

3ER FORO AMDA · VEHÍCULOS COMERCIALES · 2026

El negocio detrás del camión.

Por qué unas distribuidoras sobreviven los ciclos y otras no.

Modelo operativo · México frente a Estados Unidos

MAURICIO ESPINOSA · FUNDADOR Y PRESIDENTE, G20 INC.

ANTES DE LOS NÚMEROS, UNA ACLARACIÓN

No es el promedio de la industria. Es el de los que miden.

Estos resultados son de distribuidores que participan activamente en benchmarking, mejores prácticas y mejora continua. No necesariamente representan al promedio de la industria – son empresas que llevan años trabajando disciplina operativa.

Lo que sigue no es lo que hace la industria. Es lo que hacen los que ya decidieron mejorar.

LO QUE DE VERDAD ESTÁ PASANDO HOY

La posventa está absorbiendo el golpe del ciclo.

...POR AHORA.

Cuando caen las ventas, se dejan de sembrar unidades nuevas. Tarde o temprano, eso llega a la posventa: menos unidades hoy son menos servicios mañana.

La pregunta no es si el ciclo va a apretar. Es cuánto tiempo puede tu posventa seguir cargando el negocio.



-13.6% ventas EE.UU.



-31.7% menudeo MX

Caída de ventas 2025. El resto del negocio aún no lo resiente – todavía.

Los años buenos
esconden ineficiencias.

Los años difíciles
las exponen.

¿Por qué unas distribuidoras sobreviven los ciclos y otras no? Esa es la conversación de hoy.

¿DE DÓNDE NACE LA UTILIDAD?

Cuando el ciclo aprieta, la posventa sostiene el negocio.

AÑOS BUENOS (2022): los nuevos aportan más



AÑOS DIFÍCILES (2025): la posventa rescata la rentabilidad



EE.UU.: el fijo sostiene, en todo ciclo



■ Nuevos ■ Usados ■ Posventa (servicio + refacciones)

Contribución a la utilidad bruta total. MX: industria G20 (2022) y composites (Dic-2025) · EE.UU.: ATD 2025.

LA VERDADERA DIFERENCIA

México administra bien una bolsa de utilidad más pequeña.

UTILIDAD BRUTA SOBRE VENTAS — EL TAMAÑO DE LA BOLSA

12.6%

MÉXICO

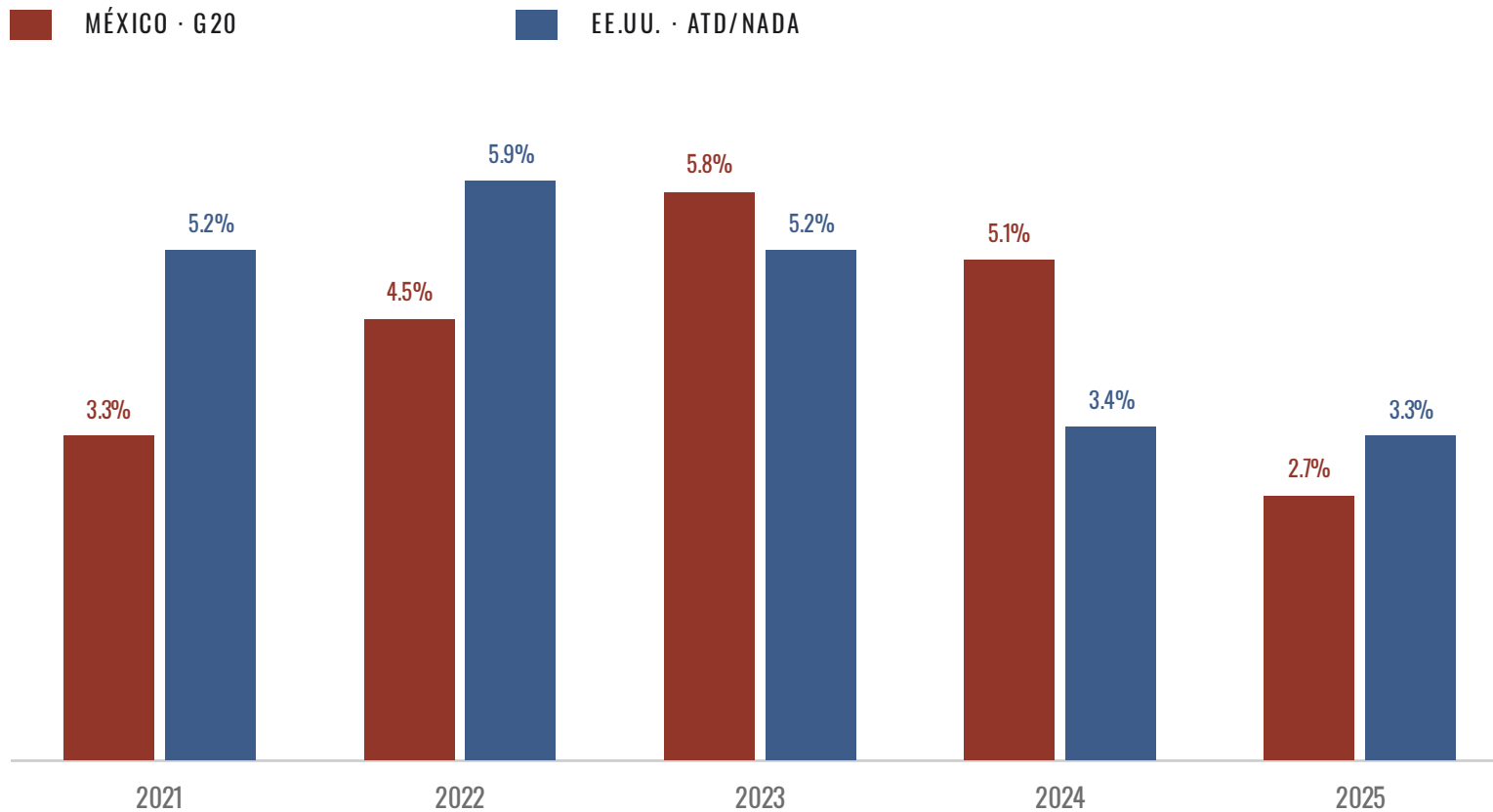
18.1%

EE.UU.

La diferencia real no es el gasto ni la estructura. Es el tamaño del margen con el que se juega. *De hecho, México convierte mejor lo que tiene: 22% de su utilidad bruta llega a margen operativo, vs 17% en EE.UU. El reto no es el manejo — es la bolsa.*

LEER EL CICLO SIN DRAMATISMO

2025 no fue una caída. Fue una normalización.



LECTURA

México igualó o superó a EE.UU. en 2023–2024.

2025 volvió a niveles normales de rentabilidad – donde el ciclo suele vivir. No es un desastre: es el péndulo.

MX: industria G20 · EE.UU.: ATD Data 2025 – utilidad antes de impuestos % de ventas.

VENDER EL CAMIÓN NUNCA FUE EL PROBLEMA

El margen del camión nuevo es casi idéntico al del norte.

5.9% vs 6.0%

MARGEN BRUTO DE LA UNIDAD NUEVA · MÉXICO vs EE.UU.

Sabemos vender el fierro. Lo que se deja en la mesa viene después de la venta: el F&I y la posventa atada a cada unidad. Ahí – no en el precio del camión – está la utilidad que no estamos capturando.

LO QUE EL USADO SÍ ES

El usado no es utilidad. Es relación con el cliente.

1 : 13

MÉXICO · usados por cada nuevo

1 : 4

EE.UU. · usados por cada nuevo (Class 8)

EE.UU. retoma casi tres veces más usado por cada nuevo. *No por la utilidad – el usado aporta poco a la rentabilidad en ambos países. Lo hace para retomar, conservar al cliente y mantener vivo el ciclo comercial. Esa es la palanca, no la utilidad.*

LA LÁMINA QUE HAY QUE ENTENDER

Siete puntos de margen hacen toda la diferencia.



Esos siete puntos explican gran parte de la diferencia en absorción. *No es un tema de vender más servicio: es de cobrar y rentabilizar mejor el que ya hacemos.*

ABSORCIÓN DE GASTOS FIJOS

México ya estuvo cerca del 100%.



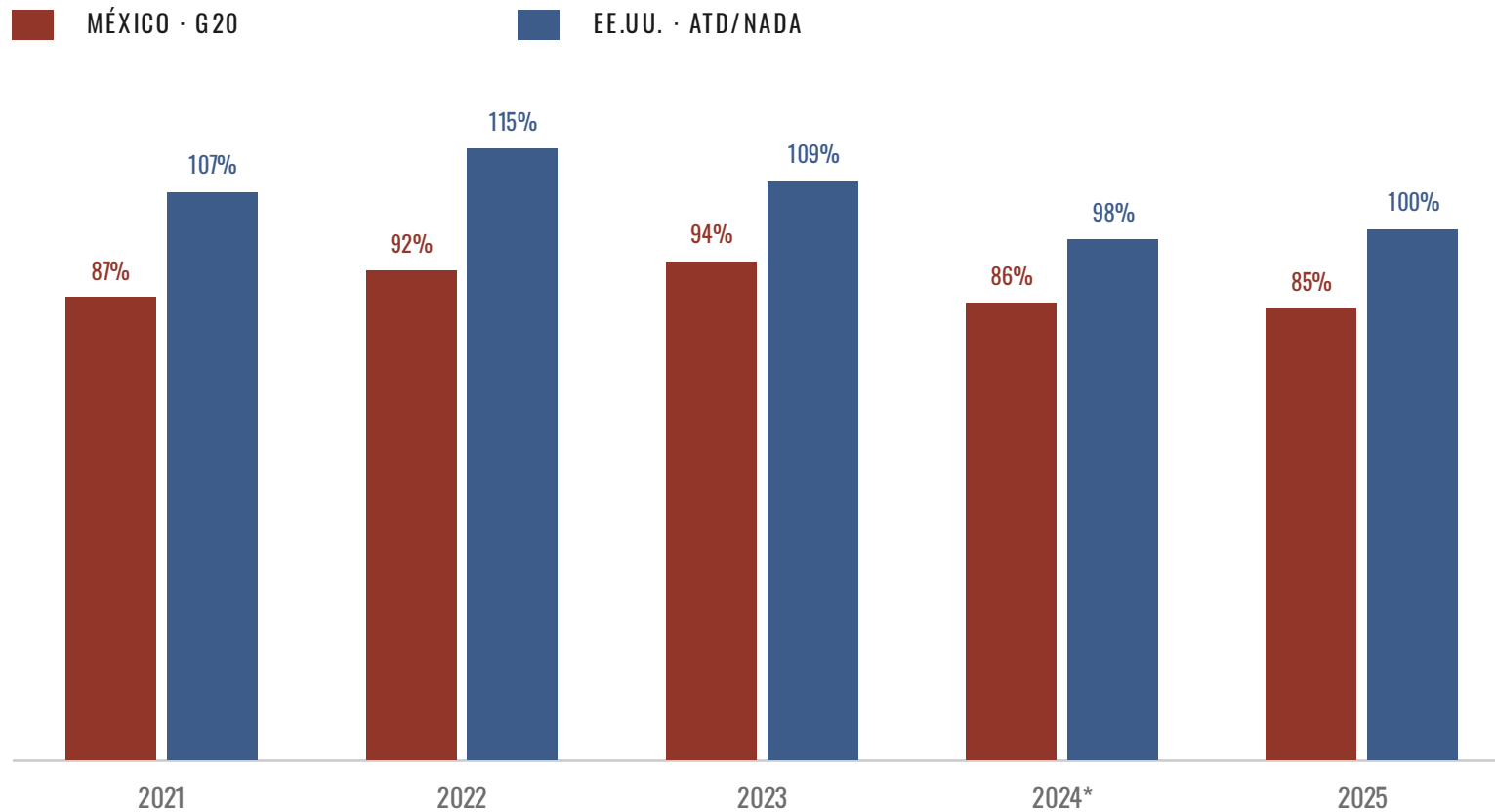
HOY: 85 de cada 100

94%

alcanzamos en 2023.

No es un sueño ni una meta imposible. Ya ocurrió. *El reto no es inventar algo nuevo – es regresar a lo que ya sabemos hacer.*

LA CAPACIDAD YA ESTÁ DEMOSTRADA
El piso no es el destino.



LECTURA

México llegó a 94% en 2023 y sostuvo ~85% aun en la crisis.

La capacidad de operar cerca del estándar ya está probada. Volver ahí es una decisión, no un milagro.

MX: industria G20 (* Q4-2024 estimado) · EE.UU.: ATD Data 2025.

EL PROBLEMA NO ES FALTA DE GENTE

Es capacidad instalada que no estamos usando.

45%

DE LA CAPACIDAD DEL TALLER, SIN UTILIZAR

La proeficiencia del taller es 55%. No necesitamos solo más trabajo ni más gente – necesitamos usar mejor la capacidad que ya tenemos.

Y aquí cambia la conversación: una proeficiencia menor a 75% no debería ser aceptable. No es una meta. Es el mínimo.

Proeficiencia = horas vendidas / horas disponibles · muestra industria G20.

A DÓNDE VA CADA PESO DE UTILIDAD BRUTA
El personal se lleva el mayor pedazo.

DE CADA 100 PESOS DE UTILIDAD BRUTA · MÉXICO

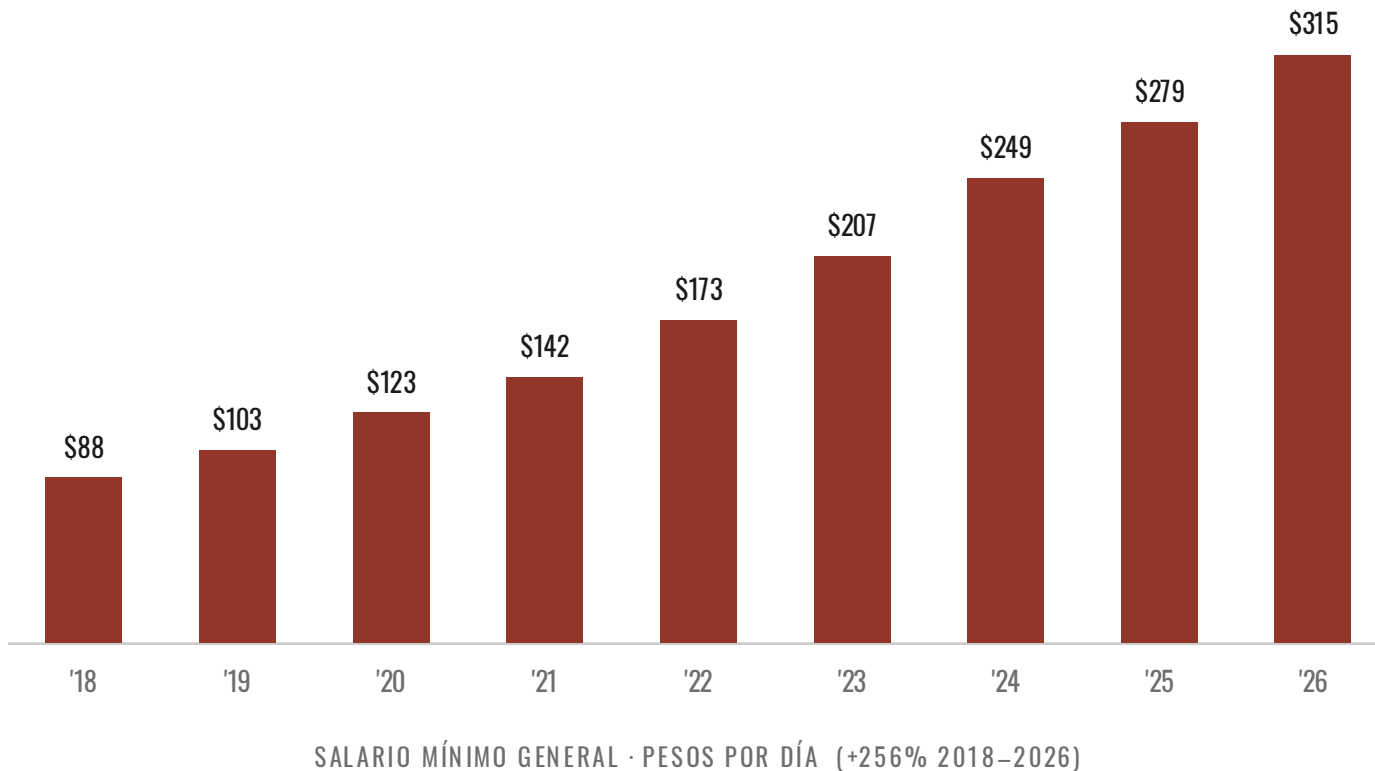


■ Personal 29%
 ■ Variables 11%
 ■ Resto de gastos 39%
 ■ = Margen operativo 22%

El personal es el mayor rubro de gasto, y es fijo: no baja cuando bajan las ventas. El plan piso (≈10%) es el costo de financiar el inventario – casi todo en dólares.

Asignación de la utilidad bruta · composites G20 (Dic-2025).

UNA CONVERSACIÓN EMPRESARIAL, NO POLÍTICA
El costo laboral creció más rápido que los márgenes.



Fuente: CONASAMI (salario mínimo general, no frontera).

¿Tus márgenes crecieron al mismo ritmo que tu nómina?

No importa si estamos de acuerdo o no con las políticas. El dato es que el costo laboral subió más rápido que el margen. Esa es la conversación – y cambia cómo se administra el negocio.

CAMBIEMOS CÓMO LO VEMOS

No es inventario. Es capital atrapado.

1.5

MESES

de venta detenidos en el negocio

~106

DÍAS

de refacciones sin rotar

1 de 6

PESOS

de inventario que no se mueve

Eso no es inventario en el almacén. *Es flujo que dejó de estar disponible para tu negocio – capital que podría estar trabajando en otra cosa. La eficiencia ocurre antes del gasto.*

Indicadores agregados · composites G20 (Dic-2025).

TRES CONCLUSIONES PARA TU NEGOCIO

Lo que el ciclo nos vino a recordar.

01 Una posventa fuerte ya no es una ventaja.

Hoy es una condición de supervivencia. El que no la tenga, no aguanta el próximo ciclo.

02 La discusión ya no es estructura.

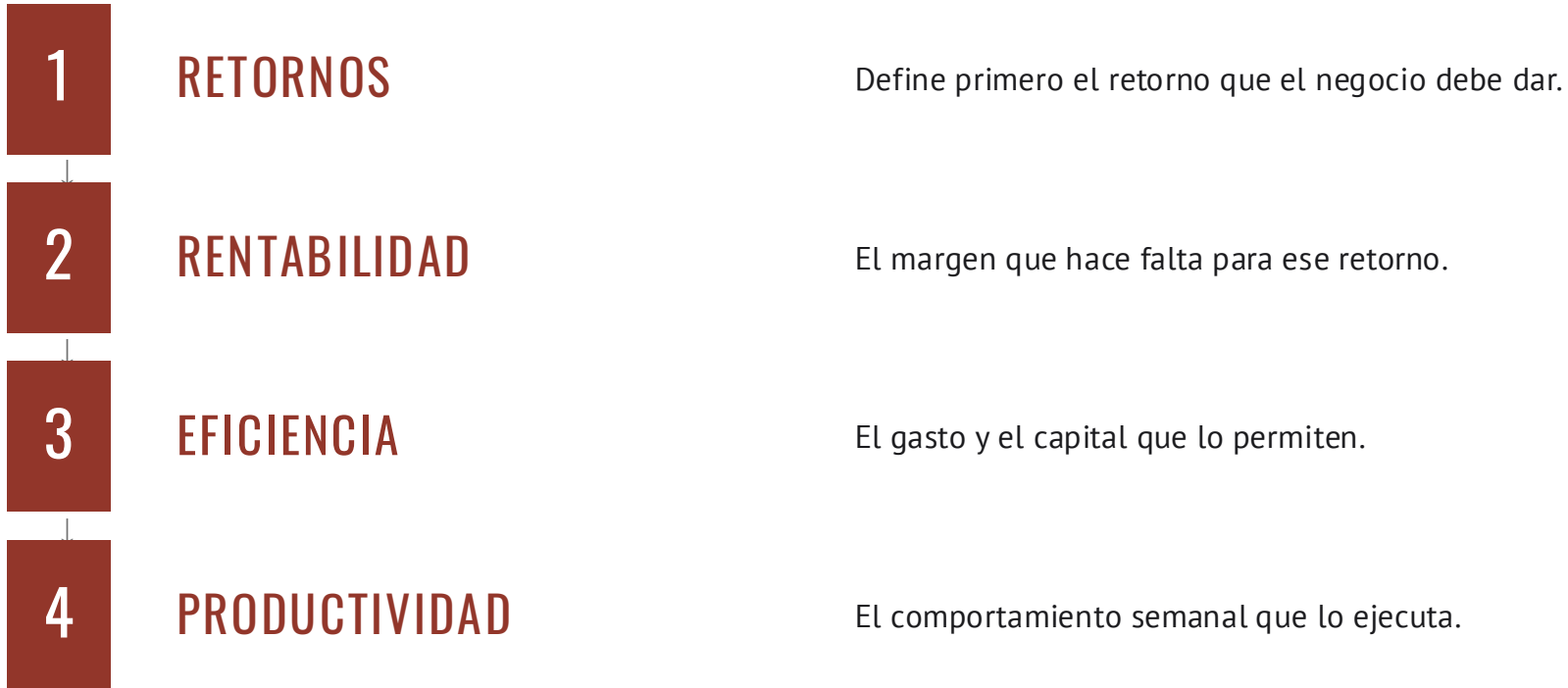
Es productividad y esquemas de compensación: usar mejor lo que ya tenemos y pagar por resultados.

03 No competiremos con el tamaño del mercado del norte.

Pero sí podemos competir con la calidad de nuestro modelo – y empezar a hablar de mínimos, no solo de metas.

LA DIFERENCIA DE FONDO

La mayoría de las agencias planea al revés.



La mayoría empieza por la productividad y espera que el retorno aparezca.

P.E.R.R. empieza por el retorno y trabaja hacia atrás.

“

El camino no se trata de vender más camiones.
Se trata de tener el modelo que aguanta
cuando se venden menos.

Gracias.

