



Rolando Alamilla

Director de Investigación de Mercados
de PETROIntelligence
ralamilla@petrointelligence.com



Alejandro Montufar Helu

CEO de PETROIntelligence
amontufarhelu@PETROIntelligence.com



CLAVE
PARA
COMPETIR

A large, stylized graphic in the background features a hand holding a large, coiled key. The key is primarily white with teal highlights. To the right of the hand is a large, yellow smiley face with a wide, toothy grin and two white eyes.

Conocimiento y satisfacción

En un escenario donde el cliente elige diariamente dónde cargar, integrar indicadores operativos, competitivos y de experiencia es clave para mantener y aumentar la cuota de mercado.

Los mercados con alta competencia y baja retención de usuarios presentan para quienes los operan desafíos importantes en términos de rentabilidad. México no es la excepción, ya que existen 14,227 permisos vigentes de estaciones de servicio¹, operados por más de 6 mil empresas gasolineras, por lo que resulta indispensable responder las siguientes preguntas clave:

- **¿Quién es la competencia directa de una estación de servicio?**
- **¿Cómo se posiciona la estación frente a su competencia?**
- **¿Los clientes están satisfechos con el servicio?**

Conocer a la competencia permite identificar oportunidades y amenazas, definir una propuesta de valor y tomar decisiones estratégicas. Para ello, las herramientas tipo *one pager* son altamente efectivas, ya que permiten visualizar de forma clara y ejecutiva la posición de una estación dentro de sus mercados de interés, ya sea una ruta o un micromercado.

Un *one pager* es un documento que resume, de manera visual y ejecutiva, la información esencial sobre un mercado, proyecto, producto o empresa. Su objetivo es facilitar la toma de decisiones mediante una comunicación rápida y eficaz.

Para construir un *one pager* es necesario definir el mercado objetivo, identificar a la competencia, conocer la estrategia de precios, estimar la participación de mercado y monitorear si ésta crece o disminuye mes a mes.

Existen un sinfín de maneras y estilos para desarrollar un *one pager*, sin embargo, PETROIntelligence considera las siguientes variables como las más importantes para la construcción de éste:

- **Mercado de interés.** Se determina con base en la densidad de estaciones en la zona o ruta. En áreas con alta concentración se consideran radios de 1 a 2 km; en zonas de baja densidad puede abarcarse 5 a 10 km, y en rutas, las condiciones son particulares en cada mercado. En promedio, un mercado incluye entre 5 y 10 estaciones que compiten por la misma población o flujo objetivo.
- **Estaciones dentro del mercado.** Una vez definido el radio o la ruta, se identifican todas las estaciones que operan. Esto permite conocer la diversidad de marcas, grupos y estrategias competitivas.
- **Población objetivo.** Se estima la población que reside dentro del mercado, misma que acude de manera recurrente a las estaciones de servicio de la zona.



¹ Al corte de diciembre de 2025.





- **Rezago social.** Se identifican carencias sociales relacionadas con educación, salud, vivienda y servicios. Ayuda a comprender las características socioeconómicas del mercado y a entender las dinámicas de precios. Los mercados con niveles altos de rezago muestran mayor sensibilidad al precio.
- **Parque vehicular objetivo.** Se estima el número de viviendas con al menos un automóvil o motocicleta para dimensionar el mercado potencial.
- **Precios.** Se analizan los precios ofertados por todas las estaciones del mercado para identificar quién ofrece los niveles más bajos, así como posibles estrategias competitivas y la importancia que los clientes otorgan al precio.
- **Estimación de participación de mercado (PDM).** Se complementa el análisis con una estimación de la PDM; desconocerla podría llevar a diagnósticos incompletos. Una estación puede mantener ventas estables pero perder participación porque su mercado está creciendo, o incluso crecer, pero en menor proporción que el mercado correspondiente. En sentido contrario, un mercado en disminución podría dificultar la retención de volumen. La estimación de PDM mensual permite diseñar estrategias oportunas de atracción y retención.

Indicadores clave para evaluar la relación con los clientes

Además del análisis del *one pager*, es fundamental conocer la percepción y experiencia del cliente, ya que los buenos o malos resultados observados muchas veces no pueden ser explicados por los movimientos en los precios sino por la satisfacción y lealtad de los clientes. Para ello, PETROIntelligence considera utilizar los siguientes cinco indicadores esenciales:

- **Net Promoter Score (NPS).** Mide la lealtad del cliente a partir de su probabilidad de recomendar.
- **Customer Satisfaction (CSAT).** Mide el nivel de satisfacción general del cliente respecto al servicio recibido. Permite detectar áreas de mejora, monitorear calidad y fortalecer la fidelización.
- **Probabilidad de retorno.** Evalúa si el cliente está lo suficientemente satisfecho para regresar, complementando el NPS y el CSAT.
- **Razón de elección.** Permite identificar si el cliente llega por casualidad, precios bajos o por fidelidad derivada de una buena experiencia de compra y atención.
- **Índice PNUG.** Es un indicador creado por PETROIntelligence que pondera el CSAT, NPS y probabilidad de retorno. Al NPS se le otorga 45% de la ponderación; al CSAT 35% y a la probabilidad de retorno 20%.

Estos indicadores pueden obtenerse mediante encuestas y, al combinarlos con herramientas de alertamiento en tiempo real, generan información cuantitativa y cualitativa que fortalece la retención de usuarios.

Caso de estudio

Un grupo gasolinero con 17 estaciones en el centro del país ha utilizado *one pagers* y el Programa Satisfacción de los Usuarios en México (PSUM) para optimizar su operación. En agosto de 2025, se identificaron los siguientes hallazgos relevantes:

TABLA 1

Calificaciones obtenidas en el PSUM de un grupo que cuenta con 17 estaciones de servicio

PSUM										
Alias	Encuestas completadas	Índice PNUG	NPS	CSAT	Limpieza	Amabilidad	Tiempo de espera	Probabilidad de regresar	Cargó en otra estación	
1	74	92.09	83.38	98.5	94.44	94	96.31	94	36.5%	
2	117	92.26	87.92	95.21	94.46	96.57	89.09	98.89	48.5%	
3	724	87.66	81.7	93.01	91.68	92.81	90.04	91.72	58.0%	
4	93	92.11	85.13	95.83	93.38	90.43	96.24	97.83	48.2%	
5	125	87.91	80.48	94.26	98.33	96.04	91.15	93.52	71.8%	
6	238	81.77	68.3	92.86	94.42	93.56	91.63	92.68	55.6%	
7	178	92.51	88.68	93.49	90.88	94.07	91.17	93.93	62.4%	
8	367	85.14	75.57	92.57	90.81	93.6	91.64	93.66	62.2%	
9	291	87.53	77.6	97.31	93.76	97.97	92.28	98.27	51.7%	
10	139	92.96	85.33	97.83	97.26	97.98	95.96	94.12	57.2%	
11	144	87.06	76.59	97.21	93.02	97.21	92.45	98.36	65.0%	
12	363	88.08	79.78	96.74	93.41	94.44	92.63	95.1	66.7%	
13	180	86.88	79	95	94.08	98.69	96.08	95.92	72.8%	
14	196	93.04	86.18	97.15	93.1	97.79	96.51	94.77	35.3%	
15	80	73.4	55	90.2	82.6	89.2	81.8	84.4	67.7%	
16	130	90.33	81.5	93.67	89.5	94.67	89.67	93.33	62.9%	
17	97	85.01	70.26	93.94	92.1	95.09	90.72	92.02	69.7%	

Al respecto, las estaciones 1, 2, 4 y 14 destacan por su desempeño sobresaliente. Todas presentan valores elevados en el índice PNUG, NPS y CSAT, junto con buenos resultados en limpieza, amabilidad y tiempos de espera. Estos factores se traducen en una alta probabilidad de regreso y en los porcentajes más bajos de usuarios que cargan en otras estaciones. Su desempeño integral evidencia una operación eficiente y una experiencia de cliente sólida.

En contraste, la estación 15 refleja un escenario que abre paso a la mejora. Sus indicadores muestran valores significativamente inferiores en satisfacción, recomendación y calidad del servicio, además de una elevada proporción de clientes que cargan en otras estaciones. Este comportamiento puede revelar una pérdida de lealtad y señales claras de migración de clientes, aun cuando su participación actual pudiera parecer estable.

Por otro lado, respecto a la PDM, en el grupo se identificaron cuatro estaciones de servicio con una participación por debajo del promedio del mercado (5, 8, 11 y 13). Es importante resaltar que dichas estaciones se encuentran en mercados con suficiente volumen de habitantes y viviendas con automóvil, lo cual indica que los usuarios están eligiendo de forma consistente la competencia.

TABLA 2

Métricas importantes del *one pager* de un grupo que cuenta con 17 estaciones de servicio

ONE PAGER									
Alias	# ES en el micro-mercado	Radio del micro-mercado (km)	Habitantes	Viviendas con automóvil	Viviendas con motocicleta	PDM del cliente	PDM promedio	PDM más alta	
1	7	2	71,813	5,856	2,628	20.1%	14.3%	36.7%	
2	6	2	38,915	6,107	2,026	22.0%	16.7%	33.6%	
3	4	2	12,429	1,329	725	38.3%	25.0%	42.4%	
4	6	1	11,250	3,636	353	33.3%	16.7%	33.3%	
5	6	1	8,122	3,226	393	7.6%	16.7%	28.2%	
6	5	1.5	33,307	4,541	1,594	20.5%	20.0%	33.3%	
7	5	2.5	111,271	12,475	6,342	21.8%	20.0%	26.6%	
8	7	2	71,387	22,632	3,973	3.3%	14.3%	39.1%	
9	6	2	59,313	8,523	3,323	24.1%	16.7%	31.6%	
10	6	1.5	67,518	8,594	2,044	23.8%	16.7%	31.9%	
11	6	1	12,445	6,064	325	10.5%	16.7%	31.6%	
12	7	1	24,069	4,658	751	34.5%	14.3%	34.5%	
13	8	1	8,781	4,186	232	4.1%	12.5%	29.7%	
14	6	1	13,105	1,205	526	40.2%	16.7%	40.2%	
15	5	2	29,573	6,414	5,087	37.2%	20.0%	37.2%	
16	6	1.5	69,894	5,661	2,074	32.2%	16.7%	32.2%	
17	4	2	27,856	4,163	2,026	28.0%	25.0%	35.7%	

En contraste, las estaciones que muestran la PDM más alta de su mercado destacan por su fortaleza competitiva y capacidad para captar de forma efectiva la demanda disponible. Las estaciones 4, 12, 14, 15 y 16 lideran sus respectivos mercados con porcentajes de participación superiores al promedio de los competidores.

Correlación entre indicadores del caso de estudio

El cruce entre los indicadores de satisfacción del PSUM y la participación de mercado del grupo representativo evidencia una relación directa entre la experiencia del cliente y el desempeño competitivo. Las estaciones 4 y 14 presentan de manera consistente valores elevados en el índice PNUG, NPS y CSAT, así como calificaciones superiores en amabilidad y tiempos de espera, lo que se traduce en una alta probabilidad de regreso y en bajos niveles de usuarios que cargan en otras estaciones.

Este desempeño operativo y de servicio se refleja claramente en el *one pager*, donde ambas estaciones registran la PDM del grupo más alta de sus respectivos mercados, aun cuando operan en escenarios con múltiples competidores. La correlación sugiere que no es únicamente el tamaño del mercado o el volumen potencial lo que determina el liderazgo, sino la capacidad de ofrecer una experiencia consistente y diferenciada que fortalece la lealtad del usuario.

TABLA 3

Métricas de PSUM y *one pager* de un grupo que cuenta con 17 estaciones de servicio

Alias	PSUM								ONE PAGER			
	Índice PNUG	NPS	CSAT	Limpieza	Amabilidad	Tiempo de espera	Probabilidad de regresar	Cargó en otra estación	# ES en el micro-mercado	PDM del cliente	PDM Promedio	PDM más alta
1	92.09	83.38	98.5	94.44	94	96.31	94	36.5%	7	20.1%	14.3%	36.7%
2	92.26	87.92	95.21	94.46	96.57	89.09	98.89	48.5%	6	22.0%	16.7%	33.6%
3	87.66	81.7	93.01	91.68	92.81	90.04	91.72	58.0%	4	38.3%	25.0%	42.4%
4	92.11	85.13	95.83	93.38	90.43	96.24	97.83	48.2%	6	33.3%	16.7%	33.3%
5	87.91	80.48	94.26	98.33	96.04	91.15	93.52	71.8%	6	7.6%	16.7%	28.2%
6	81.77	68.3	92.86	94.42	93.56	91.63	92.68	55.6%	5	20.5%	20.0%	33.3%
7	92.51	88.68	93.49	90.88	94.07	91.17	93.93	62.4%	5	21.8%	20.0%	26.6%
8	85.14	75.57	92.57	90.81	93.6	91.64	93.66	62.2%	7	3.3%	14.3%	39.1%
9	87.53	77.6	97.31	93.76	97.97	92.28	98.27	51.7%	6	24.1%	16.7%	31.6%
10	92.96	85.33	97.83	97.26	97.98	95.96	94.12	57.2%	6	23.8%	16.7%	31.9%
11	87.06	76.59	97.21	93.02	97.21	92.45	98.36	65.0%	6	10.5%	16.7%	31.6%
12	88.08	79.78	96.74	93.41	94.44	92.63	95.1	66.7%	7	34.5%	14.3%	34.5%
13	86.88	79	95	94.08	98.69	96.08	95.92	72.8%	8	4.1%	12.5%	29.7%
14	93.04	86.18	97.15	93.1	97.79	96.51	94.77	35.3%	6	40.2%	16.7%	40.2%
15	73.4	55	90.2	82.6	89.2	81.8	84.4	67.7%	5	37.2%	20.0%	37.2%
16	90.33	81.5	93.67	89.5	94.67	89.67	93.33	62.9%	6	32.2%	16.7%	32.2%
17	85.01	70.26	93.94	92.1	95.09	90.72	92.02	69.7%	4	28.0%	25.0%	35.7%

Adicionalmente, el análisis muestra que estas estaciones logran capitalizar de mejor manera su entorno competitivo, manteniendo una posición dominante incluso frente a mercados con densidades similares de estaciones y poblaciones comparables. La combinación de altos niveles de satisfacción, menor fuga de clientes y una clara preferencia de los usuarios permite que las estaciones 4 y 14 conviertan la experiencia del cliente en una ventaja competitiva tangible. Este comportamiento contrasta con otras estaciones que, pese a operar en mercados con condiciones estructurales favorables, no logran traducir dicho potencial en participación de mercado, lo que refuerza la importancia de integrar indicadores de experiencia y lealtad como variables clave para explicar y sostener el liderazgo dentro del mercado.

En contraste, las estaciones 5, 8, 11 y 13 muestran indicadores de satisfacción en rangos medios y niveles bajos de lealtad, además de porcentajes elevados de clientes que cargan en otras estaciones. Esta situación se correlaciona con su PDM por debajo del promedio del mercado, lo que evidencia dificultades para retener clientes y competir frente a alternativas cercanas.

Finalmente, la estación 15 representa un caso particular: pese a registrar una PDM elevada dentro de su mercado, sus indicadores de satisfacción son bajos y una gran proporción de clientes acude a otras estaciones. Este comportamiento señala un riesgo latente, pues la falta de satisfacción puede traducirse en una reducción de su participación en el corto plazo si no se corrigen los elementos operativos que afectan la experiencia del cliente. Aunque es posible que los altos costos para los clientes de transporte y búsqueda de otra opción estén jugando a favor de esta estación, la aparición de un nuevo proyecto tiene el potencial de ponerle un alto a dicha tendencia positiva en la PDM, situación común en nuestro país, donde el apetito del inversionista sigue desarrollando nuevos proyectos de manera constante.

Por tal motivo, en mercados como el de las gasolinas, caracterizados por una competencia intensa y una alta rotación de clientes, conocer con precisión la posición de cada estación dentro de su mercado deja de ser un ejercicio descriptivo para convertirse en una herramienta estratégica.

Además, al combinar indicadores como participación de mercado, volumen potencial de clientes (parque vehicular), densidad competitiva (estaciones de servicio en el mercado) y precios, es posible entender el posicionamiento real de la estación frente a la competencia. Sin esta lectura integral, las decisiones operativas y comerciales corren el riesgo de basarse en percepciones parciales, generando estrategias que no responden a las dinámicas actuales del mercado.

De igual forma, medir de manera continua la experiencia del cliente mediante métricas como NPS, CSAT, probabilidad de retorno y razones de elección es fundamental para anticipar cambios en la preferencia del cliente.

Los casos analizados evidencian cómo estaciones con altos niveles de satisfacción logran consolidar su liderazgo, mientras que aquellas con desempeño medio o bajo pierden participación incluso en mercados con potencial significativo. En un entorno donde el cliente decide día a día dónde cargar combustible, la capacidad de integrar indicadores operativos, competitivos y de experiencia se convierte en un diferenciador clave para mantener y aumentar la participación de mercado. 

