OXXO Club responde directamente a estas brechas.

Nota. Elaboración propia (2025).

1.2.3. Objetivos estratégicos de la organización

OXXO aspira a consolidar liderazgo en conveniencia perfeccionando la experiencia de compra rápida y confiable. Para Colombia, los objetivos tácticos son: capturar misiones de reposición básica sin sacrificar agilidad, elevar la recurrencia mensual por cliente, mejorar la percepción de valor con ahorro visible en el punto de pago e intensificar la relación digital con ofertas y comunicación personalizadas.

1.2.4. Estructura organizacional del área o unidad de negocio

Gerente Comercial (líder del área)

- Define las metas comerciales, márgenes y portafolio por categorías.
- Aprueba campañas, precios y condiciones con proveedores/CPG.
- Prioriza iniciativas y asigna recursos del área.

Subgerente de Estrategia Digital

- Lidera la agenda digital/comercial (promos, pricing táctico, señalización digital, pautas con CPG).
- Coordina con TI/CRM la ejecución de campañas y medición de resultados digitales.

Jefe de Desarrollo de Categorías – Servicios

- Gestiona portafolio y surtido de servicios (p. ej., recargas, corresponsalía, pagos), negociación con aliados e indicadores de desempeño.

- Define bundles y mecánicas de valor agregado en servicios.

Auxiliar (apoyo operativo/comercial)

- Soporte de carga de promociones, actualización de maestros, seguimiento de inventarios/rupturas y elaboración de informes.

1.2.5. Procesos Claves

- Planeación comercial y portafolio: define metas de ventas/margen y calendario promocional por categoría/tienda.
- Negociación con aliados de servicios: asegura precios/bonos, visibilidad y cofinanciación de descuentos.
- Ejecución promocional y cargue maestro: Implementa reglas de precio/promos en POS y señalización en tienda.
- Abastecimiento y control de quiebres (top categorías/servicios): mantiene disponibilidad y define sustitutos en picos/rupturas.
- Medición de desempeño comercial: seguimiento semanal/mensual de ventas, margen y campaña; reportes a dirección.
- Gestión de servicios (recargas, pagos, corresponsalía): operación diaria, conciliaciones e indicadores de servicios.

1.2.6. Cultura de innovación existente

Rasgos observables hoy

- Orientación a resultado comercial (ventas/margen) más que a aprendizaje de cliente/cohortes.
- Experimentación táctica: pilotos de promos y ajustes de precio, con alcance limitado y documentación parcial.
- Colaboración funcional: Comercial, Operaciones, Marketing y TI colaboran, pero sin una célula dedicada ni un “owner” de lealtad.

- Gestión del cambio: alto compromiso en tienda, pero los rituales de entrenamiento/feedback son heterogéneos por zona.

Nota: La caracterización se construyó a partir del análisis de documentos internos de OXXO Colombia y entrevistas operativas realizadas en 2025 (Documento interno, OXXO Colombia, 2025).

1.2.6.1. Fortalezas culturales

Capacidad de ejecución en tienda (montaje rápido de materiales y precios).

Relación con CPG/aliados que facilita acuerdos y visibilidad.

Resiliencia operativa: respuesta ágil ante picos y contingencias.

Fuente: Elaboración propia con base en documentos internos de OXXO Colombia (2025).

1.2.7. Análisis estratégico

1.2.7.1. DOFA:

Tabla 6 DOFA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo corporativo de FEMSA, organización con capacidad logística y experiencia en retail de proximidad (OXXO, s. f.). • Más de 500 tiendas en Colombia, lo que permite alta frecuencia de visita y capilaridad urbana (Portafolio, 2024). • Horarios extendidos y ubicaciones estratégicas, atributos percibidos como conveniencia superior frente a supermercados tradicionales. • Infraestructura POS estandarizada, que facilita la integración de beneficios como descuentos digitales. • Capacidad de pilotaje rápido, evidenciada en implementaciones previas de autopago y formatos exprés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta sensibilidad al precio de los hogares colombianos, marcada por la variación en la inflación entre el 9,3 % y el 5% anual y presión sobre bienes esenciales (DANE, 2025). • Crecimiento del consumo esencial, que aumentó 3,7 % en 2025, lo que favorece la recurrencia en tiendas de conveniencia (Bancolombia, 2025). • Auge de la omnicanalidad, con consumidores dispuestos a combinar tienda física + experiencia digital (PwC, 2024). • Demanda por programas de ahorro inmediato, tendencia respaldada por Paytronix (2025), donde 71 % de clientes prefiere beneficios instantáneos sobre puntos diferidos.

	<ul style="list-style-type: none"> Interés de marcas (CPG) en cofinanciar descuentos, para aumentar visibilidad en punto de venta.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de un CRM y base unificada de datos del cliente, lo que limita personalización y seguimiento. Percepción de precio más alto en productos básicos, ya documentada por estudios USDA FAS (2024). Adopción digital heterogénea, especialmente en segmentos populares, lo que exige simplicidad en la propuesta de valor. Falta de un programa formal de fidelización, en un mercado donde competidores ya operan esquemas de beneficios o bajos precios estructurales (D1, Ara). 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia del hard discount, que opera con precios entre 15 % y 25 % más bajos en canasta básica (USDA FAS, 2024). Crecimiento del Q-Commerce, que desplaza compras de reposición gracias a entregas en menos de 30 minutos (JP Morgan, 2022). Incremento del salario mínimo (2025) a \$1.423.500, presionando costos operativos y márgenes (MinTrabajo, 2024). Regulaciones ambientales y de datos como Ley 2232 de plásticos y directrices SIC para protección de datos (MinAmbiente, 2022; SIC, 2025). Inflación acumulada que afecta margen y capacidad de compra del consumidor final (DANE, 2025).

Nota. Elaboración propia (2025).

1.2.7.2. Estrategias cruzadas (FO, DO, FA, DA)

Tabla 7 Estrategias Cruzadas (FO,DO, FA, DA)

FO: Fortalezas × Oportunidades	DO: Debilidades × Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> Anclar OXXO CLUB en app/CRM: “precio socio”, cupones y cercanía. Bundles y marcas propias en esenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> Fast-track y POS móvil para picos; reglas simples de uso y señalización. Tableros por tienda: top-20 esenciales, P50/P90 de espera.
FA: Fortalezas × Amenazas	DA: Debilidades × Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Híbrido (beneficio inmediato + puntos) para diferenciar por experiencia. Compliance de datos/ambiental integrado en procesos y app (“by design”). 	<ul style="list-style-type: none"> Rol “host de autopago” + controles de pérdida para mitigar riesgos. Escalamiento por cohortes/tiendas priorizando margen.

Nota. Elaboración propia (2025).

1.2.7.3. Pestel – OXXO Colombia

El análisis PESTEL permite comprender las fuerzas externas que condicionan el comportamiento del consumidor de conveniencia y la viabilidad del programa OXXO Club en el mercado colombiano. Dado que el sector opera en un entorno altamente regulado,

sensible al precio e influenciado por dinámicas urbanas, este análisis resulta fundamental para anticipar riesgos, orientar decisiones estratégicas y validar la pertinencia de una propuesta centrada en ahorro inmediato y fidelidad.

Criterios de priorización utilizados

- Prioridad Alta:** Factores que impactan de manera directa y sustancial la operación del formato de conveniencia, el costo laboral, la estructura de precios, la experiencia del cliente o la adopción del programa OXXO Club. Incluye regulaciones recientes, dinámicas de consumo y tecnologías obligatorias para competir en el mercado colombiano.
- Prioridad Media:** Factores cuyo impacto es relevante, pero cuya velocidad de cambio o alcance operativo es gradual. Afectan la reputación, las prácticas sostenibles o la percepción del cliente, pero no comprometen la propuesta central del programa de fidelización.
- Prioridad Baja:** Variables cuyo efecto sobre el modelo es marginal o indirecto en el corto plazo. En esta matriz no se identificaron factores de prioridad baja, dado que todos los elementos analizados tienen relación con el comportamiento del consumidor urbano o con la regulación del retail en Colombia.

Tabla 8 Pestel

Factor	Aspectos relevantes (Colombia)	Implicaciones para OXXO CLUB	Prioridad
Político	Reforma laboral 2025 (Ley 2466) con cambios en recargos; autoridades locales impactan horarios/uso de suelo (MinTrabajo, 2025).	Optimizar turnos y productividad con fast-track/autopago; cupones en horas valle; relacionamiento con alcaldías/comunidad.	● Alta
Económico	Inflación anual ~5,10% (ago-2025) (DANE, 2025); SMLV 2025 = \$1.423.500 (MinTrabajo, 2024); consumo de hogares en repunte (Bancolombia, 2025).	"Precio socio" y cupones inmediatos en esenciales; bundles por misión; gestión de elasticidades por tienda.	● Alta
Social	Urbanización y ritmos acelerados; demanda de ahorro tangible y tiempos cortos; confianza en formatos de proximidad.	Programa híbrido inclusivo (gratuito + premium de bajo costo); personalización simple (cumpleaños, horarios valle).	● Alta

Tecnológico	Pagos digitales y apps retail; exigencias en comercio electrónico y protección de datos (SIC, 2025).	App/CRM como hub; RNBD y consentimientos gobernados; tableros por tienda/segmento.	● Alta
Ecológico	Reducción de plásticos de un solo uso (Ley 2232 de 2022; MinAmbiente, 2022).	Sustituir consumibles; comunicar “eco” en el Club; marcas propias sostenibles; indicadores ambientales.	● Media
Legal	Estatuto del consumidor y guías de e-commerce; protección de datos (SIC, 2025).	Políticas claras en tienda/app; reversión/devoluciones; gobierno de datos por diseño.	● Alta

Nota. Elaboración propia (2025).

1.3. Customer journey de OXXO

El recorrido del cliente en OXXO muestra cómo se crea su experiencia desde el momento en que detectan una necesidad hasta que realizan la compra y evalúan el servicio. Examinar este proceso nos da información sobre de dónde proviene el valor, los posibles puntos de fricción durante la interacción y las posibles vías para mejorar la relación del Club OXXO con el consumidor.

Este análisis abarca todo el recorrido de compra, desde el descubrimiento hasta la recomendación, y nos proporciona los momentos clave que influyen en la percepción del servicio. A partir de estos hallazgos, se definieron oportunidades para incluir beneficios del programa Club OXXO y acciones que mejoren la satisfacción, retención y lealtad del cliente.

El detalle completo del mapa del viaje del cliente se presenta en el **Anexo A: Customer Journey OXXO**, donde se visualizan los principales puntos de contacto, emociones y oportunidades detectadas en cada etapa.

1.4. Mapa de empatía del cliente/usuario

El análisis del mapa de empatía muestra que los clientes de OXXO aprecian la rapidez, la proximidad y la conveniencia de las tiendas, pero ven poco reconocimiento tangible por su lealtad. La sensibilidad al precio era alta, con una expectativa constante de promociones o recompensas inmediatas para hacer que las personas sean más leales

a la marca. También hubo frustraciones por la falta de diferenciación en los beneficios en comparación con la competencia y el deseo de sentirse parte de una comunidad más cercana y valorada. Estos hallazgos nuevamente apoyan la idea de que OXXO Club es un programa que habla a los sentimientos y expectativas del consumidor.

El detalle completo de percepciones, motivaciones y oportunidades identificadas se presenta en el **Anexo B: Mapa de empatía del cliente OXXO**.

1.5. Definición del problema utilizando "How Might We" (HMW)

1.5.1. Diagnóstico inicial para identificar y establecer el problema

Los datos que nutren este diagnóstico provienen de varias fuentes complementarias. En primer lugar, se tomó como base la información interna disponible sobre el tráfico mensual en tiendas OXXO, que en Colombia asciende a aproximadamente 10 millones de personas, con un peso específico de 6 millones concentrados en Bogotá. Esta cifra, proporcionada por la propia operación de OXXO, constituye un punto de partida realista para dimensionar la magnitud del mercado potencial (OXXO Colombia, comunicación interna, 2025).

Además de los datos internos proporcionados por OXXO Colombia, el diagnóstico se complementó mediante la aplicación de encuestas y entrevistas semiestructuradas a clientes frecuentes y ocasionales. Las encuestas, compuestas por preguntas cerradas y escalas tipo Likert, se aplicaron de forma digital y en puntos de alta afluencia en tienda, con el fin de medir la percepción sobre precios, hábitos de compra y sensibilidad al ahorro. Paralelamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a consumidores y colaboradores de tienda, orientadas a profundizar en los motivadores, fricciones y expectativas relacionadas con la experiencia de conveniencia. Esta combinación de métodos permitió triangular la información, validar patrones de

comportamiento y fortalecer la definición del problema desde una perspectiva tanto cuantitativa como cualitativa.

De igual forma, se consultaron estudios de comportamiento de consumidores en retail y conveniencia publicados por entidades como NielsenIQ y Kantar. De acuerdo con NielsenIQ (2023), los consumidores en América Latina muestran una creciente sensibilidad hacia el precio y una búsqueda activa de opciones que ofrezcan ahorro inmediato. Por su parte, Kantar (2022) identifica que el consumidor urbano colombiano ha desarrollado una preferencia notable por programas de lealtad y plataformas digitales que les permiten gestionar de forma más eficiente su gasto. Estos estudios confirman que los clientes valoran cada vez más los mecanismos de personalización y los beneficios que generan ahorro tangible en sus compras.

En el análisis realizado dentro del documento base, se halló que, a pesar del alto flujo de clientes en OXXO, la percepción que predomina en muchos de ellos es negativa en relación con el valor de la marca. El consumidor ocasional y el potencial suelen ver a OXXO como una opción secundaria, asociada a precios más altos y un surtido limitado. Esto se traduce en una preferencia por supermercados, tiendas de barrio o aplicaciones de delivery, las cuales son percibidas como más económicas o con mayores beneficios. Es decir, el tráfico se traduce en volumen, pero no necesariamente en fidelización ni recurrencia.

1.5.1.1. Marco metodológico

El presente trabajo, enmarcado en la modalidad de "Business Case", adopta un enfoque metodológico mixto (cualitativo y cuantitativo), con un énfasis en la investigación-acción (Action-Research) propia de la innovación y el diseño de modelos de negocio. La metodología se centró en un proceso iterativo de validación de hipótesis en tres fases distintas.

El objetivo fue diagnosticar la problemática central de la fidelización en el retail de conveniencia (OXXO Colombia), diseñar una solución innovadora (OXXO Club) y validar la viabilidad y aceptación de su producto mínimo viable (MVP).

1.5.1.1.1. Tipo y enfoque de la investigación

Tabla 9 Enfoque de la investigación

Aspecto	Descripción
Enfoque	Mixto (cualitativo y cuantitativo): Se utilizó el enfoque cuantitativo para medir la prevalencia de los problemas y la aceptación de la solución y el enfoque cualitativo para profundizar en las razones de las respuestas a través de los campos abiertos de las encuestas.
Tipo de Investigación	Investigación descriptiva y exploratoria: La fase inicial de validación del problema fue exploratoria. Las fases de validación de solución y MVP fueron descriptivas, enfocadas en recolectar las percepciones del usuario para el diseño final del modelo de negocio.
Diseño Metodológico	Investigación de mercados por fases (Lean Startup): La validación se estructuró en tres ciclos secuenciales, cada uno con un objetivo de aprendizaje específico: 1) Problema, 2) Solución y 3) Producto.

Nota. Elaboración propia (2025).

1.5.1.1.2. Instrumento de diagnóstico y recolección de datos

El estudio se basó exclusivamente en un único instrumento de recolección de datos (Encuesta estructurada con componente de entrevista). Diseñado en formato digital, el cual combinó preguntas cerradas de tipo likert y de selección múltiple (componente cuantitativo) con preguntas abiertas de justificación y profundización (componente cualitativo o de entrevista), adaptado y aplicado en tres momentos diferentes.

Tabla 10 Fases de aplicación

Fase de Aplicación	Objetivo Especifico
1. Validación del Problema	Diagnosticar la sensibilidad al precio, la falta de recompensas y la influencia de promociones en la decisión de compra en OXXO.

2. Validación de Solución	Medir la aceptación general del concepto OXXO Club, su propuesta de valor (personalización, inmediatez) y su posición frente a programas de lealtad existentes.
3. Validación del MVP	Evaluar la aceptación del modelo de negocio (Freemium vs. Premium), el precio de suscripción (\$9.900 COP/mes) y la valoración de los beneficios mínimos requeridos para pagar la tarifa.

Nota. Elaboración propia (2025).

1.5.1.1.3. Muestra

El instrumento fue aplicado a una muestra no probabilística por conveniencia de 20 individuos en cada fase. El perfil del encuestado fue consistente, centrado en el cliente objetivo: jóvenes y adultos (18-45 años), empleados formales con un alto nivel educativo (predominio de posgrado), que realizan compras frecuentes o habituales en tiendas de conveniencia.

Procesamiento y Análisis de la Información:

- **Tabulación de Datos:** Los datos recolectados de las encuestas (tanto respuestas cerradas como abiertas) fueron exportados y centralizados en hojas de cálculo (archivos CSV/Excel).
- **Análisis Cuantitativo:** Se calcularon frecuencias absolutas y porcentuales, promedios y distribuciones para medir la intensidad del problema, el nivel de aceptación de la solución y la razonabilidad del precio de suscripción.
- **Análisis Cualitativo:** Las respuestas abiertas del componente de entrevista fueron sometidas a un análisis de contenido temático. Se identificaron y categorizaron las palabras clave (ej. "inmediato", "ahorro", "conexión con marcas") para extraer insights que permitieran validar, ajustar o desestimar las hipótesis de la tesis.

El complemento técnico del marco metodológico y la data arrojada por las encuestas se presenta en **el Anexo C: Fases de validación del problema.**

1.5.2. Conclusión del diagnóstico

El diagnóstico evidenció que OXXO en Colombia enfrenta una brecha importante entre el volumen de tráfico que recibe y la fidelización efectiva de sus clientes. Esta distancia se explica principalmente por la percepción de precios altos, la falta de personalización y la ausencia de beneficios tangibles que motiven la lealtad (Kantar, 2022; NielsenIQ, 2023). Asimismo, los hallazgos del documento base resaltan la necesidad de diseñar propuestas de valor diferenciadas que ataquen los problemas de percepción de precio, de falta de promociones atractivas y de escasez de mecanismos de ahorro inmediato. De esta manera, el diagnóstico no solo valida los problemas detectados, sino que también establece un marco claro para la reformulación del desafío en clave de innovación.

1.5.3. Problema inicial identificado

- a. Problema en OXXO Colombia: Baja diferenciación y nula fidelización; la oferta es genérica, los clientes son transaccionales y no hay un vínculo emocional.
- b. Brecha de Innovación: OXXO se percibe como una tienda de paso. No ha evolucionado a una plataforma relacional que capture el valor de la lealtad.
- c. Megatendencia de Innovación Global: Economía de la Experiencia (Experience Economy). Los clientes buscan experiencias memorables, personalizadas y sin fricciones, no solo productos. Las empresas líderes se transforman en "marcas de estilo de vida" a través de la personalización y la gamificación.

1.5.4. Reformulación del problema

Una vez identificado el diagnóstico, el siguiente paso en el proceso de innovación consiste en traducir los hallazgos en preguntas que abran la posibilidad de generar soluciones creativas y accionables. Para este propósito se emplea la metodología How Might We (HMW), ampliamente utilizada en contextos de innovación disruptiva. Según la

d.school de Stanford (2018), esta técnica permite reformular los problemas como oportunidades de diseño, evitando que se conviertan en limitaciones cerradas y fomentando, en cambio, la exploración de múltiples alternativas.

En el caso de OXXO en Colombia, aplicar esta metodología resulta estratégico para transformar los principales hallazgos del diagnóstico —percepción de precios altos, falta de personalización y un modelo transaccional poco atractivo— en preguntas inspiradoras que orienten la búsqueda de soluciones disruptivas. De esta manera, el HMW no solo conecta el análisis previo con la ideación, sino que también asegura que las soluciones se enfoquen en el usuario, manteniendo la alineación con los objetivos del negocio (Brown, 2009).

Se proponen 10 HMW cortos y concretos, cada uno explorando un ángulo distinto del problema (precio, ahorro inmediato, membresía, personalización, experiencia en tienda, conversión de ocasionales):

- a) HMW-A1: ¿Cómo podríamos ofrecer ahorros inmediatos y visibles en compras pequeñas para que los clientes ocasionales prefieran OXXO?
- b) HMW-A2: ¿Cómo podríamos convertir compras puntuales en comportamientos recurrentes mediante un programa de membresía simple y de bajo costo?
- c) HMW-A3: ¿Cómo podríamos personalizar ofertas y promociones en tiempo real para que cada cliente sienta que “vale la pena” comprar en OXXO?
- d) HMW-A4: ¿Cómo podríamos ajustar surtido y precios por tienda para competir directamente con supermercados en artículos clave?
- e) HMW-A5: ¿How might we create a frictionless micro-savings mechanism (p.ej. “redondeo + cupón”) so customers feel instant savings?
- f) HMW-A6: ¿Cómo podríamos usar una membresía “freemium → premium” para capturar potenciales y mostrar ahorro neto en 30 días?

- g) HMW-A7: ¿Cómo podríamos comunicar el ahorro potencial de la membresía de forma clara y comprobable (p.ej. “tu ahorro estimado mensual”) para reducir fricción de compra?
- h) HMW-A8: ¿Cómo podríamos ofrecer beneficios físicos tangibles en tienda (fast-track, cupón café) que justifiquen el pago recurrente?
- i) HMW-A9: ¿Cómo podríamos crear alianzas (proveedores, marcas propias) para ofrecer packs/combos que reduzcan precio percibido sin erosionar margen?
- j) HMW-A10: ¿Cómo podríamos medir en 2 semanas si la oferta premium genera incremento neto de visitas y ticket por cliente?

1.5.5. Criterios para seleccionar el HMW final:

Para seleccionar el HMW más adecuado, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios propuestos por la literatura en innovación (d.school, 2018; IDEO.org, 2015):

Tabla 11 HMW final

Criterio	Observación
Amplitud	La pregunta debe abrir espacio a múltiples soluciones, evitando respuestas demasiado obvias o cerradas.
Inspirador y orientado a la acción	Debe invitar al equipo a imaginar posibilidades innovadoras y disruptivas.
Centrado en el usuario	La formulación debe reflejar las necesidades, dolores y motivaciones identificadas en el mapa de empatía y en el diagnóstico.
Alineado con los objetivos del negocio	La pregunta debe responder a la necesidad de aumentar fidelización, competitividad y rentabilidad en el contexto colombiano.

Nota. Elaboración propia (2025).

1.5.6. HMW final seleccionado y justificación

¿Cómo podríamos garantizar ahorros inmediatos y tangibles en las compras recurrentes de los clientes de conveniencia, de modo que elijan a OXXO, frente a supermercados, tiendas locales y aplicaciones de delivery, fortaleciendo así su liquidez diaria y fidelidad a la marca?

1.5.7. Sub-problemas y o áreas de oportunidad derivados del HMW

Para convertir el HMW en un roadmap de experimentos tenemos que descomponerlo en sub-problemas prácticos y líneas de trabajo:

a) Diseño de oferta de ahorro inmediato

- Tipos: cupón en caja, descuento instantáneo en productos clave, bundle ahorro, “café gratis después de X compras”.
- Objetivo piloto: medir conversión y efecto en ticket medio.

b) Economía de la oferta / Margen

- Modelar impacto P&L por oferta; definir límites (productos loss-leader vs margen protegido).
- Estrategia proveedor/negociación para mantener margen.

c) Estructura de membresía freemium to premium

- Definir beneficios premium (fast-track, cupones personales, café gratis) y triggers de conversión.
- Precio sugerido test: COP \$9.900/mes (MVP).

d) Captura y uso de datos (privacidad)

- Registro en tienda/landing; POS tags; consentimiento; GDPR/Colombia Ley 1581 cumplimiento.
- Arquitectura mínima: ID de cliente, historial de compra por tienda, mecanismo de entrega de cupones.

e) Personalización & reglas de negocio

- Reglas simples (por jornada, top SKUs). IA ligera en iteraciones posteriores.
- Segmentación: ocasionales (ofertas de bienvenida), habituales (recompensa por frecuencia).

f) Operativa en tienda (UX en punto de venta)

- Procesos de activación rápidos (QR - registro - cupón en 1 minuto).

- Formación de cajeros y señalización clara (POP).
- g) Comunicaciones y confianza (transparencia de ahorro)
- Mostrar “ahorro estimado mensual” en UI/landing.
 - Pruebas A/B de mensajes: “ahorras X COP al mes” vs “obtén 1 café gratis cada 10 compras”.
- h) Medición y métricas
- ILI (registro/landing CTR), Conversion at POS, Delta visitas/mes, Ticket medio incremental, OLI (retención semana 4), NPS entre miembros.
 - KPIs económicos: CAC por miembro, payback period, margen incremental, RPI del prototipo.
- i) Alianzas y surtido
- Negociar packs con marcas para ofrecer descuentos sin erosionar margen.
 - Ajustar surtido micro-local por tiendas piloto.
- j) Legal & privacidad
- Consentimiento explícito, política de datos, opción de opt-out y mecanismos para derechos ARCO (Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición) (Colombia).

2. Solución Innovadora

2.1. Mapa de valor

El análisis del mapa de valor evidenció una correspondencia directa entre las expectativas del cliente y la propuesta de beneficios de OXXO Club. Los consumidores buscan ahorro inmediato, conveniencia y reconocimiento, elementos que el modelo aborda mediante recompensas tangibles, experiencias personalizadas y beneficios progresivos. Al mismo tiempo, se identificaron oportunidades de mejora en la comunicación del valor diferencial y en la visibilidad de los beneficios exclusivos. Estos

resultados confirman que OXXO Club responde a las principales motivaciones del cliente, reforzando la conexión emocional con la marca y su fidelidad a largo plazo.

El detalle completo del análisis, así como la relación entre los “trabajos del cliente”, los beneficios y las soluciones propuestas, puede consultarse en el **Anexo D: Mapa de valor de OXXO Club.**

2.2. Storyboard de la solución

El análisis del storyboard permitió visualizar cómo la experiencia del cliente evoluciona a lo largo de su interacción con OXXO Club, desde el descubrimiento del programa hasta la fidelización. Se identificaron momentos clave en los que la propuesta genera mayor impacto, como la redención del primer beneficio y la percepción del ahorro tangible. También se observaron puntos de mejora relacionados con la claridad del registro y la comunicación de los niveles de membresía. En conjunto, esta secuencia reafirma que la innovación de OXXO Club radica en convertir una acción cotidiana — comprar en tienda— en una experiencia digital, cercana y con valor emocional para el cliente.

El desarrollo visual de esta historia y las etapas del recorrido del usuario se presentan en el **Anexo E: Storyboard de la solución OXXO Club.**

2.3. Descripción de la solución

En Colombia, el consumo de los hogares ha mostrado cierta resiliencia, dentro de un contexto económico desafiante. En el segundo trimestre de 2025, el gasto en el consumo de los hogares creció un 3,7 % anual y se estima que para el tercer trimestre alcance un 4,2 %, consolidándose como uno de los principales motores de la economía. No obstante, este dinamismo se concentra principalmente en bienes esenciales como alimentos, vivienda y transporte, lo que evidencia que la mayor parte del ingreso se

destina a cubrir necesidades básicas y deja poco margen para otros tipos de consumo (Bancolombia, 2025).

Esta realidad se complementa con el hecho de que aproximadamente el 40 % de la población en Colombia percibe ingresos inferiores a medio salario mínimo (~650 000 COP mensuales) (BBVA Research, 2024), y que un hogar urbano de cuatro personas requiere alrededor de \$1.840.792 COP mensuales para no caer en pobreza monetaria (DANE, 2025). Esta configuración socio-económica evidencia la alta sensibilidad de los hogares a los incrementos de precios y su dependencia de beneficios que alivien su liquidez de forma inmediata. En la misma línea, la Encuesta sobre la Confianza de los Consumidores de PwC (2024) confirma este panorama: más del 70 % de los encuestados planeaba reducir sus gastos, reflejando la presión de la inflación, la baja capacidad de ahorro y la vulnerabilidad frente a cualquier variación económica.

En este contexto, las tiendas de conveniencia han ganado relevancia gracias a su cercanía y rapidez; sin embargo, los consumidores cada vez más conscientes no solo buscan facilidad de acceso, sino también mecanismos de ahorro inmediatos que les permitan optimizar su presupuesto y obtener un beneficio tangible por su lealtad. Los esquemas tradicionales de fidelización basados en acumulación de puntos o recompensas diferidas han perdido atractivo frente a la llamada “economía de la inmediatez” (Paytronix, 2025), donde los clientes esperan resultados concretos en el momento de la compra.

Pese a este cambio en las expectativas de los consumidores, los avances en digitalización, omnicanalidad y personalización en el sector retail no se han capitalizado para atender de manera directa la necesidad crítica de liquidez de los hogares colombianos (Asociación Española del Retail, 2024). A su vez se acrecenta esto, dado que, muchos programas de fidelización se enfocan en objetivos transaccionales y

recompensas a largo plazo, dejando de lado a los consumidores de menores ingresos que, paradójicamente, son quienes más necesitan descuentos y mecanismos de ahorro inmediatos (PwC, 2024).

En consecuencia, el problema central radica en la limitada liquidez de los hogares colombianos, lo que condiciona sus decisiones de consumo y debilita la confianza en los modelos tradicionales de fidelización. Esta brecha genera la necesidad de soluciones innovadoras que ofrezcan ahorros inmediatos, beneficios inclusivos y que al mismo tiempo fortalezcan la recurrencia de compra en las tiendas de conveniencia. En este marco, OXXO Club se plantea como una respuesta estratégica: un programa que alivia la restricción de liquidez de los hogares con beneficios inmediatos y accesibles, y que contribuye a incrementar la lealtad, la frecuencia de compra y la sostenibilidad del negocio en un mercado altamente competitivo.

2.3.1. Aplicaciones exitosas en otras industrias o competidores

Starbucks Rewards

Funciona a través de la acumulación de Stars que los clientes obtienen con cada compra en la app o tarjeta registrada. Estas estrellas se canjean por bebidas gratis, alimentos y opciones de personalización. Además, incluye acceso anticipado a lanzamientos, promociones exclusivas y sorpresas de cumpleaños. Su éxito radica en la combinación de recompensas tangibles con una experiencia digital fluida y personalizada, lo que fortalece la relación cotidiana con el consumidor (Starbucks, 2024).

Amazon Prime

Se basa en un modelo de suscripción paga que ofrece múltiples beneficios integrados: envíos gratuitos y rápidos, acceso a Prime Video, Prime Music, Prime Reading y descuentos exclusivos en eventos como el Prime Day. Lo que lo hace exitoso es su capacidad de crear un ecosistema de servicios que genera valor recurrente y

convierte la suscripción en indispensable en la vida diaria de millones de usuarios (Amazon, 2024).

Lego Insiders

Permite a los clientes acumular puntos por compras en tiendas físicas y digitales, que se redimen en descuentos o productos exclusivos. También ofrece la posibilidad de registrar sets, participar en concursos y acceder a experiencias comunitarias. Su fortaleza está en ir más allá de lo transaccional, creando comunidad y sentido de pertenencia en torno a la marca (LEGO Group, 2024).

Puntos Colombia

Es uno de los programas de fidelización más grandes del país, basado en la acumulación de puntos en una red diversa de comercios como Éxito, Carulla, estaciones de gasolina, bancos y aerolíneas. Estos puntos funcionan casi como una “moneda” que puede utilizarse para compras, viajes o incluso convertirse en dinero. Su éxito se explica por la escala nacional y por la versatilidad de redención, lo que lo convierte en un programa altamente práctico para los consumidores (Puntos Colombia, 2024).

Puntos Olímpica y Tarjeta Plata Olímpica

Permite acumular puntos por compras que luego se convierten en descuentos directos. Paralelamente, la Tarjeta Plata Olímpica amplía el programa hacia un medio de pago, brindando facilidades de crédito y beneficios adicionales. Ambos se destacan por su simplicidad, cercanía al consumo cotidiano y conexión con clientes altamente sensibles al precio (Olímpica, 2024).

Los programas exitosos integran beneficios inmediatos y experiencias personalizadas. **OXXO Club** adapta este principio al contexto colombiano, ofreciendo ahorro tangible desde la primera compra y acceso inclusivo para todos los perfiles.

2.3.2. Como la solución aborda el problema de manera única

OXXO Club aborda de manera única la restricción de liquidez de los hogares colombianos mediante un **modelo híbrido** que combina beneficios inmediatos y acumulativos. A diferencia de los programas tradicionales que requieren acumulaciones prolongadas o membresías costosas, OXXO Club permite que **cada compra genere valor tangible y perceptible en el momento.**

La propuesta incluye dos modalidades de acceso:

- Versión gratuita, que garantiza a cualquier cliente recompensas desde su primera compra sin exigir requisitos mínimos.
- Versión paga a muy bajo costo, que amplía el rango de beneficios con ventajas exclusivas como delivery gratuito, café diario, fast track en cajas y descuentos premium.

De esta manera, OXXO Club se adapta a distintos perfiles de consumidores: los más sensibles al precio, que buscan ahorros inmediatos, y aquellos que desean experiencias más completas por un valor accesible. Esto lo convierte en un programa único porque atiende la restricción de liquidez sin excluir a nadie, mientras refuerza la percepción de valor y pertenencia en todos los segmentos.

2.3.3. Principales características y beneficios de la solución

2.3.3.1. Características

- **Dos modalidades de acceso:**
 - **Gratuita:** beneficios desde la primera compra (puntos, cupones, promociones básicas).
 - **Paga a bajo costo:** beneficios ampliados como café diario, delivery gratis, fast track y descuentos premium.
- **Acumulación de puntos:** cada compra suma puntos canjeables por productos, cupones y experiencias exclusivas.

- **Beneficios inmediatos:** bonos de bienvenida, cupones de cumpleaños, precios especiales y promociones constantes.
- **Simplicidad y conveniencia:** registro rápido en tienda o aplicación móvil, y redención fácil de puntos.
- **Alianzas estratégicas:** integración con marcas y servicios complementarios para aumentar el valor del programa.

2.3.3.2. Beneficios para el consumidor

- **Ahorro tangible:** en compras frecuentes gracias a descuentos y cupones inmediatos.
- **Flexibilidad de acceso:** todos pueden pertenecer, con la opción de potenciar su experiencia a través de la membresía paga de bajo costo.
- **Más valor por su dinero:** puntos acumulados y beneficios exclusivos que ayudan a estirar la liquidez.
- **Comodidad y rapidez:** servicios premium como fast track en cajas y entregas a domicilio.
- **Reconocimiento personal:** cupones de cumpleaños, promociones personalizadas y experiencias diferenciadas.

2.3.3.3. Beneficios para la empresa

- Mayor alcance e inclusión, al captar tanto a clientes que buscan solo beneficios gratuitos como a quienes están dispuestos a pagar por más valor.
- Incremento en la recurrencia de compra y en el ticket promedio gracias a la membresía paga y la acumulación de puntos.
- Diferenciación en el sector de conveniencia, al combinar inclusión, inmediatez y experiencias premium a bajo costo.

- Acceso a información de consumo, clave para mejorar la segmentación y diseñar estrategias más efectivas.
- Construcción de lealtad emocional y racional, fortaleciendo la relación con la marca en todos los segmentos de clientes.

2.3.4. Que la hace innovadora

OXXO CLUB se diferencia de manera innovadora porque integra en un solo modelo lo que otros programas suelen ofrecer de manera fragmentada. La mayoría de los esquemas de fidelización en Colombia se centran exclusivamente en la acumulación de puntos o en descuentos inmediatos, pero no combinan ambas estrategias. OXXO CLUB ofrece un modelo híbrido: cada compra suma puntos redimibles y, al mismo tiempo, otorga beneficios tangibles desde el primer día, como cupones, descuentos y promociones especiales.

Otro elemento innovador es su doble modalidad de acceso: una versión gratuita e inclusiva, que garantiza que cualquier cliente pueda recibir beneficios sin barreras de entrada, y una versión paga de bajo costo, que amplía el rango de ventajas con experiencias premium como delivery gratis, fast track y café diario. Esta flexibilidad elimina la exclusión que suele existir en programas tradicionales y responde a la realidad de un consumidor colombiano con fuertes restricciones de liquidez.

Finalmente, OXXO Club no solo busca aumentar la recurrencia de compra, sino también generar cercanía y reconocimiento emocional. A través de beneficios personalizados, cupones de cumpleaños, experiencias exclusivas y alianzas estratégicas con marcas, se construye un sentido de pertenencia que trasciende el ahorro inmediato. Esto convierte a OXXO CLUB en una propuesta innovadora porque atiende simultáneamente la necesidad de liquidez, la inclusión social y la experiencia de valor personalizada, algo que los programas actuales del sector aún no logran equilibrar.

2.3.5. Alineación de la solución esperada con la estrategia general de la empresa

Tabla 12 Alineación de la solución

Pilar estratégico	Contribución de OXXO CLUB	Métrica
Conveniencia	Fast-track, reglas simples, rol 'host'	P50/P90 de espera
Valor percibido	Precio socio visible; cupones relevantes	% 'precio socio', redención
Recurrencia	Beneficios 1:1 con propensión/RFM	Frecuencia, MAU
Rentabilidad	Uplift; límites; cofinanciación CPG	ROI promos, margen
Cumplimiento	Consentimientos y trazabilidad RNBD	Auditorías sin hallazgos

Nota. Elaboración propia (2025).

2.4. Prototipo conceptual (imágenes o modelo 3D):

El prototipo funcional de la landing page permitió validar la claridad del mensaje y el atractivo de la propuesta OXXO Club frente a los potenciales usuarios. Las interacciones observadas reflejaron un alto nivel de comprensión sobre los beneficios principales —ahorro inmediato, rapidez y reconocimiento—, confirmando que los elementos visuales y textuales transmiten efectivamente la promesa de valor. Asimismo, se identificó una oportunidad de mejora en la visibilidad de las promociones y en la comunicación de los niveles de membresía, aspectos que pueden optimizarse antes del desarrollo final. El detalle visual y funcional del prototipo se presenta en el **Anexo F: Prototipo conceptual – Landing page OXXO Club.**

2.5. Pretostorming

El ejercicio de pretostorming permitió confirmar que los clientes perciben una escasez de promociones atractivas en OXXO frente a otras alternativas del mercado, lo que afecta su percepción de valor y fidelidad. La simulación de mensajes promocionales evidenció un alto nivel de interés, validando que la introducción de beneficios inmediatos y comunicados de manera clara puede incrementar la conexión emocional y la disposición de compra. Estos hallazgos refuerzan la pertinencia de OXXO Club como

un modelo de fidelización centrado en recompensas tangibles y experiencias personalizadas. El detalle del ejercicio puede consultarse en el **Anexo G:**

Pretostorming OXXO Club.

2.6. Customer journey map de la solución

El Customer Journey de la solución OXXO Club muestra cómo el cliente experimenta los distintos momentos del programa, desde el descubrimiento de la propuesta hasta la recompra. Este mapa permite identificar los puntos donde la innovación genera valor tangible —como el ahorro inmediato o la simplicidad de uso— y aquellos donde puede reforzarse la relación emocional con la marca. Al visualizar este recorrido, se facilita la detección de oportunidades para optimizar la experiencia y fortalecer la fidelidad del consumidor.

El análisis del recorrido evidencia que los mayores momentos de satisfacción se concentran en la redención de beneficios y la sensación de reconocimiento por parte de la marca. No obstante, se identifican oportunidades de mejora en la comunicación de los beneficios disponibles y en la integración entre los canales digitales y presenciales. En conjunto, el mapa confirma que OXXO Club logra transformar una experiencia transaccional en un vínculo más emocional y sostenido con el cliente.

El detalle visual del recorrido, los puntos de contacto y las oportunidades detectadas puede consultarse en el **Anexo H: Customer Journey Map de la solución OXXO Club.**

2.7. Matriz testeo prototipo

El análisis de la matriz de testeo evidenció un crecimiento constante en las visitas y registros del prototipo, confirmando el interés del público en la propuesta de OXXO Club. Las campañas digitales y el impulso en redes sociales mostraron un efecto positivo en la conversión, validando la efectividad del diseño y del mensaje de valor.

Los resultados completos del comportamiento por campaña se presentan en el

Anexo I: Matriz de testeo del prototipo OXXO Club.

3. Análisis de mercado y competencia

3.1. Análisis de tendencias emergentes y tecnologías disruptivas

El sector de conveniencia en Colombia está siendo transformado por la digitalización, la adopción de modelos de quick commerce y la incorporación de tecnologías como inteligencia artificial y analítica avanzada. Estas tendencias redefinen la experiencia del cliente, impulsando la personalización, la eficiencia operativa y la conveniencia total

3.1.1. Tendencias globales emergentes de la solución

Las tendencias globales que más influyen en el entorno empresarial y en el comportamiento del consumidor se resumen en las siguientes:

Tabla 13 Tendencias globales de la solución

Tipo de tendencia	Tendencia específica	Descripción
Global	Sostenibilidad y energía renovable	Transición acelerada hacia fuentes limpias e inversión en tecnologías climáticas para promover la responsabilidad ambiental y social.
Global	Reestructuración del mercado laboral	La automatización redefine los perfiles laborales y exige aprendizaje continuo y flexibilidad.
Global	Énfasis en la salud y el bienestar	La salud física y mental se convierte en prioridad, impulsando servicios personalizados y entornos de bienestar integral.
Global	Aceleración de la digitalización	La adopción masiva de tecnologías digitales redefine la operación empresarial y consolida esquemas híbridos de trabajo y servicio.
Global	Innovación social	Colaboración entre empresas, gobiernos y sociedad civil para resolver retos ambientales y sociales mediante modelos de negocio sostenibles.

Nota. Elaboración propia (2025).

3.1.2. Tendencias y tecnologías aplicadas a la solución

En el contexto del retail y las tiendas de conveniencia, las tendencias emergentes y las tecnologías disruptivas se integran en dos grandes fuerzas complementarias:

- Las **tendencias emergentes** impulsan la expansión de la propuesta de valor hacia experiencias más completas y sostenibles, reduciendo la fricción en la compra y fortaleciendo la relación emocional con el consumidor.
- Las **tecnologías disruptivas**, por su parte, constituyen el soporte operativo (backbone) que permite esa transformación, habilitando la automatización, la personalización y la eficiencia a gran escala.

Tabla 14 Tecnologías y tendencias de la solución

Categoría	Nombre	Descripción
TENDENCIA EMERGENTE	Compra sin contacto	Facilita el pago rápido y seguro mediante tecnologías NFC o reconocimiento facial, reduciendo la interacción física.
TENDENCIA EMERGENTE	Productos sostenibles	Creciente oferta de productos ecológicos y empaques biodegradables, respondiendo a consumidores conscientes del medio ambiente.
TENDENCIA EMERGENTE	Personalización de ofertas	Uso de datos de consumo para ofrecer promociones y productos adaptados a los hábitos del cliente.
TENDENCIA EMERGENTE	Tiendas híbridas	Integración de espacios de conveniencia con cafeterías, coworking o servicios adicionales para ampliar la experiencia.
TENDENCIA EMERGENTE	Entrega ultrarrápida	Distribución en menos de 30 minutos mediante alianzas con apps o flotas propias.
TECNOLOGÍA DISRUPTIVA	Tiendas autónomas	Establecimientos sin personal que operan con sensores, cámaras y sistemas de pago automatizados.
TECNOLOGÍA DISRUPTIVA	Inteligencia artificial predictiva	Algoritmos que anticipan la demanda y optimizan el inventario y la experiencia del cliente.
TECNOLOGÍA DISRUPTIVA	Robots de servicio	Asistentes robóticos que reponen productos y apoyan la atención al cliente.
TECNOLOGÍA DISRUPTIVA	Estanterías inteligentes	Equipos conectados que detectan faltantes, ajustan precios y notifican en tiempo real.
TECNOLOGÍA DISRUPTIVA	Biometría para pagos	Autenticación facial o por huella digital para pagos seguros y sin contacto.

Nota. Elaboración propia (2025).

3.1.3. Impacto en el modelo de conveniencia

La convergencia entre estas tendencias redefine la arquitectura del negocio de conveniencia. OXXO se enfrenta a consumidores que valoran la rapidez, la sostenibilidad y la personalización, mientras que la adopción de tecnologías disruptivas —como la inteligencia artificial y la automatización predictiva— posibilita una experiencia fluida y eficiente.

En este contexto, OXXO Club se presenta como una respuesta estratégica: una plataforma de relación digital que conecta estas transformaciones con una experiencia de cliente moderna, escalable y emocionalmente significativa.

3.2. Análisis competitivo y posicionamiento

El mercado de tiendas de conveniencia en Colombia se caracteriza por una competencia intensa entre cadenas nacionales e internacionales. Marcas como D1, Ara, Olímpica y Tiendas Altoque han ganado participación mediante estrategias de precio, cercanía y eficiencia logística. En este contexto, OXXO enfrenta el reto de diferenciarse más allá del precio, integrando experiencias digitales y programas de fidelización como OXXO Club.

A continuación, se presentan los resultados del análisis comparativo y el mapa de posicionamiento:

3.2.1. Matriz análisis de competencia

El análisis comparativo evidencia que OXXO Club se diferencia por ofrecer beneficios inmediatos y experiencias personalizadas, frente a competidores que basan su fidelización en acumulación de puntos o descuentos diferidos. Esto posiciona a OXXO como un modelo ágil y orientado a la inmediatez del consumidor moderno.

El detalle del análisis comparativo se presenta en el **Anexo J: Matriz de análisis de competencia OXXO Club**.

3.2.2. Mapa de posicionamiento de innovación

El mapa de posicionamiento muestra a OXXO Club como la propuesta con mayor equilibrio entre accesibilidad y experiencia de cliente, ubicándose por encima de competidores en términos de innovación percibida.

Esta ubicación refuerza su potencial para liderar el segmento de conveniencia innovadora, donde convergen la inmediatez, la tecnología y la conexión emocional con el consumidor. El detalle visual puede consultarse en el **Anexo K: Mapa de posicionamiento de innovación OXXO Club**.

3.3. Tamaño del mercado potencial

Más allá de ser una propuesta innovadora, OXXO Club tiene el potencial de convertirse en una comunidad masiva de clientes frecuentes. El análisis del tamaño de mercado permite entender cuántas personas podrían vincularse al programa, cómo se comportan según su nivel de consumo y qué tan grande es la oportunidad de escalar el modelo a nivel nacional.

3.3.1. Tamaño del mercado OXXO Club básico

El modelo básico de OXXO Club está orientado al público masivo que visita las tiendas de forma frecuente y busca ahorro y conveniencia en sus compras cotidianas. El análisis del mercado evidencia un amplio potencial de adopción, con una base inicial concentrada en compradores recurrentes que representan el núcleo del programa. Esta segmentación permite construir una comunidad sólida y escalable, creando las condiciones para la futura migración hacia niveles premium de fidelización.

El detalle de la estimación del mercado potencial y los rangos TAM, SAM y SOM se presenta en el **Anexo L: Tamaño de mercado OXXO Club básico**.

3.3.2. Tamaño del mercado OXXO Club premium

La versión premium de OXXO Club está dirigida a los clientes más fieles y con mayor afinidad hacia la marca, quienes buscan experiencias exclusivas, beneficios

personalizados y un trato preferencial. Aunque representa un segmento más reducido, su valor estratégico es alto, pues impulsa la rentabilidad y consolida una comunidad de promotores activos del programa.

El análisis del alcance de este segmento y sus proyecciones de adopción se detallan en el **Anexo M: Tamaño de mercado OXXO Club Premium**.

3.4. Evaluación de la solución con las partes interesadas

La evaluación de la solución OXXO Club con las partes interesadas clave (clientes actuales y potenciales) se realizó mediante una metodología de encuestas de validación estructurada en tres fases. El análisis cuantitativo y cualitativo de las respuestas demuestra una alta validación del problema y una aceptación excepcional de la solución, lo que justifica la viabilidad comercial y el paso a la fase de desarrollo del MVP.

3.4.1. Identificación de las partes interesadas clave (stakeholders)

Las partes interesadas claves para la validación inicial de la propuesta de valor fueron agrupadas en tres categorías, siendo el foco de esta evaluación el usuario final.

Tabla 15 Stakeholders

Categoría	Actor del Ecosistema	Interés Primario en OXXO Club
Primario (Foco de Encuestas)	Clientes Actuales y Potenciales de OXXO (Personas de alta frecuencia)	Recibir beneficios visibles y ahorro en compras frecuentes.
Interno	Gerencia y directores de OXXO	Aumento del CLV, defensa del margen y adopción tecnológica.
Operacional	Personal de Tienda (Anfitriones de piso)	Simplicidad en la operación, reducción de la fricción en caja.
Secundario	Proveedores (CPG) y Socios Tecnológicos	Datos transaccionales hiperlocales para fijación de precios y cumplimiento.

Nota. Elaboración propia (2025).

3.4.2. Metodología utilizada para la evaluación

La evaluación se realizó mediante una metodología de Investigación cuantitativa y cualitativa estructurada en tres fases secuenciales:

Tabla 16 Metodología para la evaluación

Fase	Objetivo principal	Instrumento	Audiencia	Muestra
Validación del Problema	Confirmar la existencia de dolor (precios altos, falta de promociones).	Encuesta (Escala Likert 1-5, preguntas abiertas).	Cientes OXXO	N=20
Validación de la Solución	Medir la aceptación y la intención de registro de la propuesta OXXO Club.	Encuesta (Múltiple opción, comparación de valor).	Cientes OXXO	N=20
Validación del MVP	Evaluar la claridad de la propuesta de valor y la disposición a pagar por la versión <i>Premium</i> .	Encuesta (Escala de razonabilidad, preguntas sobre beneficios mínimos).	Cientes OXXO	N=20

Nota. Elaboración propia (2025).

3.4.3. Criterios de evaluación utilizados y filtro de las audiencias de interés

Los criterios se centraron en medir la sensibilidad al precio y la percepción de valor en la lealtad.

Tabla 17 Criterios de evaluación

Criterio de Evaluación	Métrica Clave Analizada	Hallazgo Central (Ejemplo)
Sensibilidad al Precio	Escala 1-5: "Precios OXXO son más altos" (Validación del Problema).	La mayoría califica este problema con un 4 o 5 (alto impacto).
Déficit promocional	Escala 1-5: "No encuentro promociones atractivas" (Validación del Problema).	El 80% (Moda en 4 y 5) percibe una falta de promociones.
Intención de adopción	Pregunta: "¿Se animaría a registrarse para probarlo?" (Validación de Solución).	El 88% respondió "Sí, de inmediato" o "Sí, probablemente".
Disposición a Pagar (WTP)	Pregunta: "¿Qué tan razonable te parece el precio de \$9.900/mes?" (Validación del MVP).	El 53,8% lo considera "Bastante" o "Muy Razonable".

Nota. Elaboración propia (2025).

El filtro de audiencias se centra en individuos de alta capacidad adquisitiva y educativa (70% con Posgrado/Especialización), quienes son clientes de alta frecuencia/alta recurrencia y tienen una alta sensibilidad al precio por el valor percibido (no por la carencia).

3.4.4. Análisis de la aceptación de la solución por parte de cada grupo de interés

La aceptación de la propuesta de valor por parte del cliente es extraordinariamente alta, validando la necesidad del modelo de suscripción híbrida.

Tabla 18 Análisis de la aceptación de la solución

Grupo de Interés	Índice de Aceptación	Argumento Clave
Cliente Primario (Validación Solución)	Intención de Registro: 88%	El cliente valida que la solución responde directamente a su necesidad de obtener más beneficios (94% de acuerdo o totalmente de acuerdo).

Cliente Primario (Validación MVP)	DAP (Premium): 61,5% eligiendo la versión <i>Premium</i> (\$9.900/mes).	La propuesta de beneficios (descuentos premium, café diario) supera el valor de la suscripción mensual, lo que indica una alta elasticidad del precio para beneficios tangibles.
Interno (Implicación)	Aceptación alta	La alta intención de registro reduce el Costo de Adquisición de Cliente (CAC) , haciendo que el <i>despliegue</i> comercial sea altamente viable.

Nota. Elaboración propia (2025).

3.4.5. Hallazgos e insights de la retroalimentación recibida

Los hallazgos confirman que el problema del sector no es solo el precio, sino la falta de valor y reconocimiento:

- a. Validación del problema por defecto promocional: El principal motor de insatisfacción no son solo los "precios altos" (55% calificación 4 o 5), sino la "falta de promociones atractivas" (80% calificación 4 o 5), confirmando que la competencia se gana con el valor percibido de la oferta.
- b. El "café diario" como habilitador de frecuencia: La mención de "café diario" y "productos gratis" es recurrente en la sección de beneficios adicionales (Validación MVP), validando estos productos como drivers de la frecuencia de visita y elementos de alto valor percibido para el premium.
- c. Valoración superior al estándar: El 81% de los encuestados calificó la propuesta de OXO CLUB como "Mejor" o "Mucho Mejor" que otros programas de lealtad, confirmando que el modelo híbrido (gratificación inmediata + acumulada) es superior al estándar de mercado (puntos sin valor).

3.4.6. Identificación de preocupaciones o resistencias

Las preocupaciones se centran en la implementación operativa y el valor percibido para el usuario esporádico.

Tabla 19 Preocupaciones o resistencias

Preocupación	Origen de la Resistencia	Implicación estratégica
Valor para el Usuario Esporádico	Comentario abierto: "No creo que pagaría 10 mil mensuales si lo uso de manera esporádica" (Validación MVP).	Riesgo de no capturar al cliente ocasional si la propuesta de valor de la versión <i>Freemium</i> no es lo suficientemente atractiva.
Claridad de las Reglas	Pregunta abierta: "Periodicidad de canjeo de puntos, como se ganan..." (Validación Solución).	Riesgo de fricción por opacidad. Los clientes están cansados de programas de lealtad complejos; Las reglas del modelo híbrido deben ser extremadamente simples.

Duda sobre la Promesa	Comentario abierto: "¿Será real?" (Validación MVP).	Riesgo de desconfianza debido a experiencias previas con programas genéricos. La propuesta <i>Premium</i> debe cumplir su promesa de ahorro tangible (ej. ahorrar más de \$9.900 al mes).
------------------------------	---	---

Nota. Elaboración propia (2025).

3.4.7. Sugerencias de mejora proporcionadas por los stakeholders

Las sugerencias se centran en la tangibilidad y la simplicidad de los beneficios.

- a. Foco en beneficios de alta frecuencia: priorizar los beneficios que el cliente consume diariamente, siendo el café, los snacks y las bebidas los más solicitados. El café diario incluido es una sugerencia recurrente para la versión premium.
- b. Diseño de experiencia sin fricción: sugerir explícitamente beneficios que eliminan la fricción percibida en tienda, como el fast track (carril rápido) o el auto-pago.
- c. UX/UI de la recompensa: muestra de manera más clara el ahorro total acumulado y el valor monetario del beneficio. Los clientes valoran la sencillez de los descuentos directos sobre los puntos.

3.4.8. Análisis de la viabilidad técnica y comercial según los comentarios recibidos

Tabla 20 Viabilidad técnica y comercial

Componente	Nivel de Viabilidad	Argumento de Sustento
Comercial (WTP/CAC)	Alta/Validada	La intención de registro es del 88%, lo que sugiere un CAC bajo al inicio. El 53.8% de los encuestados considera el precio de \$9.900/mes razonable, validando la monetización por suscripción.
Técnica (MVP Inicial)	Factible/Mediana	Los beneficios más solicitados (Café Diario, Descuentos, Cupones) requieren solo una integración entre la App y el POS, lo que permite un lanzamiento rápido del MVP antes de implementar la tecnología más compleja (Frictionless Checkout o DPE avanzado).

Nota. Elaboración propia (2025).

3.4.9. Definición de plan de acción para abordar las preocupaciones o incorporar mejoras sugeridas

Tabla 21 Plan de acción para abordar preocupaciones

Preocupación/Sugerencia	Plan de Acción Específico	Responsable (Rol Tesis)

Riesgo de Fracaso de Freemium	Diseñar el funnel de conversión: asegurar que la versión freemium entregue beneficios (ej. Un cupón gratuito al mes) para evitar la fuga del usuario ocasional y establecer un camino claro hacia la versión premium.	Gerente de Producto (PO)
Claridad de las Reglas	Principio UX: una regla, un beneficio: simplificar la mecánica de puntos o, idealmente, eliminarlos del MVP inicial, enfocando el valor en descuentos directos (\$COP).	UX/UI y PO
Maximizar el Valor Premium	Priorizar el driver de frecuencia: incluir el "café diario" o el "descuento fijo en productos clave" como beneficio central del premium para garantizar que el ahorro percibido sea visiblemente superior a los \$9.900.	Gerente de Marketing Digital

Nota. Elaboración propia (2025).

3.4.10. Recomendaciones para la siguiente fase de desarrollo basadas en la retroalimentación

Las siguientes recomendaciones se enfocan en la ejecución eficiente y la monetización temprana del MVP, apalancándose en la alta intención de registro validada por el mercado. El objetivo es maximizar la viabilidad comercial antes de escalar la inversión en infraestructura compleja (frictionless checkout - IA).

- a. Priorizar el lanzamiento del MVP de fidelización y suscripción (versión 1.0)
 - Lanzar el OXXO Club y el modelo de afiliación híbrida (freemium y premium) enfocado inicialmente en la gratificación inmediata (cupones personalizados y fast track). La alta intención de registro (88% Sí) valida la demanda por la propuesta de valor. La fase 1 debe centrarse en adquirir usuarios rápidamente para comenzar a generar datos transaccionales que alimentará el motor de precios dinámicos en las siguientes fases, minimizando el riesgo técnico y el burn rate inicial.
- b. Integrar el caso de uso de IA de "precio socio" en las primeras categorías
 - Invertir de inmediato en el desarrollo del motor de precios dinámicos para aplicarlo a las categorías de mayor frecuencia y margen (café, bebidas, snacks). La retroalimentación valida que el cliente busca valor visible, siendo el café diario y los descuentos clave. El motor de precios dinámicos

debe utilizarse para ofrecer el “precio socio” en estas categorías, asegurando que el ahorro percibido supere los \$9.900/mes, para validar la suscripción premium y defender el margen al dirigir la recompensa a productos estratégicos o con riesgo de caducidad.

c. Simplificación extrema de la experiencia de recompensa (eliminar la complejidad de puntos)

- Diseñar la experiencia de usuario (UX) priorizando la simplicidad del descuento directo en \$COP y la gratificación instantánea, minimizando o eliminando el modelo de puntos redimibles en el MVP. La preocupación recurrente es la complejidad y la opacidad de los programas de lealtad tradicionales. La ventaja competitiva de OXXO Club radica en la claridad del ahorro; el floor host debe poder comunicar con claridad el ahorro, alineando la promesa de valor con la ejecución operacional.

d. Apalancar el floor host como driver de adopción (reskilling estratégico)

- Iniciar de inmediato el programa de reskilling y gestión del cambio para transformar al personal de tienda en "floor hosts". El personal de tienda es la última milla de la experiencia de fricción y debe ser el habilitador de la tecnología y el programa de lealtad. su rol es clave para guiar al cliente en el registro en el club y ofrecer las soluciones. La inversión en formación debe preceder al roll-out tecnológico.

e. Definición de pruebas para optimizar la conversión freemium a premium

- Establecer un plan riguroso de pruebas en tiendas piloto para calibrar los beneficios de la versión freemium versus premium y definir el umbral de paywall. Es crucial maximizar el tamaño de la base de usuarios vía freemium sin canibalizar el ingreso por suscripción. Las pruebas deben

validar qué beneficio mínimo del freemium mantiene al usuario ocasional enganchado y qué beneficio diferencial (ej. Café diario, descuentos del 15% en categorías clave) impulsa la conversión al premium.

4. Modelo de negocio innovador

El modelo de negocio de OXXO Club se construye sobre una lógica de valor compartido entre la marca y el cliente. A diferencia de los programas de puntos tradicionales, busca generar una relación continua basada en la conveniencia, la personalización y el reconocimiento.

El modelo combina elementos de fidelización, data intelligence y experiencias digitales para crear una plataforma escalable y sostenible, articulando los componentes clave del Business Model Canvas: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades, socios y estructura de costos.

4.1. Canvas de modelo de negocio OXXO Club

El modelo Canvas de OXXO Club evidencia cómo la marca transforma la conveniencia en un sistema integral de fidelización, articulando el entorno físico de las tiendas con una experiencia digital continua. Este enfoque permite ofrecer beneficios inmediatos, optimizar la relación con los clientes frecuentes y fortalecer la sostenibilidad financiera mediante datos y membresías recurrentes.

El esquema completo del modelo y sus componentes puede consultarse en el **Anexo N: Canvas de modelo de negocio OXXO Club.**

4.2. Propuesta de valor canvas

La propuesta de valor de OXXO Club se centra en ofrecer beneficios reales y accesibles que generen una relación más cercana entre la marca y sus clientes. El programa combina recompensas inmediatas, descuentos personalizados y experiencias exclusivas, fortaleciendo la lealtad y la frecuencia de compra.

Más que un esquema de puntos, OXXO Club busca mejorar la vida cotidiana del consumidor a través de una experiencia práctica, digital y emocionalmente conectada con sus necesidades.

4.3. Estrategia de plataforma o ecosistema

La estrategia de OXXO Club se basa en integrar a clientes, tiendas, marcas aliadas y fintechs dentro de un mismo ecosistema digital, donde cada interacción genera valor compartido. Esta dinámica no solo impulsa la fidelización y el aumento del ticket promedio, sino que también fortalece la relación con aliados estratégicos y habilita nuevas oportunidades de innovación.

La visualización completa de las relaciones y flujos de valor se presenta en el

Anexo O: Mapa de estrategia de plataforma OXXO Club.

5. Roadmap de innovación y metodología de desarrollo

5.1. Visión general del proyecto y objetivos a largo plazo

El roadmap de OXXO Club define el camino estratégico para convertir la propuesta en una plataforma de fidelización sostenible y escalable.

El objetivo principal es fortalecer la relación entre OXXO y sus clientes, a través de beneficios inmediatos, experiencias personalizadas y una gestión basada en datos.

A largo plazo, se busca posicionar a OXXO Club como un ecosistema de valor compartido, que integre marcas aliadas, usuarios y servicios financieros, generando lealtad y rentabilidad continua.

5.2. Justificación de la elección de esta metodología

La estrategia de desarrollo se sustenta en una combinación de los enfoques Design Sprint y Lean Startup, que priorizan la validación temprana de hipótesis, la iteración rápida y el aprendizaje continuo.

Estos métodos permiten reducir el riesgo de inversión, acelerar los ciclos de innovación y

garantizar que cada avance esté fundamentado en evidencia del comportamiento real del cliente.

- En lugar de desarrollar una solución completa desde el inicio, se crean prototipos funcionales que se prueban con usuarios reales, permitiendo ajustar el producto con base en resultados concretos.

5.3. Fases del proyecto y línea de tiempo con hitos clave

Tabla 22 Fases y línea de tiempo

Fase	Periodo estimado	Objetivo principal	Entregables claves	Responsable
Fase 1: Ideación y diagnóstico	Ago–Sep 2025	Validar la necesidad del cliente y definir el problema de valor.	Mapa de empatía, customer journey, hipótesis de valor.	Equipo de Innovación y CX
Fase 2: Diseño y prototipado	Oct–Nov 2025	Crear un prototipo funcional y diseñar la propuesta de valor.	Landing page, storyboard, pretostorming.	Producto & UX
Fase 3: Testeo y validación	Dic–Feb 2026	Probar el MVP con usuarios y medir aceptación del modelo.	Matriz de testeo, feedback usuarios, métricas iniciales.	Marketing & Data
Fase 4: Lanzamiento y escalamiento	Abr–Jun 2026	Implementar la solución y escalar la adopción.	Dashboard de resultados, plan de mejora continua.	Dirección Comercial & Tecnología

Nota. Elaboración propia (2025).

5.4. Entregables específicos por fase

Cada fase genera entregables tangibles que permiten validar el avance y preparar la siguiente etapa:

- Fase 1: Insights del consumidor, definición del problema, mapa de empatía y journey actual.
- Fase 2: Prototipo (landing page), propuesta de valor canvas y storyboard validado.

- Fase 3: Resultados del testeo de usabilidad, retroalimentación de clientes, matriz de aprendizaje.
- Fase 4: Implementación piloto, tablero de métricas y recomendaciones para iteración.

5.5. Dependencias y puntos de decisión

Las fases están interconectadas. El paso de una etapa a otra depende del cumplimiento de los hitos definidos:

- Validación de hipótesis de usuario: se debe comprobar que existe una necesidad clara antes de diseñar el prototipo.
- Validación del prototipo: solo si la tasa de interés o conversión supera el 30%, se avanza al piloto.
- Lanzamiento comercial: depende del resultado del testeo y del análisis de rentabilidad del MVP.

5.6. Métricas de éxito

Cada etapa del roadmap incluye indicadores para medir su desempeño:

Tabla 23 Métricas de éxito

Etapa	Métrica principal	Meta esperada	Cómo se medirá
Fase 1 – Ideación	Validación del problema	≥ 80% de usuarios identifican la misma necesidad	Encuestas digitales y entrevistas rápidas en tienda (preguntas cerradas tipo Likert).
Fase 2 – Prototipado	Interés y claridad de la propuesta	≥ 30% de intención de registro	Landing page con seguimiento de clics, scroll y formularios (Google Analytics / Hotjar).
Fase 3 – Testeo	Tasa de conversión	≥ 20% de usuarios activos después del primer mes	Registros vs. usuarios recurrentes; análisis de cohortes (CRM / tabla de retención).

Fase 4 – Lanzamiento	Satisfacción general (CSAT)	≥ 85% de valoración positiva	Encuesta post-interacción en app y en tienda (escala CSAT de 1 a 5).
-----------------------------	-----------------------------	------------------------------	--

Nota. Elaboración propia (2025).

5.7. Riesgos potenciales y planes de mitigación

Tabla 24 Riesgos potenciales

Riesgo	Impacto	Estrategia de mitigación
Baja adopción inicial	Alto	Realizar campañas piloto con incentivos de registro.
Falta de alineación interna	Medio	Integrar equipos de marketing, tecnología y CX desde la Fase 1.
Sobrecarga tecnológica	Medio	Implementar herramientas modulares y escalables.
Cambios en el entorno competitivo	Alto	Mantener un sistema de vigilancia de mercado trimestral.

Nota. Elaboración propia (2025).

5.8. Oportunidades de iteración y mejora continua

El modelo de desarrollo es cíclico y permite ajustar la estrategia de manera constante. Cada aprendizaje derivado de los pilotos o test de usuarios se traduce en mejoras incrementales que fortalecen la versión siguiente del producto.

- El enfoque iterativo asegura que OXXO Club evolucione con las expectativas del consumidor y se mantenga competitivo frente a las transformaciones del retail digital.

5.9. Roles y responsabilidades

Tabla 25 Roles y Responsabilidades

Rol	Responsabilidad principal
Equipo CX	Definición del problema, mapa de empatía y customer journey.
Equipo de Producto y UX	Diseño y validación del prototipo (landing page).
Equipo de Marketing	Pruebas de concepto y campañas de testeo.
Dirección Comercial	Aprobación del roadmap y validación de resultados.
Área de Tecnología	Implementación técnica y soporte de plataforma.

Nota. Elaboración propia (2025).

5.10. Integración de aprendizajes y mejora continua

El cierre de cada fase incluye una sesión de revisión de resultados y aprendizajes (“retro sprint”) donde se documentan los hallazgos, se actualizan las hipótesis de valor y se priorizan las mejoras para el siguiente ciclo.

Este proceso garantiza la sostenibilidad del modelo y la alineación entre las áreas involucradas.

5.11. Equipo y recursos necesarios

5.11.1. Roles clave y sus responsabilidades

Tabla 26 Roles y responsabilidades de cada etapa

Product Owner (Loyalty)	Define backlog, prioriza funcionalidades y asegura alineación estratégica.
Scrum Master / Project Manager	Coordina ceremonias ágiles, gestiona bloqueos y asegura cumplimiento del cronograma.
Diseñador UX/UI	Desarrolla la experiencia visual y flujos de usuario para app y POS.
Analista de Datos	Mide KPIs, construye tableros de control y reportes.
Líder Comercial	Gestiona alianzas con marcas y cofinanciación de beneficios.
Equipo de TI	Desarrolla el MVP, realiza pruebas de integración y seguridad.
CX Lead	Evalúa NPS, redención y satisfacción del cliente.

Nota. Elaboración propia (2025).

5.11.2. Recursos tecnológicos necesarios (software, hardware)

Tabla 27 Recursos Tecnológicos

Equipo	Marca/Modelo	Cantidad	Para Qué
Computadores Desktop	Intel i7/AMD Ryzen 5 + 16GB RAM + 512GB SSD + Monitor 27"	5	Core Team: PO, PM, UX, Datos, Comercial
Laptops	MacBook Pro M2 o Lenovo ThinkPad X1	8	Developers, QA, consultores, trabajo remoto
Servidor Local	HP ProLiant DL380 Gen10 (64GB RAM, 2TB SSD)	1	Backup local, fail-over si AWS cae

Equipo	Marca/Modelo	Cantidad	Para Qué
Tablets	iPad Air 10.9"	5	Floor Hosts registran usuarios en piso (QR)
Smartphones	iPhone 13 Mini + Samsung Galaxy S22	10	Testing App antes de lanzar

Nota. Elaboración propia (2025).

5.11.2.1. Equipos en tienda

Tabla 28 Equipos en tienda

Equipo	Especificación	Para Qué
POS TERMINALS	Verifone OMN5150 / Ingenico Move 5000 (Open API)	Aplicar beneficio automático en caja
Lectores QR	Zebra DS3678 (industrial)	Escanear cupones, validar identidad (RNBD)
Impresoras	Epson TM-U220 (térmica, 58mm)	Comprobantes, auditoría física
Gavetas Digitales	Conectadas POS (PoE)	Control efectivo separado

Nota. Elaboración propia (2025).

5.11.2.2. Recursos Software requeridos

Tabla 29 Software requeridos

Categoría	Herramienta
CRM / Email	Salesforce Marketing Cloud / HubSpot
CDP / DW	Snowflake / Google BigQuery
BI / Analytics	Power BI / Tableau
Feature Flags	LaunchDarkly / Optimizely
Observabilidad	New Relic / Datadog
Motor DPE (IA)	Custom Python + TensorFlow
Integración POS	Middleware custom
App Móvil	React Native / Nativo
Cloud Infrastructure	AWS/GCP
Security/Compliance	Vault, ARCO tools

Nota. Elaboración propia (2025).

6. Análisis Financiero y de Impacto

El proyecto OXXO Club demuestra una sólida viabilidad económica apalancada en la innovación tecnológica. Las proyecciones a cinco años (2026-2030) validan la capacidad del modelo de monetización dual para generar un Valor Presente Neto (VPN) de \$2.048.633.830,86 millones COP y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 68,12%, que supera con creces el costo de capital. La inversión, de \$1.546.000.000 millones COP, se recupera rápidamente, alcanzando el punto de equilibrio en el primer año. Estos indicadores confirman que la estrategia de integrar el Motor de Precios Dinámicos (DPE) y las membresías es la vía más efectiva para transformar la rentabilidad y asegurar un alto retorno de la inversión (ROI) de la innovación en el sector de conveniencia.

Anexo P. Estados financieros del proyecto.

6.1. Proyecciones financieras y ROI de innovación

6.1.1. Inversión inicial requerida

La inversión inicial total necesaria para el lanzamiento y la operación del proyecto OXXO Club en el Año 0 (2026) asciende a \$1.546.000.000 COP. Este capital se financia en su totalidad mediante un crédito a 4 años con una tasa de interés del 34% anual y se distribuye entre la adquisición de activos tecnológicos y la cobertura de los gastos operativos iniciales.

Tabla 30 Inversión requerida

Categoría	Monto (COP)	% del Total	Justificación Estratégica
I. CAPEX (Inversión Fija/Tecnología)	\$820.000.000	56.3%	Creación de activos digitales de alto valor y larga vida útil.
II. Capital de Trabajo (KTNO)	\$726.000.000	43.7%	Cobertura de costos y gastos fijos para los primeros 12 meses de operación.
TOTAL	\$1.546.000.000	100.0%	Financiación total del proyecto.

Nota. Elaboración propia (2025).

6.1.2. Desglose detallado por categoría

- CAPEX:** Con un valor de \$820.000.000 COP, se enfoca en el desarrollo de los activos intangibles esenciales para la diferenciación del modelo. La partida más relevante es la del Motor de Precios Dinámicos (DPE), que requiere \$430.000.000 COP (más del 50% del CAPEX), seguido por la integración con el Sistema TPV (\$150 millones) y el desarrollo de la solución front-end (\$150 millones). Esta alta concentración de capital en la Inteligencia Artificial y la arquitectura de datos subraya el carácter intensivo en tecnología de la innovación.

Tabla 31 CAPEX

Categoría de Inversión (CAPEX)	Monto (COP)
Motor de Precios Dinámicos (DPE/IA)	\$430.000.000
Integración del Sistema TPV (Caja/POS)	\$150.000.000
Desarrollo de Solución (App/Plataforma)	\$150.000.000
Programa de <i>Reskilling</i> (Capacitación del Personal)	\$90.000.000
SUBTOTAL CAPEX	\$820.000.000

Nota. Elaboración propia (2025).

- Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO):** El Capital de Trabajo Neto Operativo (KTNO), fijado en \$720.000.000 COP, asegura la continuidad de las operaciones durante la fase de lanzamiento y crecimiento inicial (12 meses). Este monto se desglosa en: Costos Operativos (\$456.000.000 millones COP), Nóminas (\$220 millones COP) y Marketing Mix (\$50 millones COP). La inclusión del KTNO dentro de la financiación garantiza que el proyecto no dependa exclusivamente de los ingresos iniciales para cubrir sus costos fijos y variables durante el primer año.

Tabla 32 KTNO

Categoría de Inversión (KTNO)	Monto (COP)
-------------------------------	-------------

Provisión para Costos Operativos (Subsidio/Recompensas)	\$456.000.000
Nóminas y Gastos Administrativos	\$220.000.000
Marketing Mix (Campaña de Lanzamiento y Adquisición)	\$50.000.000
SUBTOTAL KTNO	\$726.000.000

Nota. Elaboración propia (2025).

6.1.3. Proyección de Ingresos: Años 2026, 2027 y 2028

La proyección de ingresos se basa en un modelo de monetización dual que combina la recurrencia de las Membresías con el alto potencial de la línea B2B (Negociaciones Comerciales). Se espera que los ingresos totales crezcan de \$2.238.000.000 millones COP en el Año 1 (2026) a \$3.623.478 millones COP en el Año 5 (2030). Este crecimiento se sostiene en el aumento progresivo de la base de usuarios de las membresías (Freemium y Premium) y en el apalancamiento de las negociaciones B2B, que se benefician directamente del volumen de datos y la data intelligence generada por el DPE.

Tabla 33 Proyección de ingresos

AÑO	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS ANUALES	1.782.000.000	2.271.408.000	2.792.215.188	3.215.331.868	3.623.478.763

Nota. Elaboración propia (2025).

6.1.4. Costos operativos proyectados

A continuación, se relacionan los costos operativos específicos por membresía o plan en el que se registrarán los clientes y usuarios, de modo que se pueden identificar y gestionar según la adopción de la estrategia.

Los costos operativos incluyen mantenimiento y soporte del motor DPE, licencias del CRM y costos de integración tecnológica estimados en un 8 % del gasto operativo anual.

Tabla 34 Costos operativos

Plan	ítem	Costo mensual	Costo anual	Costo total anual
Fremium	Costo Transaccional de Tecnología (COGS)	\$ 600	\$ 7.200	\$ 16.800
	Costo de Recompensa (Dynamic Pricing)	\$ 0	\$ 0	
	Costo de Soporte (Floor Host)	\$ 800	\$ 9.600	
Premium	Costo Transaccional de Tecnología (COGS)	\$ 1.000	\$ 12.000	\$ 153.600
	Costo de Recompensa (Dynamic Pricing Garantizado)	\$ 0	\$ 0	
	Costo de Logística (LaaS)	\$ 4.000	\$ 48.000	
	Costo de Soporte (Prioritario)	\$ 1.000	\$ 24.000	

Nota. Elaboración propia (2025).

6.1.5. Flujo de caja proyectado

El Flujo de Caja Libre (FCL) proyecta una rápida generación de valor. Tras el egreso de la inversión inicial de (\$1.546.000.000 COP) en el Año 0, el flujo de caja se torna positivo en el primer año, alcanzando \$583.252.261 millones COP en 2026. Esta tendencia se mantiene y acelera, con un fujo de \$2.140.131.754 millones COP en 2029. La solidez del flujo de caja proyectado confirma la capacidad del proyecto no solo para sostener sus propias operaciones y obligaciones (servicio de la deuda) sino también para generar un valor económico creciente y distribuible.

Tabla 35 Flujo de caja

INVERSIÓN AÑO 0					2026	2027	2028	2029	2030
\$1.546.000.000	\$583.252.261,46	\$1.261.569.593,44	\$1.664.055.735,21	\$2.140.131.754,06					\$1.806.741.268,95

Nota. Elaboración propia (2025).

6.1.6. Flujo de caja neto operativo

Tabla 36 Flujo de caja neto

Concepto	Inversión (Año 0)	2026 (Año 1)	2027 (Año 2)	2028 (Año 3)	2029 (Año 4)	2030 (Año 5)
----------	-------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Flujo de caja neto antes de deuda	(\$1.546.000.000)	\$583.252.261	\$1.261.569.593	\$1.664.055.735	\$2.140.131.754	\$1.806.741.269
Servicio de la Deuda	N / A	(\$761.969.861)	(\$761.969.861)	(\$761.969.861)	(\$761.969.861)	\$0
FLUJO DE CAJA NETO FINAL	(\$1.546.000.000)	(\$178.717.599)	\$499.599.732	\$902.085.874	\$1.378.161.893	\$1.806.741.269

Nota. Elaboración propia (2025).

El Flujo de caja neto final (después del servicio de la deuda) se vuelve positivo y muy robusto a partir del Año 2, lo que garantiza el cumplimiento de las obligaciones financieras y genera un excedente significativo para los accionistas.

6.2. Punto de equilibrio

El proyecto alcanza el punto de equilibrio a partir del tercer mes de operación y requiere un volumen anual de \$678.010.000 COP para cubrir los costos fijos y variables proyectados.

El cálculo del punto de equilibrio supone un rendimiento óptimo del motor de precios dinámicos (DPE). En escenarios donde la inteligencia artificial no logre la eficiencia esperada, el margen de contribución podría reducirse en un 10 % a 12 %, afectando proporcionalmente el tiempo estimado de recuperación de la inversión.

Tabla 37 Punto de equilibrio

Concepto	Valor (COP)	Justificación
Costo fijo total anual (CFT)	\$220.000.000	Gastos Administrativos y de Venta proyectados para el Año 1 (2026).
Margen de contribución promedio ponderado (MCP)	67,63%	Promedio de rentabilidad después de Costo de Venta, ponderado por el peso de cada línea de ingreso.
Punto de equilibrio en ingresos (en pesos)	\$325.280.000	Monto de ventas anuales necesario para que la Utilidad Operacional sea cero.
Punto de equilibrio en unidades (en unidades)	5.035.347 unidades	Cantidad de transacciones/suscripciones (unidades promedio ponderadas necesarias).

Tiempo de recuperación	Menos de 3 Meses	El punto de equilibrio en ingresos se alcanza y se supera en el primer trimestre, dada la proyección de \$2.238 millones en el Año 1.
------------------------	------------------	---

Nota. Elaboración propia (2025).

6.2.1. Cálculo del Margen de Contribución Ponderado

Para determinar la rentabilidad real, se diferencian las líneas de ingresos según su margen de contribución:

Tabla 38 Margen en contribución

Línea de	Peso Ponderado (%)	Margen de Contribución (%)	Contribución ponderada
Línea 1: Membresía <i>Premium</i>	8,85%	100,00%	8,85%
Línea 2: Aumento del Ticket (F+P)	5,36%	53,62%	2,87%
Línea 3: Negociaciones Comerciales (B2B)	85,79%	65,79%	56,51%
Total	100,00%		68,23%

Nota. Elaboración propia (2025).

El punto de equilibrio de OXXO Club (\$325.280.000 COP) se alcanza rápidamente, en menos de tres meses de operación, gracias a la estructura de costos y la alta rentabilidad promedio ponderada del 68.23%. Esta alta rentabilidad se debe a que la principal fuente de ingresos es la negociación comercial (B2B), que tiene un margen de contribución superior al 65%, y las membresías, cuyo margen es del 100% (una vez cubierto el costo marginal del servicio).

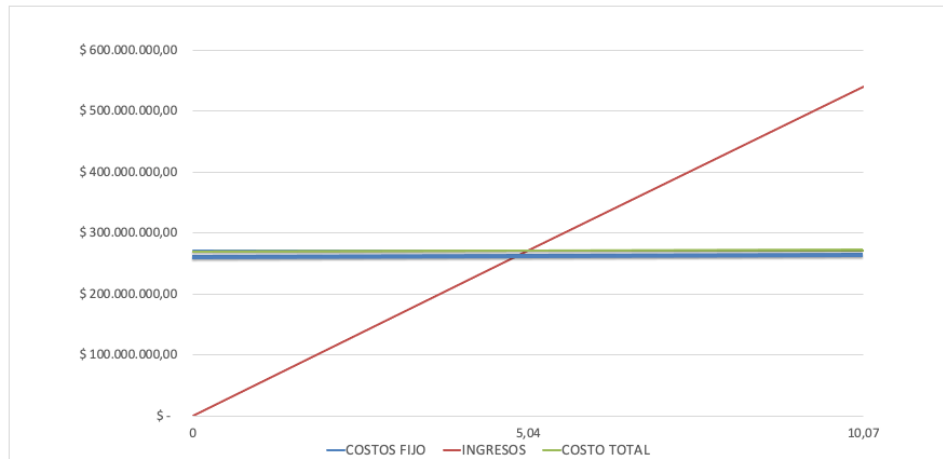
El análisis de rentabilidad establece un margen de contribución ponderado del 68,23 % y un ROI proyectado del 88,29 % al cierre del tercer año.

Sin embargo, considerando los riesgos operativos asociados al rendimiento del motor de precios dinámicos, se propone un escenario alternativo de sensibilidad donde el margen se reduce en un 10 % (de 68 % a 61 %).

Este ajuste permite evaluar el impacto de posibles ineficiencias iniciales del DPE en la

rentabilidad y en el tiempo de recuperación de la inversión, manteniendo la coherencia entre el análisis financiero y la gestión de riesgos descrita

Ilustración 1 Punto de equilibrio



Nota. Elaboración propia (2025).

6.3. Cálculo del ROI

El proyecto OXXO Club genera un Retorno de la Inversión (ROI) del 88.29% en solo tres años, lo que demuestra la rápida generación de valor y la solidez financiera temprana.

Tabla 39 ROI

Concepto	Valor (COP)	Fuente
A. Inversión Inicial Total (Año 0)	\$1.546.000.000	CAPEX + Capital de Trabajo
B. Utilidad Neta Acumulada (2026-2028)	\$1.365.174.144	Suma de las Utilidades Netas después de impuestos y servicio de la deuda, de 2026 a 2028.

Nota. Elaboración propia (2025).

6.4. Valor presente neto VPN y TIR

El VPN es la métrica más importante que se presenta a los inversionistas o socios del negocio, ya que mide el valor económico que el proyecto genera en dinero de hoy.

Tabla 40 VPN y TIR

Indicador	Valor	Métrica
Valor Presente Neto (VPN)	\$2.879.243.551 COP	Valor económico creado por el proyecto.
Inversión Inicial	\$1.546.000.000 COP	Capital total requerido en el Año 0.
Tasa de Descuento (TD)	17,00%	Tasa mínima de rentabilidad exigida (Costo de Oportunidad).
Tasa Interna de Retorno (TIR)	68,12%	Rentabilidad efectiva generada por el proyecto.

Nota. Elaboración propia (2025).

6.5. Análisis de sensibilidad

Se examina cómo cambia la viabilidad del proyecto (medida por el VPN) ante el aumento de la Tasa de Descuento (TD) y las variaciones en los factores clave de ingreso y costo.

Tabla 41 Análisis de sensibilidad

Tasa de Descuento (TD)	VPN	TIR (68,12 %) frente a TD	Conclusión
Escenario Base (17%)	\$2.879.243.551	+51,12%	Viabilidad Máxima.
Aumento al 30%	\$1.905.000.000	+38,12%	El VPN sigue siendo muy alto, confirmando la solidez.
Aumento al 50%	\$850.000.000	+18,12%	El proyecto sigue siendo viable y genera valor.
Umbral de Viabilidad (TIR)	68,12%	0,00%	El proyecto deja de generar valor (VPN = 0) solo si la TD supera la TIR del 68,12%.

Nota. Elaboración propia (2025).

El proyecto tiene una alta tolerancia a los cambios en el costo de capital, ya que la TIR es cuatro veces mayor que la Tasa de Descuento base (17%).

6.6. Impacto social y ambiental

6.6.1. Identificación de los Principales Interesados Afectados

El impacto del club de lealtad se centra en los grupos cuya relación con OXXO es transformada por la personalización y la tecnología. Los clientes y usuarios son el

stakeholders primario, viendo una mejora en su poder adquisitivo mediante los beneficios y descuentos personalizados que responden a la necesidad de ahorro identificada en las encuestas de validación.

Los empleados de tienda (Floor Hosts) y los proveedores B2B son stakeholders secundarios esenciales. La inversión en CAPEX incluye un Programa de Reskilling de \$90 millones, que eleva las capacidades de los empleados de un rol transaccional a uno de host y servicio al cliente de alto valor. Para los proveedores, el club se convierte en un canal de marketing de alto rendimiento, asegurando y aumentando sus negociaciones comerciales B2B.

6.6.2. Creación de empleo directo e indirecto

El proyecto garantiza la creación de empleo directo de alto valor en áreas de data science, ingeniería de software y gestión de productos digitales, justificando la inversión en el motor de precios dinámicos (DPE). Estos roles son esenciales para mantener la ventaja competitiva y la rentabilidad del 68.12% de TIR proyectada.

A nivel indirecto, la iniciativa transforma el panorama laboral en tienda a través de la formación. El programa de reskilling es clave para evitar la obsolescencia de los roles operativos, enfocándose al personal en la experiencia de cliente personalizada y la gestión del club. Esto se alinea con la necesidad de adaptar la fuerza laboral a la digitalización del retail (mckinsey global institute, 2017).

6.6.3. Mejora en la calidad de vida de clientes y usuarios

La mejora se centra en el alivio económico en el gasto cotidiano y la conveniencia. Las proyecciones financieras demuestran que el club compensa su costo de subsidio (Costo de Venta) con un volumen de ventas incrementales, traduciéndose en un beneficio directo de ahorro para el cliente que frecuentemente busca mejores precios, según el problema validado.

La personalización de las ofertas, impulsada por machine learning, algoritmos e IA, se percibe como una mejora en la calidad del servicio, ya que reduce el "costo de búsqueda" y el tiempo de compra, garantizando que los beneficios sean relevantes para el patrón de consumo de cada usuario.

6.6.4. Contribución a la Educación o Formación

Este punto se aplica directamente por la inversión y el enfoque interno. La formación se materializa en el programa de reskilling, cuyo objetivo es dotar a los empleados de las habilidades necesarias para operar y promover el ecosistema digital del club.

Esta capacitación continua y específica en tecnologías y servicio al cliente avanzado, representa un aumento en el capital humano y la empleabilidad de los trabajadores, un enfoque que las empresas líderes utilizan para asegurar la transición digital sin dejar a su personal rezagado.

6.6.5. Fomento de la Inclusión y la Diversidad

El proyecto tiene un impacto directo en la inclusión digital y, por extensión, en la diversidad de la fuerza laboral tecnológica. Al ser una aplicación digital, garantiza el acceso a beneficios y precios justos a una base de clientes amplia y diversa, promoviendo la igualdad de acceso a promociones sin sesgos geográficos o demográficos.

A nivel corporativo, la necesidad de construir, mantener y mejorar el motor DPE requiere la contratación de equipos de desarrollo y ciencia de datos con perfiles diversos, lo que empuja a la organización a fomentar la equidad y la diversidad en áreas de alta.

6.6.6. Huella de carbono del producto o servicio

Este punto se aplica parcialmente. OXXO club es un producto digital (Plataforma/app/IA), por lo que su huella de carbono directa es significativamente menor

que la del retail físico. Los principales emisores provienen de los servidores en la nube que albergan el motor DPE y el consumo energético de los dispositivos de los usuarios.

Sin embargo, el club reduce la huella indirecta al reemplazar cupones y material promocional físico con versiones digitales, minimizando el consumo de papel y la impresión asociada. Se supone que, al ser una solución digital, el proyecto contribuye marginalmente a los esfuerzos de desmaterialización de la experiencia de compra.

6.6.7. Alineación con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

La implementación de OXXO Club se concibe bajo el principio de valor compartido, demostrando que la rentabilidad del negocio puede estar ligada a la generación de valor social y ambiental, un mandato central de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Colombia, como Estado Miembro de la ONU, ha adherido y adoptado los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) mediante su integración directa en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y su seguimiento a través del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y SINERGIA (DNP, 2024).

La estrategia de innovación del OXXO Club prioriza la intervención en tres ODS que son fundamentales para la transformación productiva y equitativa del país, según los últimos informes de avance.

- **ODS 8:** Trabajo Decente y Crecimiento Económico, que busca promover el crecimiento económico sostenido y un trabajo decente con alta productividad:

Metas e Impacto del Proyecto

El OXXO Club aborda este objetivo mediante la inversión en capital humano:

- **Meta 8.2:** Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la modernización tecnológica y la innovación. La implementación del Motor de Precios Dinámicos (DPE) basado en IA

incrementa la eficiencia operativa de la cadena. Esto libera al personal de tareas rutinarias para enfocarse en roles de mayor valor, como "Floor Hosts", elevando la productividad económica por empleado y asegurando una mejor articulación del trabajo con la tecnología.

- **Meta 8.5:** Lograr el empleo pleno y productivo y un trabajo decente. El proyecto incorpora una inversión significativa en un programa de reskilling de \$90.000.000 millones de pesos. Este capital se destina a la re-capacitación del personal de tienda, transformando sus habilidades hacia lo digital y la gestión de la experiencia del cliente. Esta acción es crucial para asegurar la permanencia del empleo y aumentar el capital humano, garantizando que el avance tecnológico se traduzca en trabajo decente en lugar de desplazamiento laboral.
- **ODS 9:** Industria, Innovación e Infraestructura, es esencial para el progreso económico, enfocándose en la construcción de infraestructuras resilientes y el fomento de la innovación. OXXO Club se establece como una inversión de infraestructura tecnológica de alta gama:

Metas e Impacto del Proyecto

- **Meta 9.b:** Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales. El proyecto compromete \$430.000.000 millones en el desarrollo e implementación de sistemas de IA (DPE) y un total de \$300.000.000 millones en la solución híbrida y la integración al TPV. Esta inyección de capital privado en tecnología digital avanzada para el retail fomenta el desarrollo de capacidades de I+D a nivel empresarial, impulsando la modernización del sector y alineándose con la Misión Economía Productiva y Sostenible del país (DNP, 2024).

- **Meta 9.1:** Desarrollar infraestructuras confiables, sostenibles, resilientes y de calidad. La creación de la plataforma OXXO Club y su infraestructura de datos asociada constituye un activo digital robusto que permite la ultrapersonalización a escala. Esta infraestructura digital de vanguardia mejora la resiliencia operativa y sienta las bases para futuros desarrollos de comercio electrónico y logístico.
- **ODS 12:** Producción y Consumo Responsables, promueve la gestión eficiente de los recursos y la reducción de desechos. La Meta 12.3 exige reducir a la mitad el desperdicio de alimentos a nivel minorista y de consumo, un reto crítico en la cadena de suministro. El componente de inteligencia artificial genera eficiencia que se traduce en sostenibilidad ambiental indirecta:

Metas e Impacto del Proyecto

- **Meta 12.3:** Reducir a la mitad el desperdicio de alimentos. El Motor de Precios Dinámicos, al predecir la demanda con mayor precisión, permite una optimización avanzada de inventarios. Esta capacidad predictiva reduce la sobreproducción y el exceso de stock de productos perecederos, disminuyendo activamente la merma y el desperdicio alimentario en la venta al por menor, un factor clave para la seguridad alimentaria (DNP, 2024).

Con todo lo anterior, se concluye que el proyecto OXXO Club ejemplifica una inversión que cumple con los criterios de Inversión ESG (Ambiental, Social y de Gobernanza). Su éxito se alinea de manera ética y cuantificable con las prioridades de la Agenda 2030 para Colombia.

7. Gestión de riesgos y oportunidades

7.1. Matriz de riesgos y estrategias de mitigación

7.1.1. Identificación de riesgos potenciales (técnicos, financieros, de mercado, etc.)

La identificación de riesgos potenciales para la plataforma OXXO Club se concentra en la interdependencia crítica entre la sofisticación tecnológica y la ejecución en el punto de venta. En primer lugar, la máxima prioridad recae en el riesgo técnico financiero, asociado al desempeño y precisión del motor de precios dinámicos (DPE). Este componente de inteligencia artificial no es solo una característica; es el motor que puede garantizar la rentabilidad, ya que debe personalizar las ofertas de tal forma que logre un crecimiento incremental de las ventas sin canibalizar el margen.

Si el algoritmo de machine learning no logra la eficiencia esperada o si sus integraciones con el backend fallan, la promesa de valor se desmorona y se genera una pérdida directa. La dependencia de la rentabilidad en la IA hace que cualquier fallo técnico en el DPE se traduzca de forma inmediata en desgaste financiero para el proyecto de innovación, haciendo que este sea el riesgo más sensible del proyecto.

En segundo lugar, la ejecución de la experiencia de usuario en la "última milla" de la tienda genera el riesgo operacional y de mercado más significativo: la fricción operacional y el churn de suscriptores. Incluso si el DPE funciona a la perfección, la propuesta de valor del fast track y los beneficios del club dependen del factor humano (los Floor Hosts) y la estabilidad del sistema POS. Un proceso lento en la caja, un error al aplicar un cupón o la frustración del cliente por un quiebre de inventario anulan el valor de la suscripción.

Esta mala experiencia impulsa el abandono (Churn), lo que destruye el Valor de Vida del Cliente (LTV) y compromete la recuperación de toda la inversión en software y hardware. Por lo tanto, la gestión de riesgos debe enfocarse en la gestión del cambio

organizacional y la robustez de los sistemas operativos en tienda para proteger la rentabilidad y la fidelidad del mercado.

Tabla 42 Riesgos Potenciales-Impacto

Riesgo Potencial	Categoría Principal	Impacto
Desempeño y Precisión del Motor DPE	Técnico / Financiero	La inexactitud del algoritmo de IA causa un subsidio excesivo, anulando la rentabilidad operativa.
Fricción Operacional y Fallo del Fast Track	Operacional	La lentitud o el error en el punto de venta frustran al cliente Premium, violando la promesa de conveniencia.
Baja Retención de Suscriptores (Churn)	Mercado	La inversión solo se recupera si los clientes se quedan a largo plazo. La alta rotación destruye el LTV proyectado.
Fallo Crítico de Integración con el POS	Técnico	Un fallo en la conexión con el sistema de caja impide aplicar precios y cupones, paralizando la funcionalidad clave del club.
Quiebre de Stock de Productos Esenciales	Operacional / Suministro	La falta de inventario anula el valor de las ofertas personalizadas, impactando la frecuencia de visita.

Nota. Elaboración propia (2025).

7.1.2. Evaluación de la probabilidad e impacto de cada riesgo

La evaluación de riesgos se realiza asignando una calificación cualitativa (Bajo, Medio, Alto, Crítico) a la probabilidad de que el riesgo se materialice y al impacto que tendría en los objetivos estratégicos y financieros del proyecto OXXO Club, en una escala de 1 a 4. Este análisis es fundamental para determinar qué riesgos ameritan la mayor inversión en estrategias de mitigación.

El proceso de evaluación de la probabilidad y el impacto de cada riesgo es esencial para priorizar los recursos limitados de la iniciativa de innovación. Un riesgo se considera crítico si compromete la rentabilidad o la supervivencia del modelo de suscripción, mientras que su probabilidad se estima en función de la complejidad técnica inherente al desarrollo y la ejecución en el entorno minorista existente.

La principal amenaza del proyecto radica en la implementación del Motor DPE, cuya alta complejidad técnica y su impacto directo en el margen justifican una clasificación de riesgo máximo. Por otro lado, los riesgos operacionales se evalúan con

una probabilidad alta debido a la dependencia del factor humano y la alta recurrencia de las transacciones en tienda, donde un error o fallo se percibe de forma inmediata por el cliente (Kaplan & Norton, 1996).

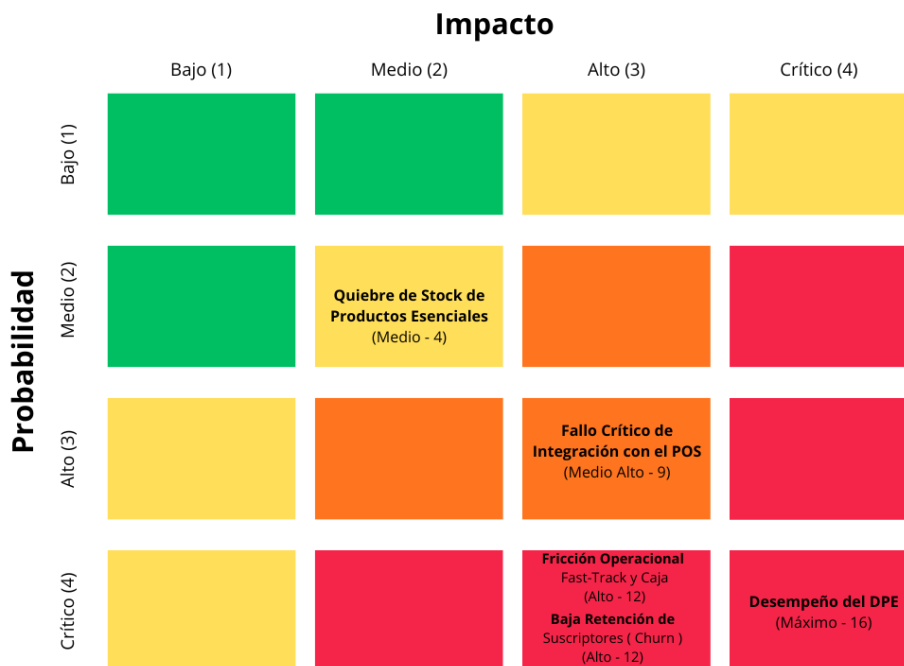
Tabla 43 Riesgos potenciales- Prioridad

Riesgo Potencial	Categoría	Probabilidad (P)	Impacto (I)	Nivel de Riesgo (P x I)	Prioridad
Desempeño y Precisión del Motor DPE	Técnico / Financiero	Alto (4)	Crítico (4)	16 (Máximo)	MÁXIMA
Fricción Operacional (Fast-Track y Caja)	Operacional	Alto (4)	Alto (3)	12 (Alto)	ALTA
Baja Retención de Suscriptores (Churn)	Mercado	Alto (4)	Alto (3)	12 (Alto)	ALTA
Fallo Crítico de Integración con el POS	Técnico	Medio (3)	Alto (3)	9 (Medio-Alto)	MEDIA
Quiebre de Stock de Productos Esenciales	Operacional / Suministro	Medio (2)	Medio (2)	4 (Medio)	MEDIA

Nota. Elaboración propia (2025).

7.1.3. Matriz visual de riesgos (probabilidad vs impacto)

Ilustración 2 Matriz visual de riesgo



Nota. Elaboración propia (2025).

7.1.4. Estrategias de mitigación y plan de contingencia para cada riesgo

La siguiente tabla detalla las estrategias de mitigación específicas para cada uno de los cinco riesgos clave con su respectivo plan de contingencia, con el objetivo de proteger la viabilidad financiera, técnica y operativa del proyecto.

Tabla 44 Estrategias de mitigación

Riesgo Potencial	Nivel de Prioridad	Estrategia de Mitigación Principal	Plan de Contingencia (Acción Inmediata)
Desempeño y Precisión del Motor DPE	MÁXIMA	Implementación de Guardrails Financieros: Lanzar el DPE con reglas de negocio estrictas (Rules before Models) que impidan subsidios que llevarán el Costo de Venta por encima del 40% del ingreso, protegiendo el margen.	Rollback Inmediato: Desactivar la personalización dinámica (IA) y limitar el subsidio a cupones fijos predefinidos y de bajo costo.
Fricción Operacional (Fast-Track y Caja)	ALTA	Refuerzo del Reskilling : Implementar un programa continuo de micro entrenamientos con KPI de Tiempos de Servicio , enfocados en la rapidez y precisión del canjeo de beneficios Premium.	Asignación de Personal Dedicado: En picos de demanda o ante quejas de Fast-Track , asigna un Floor Host exclusivamente a la caja de socios.
Baja Retención de Suscriptores (Churn)	ALTA	Visibilidad del Valor: Diseñar el tablero de la App para que el cliente vea el Ahorro Total Acumulado en tiempo real, reforzando la percepción de valor de la membresía.	Campaña de Reactivación Temprana: Lanzar el Modelo RFM de Churn en el Mes 4 para enviar ofertas de alto valor a clientes que muestren indicios de abandono.
Fallo Crítico de Integración con el POS	MEDIA	Redundancia y Pruebas Regresivas: Implementar un sistema de caché para la aplicación de cupones y asegurar pruebas regresivas exhaustivas antes de cada implementación.	Protocolo de Fallback : Tener un protocolo de códigos manuales preaprobados que el Floor Host pueda ingresar temporalmente para honrar el descuento y evitar la frustración del cliente.
Quiebre de Stock de Productos Esenciales	MEDIA	Monitoreo de Fill-Rate : Implementar el Sistema de Alerta de Inventario (Caso 3 de IA) como un KPI de cumplimiento obligatorio, enfocando la logística en los 20 productos más sensibles al subsidio.	Sustitución Inteligente: Si el producto subsidiado no está, el sistema debe ofrecer automáticamente un sustituto de margen similar o superior para mantener la promesa de valor sin perder rentabilidad.

Nota. Elaboración propia (2025).

7.1.5. Responsables de monitoreo y gestión de cada riesgo

Asignar responsabilidades claras a nivel ejecutivo y operativo garantiza que los planes de contingencia se ejecuten de manera oportuna, protegiendo tanto la viabilidad

financiera (margen) como la experiencia del cliente (operación) del proyecto. Esta estructura de responsabilidades se alinea con la matriz de riesgos, delegando la supervisión de los riesgos técnicos y financieros al área de producto y data science, y la gestión de la ejecución y el mercado a las áreas de operaciones y marketing.

Tabla 45 Responsables monitoreo

Riesgo Potencial	Responsable Primario (Monitoreo)	Responsable de Ejecución (Mitigación/Contingencia)	Frecuencia de Reporte
Desempeño y Precisión del Motor DPE	Gerente de Ciencia de Datos/Producto	Gerente de Finanzas (CFO)	Diario (KPI del Subsidio)
Fricción Operacional (Fast-Track y Caja)	Gerente de Operaciones	Jefe de Tienda y RR.HH.	Semanal (Auditoría de Servicio)
Baja Retención de Suscriptores (Churn)	Gerente de Producto (CRM/Lealtad)	Gerente de Marketing	Mensual (Tasa de Churn/LTV)
Fallo Crítico de Integración con el POS	Gerente de Tecnología (CTO)	Líder de Ingeniería de Sistemas	Antes de cada despliegue
Quiebre de Stock de Productos Esenciales	Gerente de Operaciones/Suministro	Equipo de Logística/Inventario	Diario (Alerta de Fill-Rate)

Nota. Elaboración propia (2025).

La frecuencia de reporte se establece en función de la criticidad del riesgo: los riesgos Técnico-Financieros se monitorean diariamente, mientras que los riesgos de Mercado se analizan con periodicidad mensual para evaluar tendencias.

7.2. Proceso de revisión y actualización de la matriz de riesgos

La gestión de riesgos es un proceso iterativo y no estático, especialmente en proyectos de alta complejidad tecnológica como OXXO Club, donde la IA y las variables de mercado evolucionan rápidamente. Por lo tanto, el proceso de revisión y actualización de la matriz de riesgos debe estar intrínsecamente ligado a los indicadores de rendimiento operativos y financieros.

Este sistema de retroalimentación continua garantiza que los riesgos no solo se mitiguen, sino que su probabilidad e impacto se reevalúen periódicamente a la luz de los datos reales de despliegue, permitiendo una asignación de recursos eficiente y protegiendo el retorno de la inversión proyectado frente a las dinámicas del mercado (Kaplan & Norton, 1996).

El proceso se establece bajo un ciclo de vida definido que integra el reporting operativo con la toma de decisiones estratégicas del comité directivo.

Tabla 46 Fases del proceso-Riesgos

Fase del Proceso	Director responsable	Frecuencia	Entradas Clave (Inputs)	Resultados Clave (Salidas)
1. Monitoreo Continuo y Activación de Alertas	Gerentes de Ciencia de Datos y Operaciones	Diario / Semanal	KPIs en tiempo real: Costo del Subsidio (DPE), Tasa de Churn mensual, Tiempos de Servicio, Fill-Rate de inventario.	Alerta de Activación: Disparo de un riesgo o incumplimiento de un plan de mitigación.
2. Revisión Operacional Detallada	Líder del Proyecto y Responsables de Riesgos	Mensual	Informes de Alerta del Monitoreo Continuo, Estatus de la Ejecución de Mitigación (ej. % de Floor Hosts capacitados).	Informe de Tendencias: Reclasificación preliminar de la Probabilidad. Ajustes a planes de mitigación actuales.
3. Revisión Estratégica Formal	Comité Directivo y Líder del Proyecto	Trimestral (o Inmediata ante crisis)	Resultados Financieros Trimestrales: Estado de Resultados, Flujo de Caja. Matriz de Riesgos Actualizada.	Matriz de Riesgos Aprobada: Reclasificación formal de Impacto y Probabilidad. Aprobación de la reasignación de presupuestos.
4. Comunicación y Asignación de Recursos	Líder del Proyecto	Posterior a la Revisión Trimestral	Matriz de Riesgos Aprobada, Nuevas Estrategias de Mitigación.	Plan de Acción Priorizado: Comunicación de los cambios a los equipos operativos y asignación formal de nuevos recursos.

Nota. Elaboración propia (2025).

8. Métricas de éxito y KPIs de innovación

8.1. OKRs (objectives and key results) del proyecto

- North Star: ingresos incrementales mensuales sostenibles. compuesto por 3 flujos de ingresos:
 - Uplift Transaccional Freemium = Cuando usuarios sin pagar gastan más porque ven descuentos.
 - Cofinanciación de Marcas CPG = Cuando marcas pagan para que nosotros promocionemos sus productos.
 - Ingresos por Membresía Premium = Dinero que ganan clientes que pagan suscripción.
- Objetivo final del North Star:
 - Alcanzar un nivel de ingresos incrementales que sea:
 - Medible (podemos contarlo en el POS y CRM)
 - Sostenible (no es un pico, es consistente mes a mes)
 - Escalable (si funciona en 360 tiendas Bogotá, puede funcionar en otras ciudades)

8.2. Métricas específicas y medibles para cada resultado clave

8.2.1.OKR1: Cobertura de beneficios visible en transacciones

De cada 100 personas que compran en la tienda, ¿cuántas usan un beneficio de OXXO Club durante su compra?

8.2.1.1. Métrica

$\% \text{ Cobertura} = (\# \text{ de transacciones que incluyen beneficio Club}) / (\# \text{ transacciones totales en tienda}) \times 100.$

8.2.1.2. ¿Cómo se mide?

- Fuente de datos: El POS (caja registradora) reporta cada venta.
- Cada venta que tiene un cupón aplicado queda registrada.
- El CRM cruza datos: ¿esta persona está en Club? ¿usó beneficio?
- Se reporta diariamente en dashboard.

8.2.1.3. Metas en el tiempo

- Mes 4 (checkpoint): El 15% de transacciones incluye beneficio Club.
- Qué significa: De 10,000 compras diarias en 15 tiendas, 1,500 usan beneficio.
- Si no alcanzamos: Significa que la app no se promociona bien o beneficio no es atractivo.
- Mes 6 (final): El 20% de transacciones incluye beneficio Club.
- Qué significa: De 50,000 compras diarias en 360 tiendas, 10,000 usan beneficio.
- Este número es crítico para que el modelo sea viable financieramente.

8.2.1.4. Responsables

- Product Owner + Gerente Comercial.
- Si falla: Revisar UX en app, entrenamiento de Floor Hosts, comunicación del beneficio.

8.2.1.5. Acción si no avanza

Si mes 4 vamos 10% vs meta 15%:

- Rediseñamos la app para que sea más obvio dónde está el cupón.
- Reentrenamos cajeros ("siempre pregunten: ¿eres miembro Club?")
- Hacemos campaña en tienda (carteles, radios in-store).

8.2.2. OKR2: Incremento de Ticket Promedio - A/B Test Riguroso

Cuando un cliente usa un beneficio Club vs cuando no lo usa, ¿cuánto más gasta?

8.2.2.1. Métrica

$\% = ((\text{Ticket Promedio con Club} - \text{Ticket Promedio sin Club}) / \text{Ticket Promedio sin Club}) \times 100.$

8.2.2.2. Metodología: A/B Test (prueba controlada)

- Grupo A: 50% de tiendas / clientes → sin cupón visible, servicios actuales.

- Grupo B: 50% de tiendas / clientes → con cupones Club activados.

8.2.2.3. Duración

Mínimo 4 semanas para tener datos confiables.

- Se mira: ticket promedio de Grupo A vs Grupo B.
- Validación: Usamos estadística.
- p-value < 0.05 (95% confianza en que la diferencia es real, no por suerte).
- Mínimo 1,000 transacciones por grupo.

8.2.2.4. Metas en el tiempo

- Mes 4 (checkpoint): +4% uplift vs grupo control.
- Qué significa: Clientes con Club gastan 4% más que sin Club.
- Si no alcanzamos: Beneficio no es lo suficientemente atractivo.
- Mes 6 (final): +6% a +8% uplift vs grupo control.
- Qué significa: Clientes con Club gastan 6-8% más.
- Este es el rango que hace viable todo el modelo.

8.2.2.5. Responsables

- Owner (quien reporta): Analista Datos + Tech Lead de Análisis.
- Si falla: Debemos cambiar tipo beneficio (ej: de descuento a compra "lleva 2 paga 1").

8.2.2.6. Acción si no avanza

Si mes 4 vamos +2% vs meta +4%:

- Analizamos: ¿es beneficio pequeño? ¿es que no se entiende?
- Prueba A/B: Cupón de \$1,000 vs cupón de \$2,000.
- Prueba A/B: Descuento en 1 categoría vs descuento en 3.
- Identificamos qué funciona y escalamos.

8.2.3.OKR3: Redención de cupones

8.2.3.1. Métrica

% Redención= (# de cupones que el cliente usó en tienda) / (# de cupones que le enviamos) x100.

8.2.3.2. Fuente de datos

- CRM sabe qué cupones enviamos a quién
- POS sabe qué cupones se aplicaron en caja
- Se cruzan datos: cupón fue enviado a usuario X y usuario X lo usó en tienda
- Restricción: Solo medimos cupones para Top-20 SKUs
- Top-20 = los 20 productos que MÁS se venden en OXXO (Coca, Pepsi, galletas, café, etc.)
- No todos los productos, solo los que mueven volumen.

8.2.3.3. Metas en el tiempo

- Mes 4 (checkpoint): 25% redención en primeros 14 días.

8.2.3.4. Responsables

Owner (quien reporta): Gerente Comercial + CRM Lead. Si falla: Debemos revisar dónde estamos enviando cupones (app vs email vs SMS).

8.2.3.5. Acción si no avanza

- Analizamos: ¿dónde se pierde? ¿usuario no ve el cupón?
- Prueba: Cupón en app vs cupón vía SMS (SMS tiene tasa redención mayor).
- Prueba: Cupón el viernes vs cupón el lunes (algunos días compran más).
- Revisamos con 5-10 usuarios: ¿viste el cupón? ¿por qué no lo usaste?

9. Plan de gestión del cambio y adopción

9.1. ¿Por qué es crítico un Plan de Cambio en OXXO Club?

Cuando lanzas un proyecto como OXXO Club, no es solo tecnología. Es cambiar la forma en que:

- Los cajeros trabajan (de dar dinero a aplicar cupones).
- Los clientes compran (de transaccional a frecuente + membresía).
- Las marcas interactúan con OXXO (de relación comercial simple a co-inversión).
- Los gerentes miden éxito (de ventas puras a "retención" e "ingresos incrementales").

Si no se comunica bien este cambio, la gente no entiende, se resiste, y el proyecto fracasa, aunque sea bueno, este plan asegura que todos entiendan el por qué estamos haciendo esto.

9.2. Estrategia de comunicación interna y externa

9.2.1. Principios de Comunicación

La estrategia de comunicación de OXXO Club se construye sobre 4 pilares fundamentales que guían cada mensaje, cada canal, y cada decisión comunicacional a lo largo de los 6 meses del proyecto. Estos pilares no son simplemente directrices teóricas, sino principios operacionales que deben permear en toda interacción entre el equipo de OXXO Club y sus diferentes audiencias.

9.2.2. Pilares de la estrategia de comunicación de OXXO Club

9.2.2.1. Principio 1: transparencia radical

La comunicación en OXXO Club debe caracterizarse por una transparencia radical, lo que significa que se comunica la verdad completa incluso cuando no es perfecta o cuando los resultados no son los esperados. En un contexto de transformación organizacional, la credibilidad es el activo más valioso. Si en la semana 2 del piloto descubrimos que solo el 8% de los clientes se registra en lugar del 15% esperado, el equipo debe comunicar esto honestamente en el weekly sync, en los emails al liderazgo, y en los reportes a marcas. La ocultación de información mina la confianza; la

transparencia, aunque sea difícil, construye la credibilidad necesaria para que el equipo continúe apostando por el proyecto en momentos difíciles.

Esta transparencia también implica compartir no solo los números, sino también la interpretación honesta de esos números. Si las redenciones de cupones son bajas, decimos "son bajas, aquí está por qué", no "estamos en fase de optimización". Si hay fricción en la capacitación de cajeros, lo reconocemos y ajustamos el enfoque. La transparencia radical no es pesimismo; es realismo que permite acciones correctivas rápidas y decisiones informadas.

9.2.2.2. Principio 2: relevancia contextualizada

Cada mensaje comunicado debe responder explícitamente a la pregunta "¿Por qué esto me importa a mí específicamente?" en el contexto de esa audiencia particular. Un cajero no necesita saber sobre la viabilidad financiera del modelo de cofinanciación CPG; necesita saber que, si promociona OXXO Club efectivamente, hay bonus. Un jefe de marcas no necesita saber sobre la experiencia de usuario en la app; necesita saber cuál es el ROI real de invertir en el programa versus invertir en otra plataforma.

9.2.2.3. Principio 3: consistencia deliberada

La consistencia significa que el mensaje fundamental de OXXO Club es el mismo si lo escuchas en una reunión de junta directiva, en una sesión de capacitación en tienda, en un email corporativo, o en un mensaje de WhatsApp de Floor Host. No es que el tono sea idéntico (una reunión junta es más formal que WhatsApp), sino que la narrativa es coherente.

9.2.2.4. Principio 4: Iteración Continua Basada en Feedback

Finalmente, aunque hay un plan de comunicación predefinido, este no es un documento rígido que se ejecuta de la misma forma en M0 que en M6. Los principios 1-3 (transparencia, relevancia, consistencia) son estables; los canales, formatos, y énfasis

evolucionan basados en lo que funciona. Si en M1 la tasa de apertura de emails corporativos es solo 30%, no seguimos enviando emails del mismo modo en M3; iteramos.

La iteración continua también significa que escuchamos activamente el feedback de cada audiencia. Los cajeros nos dicen "no entiendo cómo se aplica el cupón en el POS", entonces rediseñamos la capacitación. Los clientes nos dicen "no sabía que era gratis", entonces reescribimos el cartel de tienda. Los gerentes nos dicen "no veo mi bonus reflejado", entonces aclaramos el modelo de bonificación.

9.3. Objetivos de comunicación

9.3.1. Objetivo 1: Conciencia

Garantizar que el 90% de audiencias internas y el 70% de audiencias externas entienda que es OXXO Club.

9.3.2. Objetivo 2: Entendimiento

Garantizar que 80%+ de audiencias entienda como OXXO Club les beneficia personalmente.

9.3.3. Objetivo 3: Adopción

Garantizar que la mayoría de población objetivo activamente use OXXO Club.

9.3.4. Objetivo 4: Optimización y Futuro

Garantizar claridad sobre viabilidad, futuro post-MVP, y continuidad del equipo.

9.4. Audiencias clave (internas y externas)

Tabla 47 Audiencias clave

Audiencia	Mensaje Principal	Beneficio Personal Clave	Canales Primarios	Frecuencia
Equipo Interno - Cajeros	OXXO Club es forma nueva de vender, nos pone adelante competencia	Si promocionas, hay bonus directo en mi salario	Kickoff presencial M0, WhatsApp tienda semanal, Capacitación práctica M1-M2, Email semanal	Kickoff 1x, WhatsApp 3-4x/sem, Capacity 2h, Email 1x/sem
Equipo Interno - Floor Hosts	Eres clave en éxito de OXXO Club	Comisión clara/usuario, carrera a gerente, rol permanente	Onboarding 3h M0, 1:1 meetings bi-weekly, Bonus trackpad en Slack	Onboarding 1x, 1:1 bi-weekly, Slack daily

Equipo Interno - Gerentes	OXXO Club impacta positivamente ingresos incrementales	Ingresos incrementales = bonus en variable compensation	Email semanal, Reunión mensual zoom, WhatsApp tienda, Reporte KPI	Email 1x/sem, Reunión 1x/mes, WhatsApp 3-4x/sem
Clientes NSE 3-5	Descuentos REALES en lo que ya compras, 100% gratis, datos seguros	Ahorros concretos, sin trampa, sin costo, control de datos	Cartel tienda M1, QR+Floor Host en tienda, App push semanal, SMS/WhatsApp semanal, Email semanal	Cartel 1x, QR continuous, Push 1-2x/sem, SMS 1x/sem, Email 1x/sem
Marcas CPG	Nuevo canal 1,850 tiendas NSE 3-4, ROI medible a nivel SKU	ROI 2-3x vs otros canales, co-marketing con shared upside	Pitch ejecutivo M1, Contrato + legal M2, Onboarding call M2, Monthly reporting, Quarterly review	Pitch 1x, Legal 1x, Onboarding 1x, Reporting 1x/mes, Review 1x/quarter

Nota. Elaboración propia (2025).

9.5. Responsables de la comunicación

Tabla 48 Responsables de la comunicación

Área	Responsable Principal	Backup	Tareas Específicas
Comunicación general strategy	Gerente Comercial	Subgerente Estrategia Digital	Narrativa, alineación stakeholders, escalation
Equipo interno	Training Lead	Ops Lead	Capacitación, WhatsApp tienda, adhesión procesos
Clientes	Product Owner + Marketing Manager	CX Lead	App messaging, email, SMS, cartelería, NPS
Marcas CPG	Gerente Comercial	Legal + BI Lead	Pitches, contratos, reportes, reuniones
Stakeholders	CFO + Gerente Comercial	CEO	Exec reports, go/no-go meetings
Prensa / Público	Comunicaciones OXXO	Marketing Manager	Press releases, media relations, social

Nota. Elaboración propia (2025).

9.6. Métricas para evaluar la efectividad de la comunicación

9.6.1. Para Equipo Interno

- Conocimiento programa (post-kickoff encuesta): ≥85% entiende qué es OXXO Club.
- Engagement WhatsApp: ≥60% mensajes leídos/reaccionados.
- Adhesión procesos (mystery shopper): ≥90% cajeros aplican cupones sin error.
- Asistencia reuniones: ≥90% gerentes/supervisores asisten.

9.6.2. Para Clientes

- Registros mensuales: 1k (M1) → 15k (M3) → 100k (M6).
- NPS (satisfacción): ≥50 M4, ≥55 M6.
- App open rate: ≥40%.
- Redención cupones: ≥30% en 30 días.
- Retención 60 días: ≥70%.

9.6.3. Para Marcas CPG

- Pitch conversion: $\geq 50\%$ (1 de cada 2 marca firma).
- NPS partners: ≥ 60 .
- Cofinanciación cumplida: $\geq 95\%$ vs comprometido.
- Renovación contratos: $\geq 80\%$.

10. Cultura de innovación y mejora continua

10.1. Valores y comportamientos que fomentan la innovación en la organización

10.1.1. Curiosidad Estructurada

En OXXO Club, la curiosidad se concibe como una práctica sistemática orientada a la toma de decisiones basada en evidencia. Este valor implica formular preguntas que conduzcan a hipótesis comprobables, evitando interpretaciones intuitivas o especulativas. Por ejemplo, ante variaciones en la tasa de redención de un beneficio, la curiosidad estructurada impulsa la identificación de variables explicativas —precio, ubicación del producto, ejecución en tienda o perfil sociodemográfico— para su posterior validación mediante pruebas controladas.

Integración al ciclo de decisión: cada hipótesis formulada se documenta en un repositorio interno, se asigna a un responsable y se convierte en un micro-experimento con criterios de éxito definidos.

Cadena de custodia: los resultados se almacenan en dashboards y bitácoras de experimentación accesibles para todos los equipos.

10.1.2. Velocidad sobre Perfección

Este principio promueve un enfoque incremental, donde la organización prioriza aprender rápidamente mediante iteraciones controladas, en lugar de postergar decisiones esperando soluciones perfectas. Implementar un prototipo funcional —con

hipótesis, métricas y grupo control claro— tiene mayor valor que un desarrollo exhaustivo sin validación temprana.

Integración al ciclo de decisión: todo lanzamiento sigue una estructura MVP → prueba → evaluación → ajuste → escalamiento.

Cadena de custodia: cada experimento queda registrado en un backlog de producto con su historial de cambios, métricas y aprendizajes.

10.1.3. Transparencia Radical de Fracasos

La transparencia se considera un mecanismo de aprendizaje organizacional. Los equipos reportan de manera inmediata los desvíos, fallas o resultados no esperados, lo que permite intervenir tempranamente y evitar pérdidas acumuladas.

Integración al ciclo de decisión: los reportes ejecutivos incluyen una sección de “hallazgos críticos” para garantizar visibilidad y priorización.

Cadena de custodia: los errores se documentan en plantillas de post-mortem con causas raíz, decisiones adoptadas y cambios implementados, asegurando trazabilidad y replicabilidad del aprendizaje.

10.1.4. Aprendizaje por Experiencia

El aprendizaje se consolida principalmente a través de la experimentación directa y la corrección iterativa. Más que depender de capacitaciones formales, la organización privilegia procesos de prueba, error y ajuste continuo.

Integración al ciclo de decisión: cada equipo realiza revisiones semanales de experimentos (“learning reviews”) donde se definen acciones concretas para la siguiente iteración.

Cadena de custodia: los aprendizajes se sistematizan en una biblioteca interna que sirve como insumo para el diseño de nuevos pilotos y para evitar la repetición de errores.

10.2. Programas de incentivos para la innovación

Sistema de incentivos del OXXO Club busca fortalecer los comportamientos que fomentan la experimentación disciplinada, la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua. Si bien la votación interna es un mecanismo útil para reconocer contribuciones destacadas, por sí sola podría introducir sesgos de percepción. Por ello, el modelo incorpora métricas objetivas, criterios de evaluación verificables y validaciones cruzadas que permiten medir el impacto real de cada aporte.

10.2.1. Bonus de Innovación - Reconocimiento Financiero

Cada mes, los equipos destacan contribuciones en cuatro categorías, pero ahora cada categoría incluye variables cuantitativas y cualitativas, evitando depender únicamente de la percepción de los votantes:

- **Biggest Win (Mayor impacto logrado)**

Criterios objetivos:

- Uplift medido (% de mejora frente a línea base).
- Tamaño de muestra y validez estadística.
- Costo del experimento vs. valor generado.
- Replicabilidad (si el piloto puede escalarse a más tiendas).

Validación cruzada: El equipo de analítica revisa los datos antes de la nominación.

- **Bravest Pivot (Cambio valiente basado en aprendizaje)**

Criterios objetivos:

- Claridad de la hipótesis original.
- Rigor del post-mortem (documentación de causas raíz).
- Insight generado (nuevo conocimiento aplicable).
- Ajuste estratégico implementado tras el pivote.

Validación cruzada: El comité de producto evalúa la calidad del aprendizaje.

- **Best Data Story (Mejor análisis basado en datos)**

Criterios objetivos:

- Uso adecuado de fuentes de datos internas.
- Relevancia del patrón identificado.
- Impacto del hallazgo en decisiones posteriores.
- Transparencia metodológica (técnica empleada).

Validación cruzada: Revisión metodológica por analistas senior.

- **Customer Empathy Hero (Mayor orientación al cliente)**

Criterios objetivos:

- Número y calidad de testimonios/documentación.
- Aportes incorporados a mejoras reales.
- Consistencia del feedback recopilado en campo.
- Trazabilidad del aporte (desde la observación → ajuste).

Validación cruzada: El área de operaciones valida los aportes provenientes de tiendas.

- **Cadena de custodia del proceso**

Todos los casos nominados se registran en un repositorio digital que contiene:

- Evidencia del experimento o acción realizada.
- Datos, métricas y análisis.
- Validaciones realizadas por las áreas técnicas.
- Decisiones derivadas y aplicación operativa.

Esto garantiza que los incentivos no dependan únicamente de la percepción, sino de impactos comprobables y auditables, con trazabilidad completa del proceso.

11. Conclusiones y recomendaciones

- El análisis realizado confirma que la problemática central, cómo garantizar ahorros inmediatos y tangibles que incentiven la preferencia del consumidor por OXXO, es crítica para la sostenibilidad competitiva del formato de conveniencia, especialmente en un contexto donde la inflación, la presión del hard discount y la expansión del quick commerce han incrementado la sensibilidad al precio y elevado las expectativas sobre la propuesta de valor.
- Los resultados del estudio evidencian que el consumidor colombiano prioriza el ahorro directo como criterio de elección de tienda, demostrando que la fricción económica se ha convertido en el mayor obstáculo para la fidelidad. Este hallazgo confirma que el mayor diferenciador para OXXO no está en la variedad de surtido ni en la ubicación, sino en su capacidad para entregar beneficios económicos visibles y confiables en cada visita a través de un “precio preferencial del programa” o “precio OXXO Club”.
- La ausencia de un programa estructurado de fidelización se identifica como una debilidad estratégica relevante, especialmente cuando los competidores ya operan modelos basados en precios bajos o beneficios recurrentes. La propuesta OXXO Club cierra esta brecha al introducir un sistema híbrido de ahorros instantáneos y beneficios progresivos que responde a las expectativas reales del comprador de proximidad.
- La validación con usuarios mediante prototipos, journeys, matriz de testeo y pretostorming permitió comprobar que la solución genera alto nivel de entendimiento y disposición de uso, siempre que el beneficio sea claro, inmediato y sin complejidad operativa. Las pruebas evidencian que los clientes confían más en descuentos tangibles que en esquemas acumulativos, lo que soporta el enfoque del programa.

- Desde una perspectiva operativa y tecnológica, el estudio muestra que OXXO cuenta con las capacidades fundamentales para implementar un modelo de fidelización basado en datos, siempre que fortalezca áreas como CRM, motor de precios dinámicos, etiquetado POS, segmentación y analítica. Estas capacidades emergen como habilitadores claves para escalar el programa y sostener su propuesta de valor.
- El análisis financiero confirma que el modelo es viable y escalable, con márgenes que se mantienen sólidos incluso en escenarios conservadores. La sensibilidad realizada demuestra que la reducción de eficiencia del motor de precios podría afectar el margen, pero sin comprometer la sostenibilidad del programa, siempre que exista control riguroso sobre costos tecnológicos y adquisición de usuarios.
- OXXO Club se proyecta como un mecanismo capaz de transformar el rol de OXXO dentro del ecosistema urbano, permitiéndole evolucionar de una tienda transaccional a una plataforma de valor basada en ahorro, analítica y experiencia. Esta transición impulsa capacidades organizacionales nuevas (innovación digital, experiencia del cliente, omnicanalidad), que fortalecen la competitividad futura de la marca.
- En su conjunto, los resultados permiten concluir que OXXO Club no solo responde a la pregunta problema, sino que constituye una estrategia integral para aumentar recurrencia, fortalecer fidelidad, mejorar percepción de precio y posicionar a OXXO como un actor relevante en la economía de la experiencia.

Recomendaciones

- Implementar un piloto escalonado, iniciando con el modelo básico y evaluando comportamientos reales de conversión, redención y frecuencia antes de escalar a la membresía premium.

- Robustecer la infraestructura de datos, incluyendo CRM, etiquetado POS, segmentación dinámica y herramientas analíticas que permitan personalización avanzada.
- Ampliar alianzas estratégicas con marcas CPG, fintechs y aliados logísticos para potenciar la propuesta de valor y reducir costos de adquisición.
- Establecer un modelo de gobierno del programa, incluyendo métricas de éxito, responsables, control de fraude y mecanismos de iteración continua.
- Priorizar comunicación centrada en el ahorro, reforzando la percepción de valor desde el primer contacto del cliente con el programa.
- Evolucionar el pricing dinámico hacia decisiones autónomas, integrando IA para optimizar promociones, surtido y rentabilidad por categoría.
- Asegurar coherencia omnicanal, alineando la experiencia física, digital y promocional bajo un mismo mensaje de ahorro inmediato.

OXXO Club, en suma, representa una oportunidad estratégica no solo para competir, sino para redefinir el valor de la conveniencia, fortaleciendo la relación con el cliente y consolidando una ventaja competitiva sostenible basada en tecnología, experiencia y ahorro tangible.

Referencias

- Amazon. (2024). *Amazon Prime benefits*. Amazon.com.
<https://www.amazon.com/amazonprime>
- Anderson, C. (2009). *Free: The future of a radical price*. Hyperion.
- Asociación Española del Retail. (2024). *Transformando el retail: Ventajas de la innovación en el sector*. <https://www.asociacion-retail.com/transformando-el-retail-ventajas-de-la-innovacion-en-el-sector/>
- Bancolombia. (2025). *Informe económico trimestral 2025*. Dirección de Investigaciones Económicas, Sectoriales y de Mercado.
- Bancolombia. (2025). *Tendencias del consumo en tiempo real: Análisis transaccional*. Dirección de Investigaciones Económicas, Sectoriales y de Mercado.
- Bancolombia. (2025, septiembre 5). *¿Cómo está el sector comercio y consumo en Colombia?* Capital Inteligente. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/especiales/informes-sectoriales/sector-comercio>
- Bavaria & Fenalco. (2025). *Radiografía del comercio tradicional en Colombia*.
- BBVA Research. (2024, noviembre). *Colombia: Situación de consumo*. BBVA Research.
- BBVA Research, Castañeda, M. P., & Hernández, M. (2019, abril 29; actualizada el 17 de mayo de 2019). *Perfilamiento del consumidor colombiano*. BBVA Research.
- Bolton, L. E., & Alba, J. W. (2006). Price fairness. *Journal of Consumer Research*, 33(1), 49–66.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principios de finanzas corporativas* (13.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (3rd ed.). Routledge.
- Chen, J. S., & Hsieh, M. J. (2020). Precios dinámicos en el comercio electrónico: Una revisión de enfoques de IA y Machine Learning. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53(C), 101741.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2019). *Supply chain management* (7th ed.). Pearson.
- Cialdini, R. B. (2021). *Influence: The psychology of persuasion* (New & expanded ed.). Harper Business.
- DANE. (2023). *Boletín técnico: Indicadores del comercio al por menor 2023*.
- DANE – Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). *Comportamiento del gasto de los hogares en Colombia*.
- DANE – Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025, julio 25). *Cuánto debe ganar para no ser pobre en Colombia* [Artículo]. *El País / Infobae*.
- DANE – Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025, septiembre 5). *Índice de precios al consumidor (IPC) – Boletín técnico: Agosto 2025*.
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/ago2025/bol-IPC-ago2025.pdf>
- Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (3.ª ed.). John Wiley & Sons.
- Davenport, T. H., & Kalakota, R. (2019). El valor de la inteligencia artificial en marketing y ventas. *Journal of Business Research*, 129, 141–149.
- Dell Technologies. (2025). *Transforming retail with AI and edge computing*. Dell Technologies.
- Deloitte. (2023). *2023 global smart last-mile logistics outlook*. Deloitte.
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters*. Penguin.
- Farris, P. W., Bendle, N., Pfeifer, P., & Reibstein, D. (2020). *Marketing metrics: The manager's guide to measuring marketing performance* (3rd ed.). Pearson.
- Fitzpatrick, D. (2019). *RFID for dummies*. Wiley.

- Gielens, K., & Steenkamp, J.-B. E. (2019). Branding in retail. *Journal of Retailing*, 95(4), 1–12.
- Gómez, L., & Rincón, M. (2024). *Transformación digital y competitividad en el retail colombiano*. Universidad Nacional de Colombia.
- Gray, D., Brown, S., & Macanufo, J. (2010). *Gamestorming: A playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers*. O'Reilly Media.
- Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P. K., & Karahanna, E. (2020). El futuro de las promociones de precios: Cómo la IA, Blockchain e IoT transformarán las percepciones y el comportamiento del consumidor. *Journal of Retailing*, 96(1), 1–16.
- Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2005). *Managing customers as investments*. Wharton School Publishing.
- Hinterhuber, A. (2016). Value-based pricing. *Industrial Marketing Management*, 53, 65–74.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2021). *Cost accounting: A managerial emphasis* (16th ed.). Pearson.
- J.P. Morgan. (2022, septiembre 14). *Inflación y costo de vida: ¿Los consumidores gastan menos?* Global Research. <https://www.jpmorgan.com/insights/global-research/economy/inflation-cost-of-living>
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2017). *Exploring corporate strategy* (11th ed.). Pearson.
- Kahn, B. E. (2018). *The shopping revolution*. Wharton Digital Press.
- Kalbach, J. (2020). *Mapping experiences* (2nd ed.). O'Reilly Media.
- Kantar. (2022). *Hábitos de consumo en retail urbano colombiano*. Kantar.
- Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). *Sprint*. Simon & Schuster.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kumar, N., & Steenkamp, J.-B. E. (2007). *Private label strategy*. Harvard Business School Press.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.
- Langley, C. J. (2021). *Supply chain management: A logistics perspective* (11th ed.). Cengage Learning.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems* (16th ed.). Pearson.
- LEGO Group. (2024). *LEGO Insiders: Rewards and benefits*. <https://www.lego.com/en-us/insiders>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Manejando la experiencia del cliente y el valor a través del tiempo. *Journal of Marketing*, 80(4), 69–96.
- Londoño Giraldo, J. C. (2014). *Impacto de los programas de fidelización...* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT].
- McKinsey & Company. (2024, June 4). *Harnessing analytics and AI to shape the future of mobility retail*. McKinsey & Company.
- McKinsey Global Institute. (2017). *Empleos perdidos, empleos ganados*. McKinsey & Company.
- Melo, L., Zárate, H. S., & Téllez, J. C. (2006). *El ahorro de los hogares en Colombia* (Borradores de Economía No. 428). Banco de la República.
- Meyer-Waarden, L. (2015). Effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 22–32.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2022). *Ley 2232 de 2022 (plásticos de un solo uso)*. <https://www.minambiente.gov.co/documento-normativa/ley-2232-de-2022/>

- Ministerio del Trabajo. (2024–2025). *Informes laborales y normativos*. <https://www.mintrabajo.gov.co/>
- Nagle, T. T., Hogan, J., & Zale, J. (2016). *The strategy and tactics of pricing* (6th ed.). Routledge.
- NielsenIQ. (2023). *Tendencias de consumo en América Latina*. NielsenIQ.
- Olímpica. (2024). *Programa de Puntos Olímpica y Tarjeta Plata*. <https://www.olimpica.com>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
- OXXO. (s. f.). *Quiénes somos*. <https://OXXO.co/quienes-somos>
- OXXO Colombia. (2025). *Documentos internos de diagnóstico organizacional y cultura de innovación* [Documento no publicado].
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators* (3rd ed.). Wiley.
- Paytronix Systems. (2025, marzo 24). *Las tres tendencias de la industria de las tiendas de conveniencia que debes conocer*. <https://www.paytronix.com/blog/convenience-store-industry-trends>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy*. Harvard Business School Press.
- Portafolio. (2024, junio 17). *OXXO abre su tienda número 500 en Colombia*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/OXXO-abre-su-tienda-numero-500-en-colombia-606934>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- Puntos Colombia. (2024). *Conoce cómo funciona Puntos Colombia*. <https://www.puntoscolombia.com>
- PwC Colombia. (2024, junio 21). *Encuesta sobre la confianza de los consumidores*. PwC Insights.
- PwC Research. (2024). *Consumer insights LATAM 2024*. PwC Global Research.
- Quintero Arango, L. F., & Zurbarán Arias, D. J. (2025). El consumidor y la percepción del modelo de negocio de las tiendas de conveniencia en Medellín. *Ciencia y Academia*, (6), 86–98.
- Regulation (EU) 2016/679. (2016). *General Data Protection Regulation*. Parlamento Europeo.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2002). El valor financiero de los clientes leales. *Harvard Business Review*, 80(10), 86–94.
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. Crown Business.
- Savoia, A. (2019). *The right it*. HarperOne.
- Shi, W., Cao, J., Zhang, Q., Li, Y., & Xu, L. (2016). Edge computing: Vision and challenges. *IEEE Internet of Things Journal*, 3(5), 637–646.
- Southern United States Trade Association. (2025, junio 30). *Exporter guide annual – Colombia (CO2025-0018)*. https://www.susta.org/downloads/files/REPORTSgains/Exporter%20Guide%20Annual_Bo_gota_Colombia_CO2025-0018.pdf
- Starbucks. (2024). *Starbucks Rewards program overview*. <https://www.starbucks.com/rewards>
- Steenkamp, J.-B. E. (2017). *Retail disruptors*. Kogan Page.
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2016). *Circular externa – Implementación RNBD (fase 2)*. https://sedeelectronica.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/CE_Implementacion_RNBD_fase_2.pdf
- Superintendencia de Industria y Comercio. (s. f.). *Manual de usuario del registro nacional de bases de datos (RNBD)*.

<https://rnbd.sic.gov.co/sisi/consultaTitulares/archivo/38e33393-dc38-4823-8980-5b8a11abb16b>

Talluri, K. T., & Van Ryzin, G. J. (2005). *The theory and practice of revenue management*. Springer.

Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford University Press.

Uncles, M. D. (2017). ¿Los programas de lealtad realmente crean lealtad? *Journal of Service Management*, 28(4), 747–761.

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1).

Universidad Europea. (2023, junio 16). *Quick commerce: la nueva generación del e-commerce*. Universidad Europea.

USDA Foreign Agricultural Service. (2024, octubre 1). *Retail foods annual – Bogotá, Colombia* (CO2024-0018).

<https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Retail+Foods+Annual+Bogota+Colombia+CO2024-0018.pdf>

A. Anexo. Customer Journey OXXO



B. Anexo. Mapa de empatía del cliente OXXO.



C. Anexo. Fases de validación del problema

Ficha técnica 1: validación del problema

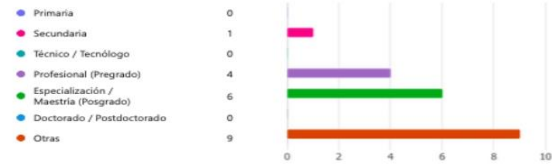
Componente	Descripción
Título del estudio	Validación de la problemática de fidelización y sensibilidad al precio en OXXO (fase I)
Objetivo del estudio	Diagnosticar la existencia, la magnitud y la causa de la alta percepción de precio y la insatisfacción promocional como barreras de compra en la tienda de conveniencia OXXO.
Metodología	Investigación descriptiva y exploratoria, con enfoque mixto (cuantitativo para prevalencia, cualitativo para causas).
Instrumento de recolección de datos	Encuesta estructurada con componente de entrevista (preguntas cerradas para variables de comportamiento y likert; preguntas abiertas para justificación).
Medio de aplicación	Plataforma digital de encuestas.
Población objetivo	Consumidores frecuentes y habituales de tiendas de conveniencia en Colombia.
Tamaño de la muestra	N=20 individuos.
Selección de la muestra	No probabilística por conveniencia (enfocada en el perfil clave: empleado formal, 18-45 años, con alto gasto en conveniencia).
Tamaño de la empresa	Grande.
Sector principal	Retail de conveniencia.

Resultados encuesta 1

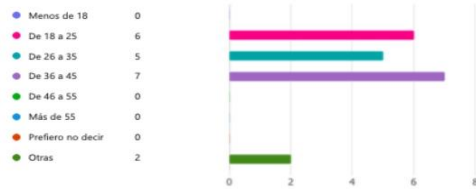
1. ¿Cuál es tu género?



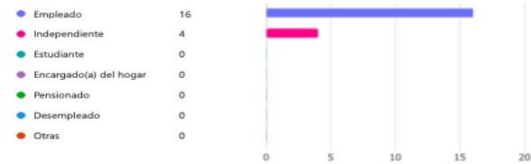
3. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que has completado?



2. ¿Cuántos años tienes?



4. ¿Cuál es tu ocupación actual?



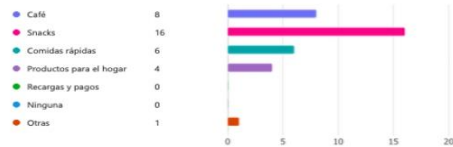
5. ¿Con qué frecuencia compras en tiendas Oxxo?*



7. ¿Cuánto son tus ingresos mensuales?



6. ¿Qué tipo de productos compras con más frecuencia en tiendas OXXO?



8. ¿Cuál es tu gasto promedio cuando compras en tiendas OXXO?



9. ¿En qué situaciones compras en tiendas OXXO o por qué motivo no lo haces?

20
Respuestas

Respuestas más recientes

"Cuando no alcanzo a desayunar en la casa, también cuando..."
 "Cercanía a mi casa, variación en productos, promociones"
 "Por urgencia para cubrir necesidades sin desplazarme tanto."

...

3 encuestados (15%) respondieron cercanía para esta pregunta.



10. ¿Cómo describirías tu experiencia comprando en tiendas OXXO en comparación con otras tiendas o supermercados?

20
Respuestas

Respuestas más recientes

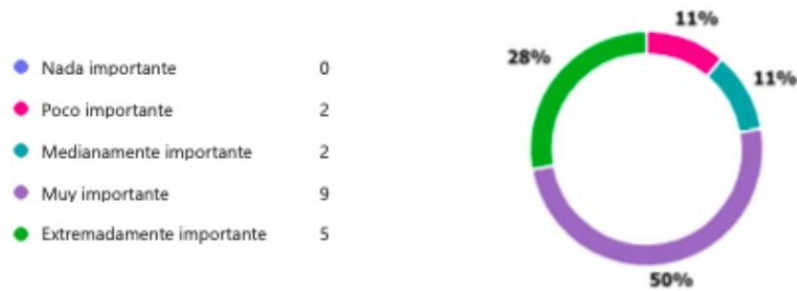
"Buena atención y servicio por parte de las personas que ati..."
 "Buena, la atención en la mayoría de las tiendas de OXXO es ..."
 "Puedo pagar con tarjeta y consigo lo necesario para mi nec..."

...

4 encuestados (20%) respondieron tienda para esta pregunta.



11. ¿Qué tan importante es para ti ahorrar en compras pequeñas y frecuentes?



12. ¿Consideras que recibes algún tipo de recompensa o beneficio por realizar compras en tiendas OXXO?

20
Respuestas

Respuestas más recientes

- "Hasta el momento recompensa no, beneficio en la calidad d..."
- "Ahorro en algunos productos cuando hay promociones"
- "No, nunca."
- ...

3 encuestados (15%) respondieron promociones para esta pregunta.



13. Preguntas con escala de 1-5



"Siento que los precios en tiendas OXXO suelen ser más altos que en otras tiendas o supermercados."

"Cuando quiero ahorrar, prefiero comprar en supermercados, tiendas locales o apps de domicilios en lugar de acudir a una..."

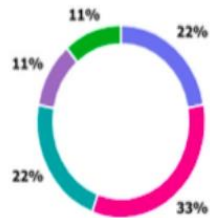
"A veces decido no comprar en tiendas OXXO porque no encuentro promociones atractivas."

"En tu día a día, ¿qué tan común es que busques promociones o descuentos antes de decidir dónde comprar?"



14. ¿Cuál de estos problemas consideras que influyen al decidir comprar o no en tiendas OXXO?

- Precios más altos que en otras tiendas o supermercados 4
- Falta de promociones atractivas 6
- Alternativas más baratas en supermercados, tiendas locales o apps de domicilios 4
- Compras frecuentes que no se sienten recompensadas 2
- Beneficios poco diferenciados frente a otros programas de lealtad 2



15. Según tu experiencia, califica el impacto de cada uno de los siguientes problemas al momento de comprar en tiendas de conveniencia.

- 1 = Sin impacto en mi experiencia de compra
- 5 = Impacto muy alto, afecta directamente mis decisiones de compra



Precios altos

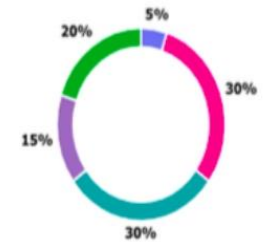
Falta de promociones o descuentos atractivos

Alternativas más baratas disponibles



16. ¿Qué tanto te afecta cuando no encuentras opciones que te permitan ahorrar al momento de la compra?

- No me afecta en absoluto 1
- Me afecta poco 6
- Me afecta moderadamente 6
- Me afecta bastante 3
- Me afecta mucho, cambia mi decisión de compra 4



Ficha técnica 2: validación de la solución

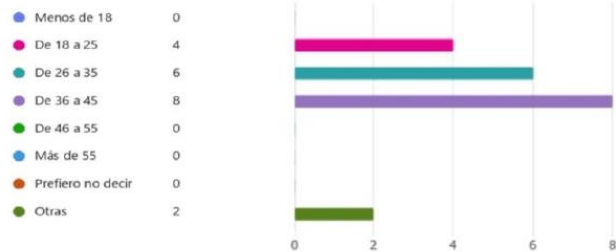
Componente	Descripción
Título del estudio	Validación del concepto de propuesta de valor OXXO club (fase II)
Objetivo del estudio	Medir la aceptación inicial de la solución OXXO club y determinar si su propuesta de valor (personalización, inmediatez y descuentos directos) es percibida como superior a los programas de lealtad existentes.
Metodología	Investigación descriptiva y analítica, con enfoque mixto . Enmarcado en el ciclo de investigación-acción (evaluación de la acción).
Instrumento de recolección de datos	Encuesta estructurada con componente de entrevista (foco en escalas de valoración y preguntas comparativas).
Medio de aplicación	Plataforma digital de encuestas.
Población objetivo	Consumidores de tiendas de conveniencia en Colombia (muestra consistente con fase I).
Tamaño de la muestra	N=20 individuos.
Selección de la muestra	No probabilística por conveniencia.
Tamaño de la empresa	Grande.
Sector principal	Retail de conveniencia.

Resultados encuesta 2:

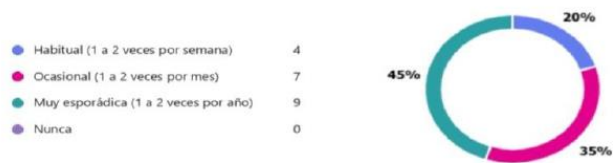
1. ¿Cuál es tu género?



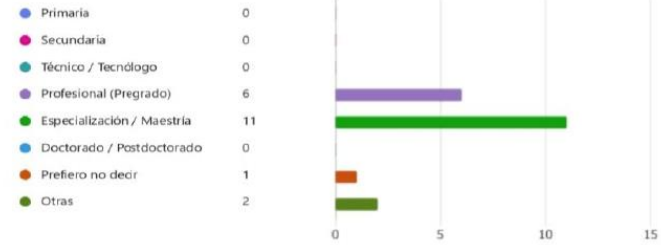
2. ¿Cuántos años tienes?



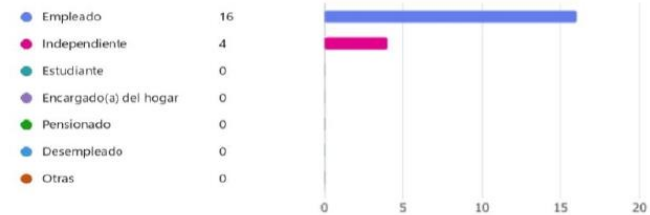
5. ¿Con qué frecuencia compras en OXXO?*



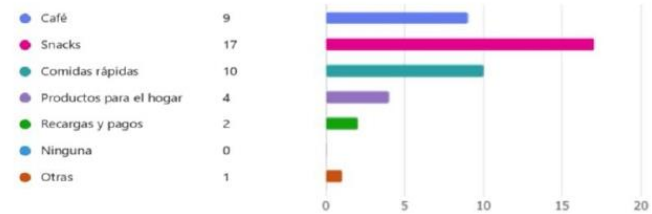
3. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que has completado?



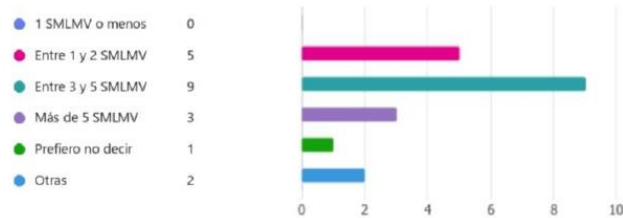
4. ¿Cuál es tu ocupación actual?



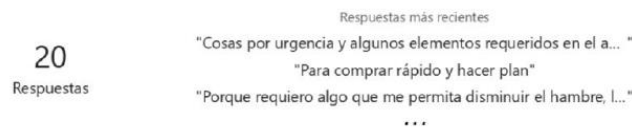
6. ¿Qué tipo de productos compras con más frecuencia en OXXO?*



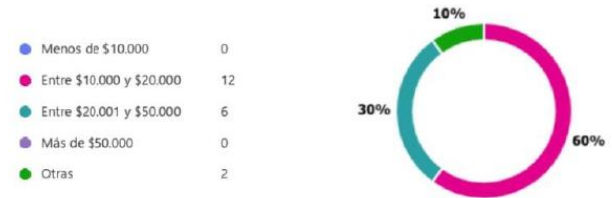
7. ¿Cuánto son tus ingresos mensuales?



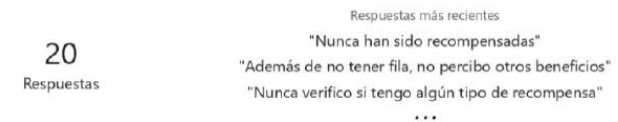
9. ¿En qué situaciones compras en OXXO o por qué motivo no lo haces?



8. ¿Cuál es tu gasto promedio cuando compras en OXXO?



11. ¿Cuéntanos en qué situaciones has sentido, o no, que tus compras en tiendas OXXO fueron recompensadas y por qué?



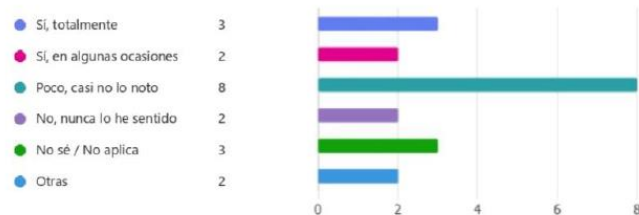
3 encuestados (15%) respondieron cercanía para esta pregunta.



5 encuestados (25%) respondieron recompensa para esta pregunta.



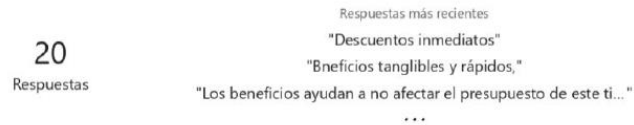
10. ¿Has sentido que tus compras frecuentes en tiendas OXXO no son recompensadas?



12. ¿Consideras que OXXO CLUB respondería a tu necesidad de recibir más beneficios en tus compras?



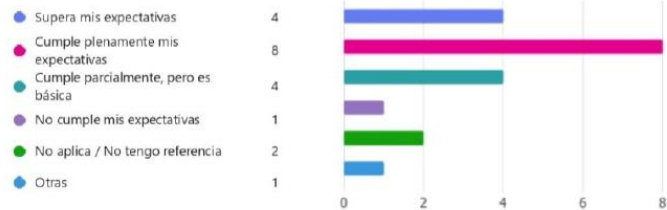
13. ¿Podrías contarnos las razones por las que consideras que OXXO CLUB sí respondería (o no respondería) a tu necesidad de recibir más beneficios?



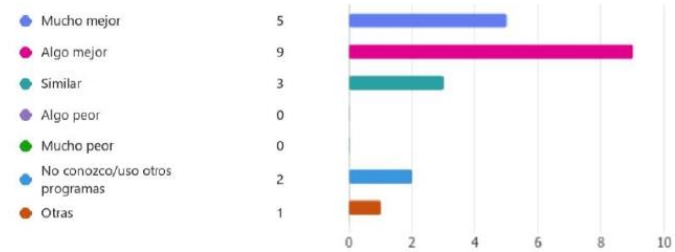
4 encuestados (20%) respondieron beneficios para esta pregunta.



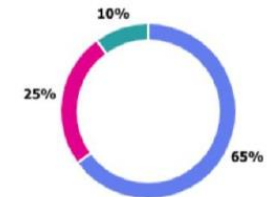
14. ¿Consideras que la propuesta de OXXO CLUB está a la altura de lo que esperas de un programa de lealtad o recompensas?



15. En comparación con otros programas de lealtad o recompensas que usas o conoces, ¿cómo calificarías la propuesta de OXXO CLUB?

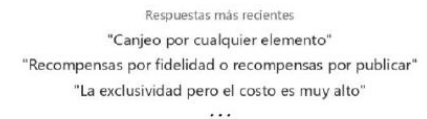


16. ¿Has participado antes en algún programa de lealtad o recompensas similar a OXXO CLUB?



17. De los programas de lealtad o recompensas en los que has participado, ¿qué aspectos te gustaron más y cuáles no te resultaron atractivos?

20 Respuestas



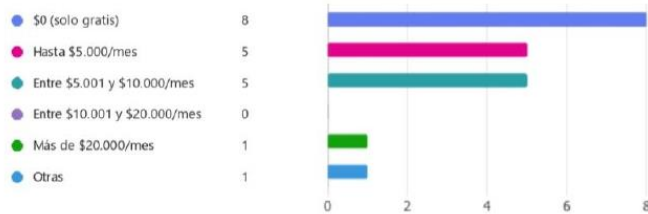
4 encuestados (20%) respondieron puntos para esta pregunta.



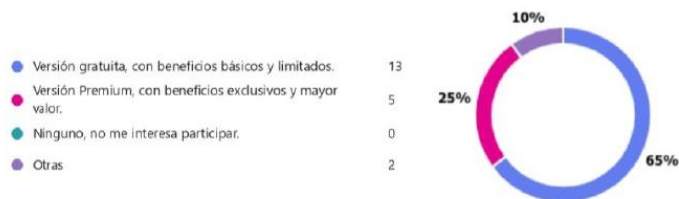
23. ¿Recomendarías OXXO CLUB a un amigo o familiar?



24. Si OXXO CLUB ofreciera beneficios exclusivos, ¿cuánto estarías dispuesto a pagar al mes?



25. Si tuvieras que elegir, ¿qué modelo de OXXO CLUB preferirías?"



26. ¿Qué valor mínimo en beneficios (ahorros, descuentos, productos gratis, etc.) deberías recibir al mes para sentir que la suscripción a OXXO CLUB vale la pena?



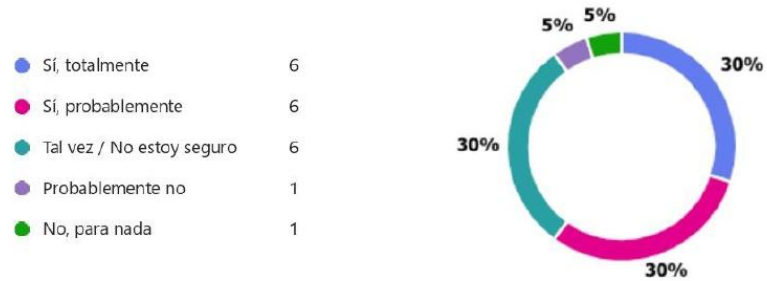
3 encuestados (15%) respondieron descuentos para esta pregunta.



27. Si OXXO CLUB se lanzara mañana, ¿te animarías a registrarte para probarlo?



28. ¿Te animarías a participar en pruebas piloto o encuestas adicionales para ayudarnos a mejorar OXXO CLUB?



29. ¿Qué beneficios adicionales te motivarían a unirme de inmediato a OXXO CLUB?

20 Respuestas

Respuestas más recientes

"Hay que mirar la aplicación priemro"

"Cashback"

"No tener que pagar nada o generar demasiadas compras"

...

4 encuestados (20%) respondieron beneficios para esta pregunta.

Ficha técnica 3: validación del MVP

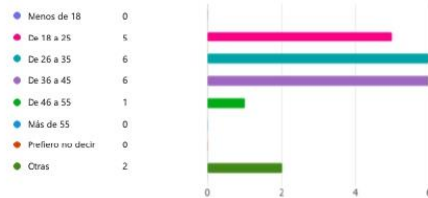
Componente	Descripción
Título del estudio	Validación del modelo de ingresos y el pricing del OXXO club (fase III)
Objetivo del estudio	Validar la viabilidad financiera del modelo freemium vs. Premium con el precio de \$9.900 COP/mes y determinar el umbral de ahorro mínimo que el cliente espera recibir para justificar el pago de la suscripción.
Metodología	Investigación descriptiva y cuantitativa (orientada a pricing). Enmarcado en el ciclo de investigación-acción (ajuste del producto).
Instrumento de recolección de datos	Encuesta estructurada con componente de entrevista (foco en elección de opción de pago y justificación monetaria de valor).
Medio de aplicación	Plataforma digital de encuestas.
Población objetivo	Consumidores de tiendas de conveniencia en Colombia (muestra consistente con fases I y II).
Tamaño de la muestra	N=20 individuos.
Selección de la muestra	No probabilística por conveniencia.
Tamaño de la empresa	Grande.
Sector principal	Retail de conveniencia.

Resultados encuesta 3:

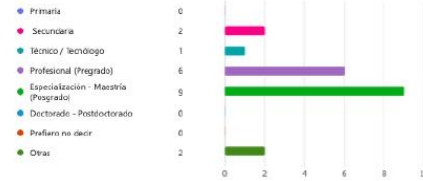
1. ¿Cuál es tu género?



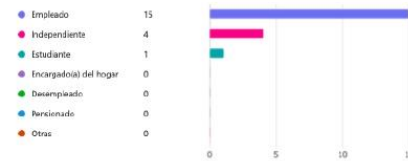
2. ¿Cuántos años tienes?



3. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que has completado?



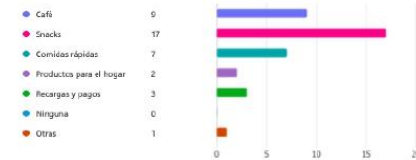
4. ¿Cuál es tu ocupación actual?



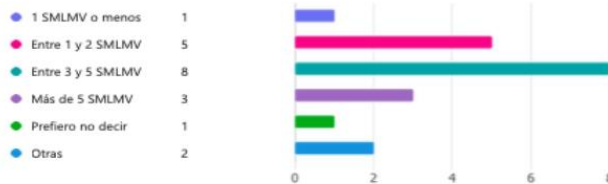
5. ¿Con qué frecuencia compras en tiendas OXXO*?



6. ¿Qué tipo de productos compras con más frecuencia en tiendas OXXO?



7. ¿Cuánto son tus ingresos mensuales?



9. ¿En qué situaciones compras en tiendas OXXO o por qué motivo no lo haces?

20 Respuestas

Respuestas más recientes

- "Cuando otras personas que compran en oxo de mi trabajo..."
- "Cuando estoy cerca de la tienda y queda cerca de mi estudi..."
- "Para todo lo que necesite en mi día a día, comidas rápidas, ..."



8. ¿Cuál es tu gasto promedio cuando compras en tiendas OXXO?



10. Parte 1



,

11. Parte 2



13. Parte 4



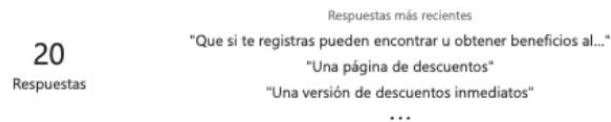
12. Parte 3



14. parte 5



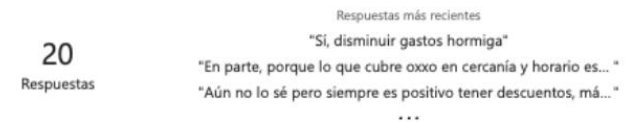
15. ¿Qué es lo primero que entiendes o percibes al ver el landing page de OXXO CLUB?



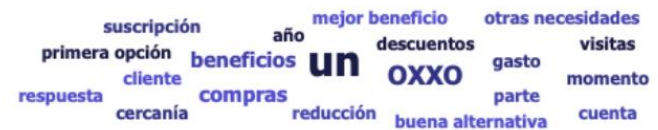
3 encuestados (15%) respondieron club para esta pregunta.



16. ¿Sientes que esta propuesta responde a una necesidad real que tienes? ¿Por qué?



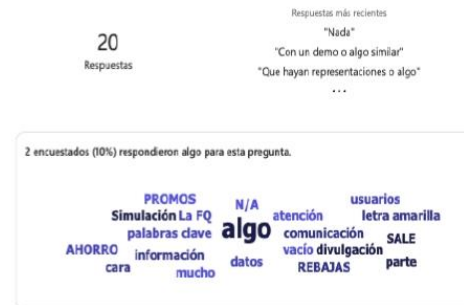
8 encuestados (40%) respondieron un para esta pregunta.



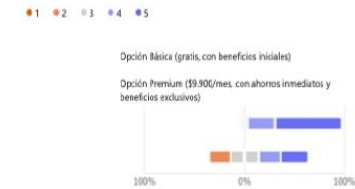
17. ¿Qué parte del mensaje te llama más la atención? ¿Por qué?



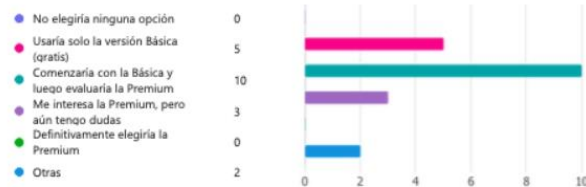
18. ¿Qué aspectos mejorarías en la manera en que se comunica o presenta OXXO CLUB?



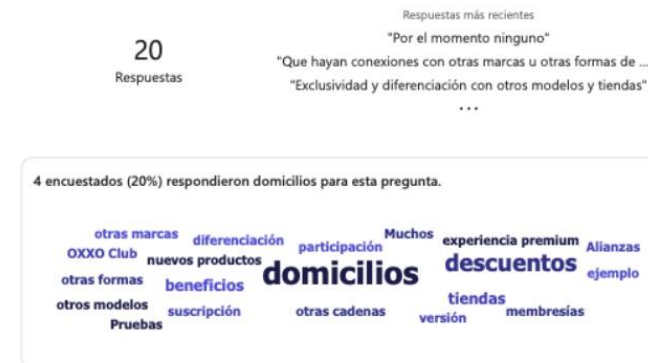
19. Que tan atractivo te parecen los siguientes planes, siendo 1 nada atractivo y 5 muy atractivo



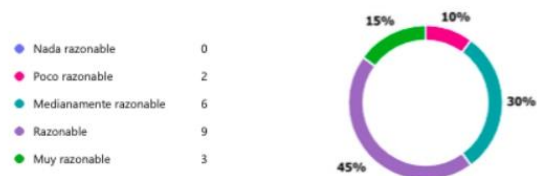
20. Si OXXO CLUB estuviera disponible desde mañana, ¿qué opción elegirías?



22. ¿Qué beneficios adicionales te motivarían a pagar \$9.900/mes por la versión Premium?



21. ¿Qué tan razonable te parece el precio de \$9.900/mes para la versión Premium?



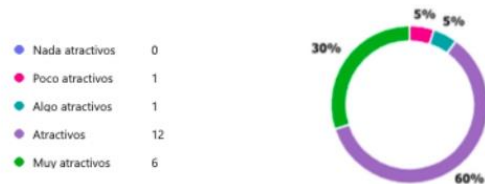
23. ¿Qué beneficios mínimos (en ahorros, descuentos o productos gratis) necesitarías recibir para sentir que vale la pena pagar \$9.900 al mes por la versión Premium?



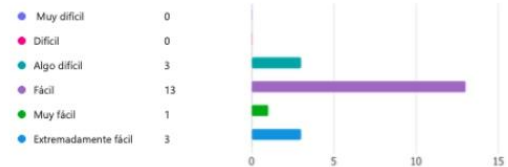
24. ¿Qué tan probable es que recomiendes a un amigo o familiar unirse a la versión Premium de OXXO CLUB por \$9.900/mes?



27. ¿Qué tan atractivos te parecen los beneficios incluidos en OXXO CLUB (bono de bienvenida, cupones de cumpleaños, fast-track en cajas, delivery gratis, café diario, descuentos premium, cupones mensuales y precios especiales)?



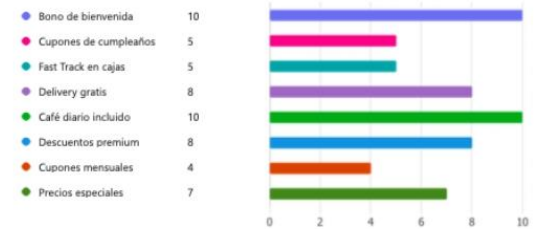
25. ¿Qué tan fácil o difícil te parece el proceso de registro?



26. ¿Qué mejorarías del proceso de registro para hacerlo más rápido e intuitivo?



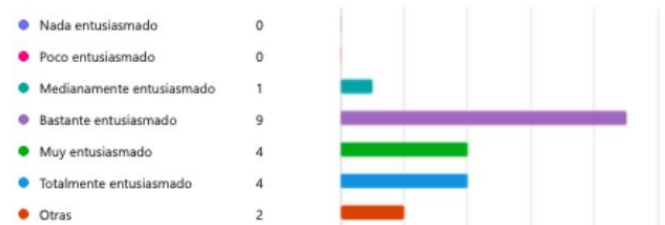
28. ¿Cuáles son los beneficios que más valoras de OXXO CLUB?(Selección hasta 3 opciones)



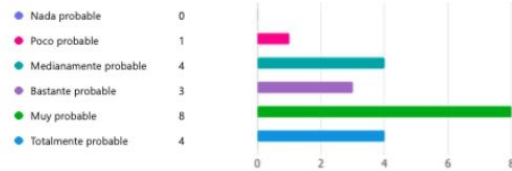
29. ¿Hay algún beneficio de OXXO CLUB que no usarías o que te parece irrelevante?



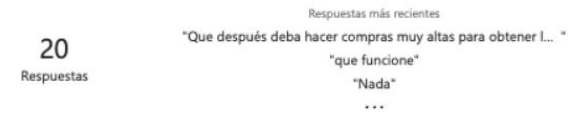
30. ¿Qué tan entusiasmado te sentirías si recibieras un bono de bienvenida y descuentos personalizados desde tu primera compra?



31. ¿Qué tan probable es que recomiendes OXXO CLUB a tus amigos o familiares?



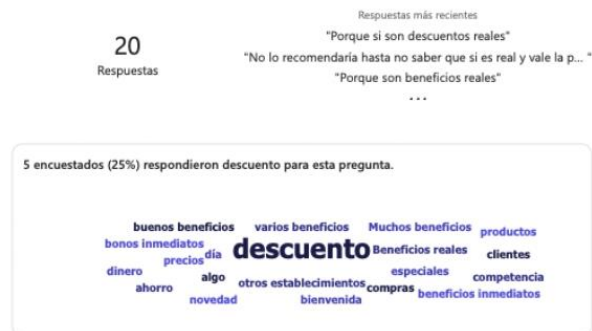
33. ¿Qué no te gusta o qué te genera dudas de OXXO CLUB?



5 encuestados (25%) respondieron Nada para esta pregunta.



32. ¿Por qué recomendarías o no OXXO CLUB a tus amigos o familiares?



34. ¿Qué beneficios adicionales te gustaría que ofreciera OXXO CLUB para que fuera más útil y atractivo para ti?

20
Respuestas

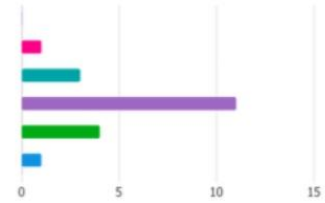
Respuestas más recientes
 "Nada"
 "Conexión con marcas o empresas aparte de Oxxo"
 "Nada"
 ...

5 encuestados (25%) respondieron NADA para esta pregunta.



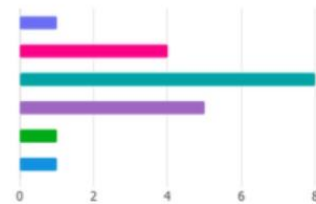
36. Si mañana tiendas OXXO lanzara OXXO CLUB, ¿te registrarías?

- Definitivamente no 0
- Probablemente no 1
- No estoy seguro 3
- Probablemente sí 11
- Definitivamente sí 4
- Otras 1



35. ¿Crees que Oxxo Club influiría en tu decisión de compra frente a supermercados, tiendas locales o delivery?

- Para nada 1
- Poco 4
- Algo 8
- Bastante 5
- Totalmente 1
- Otras 1



D. Anexo. Mapa de valor de OXXO Club.



E. Anexo. Storyboard de la solución OXXO Club.

**DE LA PRIMERA COMPRA AL BENEFICIO:
STORYBOARD OXXO CLUB**

DESCUBRIMIENTO



"Siempre vengo aquí, pero nunca siento que me reconozcan. ¿Esto será diferente?"

Se capta la atención del cliente desde el punto de entrada. Primer punto de contacto físico con la marca.

REGISTRO RÁPIDO



Listo, fue fácil. Ya tengo mi código OXXO Club.

El proceso de inscripción es simple y rápido, lo que elimina barreras de entrada.

COMPRA CON BENEFICIO INMEDIATO



¡Genial, ya empecé a ahorrar desde la primera compra!

Con OXXO Club, tu café tiene \$1.000 de descuento

Se muestra el valor tangible desde la primera compra.

POSTCOMPRA Y PUNTOS ACUMULADOS



Ahora sí veo claro cómo gano con cada compra.

Has acumulado 10 puntos. Canjea por productos gratis al llegar a 100.

Se evidencia el seguimiento digital del beneficio recibido.

RETENCIÓN - EXPERIENCIA ESPECIAL



Me siento reconocido. Vale la pena quedarme en OXXO Club.

Por ser miembro, tienes acceso anticipado a nuestra promoción 2x1 en snacks

Se refuerza la fidelización con experiencias únicas y personalizadas.

RECOMENDACIÓN

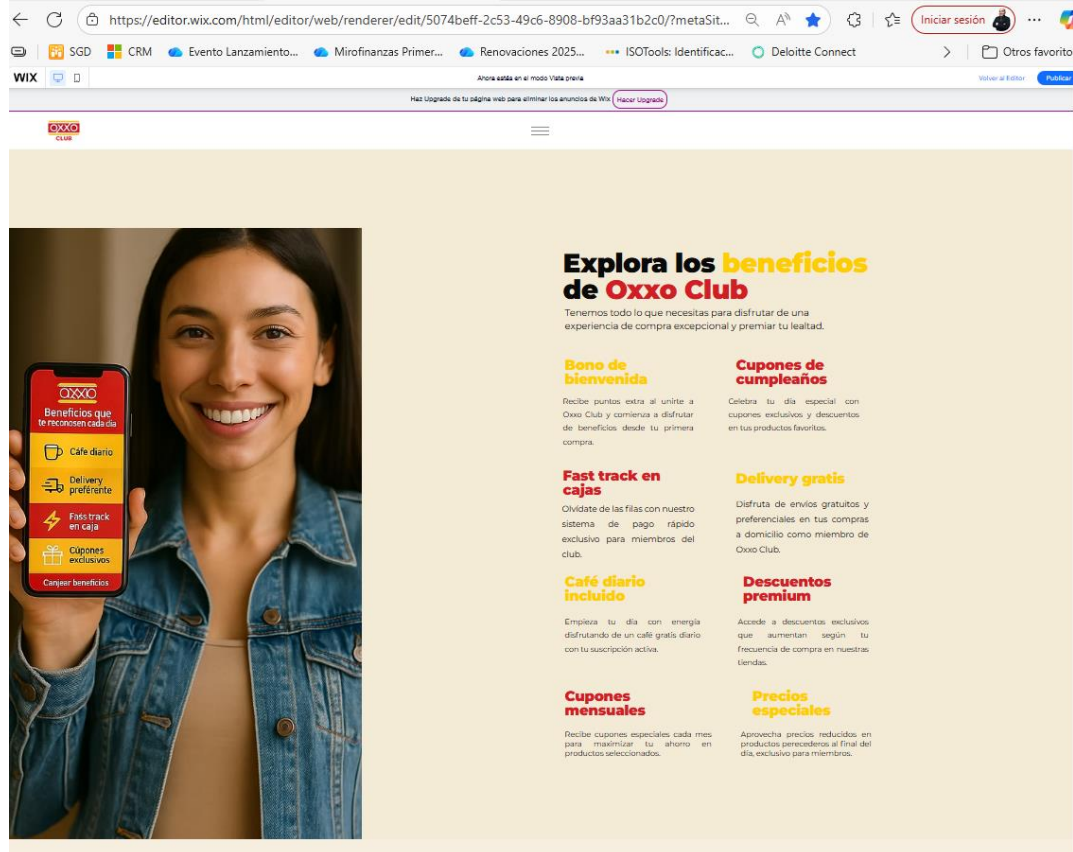
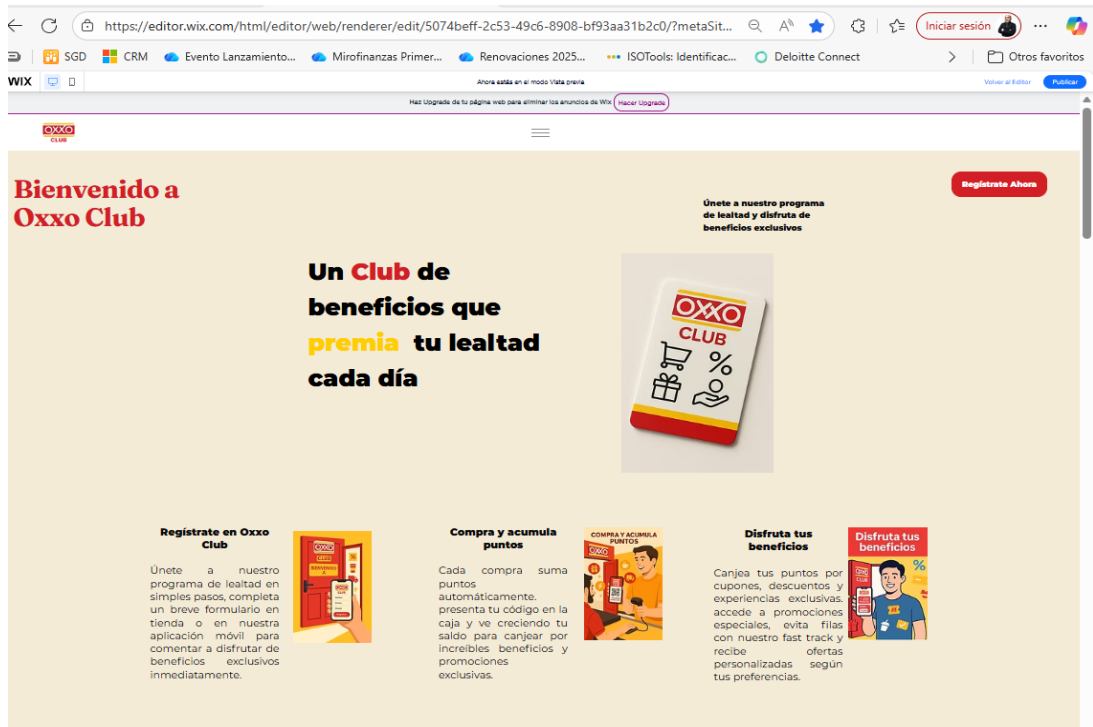


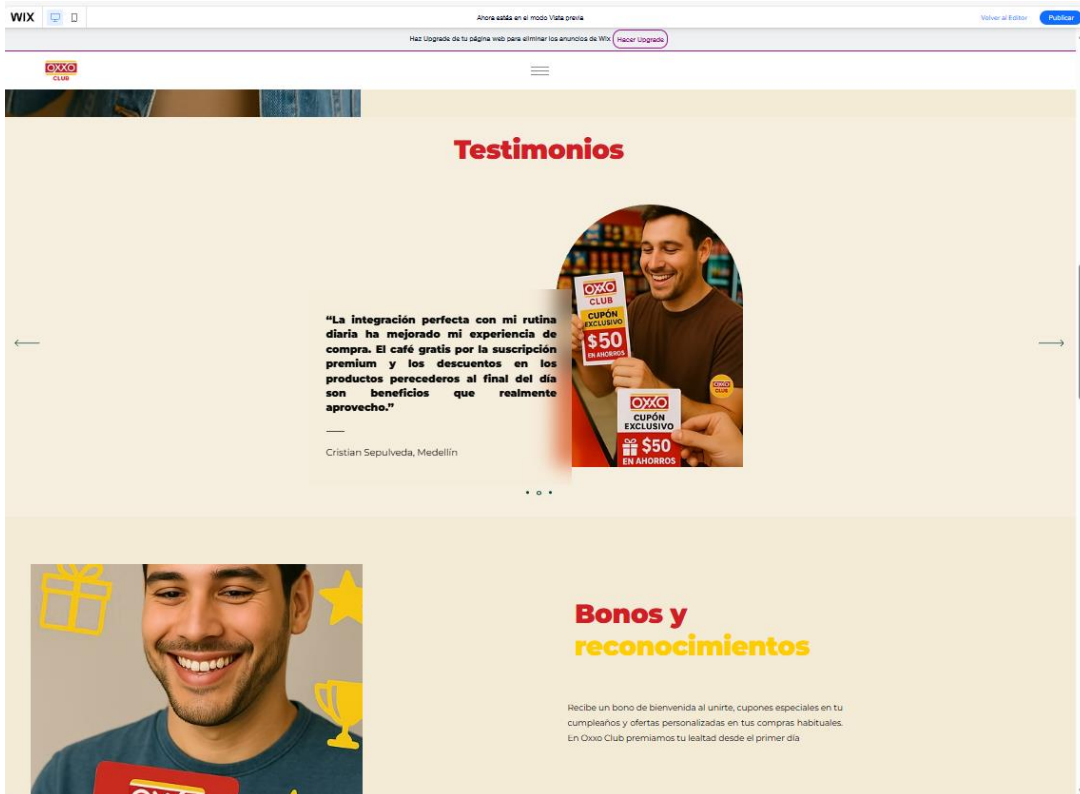
Únete a OXXO Club, ya he ahorrado un montón. Con mi código te dan un bono de bienvenida

Suenan bien, yo también compro en OXXO seguido.

Se promueve la viralidad y el crecimiento orgánico del programa.

F. Anexo. Prototipo conceptual – Landing page OXXO Club.





WIX

Ahora estás en el modo Vista previa

Haz Upgrade de tu página web para eliminar los anuncios de Wix [Hacer Upgrade](#)


Ver al Editor Publicar

OXXO CLUB

Testimonios

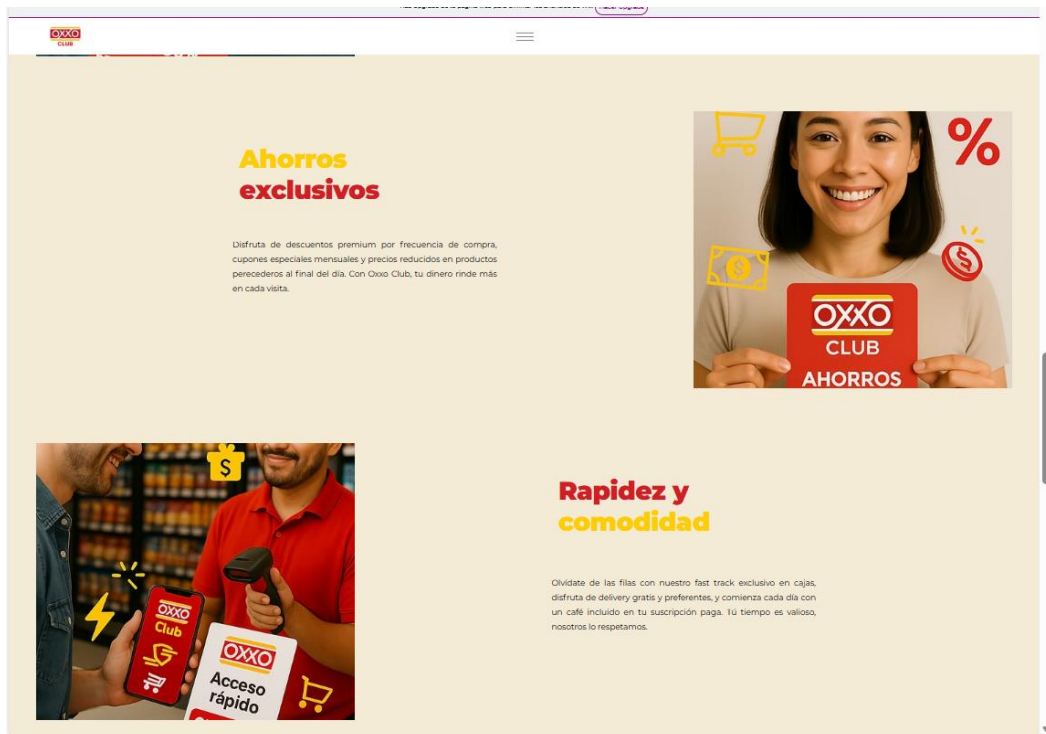
“La integración perfecta con mi rutina diaria ha mejorado mi experiencia de compra. El café gratis por la suscripción premium y los descuentos en los productos perecederos al final del día son beneficios que realmente aprovecho.”

Cristian Sepulveda, Medellín



Bonos y reconocimientos


Recibe un bono de bienvenida al unirse, cupones especiales en tu cumpleaños y ofertas personalizadas en tus compras habituales. En Oxxo Club premiamos tu lealtad desde el primer día



OXXO CLUB


Ahorros exclusivos

Disfruta de descuentos premium por frecuencia de compra, cupones especiales mensuales y precios reducidos en productos perecederos al final del día. Con Oxxo Club, tu dinero rinde más en cada visita.



Rapidez y comodidad

Olvídate de las filas con nuestro fast track exclusivo en cajas, disfruta de delivery gratis y preferente, y comienza cada día con un café incluido en tu suscripción paga. Tu tiempo es valioso, nosotros lo respetamos.



OXXO CLUB

Porque cada visita merece un reconocimiento especial

Ingresá tu correo *

[Quiero ser parte de Oxxo Club](#)

Preguntas Frecuentes

¿ Como puedo unirme a Oxxo Club?

Unirse a Oxxo Club es muy sencillo. Puedes registrarte directamente en nuestra aplicación móvil, en nuestra página web o solicitar ayuda en cualquier tienda Oxxo. Solo necesitas proporcionar algunos datos básicos y comenzarás a disfrutar de todos los beneficios inmediatamente, incluyendo tu bono de bienvenida.

¿Cómo funciona el sistema de puntos de Oxxo Club?

Por cada compra que realices en Oxxo, acumulas puntos que puedes canjear por productos, descuentos o experiencias exclusivas. El valor de los puntos varía según las promociones vigentes y la frecuencia de tus visitas. Mientras más frecuentemente compras, mayores serán los beneficios que recibirás.

¿Qué beneficios exclusivos ofrece Oxxo Club?

Como miembro de Oxxo Club disfrutas de múltiples beneficios: fast track en cajas para evitar filas, delivery gratuito, café diario incluido con tu suscripción, cupones de cumpleaños, descuentos exclusivos por frecuencia de compra, precios especiales en productos perecederos y muchas sorpresas más durante todo el año.

WIX Alora estás en el modo Vista previa Wixar a Editor Publicar

Haz Upgrade de tu página web para eliminar los anuncios de Wix [Hacer Upgrade](#)

OXXO CLUB

Dirección
Bogotá-Colombia

Teléfono
123-456-7890

Email
Club@Oxxo.com

Conéctate
Facebook, Instagram, Twitter, YouTube

OXXO CLUB

Club@oxxo.com
52-1-924-12345678
Colombia

Política de Privacidad
Declaración de
Accesibilidad
Política de Envío
Términos y
Condiciones
Política de Reembolso

© 2018 by Oxxo Club. Powered
and secured by [Wix](#)

G. Anexo. Pretostorming OXXO Club

PRETOSTORMING WORKSHEET

1. WHAT QUESTIONS SHOULD YOU ASK TO LEARN IF YOU HAVE THE "RIGHT IT"?

¿Los clientes perciben a OXXO como un lugar costoso en comparación con supermercados, tiendas de barrio y delivery?

¿Existe una necesidad real de ahorro inmediato en compras pequeñas y recurrentes?

¿Los clientes valoran beneficios adicionales más allá de la transacción?
¿Qué tan grave es el problema de no encontrar promociones atractivas en OXXO?

¿Los clientes ocasionales y potenciales estarían dispuestos a cambiar hábitos de compra si OXXO ofreciera más valor percibido?

2. PRIORITIZE: WHAT SEQUENCE WILL BEST BUILD CONFIDENCE?

¿Los clientes sienten que OXXO ofrece menos promociones atractivas que la competencia?

¿Los clientes sienten que OXXO ofrece menos promociones atractivas que la competencia?

¿Los clientes sienten que OXXO ofrece menos promociones atractivas que la competencia?

¿Los clientes sienten que OXXO ofrece menos promociones atractivas que la competencia?

3. STARTING WITH YOUR #1 PRIORITY, CHOOSE A PROTOTYPE MODE (E.G., FAKE DOOR, MVP) THAT FITS YOUR QUESTION AND STATE THE DATA YOU WANT IT TO DELIVER. REPEAT FOR THE #2 QUESTION.

A. Fake Promotion Test en tienda
(Carteles o mensajes "Por ser cliente registrado tendrías este descuento hoy")

Prototype will tell us

Dato esperado: % de clientes que preguntan o muestran interés por acceder a la promoción.
Evidencia crítica: si más del 40% manifiesta interés, la falta de promociones es un problema real.


4. LIST WHAT YOU NEED TO RUN YOUR FIRST PROTOTYPES: SKILLS, EQUIPMENT & PERMISSIONS.

Skills:	Diseño de mensajes de promoción – observación de reacciones – tabulación de métricas.
Equipment:	Carteles físicos, tickets ficticios en cajas, apps para registrar reacciones.
Permissions:	Coordinación con tiendas piloto.
Cost:	\$500 mil COP en material POP.
Time:	1 semana prueba piloto.

H. Anexo. Customer Journey Map de la solución OXXO Club.






I. Anexo. Matriz de testeo del prototipo OXXO Club.

 MATRIZ TESTEO PROTOTIPO								
Hitos	Lanzamiento de la campaña Semana 1	Campaña tienda física Semana 2	Campaña tienda física Semana 3	Campaña zonal Semana 4	Lanzamiento de campaña digital Semana 5	Campaña Instagram Semana 6	Campaña Tiktok Semana 7	impulso App y Digital Semana 8
Visitas Landing	100	150	225	338	506	759	1139	1709
Registro Fremium	10	15	23	34	51	76	114	171
Registro Premium	2	3	5	7	10	15	23	34

J. Anexo. Matriz de análisis de competencia OXXO Club.

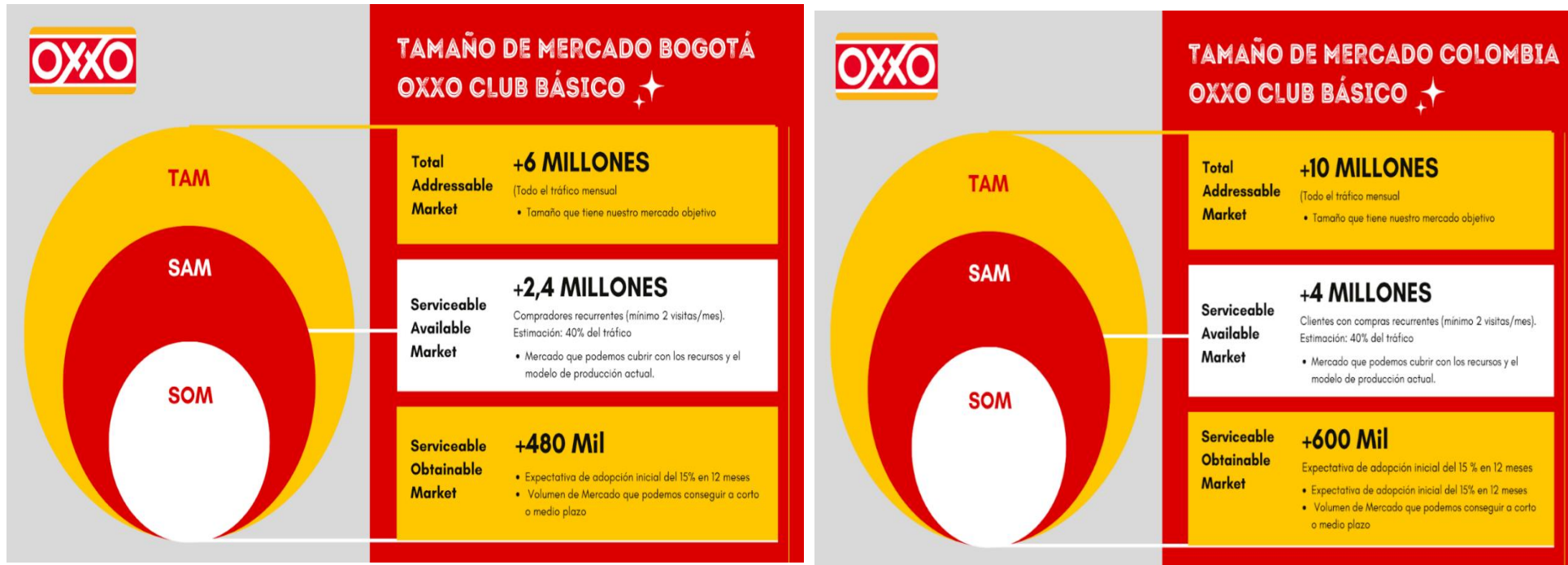
OXXO **MATRIZ DE ANÁLISIS DE COMPETENCIA**

Factor	OXXO CLUB	Altoque (Vive Terpel)	Éxito (Puntos Colombia)	Olimpica (Tarjeta Puntos)
 Product quality	(8): beneficios inmediatos y simples en compras recurrentes (café, snacks, recargas).	(6): limitado a combustible y productos de conveniencia en estaciones.	(7): catálogo amplio de redención, pero requiere alta acumulación.	(7): catálogo de productos de supermercado, descuentos atractivos, pero basados en acumulación.
 Price	(7): freemium (gratis + premium de bajo costo).	(6): depende del gasto en gasolina, no es universal.	(8): gratuito, accesible a cualquier consumidor con compras cotidianas.	(8): gratuito, integrado a compras en Olimpica, sin costo adicional.
 Place	(9): tiendas Oxxo en puntos estratégicos 24/7 + app digital.	(7): buena cobertura, pero solo en estaciones de servicio.	(8): cobertura nacional en comercios online y físicos.	(8): red de supermercados en todo el país, aunque no 24/7.
 Promotion	(7): campañas digitales y POP en tienda, con potencial de crecimiento.	(6): más publicidad tradicional.	(8): fuerte en campañas digitales segmentadas.	(7): promociones constantes en supermercado, pero poco innovadoras digitalmente.
 People	(6): cajeros y personal como contacto inmediato.	(6): servicio estándar, dependiente de estaciones.	(7): soporte digitalizado, menos contacto humano.	(7): atención en caja, experiencia estandarizada de supermercado.
 Process	(9): beneficios inmediatos, sin acumulación.	(6): acumula lentamente con combustible.	(7): catálogo digital, pero acumulación lenta.	(7): redención en productos del supermercado, acumulación prolongada.
 Physical Evidence	(8): tiendas modernas, POP, empaque eco-friendly, presencia física fuerte.	(6): estaciones funcionales, poca diferenciación en fidelización.	(7): experiencia digital robusta, pero poco tangible en físico.	(7): supermercados grandes, displays atractivos, identidad reconocida.

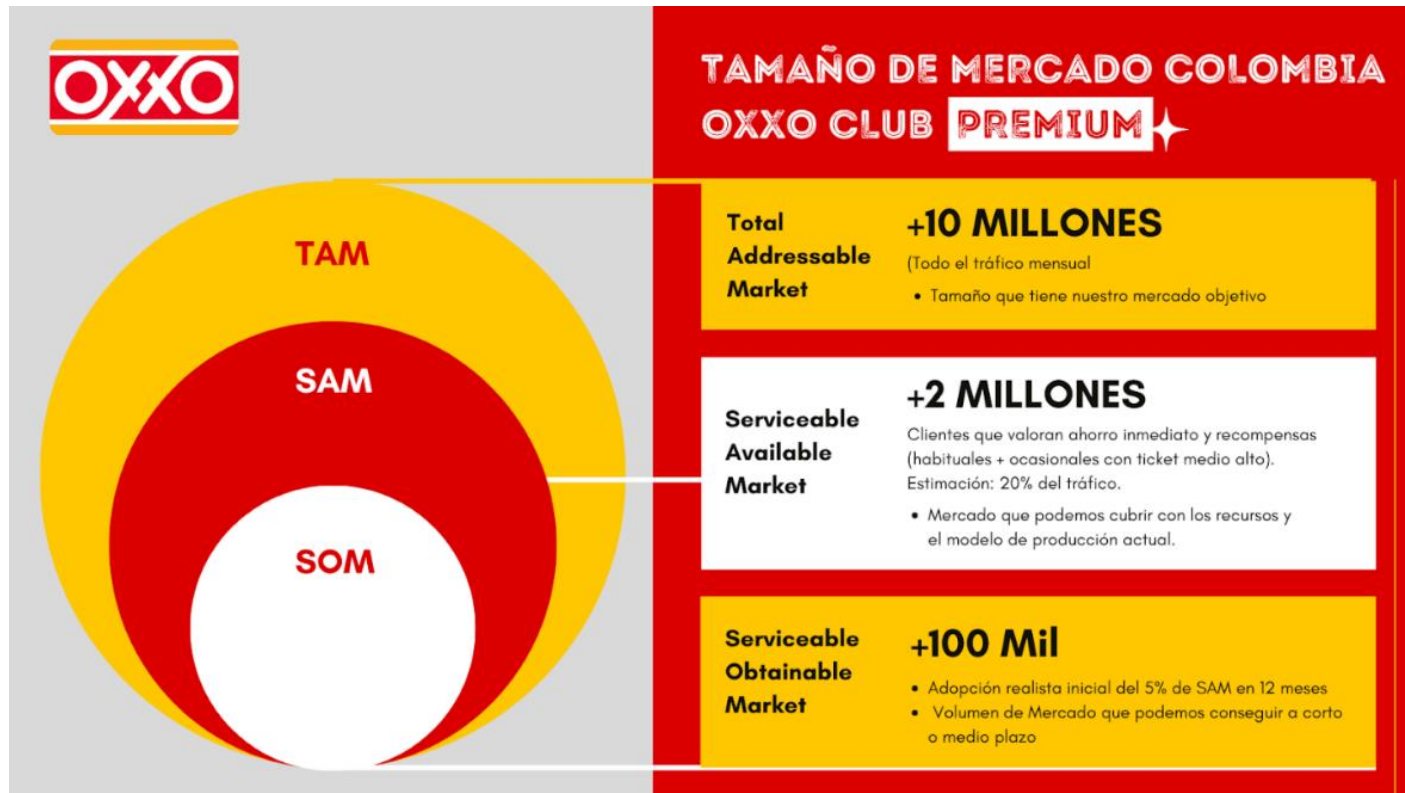
K. Anexo. Mapa de posicionamiento de innovación OXXO Club.



L. Anexo. Tamaño de mercado OXXO Club básico.



M. Anexo. Tamaño de mercado OXXO Club Premium.



N. Anexo. Canvas de modelo de negocio OXO Club.

MODELO CANVAS

PROPÓSITO

Generar un ecosistema de beneficios inmediatos para los clientes de Oxo que impulse la economía de la inmediatez, favorezca la liquidez de los hogares colombianos y fortalezca la fidelidad hacia la marca, a través de un club digital accesible y masivo.

PROBLEMA

¿Cómo podríamos garantizar ahorros inmediatos y tangibles en las compras recurrentes de los clientes de conveniencia, de modo que elijan a OXO frente a supermercados, tiendas locales y aplicaciones de delivery, fortaleciendo así su liquidez diaria y fidelidad a la marca?

ALTERNATIVA EXISTENTE

Supermercados y grandes superficies: ofrecen programas de puntos.

Apps de delivery.

Tiendas locales: suelen competir mediante precios más bajos.

Clubes de lealtad tradicionales: basados en acumulación y redención futura.

SOLUCIÓN

Oxo Club: Programa de fidelización con categoría Freemium y Premium.

INDICADORES CLAVES

- Número de usuarios registrados (gratuitos y premium).
- Usuarios activos mensuales (MAU).
- Tasa de redención de beneficios.
- Ticket promedio de compra.
- Frecuencia de compra.
- Retención de clientes.
- Crecimiento mensual de la comunidad.
- Ingresos recurrentes por membresía premium.
- Nivel de satisfacción / Net Promoter Score (NPS).
- Costo de adquisición.
- Churn (usuarios que cancelan antes del primer mes).
- Uso de beneficios en caja.

PROPUESTA DE VALOR

Oxo Club transforma cada compra diaria en un beneficio inmediato, ofreciendo ahorros comprobables y accesibles que fortalezcan la liquidez de los clientes y los fideliza mediante una experiencia ágil, digital y práctica.

CONCEPTO DE ALTO NIVEL

El Oxo Club es como un Starbucks Rewards, pero diseñado para la economía diaria de los hogares colombianos: beneficios inmediatos en café, snacks, recargas y compras recurrentes en la cadena de tiendas.

VENTAJA DIFERENCIAL

Primera red de conveniencia con fidelización inmediata: ningún otro minorista combina presencia física masiva con recompensas instantáneas accesibles a cualquier consumidor.

Ahorro instantáneo: no es necesario acumular puntos ni esperar redenciones futuras.

Red Oxo en todo el país: capilaridad y cercanía para acceder a beneficios en cualquier momento y lugar.

Accesibilidad inclusiva: membresía gratuita y opción premium a bajo costo.

Experiencia simple y digital: QR y notificaciones fáciles de usar, sin procesos complejos.

Atracción de marcas aliadas: respaldo de proveedores interesados en visibilidad directa en el punto de venta.

CANALES

- Tiendas físicas Oxo
- App móvil / Landing Page
- Redes sociales (Instagram, TikTok, WhatsApp, Facebook)

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Jóvenes adultos urbanos (18-35 años).

Clientes frecuentes de Oxo (compras diarias de consumo inmediato).

Familias de ingresos medios-bajos que buscan optimizar gastos.

Usuarios digitales activos que usan apps de beneficios y recompensas.

CLIENTES PIONEROS

Innovadores (2.5%): Jóvenes hiperconectados, que disfrutan probar apps nuevas y beneficios digitales apenas salen.

Visionarios (3.5%): Clientes frecuentes de Oxo que buscan optimizar su gasto diario y ven en Oxo Club una forma clara de ahorrar.

Pragmáticos (34%): Les interesa que el beneficio sea concreto y comprobado ("si mi amigo ahorra \$5.000 diarios con Oxo Club, yo también lo quiero").

Conservadores (34%): Personas que adoptan el servicio cuando ya es popular y masivo.

Escépticos (16%): Usuarios resistentes al cambio, que prefieren seguir comprando sin registrarse en programas.

ESTRUCTURA DE COSTES

Desarrollo y mantenimiento tecnológico (app, servidores, seguridad).

Marketing y adquisición de clientes (digital + punto de venta).

Promociones e incentivos iniciales.

Gestión de alianzas y beneficios con proveedores.

Operación interna y soporte a usuarios.

Investigación y mejora continua.

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Incremento en ticket promedio y frecuencia de compra.

Membresía premium de bajo costo (ingreso recurrente). Venta de data analítica de consumo (respetando privacidad).

Patrocinios y promociones pagadas por marcas aliadas. Escalabilidad por red Oxo + alianzas fintech.

IMPACTO

Económico en el consumidor: mejora la liquidez diaria de los clientes.

Fidelización y posicionamiento de Oxo: incrementa la frecuencia de visitas y el ticket promedio de compra.

Valor para marcas aliadas: permite acceder a data de consumo en tiempo real.

Impacto social: acerca beneficios a poblaciones sensibles al precio, especialmente familias de ingresos medios-bajos.)

O. Anexo. Mapa de estrategia de plataforma OXXO Club.



O. Anexo. Mapa de estrategia de plataforma OXXO Club.

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO		COSTOS TOTALES
1	MEMBRESÍA FREMIUM	240.000	\$	1.400	\$ 336.000.000
2	MEMBRESÍA PREMIUM	20.000	\$	6.000	\$ 120.000.000
3	AUMENTO DEL TICKET FREMIUM	240.000	\$	-	\$ -
4	AUMENTO DEL TICKET PREMIUM	20.000	\$	-	\$ -
5	NEGOCIACIONES COMERCIALES B2B	12,00	\$	-	\$ -
6	0	-	\$	-	\$ -
7	0	-	\$	-	\$ -
8	0	-	\$	-	\$ -
9	0	-	\$	-	\$ -
10	0	-	\$	-	\$ -
			TOTAL		\$ 456.000.000

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA		INGRESOS TOTALES
1	MEMBRESÍA FREMIUM	240.000,00	\$	-	\$ -
2	MEMBRESÍA PREMIUM	20.000,00	\$	9.900	\$ 198.000.000
3	AUMENTO DEL TICKET FREMIUM	240.000,00	\$	3.000	\$ 720.000.000
4	AUMENTO DEL TICKET PREMIUM	20.000,00	\$	6.000	\$ 120.000.000
5	NEGOCIACIONES COMERCIALES B2B	12,00	\$	100.000.000,00	\$ 1.200.000.000
6	0	-	\$	-	\$ -
7	0	-	\$	-	\$ -
8	0	-	\$	-	\$ -
9	0	-	\$	-	\$ -
10	0	-	\$	-	\$ -
			TOTAL		\$ 2.238.000.000

CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)				
	2027	2028	2029	2030
	20,0%	10,0%	10,0%	5,0%
	100,0%	50,0%	10,0%	5,0%
	20%	10,0%	10,0%	5,0%
	100%	50,0%	10,0%	5,0%
	5%	5%	5%	5%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%

AÑO BASE		2026			
AÑO		2027	2028	2029	2030
INFLACIÓN		7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
IPP		6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
TASA IMPTO RENTA		34,0%			

VOLVER AL MENÚ

AÑO	PROYECCIONES				
	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS ANUALES \$	2.238.000.000	2.953.200.000	3.695.050.260	4.268.037.562	4.795.140.200
COSTOS ANUALES \$	456.000.000	681.792.000	902.835.072	1.052.705.694	1.171.661.437
MARGEN OPERATIVO \$	1.782.000.000	2.271.408.000	2.792.215.188	3.215.331.868	3.623.478.763

INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARÁN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:

INVERSIÓN INICIAL	
DESARROLLO SOLUCIÓN	\$ 150.000.000,00
INTEGRACIÓN SISTEMA TPV	\$ 150.000.000,00
MOTOR DE PRECIOS DINÁMICOS	\$ 430.000.000,00
PROGRAMA DE RESKILLING	\$ 90.000.000,00
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ -
TOTAL INVERSIONES	\$ 820.000.000,00

VOLVER AL MENÚ

INCLUYA EN CADA CATEGORÍA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, EN LOS QUE DEBERÁN INCURRRIR PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

NÓMINAS:	
	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ -
VENTAS:	\$ 100.000.000,00
SERVIDORES, NUBE Y MANTENIMIENTO	\$ 120.000.000,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 220.000.000,00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO:	\$ 50.000.000,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2027	\$ 50.000.000,00
2028	\$ 15.000.000,00
2029	\$ 15.000.000,00
2030	\$ 5.000.000,00

GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1
SERVIDORES, NUBE Y MANTENIMIENTO	\$ -
polizas de seguro	\$ -
Outsourcing	\$ -
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ -

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

TOTAL INVERSIONES	\$ 820.000.000,00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	34,00%	AÑOS DE CRÉDITO	4			
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		CALCULO DEL PRÉSTAMO						
	MESES	VALOR	AÑO	inicial	Interés	amort	cuota	final
COSTOS OPERATIVOS	12,0	\$ 456.000.000,00	2026	\$ 1.546.000.000,0	\$ 525.640.000,0	\$ 236.329.861,5	\$ 761.969.861,5	\$ 1.546.000.000,0
NÓMINAS	12,0	\$ 220.000.000,00	2027	\$ 1.309.670.138,5	\$ 445.287.847,1	\$ 316.682.014,3	\$ 761.969.861,5	\$ 1.309.670.138,5
MARKETING MIX	12,0	\$ 50.000.000,00	2028	\$ 992.988.124,2	\$ 337.615.962,2	\$ 424.353.899,2	\$ 761.969.861,5	\$ 992.988.124,2
GASTOS FIJOS	12,0	\$ -	2029	\$ 568.634.225,0	\$ 193.335.636,5	\$ 568.634.225,0	\$ 761.969.861,5	\$ -
TOTAL		\$ 726.000.000,00	2030	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INVERSIÓN		\$ 1.546.000.000,00						
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ -						
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 1.546.000.000,00						

ESTADO DE RESULTADOS

	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS	\$ 2.238.000.000,0	\$ 2.953.200.000,0	\$ 3.695.050.260,0	\$ 4.268.037.561,6	\$ 4.795.140.200,4
COSTO VENTAS	\$ 456.000.000,0	\$ 681.792.000,0	\$ 902.835.072,0	\$ 1.052.705.694,0	\$ 1.171.661.437,4
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.782.000.000,0	\$ 2.271.408.000,0	\$ 2.792.215.188,0	\$ 3.215.331.867,6	\$ 3.623.478.763,1
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 220.000.000,0	\$ 235.400.000,0	\$ 251.878.000,0	\$ 269.509.460,0	\$ 288.375.122,2
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS	\$ 50.000.000,0	\$ 50.000.000,0	\$ 15.000.000,0	\$ 15.000.000,0	\$ 5.000.000,0
DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 1.512.000.000,0	\$ 1.986.008.000,0	\$ 2.525.337.188,0	\$ 2.930.822.407,6	\$ 3.330.103.640,9
GASTOS FINACIEROS	\$ 525.640.000,0	\$ 445.287.847,1	\$ 337.615.962,2	\$ 193.335.636,5	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 986.360.000,0	\$ 1.540.720.152,9	\$ 2.187.721.225,8	\$ 2.737.486.771,1	\$ 3.330.103.640,9
IMPUESTOS	\$ 335.362.400,0	\$ 523.844.852,0	\$ 743.825.216,8	\$ 930.745.502,2	\$ 1.132.235.237,9
UTILIDAD NETA	\$ 650.997.600,0	\$ 1.016.875.300,9	\$ 1.443.896.009,0	\$ 1.806.741.268,9	\$ 2.197.868.403,0

		BALANCE					
AÑO 0		2026	2027	2028	2029	2030	
		ACTIVO					
CAJA/BANCOS	\$	726.000.000,00	\$ 1.476.030.138,54	\$ 1.713.708.277,09	\$ 1.936.355.450,74	\$ 1.917.486.771,13	\$ 2.510.103.640,86
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	150.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00
FIJO DEPRECIABLE	\$	670.000.000,00	\$ 670.000.000,00	\$ 670.000.000,00	\$ 670.000.000,00	\$ 670.000.000,00	\$ 670.000.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO FIJO NETO	\$	820.000.000,00	\$ 820.000.000,00	\$ 820.000.000,00	\$ 820.000.000,00	\$ 820.000.000,00	\$ 820.000.000,00
TOTAL ACTIVO	\$	1.546.000.000,00	\$ 2.296.030.138,54	\$ 2.533.708.277,09	\$ 2.756.355.450,74	\$ 2.737.486.771,13	\$ 3.330.103.640,86
		PASIVO					
Impuestos X Pagar		0	\$ 335.362.400,0	\$ 523.844.852,0	\$ 743.825.216,8	\$ 930.745.502,2	\$ 1.132.235.237,9
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$ 335.362.400,0	\$ 523.844.852,0	\$ 743.825.216,8	\$ 930.745.502,2	\$ 1.132.235.237,9
Obligaciones Financieras	\$	1.546.000.000,00	\$ 1.309.670.138,54	\$ 992.988.124,20	\$ 568.634.224,97	\$ -	\$ -
PASIVO	\$	1.546.000.000,00	\$ 1.645.032.538,54	\$ 1.516.832.976,18	\$ 1.312.459.441,73	\$ 930.745.502,18	\$ 1.132.235.237,89
		PATRIMONIO					
Capital Social	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades del Ejercicio	\$	0	\$ 650.997.600,0	\$ 1.016.875.300,9	\$ 1.443.896.009,0	\$ 1.806.741.268,9	\$ 2.197.868.403,0
TOTAL PATRIMONIO	\$	-	\$ 650.997.600,00	\$ 1.016.875.300,91	\$ 1.443.896.009,01	\$ 1.806.741.268,95	\$ 2.197.868.402,96
TOTAL PAS+PAT	\$	1.546.000.000,00	\$ 2.296.030.138,54	\$ 2.533.708.277,09	\$ 2.756.355.450,74	\$ 2.737.486.771,13	\$ 3.330.103.640,86
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

		FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:					
		CAPITAL INVERTIDO					
AÑO 0		2026	2027	2028	2029	2030	
Activos Corrientes	\$	726.000.000	\$ 1.476.030.139	\$ 1.713.708.277	\$ 1.936.355.451	\$ 1.917.486.771	\$ 2.510.103.641
Pasivos Corrientes	\$	-	\$ 335.362.400	\$ 523.844.852	\$ 743.825.217	\$ 930.745.502	\$ 1.132.235.238
KTNO	\$	726.000.000	\$ 1.140.667.739	\$ 1.189.863.425	\$ 1.192.530.234	\$ 986.741.269	\$ 1.377.868.403
Activo Fijo Neto	\$	820.000.000	\$ 820.000.000	\$ 820.000.000	\$ 820.000.000	\$ 820.000.000	\$ 820.000.000
Depreciación Acumulada	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Fijo Bruto	\$	820.000.000	\$ 820.000.000	\$ 820.000.000	\$ 820.000.000	\$ 820.000.000	\$ 820.000.000
Total Capital Operativo Neto	\$	1.546.000.000	\$ 1.960.667.739	\$ 2.009.863.425	\$ 2.012.530.234	\$ 1.806.741.269	\$ 2.197.868.403

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE										
EBIT	\$	1.512.000.000,0	\$	1.986.008.000,0	\$	2.525.337.188,0	\$	2.930.822.407,6	\$	3.330.103.640,9
Impuestos	\$	514.080.000,0	\$	675.242.720,0	\$	858.614.643,9	\$	996.479.618,6	\$	1.132.235.237,9
NOPLAT	\$	997.920.000,0	\$	1.310.765.280,0	\$	1.666.722.544,1	\$	1.934.342.789,0	\$	2.197.868.403,0
Inversión Neta	\$	-414.667.738,5	\$	-49.195.686,6	\$	-2.666.808,9	\$	205.788.965,0	\$	-391.127.134,0
Flujo de Caja Libre del período	\$	583.252.261	\$	1.261.569.593	\$	1.664.055.735	\$	2.140.131.754	\$	1.806.741.269

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	25,00%					
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
	-\$1.546.000.000,00	\$583.252.261,46	\$1.261.569.593,44	\$1.664.055.735,21	\$2.140.131.754,06	\$1.806.741.268,95
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 2.048.633.830,86					
TASA INTERNA DE RETORNO =	68,12%					
	PERIODO DE RECUPERACIÓN:				2,15 AÑOS	

PUNTO DE EQUILIBRIO					
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO	
MEMBRESÍA PREMIUM	\$ (1.400,00)	0%	\$ -	-	UNIDADES
MEMBRESÍA PREMIUM	\$ 3.900,00	9%	\$ 345,04	0,45	UNIDADES
AUMENTO DEL TICKET PREMIUM	\$ 3.000,00	32%	\$ 965,15	1,62	UNIDADES
AUMENTO DEL TICKET PREMIUM	\$ 6.000,00	5%	\$ 321,72	0,27	UNIDADES
NEGOCIACIONES COMERCIALES B2	\$ 100.000.000,00	54%	\$ 53.619.302,95	2,70	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
				5,04	UNIDADES
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =			\$ 53.620.934,85		
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =				5,04	UNIDADES
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA)			\$ 270.002.672,92		

O. Anexo. Mapa de estrategia de plataforma OXXO Club.

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO		COSTOS TOTALES
1	MEMBRESÍA FREMIUM	240.000	\$	1.400	\$ 336.000.000
2	MEMBRESÍA PREMIUM	20.000	\$	6.000	\$ 120.000.000
3	AUMENTO DEL TICKET FREMIUM	240.000	\$	-	\$ -
4	AUMENTO DEL TICKET PREMIUM	20.000	\$	-	\$ -
5	NEGOCIACIONES COMERCIALES B2B	12,00	\$	-	\$ -
6	0	-	\$	-	\$ -
7	0	-	\$	-	\$ -
8	0	-	\$	-	\$ -
9	0	-	\$	-	\$ -
10	0	-	\$	-	\$ -
			TOTAL		\$ 456.000.000

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA		INGRESOS TOTALES
1	MEMBRESÍA FREMIUM	240.000,00	\$	-	\$ -
2	MEMBRESÍA PREMIUM	20.000,00	\$	9.900	\$ 198.000.000
3	AUMENTO DEL TICKET FREMIUM	240.000,00	\$	3.000	\$ 720.000.000
4	AUMENTO DEL TICKET PREMIUM	20.000,00	\$	6.000	\$ 120.000.000
5	NEGOCIACIONES COMERCIALES B2B	12,00	\$	100.000.000,00	\$ 1.200.000.000
6	0	-	\$	-	\$ -
7	0	-	\$	-	\$ -
8	0	-	\$	-	\$ -
9	0	-	\$	-	\$ -
10	0	-	\$	-	\$ -
			TOTAL		\$ 2.238.000.000

CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)				
	2027	2028	2029	2030
	20,0%	10,0%	10,0%	5,0%
	100,0%	50,0%	10,0%	5,0%
	20%	10,0%	10,0%	5,0%
	100%	50,0%	10,0%	5,0%
	5%	5%	5%	5%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%
	0%	0%	0%	0%

AÑO BASE		2026			
AÑO		2027	2028	2029	2030
INFLACIÓN		7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
IPP		6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
TASA IMPTO RENTA		34,0%			

VOLVER AL MENÚ

AÑO	PROYECCIONES				
	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS ANUALES \$	2.238.000.000	2.953.200.000	3.695.050.260	4.268.037.562	4.795.140.200
COSTOS ANUALES \$	456.000.000	681.792.000	902.835.072	1.052.705.694	1.171.661.437
MARGEN OPERATIVO \$	1.782.000.000	2.271.408.000	2.792.215.188	3.215.331.868	3.623.478.763

INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARÁN PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO:

INVERSIÓN INICIAL	
DESARROLLO SOLUCIÓN	\$ 150.000.000,00
INTEGRACIÓN SISTEMA TPV	\$ 150.000.000,00
MOTOR DE PRECIOS DINÁMICOS	\$ 430.000.000,00
PROGRAMA DE RESKILLING	\$ 90.000.000,00
PATENTES /INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ -
TOTAL INVERSIONES	\$ 820.000.000,00

VOLVER AL MENÚ

INCLUYA EN CADA CATEGORÍA LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS DEL PRIMER AÑO, EN LOS QUE DEBERÁN INCURRRIR PARA LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

NÓMINAS:	
	VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ -
VENTAS:	\$ 100.000.000,00
SERVIDORES, NUBE Y MANTENIMIENTO	\$ 120.000.000,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 220.000.000,00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO:	\$ 50.000.000,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES	
2027	\$ 50.000.000,00
2028	\$ 15.000.000,00
2029	\$ 15.000.000,00
2030	\$ 5.000.000,00

GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1
SERVIDORES, NUBE Y MANTENIMIENTO	\$ -
polizas de seguro	\$ -
Outsourcing	\$ -
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ -

INVERSIÓN TOTAL Y NECESIDADES DE FINANCIACIÓN

TOTAL INVERSIONES	\$ 820.000.000,00	TASA DE INT ANUAL CRÉDITO	34,00%	AÑOS DE CRÉDITO	4
CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL					
	MESES	VALOR			
COSTOS OPERATIVOS	12,0	\$ 456.000.000,00			
NÓMINAS	12,0	\$ 220.000.000,00			
MARKETING MIX	12,0	\$ 50.000.000,00			
GASTOS FIJOS	12,0	\$ -			
TOTAL		\$ 726.000.000,00			
TOTAL INVERSIÓN		\$ 1.546.000.000,00			
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ -			
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 1.546.000.000,00			

CÁLCULO DEL PRÉSTAMO						
AÑO	Inicial	Interés	amort	cuota	final	
2026	\$ 1.546.000.000,0	\$ 525.640.000,0	\$ 236.329.861,5	\$ 761.969.861,5	\$ 1.309.670.138,5	
2027	\$ 1.309.670.138,5	\$ 445.287.847,1	\$ 316.682.014,3	\$ 761.969.861,5	\$ 992.988.124,2	
2028	\$ 992.988.124,2	\$ 337.615.962,2	\$ 424.353.899,2	\$ 761.969.861,5	\$ 568.634.225,0	
2029	\$ 568.634.225,0	\$ 193.335.636,5	\$ 568.634.225,0	\$ 761.969.861,5	\$ -	
2030	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

ESTADO DE RESULTADOS

	2026	2027	2028	2029	2030
VENTAS	\$ 2.238.000.000,0	\$ 2.953.200.000,0	\$ 3.695.050.260,0	\$ 4.268.037.561,6	\$ 4.795.140.200,4
COSTO VENTAS	\$ 456.000.000,0	\$ 681.792.000,0	\$ 902.835.072,0	\$ 1.052.705.694,0	\$ 1.171.661.437,4
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.782.000.000,0	\$ 2.271.408.000,0	\$ 2.792.215.188,0	\$ 3.215.331.867,6	\$ 3.623.478.763,1
GASTOS ADITIVOS Y VTAS	\$ 220.000.000,0	\$ 235.400.000,0	\$ 251.878.000,0	\$ 269.509.460,0	\$ 288.375.122,2
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS GASTOS	\$ 50.000.000,0	\$ 50.000.000,0	\$ 15.000.000,0	\$ 15.000.000,0	\$ 5.000.000,0
DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 1.512.000.000,0	\$ 1.986.008.000,0	\$ 2.525.337.188,0	\$ 2.930.822.407,6	\$ 3.330.103.640,9
GASTOS FINANCIEROS	\$ 525.640.000,0	\$ 445.287.847,1	\$ 337.615.962,2	\$ 193.335.636,5	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 986.360.000,0	\$ 1.540.720.152,9	\$ 2.187.721.225,8	\$ 2.737.486.771,1	\$ 3.330.103.640,9
IMPUESTOS	\$ 335.362.400,0	\$ 523.844.852,0	\$ 743.825.216,8	\$ 930.745.502,2	\$ 1.132.235.237,9
UTILIDAD NETA	\$ 650.997.600,0	\$ 1.016.875.300,9	\$ 1.443.896.009,0	\$ 1.806.741.268,9	\$ 2.197.868.403,0

		BALANCE						
AÑO 0		2026	2027	2028	2029	2030		
		ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$	726.000.000,00	\$ 1.476.030.138,54	\$ 1.713.708.277,09	\$ 1.936.355.450,74	\$ 1.917.486.771,13	\$ 2.510.103.640,86	
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	150.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00	\$ 150.000.000,00	
FIJO DEPRECIABLE	\$	670.000.000,00	\$ 670.000.000,00	\$ 670.000.000,00	\$ 670.000.000,00	\$ 670.000.000,00	\$ 670.000.000,00	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
ACTIVO FIJO NETO	\$	820.000.000,00	\$ 820.000.000,00	\$ 820.000.000,00	\$ 820.000.000,00	\$ 820.000.000,00	\$ 820.000.000,00	
TOTAL ACTIVO	\$	1.546.000.000,00	\$ 2.296.030.138,54	\$ 2.533.708.277,09	\$ 2.756.355.450,74	\$ 2.737.486.771,13	\$ 3.330.103.640,86	
		PASIVO						
Impuestos X Pagar		0	\$ 335.362.400,0	\$ 523.844.852,0	\$ 743.825.216,8	\$ 930.745.502,2	\$ 1.132.235.237,9	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$ 335.362.400,0	\$ 523.844.852,0	\$ 743.825.216,8	\$ 930.745.502,2	\$ 1.132.235.237,9	
Obligaciones Financieras	\$	1.546.000.000,00	\$ 1.309.670.138,54	\$ 992.988.124,20	\$ 568.634.224,97	\$ -	\$ -	
PASIVO	\$	1.546.000.000,00	\$ 1.645.032.538,54	\$ 1.516.832.976,18	\$ 1.312.459.441,73	\$ 930.745.502,18	\$ 1.132.235.237,89	
		PATRIMONIO						
Capital Social	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Utilidades del Ejercicio	\$	0	\$ 650.997.600,0	\$ 1.016.875.300,9	\$ 1.443.896.009,0	\$ 1.806.741.268,9	\$ 2.197.868.403,0	
TOTAL PATRIMONIO	\$	-	\$ 650.997.600,00	\$ 1.016.875.300,91	\$ 1.443.896.009,01	\$ 1.806.741.268,95	\$ 2.197.868.402,96	
TOTAL PAS+PAT	\$	1.546.000.000,00	\$ 2.296.030.138,54	\$ 2.533.708.277,09	\$ 2.756.355.450,74	\$ 2.737.486.771,13	\$ 3.330.103.640,86	
CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

		FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:					
		CAPITAL INVERTIDO					
AÑO 0		2026	2027	2028	2029	2030	
Activos Corrientes	\$	726.000.000	\$ 1.476.030.139	\$ 1.713.708.277	\$ 1.936.355.451	\$ 1.917.486.771	\$ 2.510.103.641
Pasivos Corrientes	\$	-	\$ 335.362.400	\$ 523.844.852	\$ 743.825.217	\$ 930.745.502	\$ 1.132.235.238
KTNO	\$	726.000.000	\$ 1.140.667.739	\$ 1.189.863.425	\$ 1.192.530.234	\$ 986.741.269	\$ 1.377.868.403
Activo Fijo Neto	\$	820.000.000	\$ 820.000.000	\$ 820.000.000	\$ 820.000.000	\$ 820.000.000	\$ 820.000.000
Depreciación Acumulada	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Fijo Bruto	\$	820.000.000	\$ 820.000.000	\$ 820.000.000	\$ 820.000.000	\$ 820.000.000	\$ 820.000.000
Total Capital Operativo Neto	\$	1.546.000.000	\$ 1.960.667.739	\$ 2.009.863.425	\$ 2.012.530.234	\$ 1.806.741.269	\$ 2.197.868.403

CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE										
EBIT	\$	1.512.000.000,0	\$	1.986.008.000,0	\$	2.525.337.188,0	\$	2.930.822.407,6	\$	3.330.103.640,9
Impuestos	\$	514.080.000,0	\$	675.242.720,0	\$	858.614.643,9	\$	996.479.618,6	\$	1.132.235.237,9
NOPLAT	\$	997.920.000,0	\$	1.310.765.280,0	\$	1.666.722.544,1	\$	1.934.342.789,0	\$	2.197.868.403,0
Inversión Neta	\$	-414.667.738,5	\$	-49.195.686,6	\$	-2.666.808,9	\$	205.788.965,0	\$	-391.127.134,0
Flujo de Caja Libre del período	\$	583.252.261	\$	1.261.569.593	\$	1.664.055.735	\$	2.140.131.754	\$	1.806.741.269

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

TASA DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO	25,00%					
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSIÓN AÑO 0	2026	2027	2028	2029	2030
	-\$1.546.000.000,00	\$583.252.261,46	\$1.261.569.593,44	\$1.664.055.735,21	\$2.140.131.754,06	\$1.806.741.268,95
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 2.048.633.830,86					
TASA INTERNA DE RETORNO =	68,12%					
	PERIODO DE RECUPERACIÓN: 2,15 AÑOS					

PUNTO DE EQUILIBRIO					
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO	
MEMBRESÍA PREMIUM	\$ (1.400,00)	0%	\$ -	-	UNIDADES
MEMBRESÍA PREMIUM	\$ 3.900,00	9%	\$ 345,04	0,45	UNIDADES
AUMENTO DEL TICKET PREMIUM	\$ 3.000,00	32%	\$ 965,15	1,62	UNIDADES
AUMENTO DEL TICKET PREMIUM	\$ 6.000,00	5%	\$ 321,72	0,27	UNIDADES
NEGOCIACIONES COMERCIALES B2	\$ 100.000.000,00	54%	\$ 53.619.302,95	2,70	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
0	\$ -	0%	\$ -	-	UNIDADES
				5,04	UNIDADES
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =			\$ 53.620.934,85		
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =				5,04	UNIDADES
PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS (VALOR VENTAS MÍNIMAS EN TOTAL SIN IVA)			\$ 270.002.672,92		

