Alejandro Montufar Helu
CEO de *PETROIntelligence*
amontufarhelu@PETROIntelligence.com

Fidelización de marca: vía para competir

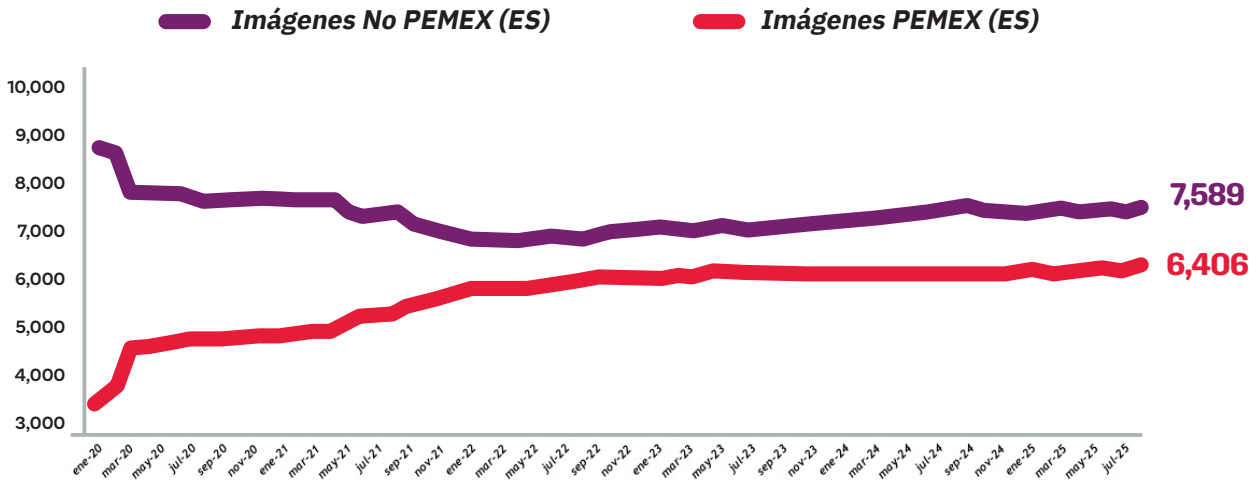
El mercado de gasolinas en México comenzó una transformación profunda hace diez años. Con la apertura del sector y la llegada de imágenes comerciales distintas a PEMEX, los consumidores se enfrentan hoy a una oferta mucho más amplia.

MERCADO DE GASOLINAS EN MÉXICO

Actualmente existen **14,039 estaciones de servicio en el país** y más de **411 imágenes comerciales**. Tan sólo en el último año, el número de estaciones de servicio que cuentan con imagen comercial diferente a PEMEX pasó de 6,275 en agosto del 2024 a 6,406 en agosto del 2025, lo cual representa un aumento del 2.1% (ver gráfica 1).

Es importante resaltar algunas marcas que han sido parte fundamental de este impulso a la competencia. ***ARCO*** cuenta con 242 estaciones en México; en el corto periodo de enero a agosto del 2025 ha incrementado en 12 estaciones su presencia en el país. ***MOBIL*** alcanzó hasta agosto de este año 612 estaciones de servicio (enero a agosto del 2025), es decir, ha aumentado su participación

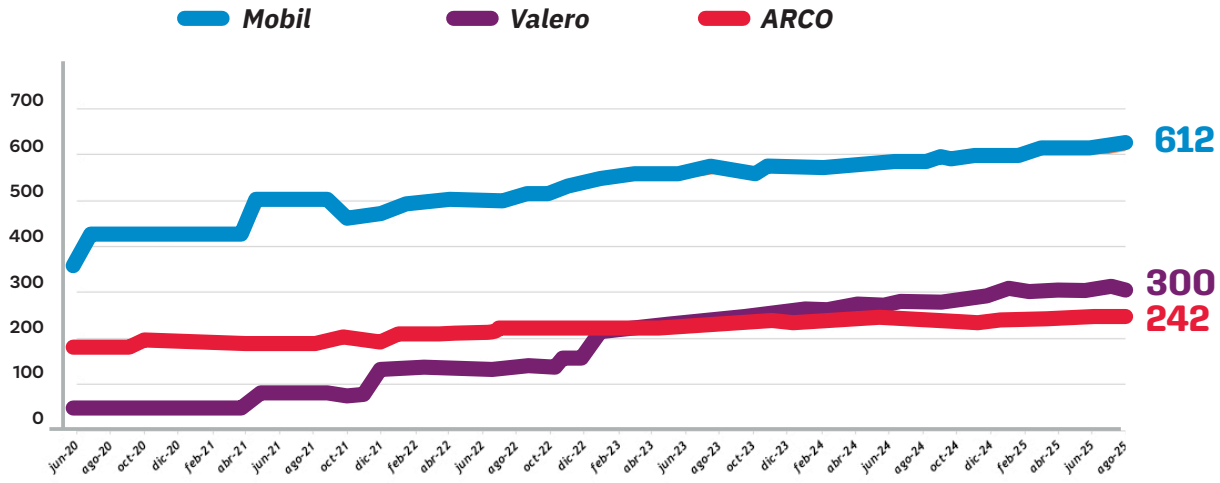
GRÁFICA 1 | Evolución de imágenes comerciales



Fuente: elaboración de *PETROIntelligence* con información pública

gracias a 14 estaciones que se suman a esta marca. ***VALERO*** cuenta con 300 estaciones en México como consecuencia de 7 estaciones que se incorporaron a esta marca durante el mismo periodo (ver gráfica 2).

GRÁFICA 2 | Evolución de imágenes comerciales



Fuente: elaboración de *PETROIntelligence* con información pública

Desde este escenario, comenzamos a vislumbrar movimientos en el tablero de ajedrez: ***ARCO*** ha incursionado con fuerza en regiones donde antes no tenía presencia, así como ***MOBIL***, mientras que ***VALERO*** sigue enfocándose a lo largo de todo del país, con excepción de la región Noroeste.

De las 12 estaciones que ***ARCO*** adicionó entre enero y agosto del presente año, el 33% se ubican en la zona Occidente-Bajío, lo que deja claro el interés de la marca por fortalecer su presencia en esta región, donde ya cuenta con 19 estaciones de servicio.

Existen **14,039 ES** y más de **411 imágenes comerciales.** El número de ES que cuentan con imagen comercial diferente a **PEMEX** pasó de **6,275** en agosto del **2024** a **6,406** en **2025** en el mismo mes.

En contraste, en el mismo periodo, ***MOBIL*** ha orientado su estrategia a la consolidación del Noroeste. En 2025, de las 14 estaciones que incorporó, 86 % se localizan en estados de dicha zona. En total, la marca suma 16 estaciones de servicio en la región.

Por su parte, ***VALERO*** ha tenido una expansión más equilibrada en dicho periodo. En la zona Noreste añadió cuatro estaciones nuevas, mientras que en las zonas Sur y Occidente–Bajío sumó dos estaciones adicionales en cada una de éstas.

Entre estas tres marcas se consolida el 8.2% del total de las estaciones en el país y 18% de las estaciones con imagen distinta a PEMEX.

Esta dinámica ha habilitado una mayor competencia que no sólo se da en términos de precios, sino también en estrategias de posicionamiento, experiencia del cliente y programas de lealtad. Comprender cómo se comporta el consumidor y qué marcas logran consolidarse en cada región resulta fundamental para anticipar las dinámicas de crecimiento de este sector.

Competencia y regionalización

Una de las características más relevantes del mercado es la regionalización que han seguido las imágenes distintas a PEMEX. En lugar de expandirse de manera uniforme en todo el territorio nacional, cada compañía ha optado por concentrar sus esfuerzos en una región con la finalidad de fortalecer su presencia, ganar participación y luego, de manera paulatina, extender sus operaciones a otras zonas.

Este enfoque responde a la necesidad de construir reconocimiento entre los inversionistas que dan el voto de confianza para vestir su estación de una marca diferente a la que históricamente ha sido la que tiene presencia en México y, a su vez, ganar confianza entre el consumidor final. De esta manera, el mercado mexicano presenta una gran diversidad de líderes regionales: marcas que dominan en ciertas zonas, aunque carezcan de la misma fuerza en otras.

Importancia del túnel de marca

Para entender la posición de cada empresa es recomendable utilizar el concepto de **túnel de marca**, que se compone de tres etapas del consumidor: **conocimiento, prueba y favorito**. El primero mide cuántos consumidores identifican la marca; el segundo, cuántos la han utilizado al menos una vez, y el tercero identifica a los usuarios que consideran esa marca como su preferida.

El paso de la etapa de conocimiento a la prueba y finalmente a un estado de favorito refleja la efectividad de las estrategias comerciales y de servicio de las diferentes marcas. Sin embargo, el indicador más relevante es la **tasa de fidelización**, que permite evaluar qué tan eficiente es una marca para convertir a los consumidores en clientes leales.

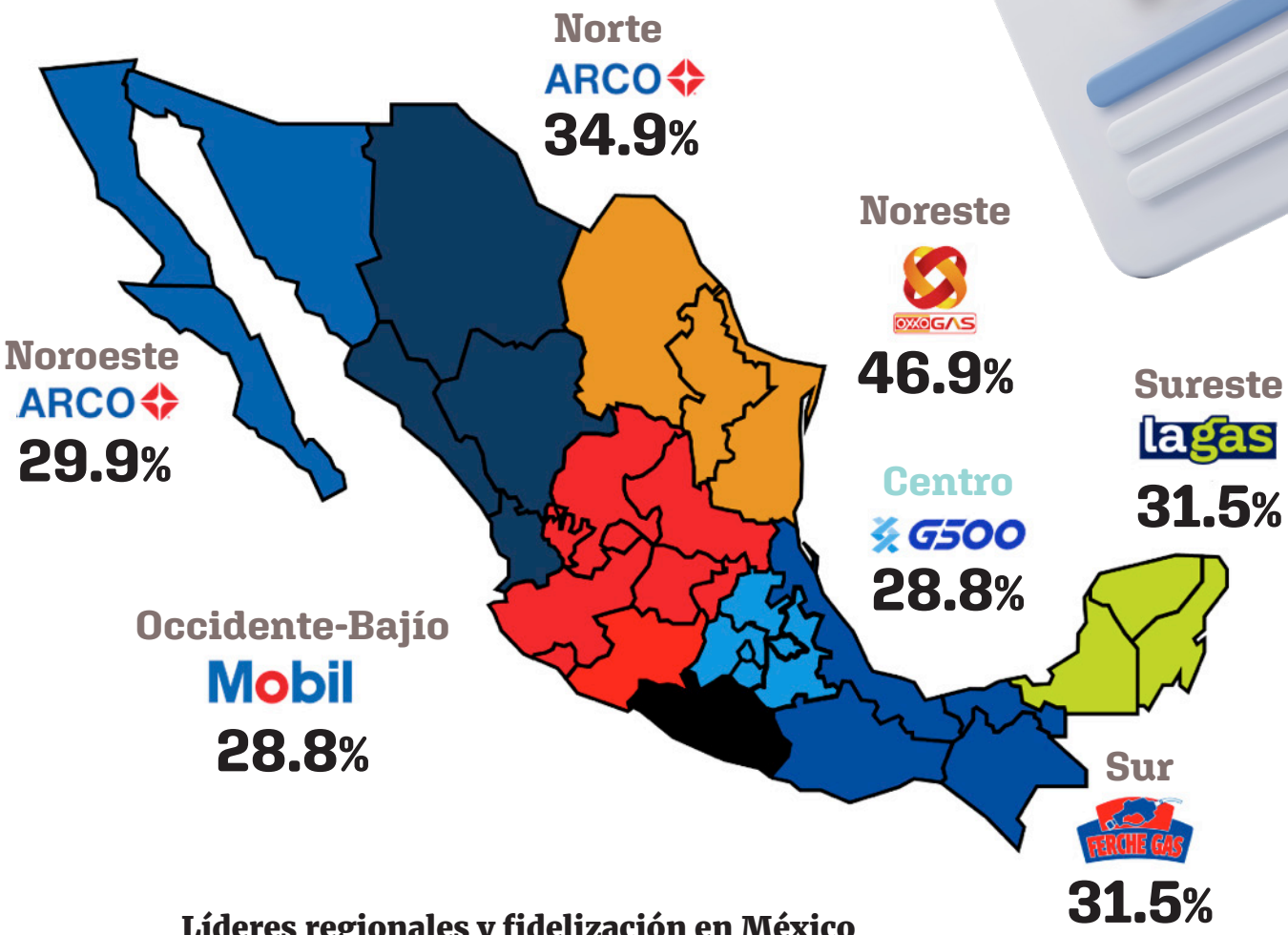
Tasa de fidelización

La **tasa de fidelización** se calcula como el cociente entre los usuarios que tienen a la marca como favorita y los que la han probado. En otras palabras, mide la

proporción de consumidores que después de probar la marca deciden adoptarla como su opción principal.

Este indicador es clave porque muestra el nivel de satisfacción y compromiso que genera la empresa en sus clientes. Una marca puede tener un alto nivel de prueba, pero si su fidelización es baja, su capacidad para retener clientes se verá limitada. Por el contrario, una alta tasa de fidelización demuestra que la experiencia de consumo ha sido positiva y que la marca tiene mayores probabilidades de consolidar una base estable y recurrente de usuarios.

IMAGEN 1 | Imagen comercial con mayor tasa de fidelización de usuarios por región



Líderes regionales y fidelización en México

Al observar los hábitos de los usuarios de gasolina en México durante este año, el análisis de la tasa de fidelización de aquellas marcas distintas a PEMEX, por región, revela un mosaico muy diverso. En la imagen 1 es posible observar las marcas distintas a PEMEX con mayor fidelización por región.

Para entender la posición de cada empresa, es recomendable utilizar el concepto de **túnel de marca**, que se compone de tres etapas del consumidor: **conocimiento, prueba y favorito**. El primero mide cuántos consumidores identifican la marca; el segundo, cuántos la han utilizado al menos una vez, y el tercero identifica a los usuarios que consideran esa marca como su preferida.

Estos resultados evidencian que, si bien no existe una sola imagen comercial dominante en todo el territorio nacional, algunas compañías han logrado construir una fuerte lealtad en mercados regionales específicos.

Es importante resaltar el caso de ***ARCO***, la única imagen comercial que cuenta con la tasa de fidelización más elevada en dos regiones del país, lo cual la convierte en un jugador relevante en el mercado por la lealtad que sus clientes sienten a la marca.

Por tal motivo, para los empresarios gasolineros que consideran cambiar de marca en el corto plazo resulta fundamental evaluar con detalle qué franquicia ofrece un esquema que favorezca el éxito sostenido. Más allá de los incentivos iniciales, conviene enfocar la atención en indicadores objetivos, como la solidez de la tasa de fidelización de clientes, ya que ésta refleja la capacidad de la marca para construir relaciones duraderas y rentables con el consumidor. Apostar por una imagen comercial que fomente la lealtad no sólo reduce riesgos, sino que también facilita una transición más estable y con mayores probabilidades de retorno sobre la inversión.

TABLA 1

Precio promedio, imagen con mayor fidelización y resto de los competidores por región

Región	Centro	Noreste	Noroeste	Norte	Occidente	Sur	Sureste
Imagen comercial	Pemex	Pemex	Pemex	Pemex	Pemex	Pemex	Pemex
Precio promedio (Enero 2024 a agosto 2025)	$23.59	$22.67	$23.42	$23.24	$24.14	$23.80	$24.40
Imagen comercial	*G500*	*OXXO GAS*	*ARCO*	*ARCO*	*MOBIL*	*FERCHEGAS*	*LA GAS*
Percio promedio (Enero 2024 a agosto 2025)	$23.40	$24.67	$23.51	$22.60	$23.98	$24.13	$24.46
Resto de imágenes comerciales							
Precio promedio (Enero 2024 a agosto 2025)	$23.49	$22.98	$23.51	$23.55	$23.88	$23.48	$24.29

Fuente: elaboración de *PETROIntelligence* con información pública

Otras formas de competir: vía precio

En un mercado tan competido como el de gasolinas y diésel en México, existen diversas variables que se vuelven relevantes al momento de elegir la estación de carga. Cuando las estaciones de servicio no hacen uso de herramientas que les permite conocer la lealtad y satisfacción del cliente, la estrategia de precios juega un papel decisivo en la atracción y retención de éste.

El análisis regional muestra que las diferentes estrategias que hoy vemos posicionadas con la mayor tasa de fidelización han seguido tácticas diferenciadas para alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, el caso de ***ARCO***, que ha logrado convertirse en la imagen comercial con mayor tasa de fidelización en dos regiones, nos muestra estrategias diferenciadas. En el **Noroeste**, ofrece precios promedio superiores a la franquicia estatal y similares a los del resto de la competencia, privilegiando una estrategia de satisfacción, mientras que, en el **Norte**, mantiene precios promedio más competitivos que el de sus competidores para lograr el mismo objetivo (ver tabla 1).

Esto revela que el precio es un componente estratégico que cada imagen comercial ajusta según su propuesta de valor: algunas buscan competir por **accesibilidad**, otras por **consistencia en servicio** y otras más por **fortalecer su diferenciación regional**. En suma, el precio funciona no sólo como palanca de competencia, sino también como un indicador de posicionamiento y confianza en cada mercado.

Siguientes pasos

Es claro que aquellas empresas que han logrado un mejor posicionamiento buscan expandir sus operaciones a otras regiones clave que les permita maximizar los objetivos alcanzados. Ello también habilita en distribuidores, comercializadores y dueños de estaciones la necesidad de saber con qué imagen comercial quieren aliarse en aras de lograr un mayor objetivo de ventas.

De tal forma, es posible observar la expansión de ***ARCO*** en la región Occidente–Bajío, con una presencia marcada en Jalisco, Guanajuato y Querétaro, con la finalidad de replicar los esfuerzos realizados en el Norte y Noroeste en donde son la imagen con mayor tasa de fidelización. Además, es previsible que mantengan su expansión en Norte y Noroeste y continúen extendiendo su reciente presencia en Aguascalientes y Michoacán en la zona Occidente–Bajío.

En cuanto a ***MOBIL***, marca con la mejor tasa de fidelización en Occidente–Bajío, se espera un mayor fortalecimiento en la zona Noreste en donde tiene una elevada presencia de la marca, además de continuar su expansión en la zona Noroeste del país en donde ha comenzado a tener una mayor cantidad de estaciones.

Asimismo, respecto a ***OXXOGAS***, imagen comercial con la mejor tasa de fidelización en el Noreste, se prevé que busque un mejor posicionamiento en el país, comenzando por aumentar su tasa de fidelización en Occidente–Bajío y en zona Centro, donde ya muestra una mayor participación por número de estaciones.

Por otra parte, ***G500*** cuenta con la mejor tasa de fidelización en el Centro, por lo que se estima buscará ampliarla en el Sureste donde ya cuenta con elevada presencia, pero necesita mantener una mayor relación de lealtad y satisfacción con sus clientes.

En cuanto a ***LA GAS*** y ***FERCHEGAS***, se espera que mantengan una posición más conservadora al cuidar los objetivos alcanzados al momento.

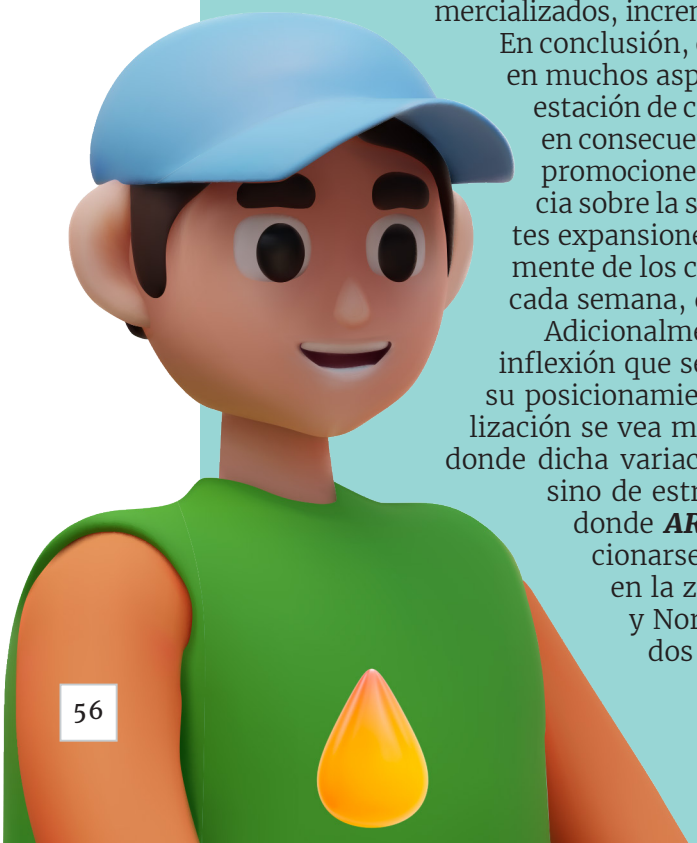
Adicionalmente, en todos los mercados es importante observar siempre los cambios regulatorios. En semanas recientes, derivado de la publicación del Reglamento de la Ley de Hidrocarburos, se implementaron, entre otras, modificaciones al marco regulatorio para la comercialización y expendio de petrolíferos que podrán derivar en cambios importantes en las dinámicas antes descritas.

Se introduce una estructura más estricta y detallada que modificará significativamente la forma en que las marcas de gasolina y diésel con mayor presencia planean su expansión en México.

Los comercializadores y estaciones de servicio sólo podrán vender las marcas de combustibles registradas en el catálogo de marcas de la CNE; lo que, en la práctica, implica que el combustible "sin marca/*unbranded*" ya no podrá ser comercializado y sólo aquellas marcas con cadenas de suministro robustas y licencias de uso adecuadas sobrevivirán en el mercado.

En ese sentido, es posible que una cantidad importante de estaciones migren a marcas de reconocimiento internacional.

Sin embargo, no todo es buena noticia para las grandes marcas, ya que el nuevo reglamento mengua el dinamismo y sus capacidades de expansión en aras de disminuir el contrabando fiscal, al integrar la reducción de la vigencia de los permisos de comercialización a sólo dos años y la obligación de declarar la marca comercial desde la solicitud. Asimismo, en materia operativa, los nuevos requisitos para registrar la marca comercial en cada transacción, obtener autorización de los términos y condiciones para la prestación del servicio, desglosar los costos logísticos y registrar semanal y trimestralmente los contratos y volúmenes comercializados, incrementan las cargas de cumplimiento y transparencia.

En conclusión, el mercado gasolinero en México se está rebalanceando en muchos aspectos. Las dinámicas de los consumidores al decidir su estación de carga también muestran cambios constantes, por lo que, en consecuencia, los modelos de negocio están buscando incorporar promociones y esquemas de lealtad, al integrar una mayor conciencia sobre la satisfacción del consumidor. Aunado a ello, las constantes expansiones de imágenes que cuentan con posicionamiento en la mente de los consumidores abonan a un mercado en el que el cliente, cada semana, decide con quién realizar su carga de combustible.

Adicionalmente, el nuevo marco regulatorio supone un punto de inflexión que será aprovechado por algunas empresas para fortalecer su posicionamiento de marca. La expectativa consiste en que la fidelización se vea modificada o potenciada en algunos casos. Habrá zonas donde dicha variación no será consecuencia solamente del Reglamento sino de estrategias previas, tal como el caso del Occidente–Bajío donde ***ARCO*** ha comenzado su estrategia de avance para posicionarse como la marca distinta a PEMEX con mayor relevancia en la zona, como sucede ahora mismo en las zonas Noroeste y Norte, siendo la única marca con la mayor fidelización en dos regiones del país.