



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN AUDITORÍA

PROYECTO TERMINAL
PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
EN EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS

Para obtener el grado de
Maestro en Auditoría

PRESENTA
ASTRID BADILLO PÉREZ

Director (a)
DRA. VERÓNICA OCÁDIZ AMADOR

Codirector (a)
DR. HERIBERTO MORENO ISLAS

Comité tutorial
DR. ELEAZAR VILLEGAS GONZÁLEZ
MTRO. ROLANDO PARRA ESCORZA
DR. SERGIO DEMETRIO POLO JIMÉNEZ

PROYECTO TERMINAL

PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE
COMPRAS DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS
DEPORTIVOS

Para obtener el grado de

Maestro en Auditoría

PRESENTA

ASTRID BADILLO PÉREZ

Directora

DRA. VERÓNICA OCÁDIZ AMADOR

Codirector

DR. HERIBERTO MORENO ISLAS

Comité tutorial

DR. ELEAZAR VILLEGAS GONZÁLEZ

MTRO. ROLANDO PARRA ESCORZA

DR. SERGIO DEMETRIO POLO JIMÉNEZ

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo. México

Diciembre 2025

Mtra. Ojuky del Rocío Islas Maldonado
Directora de Administración Escolar
Presente

El Comité Tutorial del **PROYECTO TERMINAL** del programa educativo de posgrado titulado **"Propuesta de mejora al Sistema de Control Interno en el Área de Compras de una empresa comercializadora de artículos deportivos"**, realizado por el sustentante **ASTRID BADILLO PEREZ**, con número de cuenta **263278** perteneciente al programa de MAESTRÍA EN AUDITORÍA, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

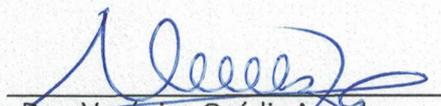
Por lo que el sustentante deberá cumplir con los requisitos del Reglamento de Estudios de Posgrado y con lo establecido en el proceso de grado vigente.

Atentamente

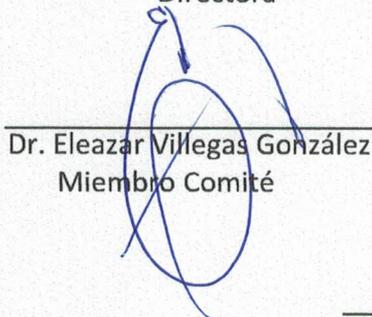
"Amor, Orden y Progreso"

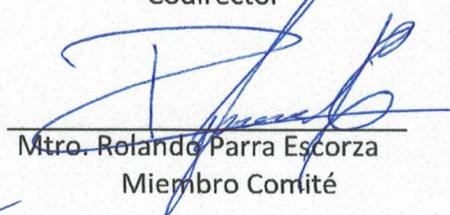
San Agustín Tlaxiaca Hidalgo a 19 de noviembre del 2025

El Comité Tutorial


 Dra. Verónica Ocadiz Amador
 Directora


 Dr. Heriberto Moreno Islas
 Codirector


 Dr. Eleazar Villegas González
 Miembro Comité


 Mtro. Rolando Parra Escorza
 Miembro Comité


 Dr. Sergio Demetrio Polo Jiménez
 Miembro Comité

c.c.p. archivo.

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
 Teléfono: 771 71 72000 Ext. 40501
 icea@uaeh.edu.mx

DEDICATORIA

A mi versión de niña, a esa pequeña que en ocasiones sintió miedo del futuro y dudó de ser suficiente. A la niña que soñaba con este día, que imaginaba cómo sería su versión adulta y que guardaba en su corazón la esperanza de llegar lejos.

A ti, pequeña Astrid, que con curiosidad, ilusión y valentía diste tus primeros pasos hacia un camino que en ese momento parecía inmenso. A ti, que a pesar de los momentos difíciles continuaste, que aprendiste a levantarte, a esforzarte y a creer un poco más en ti cada día.

Hoy reconozco esos días en los que, aun con tristeza, cansancio y obstáculos, seguimos adelante. Lo hicimos incluso con miedo, y aun así avanzamos.

Hoy honro tu disciplina, tu dedicación y tu fuerza silenciosa, llegamos hasta aquí juntas.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino. Gracias por ponerme en los lugares adecuados, por abrirme puertas, por darme claridad en los momentos de duda y por fortalecer mi espíritu cuando más lo necesité. A mis guías de luz, por acompañarme siempre, por protegerme y por iluminar mi camino con amor y sabiduría.

A mis padres y hermanas, quienes han sido mi fuerza y mi refugio en cada etapa de mi vida. Gracias por acompañarme siempre con su presencia incondicional, por su amor que me sostiene y sus porras que me impulsan. Gracias por recordarme, día a día, lo orgullosos que están de mí; ese orgullo se convirtió en mi motor para llegar hasta aquí.

A mis maestros, por ejercer su labor con amor, dedicación y nobleza. Gracias por hacer de cada clase un espacio ameno, por compartir sus conocimientos con pasión y por otorgarme consejos que no solo enriquecen lo académico, sino también la vida. Su guía y compromiso han dejado una huella profunda en mi formación y en mi manera de ver el mundo.

ÍNDICE

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	4
CONCEPTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA	5
JUSTIFICACIÓN	11
DESARROLLO	13
SUSTENTO TEÓRICO	13
EJERCICIO DE CASO	27
RESULTADOS, ANÁLISIS Y/O RECOMENDACIONES	58
CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS.....	62

RELACIÓN DE TABLAS

Tabla I. Propuesta de lista de verificación de las características que debe cumplir el proveedor.....	40
Tabla II. Propuesta de lista de verificación de las condiciones de compra-venta de mercancías de la comercializadora.....	40
Tabla III. Propuesta de lista de verificación de los documentos que deben integrar el expediente de compras.	41
Tabla IV. Propuesta de lista de verificación de las firmas del personas facultado para autorizar documentos relacionados con las compras.	41
Tabla V. Propuesta de tabulador que muestra los niveles de puesto que deben autorizar las compras, de acuerdo a los importes de las compras.	42
Tabla VI. Calendario en donde se sugieren las fechas en que deben realizarse revisiones aleatorias a las compras de la comercializadora.	46
TablaVII. Calendario en donde se sugieren las fechas relevantes que el área de compras debe considerar para su planificación.	53
Tabla VIII. Comparativo de controles existentes vs controles actualizados de acuerdo a las necesidades de la empresa.	55

RESUMEN

El presente trabajo se centra en la elaboración de una propuesta de mejora al Sistema de Control Interno en el área de compras de Tuzomanía, S.A. de C.V., a través del fortalecimiento de las actividades de control de acuerdo con el Marco COSO, con el fin de robustecer el proceso de adquisición de mercancías, que permita la reducción de errores y riesgos operativos, así como la prevención de posibles fraudes por parte de los proveedores, en la cual es la tienda oficial del Club de Fútbol Pachuca. Con base en lo establecido en la normativa internacional, como lo son el Marco COSO, las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y la Guía 6020 de las Normas y procedimientos de auditoría emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, entre otras.

La metodología aplicada fue cualitativa a través de un estudio de caso, en el cual se aplicó la observación directa del proceso de compras, entrevistas semiestructuradas con personal de las áreas que participan en él y la revisión documental.

Los resultados del estudio evidenciaron que, aunque existen prácticas operativas respaldadas empíricamente y controles existentes, estos no están debidamente documentados, estandarizados, ni formalizados. Por lo que las propuestas de mejora a las actividades de control del área en mención, se enfocaron en lo siguiente: la creación de manuales de procedimientos, implementación de listas de verificación, digitalización del proceso, evaluación de proveedores, calendarización de revisiones periódicas y calendarización de las compras. Estas medidas pretenden asegurar que las compras se respalden en procesos formalizados que garanticen la correcta ejecución de los recursos, se realicen con base a necesidades reales, con proveedores confiables, garantizando el abastecimiento oportuno de mercancías.

Esta propuesta de mejora permitirá a Tuzomanía contar con un sistema de control interno más estricto, que proteja sus recursos, minimice riesgos y reduzca errores.

PALABRAS CLAVE

Control interno, Comercializadora, Compras, COSO

ABSTRACT

This paper focuses on developing a proposal for improving the Internal Control System in the purchasing department of Tuzomanía, S.A. de C.V., by strengthening control activities in accordance with the COSO Framework. This proposal aims to strengthen the merchandise procurement process, reduce errors and operational risks, and prevent potential fraud by suppliers, including the official store of the Pachuca Football Club. This proposal is based on international regulations such as the COSO Framework, International Standards on Auditing (ISA), and Guide 6020 of the Audit Standards and Procedures issued by the Mexican Institute of Certified Public Accountants, among others.

The methodology applied was qualitative, using a case study, which included direct observation of the purchasing process, semi-structured interviews with personnel from the areas involved, and document review.

The results of the study showed that, although empirically supported operational practices and existing controls exist, these are not properly documented, standardized, or formalized. Therefore, the proposals for improving the control activities of the aforementioned area focused on the following: the creation of procedure manuals, implementation of checklists, process digitization, supplier evaluation, scheduling of periodic reviews, and purchasing schedules. These are intended to ensure that purchases are supported by formalized processes that guarantee the proper use of resources, are carried out based on real needs, with reliable suppliers, and ensure the timely supply of goods.

This improvement proposal will allow Tuzomanía to have a stricter internal control system that protects its resources, minimizes risks, and reduces errors.

KEYWORDS

Internal Control, trading company, Purchasing, COSO

INTRODUCCIÓN

El control interno se ha convertido en un elemento necesario para asegurar la eficiencia operativa, la transparencia en los procesos y la sostenibilidad de las organizaciones. Su adecuada implementación permite a las empresas establecer mecanismos para prevenir errores, fraudes y desviaciones, al mismo tiempo que garantiza el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Una de las principales preocupaciones de las entidades económicas, empresas y organizaciones es hacer las cosas correctamente para garantizar su éxito. Para ello, es necesario que los procesos aplicados al logro de sus objetivos se realicen con las menores desviaciones y errores posibles a través de la implementación y comprensión de controles internos en cada ciclo del proceso de operación, entendiendo por control interno “cualquier acción tomada por la gerencia para mejorar la probabilidad de que los objetivos establecidos sean alcanzados” (Cubero Abril, 2019, pág. 42). Este concepto es relevante debido a la necesidad de aumentar la eficiencia operativa y financiera de las empresas y organizaciones, así como para fortalecer la transparencia y mitigar riesgos, asegurando el logro de los objetivos propuestos con el fin de mantener su competitividad en el mercado en el cual se desarrollan. (Escobar Zurita, Surichaqui Carhuallanqui , & Calvanapón Alva , 2022)

Las empresas deben contar con un sistema de control interno que se ajuste a la naturaleza de sus operaciones y que considere las particularidades de cada uno de sus ciclos operativos: ingresos, compras, producción, nómina y tesorería. Al agrupar las actividades de una empresa por cada uno de estos ciclos, se pueden elaborar controles más adecuados para evitar errores, prevenir fraudes y tomar mejores decisiones. (Marshall B. & J. Steinbart, 2018, pág. 216)

Los ciclos de operación representan la mayor vulnerabilidad de las empresas, por lo que es necesario establecer controles más estrictos en aquellos que resultan más riesgosos. En el caso de las empresas comerciales, el ciclo de compras es un elemento importante al relacionarse directamente con el manejo de inventarios y proveedores, que impactan en la operatividad, el cumplimiento de objetivos y la rentabilidad de la empresa.

CONCEPTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA

Para comprender de manera integral el análisis y propuesta del sistema de control interno para el área de compras de Tuzomanía, S.A. de C.V. (Tuzomanía) es necesario conocer el entorno industrial en el que opera la empresa, así como revisar los conceptos clave y antecedentes que dan sustento a este tipo de mecanismos de control organizacional.

Tuzomanía es la tienda oficial del Club de Fútbol Pachuca, el cual se encuentra jugando en la liga de primera división en México; este club tiene su origen en el año 1892 con la llegada de los ingleses a Pachuca de Soto y Mineral del Monte, en el Estado de Hidalgo, siendo el iniciador del equipo un trabajador de las Minas de Real de Monte llamado William “El Manco” Blamey de origen inglés, el cual, junto con otros compañeros mineros, le pusieron al equipo como primer nombre: los “Hijos de la oscuridad” debido a que pasaban la mayor parte del tiempo bajo tierra.

Posteriormente, en el mes de noviembre de 1900 se llevó a cabo la primera reunión deportiva en Pachuca y en ella se dieron cita los trabajadores de las Compañías Mineras de Santa Gertrudis, la mina La Blanca y la Mina de Real del Monte, dando vida al primer conjunto de fútbol en México. Fue tal la emoción y el aplauso de los asistentes que, el conjunto quedó formalmente constituido con el nombre de “Pachuca Athletic Club” en “la ciudad de los vientos” y es por esto que a Pachuca se le conoce como la “Cuna del Fútbol en México”. (Margonari, y otros, 2001)

Desde el inicio de la liga que se había formado con otros equipos de la Ciudad de México y del Estado de Veracruz en el año de 1909, el equipo Pachuca Athletic Club había vivido años de aprendizaje y no lograba obtener una buena posición. Fue hasta el año 1910 que el equipo ganó su primer título de la Liga Amateur y, a partir de esa fecha, el Club atravesó una etapa marcada por altibajos en su trayectoria deportiva, predominando los momentos difíciles sobre sus logros. (Margonari, y otros, 2001)

Actualmente, el equipo de Pachuca se ha mantenido en primera división desde el 16 de diciembre de 1998 y ha acumulado un total de 14 títulos, resaltando que uno de ellos es del campeonato de la Copa Sudamericana del año 2006; bajo este tenor, Pachuca ha sido el único equipo de México en conseguir dicha Copa hasta el momento. (Margonari, y otros, 2001)

Derivado de la necesidad de construir un estadio en la Ciudad de Pachuca, el 14 de diciembre de 1958 se inaugura el Estadio Revolución en esta Ciudad; sin embargo, debido al continuo crecimiento del equipo y el desarrollo de la población, el 14 de febrero de 1993 abre sus puertas el emblemático Estadio Miguel Hidalgo, conocido popularmente como “El Huracán”, el cual, además de ser hogar de los Tuzos del Pachuca, ha sido escenario de diversos eventos destacados, como por ejemplo la Copa Mundial de Fútbol Sub-17 en el año 2011. (Ximena, 2023)

El Club de Fútbol Pachuca (Pachuca F.C.) y la empresa Tuzomanía pertenecen al grupo empresarial denominado Grupo Pachuca, el cual tiene como eslogan “Fútbol y negocios”, teniendo como visión ser un grupo de empresas e instituciones de vanguardia que promuevan el desarrollo deportivo, académico y comercial de la sociedad, en un entorno ético basado en procesos que buscan la excelencia en todas las operaciones

El Grupo Pachuca se maneja con valores definidos, los cuales deben ser aplicados y promovidos por cada unidad de negocio; estos valores son servicio, honestidad, calidad, productividad, respeto, participación e innovación; el grupo se encuentra en una constante búsqueda de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, practicando la iniciativa, la creatividad y el talento para satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes (Marines Limón, 2009/2010).

En el año de 1995, la nueva administración del Grupo Pachuca presidida por el Lic. Jesús Martínez Patiño, se propuso formar un equipo protagonista que permaneciera en los primeros lugares del fútbol mexicano, además de consolidarlo como una de las estructuras futbolísticas más importantes también en Latinoamérica, por lo que basaron su estructura en cuatro pilares: el social, el comercial, el académico y el deportivo. (Marines Limón, 2009/2010).

Los cuatro pilares que sostienen al Grupo Pachuca, no funcionan por separado, sino que están completamente conectados entre sí: El éxito del equipo en la cancha (pilar deportivo) no solo genera identidad y orgullo, sino que también impulsa la venta de productos oficiales, patrocinios y otros negocios (pilar comercial). A su vez, el desarrollo de jóvenes canteranos, la formación de personas dentro del fútbol y fuera de él se fundamenta en la base educativa (pilar académico), como es el caso de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte y estos tres pilares se complementan, a su vez, con el trabajo social que hacen en la Fundación

Grupo Pachuca y el Centro de Excelencia Médica en Altura (pilar social), demostrando que el Grupo Pachuca no solo busca ganar torneos, sino también dejar una huella positiva en la sociedad.

En conjunto, estos cuatro pilares se fortalecen unos a otros y permiten que el Grupo Pachuca tenga una estructura sólida y única en el fútbol mexicano.

Bajo este contexto, la empresa Tuzomanía se desarrolla en el pilar comercial de Grupo Pachuca y cuenta con su propia marca con el fin de que los aficionados del Club de Fútbol Pachuca, conocidos como “Tuzos”, puedan adquirir diversos productos o recuerdos (souvenirs) de este equipo deportivo.

La tienda matriz de la empresa Tuzomanía está ubicada en la Plaza Comercial “Tuzoplaza”, también en referencia al Pachuca F.C. y está ubicada en el centro de la Ciudad de Pachuca; con el transcurso de los años, la empresa fue expandiéndose en la zona y tuvo dos sucursales en los centros comerciales Parque Tezontle y Parque Lindavista de la Ciudad de México.

Actualmente, Tuzomanía tiene activas las sucursales ubicadas en Plaza Galerías Pachuca, Plaza Explanada, la Universidad del Fútbol y Tuzoplaza, aparte de la tienda matriz, todas ellas en la zona metropolitana del Estado de Hidalgo. También tiene una tienda enfocada a la versión femenil en la cual se comercializan productos, además de los alusivos al equipo varonil, a aquellos desarrollados para la afición de las Tuzas del Pachuca, equipo femenil del Pachuca, F.C., que participa en la liga femenil de primera división en México.

El Grupo Pachuca también cuenta con la tienda de souvenirs denominada “La Canchita”, en la cual se comercializan productos oficiales de los museos Mundo Futbol y Salón de la fama.

Conociendo todo lo que integra a la empresa, es posible darse cuenta de la relevancia e importancia que representa Grupo Pachuca para el Estado de Hidalgo, pues en su totalidad genera movimiento económico, cultural, deportivo y de entretenimiento para los hidalguenses; se puede observar que el mercado de Tuzomanía son los aficionados del Club de Fútbol Pachuca, tanto de la liga varonil, como de la femenil, además de los visitantes a la Capital Hidalguense que, como recuerdo de su visita, compran souvenirs tanto de lo alusivo al Pachuca F.C., como de los museos de Mundo Futbol y Salón de la fama, así como alumnos de la Universidad del Futbol y Ciencias del Deporte, profesores y alumnos de las escuelas

filiales del Club, ya sea en territorio mexicano, como en diversos países del Continente Americano y España.

Es importante mencionar que, el mercado de las tiendas Tuzomanía, que no solo se limitan a sus ventas en la Capital Hidalguense, la empresa hace uso de las tecnologías y cuenta con una sucursal virtual que hace envíos a toda la República Mexicana, ampliando considerablemente su margen de ventas y clientes potenciales.

Los artículos deportivos, así como todo tipo de souvenirs alusivos al Pachuca F.C. son comprados a diversos proveedores, ya sean textileros, fabricantes de guantes de portero, balones, promocionales, entre otros, siendo en su mayoría, productos con la personalización de la marca e imagen del Pachuca F.C.

Es por la actividad principal de Tuzomanía que, el área de compras resulta de importancia ya que sin duda es un área indispensable para el logro de sus objetivos, como es el caso de alcanzar las metas anuales de ventas. Esta área tiene una persona encargada y su función es dar seguimiento a requisiciones realizadas por los gerentes de cada una de las sucursales, así como de implementar nuevos productos basándose en las tendencias de temporada.

Así mismo, el encargado del área de compras debe garantizar que en las fechas más importantes del año para la empresa, se cuente con la mercancía ideal y suficiente para garantizar el éxito y objetivo de ventas, siendo parte de estas fechas importantes las jornadas de cada torneo; en la liga Mexicana de Fútbol hay dos temporadas por año: la primera corresponde al Torneo de Apertura que se realiza en los meses de julio a diciembre y la segunda es el Torneo de Clausura que se desarrolla en los meses de enero a mayo (Federación Mexicana de Fútbol Asociación, A.C., 2021). Además de las fechas de las jornadas, como toda empresa comercial debe considerar las fechas como el día de la madre, del padre, de la familia, la temporada navideña, el denominado Buen Fin (que es una estrategia de marketing que se implementa en todo México), el día de Reyes, entre otros.

Debido a que actualmente el acceso a las tecnologías es accesible, el nivel de exigencia de la ciudadanía al momento de solicitar un producto o servicio es alta, por lo que los gerentes de las empresas deben estar calificados y ser innovadores en sus sistemas de gestión para minimizar errores y desviaciones.

Aunado a lo anterior, los dueños de las empresas cada vez más buscan cerciorarse de que sus negocios están siendo manejados adecuadamente, por lo que se han apoyado de la supervisión de los controles internos y la transparencia de los recursos, que están en auge dentro de las instituciones públicas, pero que sin duda alguna pueden aplicarse a las empresas privadas con gran desempeño. (Cubero Abril, 2019)

A la par de mejorar la gestión interna, las organizaciones enfrentan actualmente el compromiso de operar de forma responsable con la sociedad y el medio ambiente. Lo cual ha tomado mayor relevancia con la creación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), impulsados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) como parte de la Agenda 2030.

Las ODS son un conjunto de 17 objetivos globales que buscan mejorar la calidad de vida de las personas y proteger al planeta. Entre sus principales temas se encuentran la erradicación de la pobreza, el acceso a la educación, el cuidado del medio ambiente, la igualdad de género y el impulso al crecimiento económico con empleos dignos. Estos objetivos fueron adoptados por la mayoría de los países en el año 2015, y se espera que se cumplan en su totalidad antes del año 2030 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2015).

Los ODS no sólo son una responsabilidad de los gobiernos, sino que también de las empresas, quienes ayudan con su cumplimiento. Bajo este contexto, las empresas del sector comercial, como Tuzomanía, contribuyen al desarrollo sostenible de los países a través de la mejora de sus procesos internos, el cumplimiento de la normatividad vigente y la promoción de prácticas éticas, eficientes y responsables.

En el caso de la comercializadora objeto de estudio del presente trabajo, se puede afirmar que podría contribuir en el cumplimiento del Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico de los ODS, el cual establece la importancia de generar condiciones laborales dignas, impulsar la productividad y fortalecer la eficiencia operativa de las organizaciones (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2015). En este sentido, implementar un sistema de control interno en el área de compras no solo responde a una necesidad operativa, sino también a un compromiso con el desarrollo sostenible, la transparencia y la buena gestión empresarial.

Al adoptar estándares internacionales de auditoría y buenas prácticas administrativas, Tuzomanía no solo se posiciona como una empresa con visión estratégica, sino que también actúa como agente de desarrollo en el Estado de Hidalgo, al establecer mecanismos que garanticen prácticas laborales más justas, oportunidades de capacitación interna y condiciones que favorezcan la permanencia del talento humano en empleos formales. (Hamed, 2025)

Tuzomanía es una empresa vinculada con el sector deportivo y cultural (por su relación con el Club de Fútbol Pachuca) y tiene capacidad de impacto simbólico y económico en la región, ya que su crecimiento institucional puede inspirar a otras organizaciones a profesionalizar sus operaciones y comprometerse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

JUSTIFICACIÓN

La implementación del control interno no debe verse solamente como una medida administrativa, sino como una acción estratégica que permita el fortalecimiento de la sostenibilidad empresarial que promueva el desarrollo regional, además del cumplimiento de las metas globales del ODS 8 y las necesidades específicas del entorno económico (Naciones Unidas, 2015) del Estado de Hidalgo.

Por otro lado, con base en lo contenido en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México hay más de 6 millones de establecimientos, de los cuales alrededor del 44 % pertenece al sector comercio (INEGI, 2024) que abarca las actividades relacionadas con la compra y venta de bienes y servicios; el sector en comento se caracteriza por unir a productores y consumidores, facilitando el acceso de la población a bienes de consumo, ya sean por ventas al por menor o mayoreo, cuya función principal es la distribución de productos terminados para asegurar que diferentes artículos lleguen al usuario final, de ahí su relevancia. (Samuelson & Nordhaus, 2019)

De acuerdo con los Censos Económicos 2024 del INEGI, en el Estado de Hidalgo existen 142,306 empresas, que le dan empleo a 501,162 personas; en su mayoría, alrededor del 97.2 % de las entidades económicas en el Estado, son microempresas (con diez o menos trabajadores), y emplean al 63.8 % del personal del sector privado, por lo que el porcentaje restante de 33.4% corresponde a los empleos otorgados por pequeñas, medianas y grandes empresas, lo que significa que la mayor parte de los negocios en el Estado son microempresas y que son estas las que generan la mayoría del empleo en el Estado de Hidalgo.

Si bien Tuzomania es una empresa comercial ubicada en el Estado de Hidalgo que forma parte del grupo de pequeñas empresas, aunque no son la mayoría, también representan un sector relevante en la dinámica económica estatal, la comercializadora ha logrado sobresalir por la venta de artículos deportivos del Club Pachuca, enfrentando los mismos retos que las demás empresas, como mejorar su organización interna, aprovechar sus recursos y asegurar que su negocio pueda seguir funcionando a largo plazo.

Es por ello que poner en marcha un sistema de control interno en áreas relevantes, como el proceso de compras, no solo es una decisión estratégica, sino que también es una forma de enfrentar con responsabilidad los problemas comunes de este tipo de negocios; por ejemplo, al contar con controles claros para seleccionar proveedores, establecer condiciones de pago y verificar la calidad de los productos, se evitan compras innecesarias, retrasos en la entrega o pérdidas económicas por mercancía defectuosa, lo que a su vez mejora los procesos y fortalece la rentabilidad, contribuyendo a que la empresa trabaje de manera más eficiente, se mantenga estable y contribuya al crecimiento económico del Estado.

Considerando los datos anteriores, se puede deducir que el comercio es importante para la economía regional y que Tuzomanía es una empresa que contribuye directamente al crecimiento y desarrollo de la economía local, a través de la venta de artículos deportivos oficiales, por lo que es clave que cuente con un sistema de control interno eficiente y, debido a su impacto internacional, se apegue a las tendencias internacionales, como es el caso de adoptar las ODS, en un primer momento en su área de compras.

No obstante lo anterior, no se debe de perder de vista que un buen control interno contribuye a proteger los recursos financieros, responder rápidamente a la demanda, mantener calidad en los productos y apoyar el crecimiento responsable y ordenado dentro de las empresas.

DESARROLLO

SUSTENTO TEÓRICO

Para estudiar y analizar el sistema de control interno en el área de compras de Tuzomanía, es necesario conocer el marco normativo que rige al control interno, así como toda aquella normativa aplicable a una empresa que se desarrolla en el sector comercial.

Una de las herramientas indispensables para evaluar al control interno es la Auditoría, la cual es un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencia objetiva con el fin de determinar el grado de correspondencia entre la información y criterios establecidos, y comunicar los resultados a los usuarios. (Kirkpatrick, & DeBueva, 1995)

Para el correcto desarrollo de una Auditoría se ha adoptado el uso de las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA). Además del conocimiento de estas normas, es necesario conocer a la empresa que se será evaluada, con el fin de que los controles implementados sean los adecuados para su tipo de operación y también se deberá identificar la normativa que rige de manera general a la empresa, para cerciorarse de que los controles internos implementados consideren estas normas, cumpliendo con su función de garantizar la correcta aplicación de los procesos y operaciones de la empresa.

Para iniciar, la normativa que debe observar la empresa, es la Ley General de Sociedades Mercantiles, ya que se encarga de regular el funcionamiento, constitución y organización de las sociedades mercantiles en el país, considerando aspectos de la administración y control interno de las mismas, también regula la estructura de gobierno y administración de estas entidades, como es el caso de las asambleas de accionistas, consejo de administración y directores, por lo que la empresa debe asegurarse de cumplir con lo establecido en esta Ley. (Ley General de Sociedades Mercantiles, 2024)

Además de lo antes mencionado, la Ley General de Sociedades Mercantiles establece obligaciones contables, entre las cuales se incluye la elaboración de estados financieros, tener auditorías externas, indicando las fechas y plazos en que deben llevarse a cabo, además de establecer los derechos y obligaciones de los accionistas de las sociedades anónimas, la transparencia de la información que debe ser presentada a los mismos, además de la

regulación de las modificaciones estatutarias, tales como cambios en el capital social y/o en la estructura de la sociedad. (Ley General de Sociedades Mercantiles, 2024)

Otra de las normativas principales a considerar, es el Código de Comercio, cuyo enfoque se refiere más a la parte de contabilidad, contratos y gestión administrativa, ya que el este código establece la obligación de llevar registros contables específicos, incluyendo compras, ventas, inventarios y pagos, con la finalidad de garantizar la integridad y precisión de la información contable (Código de Comercio, 2018), otro aspecto importante que regula este código, el cual es de suma importancia para una empresa comercial como lo es Tuzomanía, es el control de los inventarios, indispensable para asegurar la disponibilidad de productos y evitar pérdidas o gastos por obsolescencia o deterioro. (Código de Comercio, 2018)

Además, el Código de Comercio también regula la elaboración de contratos comerciales para formalizar términos y condiciones, entregas y pagos, asegurando que estos estén debidamente documentados, revisados y autorizados por las personas correspondientes. (Código de Comercio, 2024)

Otro de los aspectos importantes que contempla el Código de Comercio de acuerdo a lo que establece en su artículo 33 es el establecimiento de obligaciones fiscales y comerciales, incluyendo el pago adecuado de impuestos, derechos y contribuciones. (Código de Comercio, 2024)

Continuado con la revisión del marco legal con enfoque en las empresas comerciales, se debe considerar también a la Ley Federal de Protección al Consumidor (LFPC), en donde señala, en su artículo 1º, los derechos y obligaciones tanto de los proveedores de bienes y servicios, como de los propios consumidores, estando de manera indiscutible Tuzomanía sujeta a esta legislación. Uno de los aspectos relevantes a que debe apegarse la empresa conforme a lo establecido en el artículo 42 de la legislación en mención, es el de cumplir con los estándares de calidad establecidos por esta Ley, implementar procesos de control de calidad para vigilar que los productos comercializados cuenten con las especificaciones técnicas y cumplimiento de la legislación aplicable. (Ley Federal de Protección al Consumidor, 2025)

Es importante considerar que, esta norma legal establece que los proveedores de productos o servicios deben proporcionar información clara, veraz y oportuna sobre los productos y

servicios que ofrecen; además establece los derechos de los consumidores en cuanto a la devolución y reembolso de productos en caso de defecto o incumplimiento de garantías (Ley Federal de Protección al Consumidor, 2025), por lo que con base en lo anterior, Tuzomanía debe establecer políticas y procedimientos que sean lo suficientemente claros para la gestión de devoluciones y reembolsos, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los derechos de los consumidores, evitando conflictos legales, que pudieran generar costos adicionales.

Otro de los aspectos regulados por esta ley con base en su artículo 32, son la publicidad y las promociones, prohibiendo el uso de prácticas engañosas y falsas; aunado a todo lo anterior la LFPC también considera aspectos relacionados con la atención al cliente, el cual es un pilar de suma importancia en una empresa de tipo comercial, estableciendo que los proveedores deben ofrecer un servicio al cliente eficiente y accesible para aclarar cualquier duda, quejas o reclamaciones de los consumidores, es por ello que las empresas deben diseñar canales de difusión que garanticen que las inquietudes de los clientes van a ser solventadas.

De lo comentado respecto de la LFPC, estos aspectos deben ser debidamente documentados por la empresa para garantizar la trazabilidad y cumplimiento de la normativa vigente; en este mismo sentido, debe considerarse la normativa que emite la Secretaría de Economía en México, como regulaciones de importaciones y exportaciones (Ley Federal de Protección al Consumidor, 2025), que sin duda, en caso de que Tuzomanía llegue a tener este tipo de operaciones deberá observar, para evitar multas o sanciones.

Tuzomanía, al ser una tienda oficial de un equipo de futbol de primera división, también debe observar el cumplimiento del Reglamento de la Federación Mexicana de Futbol, el cual contiene la regulación en el aspecto de patrocinadores, conteniendo las obligaciones de ambas partes. Finalmente, además de esta normativa, la empresa debe considerar la emitida por la Liga MX, en el mismo sentido de las regulaciones entre los equipos y sus patrocinadores (Federación Mexicana de Fútbol Asociación, 2025), afectando las prácticas de compra de Tuzomanía.

Por otro lado, respecto del tema de la mejora al sistema de Control Interno, así como del trabajo de supervisión y evaluación del mismo, es importante mencionar a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAs) emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en las que se encuentran contenidos los principios y procedimientos

que deben seguir las personas encargadas de revisar y evaluar en control interno en las empresas y organizaciones en México. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos., 2001)

Estas normas son un conjunto de principios y lineamientos técnicos que deben seguir los auditores al realizar su trabajo, las cuales garantizan que las auditorías se lleven a cabo con calidad, objetividad y responsabilidad profesional, con el propósito de asegurar que los informes de auditoría sean confiables y útiles para la toma de decisiones de los usuarios. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos., 2001)

Con el fin de implementar una mejora al sistema de control interno basado en lo que indican las NAGAs, Tuzomanía debe contemplar desde el inicio un correcto ambiente de control, en donde los aspectos a considerar son principalmente que, sea un control sólido y ético, que promueva y garantice la integridad, responsabilidad y el compromiso con el cumplimiento y logro de los objetivos de la empresa, así como definir las políticas y procedimientos claros y documentados que guíen la realización de actividades y la correcta toma de decisiones en todos los niveles de la empresa. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos., 2001)

Bajo este contexto, en las NAGAS se encuentra la Evaluación de riesgos, la cual es indispensable para detectar y evaluar los riesgos que pueden llegar a afectar el logro de los objetivos de la empresa, situación que impacta en los aspectos financiero, operativo, legal y de cumplimiento, lo anterior, con la finalidad de mitigarlos, garantizando la protección de los activos de la empresa.

Otro de los aspectos fundamentales para la implementación de un control adecuado son las actividades de control, punto que se refiere a los controles implementados, los cuales deben ser altamente efectivos y considerar su implementación en áreas como la financiera, inventarios, compras y ventas; principalmente, estos controles deben estar adecuadamente documentados, garantizando su entendimiento y cumplimiento. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos., 2001)

Las NAGAs también contienen lineamientos para la información y comunicación, refiriéndose a la garantía de disponibilidad de la información relevante, precisa y oportuna para la adecuada toma de decisiones. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos., 2001)

En congruencia con lo anterior, es necesario retomar el concepto de control interno, el cual es un conjunto de acciones y procesos que se aplican dentro de una entidad con el fin de lograr sus objetivos de manera eficiente, confiable y en cumplimiento con las leyes. (International Federation of Accountants (IFAC), 2020)

El control interno cuenta con un ciclo integrado por los siguientes aspectos: el ambiente de control, en relación a los valores éticos y la responsabilidad de la dirección; la evaluación de riesgos, lo que ayuda a identificar posibles problemas que pueden afectar los resultados; las actividades de control, que son las políticas y procedimientos que ayudan a evitar errores o fraudes; la información y comunicación, que aseguran que los datos importantes lleguen a las personas adecuadas usuarias de la información; y la supervisión, que permite monitorear si el sistema está funcionando bien. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013)

Por lo que si de Control Interno hablamos, el COSO (por sus siglas en inglés: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) de la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta, es de las normativas más relevantes en el tema, ya que es un organismo creado en el año 1985 en Estados Unidos con el objetivo de mejorar la calidad de la información financiera y prevenir el fraude en las organizaciones; este organismo surge como respuesta ante algunos escándalos financieros, como el caso Enron, que afectaron la confianza pública y mostraron debilidades en los sistemas de control interno de muchas empresas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013)

La Comisión fue patrocinada por cinco organizaciones profesionales del ámbito contable y financiero, incluyendo al Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) y al Instituto de Auditores Internos (IIA) (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2025)

Originalmente, el enfoque de COSO se centraba en la prevención del fraude financiero, pero con el tiempo su marco se ha ampliado para abarcar la gestión de riesgos, el cumplimiento normativo, la efectividad operativa y la confiabilidad de la información en general. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2025).

Actualmente el Marco Integrado de Control Interno del COSO y publicado en su versión más actualizada en 2013, es una herramienta a nivel global para evaluar, diseñar e implementar sistemas de control interno en todo tipo de organizaciones, ya sean del sector público o del privado. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2025)

El objetivo principal del marco COSO es brindar bases a las organizaciones para alcanzar sus metas de manera ordenada y segura, reduciendo los riesgos que puedan afectar su desempeño. El COSO propone que el control interno no es simplemente una serie de reglas o controles automáticos, sino un proceso estructurado que abarca a toda la organización, desde la alta dirección hasta el personal operativo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2025)

El marco COSO se basa en cinco componentes principales que funcionan de manera interrelacionada y que deben estar presentes en todo sistema efectivo de control interno (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 4):

1. Ambiente de control: Es la base de todo el sistema e incluye la ética organizacional, los valores, la competencia del personal y el compromiso de la alta dirección con el cumplimiento y la transparencia. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 4)
2. Evaluación de riesgos: Se refiere al reconocimiento y revisión de los posibles riesgos internos o externos que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Es fundamental para anticiparse a problemas antes de que ocurran. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 4)
3. Actividades de control: Son las políticas, procedimientos y acciones que ayudan a reducir los riesgos detectados, en las que se pueden incluir validaciones, evaluaciones, conciliaciones, y desagregación de funciones, entre otros mecanismos.

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 4)

4. Información y comunicación: Garantiza que la información importante fluya dentro y fuera de la organización de manera efectiva y precisa, permitiendo tomar decisiones informadas y asegurar la transparencia. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 5)
5. Supervisión (monitoreo): Se refiere a la evaluación continua del sistema de control interno para verificar su funcionamiento y detectar áreas de mejora. Puede realizarse mediante revisiones periódicas, auditorías internas o mecanismos de retroalimentación. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 5)

Cada uno de los cinco elementos que integran el marco COSO está respaldado por 17 principios clave que describen las acciones que una organización debe cumplir para tener un control interno adecuado. Estos principios permiten monitorear si cada elemento está funcionando correctamente y si se está ejecutando de forma coherente en todas las áreas. COSO indica que los 17 principios deben estar presentes y operando para considerar que un sistema de control interno es efectivo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 7)

Para profundizar en los 17 principios que se mencionan en el párrafo anterior, se menciona a continuación de que trata cada uno de ellos, primero está el ambiente de control, en donde se aplica el principio 1, que pide que la dirección y el personal actúen con integridad y valores éticos; el principio 2 exige que el órgano de gobierno sea independiente y supervise a la gerencia; el principio 3 se enfoca en la estructura jerárquica y responsabilidades de cada posición; el principio 4 menciona la importancia de tener personal capacitado y colocar al personal adecuado para cada tarea; por último dentro del elemento ambiente de control también se aplica el principio 5, el cual establece la rendición de cuentas, señalando la

importancia de fijar objetivos, medir el desempeño y asumir consecuencias. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, págs. 5-12)

Dentro del elemento evaluación de riesgos, se aplica el principio 6, el cual establece que la entidad debe definir objetivos claros, tanto operativos, como de información y cumplimiento; el principio 7, que pide identificar y analizar los riesgos que obstaculicen el logro de objetivos y analizar cómo serán manejados; el principio 8 señala que siempre debe considerarse el riesgo de fraude, considerar que pueden existir conductas intencionales para intereses diferentes a los de la organización y el principio 9, que exige estar atentos a cambios internos y externos, debido a que estos influyen en el nivel de riesgo, obligando a la organización a realizar ajustes en los controles. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, págs. 5-12)

En relación al tercer componente, que son las actividades de control, aplican el principio 10, que pide diseñar y establecer controles que coadyuven a mitigar los riesgos detectados, como por ejemplo, establecer controles en las autorizaciones, revisiones, conciliaciones, segregación de funciones de acuerdo con la actividad y el tamaño de la organización; el principio 11 se enfoca en los controles de tecnología, por ejemplo: contraseñas, seguridad de datos, supervisión, entre otros y el principio 12, que aplica lo anterior en el establecimiento de políticas y procedimientos, es decir que se encuentren por escrito, se comuniquen y se ejecuten de manera formal. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, págs. 5-12)

En relación al cuarto componente, que es información y comunicación, está respaldado por los principios 13, el cual indica que la organización debe obtener y usar información de calidad, que sea completa, oportuna y confiable; el principio 14 trata de la comunicación interna, el cual indica que se debe informar a las personas que se espera de ellas, cómo funcionan los procesos y que líneas de comunicación deben seguir en caso de que se presenten incidencias y el principio 15, que contempla la comunicación externa, es decir aquella que se tiene con proveedores, clientes, auditores y autoridades, con la finalidad de detectar fallas a tiempo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, págs. 5-12)

En cuanto al elemento de las actividades de supervisión, se encuentran respaldadas por los principios 16, el cual pide evaluaciones periódicas al control, con el propósito de verificar si los componentes están operando de la manera esperada y el principio 17, que establece la obligación de evaluar y comunicar las deficiencias detectadas a las áreas encargadas de corregir, así como darles seguimiento, para verificar que el riesgo se haya mitigado. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, págs. 5-12)

Los 17 principios que se detallaron anteriormente establecen una cultura y estructura adecuada para tener un control interno sólido, con objetivos definidos y riesgos contemplados, derivado de la necesidad de contar con controles bien diseñados y documentados, con información que circule y una supervisión que compruebe y corrija. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, págs. 5-12)

El modelo COSO ha sido llevado a la práctica por miles de empresas e instituciones a nivel mundial. Es validado por organismos internacionales como el Banco Mundial y la Organización Internacional de Normalización (ISO), también está en concordancia con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Este modelo es utilizado por firmas auditoras y profesionales en contabilidad y administración para evaluar riesgos, mejorar procesos y establecer controles sólidos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 3)

El marco COSO puede ser aplicado tanto en organizaciones grandes como en micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs). Además, su enfoque práctico coadyuva a integrar el control interno con los objetivos estratégicos de la organización, lo cual puede ser utilizado como guía para mejorar la eficiencia en los procesos y minimizar riesgos en áreas críticas como compras, ventas, almacén, finanzas o recursos humanos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 5)

En el ámbito internacional, otra de las legislaciones a considerar, por la importancia que le han dado al control interno, es la Ley Sarbanes-Oxley, conocida como SOX, la cual se creó en Estados Unidos en el año 2002, derivado de grandes escándalos de fraude como los casos

Enron y WorldCom, los cuales mostraron que muchas empresas manipulaban su información contable sin que fuera detectado a tiempo. (Sarbanes–Oxley Act, 2002)

SOX fue diseñada con el propósito de obligar a las empresas que cotizan en la bolsa a tener controles internos estrictos, transparentes y vigilados, principalmente para proteger a los inversionistas y asegurar que la información financiera fuera confiable (Sarbanes–Oxley Act, 2002). Esta legislación tiene varias reglas, siendo una de las más importantes, la sección 404, la cual exige que la administración evalúe el sistema de control interno de la información financiera y que un auditor externo revise esa evaluación, para dar mayor certeza y confiabilidad. (Sarbanes–Oxley Act, 2002)

Por lo antes mencionado, el control interno es un tema relevante para SOX, principalmente porque se volvió una obligación legal, además de ser una buena práctica, como ya se señaló anteriorente, esta legislación establece que las empresas deben diseñar, implementar y mantener un sistema de controles internos estrictos, para garantizar que la información financiera sea exacta y confinable, lo cual implica documentar los procesos clave, identificar riesgos, implementar controles y dejar evidencia de que esos controles se realizan (Sarbanes–Oxley Act, 2002). SOX también exige que la alta dirección asuma responsabilidad sobre la efectividad de esos controles, certificando con su firma la calidad y veracidad de los reportes. (Sarbanes–Oxley Act, 2002)

Es por lo anterior que, como preambulo, antes de que en México se establezcan leyes como la Sarbanes- Oxley Act Of 2002, se comiencen por adoptar aquellas normativas que en contraste, marquen el camino y la pauta para robustecer los controles internos de las empresas.

En este mismo sentido, con la finalidad de garantizar un control interno adecuado, se debe realizar evaluaciones periódicas, para verificar la eficacia y eficiencia del mismo, con el fin de que en el caso de que se llegue a detectar alguna deficiencia y debilidad en el sistema de control, se pueda corregir de manera oportuna ya que, al llevar a cabo cada uno de estos aspectos, es posible implementar acciones correctivas y de mejora con base los resultados obtenidos. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2025)

Otra de las normas a considerar de manera complementaria son las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), ya que contienen las bases para el diseño y la implementación de los controles internos, así como de su seguimiento y evaluación.

Las NIA son un conjunto de lineamientos técnicos y profesionales que guían el trabajo de los auditores al momento de revisar los estados financieros de una entidad y son emitidas por la International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), que forma parte de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), y se aplican en muchos países del mundo, incluyendo a México; su propósito es garantizar que las auditorías se realicen de manera uniforme, transparente y de alta calidad, sin importar el tipo de organización. (International Federation of Accountants [IFAC], 2025)

Las NIA indican la forma en que debe planearse y ejecutarse una auditoría, cómo se recopilan las pruebas, cómo se evalúan los riesgos y cómo se emite el informe final del auditor. (International Federation of Accountants (IFAC), 2025)

Las NIA, además de dar orientación y marcar las líneas de acción para los auditores, también contienen información relacionada al control interno; esta información se encuentra contenida en la NIA 315 y la NIA 330. (International Federation of Accountants [IFAC], 2025)

La NIA 315, se refiere a la identificación y evaluación de los riesgos de error material a través del entendimiento de la entidad y su entorno, siendo esta norma la que señala los aspectos que deben considerar los auditores para comprender a la entidad y su entorno, contemplando el control interno, para identificar y evaluar los riesgos de error material en los estados financieros; sin embargo, esta norma también indica que los auditores deben evaluar la efectividad del control interno, lo que implica el estudio y la revisión tanto del diseño como la implementación del control interno, ya que es indispensable para la detección y evaluación de riesgos de error material. (International Federation of Accountants [IFAC], 2025)

En la NIA 315 se señala que los auditores deben documentar su interpretación del sistema de control interno de la entidad y contiene la información que indica la forma en que se establece la naturaleza y alcance de la documentación indispensable que respalde la comprensión e

interpretación del control interno, así como para la detección de debilidades relevantes durante la revisión. (International Federation of Accountants [IFAC], 2025)

Además de lo señalado anteriormente, la NIA 315 establece que los auditores pueden confiar en la efectividad de los controles internos, reduciendo el alcance de los procedimientos de auditoría sustantivos, como por ejemplo la revisión detallada de todas las compras del periodo, solo cuando se logre determinar que los controles son adecuados y confiables para reducir los riesgos de error material. Un aspecto a considerar, es que los auditores deben evaluar críticamente la confiabilidad de los controles internos para determinar su efectividad, pudiendo hacer uso del precepto anterior, por lo que esta NIA también detalla la forma en que se evalúa la efectividad del sistema de control interno y cómo se puede determinar el grado de dependencia del mismo, para planificar y ejecutar la auditoría (International Federation of Accountants [IFAC], 2025).

Derivado de lo anterior, el nivel de dependencia del sistema de control interno se determina con base en la calidad del diseño y la eficacia con que estos controles funcionen en la práctica, lo cual permite al auditor tomar decisiones sobre su estrategia de auditoría y el rango de pruebas adicionales que deberá aplicar.

Continuando con lo indicado en las NIA, ahora específicamente con la NIA 330 que corresponde a las respuestas del auditor respecto de los riesgos evaluados, ya que se enfoca en las acciones que los auditores deben realizar una vez que los riesgos han sido detectados durante los trabajos de auditoría, indicando que los auditores están obligados a diseñar procedimientos de auditoría como consecuencia de los resultados obtenidos y, en cuyo caso de que estos sean de riesgo, la norma contempla la evaluación del diseño y la implementación de controles internos relevantes para disminuir los riesgos detectados.

De lo antes mencionado referente a lo contenido en la NIA 330, se agrega que esta norma también establece los requisitos para respaldar conclusiones sobre la efectividad del control interno y contiene las pruebas de control que se pueden incluir en la revisión de documentos, la observación de actividades operativas y la investigación con el personal. (International Federation of Accountants [IFAC], 2025)

Aunado a la NIA 315 y 330, se hace mención de la NIA 265 referente a la comunicación de deficiencias en el control interno a la dirección y a los responsables del gobierno corporativo. Esta norma establece que los auditores deben comunicar a los órganos de gobierno, cualquier debilidad relevante que hallen en su revisión, ya que estas pueden afectar la confiabilidad de los estados financieros, lo cual podría requerir que se tomen medidas correctivas para la mitigación de tales riesgos, por lo que, en esta norma también se establece el procedimiento que se debe llevar a cabo para la comunicación de las deficiencias detectadas en el control interno, además del cómo y cuándo hacerlo siendo responsabilidad del auditor contar con la evidencia documental de referido. (International Federation of Accountants [IFAC], 2025)

Aplicar estas normas, las NIA (Normas Internacionales de Auditoría), NIFS (Normas de Información Financiera), NAGA (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas), NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) y el marco COSO, se logra que los usuarios de la información financiera (como inversionistas, dueños, autoridades o instituciones) confíen en que los estados financieros reflejan de manera razonable la situación económica real de la empresa.

Además de la normatividad externa aplicable a Tuzomanía, como miembro del Grupo Pachuca, también debe observar la interna como los son los Manuales de Políticas, Procedimientos Internos y el Código de Ética y Conducta.

Finalmente, es de destacar que de acuerdo con la normatividad relacionada con la Auditoría Interna, en las organizaciones existen ciclos importantes como el de ingresos, producción, tesorería, nómina y compras, siendo éste último clave por su relación con el uso adecuado del dinero y el abastecimiento de productos o servicios necesarios para operar, especialmente en esta empresa dedicada a la comercialización, por lo que tener controles internos en esta área, ayuda a que las compras se hagan de manera ordenada, con proveedores confiables, evitando errores como pagos duplicados o adquisiciones innecesarias, tal y como se hace mención en el marco COSO (2013) que establece controles adecuados para cada ciclo operativo para mejorar la eficiencia, cumplir con las normas y salvaguardar los recursos de la empresa. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013).

METODOLOGÍA Y DESARROLLO

Objetivo General

El presente trabajo tiene como objetivo general elaborar una propuesta de mejora al Sistema de Control Interno en el área de compras de Tuzomanía, S.A. de C.V., a través del fortalecimiento de las actividades de control de acuerdo con el Marco COSO, con el fin de robustecer el proceso de adquisición de mercancías, que permita la reducción de errores y riesgos operativos, así como la prevención de posibles fraudes por parte de los proveedores.

Objetivos específicos

1. Conocer y analizar el sistema de control interno actual de Tuzomanía, S.A. de C.V., realizando un diagnóstico de los procedimientos, manuales, registros, políticas y actividades de control existentes, para conocer sus riesgos operativos y debilidades.
2. Revisar u analizar el marco normativo COSO, con el propósito de elaborar una propuesta de mejora al Sistema de Control Interno en apego a lo establecido en él para las actividades de control.
3. Elaborar una propuesta de mejora al Sistema de Control Interno en el área de compras de Tuzomanía, S.A. de C.V., a través del fortalecimiento de las actividades de control de acuerdo con el Marco COSO.

Metodología

Para el desarrollo de esta propuesta de mejora se utiliza la metodología cualitativa mediante el diseño de estudio de caso aplicado a la empresa Tuzomanía, S.A. de C.V. (Tuzomanía). El análisis de la efectividad de sus controles internos se llevó a cabo a través del método deductivo, partiendo de los aspectos generales del control interno para llegar a soluciones específicas; también se utiliza el método analítico para examinar detalladamente el proceso de compras y detectar sus fallas; y se recurre al método sintético, para integrar la información obtenida y diseñar la propuesta concreta, clara y útil para la comercializadora objeto de estudio.

EJERCICIO DE CASO

Para proponer la mejora al sistema control interno a través del fortalecimiento de las actividades de control de acuerdo con el Modelo COSO aplicado en el área de compras de Tuzomanía, de la cual ya se conocen empíricamente los aspectos de su funcionamiento, entorno, naturaleza y manera de operar, es conveniente recordar que esta área es la encargada de proveer de mercancías a la tienda matriz y a todas las sucursales, para abastecer su mercado compuesto por los aficionados del Club de Fútbol Pachuca, de la liga varonil y femenil, además de los visitantes a la Capital Hidalguense, que compran souvenirs tanto del equipo Pachuca F.C. como artículos del Museo del Salón de la Fama del Fútbol Internacional y Mundo Futbol.

Es importante señalar que la responsabilidad del área de compras se centra en administrar los recursos económicos destinados a responder a las necesidades de los clientes, internos y externos, asociados a la adquisición de productos, por lo que las compras estratégicas, aunadas a una buena ejecución de sus funciones, impacta directamente en la rentabilidad del negocio, el nivel de satisfacción del cliente y la eficiencia en la operación diaria. (Galindo Salazar, 2020)

Para el desarrollo de esta propuesta de mejora se utilizó una metodología cualitativa mediante un estudio de caso aplicado a Tuzomanía. El análisis se llevó a cabo a través del método deductivo, partiendo de los aspectos generales del control interno para llegar a soluciones específicas; el método analítico, para examinar detalladamente el proceso de compras y detectar sus fallas; y el método sintético, para integrar la información obtenida y diseñar una propuesta concreta, clara y útil para la comercializadora objeto de estudio.

Recordando que el objetivo general de este trabajo, es la elaboración de la propuesta de mejora al control interno del área de compras de la empresa, a través del fortalecimiento de las actividades de control con base en lo que señala el Marco COSO, se hace mención de que esta normatividad propone cinco elementos clave para cualquier sistema de control: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión.

En el caso específico de Tuzomanía, se requiere (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2025):

1. Establecer reglas claras y conocidas por todos los involucrados en el proceso de compras.
2. Identificar los riesgos más comunes (como compras innecesarias, pagos duplicados o calidad deficiente) del área de compras.
3. La realización de revisiones y seguimientos constantes en las compras.
4. Comunicación fluida entre los departamentos de la empresa.

Las actividades de control son aquellas que se refieren a las prácticas específicas que ayudan a que los procesos funcionen de manera adecuada y efectiva (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2025). En ese sentido, se plantean mejores prácticas adaptadas a la realidad operativa de la comercializadora Tozomanía, con la intención de hacer más eficiente el proceso de compras, evitar errores frecuentes, reducir riesgos operativos y prevenir posibles fraudes.

La importancia de fortalecer el control interno en el área de compras, también coincide con lo que establece la Ley Sarbanes–Oxley de 2002, con la finalidad de evitar fraudes y malas prácticas financieras, obligando a las empresas a ser más estructuradas, transparentes y responsables en sus procesos (Sarbanes–Oxley Act, 2002). Aunque Tuzomanía no está sujeta a esta ley, esta legislación le sirve como referencia, ya que destaca que un buen sistema de control interno no solo protege los recursos, sino que permite que los procesos sean más confiables y que la información que se genera sea precisa. (Sarbanes–Oxley Act, 2002)

En la Sección 404 de SOX, se exige a las empresas que documenten, supervisen y evalúen regularmente sus controles, especialmente en las áreas de mayor riesgo, como compras, pagos o manejo de inventarios. (Sarbanes–Oxley Act, 2002). Es por ello que, adoptar prácticas más estrictas y estructuradas, como actualizar procesos, documentarlos y evaluarlos periódicamente, no representan un gasto, sino una inversión estratégica para reducir errores y riesgos, mejorando la eficiencia operativa y asegurando el logro de los objetivos (Sarbanes–Oxley Act, 2002).

Con la elaboración de una propuesta de mejora en el sistema de control interno no solo se pretende hacer más estricto el proceso de compras, sino que también aportar mayor transparencia, seguridad y confianza en la operación de la comercializadora, permitiendo tomar mejores decisiones, aprovechar mejor los recursos, evitar conflictos con proveedores, y cumplir con la normativa fiscal y contable. Además, contribuye a que la empresa pueda crecer de manera ordenada, con bases sólidas, y preparada para enfrentar cualquier auditoría interna o externa. (González, 2017)

Por lo antes señalado, el diseño e implementación de algunas mejoras en las actividades de control del sistema de control interno específico para el área de compras de Tuzomanía, es una inversión necesaria para proteger el patrimonio de la empresa, fortalecer sus procesos y mejorar su desempeño general, permitiendo a la organización operar con orden, responsabilidad, visión a largo plazo y garantizado el cumplimiento del mayor de sus objetivos, que es el de ser altamente rentable y conveniente para sus propietarios. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2025)

Con el fin de asegurar que la totalidad de las actividades de adquisición de productos se realicen de forma ordenada, eficiente y transparente es necesario que se definan objetivos específicos para el control interno en el área de compras de la empresa. Estos objetivos sirven como guía para alinear los esfuerzos del personal y los procedimientos de la organización hacia prácticas más seguras, normadas y orientadas al logro de los resultados esperados. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013)

Con base en lo establecido en la Guía 6020 de las Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), existen 18 objetivos fundamentales que deben considerarse en el diseño de un sistema de control interno para el ciclo de compras. Cada uno de estos objetivos permite prevenir riesgos como compras innecesarias, sobrepagos, pagos indebidos, conflictos con proveedores, errores contables o incumplimientos fiscales. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015) y a continuación se presentan de manera general los objetivos más relevantes y urgentes de aplicar en Tuzomanía, junto con los riesgos que podrían presentarse si no se establecen los controles internos adecuados:

1. Asegurar que todas las compras estén autorizadas: En Tuzomanía, esto implica establecer un procedimiento claro para que solo el personal autorizado pueda realizar y aprobar compras, evitando adquisiciones sin respaldo o fuera de presupuesto. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015)
2. Verificar que las mercancías adquiridas sean realmente necesarias: Sin este control, se corre el riesgo de acumular inventario que no se vende o que no está alineado con las temporadas deportivas del Club Pachuca. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015)
3. Protocolo de selección de proveedores: La ausencia de criterios para evaluar a los proveedores puede llevar a contrataciones con empresas poco confiables, lo que impacta en los tiempos de entrega o la calidad de los productos. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015)
4. Negociar condiciones favorables de precio y entrega: Un control inadecuado en este punto puede ocasionar que se realicen compras con costos más altos y retrasos, afectando la rentabilidad de la tienda y la satisfacción del cliente final. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015)
5. Recibir productos conforme a lo solicitado: Es clave contar con controles que aseguren que lo entregado por los proveedores coincida con lo pedido, especialmente cuando se trata de productos personalizados con la imagen del Club Pachuca. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015)
6. Verificar que los pagos correspondan a mercancía efectivamente recibida: Si no hay un proceso formal de validación de facturas antes de pagar, se corre el riesgo de pagar por productos no entregados o por entregas incompletas. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015)
7. Archivo documental de las compras: La falta de registros organizados puede derivar en problemas contables, dificultades para hacer auditorías internas o externas, y pérdida de información clave. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015)

Con base en la observación directa del proceso de compras efectuado en la empresa, entrevistas al personal relacionado con el proceso de compras y la revisión en el archivo

histórico de la Gerencia de Compras, tanto físico como digital, se llevó a cabo el diagnóstico de la situación del área objeto de estudio, en el que se pudo identificar que la empresa cuenta con un sistema de control interno que no ha sido actualizado y es el que se aplica desde la creación de la empresa, por lo que tampoco está adaptado al crecimiento de las compras.

La falta de actualización en los controles existentes, ha impactado de manera negativa en la operación, principalmente en el cumplimiento normativo y el monitoreo de los procesos relacionados con la adquisición de mercancías, lo cual hace evidente la falta de mecanismos que aseguren una correcta planeación, ejecución, seguimiento y control de las compras realizadas.

Profundizando en lo anterior, se comenta que la observación directa al proceso de compras realizado en las instalaciones de la empresa, permitió identificar las actividades que se llevan a cabo en el área de estudio. También, se obtuvo información relevante a través de la realización de entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal que participa de manera directa e indirecta en el proceso de las compras de la mercancía. Esta fuente primaria de información resultó fundamental para complementar el análisis cualitativo, debido a que permitió obtener información acerca de la percepción, experiencias y dificultades que enfrentan los colaboradores.

En el proceso de recolección de la información, se aplicaron dos tipos de cuestionarios en las entrevistas, considerando que hay áreas que no participan directamente en el proceso de compras de mercancía y el área de compras que es el área de ejecución del proceso en estudio; las primeras entrevistas fueron aplicadas a las siguientes áreas: Diseño y Marketing, Sistemas Informáticos, Dirección Comercial, Administración y Contabilidad, Almacén y Encargados de Sucursal; las preguntas formuladas fueron objetivas y específicas, las cuales se diseñaron con el propósito de obtener información clara y puntual acerca de la percepción del funcionamiento del área de compras que va desde la realización de sus funciones hasta la identificación de posibles fallas, errores o áreas de oportunidad.

Algunos ejemplos de las preguntas formuladas en las primeras entrevistas son: ¿De qué manera el proceso de compras influye en el desempeño de su área?, ¿Ha identificado retrasos, errores o inconsistencias en los productos o servicios adquiridos?, ¿Qué tipo de problemas se presentan con más frecuencia relacionados con compras?, ¿Existen tiempos o temporadas

donde el área de compras se ve más presionada y eso afecta a su trabajo?, ¿Considera que hay una comunicación adecuada entre su área y el área de compras?, ¿Cuenta su área con información clara y oportuna sobre lo que se adquiere?, ¿Cree que hay controles suficientes para evitar errores o pérdidas?, y ¿Qué cambios sugeriría para que el proceso de compras sea más eficiente y contribuya al mejor desempeño de su departamento?. La información fue útil para comprender la forma en que influye el proceso de compras en las diferentes áreas de la empresa, permitiendo conocer el contexto y así poder abarcar los mayores aspectos posibles.

Por otro lado, el segundo cuestionario que se aplicó al encargado del área de compras, contiene preguntas técnicas y específicas, con el objetivo de conocer a profundidad el funcionamiento interno del proceso, contiene las siguientes preguntas: ¿Cómo se seleccionan a los proveedores?, ¿El proceso de compras está documentado y se sigue de manera consistente?, ¿Qué criterios se utilizan como base para definir cantidades y tiempos de compra?, ¿Existen políticas o controles para verificar la calidad y cumplimiento de la mercancía adquirida?, ¿Qué pasos se siguen desde la orden de compra hasta la recepción de mercancías?, ¿Cómo se manejan las devoluciones o reclamaciones de mercancía?, ¿Se tienen formatos o sistemas que faciliten el control del proceso de compras?, ¿Qué errores o dificultades se presentan con más frecuencia en el proceso de compras?, y ¿Qué considera necesario para mejorar el control y eficiencia del área?, con este cuestionario se pudieron identificar algunas de las debilidades en los controles aplicados al área de compras de la empresa para construir una propuesta de mejora que sea realmente funcional y aplicable a ella.

A través de la observación se pudo conocer que no existe una base de datos maestra de proveedores, lo que dificulta la consulta centralizada y actualizada de la información básica de los mismos, como razón social, domicilio fiscal, Registro Federal de Contribuyentes (RFC), es decir, la clave alfanumérica asignada por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) que sirve para identificar a personas físicas y morales que realizan actividades económicas en México y están obligadas a cumplir con sus obligaciones fiscales (Tributario, 2025), constancias de situación fiscal, opiniones de cumplimiento positivas expedidas por el SAT, referencias comerciales, capacidad de producción, condiciones de pago y pedidos. Esta situación incrementa el riesgo de contratar proveedores que no cumplen con los requisitos

mínimos que brinden la seguridad de que sean negocios serios y comprometidos con las entregas y pedidos, lo que ocasiona contratiempos en la entrega de mercancías.

Las deficiencias detectadas en el control interno del área de compras evidencian la necesidad de actualizar y formalizar las actividades de control con las que cuenta la empresa, ya que de lo contrario se genera exposición a riesgos comerciales, financieros, operativos y reputacionales. Por lo tanto, es necesario realizar una propuesta de mejora a las actividades de control para eficientar el sistema de control interno, específicamente para el área de compras, a través del replanteamiento y actualización de las políticas, procedimientos, formatos y mecanismos de supervisión que brinden orden, coherencia, eficiencia y seguridad a las actividades de adquisición, garantizando con ello una mejor toma de decisiones, mayor transparencia, cumplimiento normativo y alineación con los objetivos estratégicos de Tuzomanía, la cual busca no solo ordenar y sistematizar el proceso de compras, sino también brindar mayor confianza a los propietarios de la empresa, proteger la imagen institucional del Club Pachuca, mejorar la calidad de los productos ofertados, y asegurar el cumplimiento de la normativa fiscal, contable y legal vigente.

En la elaboración de la propuesta de mejora al sistema de control interno, a través del fortalecimiento de las actividades de control del área de compras de Tuzomanía, se considera lo indicado en las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), específicamente la NIA 315 y la NIA 330, las cuales resaltan la importancia de conocer los procesos internos de la empresa para identificar los riesgos más importantes y establecer controles que ayuden a prevenir errores o fraudes. Además, la NIA 265 recuerda al auditor que es responsabilidad de la dirección y la administración de la empresa atender las debilidades detectadas en el control interno y tomar medidas para corregirlas. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2023)

La propuesta de mejora pretende fortalecer las actividades de control existentes, en donde se incluya lo siguiente:

Diseño de políticas y procedimientos documentados: Elaboración de un manual de compras que especifique claramente los pasos a seguir para cada tipo de adquisición, incluyendo formatos, responsables y tiempos estimados. Este manual debe incluir también criterios de selección de proveedores, niveles de autorización, formas de pago y protocolos de recepción.

Como ya se hizo mención, se propone fortalecer el componente de actividades de control, esto con base en lo establecido en el marco COSO, con la implementación de acciones prácticas, adaptadas a las condiciones reales de la empresa. Este mejoramiento incluye el diseño y aplicación de procedimientos claros, formatos estandarizados y actividades de verificación que permitan reducir errores, evitar fraudes y asegurar el cumplimiento de las políticas internas; Entre las medidas sugeridas se encuentran:

I. Elaboración de un manual de procedimientos del área de compras, donde se definen con claridad las funciones, responsabilidades y pasos a seguir en cada tipo de procedimiento de compra de mercancías. El cual detalla a continuación el contenido básico que se propone para el mismo.

I.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE COMPRAS

I.1.1 Introducción

Este manual describe los procedimientos y responsabilidades de la Gerencia de Compras de Tuzomanía en relación a la colocación oportuna de órdenes de compra para garantizar la existencia de mercancía de calidad, asegurar que se cuente con el inventario suficiente en las temporadas altas de venta que se han identificado de acuerdo a la experiencia adquirida en la operación que ha llevado la tienda en los últimos años, así como la coordinación con el área de almacén. Su propósito es asegurar una operación eficiente y efectiva en el manejo de órdenes de compra, recepción y distribución de mercancía, y la gestión de inventarios.

I.1.2. Alcance

El presente manual es de aplicación para todas las actividades relacionadas con la adquisición de mercancías en Tuzomanía, S.A. de C.V., abarcando desde la requisición de mercancías hasta el pago al proveedor. Su cumplimiento es de carácter obligatorio para el

personal de compras, contabilidad, tesorería, almacén, gerencias de sucursales, gerencia general y dirección general.

I.1.3. Objetivos

- Establecer de manera ordenada las funciones, responsabilidades y pasos que deben seguirse en cada tipo de adquisición de mercancías.
- Homologar los procesos de compras, de modo que todo el personal involucrado conozca los pasos a seguir.
- Fortalecer los mecanismos de control interno, evitando errores, fraudes o pérdidas financieras.
- Definir los roles de autorización, validación y documentación, para brindar mayor seguridad a las transacciones comerciales.
- Garantizar la disponibilidad de mercancía en el almacén y por ende en la tienda Matriz y Sucursales de Tuzomanía.
- Optimizar la coordinación entre la Gerencia de Compras, el Área de almacén y las Gerencias de sucursales.
- Asegurar la exactitud y calidad en la recepción y distribución de mercancía.
- Mantener registros precisos y actualizados de inventarios.

I.1.4. Responsabilidades de la Gerencia de Compras

- Planear y programar las compras de mercancías de acuerdo con las necesidades de la empresa, contemplando temporadas, demanda estimada, niveles de inventario y requisiciones de los gerentes de tienda.
- Recibir y validar requisiciones de mercancías emitidas por los gerentes de tienda, asegurando que estén debidamente autorizadas por la dirección general.
- Seleccionar y evaluar proveedores con base en criterios de calidad, precio (Comparar al menos tres opciones para cada compra), tiempos de entrega, capacidad operativa, así como verificar el cumplimiento de requisitos legales y fiscales.

- Realizar las negociaciones de las compras con los proveedores en los temas de: precios, descuentos, anticipos, plazos de pago y contratos, conforme a las políticas de la empresa.
- Proporcionar las distribuciones de mercancías al área de almacén.

I.1.5. Procedimientos del área de compras en coordinación con las áreas involucradas

- Elaborar las órdenes de compra debidamente autorizadas, colocando las características que deben tener los artículos adquiridos (Nombre de telas, materiales de impresión, colores, tamaños, tallas, cantidades, gramaje de telas, texturas, tipos de bordado, suajes, entre otros), cantidades y tiempos de entrega.
- Realizar un plan de compras, considerando los torneos de la Liga Mx, contemplando que para el mes de junio de cada ejercicio fiscal se debe contar con el nivel óptimo de mercancía, debido a que invariablemente en el mes de julio inicia el torneo de Apertura de la Liga, así como en el mes de diciembre de cada años, derivado de que el torneo de Clausura de la Liga inicia anualmente en el mes de Enero, por lo que las compras para tener stock suficiente cada inicio de torneo se deben completar en los meses de Abril y Octubre correspondientemente. También el encargado de compras de la comercializadora debe considerar que la línea textil debe tener una planeación con base a las temporadas Primavera-Verano y Otoño Invierno, adicionalmente, se debe considerar el movimiento comercial que generan las festividades del día de la madre, día del padre, día del niño, día del maestro, Hot Sale, Buen Fin, regreso a clases, Navidad, entre otros, considerando que en este tipo de festividades pudieran surgir nuevas celebraciones en cada año.
- Coordinar con el área de almacén la recepción de mercancías, comunicándole con tres días de anticipación, vía correo electrónico la fecha y hora de llegada, así como nombre del proveedor que hará la entrega de la mercancía, anexando la orden de compra que contiene detalladamente los productos a recibirse, asegurando que los productos recibidos coincidan con lo solicitado y cuenten con la calidad requerida.

- Revisar la documentación de cada compra, lo que incluye, verificar cotizaciones (3 por cada compra), órdenes de compra, facturas recibidas (tipo de pago, para realizar el seguimiento de la expedición oportuna de los complementos de pago), comprobantes de pago, contratos (Se celebraran en compras mayores a \$100,000.00 (Cien mil pesos 00/100 M.N.) y anexos.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas internas, así como de la normatividad aplicable en materia fiscal, contable y comercial, por parte de los proveedores y de la comercializadora.
- Mantener actualizado el registro de proveedores autorizados, incluyendo documentación legal (acta constitutiva, comprobantes de domicilio y contratos) y fiscal (Constancia de situación fiscal actualizada, Opinión de cumplimiento en sentido positivo cada 6 meses).
- Realizar el seguimiento a los pagos a proveedores, llevando el control y monitoreo puntual del estatus de pago de cada orden de compra, coordinadamente con el área contable y de tesorería, conforme a las condiciones pactadas, considerando que solo las compras mayores a \$100,000.00 (Cien mil pesos 00/100 M.N.) podrán realizar pago de anticipo del 50%, sólo cuando el proveedor expresamente lo solicite. Los pagos que no requieran de anticipo se realizaran a contra entrega, una vez que el encargado de almacén entregue en vale de entrada de mercancía al Área de sistemas, proporcionando copia del mismo al encargado de compras.
- El encargado de compras deberá documentar y archivar electrónicamente todas las etapas del proceso de compras (Diseños, solicitudes de cotizaciones, cotizaciones recibidas, ordenes de compras debidamente autorizadas por la dirección general, recepción por parte de los proveedores, vales de entrada de mercancía, facturas, comprobantes de pago y complementos de pago en su caso), para asegurar el respaldo y justificación de cada compra y facilitar futuras auditorías.
- Elaborar trimestralmente los reportes periódicos sobre el desempeño del área de compras, los cuales deberán incluir las estadísticas de costos, comparativos con el año inmediato anterior por rubro de productos (Textil, promocionales, jersey

oficial, equipamiento y accesorios), los cuales deberán presentarse a la Gerencia General y Dirección General.

- Crear un plan de distribución de mercancías basado en las necesidades de las sucursales, de acuerdo a las requisiciones recibidas y niveles de stock mínimos.
- Proponer a la Dirección general mejoras continuas en los procesos de compras, una vez se haya identificado un área de oportunidad, con base en la retroalimentación de las áreas involucradas y el análisis de resultados.

I.1.6. Criterios de autorización y control

- Autorización de las compras en función del importe: Compras de \$5,000.00 (Cinco mil pesos 00/100 M.N.) pueden ser autorizadas por la persona encargada del Área de Compras; compras desde \$5,001.00 (Cinco mil un pesos 00/100 M.N.) a \$20,000.00 (Veinte mil pesos 00/100 M.N.) requieren autorización mediante firma autógrafa de la Gerencia General y las compras mayores a \$20,001.00 (Veinte mil un pesos 00/100 M.N.) deben contar con autorización mediante firma autógrafa de visto bueno de la Gerencia General y firma autógrafa de la de la Dirección General.
- Control de anticipos y pagos: Los anticipos a proveedores solo se podrán otorgar cuando las compras sean superiores a \$100,000.00 (Cien mil pesos 00/100 M.N.) y no superen el 50 % del valor total de la compra y sean expresamente solicitados por el proveedor
- Los pagos deben realizarse a contra entrega validada de la mercancía por el personal encargado de almacén, quién deberá notificar al área de sistemas y compras, mediante vale de entrada de mercancía, para que el personal de compras solicite la factura correspondiente y la haga llegar a las áreas de contabilidad y tesorería mediante correo electrónico.

I.1.7. Mecanismos de supervisión del proceso de compras

La Gerencia General deberá revisar aleatoriamente al menos tres expedientes de compras al mes, con la finalidad de verificar que las mismas cuenten con formato autorizado de orden de compra, cotizaciones, vale de entrada de mercancía, facturas, comprobantes de pago, todo con las autorizaciones correspondientes.

I.1.8. Actualización del manual del proceso de compras

El presente Manual del Proceso de Compras deberá ser actualizado de manera periódica cada seis meses, con el propósito de garantizar que las políticas, lineamientos y procedimientos descritos en él se mantengan vigentes, en función de las necesidades actuales de Tuzomanía, S.A. de C.V., así como con los cambios en la normatividad aplicable y en las condiciones del mercado.

- II. El establecimiento de listas de verificación (checklists) como se muestra en las Tablas I, II, III y IV para cada compra, que incluyan la validación del proveedor, revisión de condiciones pactadas, documentación requerida y aprobación por parte de las áreas facultadas. Las cuales se proponen a continuación::

Checklist de validación de proveedores			
No.	Verificación	Status	
		Sí	No
1	El proveedor se encuentra en el padrón institucional de proveedores autorizados.		
2	Se cuenta con documentación fiscal vigente: Constancia de situación fiscal actualizada y opinión de cumplimiento en sentido positivo.		

Checklist de validación de proveedores			
No.	Verificación	Status	
		Sí	No
3	Se valida que el proveedor tiene capacidad técnica, operativa y logística para cubrir la orden de compra solicitada.		
4	El proveedor presenta antecedentes de incumplimientos contractuales o retrasos en la entrega de mercancías.		

Tabla I. Propuesta de lista de verificación de las características que debe cumplir el proveedor.

Fuente: Elaboración propia (2025), con información contenida del proceso de compras de Tuzomanía.

Checklist para revisión de condiciones pactadas			
No.	Verificación	Status	
		Sí	No
1	Se cuenta con las 3 cotizaciones firmadas por parte de los proveedores.		
2	Las condiciones de pago están autorizadas por la Gerencia General y la Dirección General (anticipo y/o pago contra entrega).		
3	Los tiempos de entrega que se ofrecen, se ajustan a las necesidades de la empresa.		
4	Las especificaciones técnicas y de calidad se encuentran establecidas por escrito.		

Tabla II. Propuesta de lista de verificación de las condiciones de compra-venta de mercancías de la comercializadora.

Fuente: Elaboración propia (2025), con información contenida del proceso de compras de Tuzomanía.

Checklist de documentación requerida			
No.	Verificación	Status	
		Sí	No
1	La orden de compra se encuentra debidamente autorizada por el personal correspondiente.		
2	Cotizaciones comparativas de al menos tres proveedores.		
3	Factura o CFDI emitida conforme a los requisitos fiscales.		
4	Comprobante de anticipo o pago, en caso de existir, proporcionado por el área contable.		

Tabla III. Propuesta de lista de verificación de los documentos que deben integrar el expediente de compras.

Fuente: Elaboración propia (2025), con información contenida del proceso de compras de Tuzomanía.

Checklist de aprobación y autorizaciones			
No.	Verificación	Status	
		Sí	No
1	El área requerente firmó la solicitud de mercancía.		
2	La Gerencia General o Dirección General autorizarán las compras de acuerdo al Manual de procedimientos del área de compras.		

Tabla IV. Propuesta de lista de verificación de las firmas del personas facultado para autorizar documentos relacionados con las compras.

Fuente: Elaboración propia (2025), con información contenida del proceso de compras de Tuzomanía.

III. Definición de roles de autorización de compra, asignando distintos niveles de autorización dependiendo del riesgo o impacto financiero. Para lo que se propone la Tabla V, con base al personal existente dentro de la comercializadora:

Importe de la compra	Responsable	Observaciones
Hasta \$5,000.00	Encargado del Área de Compras	Puede autorizar, siempre y cuando compruebe con el área contable la disponibilidad presupuestal.
\$5,001.00 – \$20,000.00	Gerencia General	Se requiere revisión y autorización mediante firma autógrafa de la Gerencia General.
\$20,001.00 o más	Gerencia General y Dirección General	Se requiere revisión y otorgamiento de visto bueno de la Gerencia General y autorización de la Dirección General mediante firmas autógrafas.

Tabla V. Propuesta de tabulador que muestra los niveles de puesto que deben autorizar las compras, de acuerdo a los importes de las compras.

Fuente: Elaboración propia (2025), con información contenida del proceso de compras de Tuzomanía.

IV. Establecimiento de protocolo para la digitalización del proceso de requisición, cotización y órdenes de compra mediante correos electrónicos, hojas de cálculo compartidas y mecanismos de comunicación entre las áreas involucradas que permitan mayor trazabilidad y transparencia.

Por lo anterior, se propone el siguiente protocolo de digitalización del proceso de compras en Tuzomanía:

- En relación a la requisición de mercancías, las solicitudes de mercancías deberán generarse a través de formato electrónico estándar, el cual será enviado vía correo institucional al área de Compras, mismo que deberá ser impreso y firmado por el gerente de cada sucursal, posteriormente escaneado para su envío digital al área de compras, con copia a los correos del Gerente general y Dirección general. En el formato de requisición se debe incluir la descripción del producto, cantidad requerida, área solicitante, justificación y fecha solicitada para su entrega.
- Para las cotizaciones, el encargado del área de Compras deberá contactar a los proveedores autorizados mediante correo electrónico institucional, solicitando se remita en archivo tipo PDF que contenga cotización debidamente firmada por la persona facultada. Estas deberán concentrarse en una carpeta digital compartida en la que se puedan consultar precios, condiciones de pago, tiempos de entrega y características de la mercancía. La Gerencia General, Área de Almacén, Área de Sistemas y Dirección General podrán acceder a esta carpeta en cualquier momento para supervisar los datos que interesen a cada área.
- Para la emisión de órdenes de compra, estas deberán elaborarse en un formato electrónico estándar en archivo con extensión xls, que incluya encabezado con los datos de la comercializadora, número consecutivo interno de control, así como número consecutivo de orden de compra con clave de cada proveedor, datos del proveedor como denominación o razón social, RFC, imagen del productos, descripción detallada de las características de los productos, cantidad de artículos solicitados, precios unitarios y totales, condiciones de pago, fecha de entrega y cláusula de penalización en caso de incumplimiento; la orden de compra deberá imprimirse para su autorización mediante firma autógrafa, posteriormente escanearse para remitirse al proveedor mediante correo electrónico institucional, en donde deberá marcarse copia al área de Almacén, Sistemas, Contabilidad y tesorería, Gerencia General y Dirección General.
- Como medida de control, las carpetas digitales compartidas deberán estar protegidas con accesos restringidos y niveles de permiso. También, se establecerá un respaldo automático mensual de la información.

La ejecución de este protocolo permitirá a la empresa contar con un proceso de compras ordenado, minimizando los riesgos de pérdida de información, posible duplicidad de compras, reforzando la comunicación entre las áreas participantes, facilitando la supervisión por parte de la Dirección General.

- V. Registro actualizado de proveedores autorizados, incluyendo su documentación fiscal, referencias comerciales y condiciones pactadas, debidamente validados a través de las firmas correspondientes. A continuación se describe el contenido del formato propuesto:

V.1.Registro actualizado de proveedores autorizados

Este se realiza en archivo con extensión xls, en donde se lista la documentación fiscal vigente de cada proveedor con la que se cuenta, la cual se almacena en carpeta digital compartida, como constancia de situación fiscal actualizada, opinión de cumplimiento del SAT emitida en sentido positivo y caratula de estado de cuenta bancario, los cuales servirán para verificar que la relación comercial se mantiene dentro del marco legal y tributario, evitando riesgos financieros y legales para la comercializadora.

También se propone anexar 3 referencias comerciales, las cuales deben ser entregadas por los proveedores, mismas que deberán provenir de clientes previos o actuales que consten la seriedad y cumplimiento del proveedor en compromisos anteriores, en temas de calidad, tiempos de entrega y servicio postventa.

El formato también incluye una columna en la que se detallan las condiciones pactadas con cada proveedor, como plazos de pago, políticas de devolución, garantías sobre los productos y descuentos por cantidades. Lo cual permitirá contar con un respaldo documental que respalde la toma de decisiones al momento de elegir entre los proveedores con los que se cuenta.

Cada documento que se encuentre relacionado en el formato en mención deberá estar debidamente firmado; en cuanto a la actualización de los registros, estos deberán revisados cada 6 meses, con el fin de verificar que la información fiscal y administrativa se encuentre vigente, para que en caso de detectar inconsistencias, el proveedor las subsane a la brevedad, evitando entorpecer los tiempos de compra programados por Tuzomanía.

Con esta propuesta de control, Tuzomanía contara con un mecanismo que coadyuve a tener proveedores confiables y validados, reduciendo riesgos legales, financieros y de calidad en las adquisiciones.

- VI. Calendarización de revisiones mensuales aleatorias de algunas compras por parte de la Dirección general, para asegurar que el procedimiento se realizó correctamente.

A continuación, se muestra en la Tabla VI, la propuesta del calendario a ejecutar por parte de la Dirección General, el cual se sugiere con el propósito de asegurar la formalidad en la supervisión del proceso de compras, con este control se pretende evitar que las revisiones se realicen de manera poco estructurada, lo cual puede poner en riesgo la efectividad de las mismas, permitiendo tener una mejor programación de tiempos para la persona que las va a realizar.

Esta mejora puede ayudar a generar confianza en los socios y clientes, al sustentar mediante documentos, en este caso el calendario y los documentos que se generen de las revisiones, que se cuenta con prácticas de control interno estrictas y periódicas, lo que reduce riesgos financieros, operativos y legales.

Calendario de revisiones mensuales aleatorias				
Mes	Fecha de revisión	Responsable	Alcance de revisión	Tipo de OC a revisar
Enero	22 de enero 2025	Dirección General	2 compras aleatorias	Textil (Conjuntos deportivos caballero) y Promocional (Cristalería)

Calendario de revisiones mensuales aleatorias				
Mes	Fecha de revisión	Responsable	Alcance de revisión	Tipo de OC a revisar
Febrero	9 de febrero 2025	Dirección General	2 compras aleatorias	Accesorios (Guantes de portero) y Textil (Playeras de entrenamiento infantil)
Marzo	19 de marzo 2025	Dirección General	3 compras aleatorias	Promocional (Souvenir), Accesorios (Gorras/Goys) y Textil (Ropa de infantil)
Abril	17 de abril 2025	Dirección General	3 compras aleatorias	Textil (Sudaderas y pants femenino; Balones) y Calzado (Pantalones de calor)
Mayo	9 de mayo 2025	Dirección General	2 compras aleatorias	Accesorios (Alcoholos) y Textil (Conjuntos deportivos de dama)
Junio	8 de junio 2025	Dirección General	3 compras aleatorias	Equipamiento oficial, Accesorios (Maleta deportiva) y Textil (Playera de entrenamiento infantil)
Julio	7 de julio 2025	Dirección General	2 compras aleatorias	Línea de cobijas, Jersey Oficial y Textil (Rompevientos infantil)
Agosto	8 de agosto 2025	Dirección General	2 compras aleatorias	Textil (Conjuntos deportivos caballero) y Promocional (Cristalería)
Septiembre	9 de septiembre 2025	Dirección General	2 compras aleatorias	Accesorios (Bandas) y Textil (Chamarras infantiles)
Octubre	7 de octubre 2025	Dirección General	3 compras aleatorias	Accesorios (Parche) y Textil (Balones y Trajes inocuidados)
Noviembre	10 de noviembre 2025	Dirección General	3 compras aleatorias	Promocional (Souvenir), Accesorios (Bufandas) y Textil (Chamarras hombre)
Diciembre	8 de diciembre 2025	Dirección General	3 compras aleatorias	Línea de cobijas, Jersey Oficial y Textil (Rompevientos infantil)

Tabla VI. Calendario en donde se sugieren las fechas en que deben realizarse revisiones aleatorias a las compras de la comercializadora.

Fuente: Elaboración propia (2025), con información contenida del proceso de compras de Tuzomanía.

El calendario se programó con fechas que no sean las mismas en cada mes, evitando que el personal encargado del área de compras pueda predecir las fechas de revisión y tenga en orden las compras documentadas permanentemente, no solo cuando sepa que está próxima la fecha de revisión, con el propósito de que las compras se realicen de acuerdo al Manual de procedimientos y cuenten con todo el respaldo y sustento documental que se señala en el mismo.

Con las acciones anteriores se pretende establecer un mayor control sobre las compras, sin necesidad de invertir en sistemas complejos, lo que resulta de gran utilidad para una empresa mediana como Tuzomanía.

Al tener controles más claros y visibles, se facilita la supervisión y se reducen los errores por omisión o falta de comunicación entre áreas, dando cumplimiento al objetivo de mejorar la eficiencia y confiabilidad del sistema de control del área de compras en la empresa, por lo que a continuación se muestran de manera específica las deficiencias detectadas, con la propuesta de mejora sugerida:

- VII. Así también se identificó que las políticas con las que cuentan en el tema de evaluación de proveedores requieren ser complementadas, ya que no abarcan cada uno de los aspectos del proceso de evaluación, lo que impide verificar de manera adecuada si estos tienen la capacidad técnica, operativa y logística para atender los requerimientos de volumen y tiempos de entrega que la empresa necesita, especialmente considerando que muchos productos están relacionados con temporadas deportivas o eventos específicos del Pachuca F.C.

Por lo anterior, se proponen algunas mejoras al proceso de evaluación y selección de proveedores con el propósito de hacerlo más claro, completo y útil para la toma de decisiones. Estas mejoras buscan que la empresa tenga más seguridad al elegir a quién comprarle, considerando aspectos como la calidad, la puntualidad y la capacidad técnica para cumplir con los pedidos en fechas críticas.

Por lo que se propone el siguiente proceso para la evaluación de proveedores:

VII.1 PROCESO PARA LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

VII.1.1. Objetivo:

El presente procedimiento de evaluación de proveedores de la comercializadora Tuzomania, tiene como finalidad establecer los pasos a seguir para la evaluación y selección de proveedores, cuidando que se cumplan los requerimientos mínimos de calidad, puntualidad en las entregas y el compromiso que Tuzomanía necesita, principalmente en aquellas temporadas de alta demanda vinculadas al Club de Fútbol Pachuca, así como a las fechas comerciales previamente conocidas, con la finalidad de garantizar el cumplimiento del principal objetivo de la empresa, que es el de maximizar las ventas.

VII.1.2. Recepción y registro del proveedor

Los proveedores que pretendan trabajar con Tuzomanía deberán entregar un expediente con los siguientes documentos:

- Documentación fiscal vigente (Constancia de situación fiscal y Opinión de cumplimiento expedida por el SAT, en sentido positivo).
- Tres referencias comerciales, expedidas por clientes, con los cuales se haya trabajado al menos un año calendario.
- Catálogo de productos, con descripción técnica de cada producto y lista de costos actualizada.
- Condiciones de pago, tiempos de entrega y tipo de envío.

VII.1.3. Evaluación de la capacidad técnica y operativa del proveedor

Esta evaluación se realizará considerando lo siguiente:

- Solicitar que el proveedor remita por escrito vía correo electrónico, al correo institucional del encargado de compras, debidamente firmado y escaneado, el

volumen máximo de producción por tipo de producto, el tiempo previo de requisición para poder cumplir con tales cantidades y tiempo de entrega una vez que sea colocada la orden de compra.

VII.1.4. Evaluación de la calidad del producto

Para poder revisar si la calidad de los productos es aceptable para la empresa, el encargado del área de compras debe solicitar lo siguiente al proveedor:

- Muestras físicas, ya sea en línea textil, promocionales, accesorios, balones, peluches, entre otros, tal y como serán entregados en la producción total, sin que se generen variaciones entre la muestra y la producción final.

El encargado de compras será el responsable de recibir las muestras y realizar la primer revisión junto con el personal del área de diseño en cuanto a: resistencia de telas, teñidos, impresiones, costuras, nitidez, tamaños, tallajes, texturas, colores y gramajes, también los comparará entre los diseños (line arts) (Line art (o arte lineal) es un tipo de dibujo que se hace solo con líneas, sin usar colores, sombras ni rellenos. Se usa para mostrar formas y detalles de manera simple y clara) solicitados y productos finales entregados. Cuando el encargado de compras y el personal de diseño hayan dado su visto bueno a tales productos, realizarán la aceptación de la muestra notificado al proveedor que su muestra fue aceptada, posteriormente presentarán la muestra la Dirección General para su aprobación final.

El encargado de compras deberá registrar los proveedores y las muestras aceptadas de manera inmediata, así como aquellas que requirieron modificaciones, con el fin de tener un registro en donde se pueda visualizar que proveedor cumple inicialmente con lo solicitado.

VII.1.5. Evaluación de incidencias

El encargado de compras registrará el número de devoluciones, prendas defectuosas, las prendas que tienen queja por parte de los clientes, entregas incompletas y retrasos en las fechas de entrega comprometidas. Otorgando al final de cada ejercicio fiscal una calificación con base a lo siguiente: Satisfactorio, aceptable y no aceptable.

VII.1.6. Evaluación económica

El encargado de compras recibirá de los proveedores vía correo institucional, archivo PDF debidamente firmado, documento mediante el cual detallen las condiciones de pago que ellos requieran, como anticipos, plazos de créditos y descuentos por volumen.

El encargado de compras concentrará esta información y la presentara al Gerente General y a la Dirección General, con la finalidad de que ellos otorguen su firma de conformidad con las condiciones de pago propuestas por el proveedor, en caso de no estar de acuerdo, solicitarán al proveedor modificaciones en este sentido, una vez se hayan negociado se aceptaran y anexaran debidamente firmadas al expediente del proveedor.

VII.1.7. Evaluación de la calidad en las órdenes de compra urgentes:

El encargado de compras deberá realizar registro de los defectos detectados y reportados por el personal de almacén y encargados de tienda, preparar comparativo de los defectos detectados en este tipo de pedidos contra las órdenes de compra colocadas con anticipación de acuerdo a la programación anual. Los datos de este comparativo deberán mostrarse al Gerente General y a la Dirección, para determinar qué proveedores pueden realizar este tipo de órdenes y cuales solo son efectivos en la elaboración de órdenes de compra programadas.

VII.1.8. Evaluación integral de proveedores

La Gerencia General con base a los datos obtenidos de las evaluaciones antes descritas asignara una calificación a cada proveedor de acuerdo a la siguiente escala:

- En donde 1 es la calificación más baja y 5 es la calificación más alta. En consenso, el área de Compras, la Gerencia General y la Dirección, con base a esta calificación evaluarán anualmente en el mes de noviembre los proveedores con los que se seguirá trabajando en el mes inmediato posterior, con la finalidad de que se tenga la certeza de que se está trabajando con proveedores serios y confiables que garanticen un buen servicio a Tuzomania y por ende contribuyan

al objetivo principal de la empresa, reduciendo riesgos y errores en el área de compras.

- VIII. También se detectó que no se cuenta con un manual de planeación de compras por temporadas, lo que reduce la capacidad del área para anticiparse a picos de demanda, generar estrategias de adquisición, alineadas a los calendarios del equipo, optimización de recursos, así como no limitar la oportunidad de cumplir las metas de venta. La planeación, en la actualidad, se realiza con base en la experiencia del personal operativo, sin un sustento técnico ni lineamientos documentados.

Por lo anterior, se propone el siguiente Manual de Planeación de Compras por Temporadas de Tuzomanía, S.A. de C.V.

VIII.1 MANUAL DE PLANEACIÓN DE COMPRAS POR TEMPORADAS

VIII.1.1. Introducción

El presente manual pretende proporcionar los lineamientos para la planeación de compras por temporadas en Tuzomanía, S.A. de C.V., con el objetivo de prepararse previo a las temporadas altas de demanda, optimizar los recursos y asegurar es stock suficiente de productos estratégicos en fechas clave previamente conocidas.

VIII.1.2. Alcance

Este manual es de aplicación obligatoria en todos los procesos de compra, para realizarse en función de temporadas específicas, incluyendo eventos deportivos del Club de Fútbol Pachuca y fechas comerciales relevantes. Involucra a las áreas de Compras, Almacén, Ventas, Gerencia General y Dirección General.

VIII.1.3. Objetivo

Este manual tiene como objetivo anticipar la demanda de mercancías en temporadas de venta alta, así como definir las estrategias de las compras con base a los eventos deportivos y comerciales, para garantizar la disponibilidad de productos clave.

VIII.1.4. Políticas

- Todas las órdenes de compra se colocarán con al menos dos meses de anticipación a la fecha en que sucede el evento o temporada de alta demanda.
- La estimación de las compras se realizará tomando como referencia las ventas históricas de los últimos dos años, considerando además las nuevas tendencias de mercado detectadas y nuevos productos.
- El encargado del área de compras deberá coordinarse con las áreas de Ventas, Mercadotecnia y Almacén para consensuar las proyecciones de demanda y definir las cantidades finales a adquirir.

VIII.1.5. Calendario

A continuación, en la Tabla VII se propone un calendario de planeación de compras, con las temporadas y fechas de alta demanda detectadas con base a las ventas de los últimos dos años de Tuzomanía, considerando que si se llega a agregar una fecha no prevista en el mismo, se deberán tomar en cuenta las políticas antes señaladas para definir las compras.

Calendario de Planeación de Compras Tuzomanía			
Temporada / Evento	Mes del Evento	Mes para colocar orden de compra	Productos clave
Torneo Clausura (Liga MX)	Enero – Mayo	Noviembre del año anterior	Jerseys de juego, gorras, bufandas, sudaderas y equipamiento.
Torneo Apertura (Liga MX)	Julio – Diciembre	Mayo	Jerseys de juego, bufandas, accesorios y equipamiento.

Calendario de Planeación de Compras Tuzomanía			
Temporada / Evento	Mes del Evento	Mes para colocar orden de compra	Productos clave
Presentación de Jersey Alterno	Noviembre	Septiembre	Jerseys edición especial y accesorios relacionados.
Navidad y Año Nuevo	Noviembre – Diciembre	Septiembre	Ropa invierno para todos los géneros y regalos promocionales
Buen Fin	Noviembre	Agosto – Septiembre	Jerseys, gorras, accesorios de temporada
Regreso a clases	Julio – Agosto	Mayo	Mochilas, termos, gorras, libretas, lápices, lapiceros, stickers, entre otros.
Día de la Madre	Mayo	Marzo	Línea textil femenil, accesorios y jerseys.
Día del Padre	Junio	Abril	Jerseys, gorras, línea textil de caballero.
Otoño/Invierno	Septiembre – Febrero	Julio	Chamarras, bufandas, sudaderas, gorros, entre otros.
Primavera/Verano	Marzo – Agosto	Enero	Playeras, shorts, gorras, accesorios
Eventos especiales del Club	Según calendario del Pachuca	2 meses antes del evento	Productos conmemorativos

TablaVII. Calendario en donde se sugieren las fechas relevantes que el área de compras debe considerar para su planificación.

Fuente: Elaboración propia (2025), con información contenida del proceso de compras de Tuzomanía.

La correcta aplicación del presente manual permitirá a la empresa prepararse adecuadamente para atender satisfactoriamente las temporadas y fechas de alta demanda.

Este manual deberá ser revisado y actualizado cada seis meses, con el propósito de incluir mejoras con base a la experiencia de su aplicación por el área de compras y la gerencia

general, considerando los cambios en las condiciones del mercado, para mantener un proceso de compras confiable.

A continuación, en la Tabla 8 se muestra un cuadro resumen comparativo de las propuestas de mejora al control interno en relación a los controles existentes, para su mejor entendimiento:

Cuadro resumen de controles en el área de compras de Tuzomanía		
Concepto	Controles existentes	Controles propuestos
Autorización de compras	Todas las compras se autorizan por la Dirección General	Políticas formales según importe y jerarquía.
Planeación de compras	Basada en experiencia del personal de compras	Manual de planeación de compras por temporadas y eventos.
Evaluación de proveedores	Criterios aplicados en base a la experiencia del personal de compras y la Dirección General.	Protocolo formal con checklist y registro actualizado.
Condiciones de pago	Acuerdos caso por caso.	Políticas claras de anticipos, pagos y devoluciones.
Documentación	Registros muy básicos, poco organizados.	Protocolo de digitalización y archivo electrónico de documentos.
Supervisión	Revisiones por la Dirección General poco estructuradas.	Revisiones mensuales calendarizadas por Dirección.
Imagen institucional	Lineamientos generales, comunicados solo una vez al proveedor.	Protocolos documentados para uso de marca y diseños, respaldados con documentación.
Calidad de productos	Validación visual básica por el área de compras y la dirección general solo en algunos casos.	Revisión con muestras físicas y registro de incidencias, debidamente documentado.

Tabla VIII. Comparativo de controles existentes vs controles actualizados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2025), con información contenida del proceso de compras de Tuzomanía.

a) Reducción de errores y fraudes

Minimizar la posibilidad de que se realicen compras indebidas, pagos duplicados o adquisiciones sin justificación, lo cual protege los recursos financieros de la empresa y fortalece la confianza de los socios y directivos.

b) Optimización del uso de los recursos

Obtener mejores precios, condiciones más favorables y entregas oportunas, aprovechando mejor el presupuesto disponible, evitando compras excesivas o innecesarias, mejorando el control del inventario, reduciendo pérdidas por obsolescencia o falta de rotación.

c) Fortalecimiento de las relaciones con proveedores

Con un sistema que incluye evaluación periódica, comunicación clara y cumplimiento de pagos en tiempo y forma, la empresa podrá establecer relaciones comerciales más sólidas y confiables.

d) Mayor orden en el proceso de compras

El establecimiento de protocolos y procedimientos claros permitirá un mayor control de cada etapa del proceso de compras, desde la solicitud hasta el pago, permitiendo la posibilidad de rastrear el origen de cualquier decisión o transacción, siendo algo muy útil, tanto para la gestión diaria como para auditorías internas, externas o revisiones fiscales.

e) Mejora en la toma de decisiones

Contar con información precisa, oportuna y centralizada permitirá al encargado de compras tomar decisiones más acertadas sobre qué productos comprar, cuándo hacerlo, en qué cantidades y a quién adquirirlos. Esto reduce la improvisación y permite ajustar las compras con base en análisis de ventas, inventario y tendencias del mercado, lo que favorece una gestión comercial más estratégica.

f) Cumplimiento normativo y transparencia

La adopción de controles internos alineados con las recomendaciones del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y el marco COSO, permitirá a Tuzomanía cumplir con sus obligaciones fiscales, contables y legales de manera más eficiente. Lo cual permitiría incluso abrir nuevas sucursales o establecer alianzas comerciales.

g) Contribución al crecimiento sostenible

En relación al Objetivo 8 de la Agenda 2030 de la ONU "Trabajo decente y crecimiento económico", la implementación de un sistema de control interno permitirá fortalecer la estructura organizacional de la empresa, profesionalizar su operación y crear un ambiente mejor ordenado, justo y positivo para los colaboradores. Esto no solo mejora el clima laboral, lo cual promueve un crecimiento más sólido y sostenible en el mediano y largo plazo. (Organización de las Naciones Unidas, 2025)

h) Mejor imagen institucional

Al contar con procesos establecidos, compras soportadas documentalmente y relaciones comerciales éticas, Tuzomanía proyectará una imagen profesional ante proveedores y clientes, así como a las entidades fiscalizadoras. Lo cual es importante, ya que se asocia

directamente con la marca del Club de Fútbol Pachuca, que goza de reconocimiento nacional e internacional y cuya reputación debe ser respaldada por operaciones internas responsables.

RESULTADOS, ANÁLISIS Y/O RECOMENDACIONES

La propuesta de mejora al Sistema de Control Interno en el área de compras de Tuzomanía, S.A. de C.V., a través del fortalecimiento de las actividades de control de acuerdo con el Marco COSO, con el fin de robustecer el proceso de adquisición de mercancías, pretende que una vez que se implementen tal y como se señala en el presente trabajo, se reduzcan los errores y riesgos operativos, así como la prevención de posibles fraudes por parte de los proveedores.do en el área de compras de Tuzomanía, S.A. de C.V.

Esta propuesta fue realizada con base a los resultados del análisis realizado a las actividades de control existentes en la comercializadora, el cual fue realizado con apego en lo establecido al Marco COSO, complementado con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y la Guía 6020 de las Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP, identificando debilidades relacionadas con la falta de procedimientos formalizados de las compras, criterios claros para la selección de proveedores, normativa para el establecimiento de roles de autorización de las compras, calendarización de las compras con base a criterios establecidos, calendarios y documentación de respaldo, así como mecanismos de supervisión formalizados.

La propuesta planteada, se integra por un Manual de procedimientos del área de compras, Listas de verificación de las compras, Roles de autorización de las compras, Protocolo para la digitalización documental del proceso de compras, Registro actualizado de proveedores autorizados, Calendarización de revisiones mensuales al proceso de compras, Proceso de evaluación de proveedores y un Manual de planeación de compras por Temporada, estas mejoras a las actividades de control del área de compras, no solo proporcionan mayor confiabilidad al proceso, sino que también generan beneficios para la optimización de recursos, la mejora en la toma de decisiones y la relaciones comerciales más sólidas.

Estas mejoras propuestas no son únicamente teóricas, sino que han sido validadas en experiencias reales de empresas del sector comercial en América Latina.

Estudios han demostrado que las micro y pequeñas empresas que han logrado implementar sistemas de control interno diseñados a su medida han obtenido beneficios similares a los que se esperan para Tuzomanía. Uno de ellos es el caso de la empresa peruana Integra Retail S.A.C., dedicada al comercio minorista de artículos deportivos, en donde se evidenció que la

falta de manuales y procesos documentados provocaba errores frecuentes en el control de inventario y afectaciones directas a la rentabilidad. Sin embargo, después de estructurar un sistema formal de control interno, con políticas y registros digitales, se logró mejorar la eficiencia operativa y reducir las pérdidas. (Clemente Cano, 2025)

Un caso similar al anterior sucedió en Ecuador, el cual trata de un estudio sobre PYMES del sector comercial de Guayaquil, el cual demostró que las empresas con controles internos basados en el método COSO presentaron mejor desempeño financiero y operativo, con una rentabilidad promedio superior al 16 % en comparación con las que no aplicaban dichos controles (Mendieta, Romero, & Navarrete, 2025, págs. 1-19)

Los estudios antes referenciados, refuerzan la propuesta planteada para Tuzomanía, al mostrar que adoptar controles internos adecuados no solo fortalece la operación y la transparencia, sino que también puede convertirse en un factor clave para la sostenibilidad, competitividad y crecimiento de las empresas.

Además de lo señalado anteriormente, es importante mencionar que la falta de controles internos puede traer pérdidas mayores a lo que se ahorraría al no implementarlos. Un estudio realizado por LexisNexis Risk Solutions (2023) en empresas del sector comercio en México y América Latina revela que cada peso perdido por fraude representa un costo promedio de \$4.08 MXN, al considerar pérdidas operativas, recursos internos, costos legales y esfuerzos de recuperación. (LexisNexis, 2024)

Este fenómeno, conocido como el “efecto multiplicador del fraude”, demuestra que un solo error contable o una compra no autorizada puede desencadenar pérdidas que superan muchas veces el monto inicial.

Aplicando un supuesto a Tuzomanía, con base a lo anteriormente señalado, si se produjera una compra duplicada de \$25,000.00 (Veinticinco mil pesos 00/100 M.N.), y esto ocurriera tres veces al año, la pérdida estimada podría llegar a \$306,000 (Trescientos seis mil pesos 00/100 M.N.), $(25\ 000 \times 3 \times 4.08)$ (LexisNexis, 2024), aún sin incluir posibles sanciones fiscales, devoluciones o reclamos de clientes. Además, investigaciones en PYMEs revelan que la ausencia de estructuras formales de control provoca casos frecuentes de errores de

inventario, pagos indebidos o fallas en facturación (Toaquiza Licta., Lema de la Cruz, & Urbina Poveda, 2022)

Este trabajo también aporta en la medida de lo posible, la alineación local con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en específico con el Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico, ya que el fortalecimiento de los procesos internos, con su formalización y haciéndolos más estrictos, se genera también un ambiente laboral más estructurado, justo y positivo para los colaboradores, lo cual favorece la eficiencia organizacional y el crecimiento sostenible.

CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES

Esta propuesta de mejora al sistema de control interno en el área de compras a través del reforzamiento de las actividades de control del área de compras, promueven prácticas responsables que fortalecen la reputación institucional de la empresa y el Grupo empresarial al que pertenece, generando confianza en los clientes y proveedores, lo cual tiene un impacto directo en el desarrollo económico local.

Es importante resaltar que el presente trabajo está enfocado a Tuzomanía en su totalidad, lo cual limita su generalización a otras empresas con contextos diferentes. Señalando también que, la implementación de las mejoras propuestas dependerá de la disposición de la Dirección General para destinar recursos financieros, humanos y tecnológicos, así como de la capacidad y adaptabilidad del personal para adoptar las prácticas sugeridas.

El presente trabajo se enfocó en el área de compras, sin abarcar de manera integral otras áreas de la empresa, como lo son las ventas, el área de marketing, contabilidad, tesorería, sistemas o recursos humanos, las cuales también impactan en la efectividad general del control interno.

No obstante, este trabajo puede servir como base sólida para demostrar que la aplicación de controles internos, adaptados al tamaño y naturaleza de la empresa, son una herramienta para impulsar la sostenibilidad, la competitividad y el crecimiento de la organización.

La experiencia obtenida de este estudio de caso puede servir como referencia para otras empresas similares del sector comercial, que enfrentan retos en la implementación de controles internos y la formalización de sus procesos, en la búsqueda de su crecimiento.

Por lo anterior se puede concluir que la propuesta de mejora a las actividades de control en el área de compras de Tuzomanía, representa un paso significativo hacia tener procesos más confiables, estructurados y eficientes, en alineación con el marco COSO, complementada con las NIA y la Guía 6020 del IMCP, ofreciendo controles más estrictos.

REFERENCIAS

- Ahmad Tazilah, M. D., & Binti Che Hussain, N. H. (17 de Julio de 2015). *The Importance of Internal Control in SMEs: Fraud Prevention & Detection*. ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/313160668_The_Importance_of_Internal_Control_in_SMEs_Fraud_Prevention_Detection
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024). *Código de Comercio*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2025). *Ley Federal de Protección al Consumidor*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024). *Ley General de Sociedades Mercantiles*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx>
- Clemente Cano, T. (17 de Julio de 2025). *Caracterización del control interno de la gestión de inventario de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: caso Integra Retail S.A.C. de Huarmey, 2021*. Repositorio Institucional ULADECH: [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/23%20\(2022\)/383671212007/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/23%20(2022)/383671212007/)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://www.cepal.org/sites/default/files/static/files/2500108s_ods8_finalizing_web.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/static/files/2500108s_ods8_finalizing_web.pdf)
- United States Congress. (2002). Sarbanes–Oxley Act of 2002, Pub. L. No. 107-204, § 404
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control — Integrated Framework: Executive Summary*. American Institute of Certified Public Accountants. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Marco Integrado de Control Interno: Marco Conceptual P.p. 2-6*. USA: COSO.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2025a). *Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary*. AICPA. Obtenido de

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO):
<https://www.coso.org/>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2025b). *Marco Integrado de Control Interno: Marco conceptual*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO):
<https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-spanish.pdf>
- Cubero Abril, T. (2019). *Manual de Auditoría de gestión, Enfoque empresarial y de riesgos*. Cuenca, provincia de Azuay, Ecuador: Universidad del Azuay.
- Escobar Zurita, H. W., Surichaqui Carhuallanqui, L. M., & Calvanapón Alva, F. A. (2022). Control Interno en la Rentabilidad de una Empresa de Servicios Generales - Perú. *Revista Científica Visión del Futuro*, 160-181.
- Federación Mexicana de Fútbol Asociación. (22 de Julio de 2025). *Federación Mexicana de Fútbol Asociación*. Federación Mexicana de Fútbol Asociación:
<https://fmf.mx/docs/reglamentos/Reglamento-General-de-la-FMF.pdf>
- Galindo Salazar, M. (2020). Evaluación del Sistema de Control Interno del Área de Compras y Tesorería de la Empresa SALEM Distribución S.A.S. de la Ciudad de Ibagué. Universidad Cooperativa de Colombia, 26-27.
- González, A. (2017). *Auditoría interna: Enfoque práctico del control interno y la auditoría*. Ciudad de México: Trillas.
- Hamed, R. (2025). The Role of Internal Control Systems in Ensuring Financial. *MDPI*, 15-16. Obtenido de MDPI.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- INEGI. (2018a). *Clasificación nacional de actividades económicas*. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN):
<http://lms.uaeh.edu.mx/accesogeneral/index.php>
- INEGI. (2018b). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) México 2018*. INEGI: <https://www.inegi.org.mx/app/scian/>
- INEGI, (2024). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) Interactivo*.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/denue/denue2024_11.pdf
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2025a). *Guía para la implementación del sistema de control interno en las entidades públicas y privadas*. Ciudad de México: IMCP. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2025b). *Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas*. Comisión de Normas de Auditoría y Aseguramiento del IMCP: <https://www.imcp.org.mx/publicaciones/tecnicas/>
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2023). *Normas Internacionales de Auditoría aplicables en México*. Ciudad de México: IMCP.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). (2020). *Código de Ética Profesional*. Ciudad de México: IMCP.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2015). *Normas y procedimientos de auditoría 17a. Edición*. Ciudad de México: Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2001). *Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en México*. Ciudad de México: IMCP.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2018). *CIAN México 2018: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. Ciudad de México, México: INEGI.
- International Federation of Accountants (IFAC). (03 de Mayo de 2025). *Normas Internacionales de Auditoría (NIA)*. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB): <https://www.ifac.org/publications-resources/2020-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-and-related-services-pronouncements>
- Kirkpatrick, D., & DeBueva, K. (1995). *Auditing: a systematic approach*, p. 12. New York: HarperCollins.
- LexisNexis. (20 de Junio de 2024). *Cada peso perdido por fraude en México cuesta a las empresas \$4.08 según el estudio "El costo real del fraude" de LexisNexis*. LexisNexis Risk Solutions: <https://risk.lexisnexis.com/global/en/about-us/press-room/press-release/20240620-true-cost-of-fraud-mexico>
- Margonari, R., Marines Limón, J., Gándara, H., López, H., González, G., & López, R. (2001). *Memoria Congreso Internacional Pachuca 100 Años*. Pachuca de Soto, Hidalgo: Centro Universitario del Fútbol y Ciencias del Deporte.
- Marines Limón, G. (2009/2010). *Carpeta de Prensa Club de Fútbol Pachuca (02)*. Pachuca de Soto, Hidalgo: Promotora del Club Pachuca.
- Marshall B., R., & J. Steinbart, P. (2018). *Accounting Information Systems*. Nueva York: Pearson.
- Mendieta, E., Romero, M., & Navarrete, O. (17 de Julio de 2025). *Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO en las pymes del*

- sector comercial de Guayaquil, Ecuador. Revista Javeriana:*
[https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/23%20\(2022\)/383671212007/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/23%20(2022)/383671212007/)
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2025). *Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico. En Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. D. (2019). *Economía: con aplicaciones a Latinoamérica (19ª ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Servicio de Administración Tributaria. (07 de Julio de 2025). *¿Qué es el SAT?* Servicio de Administración Tributaria: <https://www.gob.mx/sat>
- Toaquiza Licta, J. M., Lema De la Cruz, L. M., & Urbina Poveda, M. A. (2022). *Gestión de control interno para PYMES desde el gobierno corporativo e incidencia en resultados financieros, sector industrial*. Ciencia Digital: <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/2107>
- Toaquiza Licta, J. M., Lema de la Cruz, L. M., & Urbina Poveda, M. A. (2022). *Internal control management for SMEs from the perspective of corporate governance and impact on financial results, industrial sector*. Ciencia Digital: <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/2107>
- Tributario, S. d. (2025). *Servicio de Administración Tributario*. Inscripción y avisos al RFC: <https://www.sat.gob.mx/portal/public/tramites/inscripcion-y-aviso-al-rfc>
- Velázquez Núñez, J. J., Campos López, S. E., Pelayo Cortés, M. M., & Núñez Guzmán, J. A. (2021). *El control interno contable en las Mipymes de las Regiones Costa Sur y Sierra de Amula en el Estado de Jalisco, México*. Revista Visión Contable: <https://publicaciones.unaula.edu.co/index.php/VisionContable/issue/view/130/54>
- Ximena. (2023). *Historia del Fútbol en Pachuca*. Museo Virtual Pachuca: <https://www.muvipa.com.mx/articulos/historia-del-futbol-en-pachuca/>



TÓPICOS DE INVESTIGACIÓN **CONTABLE** PROMOVRIENDO ENTIDADES ECONÓMICAS RESILIENTES Y SOSTENIBLES.

CARTA DE ACEPTACIÓN

San Agustín Tlaxiaca, Hgo., 2 de diciembre de 2025

Estimados Astrid Badillo Pérez, Verónica Ocádiz Amador, Brenda Midhely García Ortiz, Sergio Demetrio Polo Jiménez, Rolando Parra Escorza.

Nos complace informarle que su trabajo titulado “Propuesta de mejora al Sistema de Control Interno en el Área de Compras de una empresa comercializadora de artículos deportivos” ha sido **ACEPTADO** para formar parte del libro seriado continuo y arbitrado titulado “Tópicos de investigación contable. Promoviendo entidades económicas resilientes y sostenibles” en su Serie Auditoría.

El capítulo de su libro ha cumplido satisfactoriamente el proceso de evaluación científico – académico, llevado a cabo mediante el sistema de **doblo ciego por árbitros nacionales expertos en el área y externos a las instituciones que avalan la publicación**. Estos árbitros recomendaron la publicación del capítulo, resultado de la investigación, dado que aprobó aspectos como la calidad del contenido, originalidad, presentación y estructura, actualidad de las referencias bibliográficas y consideraciones éticas tras la verificación de los soportes asociados al mismo.

Confiamos en que su participación seguirá enriqueciendo el contenido de nuestro libro y fomentando el desarrollo de entidades económicas resilientes y sostenibles.

Agradecemos su contribución y esperamos seguir colaborando en futuras ediciones.

Atentamente


DRA. TERESA DE JESÚS VARGAS VEGA
PRESIDENTE DEL COMITÉ EDITORIAL

Copia: Archivo

Circuito la Concepción Km 2.2, Col. San Juan
Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo,
México; C.P. 42160
coordinador.libros@gmail.com



Publicación de capítulos de libros

Preparación del documento

(Usar plantilla anexa)

Todos los capítulos de libros deberán enviarse en versión electrónica, utilizando las plantillas que hemos preparado para tal fin (**plantillas en cada idioma**), rellenas con el procesador de texto Word (.doc o .docx) y enviado como anexo de un correo electrónico.

De los capítulos de libros

1. Sólo se aceptarán trabajos originales e inéditos que no estén comprometidos con otras publicaciones, y se reservará el derecho de efectuar las modificaciones de forma que los compiladores consideren pertinentes.
2. La extensión de cada capítulo de libro será de 20 páginas tamaño carta.
3. En estas 20 páginas deberán estar incluidos los gráficos, tablas y referencias bibliográficas.
4. Los capítulos de libros deberán incluir un resumen del mismo, tanto en inglés como en el idioma original (español, portugués...), con una extensión no mayor de 300 palabras.
5. Título del capítulo del libro (tipo oración, negrita y centrado).
6. Los capítulos de libros se presentarán en formato Word con tipo de letra Arial, cuerpo 16 e interlineado de 1,15.
7. Palabras clave (entre 3 a 4 palabras separadas por comas) en los idiomas del texto presentado.
8. Resumen en inglés (Abstract) (mínimo de 200 palabras y máximo de 300 palabras), justificado.
9. Keywords: entre 3 a 4 palabras separadas por comas.
10. Proyecto de investigación del cual se deriva el capítulo y financiación si la tiene.
11. Es recomendable que los gráficos y figuras sean entregados aparte en JPG o TIFF. Asimismo, es recomendable las Tablas y Cuadros deben ser entregados en formato Excel (XLS o XLSX), pero en caso de que se incluyan en el cuerpo, no se deberán pegar como imagen.



Publicación de capítulos de libros

12. Los capítulos de libros serán sometidos a revisión por parte de árbitros especialistas en el tema tratado con el sistema doble ciego.
13. Las opiniones y comentarios emitidos en cada capítulo de libro son responsabilidad exclusiva del autor o los autores.
14. Se aceptará un máximo de seis (6) autores por capítulo de libro.
15. Las referencias bibliográficas tienen que estar actualizadas, cada capítulo de libro tiene que tener por lo menos 15 autores citados.
16. Se hace una primera revisión por parte de los compiladores, y si en esta primera revisión los documentos son rechazados, se devuelven al autor, acompañados de una carta explicativa junto con los archivos recibidos.
17. A los capítulos de libros aprobados en el proceso de revisión inicial por parte de los compiladores, se les asignan dos revisores.
18. El capítulo de libro que necesita modificarse se le devuelve al autor para la corrección respectiva y se le adjunta una lista con las modificaciones recomendadas.
19. Los capítulos de libros deberán ser enviados exclusivamente por medio electrónico en soporte informático Word al correo: coordinador.libros@gmail.com
20. El envío de un capítulo de libros por parte del autor y su aceptación por parte del Editor en representación del Consejo Editorial representa una autorización para la publicación de su capítulo de libro en el libro "Tópicos de investigación contable. Promoviendo entidades económicas resilientes y sostenibles. Vol. 1".

Se anexa a estos lineamientos el "Template" autorizado para esta edición

Lineamientos editoriales para la publicación de Capítulos de Libros

1. Formato del Texto

- a. **Originalidad:** Solo se aceptarán trabajos originales e inéditos que no estén comprometidos con otras publicaciones, los compiladores se reservan el derecho de realizar las modificaciones que consideren necesarias.



Publicación de capítulos de libros

- b. Extensión:** La longitud máxima permitida para cada capítulo es de 20 páginas tamaño carta, incluyendo gráficos, tablas, y referencias bibliográficas.
- c. Título:** El título debe estar escrito en negritas, centrado en la parte superior de la primera página.
- d. Subtítulo:** El subtítulo debe estar en negritas, alineado a la izquierda, con un espacio antes y después del párrafo que lo precede y lo sigue.
- e. Cuerpo del texto:**
 - El documento debe ser capturado en Microsoft Word, con un interlineado de espacio y medio.
 - La tipografía debe ser Times New Roman, tamaño 10.5 puntos, y el texto no debe estar justificado.
 - El documento debe elaborarse en papel tamaño carta, utilizando solo una cara, y con márgenes amplios.
- f. Recomendaciones Técnicas:**
 - Evitar el uso de comandos ocultos o complejos en Word, no se deben aplicar características de diseño adicionales al texto, y no se debe justificar el texto.

2. Material Gráfico

- a. Digitalización:** Todo material gráfico (fotografías, dibujos, planos, mapas, etc.) debe digitalizarse en formatos .tif, .jpg o .png, con una resolución mínima de 300 ppp (puntos por pulgada) al tamaño real.
- b. Derechos de autor:** Es fundamental verificar que las ilustraciones no estén protegidas por derechos de autor, o contar con las autorizaciones necesarias.

3. Tablas y Gráficas

- a. Elaboración:** Las tablas y gráficas deben crearse preferentemente en Excel y guardarse en un archivo digital editable, en un subdirectorío separado.



Publicación de capítulos de libros

- Cada tabla o gráfica debe estar numerada consecutivamente.
- Aunque deben insertarse en el cuerpo del texto de Word para indicar su ubicación, se deben entregar los archivos originales por separado.

b. Formato:

- Las tablas y gráficas deben ser uniformes en cuanto a tipografía y características, preferentemente usando Times New Roman de 11 puntos.
- Cada tabla o gráfica debe tener un título claro y un número de referencia si es necesario.
- Si las tablas son muy amplias, es recomendable segmentar la información para facilitar su consulta.

c. Ubicación y referencias:

- Indicar la ubicación exacta de las tablas o gráficas en el texto mediante un "llamado" o remisión, por ejemplo: *"En la tabla 4.2 se muestra..."* o *"La economía se mantuvo estable... (véase gráfica 4.2)."*
- Las tablas o gráficas deben incorporarse después del párrafo donde se mencionan por primera vez.
- Al final de cada tabla o gráfica, incluir una nota de fuente que indique si el material ha sido creado o adaptado para la obra, o si ha sido tomado de otro material.

4. Ilustraciones y dibujos

- a. **Uso:** las ilustraciones, como fotografías, dibujos, esquemas y diagramas, deben facilitar la comprensión del texto.
 - La resolución mínima debe ser de 300 ppp en la versión electrónica.



Publicación de capítulos de libros

b. Ubicación y referencias: Las ilustraciones deben incluirse después del párrafo en el que se mencionan por primera vez.

- Indicar su ubicación con precisión en el texto mediante un “llamado” o remisión, por ejemplo: *“En la figura 4 se presenta...”* o *“El esquema funcional del aparato digestivo (véase figura 4.2).”*
- Cada ilustración debe llevar un pie de figura explicativo, si es necesario, precederlo con un número de referencia, por ejemplo: *“Figura 9. Esquema del aparato digestivo.”*

5. Requisitos específicos para dibujos

a. Digitalización: Los dibujos deben digitalizarse siguiendo los mismos requisitos que las ilustraciones.

b. Estilo y técnica: Los dibujos deben tener unidad de estilo y ser realizados en tinta negra, con trazos bien definidos.

- Las sombras y tonos grises deben ser nítidos para evitar pérdida de calidad en la impresión.

c. Denominación: Los dibujos deben denominarse como “ilustraciones” y seguir las mismas indicaciones para su llamado y pie de figura.

6. Fotografía

a. Calidad: Las fotografías deben cumplir con los requisitos de calidad mencionados para el material digitalizado.

- Se deben cuidar aspectos como el encuadre, la definición de los detalles, la ausencia de elementos distractores, y un contraste adecuado.

b. Formato y presentación: Las fotografías deben presentarse bajo el nombre de “ilustraciones” y seguir las mismas reglas para su llamado y pie de figura.



Publicación de capítulos de libros

7. Lista de obras citadas

- a. **Uniformidad y coherencia:** Las referencias documentales deben estar ordenadas alfabéticamente y presentarse de manera uniforme a lo largo del documento.
- b. **Referencias a internet:** En el caso de referencias a páginas web, se debe incluir el formato APA 7.

8. Notas y referencias documentales

- a. **Notas explicativas:** Se recomienda que las notas explicativas sean breves.
- b. **Numeración:** Si el autor elige mencionar referencias documentales a pie de página, estas deben numerarse consecutivamente en combinación con las notas explicativas.

9. Proceso de revisión

- a. **Evaluación:** Los capítulos serán sometidos a una revisión por pares, bajo el sistema de doble ciego.
- b. **Correcciones:** Si un capítulo requiere modificaciones, se devolverá al autor con una lista detallada de las recomendaciones. El autor deberá realizar las correcciones y reenviar el documento para su evaluación final.
- c. **Envío y publicación**
- d. **Procedimiento de envío:** Todos los capítulos deben enviarse electrónicamente al correo coordinador.libros@gmail.com en formato Word.
- e. **Autorización de publicación:** El envío del capítulo por parte del autor y su posterior aceptación por el Editor implica la autorización para su publicación en el libro “Tópicos de investigación contable. Promoviendo entidades económicas resilientes y sostenibles. Vol. 1”.

Capítulo II

Propuesta de mejora al Sistema de Control Interno en el Área de Compras de una empresa comercializadora de artículos deportivos

Proposal for the improvement of the Internal Control System in the Purchasing Department of a Sporting Goods Trading Company

Astrid Badillo Pérez, Verónica Ocádiz Amador, Brenda Midhely García Ortiz,

Resumen:

El presente trabajo se centra en la elaboración de una propuesta de mejora al Sistema de Control Interno en el área de compras de Tuzomanía, S.A. de C.V., a través del fortalecimiento de las actividades de control de acuerdo con el Marco COSO, con el fin de robustecer el proceso de adquisición de mercancías, que permita la reducción de errores y riesgos operativos, así como la prevención de posibles fraudes por parte de los proveedores, en la cual es la tienda oficial del Club de Fútbol Pachuca. Con base en lo establecido en la normativa internacional, como lo son el Marco COSO, las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y la Guía 6020 de las Normas y procedimientos de auditoría emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, entre otras.

La metodología aplicada fue cualitativa a través de un estudio de caso, en el cual se aplicó la observación directa del proceso de compras, entrevistas semiestructuradas con personal de las áreas que participan en él y la revisión documental.

Los resultados del estudio evidenciaron que, aunque existen prácticas operativas respaldadas empíricamente y controles existentes, estos no están debidamente documentados, estandarizados, ni formalizados. Por lo que las propuestas de mejora a las actividades de control del área en mención, se enfocaron en lo siguiente: la creación de manuales de procedimientos, implementación de listas de verificación, digitalización del proceso, evaluación de proveedores, calendarización de revisiones periódicas y calendarización de las compras. Estas medidas pretenden asegurar que las compras se respalden en procesos formalizados que garanticen la correcta ejecución de los recursos, se realicen con base a necesidades reales, con proveedores confiables, garantizando el abastecimiento oportuno de mercancías.

Esta propuesta de mejora permitirá a Tuzomanía contar con un sistema de control interno más estricto, que proteja sus recursos, minimice riesgos y reduzca errores.

Palabras Clave:

Control interno, Comercializadora, Compras, COSO

Abstract:

This paper focuses on developing a proposal for improving the Internal Control System in the purchasing department of Tuzomanía, S.A. de C.V., by strengthening control activities in accordance with the COSO Framework. This proposal aims to strengthen the merchandise procurement process, reduce errors and operational risks, and prevent potential fraud by suppliers, including the official store of the Pachuca Football Club. This proposal is based on international regulations such as the COSO Framework, International Standards on Auditing (ISA), and Guide 6020 of the Audit Standards and Procedures issued by the Mexican Institute of Certified Public Accountants, among others.

Astrid Badillo Pérez, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0009-0007-3582-1908>, Email: astridbadillo@gmail.com, Verónica Ocádiz Amador, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0001-6722-690X>, Brenda Midhely García Ortiz, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0002-8197-6085>, Sergio D. Polo Jiménez, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0002-6137-5549>, Rolando Parra Escorza, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0001-7453-9648>

The methodology applied was qualitative, using a case study, which included direct observation of the purchasing process, semi-structured interviews with personnel from the areas involved, and document review.

The results of the study showed that, although empirically supported operational practices and existing controls exist, these are not properly documented, standardized, or formalized. Therefore, the proposals for improving the control activities of the aforementioned area focused on the following: the creation of procedure manuals, implementation of checklists, process digitization, supplier evaluation, scheduling of periodic reviews, and purchasing schedules. These are intended to ensure that purchases are supported by formalized processes that guarantee the proper use of resources, are carried out based on real needs, with reliable suppliers, and ensure the timely supply of goods.

This improvement proposal will allow Tuzomanía to have a stricter internal control system that protects its resources, minimizes risks, and reduces errors.

Keywords:

Internal Control, trading company, Purchasing, COSO

Introducción

El control interno se ha convertido en un elemento necesario para asegurar la eficiencia operativa, la transparencia en los procesos y la sostenibilidad de las organizaciones. Su adecuada implementación permite a las empresas establecer mecanismos para prevenir errores, fraudes y desviaciones, al mismo tiempo que garantiza el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Una de las principales preocupaciones de las entidades económicas, empresas y organizaciones es hacer las cosas correctamente para garantizar su éxito. Para ello, es necesario que los procesos aplicados al logro de sus objetivos se realicen con las menores desviaciones y errores posibles a través de la implementación y comprensión de controles internos en cada ciclo del proceso de operación, entendiendo por control interno “cualquier acción tomada por la gerencia para mejorar la probabilidad de que los objetivos establecidos sean alcanzados” (Cubero Abril, 2019, pág. 42). Este concepto es relevante debido a la necesidad de aumentar la eficiencia operativa y financiera de las empresas y organizaciones, así como para fortalecer la transparencia y mitigar riesgos, asegurando el logro de los objetivos propuestos con el fin de mantener su competitividad en el mercado en el cual se desarrollan. (Escobar Zurita, Surichaqui Carhuallanqui, & Calvanapón Alva, 2022)

Las empresas deben contar con un sistema de control interno que se ajuste a la naturaleza de sus operaciones y que considere las particularidades de cada uno de sus ciclos operativos: ingresos, compras, producción, nómina y tesorería. Al agrupar las actividades de una empresa por cada uno de estos ciclos, se pueden elaborar controles más adecuados para evitar errores, prevenir fraudes y tomar mejores decisiones. (Marshall B. & J. Steinbart, 2018, pág. 216)

Los ciclos de operación representan la mayor vulnerabilidad de las empresas, por lo que es necesario establecer controles más estrictos en aquellos que resultan más riesgosos. En el caso de las empresas comerciales, el ciclo de compras es un elemento importante al relacionarse directamente con el manejo de inventarios y proveedores, que impactan en la operatividad, el cumplimiento de objetivos y la rentabilidad de la empresa.

El presente trabajo tiene como objetivo general elaborar una propuesta de mejora al Sistema de Control Interno en el área de compras de Tuzomanía, S.A. de C.V., a través del fortalecimiento de las actividades de control de acuerdo con el Marco COSO, con el fin de robustecer el proceso de adquisición de mercancías, que permita la reducción de errores y riesgos operativos, así como la prevención de posibles fraudes por parte de los proveedores.

Para el desarrollo de esta propuesta de mejora se utiliza la metodología cualitativa mediante el diseño de estudio de caso aplicado a la empresa Tuzomanía, S.A. de C.V. (Tuzomanía). El análisis de la efectividad de sus controles internos se llevó a cabo a través del método deductivo, partiendo de los aspectos generales del control interno para llegar a soluciones específicas; también se utiliza el método analítico para examinar detalladamente el proceso de compras y detectar sus fallas; y se recurre al método sintético, para integrar la información obtenida y diseñar la propuesta concreta, clara y útil para la comercializadora objeto de estudio.

I. Conceptos generales de la industria

Para comprender de manera integral el análisis y propuesta del sistema de control interno para el área de compras de Tuzomanía, S.A. de C.V. (Tuzomanía) es necesario conocer el entorno industrial en el que opera la

empresa, así como revisar los conceptos clave y antecedentes que dan sustento a este tipo de mecanismos de control organizacional.

Tuzomanía es la tienda oficial del Club de Fútbol Pachuca, el cual se encuentra jugando en la liga de primera división en México; este club tiene su origen en el año 1892 con la llegada de los ingleses a Pachuca de Soto y Mineral del Monte, en el Estado de Hidalgo, siendo el iniciador del equipo un trabajador de las Minas de Real de Monte llamado William “El Manco” Blamey de origen inglés, el cual, junto con otros compañeros mineros, le pusieron al equipo como primer nombre: los “Hijos de la oscuridad” debido a que pasaban la mayor parte del tiempo bajo tierra.

Posteriormente, en el mes de noviembre de 1900 se llevó a cabo la primera reunión deportiva en Pachuca y en ella se dieron cita los trabajadores de las Compañías Mineras de Santa Gertrudis, la mina La Blanca y la Mina de Real del Monte, dando vida al primer conjunto de fútbol en México. Fue tal la emoción y el aplauso de los asistentes que, el conjunto quedó formalmente constituido con el nombre de “Pachuca Athletic Club” en “la ciudad de los vientos” y es por esto que a Pachuca se le conoce como la “Cuna del Fútbol en México”. (Margonari, y otros, 2001)

Desde el inicio de la liga que se había formado con otros equipos de la Ciudad de México y del Estado de Veracruz en el año de 1909, el equipo Pachuca Athletic Club había vivido años de aprendizaje y no lograba obtener una buena posición. Fue hasta el año 1910 que el equipo ganó su primer título de la Liga Amateur y, a partir de esa fecha, el Club atravesó una etapa marcada por altibajos en su trayectoria deportiva, predominando los momentos difíciles sobre sus logros. (Margonari, y otros, 2001)

Actualmente, el equipo de Pachuca se ha mantenido en primera división desde el 16 de diciembre de 1998 y ha acumulado un total de 14 títulos, resaltando que uno de ellos es del campeonato de la Copa Sudamericana del año 2006; bajo este tenor, Pachuca ha sido el único equipo de México en conseguir dicha Copa hasta el momento. (Margonari, y otros, 2001)

Derivado de la necesidad de construir un estadio en la Ciudad de Pachuca, el 14 de diciembre de 1958 se inaugura el Estadio Revolución en esta Ciudad; sin embargo, debido al continuo crecimiento del equipo y el desarrollo de la población, el 14 de febrero de 1993 abre sus puertas el emblemático Estadio Miguel Hidalgo, conocido popularmente como “El Huracán”, el cual, además de ser hogar de los Tuzos del Pachuca, ha sido escenario de diversos eventos destacados, como por

ejemplo la Copa Mundial de Fútbol Sub-17 en el año 2011. (Ximena, 2023)

El Club de Fútbol Pachuca (Pachuca F.C.) y la empresa Tuzomanía pertenecen al grupo empresarial denominado Grupo Pachuca, el cual tiene como eslogan “Fútbol y negocios”, teniendo como visión ser un grupo de empresas e instituciones de vanguardia que promuevan el desarrollo deportivo, académico y comercial de la sociedad, en un entorno ético basado en procesos que buscan la excelencia en todas las operaciones

El Grupo Pachuca se maneja con valores definidos, los cuales deben ser aplicados y promovidos por cada unidad de negocio; estos valores son servicio, honestidad, calidad, productividad, respeto, participación e innovación; el grupo se encuentra en una constante búsqueda de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, practicando la iniciativa, la creatividad y el talento para satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes (Marines Limón, 2009/2010).

En el año de 1995, la nueva administración del Grupo Pachuca presidida por el Lic. Jesús Martínez Patiño, se propuso formar un equipo protagonista que permaneciera en los primeros lugares del fútbol mexicano, además de consolidarlo como una de las estructuras futbolísticas más importantes también en Latinoamérica, por lo que basaron su estructura en cuatro pilares: el social, el comercial, el académico y el deportivo. (Marines Limón, 2009/2010).

Los cuatro pilares que sostienen al Grupo Pachuca, no funcionan por separado, sino que están completamente conectados entre sí: El éxito del equipo en la cancha (pilar deportivo) no solo genera identidad y orgullo, sino que también impulsa la venta de productos oficiales, patrocinios y otros negocios (pilar comercial). A su vez, el desarrollo de jóvenes canteranos, la formación de personas dentro del fútbol y fuera de él se fundamenta en la base educativa (pilar académico), como es el caso de la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte y estos tres pilares se complementan, a su vez, con el trabajo social que hacen en la Fundación Grupo Pachuca y el Centro de Excelencia Médica en Altura (pilar social), demostrando que el Grupo Pachuca no solo busca ganar torneos, sino también dejar una huella positiva en la sociedad.

En conjunto, estos cuatro pilares se fortalecen unos a otros y permiten que el Grupo Pachuca tenga una estructura sólida y única en el fútbol mexicano.

Bajo este contexto, la empresa Tuzomanía se desarrolla en el pilar comercial de Grupo Pachuca y cuenta con su

propia marca con el fin de que los aficionados del Club de Fútbol Pachuca, conocidos como “Tuzos”, puedan adquirir diversos productos o recuerdos (*souvenirs*) de este equipo deportivo.

La tienda matriz de la empresa Tuzomanía está ubicada en la Plaza Comercial “Tuzoplaza”, también en referencia al Pachuca F.C. y está ubicada en el centro de la Ciudad de Pachuca; con el transcurso de los años, la empresa fue expandiéndose en la zona y tuvo dos sucursales en los centros comerciales Parque Tezontle y Parque Lindavista de la Ciudad de México.

Actualmente, Tuzomanía tiene activas las sucursales ubicadas en Plaza Galerías Pachuca, Plaza Explanada, la Universidad del Fútbol y Tuzoplaza, aparte de la tienda matriz, todas ellas en la zona metropolitana del Estado de Hidalgo. También tiene una tienda enfocada a la versión femenil en la cual se comercializan productos, además de los alusivos al equipo varonil, a aquellos desarrollados para la afición de las Tuzas del Pachuca, equipo femenil del Pachuca, F.C., que participa en la liga femenil de primera división en México.

El Grupo Pachuca también cuenta con la tienda de *souvenirs* denominada “La Canchita”, en la cual se comercializan productos oficiales de los museos Mundo Futbol y Salón de la fama.

Conociendo todo lo que integra a la empresa, es posible darse cuenta de la relevancia e importancia que representa Grupo Pachuca para el Estado de Hidalgo, pues en su totalidad genera movimiento económico, cultural, deportivo y de entretenimiento para los hidalguenses; se puede observar que el mercado de Tuzomanía son los aficionados del Club de Fútbol Pachuca, tanto de la liga varonil, como de la femenil, además de los visitantes a la Capital Hidalguense que, como recuerdo de su visita, compran *souvenirs* tanto de lo alusivo al Pachuca F.C., como de los museos de Mundo Futbol y Salón de la fama, así como alumnos de la Universidad del Futbol y Ciencias del Deporte, profesores y alumnos de las escuelas filiales del Club, ya sea en territorio mexicano, como en diversos países del Continente Americano y España.

Es importante mencionar que, el mercado de las tiendas Tuzomanía, que no solo se limitan a sus ventas en la Capital Hidalguense, la empresa hace uso de las tecnologías y cuenta con una sucursal virtual que hace envíos a toda la República Mexicana, ampliando considerablemente su margen de ventas y clientes potenciales.

Los artículos deportivos, así como todo tipo de *souvenirs* alusivos al Pachuca F.C. son comprados a diversos proveedores, ya sean textiles, fabricantes de guantes de portero, balones, promocionales, entre otros, siendo en su mayoría, productos con la personalización de la marca e imagen del Pachuca F.C.

Es por la actividad principal de Tuzomanía que, el área de compras resulta de importancia ya que sin duda es un área indispensable para el logro de sus objetivos, como es el caso de alcanzar las metas anuales de ventas. Esta área tiene una persona encargada y su función es dar seguimiento a requisiciones realizadas por los gerentes de cada una de las sucursales, así como de implementar nuevos productos basándose en las tendencias de temporada.

Así mismo, el encargado del área de compras debe garantizar que en las fechas más importantes del año para la empresa, se cuente con la mercancía ideal y suficiente para garantizar el éxito y objetivo de ventas, siendo parte de estas fechas importantes las jornadas de cada torneo; en la liga Mexicana de Futbol hay dos temporadas por año: la primera corresponde al Torneo de Apertura que se realiza en los meses de julio a diciembre y la segunda es el Torneo de Clausura que se desarrolla en los meses de enero a mayo (Federación Mexicana de Fútbol Asociación, A.C., 2021). Además de las fechas de las jornadas, como toda empresa comercial debe considerar las fechas como el día de la madre, del padre, de la familia, la temporada navideña, el denominado Buen Fin (que es una estrategia de marketing que se implementa en todo México), el día de Reyes, entre otros.

Debido a que actualmente el acceso a las tecnologías es accesible, el nivel de exigencia de la ciudadanía al momento de solicitar un producto o servicio es alta, por lo que los gerentes de las empresas deben estar calificados y ser innovadores en sus sistemas de gestión para minimizar errores y desviaciones.

Aunado a lo anterior, los dueños de las empresas cada vez más buscan cerciorarse de que sus negocios están siendo manejados adecuadamente, por lo que se han apoyado de la supervisión de los controles internos y la transparencia de los recursos, que están en auge dentro de las instituciones públicas, pero que sin duda alguna pueden aplicarse a las empresas privadas con gran desempeño. (Cubero Abril, 2019)

A la par de mejorar la gestión interna, las organizaciones enfrentan actualmente el compromiso de operar de forma responsable con la sociedad y el medio ambiente. Lo cual ha tomado mayor relevancia con la creación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), impulsados

por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) como parte de la Agenda 2030.

Las ODS son un conjunto de 17 objetivos globales que buscan mejorar la calidad de vida de las personas y proteger al planeta. Entre sus principales temas se encuentran la erradicación de la pobreza, el acceso a la educación, el cuidado del medio ambiente, la igualdad de género y el impulso al crecimiento económico con empleos dignos. Estos objetivos fueron adoptados por la mayoría de los países en el año 2015, y se espera que se cumplan en su totalidad antes del año 2030 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2015).

Los ODS no sólo son una responsabilidad de los gobiernos, sino que también de las empresas, quienes ayudan con su cumplimiento. Bajo este contexto, las empresas del sector comercial, como Tuzomanía, contribuyen al desarrollo sostenible de los países a través de la mejora de sus procesos internos, el cumplimiento de la normatividad vigente y la promoción de prácticas éticas, eficientes y responsables.

En el caso de la comercializadora objeto de estudio del presente trabajo, se puede afirmar que podría contribuir en el cumplimiento del Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico de los ODS, el cual establece la importancia de generar condiciones laborales dignas, impulsar la productividad y fortalecer la eficiencia operativa de las organizaciones (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2015). En este sentido, implementar un sistema de control interno en el área de compras no solo responde a una necesidad operativa, sino también a un compromiso con el desarrollo sostenible, la transparencia y la buena gestión empresarial.

Al adoptar estándares internacionales de auditoría y buenas prácticas administrativas, Tuzomanía no solo se posiciona como una empresa con visión estratégica, sino que también actúa como agente de desarrollo en el Estado de Hidalgo, al establecer mecanismos que garanticen prácticas laborales más justas, oportunidades de capacitación interna y condiciones que favorezcan la permanencia del talento humano en empleos formales. (Hamed, 2025)

Tuzomanía es una empresa vinculada con el sector deportivo y cultural (por su relación con el Club de Fútbol Pachuca) y tiene capacidad de impacto simbólico y económico en la región, ya que su crecimiento institucional puede inspirar a otras organizaciones a profesionalizar sus operaciones y comprometerse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La implementación del control interno no debe verse solamente como una medida administrativa, sino como una acción estratégica que permita el fortalecimiento de la sostenibilidad empresarial que promueva el desarrollo regional, además del cumplimiento de las metas globales del ODS 8 y las necesidades específicas del entorno económico (Naciones Unidas, 2015) del Estado de Hidalgo.

Por otro lado, con base en lo contenido en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México hay más de 6 millones de establecimientos, de los cuales alrededor del 44 % pertenece al sector comercio (INEGI, 2024) que abarca las actividades relacionadas con la compra y venta de bienes y servicios; el sector en comento se caracteriza por unir a productores y consumidores, facilitando el acceso de la población a bienes de consumo, ya sean por ventas al por menor o mayoreo, cuya función principal es la distribución de productos terminados para asegurar que diferentes artículos lleguen al usuario final, de ahí su relevancia. (Samuelson & Nordhaus, 2019)

De acuerdo con los Censos Económicos 2024 del INEGI, en el Estado de Hidalgo existen 142,306 empresas, que le dan empleo a 501,162 personas; en su mayoría, alrededor del 97.2 % de las entidades económicas en el Estado, son microempresas (con diez o menos trabajadores), y emplean al 63.8 % del personal del sector privado, por lo que el porcentaje restante de 33.4% corresponde a los empleos otorgados por pequeñas, medianas y grandes empresas, lo que significa que la mayor parte de los negocios en el Estado son microempresas y que son estas las que generan la mayoría del empleo en el Estado de Hidalgo.

Si bien Tuzomanía es una empresa comercial ubicada en el Estado de Hidalgo que forma parte del grupo de pequeñas empresas, aunque no son la mayoría, también representan un sector relevante en la dinámica económica estatal, la comercializadora ha logrado sobresalir por la venta de artículos deportivos del Club Pachuca, enfrentando los mismos retos que las demás empresas, como mejorar su organización interna, aprovechar sus recursos y asegurar que su negocio pueda seguir funcionando a largo plazo.

Es por ello que poner en marcha un sistema de control interno en áreas relevantes, como el proceso de compras, no solo es una decisión estratégica, sino que también es una forma de enfrentar con responsabilidad los problemas comunes de este tipo de negocios; por ejemplo, al contar con controles claros para seleccionar proveedores, establecer condiciones de pago y verificar

la calidad de los productos, se evitan compras innecesarias, retrasos en la entrega o pérdidas económicas por mercancía defectuosa, lo que a su vez mejora los procesos y fortalece la rentabilidad, contribuyendo a que la empresa trabaje de manera más eficiente, se mantenga estable y contribuya al crecimiento económico del Estado.

Considerando los datos anteriores, se puede deducir que el comercio es importante para la economía regional y que Tuzomanía es una empresa que contribuye directamente al crecimiento y desarrollo de la economía local, a través de la venta de artículos deportivos oficiales, por lo que es clave que cuente con un sistema de control interno eficiente y, debido a su impacto internacional, se apegue a las tendencias internacionales, como es el caso de adoptar las ODS, en un primer momento en su área de compras.

No obstante lo anterior, no se debe de perder de vista que un buen control interno contribuye a proteger los recursos financieros, responder rápidamente a la demanda, mantener calidad en los productos y apoyar el crecimiento responsable y ordenado dentro de las empresas.

II. Marco normativo

Para estudiar y analizar el sistema de control interno en el área de compras de Tuzomanía, es necesario conocer el marco normativo que rige al control interno, así como toda aquella normativa aplicable a una empresa que se desarrolla en el sector comercial.

Una de las herramientas indispensables para evaluar al control interno es la Auditoría, la cual es un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencia objetiva con el fin de determinar el grado de correspondencia entre la información y criterios establecidos, y comunicar los resultados a los usuarios. (Kirkpatrick, & DeBueva, 1995)

Para el correcto desarrollo de una Auditoría se ha adoptado el uso de las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA). Además del conocimiento de estas normas, es necesario conocer a la empresa que se será evaluada, con el fin de que los controles implementados sean los adecuados para su tipo de operación y también se deberá identificar la normativa que rige de manera general a la empresa, para cerciorarse de que los controles internos implementados consideren estas normas, cumpliendo con su función de garantizar la correcta aplicación de los procesos y operaciones de la empresa.

Para iniciar, la normativa que debe observar la empresa, es la Ley General de Sociedades Mercantiles, ya que se encarga de regular el funcionamiento, constitución y organización de las sociedades mercantiles en el país, considerando aspectos de la administración y control interno de las mismas, también regula la estructura de gobierno y administración de estas entidades, como es el caso de las asambleas de accionistas, consejo de administración y directores, por lo que la empresa debe asegurarse de cumplir con lo establecido en esta Ley. (Ley General de Sociedades Mercantiles., 2024)

Además de lo antes mencionado, la Ley General de Sociedades Mercantiles establece obligaciones contables, entre las cuales se incluye la elaboración de estados financieros, tener auditorías externas, indicando las fechas y plazos en que deben llevarse a cabo, además de establecer los derechos y obligaciones de los accionistas de las sociedades anónimas, la transparencia de la información que debe ser presentada a los mismos, además de la regulación de las modificaciones estatutarias, tales como cambios en el capital social y/o en la estructura de la sociedad. (Ley General de Sociedades Mercantiles., 2024)

Otra de las normativas principales a considerar, es el Código de Comercio, cuyo enfoque se refiere más a la parte de contabilidad, contratos y gestión administrativa, ya que el este código establece la obligación de llevar registros contables específicos, incluyendo compras, ventas, inventarios y pagos, con la finalidad de garantizar la integridad y precisión de la información contable (Código de Comercio, 2018), otro aspecto importante que regula este código, el cual es de suma importancia para una empresa comercial como lo es Tuzomanía, es el control de los inventarios, indispensable para asegurar la disponibilidad de productos y evitar pérdidas o gastos por obsolescencia o deterioro. (Código de Comercio, 2018)

Además, el Código de Comercio también regula la elaboración de contratos comerciales para formalizar términos y condiciones, entregas y pagos, asegurando que estos estén debidamente documentados, revisados y autorizados por las personas correspondientes. (Código de Comercio, 2018)

Otro de los aspectos importantes que contempla el Código de Comercio de acuerdo a lo que establece en su artículo 33 es el establecimiento de obligaciones fiscales y comerciales, incluyendo el pago adecuado de impuestos, derechos y contribuciones. (Código de Comercio, 2018)

Continuado con la revisión del marco legal con enfoque en las empresas comerciales, se debe considerar también a la Ley Federal de Protección al Consumidor (LFPC), en donde señala, en su artículo 1º, los derechos y obligaciones tanto de los proveedores de bienes y servicios, como de los propios consumidores, estando de manera indiscutible Tuzomanía sujeta a esta legislación. Uno de los aspectos relevantes a que debe apegarse la empresa conforme a lo establecido en el artículo 42 de la legislación en mención, es el de cumplir con los estándares de calidad establecidos por esta Ley, implementar procesos de control de calidad para vigilar que los productos comercializados cuenten con las especificaciones técnicas y cumplimiento de la legislación aplicable. (Ley Federal de Protección al Consumidor, 2025)

Es importante considerar que, esta norma legal establece que los proveedores de productos o servicios deben proporcionar información clara, veraz y oportuna sobre los productos y servicios que ofrecen; además establece los derechos de los consumidores en cuanto a la devolución y reembolso de productos en caso de defecto o incumplimiento de garantías (Ley Federal de Protección al Consumidor, 2025), por lo que con base en lo anterior, Tuzomanía debe establecer políticas y procedimientos que sean lo suficientemente claros para la gestión de devoluciones y reembolsos, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los derechos de los consumidores, evitando conflictos legales, que pudieran generar costos adicionales.

Otro de los aspectos regulados por esta ley con base en su artículo 32, son la publicidad y las promociones, prohibiendo el uso de prácticas engañosas y falsas; aunado a todo lo anterior la LFPC también considera aspectos relacionados con la atención al cliente, el cual es un pilar de suma importancia en una empresa de tipo comercial, estableciendo que los proveedores deben ofrecer un servicio al cliente eficiente y accesible para aclarar cualquier duda, quejas o reclamaciones de los consumidores, es por ello que las empresas deben diseñar canales de difusión que garanticen que las inquietudes de los clientes van a ser solventadas.

De lo comentado respecto de la LFPC, estos aspectos deben ser debidamente documentados por la empresa para garantizar la trazabilidad y cumplimiento de la normativa vigente; en este mismo sentido, debe considerarse la normativa que emite la Secretaría de Economía en México, como regulaciones de importaciones y exportaciones (Ley Federal de Protección al Consumidor, 2025), que sin duda, en caso de que Tuzomanía llegue a tener este tipo de operaciones deberá observar, para evitar multas o sanciones.

Tuzomanía, al ser una tienda oficial de un equipo de fútbol de primera división, también debe observar el cumplimiento del Reglamento de la Federación Mexicana de Fútbol, el cual contiene la regulación en el aspecto de patrocinadores, conteniendo las obligaciones de ambas partes. Finalmente, además de esta normativa, la empresa debe considerar la emitida por la Liga MX, en el mismo sentido de las regulaciones entre los equipos y sus patrocinadores (Federación Mexicana de Fútbol Asociación, 2025), afectando las prácticas de compra de Tuzomanía.

Por otro lado, respecto del tema de la mejora al sistema de Control Interno, así como del trabajo de supervisión y evaluación del mismo, es importante mencionar a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAs) emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en las que se encuentran contenidos los principios y procedimientos que deben seguir las personas encargadas de revisar y evaluar en control interno en las empresas y organizaciones en México. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos., 2001)

Estas normas son un conjunto de principios y lineamientos técnicos que deben seguir los auditores al realizar su trabajo, las cuales garantizan que las auditorías se lleven a cabo con calidad, objetividad y responsabilidad profesional, con el propósito de asegurar que los informes de auditoría sean confiables y útiles para la toma de decisiones de los usuarios. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos., 2001)

Con el fin de implementar una mejora al sistema de control interno basado en lo que indican las NAGAs, Tuzomanía debe contemplar desde el inicio un correcto ambiente de control, en donde los aspectos a considerar son principalmente que, sea un control sólido y ético, que promueva y garantice la integridad, responsabilidad y el compromiso con el cumplimiento y logro de los objetivos de la empresa, así como definir las políticas y procedimientos claros y documentados que guíen la realización de actividades y la correcta toma de decisiones en todos los niveles de la empresa. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos., 2001)

Bajo este contexto, en las NAGAs se encuentra la Evaluación de riesgos, la cual es indispensable para detectar y evaluar los riesgos que pueden llegar a afectar el logro de los objetivos de la empresa, situación que impacta en los aspectos financiero, operativo, legal y de cumplimiento, lo anterior, con la finalidad de mitigarlos, garantizando la protección de los activos de la empresa.

Otro de los aspectos fundamentales para la implementación de un control adecuado son las actividades de control, punto que se refiere a los controles implementados, los cuales deben ser altamente efectivos y considerar su implementación en áreas como la financiera, inventarios, compras y ventas; principalmente, estos controles deben estar adecuadamente documentados, garantizando su entendimiento y cumplimiento. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos., 2001)

Las NAGAs también contienen lineamientos para la información y comunicación, refiriéndose a la garantía de disponibilidad de la información relevante, precisa y oportuna para la adecuada toma de decisiones. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos., 2001)

En congruencia con lo anterior, es necesario retomar el concepto de control interno, el cual es un conjunto de acciones y procesos que se aplican dentro de una entidad con el fin de lograr sus objetivos de manera eficiente, confiable y en cumplimiento con las leyes. (International Federation of Accountants (IFAC), 2020)

El control interno cuenta con un ciclo integrado por los siguientes aspectos: el ambiente de control, en relación a los valores éticos y la responsabilidad de la dirección; la evaluación de riesgos, lo que ayuda a identificar posibles problemas que pueden afectar los resultados; las actividades de control, que son las políticas y procedimientos que ayudan a evitar errores o fraudes; la información y comunicación, que aseguran que los datos importantes lleguen a las personas adecuadas usuarias de la información; y la supervisión, que permite monitorear si el sistema está funcionando bien. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013)

Por lo que si de Control Interno hablamos, el COSO (por sus siglas en inglés: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) de la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta, es de las normativas más relevantes en el tema, ya que es un organismo creado en el año 1985 en Estados Unidos con el objetivo de mejorar la calidad de la información financiera y prevenir el fraude en las organizaciones; este organismo surge como respuesta ante algunos escándalos financieros, como el caso Enron, que afectaron la confianza pública y mostraron debilidades en los sistemas de control interno de muchas empresas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013)

La Comisión fue patrocinada por cinco organizaciones profesionales del ámbito contable y financiero,

incluyendo al Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) y al Instituto de Auditores Internos (IIA) (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2025)

Originalmente, el enfoque de COSO se centraba en la prevención del fraude financiero, pero con el tiempo su marco se ha ampliado para abarcar la gestión de riesgos, el cumplimiento normativo, la efectividad operativa y la confiabilidad de la información en general. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2025).

Actualmente el Marco Integrado de Control Interno del COSO y publicado en su versión más actualizada en 2013, es una herramienta a nivel global para evaluar, diseñar e implementar sistemas de control interno en todo tipo de organizaciones, ya sean del sector público o del privado. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2025)

El objetivo principal del marco COSO es brindar bases a las organizaciones para alcanzar sus metas de manera ordenada y segura, reduciendo los riesgos que puedan afectar su desempeño. El COSO propone que el control interno no es simplemente una serie de reglas o controles automáticos, sino un proceso estructurado que abarca a toda la organización, desde la alta dirección hasta el personal operativo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2025)

El marco COSO se basa en cinco componentes principales que funcionan de manera interrelacionada y que deben estar presentes en todo sistema efectivo de control interno (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 4):

1. Ambiente de control: Es la base de todo el sistema e incluye la ética organizacional, los valores, la competencia del personal y el compromiso de la alta dirección con el cumplimiento y la transparencia. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 4)
2. Evaluación de riesgos: Se refiere al reconocimiento y revisión de los posibles riesgos internos o externos que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Es fundamental para anticiparse a problemas antes de que ocurran. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 4)

3. Actividades de control: Son las políticas, procedimientos y acciones que ayudan a reducir los riesgos detectados, en las que se pueden incluir validaciones, evaluaciones, conciliaciones, y desagregación de funciones, entre otros mecanismos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 4)
4. Información y comunicación: Garantiza que la información importante fluya dentro y fuera de la organización de manera efectiva y precisa, permitiendo tomar decisiones informadas y asegurar la transparencia. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 5)
5. Supervisión (monitoreo): Se refiere a la evaluación continua del sistema de control interno para verificar su funcionamiento y detectar áreas de mejora. Puede realizarse mediante revisiones periódicas, auditorías internas o mecanismos de retroalimentación. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 5)

Cada uno de los cinco elementos que integran el marco COSO está respaldado por 17 principios clave que describen las acciones que una organización debe cumplir para tener un control interno adecuado. Estos principios permiten monitorear si cada elemento está funcionando correctamente y si se está ejecutando de forma coherente en todas las áreas. COSO indica que los 17 principios deben estar presentes y operando para considerar que un sistema de control interno es efectivo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 7)

Para profundizar en los 17 principios que se mencionan en el párrafo anterior, se menciona a continuación de que trata cada uno de ellos, primero está el ambiente de control, en donde se aplica el principio 1, que pide que la dirección y el personal actúen con integridad y valores éticos; el principio 2 exige que el órgano de gobierno sea independiente y supervise a la gerencia; el principio 3 se enfoca en la estructura jerárquica y responsabilidades de cada posición; el principio 4 menciona la importancia de tener personal capacitado y colocar al personal adecuado para cada tarea; por último dentro del elemento ambiente de control también se aplica el principio 5, el cual establece la rendición de cuentas, señalando la importancia de fijar objetivos, medir el desempeño y asumir consecuencias. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, págs. 5-12)

Dentro del elemento evaluación de riesgos, se aplica el principio 6, el cual establece que la entidad debe definir objetivos claros, tanto operativos, como de información y cumplimiento; el principio 7, que pide identificar y analizar los riesgos que obstaculicen el logro de objetivos y analizar cómo serán manejados; el principio 8 señala que siempre debe considerarse el riesgo de fraude, considerar que pueden existir conductas intencionales para intereses diferentes a los de la organización y el principio 9, que exige estar atentos a cambios internos y externos, debido a que estos influyen en el nivel de riesgo, obligando a la organización a realizar ajustes en los controles. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, págs. 5-12)

En relación al tercer componente, que son las actividades de control, aplican el principio 10, que pide diseñar y establecer controles que coadyuven a mitigar los riesgos detectados, como por ejemplo, establecer controles en las autorizaciones, revisiones, conciliaciones, segregación de funciones de acuerdo con la actividad y el tamaño de la organización; el principio 11 se enfoca en los controles de tecnología, por ejemplo: contraseñas, seguridad de datos, supervisión, entre otros y el principio 12, que aplica lo anterior en el establecimiento de políticas y procedimientos, es decir que se encuentren por escrito, se comuniquen y se ejecuten de manera formal. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, págs. 5-12)

En relación al cuarto componente, que es información y comunicación, está respaldado por los principios 13, el cual indica que la organización debe obtener y usar información de calidad, que sea completa, oportuna y confiable; el principio 14 trata de la comunicación interna, el cual indica que se debe informar a las personas que se espera de ellas, cómo funcionan los procesos y que líneas de comunicación deben seguir en caso de que se presenten incidencias y el principio 15, que contempla la comunicación externa, es decir aquella que se tiene con proveedores, clientes, auditores y autoridades, con la finalidad de detectar fallas a tiempo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, págs. 5-12)

En cuanto al elemento de las actividades de supervisión, se encuentran respaldadas por los principios 16, el cual pide evaluaciones periódicas al control, con el propósito de verificar si los componentes están operando de la manera esperada y el principio 17, que establece la obligación de evaluar y comunicar las deficiencias detectadas a las áreas encargadas de corregir, así como darles seguimiento, para verificar que el riesgo se haya

mitigado. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, págs. 5-12)

Los 17 principios que se detallaron anteriormente establecen una cultura y estructura adecuada para tener un control interno sólido, con objetivos definidos y riesgos contemplados, derivado de la necesidad de contar con controles bien diseñados y documentados, con información que circule y una supervisión que compruebe y corrija. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, págs. 5-12)

El modelo COSO ha sido llevado a la práctica por miles de empresas e instituciones a nivel mundial. Es validado por organismos internacionales como el Banco Mundial y la Organización Internacional de Normalización (ISO), también está en concordancia con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Este modelo es utilizado por firmas auditoras y profesionales en contabilidad y administración para evaluar riesgos, mejorar procesos y establecer controles sólidos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 3)

El marco COSO puede ser aplicado tanto en organizaciones grandes como en micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs). Además, su enfoque práctico coadyuva a integrar el control interno con los objetivos estratégicos de la organización, lo cual puede ser utilizado como guía para mejorar la eficiencia en los procesos y minimizar riesgos en áreas críticas como compras, ventas, almacén, finanzas o recursos humanos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013, pág. 5)

En el ámbito internacional, otra de las legislaciones a considerar, por la importancia que le han dado al control interno, es la Ley Sarbanes-Oxley, conocida como SOX, la cual se creó en Estados Unidos en el año 2002, derivado de grandes escándalos de fraude como los casos Enron y WorldCom, los cuales mostraron que muchas empresas manipulaban su información contable sin que fuera detectado a tiempo. (Sarbanes-Oxley Act, 2002)

SOX fue diseñada con el propósito de obligar a las empresas que cotizan en la bolsa a tener controles internos estrictos, transparentes y vigilados, principalmente para proteger a los inversionistas y asegurar que la información financiera fuera confiable (Sarbanes-Oxley Act, 2002). Esta legislación tiene varias reglas, siendo una de las más importantes, la sección 404, la cual exige que la administración evalúe el sistema de control interno de la información financiera y que un auditor externo revise esa evaluación, para dar

mayor certeza y confiabilidad. (Sarbanes-Oxley Act, 2002)

Por lo antes mencionado, el control interno es un tema relevante para SOX, principalmente porque se volvió una obligación legal, además de ser una buena práctica, como ya se señaló anteriormente, esta legislación establece que las empresas deben diseñar, implementar y mantener un sistema de controles internos estrictos, para garantizar que la información financiera sea exacta y confiable, lo cual implica documentar los procesos clave, identificar riesgos, implementar controles y dejar evidencia de que esos controles se realizan (Sarbanes-Oxley Act, 2002). SOX también exige que la alta dirección asuma responsabilidad sobre la efectividad de esos controles, certificando con su firma la calidad y veracidad de los reportes. (Sarbanes-Oxley Act, 2002)

Es por lo anterior que, como preámbulo, antes de que en México se establezcan leyes como la Sarbanes-Oxley Act Of 2002, se comiencen por adoptar aquellas normativas que en contraste, marquen el camino y la pauta para robustecer los controles internos de las empresas.

En este mismo sentido, con la finalidad de garantizar un control interno adecuado, se debe realizar evaluaciones periódicas, para verificar la eficacia y eficiencia del mismo, con el fin de que en el caso de que se llegue a detectar alguna deficiencia y debilidad en el sistema de control, se pueda corregir de manera oportuna ya que, al llevar a cabo cada uno de estos aspectos, es posible implementar acciones correctivas y de mejora con base los resultados obtenidos. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2025)

Otra de las normas a considerar de manera complementaria son las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), ya que contienen las bases para el diseño y la implementación de los controles internos, así como de su seguimiento y evaluación.

Las NIA son un conjunto de lineamientos técnicos y profesionales que guían el trabajo de los auditores al momento de revisar los estados financieros de una entidad y son emitidas por la International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), que forma parte de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), y se aplican en muchos países del mundo, incluyendo a México; su propósito es garantizar que las auditorías se realicen de manera uniforme, transparente y de alta calidad, sin importar el tipo de organización. (International Federation of Accountants [IFAC], 2025)

Las NIA indican la forma en que debe planearse y ejecutarse una auditoría, cómo se recopilan las pruebas, cómo se evalúan los riesgos y cómo se emite el informe final del auditor. (International Federation of Accountants [IFAC], 2025)

Las NIA, además de dar orientación y marcar las líneas de acción para los auditores, también contienen información relacionada al control interno; esta información se encuentra contenida en la NIA 315 y la NIA 330. (International Federation of Accountants [IFAC], 2025)

La NIA 315, se refiere a la identificación y evaluación de los riesgos de error material a través del entendimiento de la entidad y su entorno, siendo esta norma la que señala los aspectos que deben considerar los auditores para comprender a la entidad y su entorno, contemplando el control interno, para identificar y evaluar los riesgos de error material en los estados financieros; sin embargo, esta norma también indica que los auditores deben evaluar la efectividad del control interno, lo que implica el estudio y la revisión tanto del diseño como la implementación del control interno, ya que es indispensable para la detección y evaluación de riesgos de error material. (International Federation of Accountants [IFAC], 2025)

En la NIA 315 se señala que los auditores deben documentar su interpretación del sistema de control interno de la entidad y contiene la información que indica la forma en que se establece la naturaleza y alcance de la documentación indispensable que respalde la comprensión e interpretación del control interno, así como para la detección de debilidades relevantes durante la revisión. (International Federation of Accountants [IFAC], 2025)

Además de lo señalado anteriormente, la NIA 315 establece que los auditores pueden confiar en la efectividad de los controles internos, reduciendo el alcance de los procedimientos de auditoría sustantivos, como por ejemplo la revisión detallada de todas las compras del periodo, solo cuando se logre determinar que los controles son adecuados y confiables para reducir los riesgos de error material. Un aspecto a considerar, es que los auditores deben evaluar críticamente la confiabilidad de los controles internos para determinar su efectividad, pudiendo hacer uso del precepto anterior, por lo que esta NIA también detalla la forma en que se evalúa la efectividad del sistema de control interno y cómo se puede determinar el grado de dependencia del mismo, para planificar y ejecutar la auditoría (International Federation of Accountants [IFAC], 2025).

Derivado de lo anterior, el nivel de dependencia del sistema de control interno se determina con base en la calidad del diseño y la eficacia con que estos controles funcionen en la práctica, lo cual permite al auditor tomar decisiones sobre su estrategia de auditoría y el rango de pruebas adicionales que deberá aplicar.

Continuando con lo indicado en las NIA, ahora específicamente con la NIA 330 que corresponde a las respuestas del auditor respecto de los riesgos evaluados, ya que se enfoca en las acciones que los auditores deben realizar una vez que los riesgos han sido detectados durante los trabajos de auditoría, indicando que los auditores están obligados a diseñar procedimientos de auditoría como consecuencia de los resultados obtenidos y, en cuyo caso de que estos sean de riesgo, la norma contempla la evaluación del diseño y la implementación de controles internos relevantes para disminuir los riesgos detectados.

De lo antes mencionado referente a lo contenido en la NIA 330, se agrega que esta norma también establece los requisitos para respaldar conclusiones sobre la efectividad del control interno y contiene las pruebas de control que se pueden incluir en la revisión de documentos, la observación de actividades operativas y la investigación con el personal. (International Federation of Accountants [IFAC], 2025)

Aunado a la NIA 315 y 330, se hace mención de la NIA 265 referente a la comunicación de deficiencias en el control interno a la dirección y a los responsables del gobierno corporativo. Esta norma establece que los auditores deben comunicar a los órganos de gobierno, cualquier debilidad relevante que hallen en su revisión, ya que estas pueden afectar la confiabilidad de los estados financieros, lo cual podría requerir que se tomen medidas correctivas para la mitigación de tales riesgos, por lo que, en esta norma también se establece el procedimiento que se debe llevar a cabo para la comunicación de las deficiencias detectadas en el control interno, además del cómo y cuándo hacerlo siendo responsabilidad del auditor contar con la evidencia documental de referido. (International Federation of Accountants [IFAC], 2025)

Aplicar estas normas, las NIA (Normas Internacionales de Auditoría), NIFS (Normas de Información Financiera), NAGA (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas), NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) y el marco COSO, se logra que los usuarios de la información financiera (como inversionistas, dueños, autoridades o instituciones) confíen en que los estados financieros reflejan de manera razonable la situación económica real de la empresa.

Además de la normatividad externa aplicable a Tuzomanía, como miembro del Grupo Pachuca, también debe observar la interna como los son los Manuales de Políticas, Procedimientos Internos y el Código de Ética y Conducta.

Finalmente, es de destacar que de acuerdo con la normatividad relacionada con la Auditoría Interna, en las organizaciones existen ciclos importantes como el de ingresos, producción, tesorería, nómina y compras, siendo éste último clave por su relación con el uso adecuado del dinero y el abastecimiento de productos o servicios necesarios para operar, especialmente en esta empresa dedicada a la comercialización, por lo que tener controles internos en esta área, ayuda a que las compras se hagan de manera ordenada, con proveedores confiables, evitando errores como pagos duplicados o adquisiciones innecesarias, tal y como se hace mención en el marco COSO (2013) que establece controles adecuados para cada ciclo operativo para mejorar la eficiencia, cumplir con las normas y salvaguardar los recursos de la empresa. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013)

III. Implicaciones del control interno. Ejercicio de caso

Para proponer la mejora al sistema control interno a través del fortalecimiento de las actividades de control de acuerdo con el Modelo COSO aplicado en el área de compras de Tuzomanía, de la cual ya se conocen empíricamente los aspectos de su funcionamiento, entorno, naturaleza y manera de operar, es conveniente recordar que esta área es la encargada de proveer de mercancías a la tienda matriz y a todas las sucursales, para abastecer su mercado compuesto por los aficionados del Club de Fútbol Pachuca, de la liga varonil y femenil, además de los visitantes a la Capital Hidalguense, que compran *souvenirs* tanto del equipo Pachuca F.C. como artículos del Museo del Salón de la Fama del Fútbol Internacional y Mundo Futbol.

Es importante señalar que la responsabilidad del área de compras se centra en administrar los recursos económicos destinados a responder a las necesidades de los clientes, internos y externos, asociados a la adquisición de productos, por lo que las compras estratégicas, aunadas a una buena ejecución de sus funciones, impacta directamente en la rentabilidad del negocio, el nivel de satisfacción del cliente y la eficiencia en la operación diaria. (Galindo Salazar, 2020)

Para el desarrollo de esta propuesta de mejora se utilizó una metodología cualitativa mediante un estudio de caso aplicado a Tuzomanía. El análisis se llevó a cabo a través del método deductivo, partiendo de los aspectos generales del control interno para llegar a soluciones específicas; el método analítico, para examinar detalladamente el proceso de compras y detectar sus fallas; y el método sintético, para integrar la información obtenida y diseñar una propuesta concreta, clara y útil para la comercializadora objeto de estudio.

Recordando que el objetivo general de este trabajo, es la elaboración de la propuesta de mejora al control interno del área de compras de la empresa, a través del fortalecimiento de las actividades de control con base en lo que señala el Marco COSO, se hace mención de que esta normatividad propone cinco elementos clave para cualquier sistema de control: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión.

En el caso específico de Tuzomanía, se requiere (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2025):

1. Establecer reglas claras y conocidas por todos los involucrados en el proceso de compras.
2. Identificar los riesgos más comunes (como compras innecesarias, pagos duplicados o calidad deficiente) del área de compras.
3. La realización de revisiones y seguimientos constantes en las compras.
4. Comunicación fluida entre los departamentos de la empresa.

Las actividades de control son aquellas que se refieren a las prácticas específicas que ayudan a que los procesos funcionen de manera adecuada y efectiva (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2025). En ese sentido, se plantean mejores prácticas adaptadas a la realidad operativa de la comercializadora Tozomanía, con la intención de hacer más eficiente el proceso de compras, evitar errores frecuentes, reducir riesgos operativos y prevenir posibles fraudes.

La importancia de fortalecer el control interno en el área de compras, también coincide con lo que establece la Ley Sarbanes–Oxley de 2002, con la finalidad de evitar fraudes y malas prácticas financieras, obligando a las empresas a ser más estructuradas, transparentes y responsables en sus procesos (Sarbanes–Oxley Act, 2002). Aunque Tuzomanía no está sujeta a esta ley, esta legislación le sirve como referencia, ya que destaca que un buen

sistema de control interno no solo protege los recursos, sino que permite que los procesos sean más confiables y que la información que se genera sea precisa. (Sarbanes–Oxley Act, 2002)

En la Sección 404 de SOX, se exige a las empresas que documenten, supervisen y evalúen regularmente sus controles, especialmente en las áreas de mayor riesgo, como compras, pagos o manejo de inventarios. (Sarbanes–Oxley Act, 2002). Es por ello que, adoptar prácticas más estrictas y estructuradas, como actualizar procesos, documentarlos y evaluarlos periódicamente, no representan un gasto, sino una inversión estratégica para reducir errores y riesgos, mejorando la eficiencia operativa y asegurando el logro de los objetivos (Sarbanes–Oxley Act, 2002).

Con la elaboración de una propuesta de mejora en el sistema de control interno no solo se pretende hacer más estricto el proceso de compras, sino que también aportar mayor transparencia, seguridad y confianza en la operación de la comercializadora, permitiendo tomar mejores decisiones, aprovechar mejor los recursos, evitar conflictos con proveedores, y cumplir con la normativa fiscal y contable. Además, contribuye a que la empresa pueda crecer de manera ordenada, con bases sólidas, y preparada para enfrentar cualquier auditoría interna o externa. (González, 2017)

Por lo antes señalado, el diseño e implementación de algunas mejoras en las actividades de control del sistema de control interno específico para el área de compras de Tuzomanía, es una inversión necesaria para proteger el patrimonio de la empresa, fortalecer sus procesos y mejorar su desempeño general, permitiendo a la organización operar con orden, responsabilidad, visión a largo plazo y garantizado el cumplimiento del mayor de sus objetivos, que es el de ser altamente rentable y conveniente para sus propietarios. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2025)

Con el fin de asegurar que la totalidad de las actividades de adquisición de productos se realicen de forma ordenada, eficiente y transparente es necesario que se definan objetivos específicos para el control interno en el área de compras de la empresa. Estos objetivos sirven como guía para alinear los esfuerzos del personal y los procedimientos de la organización hacia prácticas más seguras, normadas y orientadas al logro de los resultados esperados. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 2013)

Con base en lo establecido en la Guía 6020 de las Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), existen 18 objetivos

fundamentales que deben considerarse en el diseño de un sistema de control interno para el ciclo de compras. Cada uno de estos objetivos permite prevenir riesgos como compras innecesarias, sobrepagos, pagos indebidos, conflictos con proveedores, errores contables o incumplimientos fiscales. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015) y a continuación se presentan de manera general los objetivos más relevantes y urgentes de aplicar en Tuzomanía, junto con los riesgos que podrían presentarse si no se establecen los controles internos adecuados:

1. Asegurar que todas las compras estén autorizadas: En Tuzomanía, esto implica establecer un procedimiento claro para que solo el personal autorizado pueda realizar y aprobar compras, evitando adquisiciones sin respaldo o fuera de presupuesto. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015)
2. Verificar que las mercancías adquiridas sean realmente necesarias: Sin este control, se corre el riesgo de acumular inventario que no se vende o que no está alineado con las temporadas deportivas del Club Pachuca. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015)
3. Protocolo de selección de proveedores: La ausencia de criterios para evaluar a los proveedores puede llevar a contrataciones con empresas poco confiables, lo que impacta en los tiempos de entrega o la calidad de los productos. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015)
4. Negociar condiciones favorables de precio y entrega: Un control inadecuado en este punto puede ocasionar que se realicen compras con costos más altos y retrasos, afectando la rentabilidad de la tienda y la satisfacción del cliente final. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015)
5. Recibir productos conforme a lo solicitado: Es clave contar con controles que aseguren que lo entregado por los proveedores coincida con lo pedido, especialmente cuando se trata de productos personalizados con la imagen del Club Pachuca. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015)
6. Verificar que los pagos correspondan a mercancía efectivamente recibida: Si no hay un proceso formal de validación de facturas antes de pagar, se corre el riesgo de pagar por productos no entregados o por entregas incompletas. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015)

7. Archivo documental de las compras: La falta de registros organizados puede derivar en problemas contables, dificultades para hacer auditorías internas o externas, y pérdida de información clave. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2015)

Con base en la observación directa del proceso de compras efectuado en la empresa, entrevistas al personal relacionado con el proceso de compras y la revisión en el archivo histórico de la Gerencia de Compras, tanto físico como digital, se llevó a cabo el diagnóstico de la situación del área objeto de estudio, en el que se pudo identificar que la empresa cuenta con un sistema de control interno que no ha sido actualizado y es el que se aplica desde la creación de la empresa, por lo que tampoco está adaptado al crecimiento de las compras.

La falta de actualización en los controles existentes, ha impactado de manera negativa en la operación, principalmente en el cumplimiento normativo y el monitoreo de los procesos relacionados con la adquisición de mercancías, lo cual hace evidente la falta de mecanismos que aseguren una correcta planeación, ejecución, seguimiento y control de las compras realizadas.

Profundizando en lo anterior, se comenta que la observación directa al proceso de compras realizado en las instalaciones de la empresa, permitió identificar las actividades que se llevan a cabo en el área de estudio. También, se obtuvo información relevante a través de la realización de entrevistas semiestructuradas dirigidas al personal que participa de manera directa e indirecta en el proceso de las compras de la mercancía. Esta fuente primaria de información resultó fundamental para complementar el análisis cualitativo, debido a que permitió obtener información acerca de la percepción, experiencias y dificultades que enfrentan los colaboradores.

En el proceso de recolección de la información, se aplicaron dos tipos de cuestionarios en las entrevistas, considerando que hay áreas que no participan directamente en el proceso de compras de mercancía y el área de compras que es el área de ejecución del proceso en estudio; las primeras entrevistas fueron aplicadas a las siguientes áreas: Diseño y Marketing, Sistemas Informáticos, Dirección Comercial, Administración y Contabilidad, Almacén y Encargados de Sucursal; las preguntas formuladas fueron objetivas y específicas, las cuales se diseñaron con el propósito de obtener información clara y puntual acerca de la percepción del funcionamiento del área de compras que va desde la realización de sus funciones hasta la identificación de posibles fallas, errores o áreas de oportunidad.

Algunos ejemplos de las preguntas formuladas en las primeras entrevistas son: ¿De qué manera el proceso de compras influye en el desempeño de su área?, ¿Ha identificado retrasos, errores o inconsistencias en los productos o servicios adquiridos?, ¿Qué tipo de problemas se presentan con más frecuencia relacionados con compras?, ¿Existen tiempos o temporadas donde el área de compras se ve más presionada y eso afecta a su trabajo?, ¿Considera que hay una comunicación adecuada entre su área y el área de compras?, ¿Cuenta su área con información clara y oportuna sobre lo que se adquiere?, ¿Cree que hay controles suficientes para evitar errores o pérdidas?, y ¿Qué cambios sugeriría para que el proceso de compras sea más eficiente y contribuya al mejor desempeño de su departamento?. La información fue útil para comprender la forma en que influye el proceso de compras en las diferentes áreas de la empresa, permitiendo conocer el contexto y así poder abarcar los mayores aspectos posibles.

Por otro lado, el segundo cuestionario que se aplicó al encargado del área de compras, contiene preguntas técnicas y específicas, con el objetivo de conocer a profundidad el funcionamiento interno del proceso, contiene las siguientes preguntas: ¿Cómo se seleccionan a los proveedores?, ¿El proceso de compras está documentado y se sigue de manera consistente?, ¿Qué criterios se utilizan como base para definir cantidades y tiempos de compra?, ¿Existen políticas o controles para verificar la calidad y cumplimiento de la mercancía adquirida?, ¿Qué pasos se siguen desde la orden de compra hasta la recepción de mercancías?, ¿Cómo se manejan las devoluciones o reclamaciones de mercancía?, ¿Se tienen formatos o sistemas que faciliten el control del proceso de compras?, ¿Qué errores o dificultades se presentan con más frecuencia en el proceso de compras?, y ¿Qué considera necesario para mejorar el control y eficiencia del área?, con este cuestionario se pudieron identificar algunas de las debilidades en los controles aplicados al área de compras de la empresa para construir una propuesta de mejora que sea realmente funcional y aplicable a ella.

A través de la observación se pudo conocer que no existe una base de datos maestra de proveedores, lo que dificulta la consulta centralizada y actualizada de la información básica de los mismos, como razón social, domicilio fiscal, Registro Federal de Contribuyentes (RFC), es decir, la clave alfanumérica asignada por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) que sirve para identificar a personas físicas y morales que realizan actividades económicas en México y están obligadas a cumplir con sus obligaciones fiscales (Tributario, 2025), constancias de situación fiscal, opiniones de

cumplimiento positivas expedidas por el SAT, referencias comerciales, capacidad de producción, condiciones de pago y pedidos. Esta situación incrementa el riesgo de contratar proveedores que no cumplen con los requisitos mínimos que brinden la seguridad de que sean negocios serios y comprometidos con las entregas y pedidos, lo que ocasiona contratiempos en la entrega de mercancías.

Las deficiencias detectadas en el control interno del área de compras evidencian la necesidad de actualizar y formalizar las actividades de control con las que cuenta la empresa, ya que de lo contrario se genera exposición a riesgos comerciales, financieros, operativos y reputacionales. Por lo tanto, es necesario realizar una propuesta de mejora a las actividades de control para eficientar el sistema de control interno, específicamente para el área de compras, a través del replanteamiento y actualización de las políticas, procedimientos, formatos y mecanismos de supervisión que brinden orden, coherencia, eficiencia y seguridad a las actividades de adquisición, garantizando con ello una mejor toma de decisiones, mayor transparencia, cumplimiento normativo y alineación con los objetivos estratégicos de Tuzomanía, la cual busca no solo ordenar y sistematizar el proceso de compras, sino también brindar mayor confianza a los propietarios de la empresa, proteger la imagen institucional del Club Pachuca, mejorar la calidad de los productos ofertados, y asegurar el cumplimiento de la normativa fiscal, contable y legal vigente.

En la elaboración de la propuesta de mejora al sistema de control interno, a través del fortalecimiento de las actividades de control del área de compras de Tuzomanía, se considera lo indicado en las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), específicamente la NIA 315 y la NIA 330, las cuales resaltan la importancia de conocer los procesos internos de la empresa para identificar los riesgos más importantes y establecer controles que ayuden a prevenir errores o fraudes. Además, la NIA 265 recuerda al auditor que es responsabilidad de la dirección y la administración de la empresa atender las debilidades detectadas en el control interno y tomar medidas para corregirlas. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2023)

La propuesta de mejora pretende fortalecer las actividades de control existentes, en donde se incluya lo siguiente:

Diseño de políticas y procedimientos documentados:
Elaboración de un manual de compras que especifique claramente los pasos a seguir para cada tipo de adquisición, incluyendo formatos, responsables y

tiempos estimados. Este manual debe incluir también criterios de selección de proveedores, niveles de autorización, formas de pago y protocolos de recepción.

Como ya se hizo mención, se propone fortalecer el componente de actividades de control, esto con base en lo establecido en el marco COSO, con la implementación de acciones prácticas, adaptadas a las condiciones reales de la empresa. Este mejoramiento incluye el diseño y aplicación de procedimientos claros, formatos estandarizados y actividades de verificación que permitan reducir errores, evitar fraudes y asegurar el cumplimiento de las políticas internas; Entre las medidas sugeridas se encuentran:

1. Elaboración de un manual de procedimientos del área de compras, donde se definen con claridad las funciones, responsabilidades y pasos a seguir en cada tipo de procedimiento de compra de mercancías. El cual detalla a continuación el contenido básico que se propone para el mismo.

1. Introducción

Este manual describe los procedimientos y responsabilidades de la Gerencia de Compras de Tuzomanía en relación a la colocación oportuna de órdenes de compra para garantizar la existencia de mercancía de calidad, asegurar que se cuente con el inventario suficiente en las temporadas altas de venta que se han identificado de acuerdo a la experiencia adquirida en la operación que ha llevado la tienda en los últimos años, así como la coordinación con el área de almacén. Su propósito es asegurar una operación eficiente y efectiva en el manejo de órdenes de compra, recepción y distribución de mercancía, y la gestión de inventarios.

2. Alcance

El presente manual es de aplicación para todas las actividades relacionadas con la adquisición de mercancías en Tuzomanía, S.A. de C.V., abarcando desde la requisición de mercancías hasta el pago al proveedor. Su cumplimiento es de carácter obligatorio para el personal de compras, contabilidad, tesorería, almacén, gerencias de sucursales, gerencia general y dirección general.

3. Objetivos

- Establecer de manera ordenada las funciones, responsabilidades y pasos que deben seguirse en cada tipo de adquisición de mercancías.

- Homologar los procesos de compras, de modo que todo el personal involucrado conozca los pasos a seguir.
- Fortalecer los mecanismos de control interno, evitando errores, fraudes o pérdidas financieras.
- Definir los roles de autorización, validación y documentación, para brindar mayor seguridad a las transacciones comerciales.
- Garantizar la disponibilidad de mercancía en el almacén y por ende en la tienda Matriz y Sucursales de Tuzománia.
- Optimizar la coordinación entre la Gerencia de Compras, el Área de almacén y las Gerencias de sucursales.
- Asegurar la exactitud y calidad en la recepción y distribución de mercancía.
- Mantener registros precisos y actualizados de inventarios.

4. Responsabilidades de la Gerencia de Compras

- Planear y programar las compras de mercancías de acuerdo con las necesidades de la empresa, contemplando temporadas, demanda estimada, niveles de inventario y requisiciones de los gerentes de tienda.
- Recibir y validar requisiciones de mercancías emitidas por los gerentes de tienda, asegurando que estén debidamente autorizadas por la dirección general.
- Seleccionar y evaluar proveedores con base en criterios de calidad, precio (Comparar al menos tres opciones para cada compra), tiempos de entrega, capacidad operativa, así como verificar el cumplimiento de requisitos legales y fiscales.
- Realizar las negociaciones de las compras con los proveedores en los temas de: precios, descuentos, anticipos, plazos de pago y contratos, conforme a las políticas de la empresa.
- Proporcionar las distribuciones de mercancías al área de almacén.

5. Procedimientos del área de compras en coordinación con las áreas involucradas

- Elaborar las órdenes de compra debidamente autorizadas, colocando las características que deben tener los artículos adquiridos (Nombre

de telas, materiales de impresión, colores, tamaños, tallas, cantidades, gramaje de telas, texturas, tipos de bordado, suajes, entre otros), cantidades y tiempos de entrega.

- Realizar un plan de compras, considerando los torneos de la Liga Mx, contemplando que para el mes de junio de cada ejercicio fiscal se debe contar con el nivel óptimo de mercancía, debido a que invariablemente en el mes de julio inicia el torneo de Apertura de la Liga, así como en el mes de diciembre de cada años, derivado de que el torneo de Clausura de la Liga inicia anualmente en el mes de Enero, por lo que las compras para tener stock suficiente cada inicio de torneo se deben completar en los meses de Abril y Octubre correspondientemente. También el encargado de compras de la comercializadora debe considerar que la línea textil debe tener una planeación con base a las temporadas Primavera-Verano y Otoño Invierno, adicionalmente, se debe considerar el movimiento comercial que generan las festividades del día de la madre, día del padre, día del niño, día del maestro, Hot Sale, Buen Fin, regreso a clases, Navidad, entre otros, considerando que en este tipo de festividades pudieran surgir nuevas celebraciones en cada año.
- Coordinar con el área de almacén la recepción de mercancías, comunicándole con tres días de anticipación, vía correo electrónico la fecha y hora de llegada, así como nombre del proveedor que hará la entrega de la mercancía, anexando la orden de compra que contiene detalladamente los productos a recibirse, asegurando que los productos recibidos coincidan con lo solicitado y cuenten con la calidad requerida.
- Revisar la documentación de cada compra, lo que incluye, verificar cotizaciones (3 por cada compra), órdenes de compra, facturas recibidas (tipo de pago, para realizar el seguimiento de la expedición oportuna de los complementos de pago), comprobantes de pago, contratos (Se celebraran en compras mayores a \$100,000.00 (Cien mil pesos 00/100 M.N.)) y anexos.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas internas, así como de la normatividad aplicable en materia fiscal, contable y comercial, por parte de los proveedores y de la comercializadora.

- Mantener actualizado el registro de proveedores autorizados, incluyendo documentación legal (acta constitutiva, comprobantes de domicilio y contratos) y fiscal (Constancia de situación fiscal actualizada, Opinión de cumplimiento en sentido positivo cada 6 meses).
- Realizar el seguimiento a los pagos a proveedores, llevando el control y monitoreo puntual del estatus de pago de cada orden de compra, coordinadamente con el área contable y de tesorería, conforme a las condiciones pactadas, considerando que solo las compras mayores a \$100,000.00 (Cien mil pesos 00/100 M.N.) podrán realizar pago de anticipo del 50%, sólo cuando el proveedor expresamente lo solicite. Los pagos que no requieran de anticipo se realizarán a contra entrega, una vez que el encargado de almacén entregue en vale de entrada de mercancía al Área de sistemas, proporcionando copia del mismo al encargado de compras.
- El encargado de compras deberá documentar y archivar electrónicamente todas las etapas del proceso de compras (Diseños, solicitudes de cotizaciones, cotizaciones recibidas, ordenes de compras debidamente autorizadas por la dirección general, recepción por parte de los proveedores, vales de entrada de mercancía, facturas, comprobantes de pago y complementos de pago en su caso), para asegurar el respaldo y justificación de cada compra y facilitar futuras auditorías.
- Elaborar trimestralmente los reportes periódicos sobre el desempeño del área de compras, los cuales deberán incluir las estadísticas de costos, comparativos con el año inmediato anterior por rubro de productos (Textil, promocionales, jersey oficial, equipamiento y accesorios), los cuales deberán presentarse a la Gerencia General y Dirección General.
- Crear un plan de distribución de mercancías basado en las necesidades de las sucursales, de acuerdo a las requisiciones recibidas y niveles de stock mínimos.
- Proponer a la Dirección general mejoras continuas en los procesos de compras, una vez se haya identificado un área de oportunidad,

con base en la retroalimentación de las áreas involucradas y el análisis de resultados.

6. Criterios de autorización y control

- Autorización de las compras en función del importe: Compras de \$5,000.00 (Cinco mil pesos 00/100 M.N.) pueden ser autorizadas por la persona encargada del Área de Compras; compras desde \$5,001.00 (Cinco mil un pesos 00/100 M.N.) a \$20,000.00 (Veinte mil pesos 00/100 M.N.) requieren autorización mediante firma autógrafa de la Gerencia General y las compras mayores a \$20,001.00 (Veinte mil un pesos 00/100 M.N.) deben contar con autorización mediante firma autógrafa de visto bueno de la Gerencia General y firma autógrafa de la de la Dirección General.
- Control de anticipos y pagos: Los anticipos a proveedores solo se podrán otorgar cuando las compras sean superiores a \$100,000.00 (Cien mil pesos 00/100 M.N.) y no superen el 50 % del valor total de la compra y sean expresamente solicitados por el proveedor
- Los pagos deben realizarse a contra entrega validada de la mercancía por el personal encargado de almacén, quién deberá notificar al área de sistemas y compras, mediante vale de entrada de mercancía, para que el personal de compras solicite la factura correspondiente y la haga llegar a las áreas de contabilidad y tesorería mediante correo electrónico.

7. Mecanismos de supervisión del proceso de compras

- La Gerencia General deberá revisar aleatoriamente al menos tres expedientes de compras al mes, con la finalidad de verificar que las mismas cuenten con formato autorizado de orden de compra, cotizaciones, vale de entrada de mercancía, facturas, comprobantes de pago, todo con las autorizaciones correspondientes.

8. Actualización del manual del proceso de compras

El presente Manual del Proceso de Compras deberá ser actualizado de manera periódica cada seis meses, con el propósito de garantizar que las políticas, lineamientos y procedimientos descritos en él se mantengan vigentes, en función de las necesidades actuales de Tuzomanía, S.A. de C.V., así como con los cambios en la normatividad aplicable y en las condiciones del mercado.

2. El establecimiento de listas de verificación (checklists) como se muestra en las Tablas 1, 2, 3 y 4 para cada compra, que incluyan la validación del proveedor, revisión de condiciones pactadas, documentación requerida y aprobación por parte de las áreas facultadas. Las cuales se proponen a continuación:

Checklist de validación de proveedores			
No.	Verificación	Status	
		Sí	No
1	El proveedor se encuentra en el padrón institucional de proveedores autorizados.		
2	Se cuenta con documentación fiscal vigente: Constancia de situación fiscal actualizada y opinión de cumplimiento en sentido positivo.		
3	Se valida que el proveedor tiene capacidad técnica, operativa y logística para cubrir la orden de compra solicitada.		
4	El proveedor presenta antecedentes de incumplimientos contractuales o retrasos en la entrega de mercancías.		

Tabla 1. Propuesta de lista de verificación de las características que debe cumplir el proveedor.

Fuente: Elaboración propia (2025), con información contenida del proceso de compras de Tuzomanía.

Checklist para revisión de condiciones pactadas			
No.	Verificación	Status	
		Sí	No
1	Se cuenta con las 3 cotizaciones firmadas por parte de los proveedores.		
2	Las condiciones de pago están autorizadas por la Gerencia General y la Dirección General (anticipo y/o pago contra entrega).		
3	Los tiempos de entrega que se ofrecen, se ajustan a las necesidades de la empresa.		
4	Las especificaciones técnicas y de calidad se encuentran establecidas por escrito.		

Tabla 2. Propuesta de lista de verificación de las condiciones de compra-venta de mercancías de la comercializadora.

Fuente: Elaboración propia (2025), con información contenida del proceso de compras de Tuzomanía.

Checklist de documentación requerida			
No.	Verificación	Status	
		Sí	No
1	La orden de compra se encuentra debidamente autorizada por el personal correspondiente.		
2	Cotizaciones comparativas de al menos tres proveedores.		
3	Factura o CFDI emitida conforme a los requisitos fiscales.		
4	Comprobante de anticipo o pago, en caso de existir, proporcionado por el área contable.		

Tabla 3. Propuesta de lista de verificación de los documentos que deben integrar el expediente de compras.

Fuente: Elaboración propia (2025), con información contenida del proceso de compras de Tuzomanía.

Checklist de aprobación y autorizaciones			
No.	Verificación	Status	
		Sí	No
1	El área requiriente firmó la solicitud de mercancía.		
2	La Gerencia General o Dirección General autorizaron las compras de acuerdo al Manual de procedimientos del área de compras.		

Tabla 4. Propuesta de lista de verificación de las firmas del personas facultado para autorizar documentos relacionados con las compras.

Fuente: Elaboración propia (2025), con información contenida del proceso de compras de Tuzomanía.

3. Definición de roles de autorización de compra, asignando distintos niveles de autorización dependiendo del riesgo o impacto financiero. Para lo que se propone la Tabla 5, con base al personal existente dentro de la comercializadora:

Importe de la compra	Responsable	Observaciones
Hasta \$5,000.00	Encargado del Área de Compras	Puede autorizar, siempre y cuando compruebe con el área contable la disponibilidad presupuestal.
\$5,001.00 – \$20,000.00	Gerencia General	Se requiere revisión y autorización mediante firma autógrafa de la Gerencia General.
\$20,001.00 o más	Gerencia General y Dirección General	Se requiere revisión y otorgamiento de visto bueno de la Gerencia General y autorización de la Dirección General mediante firmas autógrafas.

Tabla 5. Propuesta de tabulador que muestra los niveles de puesto que deben autorizar las compras, de acuerdo a los importes de las compras.

Fuente: Elaboración propia (2025), con información contenida del proceso de compras de Tuzomanía.

4. Establecimiento de protocolo para la digitalización del proceso de requisición, cotización y órdenes de compra mediante correos electrónicos, hojas de cálculo compartidas y mecanismos de comunicación entre las áreas involucradas que permitan mayor trazabilidad y transparencia.

Por lo anterior, se propone el siguiente protocolo de digitalización del proceso de compras en Tuzomanía:

- En relación a la requisición de mercancías, las solicitudes de mercancías deberán generarse a través de formato electrónico estándar, el cual será enviado vía correo institucional al área de Compras, mismo que deberá ser impreso y firmado por el gerente de cada sucursal, posteriormente escaneado para su envío digital al área de compras, con copia a los correos del Gerente general y Dirección general. En el formato de requisición se debe incluir la descripción del producto, cantidad requerida, área solicitante, justificación y fecha solicitada para su entrega.
- Para las cotizaciones, el encargado del área de Compras deberá contactar a los proveedores autorizados mediante correo electrónico institucional, solicitando se remita en archivo tipo PDF que contenga cotización debidamente firmada por la persona facultada. Estas deberán concentrarse en una carpeta digital compartida en la que se puedan consultar precios, condiciones de pago, tiempos de entrega y características de la mercancía. La Gerencia General, Área de Almacén, Área de Sistemas y Dirección General podrán acceder a esta carpeta en cualquier momento para supervisar los datos que interesen a cada área.
- Para la emisión de órdenes de compra, estas deberán elaborarse en un formato electrónico estándar en archivo con extensión xls, que incluya encabezado con los datos de la comercializadora, número consecutivo interno de control, así como número consecutivo de orden de compra con clave de cada proveedor, datos del proveedor cómo denominación o

razón social, RFC, imagen del productos, descripción detallada de las características de los productos, cantidad de artículos solicitados, precios unitarios y totales, condiciones de pago, fecha de entrega y cláusula de penalización en caso de incumplimiento; la orden de compra deberá imprimirse para su autorización mediante firma autógrafa, posteriormente escanearse para remitirse al proveedor mediante correo electrónico institucional, en donde deberá marcarse copia al área de Almacén, Sistemas, Contabilidad y tesorería, Gerencia General y Dirección General.

- Como medida de control, las carpetas digitales compartidas deberán estar protegidas con accesos restringidos y niveles de permiso. También, se establecerá un respaldo automático mensual de la información.

La ejecución de este protocolo permitirá a la empresa contar con un proceso de compras ordenado, minimizando los riesgos de pérdida de información, posible duplicidad de compras, reforzando la comunicación entre las áreas participantes, facilitando la supervisión por parte de la Dirección General.

5. Registro actualizado de proveedores autorizados, incluyendo su documentación fiscal, referencias comerciales y condiciones pactadas, debidamente validados a través de las firmas correspondientes. A continuación se describe el contenido del formato propuesto:

Registro actualizado de proveedores autorizados

Este se realiza en archivo con extensión xls, en donde se lista la documentación fiscal vigente de cada proveedor con la que se cuenta, la cual se almacena en carpeta digital compartida, como constancia de situación fiscal actualizada, opinión de cumplimiento del SAT emitida en sentido positivo y caratula de estado de cuenta bancario, los cuales servirán para verificar que la relación comercial se mantiene dentro del marco legal y tributario, evitando riesgos financieros y legales para la comercializadora.

También se propone anexas 3 referencias comerciales, las cuales deben ser entregadas por los proveedores, mismas que deberán provenir de clientes previos o actuales que consten la seriedad y cumplimiento del proveedor en compromisos anteriores, en temas de calidad, tiempos de entrega y servicio postventa.

El formato también incluye una columna en la que se detallan las condiciones pactadas con cada proveedor, como plazos de pago, políticas de devolución, garantías sobre los productos y descuentos por cantidades. Lo cual permitirá contar con un respaldo documental que respalde la toma de decisiones al momento de elegir entre los proveedores con los que se cuenta.

Cada documento que se encuentre relacionado en el formato en mención deberá estar debidamente firmado; en cuanto a la actualización de los registros, estos deberán revisados cada 6 meses, con el fin de verificar que la información fiscal y administrativa se encuentre vigente, para que en caso de detectar inconsistencias, el proveedor las subsane a la brevedad, evitando entorpecer los tiempos de compra programados por Tuzomanía.

Con esta propuesta de control, Tuzomanía contara con un mecanismo que coadyuve a tener proveedores confiables y validados, reduciendo riesgos legales, financieros y de calidad en las adquisiciones.

6. Calendarización de revisiones mensuales aleatorias de algunas compras por parte de la Dirección general, para asegurar que el procedimiento se realizó correctamente.

A continuación, se muestra en la Tabla 6, la propuesta del calendario a ejecutar por parte de la Dirección General, el cual se sugiere con el propósito de asegurar la formalidad en la supervisión del proceso de compras, con este control se pretende evitar que las revisiones se realicen de manera poco estructurada, lo cual puede poner en riesgo la efectividad de las mismas, permitiendo tener una mejor programación de tiempos para la persona que las va a realizar.

Esta mejora puede ayudar a generar confianza en los socios y clientes, al sustentar mediante documentos, en este caso el calendario y los documentos que se generen de las revisiones, que se cuenta con prácticas de control interno estrictas y periódicas, lo que reduce riesgos financieros, operativos y legales.

Calendario de revisiones mensuales aleatorias				
Mes	Fecha de revisión	Responsable	Alcance de revisión	Tipo de OC a revisar
Enero	22 de enero 2026	Dirección General	2 compras aleatorias	Textil (Conjuntos deportivos caballero) y Promocional (Cristalería)
Febrero	9 de febrero 2026	Dirección General	2 compras aleatorias	Accesorios (Guantes de portero) y Textil (Playeras de entrenamiento)
Marzo	9 de marzo 2026	Dirección General	3 compras aleatorias	Promocional (Souvenir), Accesorios (Gorras) y Textil (Hoodie infantil)
Abril	17 de abril 2026	Dirección General	3 compras aleatorias	Accesorios (Banderines), Balones y Textil (Pantalones de caballero)
Mayo	9 de mayo 2025	Dirección General	2 compras aleatorias	Accesorios (Mochilas) y Textil (Conjuntos deportivos de dama)
Junio	8 de junio 2025	Dirección General	3 compras aleatorias	Equipamiento oficial, Accesorios (Maleta deportiva) y Textil (Playera de entrenamiento infantil)
Julio	7 de julio 2025	Dirección General	2 compras aleatorias	Linéa de cobijas, Jersey Oficial y Textil (Rompevientos caballero)
Agosto	8 de agosto 2025	Dirección General	2 compras aleatorias	Textil (Conjuntos deportivos caballero) y Promocional (Cristalería)
Septiembre	9 de septiembre 2025	Dirección General	2 compras aleatorias	Banderas y Textil (Chamarras infantiles)
Octubre	7 de octubre 2025	Dirección General	3 compras aleatorias	Peluches, Balones y Textil (Playeras tipo polo)
Noviembre	10 de noviembre 2025	Dirección General	3 compras aleatorias	Promocional (Souvenir), Accesorios (Bufandas) y Textil (Chamarras dama)
Diciembre	8 de diciembre 2025	Dirección General	3 compras aleatorias	Linéa de cobijas, Jersey Oficial y Textil (Rompevientos dama)

Tabla 6. Calendario en donde se sugieren las fechas en que deben realizarse revisiones aleatorias a las compras de la comercializadora.

Fuente: Elaboración propia (2025), con información contenida del proceso de compras de Tuzomanía.

El calendario se programó con fechas que no sean las mismas en cada mes, evitando que el personal encargado del área de compras pueda predecir las fechas de revisión y tenga en orden las compras documentadas permanentemente, no solo cuando sepa que está próxima la fecha de revisión, con el propósito de que las compras se realicen de acuerdo al Manual de procedimientos y cuenten con todo el respaldo y sustento documental que se señala en el mismo.

Con las acciones anteriores se pretende establecer un mayor control sobre las compras, sin necesidad de invertir en sistemas complejos, lo que resulta de gran utilidad para una empresa mediana como Tuzomanía.

Al tener controles más claros y visibles, se facilita la supervisión y se reducen los errores por omisión o falta de comunicación entre áreas, dando cumplimiento al objetivo de mejorar la eficiencia y confiabilidad del sistema de control del área de compras en la empresa, por lo que a continuación se muestran de manera específica las deficiencias detectadas, con la propuesta de mejora sugerida:

7. Así también se identificó que las políticas con las que cuentan en el tema de evaluación de proveedores requieren ser complementadas, ya que no abarcan cada uno de los aspectos del proceso de evaluación, lo que impide verificar de manera adecuada si estos tienen la capacidad técnica, operativa y logística para atender los requerimientos de volumen y tiempos de entrega que la empresa necesita, especialmente considerando que muchos productos están relacionados con temporadas deportivas o eventos específicos del Pachuca F.C.

Por lo anterior, se proponen algunas mejoras al proceso de evaluación y selección de proveedores con el propósito de hacerlo más claro, completo y útil para la toma de decisiones. Estas mejoras buscan que la empresa tenga más seguridad al elegir a quién comprarle, considerando aspectos como la calidad, la puntualidad y la capacidad técnica para cumplir con los pedidos en fechas críticas.

Por lo que se propone el siguiente proceso para la evaluación de proveedores:

1. Objetivo:

El presente procedimiento de evaluación de proveedores de la comercializadora Tuzomanía, tiene como finalidad establecer los pasos a seguir para la evaluación y selección de proveedores, cuidando que se cumplan los requerimientos mínimos de calidad, puntualidad en las entregas y el compromiso que Tuzomanía necesita, principalmente en aquellas temporadas de alta demanda vinculadas al Club de Fútbol Pachuca, así como a las fechas comerciales previamente conocidas, con la finalidad de garantizar el cumplimiento del principal objetivo de la empresa, que es el de maximizar las ventas.

2. Recepción y registro del proveedor

Los proveedores que pretendan trabajar con Tuzomanía deberán entregar un expediente con los siguientes documentos:

- Documentación fiscal vigente (Constancia de situación fiscal y Opinión de cumplimiento expedida por el SAT, en sentido positivo).
- Tres referencias comerciales, expedidas por clientes, con los cuales se haya trabajado al menos un año calendario.
- Catálogo de productos, con descripción técnica de cada producto y lista de costos actualizada.
- Condiciones de pago, tiempos de entrega y tipo de envío.

3. Evaluación de la capacidad técnica y operativa del proveedor

Esta evaluación se realizará considerando lo siguiente:

- Solicitar que el proveedor remita por escrito vía correo electrónico, al correo institucional del encargado de compras, debidamente firmado y escaneado, el volumen máximo de producción por tipo de producto, el tiempo previo de requisición para poder cumplir con tales cantidades y tiempo de entrega una vez que sea colocada la orden de compra.

4. Evaluación de la calidad del producto

Para poder revisar si la calidad de los productos es aceptable para la empresa, el encargado del área de compras debe solicitar lo siguiente al proveedor:

- Muestras físicas, ya sea en línea textil, promocionales, accesorios, balones, peluches, entre otros, tal y como serán entregados en la producción total, sin que se generen variaciones entre la muestra y la producción final.

El encargado de compras será el responsable de recibir las muestras y realizar la primer revisión junto con el personal del área de diseño en cuanto a: resistencia de telas, teñidos, impresiones, costuras, nitidez, tamaños, tallajes, texturas, colores y gramajes, también los comparará entre los diseños (line arts) (Line art (o arte lineal) es un tipo de dibujo que se hace solo con líneas, sin usar colores, sombras ni rellenos. Se usa para mostrar formas y detalles de manera simple y clara) solicitados y productos finales entregados. Cuando el encargado de compras y el personal de diseño hayan dado su visto bueno a tales productos, realizarán la aceptación de la muestra notificado al proveedor que su muestra fue aceptada, posteriormente presentarán la muestra a la Dirección General para su aprobación final.

El encargado de compras deberá registrar los proveedores y las muestras aceptadas de manera inmediata, así como aquellas que requirieron modificaciones, con el fin de tener un registro en donde se pueda visualizar que proveedor cumple inicialmente con lo solicitado.

5. Evaluación de incidencias

En encargado de compras registrará el número de devoluciones, prendas defectuosas, las prendas que tienen queja por parte de los clientes, entregas incompletas y retrasos en las fechas de entrega comprometidas. Otorgando al final de cada ejercicio fiscal una calificación con base a lo siguiente: Satisfactorio, aceptable y no aceptable.

6. Evaluación económica

El encargado de compras recibirá de los proveedores vía correo institucional, archivo PDF debidamente firmado, documento mediante el cual detallen las condiciones de pago que ellos requieran, como anticipos, plazos de créditos y descuentos por volumen.

El encargado de compras concentrará esta información y la presentará al Gerente General y a la Dirección General, con la finalidad de que ellos otorguen su firma de conformidad con las condiciones de pago propuestas por el proveedor, en caso de no estar de acuerdo, solicitarán al proveedor modificaciones en este sentido, una vez se hayan negociado se aceptarán y anexarán debidamente firmadas al expediente del proveedor.

7. Evaluación de la calidad en las órdenes de compra urgentes:

El encargado de compras deberá realizar registro de los defectos detectados y reportados por el personal de

almacén y encargados de tienda, preparar comparativo de los defectos detectados en este tipo de pedidos contra las órdenes de compra colocadas con anticipación de acuerdo a la programación anual. Los datos de este comparativo deberán mostrarse al Gerente General y a la Dirección, para determinar qué proveedores pueden realizar este tipo de órdenes y cuáles solo son efectivos en la elaboración de órdenes de compra programadas.

8. Evaluación integral de proveedores

La Gerencia General con base a los datos obtenidos de las evaluaciones antes descritas asignará una calificación a cada proveedor de acuerdo a la siguiente escala:

- En donde 1 es la calificación más baja y 5 es la calificación más alta.

En consenso, el área de Compras, la Gerencia General y la Dirección, con base a esta calificación evaluarán anualmente en el mes de noviembre los proveedores con los que se seguirá trabajando en el mes inmediato posterior, con la finalidad de que se tenga la certeza de que se está trabajando con proveedores serios y confiables que garanticen un buen servicio a Tuzomanía y por ende contribuyan al objetivo principal de la empresa, reduciendo riesgos y errores en el área de compras.

8. También se detectó que no se cuenta con un manual de planeación de compras por temporadas, lo que reduce la capacidad del área para anticiparse a picos de demanda, generar estrategias de adquisición, alineadas a los calendarios del equipo, optimización de recursos, así como no limitar la oportunidad de cumplir las metas de venta. La planeación, en la actualidad, se realiza con base en la experiencia del personal operativo, sin un sustento técnico ni lineamientos documentados.

Por lo anterior, se propone el siguiente Manual de Planeación de Compras por Temporadas de Tuzomanía, S.A. de C.V.

1. Introducción

El presente manual pretende proporcionar los lineamientos para la planeación de compras por temporadas en Tuzomanía, S.A. de C.V., con el objetivo de prepararse previo a las temporadas altas de demanda, optimizar los recursos y asegurar un stock suficiente de productos estratégicos en fechas clave previamente conocidas.

2. Alcance

Este manual es de aplicación obligatoria en todos los procesos de compra, para realizarse en función de temporadas específicas, incluyendo eventos deportivos del Club de Fútbol Pachuca y fechas comerciales relevantes. Involucra a las áreas de Compras, Almacén, Ventas, Gerencia General y Dirección General.

3. Objetivo

Este manual tiene como objetivo anticipar la demanda de mercancías en temporadas de venta alta, así como definir las estrategias de las compras con base a los eventos deportivos y comerciales, para garantizar la disponibilidad de productos clave.

4. Políticas

- Todas las órdenes de compra se colocarán con al menos dos meses de anticipación a la fecha en que sucede el evento o temporada de alta demanda.
- La estimación de las compras se realizará tomando como referencia las ventas históricas de los últimos dos años, considerando además las nuevas tendencias de mercado detectadas y nuevos productos.
- El encargado del área de compras deberá coordinarse con las áreas de Ventas, Mercadotecnia y Almacén para consensuar las proyecciones de demanda y definir las cantidades finales a adquirir.

5. Calendario

A continuación, en la Tabla 7 se propone un calendario de planeación de compras, con las temporadas y fechas de alta demanda detectadas con base a las ventas de los últimos dos años de Tuzomanía, considerando que si se llega a agregar una fecha no prevista en el mismo, se deberán tomar en cuenta las políticas antes señaladas para definir las compras.

Calendario de Planeación de Compras Tuzomanía			
Temporada / Evento	Mes del Evento	Mes para colocar orden de compra	Productos clave
Torneo Clausura (Liga MX)	Enero – Mayo	Noviembre del año anterior	Jerseys de juego, gorras, bufandas, sudaderas y equipamiento.
Torneo Apertura (Liga MX)	Julio – Diciembre	Mayo	Jerseys de juego, bufandas, accesorios y equipamiento.
Presentación de Jersey Alterno	Noviembre	Septiembre	Jerseys edición especial y accesorios relacionados.
Navidad y Año Nuevo	Noviembre – Diciembre	Septiembre	Ropa invierno para todos los géneros y regalos promocionales
Buen Fin	Noviembre	Agosto – Septiembre	Jerseys, gorras, accesorios de temporada
Regreso a clases	Julio – Agosto	Mayo	Mochilas, termos, gorras, libretas, lápices, lapiceros, stickers, entre otros.
Día de la Madre	Mayo	Marzo	Línea textil femenil, accesorios y jerseys.
Día del Padre	Junio	Abril	Jerseys, gorras, línea textil de caballero.
Otoño/Invierno	Septiembre – Febrero	Julio	Chamarras, bufandas, sudaderas, gorros, entre otros.
Primavera/Verano	Marzo – Agosto	Enero	Playeras, shorts, gorras, accesorios
Eventos especiales del Club	Según calendario del Pachuca	2 meses antes del evento	Productos conmemorativos

Tabla 7. Calendario en donde se sugieren las fechas relevantes que el área de compras debe considerar para su planificación.

Fuente: Elaboración propia (2025), con información contenida del proceso de compras de Tuzomanía.

La correcta aplicación del presente manual permitirá a la empresa prepararse adecuadamente para atender satisfactoriamente las temporadas y fechas de alta demanda.

Este manual deberá ser revisado y actualizado cada seis meses, con el propósito de incluir mejoras con base a la experiencia de su aplicación por el área de compras y la gerencia general, considerando los cambios en las

condiciones del mercado, para mantener un proceso de compras confiable.

A continuación, en la Tabla 8 se muestra un cuadro resumen comparativo de las propuestas de mejora al control interno en relación a los controles existentes, para su mejor entendimiento:

Cuadro resumen de controles en el área de compras de Tuzomanía		
Concepto	Controles existentes	Controles propuestos
Autorización de compras	Todas las compras se autorizan por la Dirección General	Políticas formales según importe y jerarquía.
Planeación de compras	Basada en experiencia del personal de compras	Manual de planeación de compras por temporadas y eventos.
Evaluación de proveedores	Criterios aplicados en base a la experiencia del personal de compras y la Dirección General.	Protocolo formal con checklist y registro actualizado.
Condiciones de pago	Acuerdos caso por caso.	Políticas claras de anticipos, pagos y devoluciones.
Documentación	Registros muy básicos, poco organizados.	Protocolo de digitalización y archivo electrónico de documentos.
Supervisión	Revisiones por la Dirección General poco estructuradas.	Revisiones mensuales calendarizadas por Dirección.
Imagen institucional	Lineamientos generales, comunicados solo una vez al proveedor.	Protocolos documentados para uso de marca y diseños, respaldados con documentación.
Calidad de productos	Validación visual básica por el área de compras y la dirección general solo en algunos casos.	Revisión con muestras físicas y registro de incidencias, debidamente documentado.

Tabla 8. Comparativo de controles existentes vs controles actualizados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2025), con información contenida del proceso de compras de Tuzomanía.

Con las propuestas para hacer más estrictas las actividades de control del área de compras se pretende generar mejoras significativas en el control interno de la comercializadora y se logran los siguientes beneficios:

a) Reducción de errores y fraudes

Minimizar la posibilidad de que se realicen compras indebidas, pagos duplicados o adquisiciones sin justificación, lo cual protege los recursos financieros de la empresa y fortalece la confianza de los socios y directivos.

b) Optimización del uso de los recursos

Obtener mejores precios, condiciones más favorables y entregas oportunas, aprovechando mejor el presupuesto disponible, evitando compras excesivas o innecesarias, mejorando el control del inventario, reduciendo pérdidas por obsolescencia o falta de rotación.

c) Fortalecimiento de las relaciones con proveedores

Con un sistema que incluye evaluación periódica, comunicación clara y cumplimiento de pagos en tiempo y forma, la empresa podrá establecer relaciones comerciales más sólidas y confiables.

d) Mayor orden en el proceso de compras

El establecimiento de protocolos y procedimientos claros permitirá un mayor control de cada etapa del proceso de compras, desde la solicitud hasta el pago, permitiendo la posibilidad de rastrear el origen de cualquier decisión o transacción, siendo algo muy útil, tanto para la gestión diaria como para auditorías internas, externas o revisiones fiscales.

e) Mejora en la toma de decisiones

Contar con información precisa, oportuna y centralizada permitirá al encargado de compras tomar decisiones más acertadas sobre qué productos comprar, cuándo hacerlo, en qué cantidades y a quién adquirirlos. Esto reduce la improvisación y permite ajustar las compras con base en análisis de ventas, inventario y tendencias del mercado, lo que favorece una gestión comercial más estratégica.

f) Cumplimiento normativo y transparencia

La adopción de controles internos alineados con las recomendaciones del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y el marco COSO, permitirá a Tuzomanía cumplir con sus obligaciones fiscales, contables y legales de manera más eficiente. Lo cual permitirá incluso abrir nuevas sucursales o establecer alianzas comerciales.

g) Contribución al crecimiento sostenible

En relación al Objetivo 8 de la Agenda 2030 de la ONU "Trabajo decente y crecimiento económico", la implementación de un sistema de control interno permitirá fortalecer la estructura organizacional de la empresa, profesionalizar su operación y crear un ambiente mejor ordenado, justo y positivo para los colaboradores. Esto no solo mejora el clima laboral, lo cual promueve un crecimiento más sólido y sostenible en el mediano y largo plazo. (Organización de las Naciones Unidas, 2025)

h) Mejor imagen institucional

Al contar con procesos establecidos, compras soportadas documentalmente y relaciones comerciales éticas, Tuzomanía proyectará una imagen profesional ante proveedores y clientes, así como a las entidades fiscalizadoras. Lo cual es importante, ya que se asocia directamente con la marca del Club de Fútbol Pachuca, que goza de reconocimiento nacional e internacional y cuya reputación debe ser respaldada por operaciones internas responsables.

Conclusiones y recomendaciones

La propuesta de mejora al Sistema de Control Interno en el área de compras de Tuzomanía, S.A. de C.V., a través del fortalecimiento de las actividades de control de acuerdo con el Marco COSO, con el fin de robustecer el proceso de adquisición de mercancías, pretende que una vez que se implementen tal y como se señala en el presente trabajo, se reduzcan los errores y riesgos operativos, así como la prevención de posibles fraudes por parte de los proveedores. do en el área de compras de Tuzomanía, S.A. de C.V.

Esta propuesta fue realizada con base a los resultados del análisis realizado a las actividades de control existentes en la comercializadora, el cual fue realizado con apego en lo establecido al Marco COSO, complementado con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y la Guía 6020 de las Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP, identificando debilidades relacionadas con la falta de procedimientos formalizados de las compras, criterios claros para la selección de proveedores, normativa para el establecimiento de roles de autorización de las compras, calendarización de las compras con base a criterios establecidos, calendarios y documentación de respaldo, así como mecanismos de supervisión formalizados.

La propuesta planteada, se integra por un Manual de procedimientos del área de compras, Listas de verificación de las compras, Roles de autorización de las

compras, Protocolo para la digitalización documental del proceso de compras, Registro actualizado de proveedores autorizados, Calendarización de revisiones mensuales al proceso de compras, Proceso de evaluación de proveedores y un Manual de planeación de compras por Temporada, estas mejoras a las actividades de control del área de compras, no solo proporcionan mayor confiabilidad al proceso, sino que también generan beneficios para la optimización de recursos, la mejora en la toma de decisiones y la relaciones comerciales más sólidas.

Estas mejoras propuestas no son únicamente teóricas, sino que han sido validadas en experiencias reales de empresas del sector comercial en América Latina.

Estudios han demostrado que las micro y pequeñas empresas que han logrado implementar sistemas de control interno diseñados a su medida han obtenido beneficios similares a los que se esperan para Tuzomanía. Uno de ellos es el caso de la empresa peruana Integra Retail S.A.C., dedicada al comercio minorista de artículos deportivos, en donde se evidenció que la falta de manuales y procesos documentados provocaba errores frecuentes en el control de inventario y afectaciones directas a la rentabilidad. Sin embargo, después de estructurar un sistema formal de control interno, con políticas y registros digitales, se logró mejorar la eficiencia operativa y reducir las pérdidas. (Clemente Cano, 2025)

Un caso similar al anterior sucedió en Ecuador, el cual trata de un estudio sobre PYMES del sector comercial de Guayaquil, el cual demostró que las empresas con controles internos basados en el método COSO presentaron mejor desempeño financiero y operativo, con una rentabilidad promedio superior al 16% en comparación con las que no aplicaban dichos controles (Mendieta, Romero, & Navarrete, 2025, págs. 1-19)

Los estudios antes referenciados, refuerzan la propuesta planteada para Tuzomanía, al mostrar que adoptar controles internos adecuados no solo fortalece la operación y la transparencia, sino que también puede convertirse en un factor clave para la sostenibilidad, competitividad y crecimiento de las empresas.

Además de lo señalado anteriormente, es importante mencionar que la falta de controles internos puede traer pérdidas mayores a lo que se ahorraría al no implementarlos. Un estudio realizado por LexisNexis Risk Solutions (2023) en empresas del sector comercio en México y América Latina revela que cada peso perdido por fraude representa un costo promedio de \$4.08 MXN, al considerar pérdidas operativas, recursos

internos, costos legales y esfuerzos de recuperación. (LexisNexis, 2024)

Este fenómeno, conocido como el “efecto multiplicador del fraude”, demuestra que un solo error contable o una compra no autorizada puede desencadenar pérdidas que superan muchas veces el monto inicial.

Aplicando un supuesto a Tuzomanía, con base a lo anteriormente señalado, si se produjera una compra duplicada de \$25,000.00 (Veinticinco mil pesos 00/100 M.N.), y esto ocurriera tres veces al año, la pérdida estimada podría llegar a \$306,000 (Trescientos seis mil pesos 00/100 M.N.), $(25\,000 \times 3 \times 4.08)$ (LexisNexis, 2024), aún sin incluir posibles sanciones fiscales, devoluciones o reclamos de clientes. Además, investigaciones en PYMEs revelan que la ausencia de estructuras formales de control provoca casos frecuentes de errores de inventario, pagos indebidos o fallas en facturación (Toaquiza Licta., Lema de la Cruz, & Urbina Poveda, 2022)

Este trabajo también aporta en la medida de lo posible, la alineación local con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en específico con el Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico, ya que el fortalecimiento de los procesos internos, con su formalización y haciéndolos más estrictos, se genera también un ambiente laboral más estructurado, justo y positivo para los colaboradores, lo cual favorece la eficiencia organizacional y el crecimiento sostenible.

También, estas mejoras a las actividades de control del área de compras, promueven prácticas responsables que fortalecen la reputación institucional de la empresa y el Grupo empresarial al que pertenece, generando confianza en los clientes y proveedores, lo cual tiene un impacto directo en el desarrollo económico local.

Es importante resaltar que el presente trabajo está enfocado a Tuzomanía en su totalidad, lo cual limita su generalización a otras empresas con contextos diferentes. Señalando también que, la implementación de las mejoras propuestas dependerá de la disposición de la Dirección General para destinar recursos financieros, humanos y tecnológicos, así como de la capacidad y adaptabilidad del personal para adoptar las prácticas sugeridas.

El presente trabajo se enfocó en el área de compras, sin abarcar de manera integral otras áreas de la empresa, como lo son las ventas, el área de marketing, contabilidad, tesorería, sistemas o recursos humanos, las cuales también impactan en la efectividad general del control interno.

No obstante, este trabajo puede servir como base sólida para demostrar que la aplicación de controles internos, adaptados al tamaño y naturaleza de la empresa, son una herramienta para impulsar la sostenibilidad, la competitividad y el crecimiento de la organización.

La experiencia obtenida de este estudio de caso puede servir como referencia para otras empresas similares del sector comercial, que enfrentan retos en la implementación de controles internos y la formalización de sus procesos, en la búsqueda de su crecimiento.

Por lo anterior se puede concluir que la propuesta de mejora a las actividades de control en el área de compras de Tuzomanía, representa un paso significativo hacia tener procesos más confiables, estructurados y eficientes, en alineación con el marco COSO, complementada con las NIA y la Guía 6020 del IMCP, ofreciendo controles más estrictos.

Referencias

- Ahmad Tazilah, M. D., & Binti Che Hussain, N. H. (17 de Julio de 2015). *The Importance of Internal Control in SMEs: Fraud Prevention & Detection*. ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/313160668_The_Importance_of_Internal_Control_in_SMEs_Fraud_Prevention_Detection
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024). *Código de Comercio*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2025). *Ley Federal de Protección al Consumidor*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx>.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024). *Ley General de Sociedades Mercantiles*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx>.
- Clemente Cano, T. (17 de Julio de 2025). *Caracterización del control interno de la gestión de inventario de las micro y pequeñas empresas del sector comercio del Perú: caso Integra Retail S.A.C. de Huarney, 2021*. Repositorio Institucional ULADECH: [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/23%20\(2022\)/383671212007/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/23%20(2022)/383671212007/)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL):

- <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible/objetivos-desarrollo-sostenible-ods>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). *Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe: chrome-extension://efaidnbmnnpbpcjpcglclefindmkaj/https://www.cepal.org/sites/default/files/statistics/files/2500108s_ods8_finalizing_web.pdf
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control — Integrated Framework: Executive Summary*. American Institute of Certified Public Accountants. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Marco Integrado de Control Interno: Marco Conceptual P.p. 2-6*. USA: COSO.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2025a). *Internal Control – Integrated Framework: Executive Summary*. AICPA. Obtenido de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): <https://www.coso.org/>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2025b). *Marco Integrado de Control Interno: Marco conceptual*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-spanish.pdf>
- Cubero Abril, T. (2019). *Manual de Auditoría de gestión, Enfoque empresarial y de riesgos*. Cuenca, provincia de Azuay, Ecuador: Universidad del Azuay.
- Escobar Zurita, H. W., Surichaqui Carhuallanqui, L. M., & Calvanapón Alva, F. A. (2022). Control Interno en la Rentabilidad de una Empresa de Servicios Generales - Perú. *Revista Científica Visión del Futuro*, 160-181.
- Federación Mexicana de Fútbol Asociación. (22 de Julio de 2025). *Federación Mexicana de Fútbol Asociación*. Federación Mexicana de Fútbol Asociación: <https://fmf.mx/docs/reglamentos/Reglamento-General-de-la-FMF.pdf>
- Galindo Salazar, M. (2020). Evaluación del Sistema de Control Interno del Área de Compras y Tesorería de la Empresa SALEM Distribución S.A.S. de la Ciudad de Ibagué. Universidad Cooperativa de Colombia, 26-27.
- González, A. (2017). *Auditoría interna: Enfoque práctico del control interno y la auditoría*. Ciudad de México: Trillas.
- Hamed, R. (2025). The Role of Internal Control Systems in Ensuring Financial. *MDPI*, 15-16. Obtenido de MDPI.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- INEGI. (2018a). *Clasificación nacional de actividades económicas*. Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN): <http://lms.uaeh.edu.mx/accesogeneral/index.php>
- INEGI. (2018b). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) México 2018*. INEGI: <https://www.inegi.org.mx/app/scian/>
- INEGI, (2024). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) Interactivo*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/denue/denue2024_11.pdf
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2025a). *Guía para la implementación del sistema de control interno en las entidades públicas y privadas*. Ciudad de México: IMCP. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2025b). *Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas*. Comisión de Normas de Auditoría y Aseguramiento del IMCP: <https://www.imcp.org.mx/publicaciones/tecnicas/>
- United States Congress. (2002). *Sarbanes–Oxley Act of 2002*, Pub. L. No. 107-204, § 404.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2023). *Normas Internacionales de Auditoría aplicables en México*. Ciudad de México: IMCP.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). (2020). *Código de Ética Profesional*. Ciudad de México: IMCP.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2015). *Normas y procedimientos de auditoría 17a. Edición*. Ciudad de México: Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2001). *Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en México*. Ciudad de México: IMCP.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2018). *CIAN México 2018: Sistema de*

- Clasificación Industrial de América del Norte*. Ciudad de México, México: INEGI.
- International Federation of Accountants (IFAC). (03 de Mayo de 2025). *Normas Internacionales de Auditoría (NIA)*. International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB): <https://www.ifac.org/publications-resources/2020-handbook-international-quality-control-auditing-review-other-assurance-and-related-services-pronouncements>
- Kirkpatrick, D., & DeBueva, K. (1995). *Auditing: a systematic approach*, p. 12. New York: HarperCollins.
- LexisNexis. (20 de Junio de 2024). *Cada peso perdido por fraude en México cuesta a las empresas \$4.08 según el estudio "El costo real del fraude" de LexisNexis*. LexisNexis Risk Solutions: <https://risk.lexisnexis.com/global/en/about-us/press-room/press-release/20240620-true-cost-of-fraud-mexico>
- Margonari, R., Marines Limón, J., Gándara, H., López, H., González, G., & López, R. (2001). *Memoria Congreso Internacional Pachuca 100 Años*. Pachuca de Soto, Hidalgo: Centro Universitario del Fútbol y Ciencias del Deporte.
- Marines Limón, G. (2009/2010). *Carpeta de Prensa Club de Fútbol Pachuca (02)*. Pachuca de Soto, Hidalgo: Promotora del Club Pachuca.
- Marshall B., R., & J. Steinbart, P. (2018). *Accounting Information Systems*. Nueva York: Pearson.
- Mendieta, E., Romero, M., & Navarrete, O. (17 de Julio de 2025). *Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO en las pymes del sector comercial de Guayaquil, Ecuador*. Revista Javeriana: [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/23%20\(2022\)/383671212007/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CC/23%20(2022)/383671212007/)
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2025). *Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico. En Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. D. (2019). *Economía: con aplicaciones a Latinoamérica (19ª ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Servicio de Administración Tributaria. (07 de Julio de 2025). *¿Qué es el SAT?* Servicio de Administración Tributaria: <https://www.gob.mx/sat>
- Toaquiza Licta, J. M., Lema De la Cruz, L. M., & Urbina Poveda, M. A. (2022). *Gestión de control interno para PYMES desde el gobierno corporativo e incidencia en resultados financieros, sector industrial*. Ciencia Digital: <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/2107>
- Toaquiza Licta, J. M., Lema de la Cruz, L. M., & Urbina Poveda, M. A. (2022). *Internal control management for SMEs from the perspective of corporate governance and impact on financial results, industrial sector*. Ciencia Digital: <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/2107>
- Tributario, S. d. (2025). *Servicio de Administración Tributario*. Inscripción y avisos al RFC: <https://www.sat.gob.mx/portal/public/tramites/inscripcion-y-aviso-al-rfc>
- Velázquez Núñez, J. J., Campos López, S. E., Pelayo Cortés, M. M., & Núñez Guzmán, J. A. (2021). *El control interno contable en las Mipymes de las Regiones Costa Sur y Sierra de Amula en el Estado de Jalisco, México*. Revista Visión Contable: <https://publicaciones.unaula.edu.co/index.php/VisionContable/issue/view/130/54>
- Ximena. (2023). *Historia del Fútbol en Pachuca*. Museo Virtual Pachuca: <https://www.muvipa.com.mx/articulos/historia-del-futbol-en-pachuca/>