

**Deyanira Ojeda Hernández**  
**Cesaire Chiatchoua**

**Diseño de un modelo de control interno que contribuye con la gestión gerencial en distribuidoras automotrices**

Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria  
Año 12, No. 22. Enero-Junio 2026, pp. 51 - 74  
<https://www.doi.org/10.64040/zqnvx539>

**Cómo citar este artículo:** Ojeda, D., & Chiatchoua, C. (2026). Diseño de un modelo de control interno que contribuye con la gestión gerencial en distribuidoras automotrices. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 12(22), 51 - 74. <https://www.doi.org/10.64040/zqnvx539>

Publicación editada por la Universidad UDF Santa María. Cedro No. 16, Santa María la Ribera, C.P. 06400, Alcaldía Cuauhtémoc, Ciudad de México.



Excepto que se establezca de otra forma, el contenido de esta revista cuenta con una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

# **Diseño de un modelo de control interno que contribuye con la gestión gerencial en distribuidoras automotrices**

*“Design of an internal control model that supports managerial management in automotive dealerships ”*

**Deyanira Ojeda Hernández<sup>1</sup>**

Instituto Politécnico Nacional

**Cesaire Chiatchoua**

Instituto Politécnico Nacional

## **Resumen**

Las empresas del sector automotriz particularmente las distribuidoras enfrentan desafíos significativos para mantener una gestión gerencial eficaz y sostenible. De lo anterior, el objetivo de esta investigación es analizar las prácticas actuales de control interno en las agencias automotrices con el fin de generar un modelo de control interno que fortalezcan la gestión gerencial en las distribuidoras automotrices mexicanas. Se empleó un cuestionario que se aplicó a diversas agencias automotrices de la Ciudad de México, donde participaron gerentes, jefes de área, personal operativo y administrativo de dichas distribuidoras. Los resultados muestran que la propuesta desarrollada no solo responde a las necesidades actuales del sector, sino que también establece las bases para un sistema de control interno replicable y escalable, capaz de generar valor sostenible de las distribuidoras automotrices en el mercado nacional. Por lo que se recomienda su implementación gradual, acompañada de procesos de capacitación, evaluación continua y mejora adaptativa.

**Palabras clave:** *Agencias automotrices, Habilidades gerenciales, Organizaciones y valor sostenible.*


## **Abstract**

Companies in the automotive sector, particularly dealerships, face significant challenges in maintaining effective and sustainable management. Based on the above, the objective of this research is to analyze current internal control practices at automotive dealerships to generate an internal control model that strengthens management in Mexican automotive dealerships. A questionnaire was administered to various automotive dealerships in Mexico City, with the participation of managers, department heads, and operational and administrative staff from these dealerships. The results show that the developed proposal not only responds to the current needs of the sector but also establishes the foundation for a replicable and scalable internal control system capable of generating sustainable value for automotive dealerships in the domestic market. Therefore, its gradual implementation is recommended, accompanied by training processes, continuous assessment, and adaptive improvement.

**Keywords:** Car dealerships, Management Skills, Organizations and Sustainable value.

---

Deyanira Ojeda Hernández  <https://orcid.org/0009-0009-5864-6473>

Cesaire Chiatchoua  <https://orcid.org/0000-0001-8915-7562>

<sup>1</sup>Doctorante egresada de la Universidad UDF, Santa María..

La correspondencia referente a este artículo debe dirigirse a Dayanira Ojeda Hernandez, correo electrónico: deyanirao1507@gmail.com; y a Cesaire Chiatchoua, correo electrónico: cchiatchoua@ipn.mx

La presente investigación fue realizada en el Seminario de Investigación para obtener el grado de Doctora.

## INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por una alta competitividad, cambios tecnológicos acelerados y una creciente presión por la eficiencia operativa, las empresas del sector automotriz, particularmente las distribuidoras, enfrentan desafíos significativos para mantener una gestión gerencial eficaz y sostenible. La complejidad de los procesos internos, el alto volumen de operaciones, el manejo de inventarios, las relaciones con proveedores y clientes, así como los riesgos asociados con la administración financiera y comercial, exigen un sistema de control interno robusto que garantice el cumplimiento de los objetivos organizacionales y minimice los riesgos operacionales y financieros (Chiavenato, 2019).

En el caso de las distribuidoras automotrices mexicanas, se ha identificado la falta de procedimientos formalizados, la ausencia de indicadores de control, la duplicidad de funciones y la insuficiente supervisión, lo que genera ineficiencias y afecta la rentabilidad, el servicio al cliente y la sostenibilidad del negocio. Esto se traduce en una gestión reactiva, con escasa capacidad preventiva y un bajo nivel de alineación estratégica.

El control interno, entendido como el conjunto de procesos y actividades orientadas a garantizar la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información y el cumplimiento normativo (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013), representa una herramienta estratégica para el fortalecimiento de la gestión gerencial. Diversos

estudios han demostrado que la implementación de sistemas estructurados de control interno contribuye a mejorar los niveles de eficiencia, integridad, rendición de cuentas y transparencia en las organizaciones (Sotomayor et al., 2020).

Sin embargo, en el sector automotriz las prácticas de control interno se perciben, con frecuencia, como una carga administrativa más que como un componente esencial del modelo gerencial. Esta situación refleja la necesidad de desarrollar propuestas prácticas, adaptadas al contexto organizacional y operativo de las distribuidoras, que permitan fortalecer la gestión a través de actividades específicas de control interno, con un enfoque preventivo, sistemático y orientado a resultados.

Por tanto, el presente estudio se orienta a responder la siguiente pregunta: ¿Cómo el diseño de un modelo de control interno puede contribuir a la gestión gerencial en distribuidoras automotrices mexicanas? En este sentido, el objetivo es analizar las prácticas de control interno en las agencias automotrices con el fin de generar un modelo de control interno que fortalezca la gestión gerencial en las distribuidoras automotrices mexicanas. Se plantea, en consecuencia, el diseño de un modelo de actividades de control interno para la gestión gerencial en las distribuidoras automotrices mexicanas.

Para alcanzar lo anterior, la investigación se organiza de la siguiente manera: después de la introducción, el primer apartado presenta la distribuidora automotriz en México;

posteriormente, se describen las prácticas actuales de control interno en la distribuidora automotriz; después se identifica la gestión gerencial en relación con las distribuidoras automotrices mexicanas y, finalmente, se describen herramientas y estrategias relacionadas con el control interno y la gestión gerencial. El segundo apartado detalla la metodología de este estudio. El tercer apartado muestra los resultados y discute la propuesta de un modelo de actividades de control interno que contribuya al fortalecimiento de la gestión gerencial en estas organizaciones. Esta investigación cobra mayor relevancia al proponer un modelo de actividades de control interno adaptado al sector automotriz; dicha propuesta busca generar un valor agregado medible en términos de eficiencia, rentabilidad y cumplimiento normativo, fortaleciendo así la competitividad y sostenibilidad de las distribuidoras automotrices en el mediano y largo plazo.

### **LA DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ MEXICANA**

La industria automotriz puede definirse como un sistema complejo conformado por organizaciones interrelacionadas que intervienen en las fases de diseño, manufactura, desarrollo tecnológico, mercadotecnia y comercialización de vehículos. De acuerdo con Elmer Ambrose Sperry, uno de los pioneros del sector y miembro de la Society of Automotive Engineers (SAE), el término “automotriz” proviene de la combinación del vocablo griego auto (propio) y del latín motriz (motor), aludiendo a la capacidad de movimiento autónomo de los vehículos (Moggio, 2016). En la

actualidad, las principales marcas automotrices tienden a integrarse en conglomerados o consorcios estratégicos con el propósito de compartir costos de producción, desarrollo tecnológico y distribución, así como de ampliar su cobertura de mercado y optimizar su competitividad global, a través de redes de agencias o concesionarios automotrices.

En este contexto, las distribuidoras automotrices, también conocidas como agencias, representan un eslabón esencial dentro de la cadena de valor del sector. En la Ciudad de México se encuentran registradas aproximadamente 900 distribuidoras automotrices, pertenecientes a distintas marcas como Volkswagen, Honda, Toyota, Mazda, Suzuki, Audi y Nissan. Estas organizaciones, clasificadas dentro del sector industrial, desempeñan la función de intermediarias entre los procesos de producción y el consumidor final, satisfaciendo la demanda mediante la comercialización directa de vehículos. En México, las concesionarias constituyen el principal canal formal de venta y distribución de automóviles, mantienen una presencia estratégica a nivel nacional y se consolidan como un componente fundamental del sistema económico automotriz.

El estudio de las distribuidoras automotrices ha cobrado relevancia en las últimas décadas debido al papel estratégico que desempeñan en la cadena de valor del sector automotor. Las distribuidoras no solo actúan como intermediarias entre fabricantes y consumidores, sino que también representan un

punto crucial en la experiencia del cliente, el posicionamiento de marca y la generación de valor postventa (Kotler & Keller, 2020).

En el contexto latinoamericano, diversos autores han abordado la evolución de las redes de distribución automotriz desde una perspectiva económica e institucional. Por ejemplo, Cabrera (2015) analiza el papel de las concesionarias como agentes de modernización comercial en México, destacando cómo estas han sido influenciadas por políticas de liberalización y tratados comerciales como el TLCAN. En su investigación se muestra que la consolidación de redes de distribución está estrechamente relacionada con procesos de inversión extranjera directa y cambios en los hábitos de consumo.

Por su parte, Intelisis (2024) examina la transformación digital de las distribuidoras automotrices en México, subrayando los desafíos que enfrentan para adaptarse a un entorno de ventas cada vez más digitalizado. El estudio destaca que la digitalización ha obligado a las concesionarias a reestructurar sus modelos de negocio, integrando tecnologías de gestión de la relación con el cliente (CRM), plataformas de comercio electrónico y sistemas de gestión de inventarios.

Desde una perspectiva organizacional, Rodríguez y Pérez (2017) realizaron un estudio sobre la gestión de la calidad en las distribuidoras de vehículos, concluyendo que la percepción del cliente respecto al servicio postventa constituye un factor determinante en la fidelización y sostenibilidad del negocio. Los autores subrayan que la atención al cliente no solo repercute en los niveles de rentabilidad,

sino que también se consolida como un indicador clave de eficiencia administrativa y competitividad institucional. En este sentido, reconocimientos como el Customer Experience Award, que distingue a las agencias con mejores estándares de atención, refuerzan la importancia de incorporar prácticas de mejora continua orientadas a la experiencia del consumidor como parte integral de los sistemas de gestión organizacional.

Por otro lado, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2025), entre enero y junio de 2025 se registraron 709,344 unidades vendidas al público en el mercado interno de vehículos ligeros, lo que evidencia una recuperación del consumo y una expansión significativa del mercado. Este comportamiento no solo refleja la fortaleza del sector, sino que también demanda un control más riguroso de los procesos operativos y estratégicos dentro de las distribuidoras.

Asimismo, diversos trabajos presentados en el Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (2021) muestran que la capacitación y profesionalización del personal es un factor clave para la competitividad y el desempeño de las empresas, al mejorar sus habilidades, eficiencia y capacidad de adaptación en mercados cada vez más exigentes.

De este modo, puede observarse que las investigaciones sobre distribuidoras automotrices abordan una amplia variedad de enfoques que van desde dimensiones económicas y políticas hasta aspectos vinculados con las relaciones comerciales y los desafíos tecnológicos. Si bien estos estudios han aportado valiosos análisis

sobre el entorno operativo y comercial en el que se desenvuelven las distribuidoras, se advierte una tendencia a centrarse en factores externos o funcionales. Por ejemplo, se subraya la relevancia de la capacitación en el área de ventas como elemento clave para mejorar el desempeño organizacional, mientras que Rodríguez y Pérez (2017) destacan la función estratégica del servicio postventa en la fidelidad del cliente hacia las distintas marcas de automóviles.

No obstante, a pesar de su valor, estos estudios tienden a omitir una exploración profunda de las dinámicas internas de las distribuidoras, particularmente en lo que respecta a aspectos organizacionales relacionados con la gestión gerencial, sus procesos y los mecanismos de control interno. Es precisamente en esta dimensión donde se enfoca la presente investigación, al considerar que una comprensión integral del funcionamiento de las distribuidoras automotrices requiere no solo analizar su posicionamiento en el mercado, sino también sus estructuras internas de gestión operativa. Por ello, este estudio se centra principalmente en dos entornos de referencia —la estructura organizacional y la función operativa— con el propósito de proponer un modelo de actividades de control interno que contribuya al fortalecimiento de la gestión gerencial en las distribuidoras automotrices.

### **PRÁCTICAS ACTUALES DE CONTROL INTERNO EN LA DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ MEXICANA**

La Real Academia Española (2025) define el control como la acción y efecto de comprobar,

inspeccionar, fiscalizar o intervenir. A partir de esta conceptualización, se puede inferir que la implementación de mecanismos de control interno constituye un elemento esencial para el desarrollo organizacional, ya que permite supervisar procesos, garantizar la eficiencia operativa y fortalecer la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

El control interno, entendido como el conjunto de procesos y actividades orientadas a garantizar la eficiencia operativa, la confiabilidad de la información y el cumplimiento normativo (COSO, 2013), representa una herramienta estratégica para el fortalecimiento de la gestión gerencial. Diversos estudios han demostrado que la implementación de sistemas estructurados de control interno contribuye a mejorar los niveles de eficiencia, integridad, rendición de cuentas y transparencia en las organizaciones (Sotomayor et al., 2020).

Durante las décadas de 1980 y 1990, el crecimiento acelerado de la demanda de vehículos en América Latina generó estructuras organizacionales más complejas, sin una profesionalización suficiente de los procesos administrativos. Esto ocasionó que muchas agencias priorizaran las ventas y el financiamiento sobre el diseño de políticas y controles que garantizaran la eficiencia operativa y la prevención de riesgos financieros (Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores [AMDA], 2015).

La primera referencia formal a un marco de control interno surge con el Informe COSO (1992), que estableció cinco componentes clave:

entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Sin embargo, la aplicación de este modelo en las distribuidoras automotrices fue limitada, sobre todo en organizaciones de carácter familiar, donde persistía una resistencia al cambio y un enfoque en resultados de corto plazo.

Desde una perspectiva técnica, la realidad operativa de muchas distribuidoras automotrices evidencia debilidades en sus sistemas de control interno, tales como la ausencia de procedimientos estandarizados, el escaso monitoreo de las operaciones y la débil integración entre los procesos de control y la planificación estratégica. Estas deficiencias incrementan los riesgos operativos, financieros y reputacionales, al limitar la capacidad de la organización para prevenir errores, irregularidades y desviaciones en el logro de sus objetivos (COSO, 2013). El diseño de una propuesta de actividades de control interno adaptada al sector y fundamentada en el marco del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] busca atender estas deficiencias, aportando un modelo aplicable, medible y replicable en contextos similares, con el fin de fortalecer la gestión gerencial y optimizar la toma de decisiones (Ushiña, 2015).

La falta de controles adecuados puede derivar en pérdidas económicas por mermas, errores administrativos, incumplimiento fiscal y sobre costos, comprometiendo la estabilidad financiera. Por el contrario, la implementación de actividades de control interno efectivas

favorece el uso eficiente de los recursos, incrementa el retorno sobre la inversión y mejora la posición de capital de trabajo.

## **LA GESTIÓN GERENCIAL EN LA DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ MEXICANA**

Hacia finales de los años noventa, se evidenciaron con mayor claridad problemáticas como el manejo deficiente de inventarios, fraudes en financiamiento vehicular y discrepancias en la conciliación bancaria. Diversas investigaciones académicas documentaron que la falta de controles adecuados en concesionarias incrementa el riesgo de pérdidas financieras y debilita la gestión gerencial.

En 2002, la aprobación de la Ley Sarbanes –Oxley (SOX) en Estados Unidos marcó un hito en materia de auditoría y transparencia. Aunque dirigida principalmente a empresas que cotizan en bolsa, sirvió como referencia para corporativos automotrices globales que operaban en América Latina. No obstante, su impacto en concesionarias locales fue limitado debido a los costos de implementación y a la percepción de que los controles ralentizaban la operación (U.S. Congress, 2002).

Posteriormente, la actualización del marco COSO (2013) incorporó un enfoque de gobernanza y riesgos estratégicos, influyendo en aquellas distribuidoras que dependían de armadoras internacionales. Sin embargo, en el contexto mexicano, la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores [AMDA] (2015) advirtió que persistían deficiencias significativas en el control de inventarios, el manejo de

efectivo y la alta rotación de personal en áreas críticas.

Finalmente, la pandemia por COVID-19 en 2020 visibilizó nuevas vulnerabilidades. La digitalización acelerada de los procesos de financiamiento y ventas expuso a las agencias a fraudes cibernéticos, fallas en la conciliación de ingresos y debilidades en la trazabilidad contable, evidenciando que la falta de control interno constituye no solo un problema histórico, sino también un desafío vigente para la sostenibilidad del sector (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2021).

La gestión gerencial en las distribuidoras automotrices enfrenta retos derivados de la alta competitividad del sector, la volatilidad de la demanda, la presión por optimizar costos y la necesidad de cumplir con estándares de transparencia y normatividad. En este contexto, el control interno se configura como un elemento estratégico para conservar los activos, garantizar la confiabilidad de la información financiera y operativa, y promover la eficiencia organizacional (COSO, 2013).

En consecuencia, la gestión gerencial en estas organizaciones se ve frecuentemente limitada por la falta de mecanismos de control interno eficaces que aseguren el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la protección de los activos, la confiabilidad de la información y el cumplimiento normativo.

## **METODOLOGÍAS Y ESTRATEGIAS EN EL CONTROL INTERNO**

El control interno abarca múltiples dimensiones organizacionales; por ello, este

estudio se delimita a describir las actividades y estrategias de control interno asociadas a dos entornos principales: el control organizacional y el control operativo, ambos orientados al fortalecimiento de la gestión gerencial en las distribuidoras automotrices. El análisis se centra en aquellas prácticas que permiten asegurar la eficiencia de los procesos, la salvaguarda de los recursos y la confiabilidad de la información, como bases para una toma de decisiones más efectiva.

Las organizaciones requieren diversas herramientas de gestión que les permitan alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos de manera eficiente. En este sentido, la Federación Internacional de Contadores (2016) señala que la implementación de un sistema de control interno eficaz no solo contribuye a la mitigación del riesgo, sino que también fortalece la capacidad de las empresas para aprovechar oportunidades y responder de forma proactiva ante posibles amenazas. Por lo tanto, aquellas organizaciones que integran mecanismos sólidos de control interno tienden a alcanzar niveles sostenidos de éxito y prosperidad en el largo plazo.

De esta manera, es relevante destacar la existencia de diversas estrategias que facilitan la identificación de problemáticas y áreas de mejora dentro de los procesos organizacionales. Entre ellas se encuentra la lluvia de ideas o brainstorming, técnica originalmente propuesta por Osborn (1953), que promueve la generación creativa y colaborativa de soluciones a partir de la participación colectiva. Asimismo, el diagrama de Ishikawa, también denominado diagrama de causa y efecto, permite visualizar de manera

estructurada las posibles fuentes de un problema con el propósito de identificar sus causas raíz (Ishikawa, 1986). Estas herramientas aportan insumos relevantes para el diseño de actividades de control interno más pertinentes y alineadas a la realidad operativa de las organizaciones.

Asimismo, existen diferentes estrategias y herramientas que sirven de apoyo para fortalecer el control en las organizaciones. Desde la perspectiva de la mejora continua, Torres y Yarto (2007) la definen como un proceso orientado a la calidad que evidencia los elementos que las empresas necesitan considerar si pretenden ser más productivas y competitivas. Este enfoque favorece la revisión sistemática de procesos, la reducción de desperdicios y la optimización de resultados, lo que se traduce en un mayor soporte para la gestión gerencial.

En el contexto actual de competitividad y transformación digital, las metodologías ágiles han adquirido un papel relevante en la optimización de procesos y en la gestión eficiente de equipos de trabajo. Según Schwaber y Sutherland (2020), el marco ágil Scrum se fundamenta en la adaptabilidad, la transparencia y la mejora continua mediante ciclos iterativos de planificación, ejecución y retroalimentación, lo que permite una respuesta oportuna ante los cambios del entorno organizacional. De manera complementaria, el enfoque Kanban, desarrollado y difundido en el ámbito de la gestión de proyectos por autores como Anderson (2010), promueve la visualización del flujo de trabajo, la limitación del trabajo en progreso y la gestión del flujo, facilitando la identificación de cuellos de botella y la maximización del

rendimiento operativo. Ambas metodologías comparten una filosofía orientada a la eficiencia, la colaboración y la entrega de valor continuo, principios compatibles con los modelos de gestión y control interno que buscan fortalecer la productividad y la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones.

La implementación de herramientas de mejora continua constituye un elemento esencial en la gestión moderna de la calidad, dado que permite optimizar procesos, incrementar la eficiencia organizacional y fortalecer la competitividad empresarial. Estas herramientas son diversas y su adopción depende de las particularidades, objetivos y madurez operativa de cada organización. Entre las más representativas se encuentran las 5S, definidas por Torres y Pérez (2024) como un sistema de origen japonés orientado a la organización del entorno laboral mediante la eliminación sistemática de desperdicios y la estandarización de las actividades. De manera complementaria, el ciclo PDCA (planificar, hacer, verificar y actuar) propone una metodología iterativa que facilita la resolución de problemáticas y la retroalimentación continua de los procesos (Deming, 1986). Por su parte, la Gestión de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés) impulsa una cultura organizacional basada en la participación integral del personal y en la satisfacción plena del cliente como eje estratégico de mejora (Oakland, 2014). Finalmente, la filosofía Kaizen, también de origen japonés, sostiene que la excelencia operativa se alcanza mediante la acumulación de pequeños cambios incrementales que, de forma

sostenida, generan transformaciones significativas en el desempeño global de la organización (Imai, 1986).

De acuerdo con Donawa (2018), la gestión gerencial incide directamente en la actitud de los empleados hacia su trabajo, la cual emerge de la percepción que estos tienen sobre su entorno laboral, es decir, de su nivel de satisfacción laboral. Esta satisfacción constituye un motivo de atención permanente para las empresas, ya que influye en la productividad, la calidad del desempeño y el compromiso organizacional. En términos prácticos, un empleado que se siente a gusto en la empresa tiende a maximizar su rendimiento y, en consecuencia, contribuye al incremento de la productividad en su lugar de trabajo.

Para fortalecer la gestión gerencial, existe una diversidad de actividades clave, entre las que destacan la comunicación, la capacitación continua, la delegación de tareas, el liderazgo, la toma de decisiones y la construcción de un ambiente laboral propicio para el desempeño del trabajador. En cuanto a la comunicación, esta debe ser fluida, clara y objetiva en todas las áreas de la empresa, tanto de manera vertical como horizontal. La integración organizacional, la retroalimentación oportuna y la calidad de los medios de comunicación se configuran como componentes centrales de la satisfacción con la comunicación interna (Gómez & Gallardo, 2023).

Por su parte, la capacitación continua implica actualizarse de forma frecuente mediante cursos, talleres, diplomados y congresos con la finalidad de mantener y

desarrollar competencias acordes con las exigencias del entorno. Esta habilidad debe ser considerada un eje de la actividad productiva, en tanto contribuye a mejorar el desempeño y a fortalecer las capacidades del personal (Pérez & Alfonso, 2023). De igual forma, la transferencia o delegación de tareas se refiere a la capacidad del gerente para asignar actividades a sus colaboradores según sus competencias, lo cual favorece un ambiente de confianza y permite que la alta dirección se enfoque en funciones estratégicas, incrementando así la productividad organizacional (Chen & Ruiz, 2021).

El liderazgo, como otra habilidad clave en la gestión gerencial, permite orientar e influir en los colaboradores para alcanzar los objetivos fijados previamente. Para ello, el líder debe tener la capacidad de motivar a su equipo de trabajo y de articular una visión compartida. En este sentido, se recomienda un liderazgo integrador que promueva relaciones sistémicas entre la composición del equipo directivo, la cultura organizacional, la relación con los niveles superiores y el proceso de toma de decisiones (Riquelme et al., 2020).

Finalmente, la toma de decisiones se considera un proceso fundamental para el logro de los objetivos, en la medida en que define el rumbo de la organización. Una toma de decisiones inadecuada puede conducir al deterioro del desempeño e incluso al colapso organizacional, generando altos niveles de estrés en los gerentes. De ahí la necesidad de continuar profundizando en este tema, dada su importancia para la función directiva y para la sostenibilidad de las organizaciones (Blanco & Moros, 2023).

## METODOLOGÍA

El presente estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo y analítico, dado que se centra en la recolección y análisis de datos numéricos para medir conceptos específicos, identificar patrones de comportamiento y facilitar un análisis estadístico riguroso a través de frecuencias, porcentajes y distribuciones (Kerlinger & Lee, 2002; Likert, 1932). Este enfoque permite establecer relaciones objetivas entre las variables de estudio y obtener resultados generalizables al contexto de las distribuidoras automotrices analizadas.

Por tal efecto, se diseñó un cuestionario estructurado de opción múltiple, fundamentado en dos dimensiones esenciales del control interno: el control organizacional, que examina políticas, estructuras, funciones y responsabilidades dentro de la organización, y el control operativo, orientado a los procesos críticos vinculados con ventas, facturación, inventarios y servicios postventa. El instrumento también incluye ítems relacionados con las diferentes estrategias utilizadas, así como la incorporación de principios de mejora continua y metodologías ágiles, garantizando así la obtención de información sistemática, objetiva y comparable entre los participantes (Hernández et al., 2018; IFAC, 2016).

La aplicación del cuestionario se realizó respetando estrictamente los principios éticos de consentimiento informado, confidencialidad y anonimato, asegurando que la información obtenida se utilizara exclusivamente con fines académicos. Estos criterios se alinean con las directrices éticas establecidas por la American

Psychological Association [APA] (2020), que subrayan la importancia de proteger los derechos, la dignidad y el bienestar de los participantes en la investigación. El instrumento se administró tanto en formato físico como digital mediante Google Forms, lo que permitió una mayor flexibilidad y alcance en la participación.

Los datos obtenidos fueron codificados y analizados mediante estadística descriptiva, lo que permitió identificar patrones, tendencias y relaciones significativas entre variables, y con ello generar un diagnóstico preciso de las prácticas de control interno y de las áreas de mejora dentro de las organizaciones estudiadas (Otzen & Manterola, 2017). Asimismo, la investigación integra un marco conceptual basado en herramientas de mejora continua y gestión de la calidad, incluyendo 5S, ciclo PDCA, Total Quality Management (TQM) y Kaizen, que proporcionan un soporte teórico para interpretar los resultados y orientar la implementación de estrategias que fortalezcan la eficiencia operativa y la gestión gerencial (Deming, 1986; Imai, 1986; Oakland, 2014; Torres & Pérez, 2024; Ishikawa, 1986; Osborn, 1953).

De este modo, el diseño metodológico no solo asegura la rigurosidad estadística y la confiabilidad de los resultados, sino que también permite establecer un vínculo sólido entre la teoría del control interno y la práctica organizacional. Ello contribuye a la generación de conocimiento aplicado que facilita la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua en el contexto de las concesionarias automotrices en México.

Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, mediante la selección de cuatro agencias automotrices ubicadas en la Ciudad de México, sin distinguir el segmento al que pertenecen, dado que este no resulta relevante para los fines de la investigación. El interés central se orienta a conocer su operación interna; por ello participaron agencias de distintos segmentos y se incluyó en el estudio a un total de 63 personas, entre ellas gerentes, jefes de área, personal operativo y administrativo de dichas distribuidoras, siempre y cuando mantuvieran contacto directo con actividades organizacionales y operativas y contarán con un mínimo de tres años de experiencia en el sector automotriz. Esta elección responde a criterios de accesibilidad y pertinencia del perfil de los participantes, puesto que el muestreo por conveniencia permite seleccionar aquellos casos accesibles que aceptan ser incluidos y se utiliza con frecuencia cuando el objetivo es obtener información significativa desde la operatividad de un fenómeno, más que alcanzar la representatividad estadística de una población más amplia (Hernández et al., 2018; Otzen & Manterola, 2017).

La confiabilidad del instrumento en su componente cuantitativo fue evaluada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.86, el cual evidencia un alto grado de consistencia interna entre los ítems. De acuerdo con Cronbach (1951), este coeficiente permite estimar la homogeneidad de los reactivos que conforman una escala, mientras que Nunnally & Bernstein (1994) señalan que valores iguales o

superiores a 0.80 son indicativos de una confiabilidad adecuada en estudios de investigación avanzada. En el contexto de este estudio, dicho resultado respalda la consistencia del instrumento cuantitativo y fortalece la validez metodológica de la investigación.

**Tabla 1.**  
*Análisis de Cronbach*

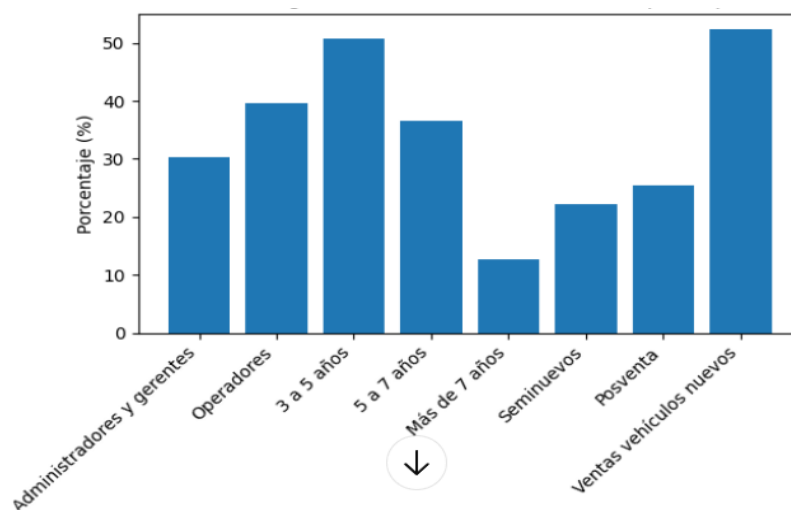
Coefficiente de confiabilidad del cuestionario	$\alpha$	0.86
Numero de ítems del instrumento	$k$	22
Sumatoria de las varianzas de los ítems		15.166
Varianza total del instrumento	$S_t^2$	79.361

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados del cuestionario se organizaron en tres apartados: datos generales de los participantes, control organizacional y control operativo. Este primer apartado permite contextualizar el perfil de quienes integran la muestra y, con ello, dotar de mayor solidez a la interpretación posterior de las dimensiones de control interno.

El apartado inicial incluye los ítems del 1 al 3, orientados a recabar información sobre el puesto que desempeñan los participantes, sus años de antigüedad en la empresa y el área o departamento al que pertenecen. En relación con el puesto, el 30.2% de los encuestados se desempeña como administrador o gerente, mientras que el 39.6% corresponde a personal operativo, lo que refleja una participación equilibrada entre mandos directivos y personal de operación. Respecto a la antigüedad laboral, el 12.7% cuenta con más de siete años en la organización, el 36.5% se ubica en un rango de cinco a siete años y la mayoría, con un 50.8%,

**Figura 1.**  
*Distribución general de las características de los participantes según pue-*



registra entre tres y cinco años de permanencia, lo que indica una fuerza laboral con experiencia consolidada en el sector.

En cuanto al área o departamento, el 22.2% de los participantes pertenece al área de seminuevos, el 25.4% al área de posventa y el 52.4% al área de ventas de vehículos nuevos, lo cual evidencia una mayor concentración de la muestra en el segmento comercial de venta primaria. Esta distribución permite contar con una perspectiva amplia sobre los procesos organizacionales y operativos, al incorporar la visión de diferentes unidades clave dentro de las distribuidoras automotrices.

El segundo apartado corresponde a la primera dimensión, el control organizacional, integrada por los ítems 4 al 8, la cual contempla aspectos vinculados con la estructura formal y la dirección interna de la empresa. Esta dimensión permite valorar el grado de formalización de los

procesos y el soporte que ofrece la estructura a la gestión gerencial.

En cuanto a la existencia de organigramas documentados, el 44.4% de los participantes indicó que sí cuentan con ellos, el 41.3% señaló que no y el 14% mencionó que solo algunas veces están disponibles, lo que evidencia una formalización parcial de la estructura organizativa. Respecto a las descripciones de puestos, el 49.2% afirmó que no existen, el 36.5% indicó que sí y el 14.3% señaló que únicamente algunas veces se cuenta con ellas, reflejando una debilidad en la delimitación de funciones y responsabilidades.

En relación con las habilidades del personal directivo, el 41.3% considera que los jefes cuentan con las competencias necesarias, el 31.7% opina que no y el 27% señala que esto ocurre solo en ocasiones, lo cual sugiere percepciones divididas sobre la capacidad de

liderazgo y gestión. En cuanto a la definición de objetivos organizacionales, el 39.7% expresó que sí existen, el 36.5% que no y el 23% solo en algunas ocasiones, lo que denota un nivel de planificación estratégica heterogéneo entre las agencias.

Además, se observa que más del 50% de los participantes cuenta con formación técnica o profesional, lo que constituye un recurso favorable para el desarrollo de prácticas de control más robustas. Sin embargo, el 55% manifestó que no existen instructivos de actividades y un porcentaje similar indicó que tampoco se cuenta con políticas formalizadas que definan los alcances y limitaciones del puesto, evidenciando carencias en la

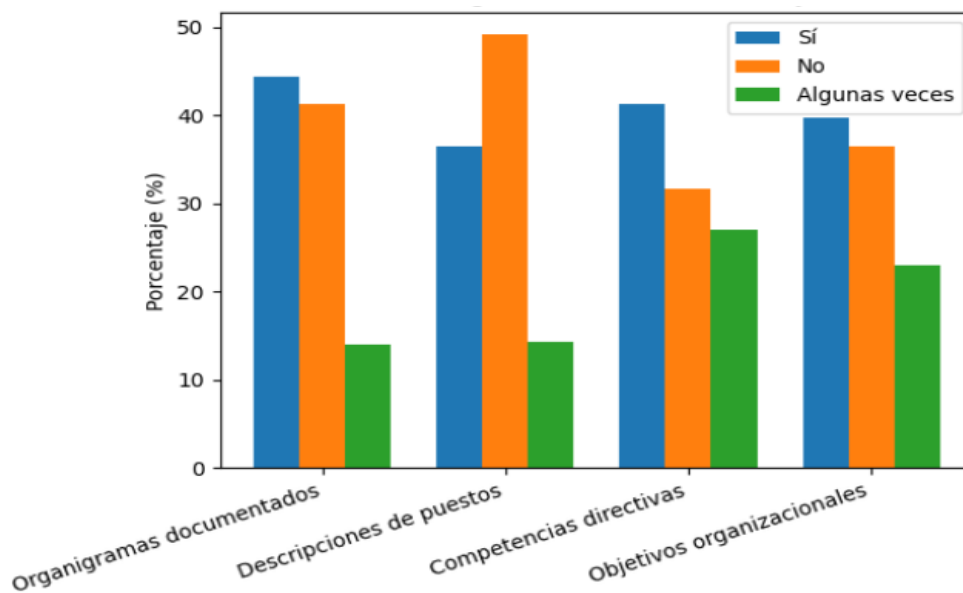
documentación de procesos y en la regulación interna que sustentan el control organizacional.

El tercer apartado corresponde a la segunda dimensión de esta investigación, el control operativo, que abarca los ítems del 9 al 20 y describe la forma en que las agencias llevan y controlan sus procesos diarios. Esta dimensión se organiza en tres bloques analíticos: figura 3, “Planeación y seguimiento operativo”; figura 4, “Participación, capacitación y comunicación”; y figura 5, “Herramientas y metodologías de control”, con el propósito de analizar de manera diferenciada los mecanismos que sostienen la operación cotidiana de las distribuidoras.

En la figura 3 se agrupan los aspectos vinculados con reuniones, comités de

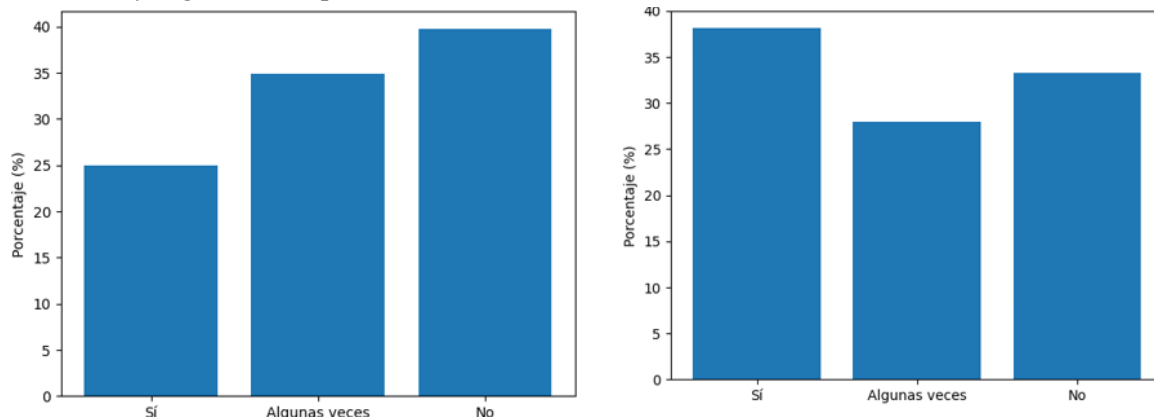
### Figura 2.

*Dimensión de control organizacional: estructura y dirección interna de las distribuidoras automotrices*



*Nota.* La figura presenta los porcentajes de respuesta (sí, no y algunas veces) correspondientes a la existencia de organigramas documentados, descripciones de puestos, competencias del personal directivo y definición de objetivos organizacionales, de acuerdo con los ítems 4 al 8 del instrumento aplicado. Elaboración propia.

**Figura 3.**  
Planeación y seguimiento operativo



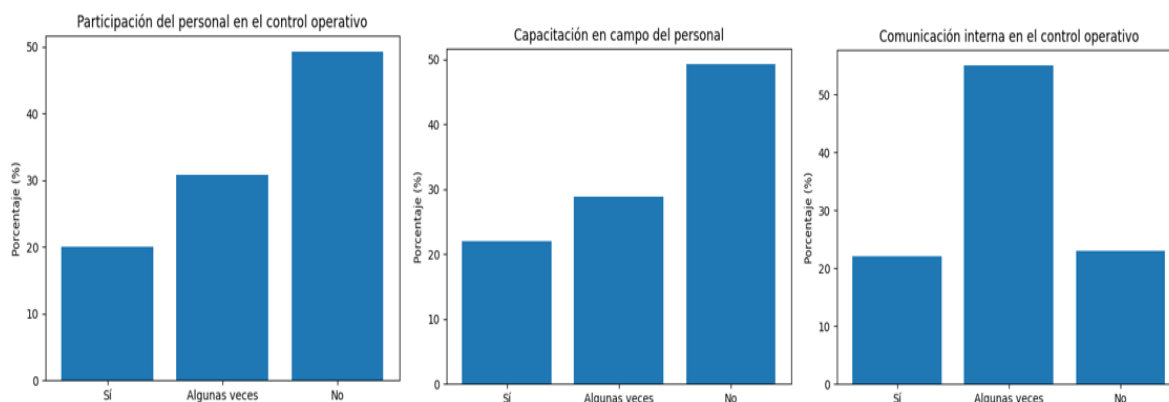
seguimiento e indicadores de desempeño, elementos clave para la planeación y el monitoreo de la gestión. En relación con la existencia de reuniones o comités de seguimiento de políticas, planes de trabajo e instructivos, el 25% de los participantes respondió que sí se llevan a cabo, el 34.9% indicó que se realizan algunas veces y el 39.7% señaló que no se realizan, lo que evidencia una práctica irregular de seguimiento formal a la operación. Respecto a la presencia de indicadores de desempeño, el 28% señaló que existen solo algunas veces, el 33.3% indicó que no se utilizan y el 38.1% afirmó que sí cuentan

con ellos, lo que refleja un uso aún incipiente y heterogéneo de métricas sistemáticas para evaluar el rendimiento operativo y apoyar la toma de decisiones gerenciales.

Estos gráficos muestran que no existe una práctica sistemática de planeación y seguimiento, ya que las respuestas “No” y “Algunas veces” concentran porcentajes relevantes (hasta 39.7%), lo que limita el control y la evaluación de las operaciones.

Por otro lado, la siguiente figura 4 comprende tres aspectos: participación del personal en el control operativo, capacitación en campo y comunicación interna. En cuanto a la

**Figura 4.**  
*Participación, capacitación y comunicación*



participación del personal en identificarlas, la mayoría respondió que no; acerca de la capacitación en campo, el mayor porcentaje corresponde a la opción “No”, con más del 50%, así como también la participación de su cargo en otros procesos resultó con el mismo porcentaje. Finalmente, respecto a algún tipo de comunicación, el mayor porcentaje se lo llevó la respuesta “Algunas veces”, con más del 50%.

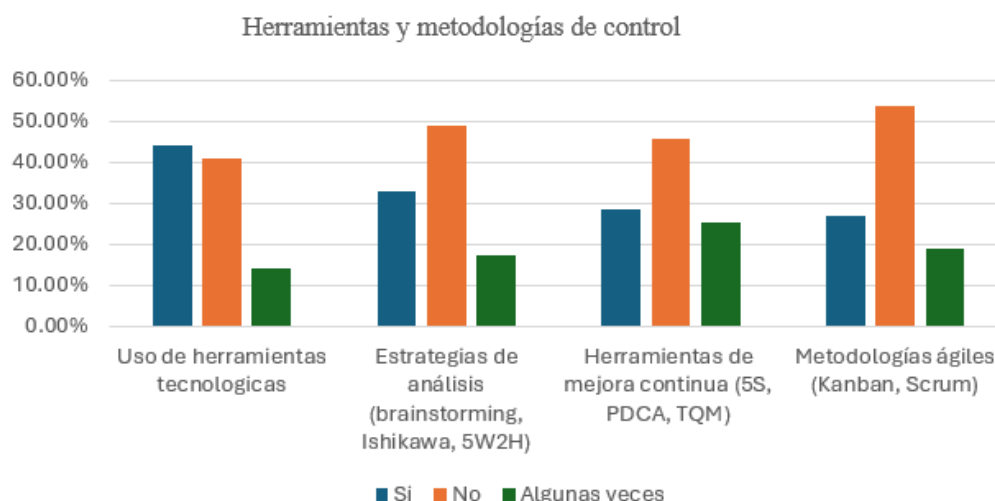
Estos resultados reflejan una baja integración del personal en los procesos de control, así como deficiencias en la capacitación operativa, factores que limitan la mejora continua y la eficiencia organizacional. La comunicación interna se presenta de manera intermitente, predominando la opción “Algunas veces”.

La Figura 5 comprende 4 aspectos: uso de herramientas tecnológicas, estrategias de análisis (*brainstorming*, *Ishikawa*, *5W2H*), herramientas de mejora continua (*5S*, *PDCA*, *TQM*) y metodologías ágiles (*Kanban*, *Scrum*).

Con respecto a los porcentajes obtenidos, en cuanto al uso de herramientas tecnológicas para controlar sus actividades, el 14.3% respondió que “algunas veces”, el 41.3% que “no” y el 44.4% que “sí”. En relación con la aplicación de estrategias como *brainstorming*, diagrama de Ishikawa y *5W2H* para identificar problemáticas, el 17% respondió que “algunas veces”, el 30% que “sí” y el 49.2% que “no”. Respecto al empleo de herramientas de mejora continua como *5S*, *PDCA* y *TQM*, el mayor porcentaje correspondió a la opción “no”, con más del 50%, situación que se repite en la implementación de metodologías ágiles como *Kanban* y *Scrum*.

Finalmente, en cuanto a las actividades de control que consideran importantes para fortalecer la gestión gerencial, se destacan la capacitación en campo con un 19% y la implementación de nuevas estrategias de mejora continua y metodologías ágiles con un 14.3%, además de porcentajes similares en elementos como la comunicación efectiva, la

**Figura 5.**  
*Herramientas y metodologías de control*



estandarización y automatización de procesos, la dirección estratégica y la documentación de procedimientos. Cabe resaltar que la opción con el porcentaje mayor fue “todas las anteriores”, lo que indica que más de la mitad del personal —gerentes, personal operativo y administrativo— coincide en que todas estas actividades de control son importantes para fortalecer la gestión gerencial en las distribuidoras automotrices.

De manera general, los resultados evidencian debilidades estructurales en el control operativo de las distribuidoras automotrices, particularmente en la planeación, el uso de herramientas formales y la participación del personal, lo que incrementa los riesgos operativos y limita el desarrollo organizacional. Esta situación da sustento al siguiente apartado, conformado por la propuesta que constituye el objetivo central de esta investigación.

## **PROPUESTA DE MODELO DE CONTROL PARA LAS DISTRIBUIDORAS AUTOMOTRICES**

### **DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE CONTROL**

El alcance de esta propuesta comprende la aplicación del modelo en empresas dedicadas a la comercialización, distribución y servicio postventa de vehículos nuevos o seminuevos, independientemente de su tamaño o marca representada. El modelo está diseñado para ser flexible, escalable y adaptable a diferentes estructuras organizacionales, conservando su efectividad en distintos contextos operativos.

A continuación, se describe de manera detallada la estructura del modelo propuesto, la

cual se compone de dos fases interrelacionadas que buscan integrar la planeación estratégica con la operación práctica, promoviendo un control interno eficaz y una gestión orientada a resultados. Cada fase integra herramientas, procesos y mecanismos que permiten mejorar la eficiencia administrativa, garantizar la realización de las operaciones y fomentar una cultura de responsabilidad y mejora continua.

La primera fase, Estructura organizacional, se centra en los fundamentos administrativos, estableciendo los elementos estructurales que garantizan claridad en la jerarquía, comunicación ascendente y estandarización de procedimientos. Incluye aspectos como el organigrama documentado, la definición de objetivos generales y específicos, la descripción e instructivos de puestos, las políticas de alcances y limitaciones, la capacitación activa en campo y la comunicación ascendente. Estos componentes permiten establecer una base sólida de gestión, donde cada integrante de la organización conoce su rol, sus responsabilidades y los límites de su autoridad.

La segunda fase comprende la Estructura operacional y aborda la implementación de mecanismos de ejecución, seguimiento y mejora continua. Contempla la comunicación descendente, la definición de indicadores de desempeño, el uso de estrategias de identificación como *brainstorming*, *Ishikawa* y *5W2H*, la inclusión de participantes de cada área, la incorporación de herramientas tecnológicas de control, las reuniones de seguimiento, las auditorías internas y la aplicación de metodologías de mejora continua como *5S*,

PDCA, TQM, Kanban y Scrum. Esta fase promueve la participación, la transparencia y la eficiencia en la ejecución de los procesos.

Ambas fases operan de manera interdependiente, generando un sistema integral de control interno que vincula la gestión gerencial con la operación diaria. El modelo fomenta la comunicación efectiva, la evaluación constante y la toma de decisiones basadas en evidencia, contribuyendo así al fortalecimiento de la gestión gerencial y a la mejora sostenida del desempeño organizacional dentro de las distribuidoras automotrices de México.

De esta manera, el modelo propuesto abarca distintos factores, atendiendo las necesidades de las agencias automotrices mediante diversas herramientas y estrategias que pueden tomarse en cuenta para fortalecer su desarrollo organizacional y operativo, contribuyendo a corregir desviaciones y a impulsar mejoras en los distintos departamentos gerenciales, operativos y administrativos que las conforman. Para la aplicación de este modelo se describen ciertos requerimientos que deben tomarse en cuenta para un mejor desarrollo y aprovechamiento de su contenido.

### **REQUERIMIENTOS DEL MODELO DE CONTROL PARA LAS DISTRIBUIDORAS AUTOMOTRICES**

Cada requerimiento responde a características específicas de las distribuidoras automotrices, con el fin de garantizar que el modelo sea funcional, adaptable y orientado a la mejora de la gestión gerencial en este sector.

#### **Alcance.**

Se define en dos entornos principales del control: el organizacional y el operativo.

#### **Tipo de organización.**

Las distribuidoras automotrices presentan un entorno comercial altamente competitivo, donde la eficiencia operativa y la confiabilidad en los procesos son determinantes para mantener la rentabilidad. Por ello, el modelo de control interno debe diseñarse considerando la naturaleza de estas empresas, enfocadas en la venta y servicio de vehículos, lo cual implica altos volúmenes de transacciones, inventarios valiosos y relaciones constantes con los clientes.

#### **Estructura organizacional.**

Deben poseer estructuras jerárquicas funcionales, con divisiones definidas en departamentos (ventas, servicio, refacciones, finanzas, administración). Un modelo de control interno efectivo debe reconocer esta estructura para poder aplicarlo y adaptarlo a cada una de las necesidades de los departamentos.

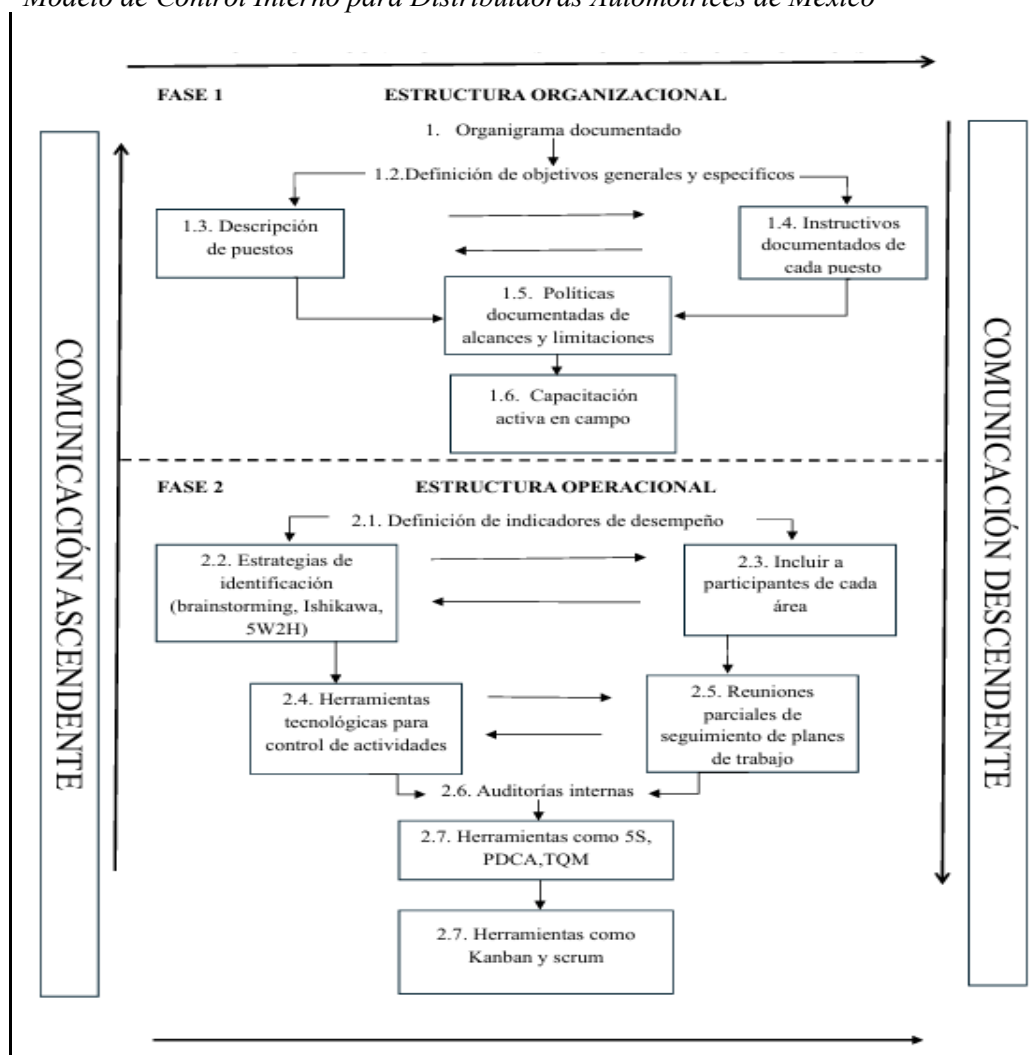
#### **Recursos humanos y tecnológicos.**

Se debe contar con un área especial que se encargue de comunicar, explicar y aplicar el modelo, por lo que disponer de las competencias necesarias es indispensable para lograr un desarrollo claro y eficiente del mismo.

#### **Escalabilidad y adaptabilidad.**

En México existen distribuidoras de distintos tamaños y niveles de complejidad. Por tanto, el modelo debe ser flexible y escalable, permitiendo su aplicación tanto en pequeñas

**Figura 6.**  
*Modelo de Control Interno para Distribuidoras Automotrices de México*



agencias como en grandes grupos automotrices. Este requerimiento garantiza que el modelo sea sostenible en el tiempo, adaptable a cambios tecnológicos, normativos o estructurales, y útil como herramienta de gestión en contextos diversos que mejor se adapten a las necesidades de cada área.

Estos requerimientos aseguran que el modelo promueva una cultura ética y responsable, alineada con los principios y características de los distribuidores, con el objeto de obtener un control acorde con su

estructura organizacional y operativa que contribuya a la gestión gerencial en este sector.

### EVALUACIÓN Y VIABILIDAD DEL DISEÑO DEL MODELO

La viabilidad del modelo propuesto se sustenta en su flexibilidad y adaptabilidad a distintos tipos de distribuidoras automotrices, considerando tanto las empresas de gran escala como aquellas de tamaño mediano o local. Su estructura modular permite que cada organización adopte los componentes conforme a

su nivel de madurez administrativa y tecnológica, asegurando una implementación gradual y controlada.

Desde el punto de vista técnico, el modelo es compatible con sistemas tecnológicos existentes como SAP, DMS o ERP, lo que facilita su integración a los procesos ya establecidos en las distribuidoras. Asimismo, su enfoque en la capacitación, la comunicación interna y el uso de herramientas de mejora continua contribuye a la sostenibilidad del sistema a largo plazo.

En términos organizacionales, la aplicación del modelo favorece la claridad en los procesos, la transparencia en la información y la rendición de cuentas, aspectos fundamentales para fortalecer la confianza interna y la relación con las marcas automotrices representadas. Su implementación no requiere grandes inversiones iniciales, sino principalmente un compromiso gerencial para impulsar la cultura de control y mejora continua.

Desde otro enfoque, este modelo se fundamenta también desde el punto de vista legal, dado que el control interno encuentra sustento en disposiciones que obligan a las empresas a llevar una contabilidad adecuada, salvaguardar el patrimonio y cumplir con obligaciones fiscales y laborales. El Código de Comercio y la Ley General de Sociedades Mercantiles establecen que los administradores son responsables de la correcta conducción de los negocios, lo que incluye implementar medidas preventivas contra fraudes y malas prácticas (Cámara de Diputados, 2024a, 2024b). Asimismo, el Código Fiscal de la Federación, la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita y las Normas de Información Financiera exigen que la información contable y financiera sea veraz, suficiente y oportuna (Cámara de Diputados, 2023, 2024c; Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera [CINIF], 2023). La implementación de este modelo de

**Tabla 2.**

*Estimación de costos por componente del modelo*

<b>Componente</b>	<b>Descripción</b>	<b>Rango estimado (USD)</b>
<b>Diagnóstico inicial</b>	Revisión documental, entrevistas y levantamiento de información.	\$540 – \$2,150
<b>Diseño del modelo operativo</b>	Adaptación del modelo, elaboración de manuales, políticas y formatos.	\$810 – \$3,230
<b>Capacitación del personal</b>	Talleres de formación y sensibilización sobre control interno.	\$430 – \$1,345 por sesión
<b>Implementación del sistema de control</b>	Puesta en marcha de procedimientos, indicadores y mecanismos de seguimiento.	\$1,077 – \$4,307
<b>Supervisión y evaluación</b>	Monitoreo de avances, corrección de desviaciones y ajustes finales.	\$540 – \$1,615

**Tabla 3.***Estimación global por tipo de distribuidora automotriz*

<b>Tipo de distribuidora</b>	<b>Tamaño aproximado</b>	<b>Rango total estimado (USD)</b>
Pequeña (1 agencia, <30 empleados)	Estructura administrativa reducida.	\$1,615 – \$3,770
Mediana (2–3 agencias, 30–100 empleados)	Requiere mayor capacitación y seguimiento.	\$3,770 – \$8,076
Grande (grupo automotriz con varias marcas o sucursales)	Implementación completa con monitoreo extendido.	\$8,076 – \$18,843 o más

control interno contribuye al cumplimiento de estas disposiciones, reduce riesgos legales y fortalece la confianza de clientes, inversionistas y autoridades regulatorias.

En términos financieros, el diseño del modelo propuesto de actividades de control interno para la gestión gerencial en distribuidoras automotrices implica la inversión de recursos financieros, humanos y materiales. Los costos estimados se derivan de los componentes principales del proceso: diagnóstico, diseño, capacitación, ejecución y evaluación del sistema de control. A continuación, se presenta una estimación del rango de costos necesarios para su aplicación en diferentes tipos de distribuidoras automotrices ubicadas en la Ciudad de México

Finalmente, se considera que el diseño del modelo propuesto es viable, aplicable y pertinente dentro del contexto de las distribuidoras automotrices mexicanas, ya que su estructura y componentes responden a las necesidades operativas del sector y se alinean con los principios de eficiencia, eficacia y economía organizacional. El diseño planteado permite orientar la gestión gerencial mediante procesos claramente definidos, contribuyendo a

la mejora de la calidad operativa y al fortalecimiento de la competitividad de las empresas en el mercado automotriz nacional.

### DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten analizar una situación recurrente en las distribuidoras automotrices mexicanas, en la que, independientemente del tipo de marca que representan, se identifican patrones similares en cuanto a desviaciones operativas, problemáticas administrativas y necesidades relacionadas con el control interno. Este hallazgo resulta relevante desde una perspectiva analítica, ya que sugiere que las debilidades detectadas no se encuentran directamente asociadas al posicionamiento de la marca o al segmento de mercado, sino a factores estructurales y de gestión presentes en los modelos operativos de las agencias.

La similitud de las problemáticas observadas evidencia la existencia de desviaciones en la gestión organizacional, particularmente en aspectos como la ausencia de procedimientos estandarizados, limitaciones en la comunicación interdepartamental, falta de indicadores de control claramente definidos y

escasa capacitación en temas vinculados con el control interno y la mejora continua. Estos resultados son consistentes con lo señalado por Hernández et al. (2018), quienes sostienen que el desempeño organizacional se relaciona con el grado de alineación entre la estructura interna y los objetivos estratégicos, independientemente del tipo de producto o servicio que se ofrezca. Asimismo, el marco conceptual del COSO (2013) enfatiza la relevancia de establecer políticas, procedimientos y mecanismos de supervisión de carácter transversal que orienten la operación organizacional.

De igual forma, el comportamiento común identificado entre agencias de distintas marcas sugiere la presencia de una cultura operativa compartida en el sector automotriz, predominantemente orientada al cumplimiento de metas comerciales de corto plazo, lo que puede limitar el desarrollo de estructuras formales de control interno y gestión gerencial. En este contexto, el modelo de control interno propuesto en la presente investigación se plantea como una referencia conceptual de carácter general, susceptible de ser adaptada a diferentes distribuidoras, sin que en este estudio se evalúe su implementación ni los resultados que pudieran derivarse de su aplicación.

Finalmente, los resultados permiten reflexionar sobre la competitividad de las agencias automotrices desde una perspectiva más amplia, en la que no solo se consideren indicadores comerciales, como el volumen de ventas o la participación de mercado, sino también la capacidad organizacional para estructurar y sostener procesos internos

coherentes y coordinados. Esta postura coincide con los planteamientos teóricos de Deming (1986) e Imai (1986), quienes destacan la importancia de los sistemas de gestión y de la mejora continua como fundamentos conceptuales para el fortalecimiento organizacional.

## CONCLUSIONES

El presente estudio permitió analizar y describir el diseño de un modelo de control interno como referente estratégico para la gestión gerencial en las distribuidoras automotrices mexicanas. A partir del diagnóstico obtenido mediante la aplicación de un cuestionario estructurado, se identificaron prácticas incipientes en materia de control organizacional y operativo, así como áreas susceptibles de fortalecimiento, particularmente en lo relacionado con la formalización de procedimientos, el uso de indicadores de desempeño, la capacitación sistemática del personal y los mecanismos de comunicación interna. Estos resultados evidencian la pertinencia de contar con un marco de control integral que articule los procesos administrativos y operativos con los objetivos estratégicos de las organizaciones.

El modelo de control interno propuesto, sustentado en referentes teóricos reconocidos y en herramientas de mejora continua como 5S, PDCA, TQM y Kaizen, se plantea como una estructura conceptual adaptable a las características del sector automotriz. Su diseño integra elementos orientados a la organización de procesos, la estandarización de prácticas y el fortalecimiento de la cultura organizacional, sin

que en este estudio se evalúe su implementación ni los resultados derivados de su aplicación. Asimismo, la incorporación de metodologías ágiles como Scrum y Kanban se considera pertinente desde una perspectiva teórica, al aportar enfoques orientados a la flexibilidad y a la gestión de los procesos.

Desde el ámbito gerencial, el modelo se concibe como una herramienta de apoyo potencial para la toma de decisiones y la alineación entre las áreas operativas y estratégicas, al promover principios como la participación del personal, la comunicación interna y el liderazgo. De igual manera, su compatibilidad conceptual con sistemas tecnológicos existentes y su alineación con la normativa mexicana vigente sugieren condiciones favorables para su adopción, aspecto que deberá ser corroborado mediante estudios posteriores de carácter empírico.

En síntesis, la propuesta desarrollada constituye una base conceptual y metodológica para el diseño de sistemas de control interno en distribuidoras automotrices, susceptible de ser replicada y adaptada a distintos contextos organizacionales. No obstante, se reconoce la necesidad de futuras investigaciones que permitan evaluar su implementación práctica, así como analizar de manera objetiva sus resultados, alcances y limitaciones. En este sentido, se sugiere que cualquier eventual aplicación del modelo se realice de forma gradual y acompañada de procesos sistemáticos de capacitación, seguimiento y evaluación continua.

## REFERENCIAS

- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7th ed.). American Psychological Association
- Anderson, D. (2010). *Kanban: Successful evolutionary change for your technology business*. Blue Hole Press.
- Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores. (2015). *Financiamiento automotriz* (octubre 2015). AMDA.
- Blanco, Y., & Moros, H. (2023). Caracterización de patrones de toma de decisiones en directivos. *Retos de la Dirección*, 17(3), e23310. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552023000300010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552023000300010)
- Cabrera, S. (2015). Las reformas en México y el tlcan. *Problemas del Desarrollo*, 46(180), 77-101. [https://doi.org/10.1016/S0301-7036\(15\)72120-6](https://doi.org/10.1016/S0301-7036(15)72120-6)
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2023). *Código Fiscal de la Federación*. Gobierno de México. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/cff.htm>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024). *Código de Comercio*. Gobierno de México. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ccom.htm>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024b). *Ley General de Sociedades Mercantiles*. Gobierno de México. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgsm.htm>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024c). *Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita*. Gobierno de México.
- Chen, E., & Ruiz, W. (2021). *Competencias para la capacidad gerencial de las personas directivas y su vinculación con las juntas: Módulo de aprendizaje*. Universidad Nacional de Costa Rica, Centro de Investigación y Docencia en Educación. <https://juntas.mep.go.cr/wp-content/uploads/2021/08/Modulo-competencias-Directores-4.pdf>

- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). *Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance*. AICPA.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992). *Internal control—Integrated framework*. AICPA.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework*. AICPA.
- Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. (2021). *Memorias del Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas* (Año 3, núm. 3). Academia de Ciencias Administrativas.
- Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera. (2023). *Normas de Información Financiera*. CINIF. [https://www.gazhal.com.mx/pdf/imcp/2023/20230908-NIF\\_2023.pdf](https://www.gazhal.com.mx/pdf/imcp/2023/20230908-NIF_2023.pdf)
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Donawa, Z. A. (2018). Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones. *NOVUM. Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 1(8), 144–163. <https://www.redalyc.org/journal/5713/571360729009/html/>
- Federación Internacional de Contadores. (2016). *Evaluar y mejorar el control interno en las organizaciones* (Guía Internacional de Buenas Prácticas). IFAC. <https://www.ifac.org/>
- Gómez, A., & Gallardo, E. (2023). Impacto de la satisfacción con la comunicación interna en el engagement laboral: Análisis correlacional. *Comunicación y sociedad*, 20, e8407. <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.
- INEGI. (2025). *Registro administrativo de la industria automotriz de vehículos ligeros (julio 2025)*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/rm\\_raiavl/rm\\_raiavl2025\\_07.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/rm_raiavl/rm_raiavl2025_07.pdf)
- Intelisis. (2024, abril 9). CRM para ventas en el sector automotriz. *Intelisis Blog*. <https://www.intelisis.com/blog/crm-intelligence-sector-automotriz/>
- Ishikawa, K. (1986). *Guide to quality control* (2nd ed.). Asian Productivity Organization.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2020). *Dirección de marketing* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- Moggio, A. F. (2016). *Diseño del sistema de dirección de un vehículo de fórmula SAE*. <https://hdl.handle.net/1992/17987>
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Oakland, J. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4th ed.). Routledge.
- Osborn, A. (1953). *Applied imagination: Principles and procedures of creative problem-solving*. Charles Scribner's Sons.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Pérez, K., & Alfonso, D. (2023). El proceso de capacitación: Retos para lograr resultados

- superiores en una organización. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(2), e624. <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v11n2/2310-340X-cod-11-02-e624.pdf>
- PricewaterhouseCoopers. (2020). Rethinking internal controls for pandemic recovery. *PwC Belgium*. <https://www.pwc.be/en/FY20/documents/covid-19-whitepaper-rethinking-internal-controls-for-pandemic-recovery.pdf>
- Real Academia Española. (2025). *Diccionario de la lengua española* (24.<sup>a</sup> ed.). <https://dle.rae.es>
- Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos: Una revisión de la literatura. *Formación universitaria*, 13(1), 135–144. [http://scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-50062020000100135](http://scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062020000100135)
- Rodríguez, F., & Pérez, H. (2017). *Gestión de calidad y servicio postventa en concesionarias de automóviles*. *Revista Iberoamericana de Marketing*, 75–91.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum. The rules of the game*. Scrum.org. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>
- Sotomayor, A., Criollo, K., & Gutiérrez, N. (2020). Control interno como herramienta eficiente para la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 194–205. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.387>
- Torres, A. H., & Pérez, E. D. (2024). Aplicación de la herramienta 5S en empresas del sector industrial: Revisión de literatura 2023. *Journal of Scientific and Technological Research and Innovation*, 5(2), 33–41.
- Torres, Z., & Yarto, M. (2007). Un indicador de mejora continua: Mejorando la mejora continua. *Investigación Administrativa*, 36(100), 89–108. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782007000200089](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782007000200089)
- U.S. Congress. (2002). *Sarbanes-Oxley Act of 2002*, Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745. U.S. Government Publishing Office. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-107publ204/pdf/PLAW-107publ204.pdf>
- Ushiña, A. (2015). *Creación de un modelo de control interno en el área de ventas, crédito y cobranzas, en base al COSO II, para las empresas que comercializan repuestos automotrices*. [Tesis de licenciatura]. Universidad Central del Ecuador. <https://www.dspace.uce.edu.ec/bitstreams/dff1655d-5394-4ab4-9dd0-0fd4f62a395e/download>
- Fecha de recepción: 2 de noviembre de 2025  
 Fecha de dictaminación: 22 de noviembre de 2025  
 Fecha de aceptación: 28 de febrero de 2026  
 Fecha de publicación: 21 de marzo de 2026