



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA**

TRABAJO PRÁCTICO

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
DE INVENTARIOS DE UNA PYME**

PRESENTA

Mitzy Madelein Reyes Hernández

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN IMPUESTOS

TUTOR

Dr. Luis Lenin Herrera Díaz de León

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORIAL

Dr. Octavio Hernández Castorena

Dra. María José Fernández Pavés

Aguascalientes, Ags., 02 de octubre de 2025

CARTA DE VOTO APROBATORIO

M. F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

P R E S E N T E

Por medio del presente como **DIRECTOR** designado de la estudiante **MITZY MADELEIN REYES HERNANDEZ** con ID 278113 quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS DE UNA PYME**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en la fracción IX del Artículo 43 del Reglamento General de Posgrados, doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 25 de septiembre de 2025.



DR. LUIS LENIN HERRERA DIAZ DE LEON
Director del trabajo práctico

c.c.p.- Interesado

c.c.p.- Coordinación del Programa de Posgrado

CARTA DE VOTO APROBATORIO

M. F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

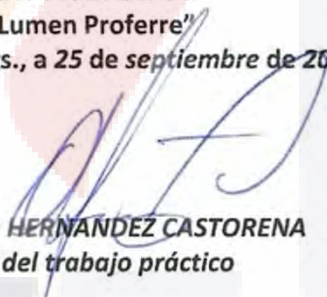
Por medio del presente como **ASESOR** designado de la estudiante **MITZY MADELEIN REYES HERNANDEZ** con ID 278113 quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS DE UNA PYME**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en la fracción IX del Artículo 43 del Reglamento General de Posgrados, doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 25 de septiembre de 2025.


DR. OCTAVIO HERNÁNDEZ CASTORENA
Asesor del trabajo práctico

c.c.p.- Interesado

c.c.p.- Coordinación del Programa de Posgrado

CARTA DE VOTO APROBATORIO

M. F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como **ASESORA** designada de la estudiante **MITZY MADELEIN REYES HERNANDEZ** con ID 278113 quien realizó *el trabajo práctico* titulado: **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS DE UNA PYME**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en la fracción IX del Artículo 43 del Reglamento General de Posgrados, doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que *ella* pueda continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 25 de septiembre de 2025.

DRA. MARÍA JOSÉ FERNÁNDEZ PAVÉS
Asesora del trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Coordinación del Programa de Posgrado

Firma (1): MARÍA JOSÉ FERNÁNDEZ PAVÉS
En calidad de: Personal Docente e Investigador UGR

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.

Revisado por: Control Escolar/Depto. Gestión Integral.

Aprobado por: Control Escolar/Depto. Apoyo al Posgrado.



Este documento firmado digitalmente puede verificarse en <https://sede.ugr.es/verifirma/>

Código seguro de verificación (CSV): **D94AA4B2CF2DB3F25F908F22BA30CD17**

Código: DO-SEE-FO-07

Actualización: 02

Emisión: 13/08/25

25/09/2025 - 20:01

Pág. 1 de 1

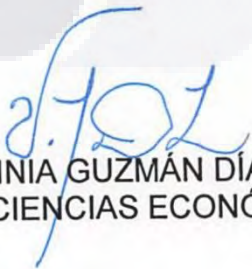
M. EN C.E.A. IMELDA JIMÉNEZ GARCÍA
DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR
SECRETARÍA GENERAL
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el trabajo de grado titulado **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS DE UNA PYME** del estudiante **MITZY MADELEIN REYES HERNANDEZ** con ID **278113** egresado de la **Maestría en Impuestos**, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con sus votos aprobatorios correspondientes.

Para efecto de los tramites que al interesado convenga se extiende la presente, reiterándole las consideraciones que el caso amerite.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"SE LUMEN PROFERRE"
Aguascalientes, Ags., a 1 de octubre de 2025.


M. F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Fecha de dictaminación (dd/mm/aaaa): 01/10/2025

NOMBRE: Mitzy Madelein Reyes Hernández ID 278113

PROGRAMA: Maestría en Impuestos LGAC (del Estudio sobre la situación contable, financiera y auditoría posgrado): en las organizaciones

MODALIDAD DEL Tesis () *Tesis por artículos científicos () **Tesis por Patente () Trabajo Práctico (X)
PROYECTO DE GRADO: Tradicional

TÍTULO: Propuesta de un sistema de control interno de inventarios de una pyme

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): Ayudar a que pymes en México tengan una referencia de cómo manejar las entradas y salidas de inventario para tener un mejor control que contribuirá a dar un cumplimiento de sus obligaciones fiscales en materia de inventarios y a lograr sus objetivos al evitar disponer de inventarios con

INDICAR SEGÚN CORRESPONDA: SI, NO, NA (No Aplica)

Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:	
SI	El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI	La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI	Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI	Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI	Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI	El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI	Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI	Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI	Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
El egresado cumple con lo siguiente:	
SI	Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Posgrados
SI	Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc.)
SI	Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial
SI	Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario (En caso de que corresponda)
SI	Coincide con el título y objetivo registrado
SI	Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI	Tiene el CVU de la SECIHTI actualizado
N.A.	Tiene el o los artículos aceptados o publicados y cumple con los requisitos institucionales (en caso de que proceda)
*En caso de Tesis por artículos científicos publicados (completar solo si la tesis fue por artículos)	
N.A.	Aceptación o Publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto según el nivel del programa
N.A.	El (la) estudiante es el primer autor(a)
N.A.	El (la) autor(a) de correspondencia es el Director (a) del Núcleo Académico
N.A.	En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.	Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
**En caso de Tesis por Patente	
N.A.	Cuenta con la evidencia de solicitud de patente en el Departamento de Investigación (anexarla al presente formato)

Con base en estos criterios, se autoriza continuar con los trámites de titulación y programación del examen de grado:

SI x
No

FIRMAS

Elaboró:

*NOMBRE Y FIRMA DEL(LA) CONSEJERO(A) SEGÚN LA LGAC DE ADSCRIPCION:

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NA de la LGAC correspondiente distinto al director o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano.

NOMBRE Y FIRMA DEL COORDINADOR DE POSGRADO:

DRA. MARÍA DEL CARMEN BAUTISTA SÁNCHEZ

Revisó:

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO:

DR. MIGUEL ÁNGEL OROPEZA TAGLE

Autorizó:

NOMBRE Y FIRMA DEL DECANO:

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado

En cumplimiento con el Art. 24 fracción V del Reglamento General de Posgrado, que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: Proponer criterios y mecanismos de selección, permanencia, egreso y titulación de estudiantes para asegurar la eficiencia terminal y la titulación y el Art. 28 fracción IX, atender, asesorar y dar el seguimiento del estudiantado desde su ingreso hasta su titulación.

Agradecimientos

Agradezco al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías por el apoyo económico que se me otorgó durante el posgrado, de igual manera a la Universidad Autónoma de Aguascalientes por brindarme esta oportunidad de crecimiento en mi formación personal y profesional.

Expreso mi sincero agradecimiento al Dr. Luis Lenin, por su orientación, paciencia y apoyo constante durante la realización de este trabajo y de las demás participaciones en las que requerí de su guía, de igual manera agradezco al Dr. Octavio Hernández por su disposición de ayudarme a encontrar la mejor forma de realizar la investigación y por sus valiosas contribuciones para lograr alcanzar los objetivos planteados, también agradezco profundamente a la Dra. María José por recibirme en su universidad de la mejor manera, por su asesoría en un nuevo campo de estudio para mí y por sus aportes que siempre enriquecieron de forma significativa mi investigación, a todos muchas gracias por su tiempo y generosidad.

Agradezco a mi familia por el apoyo y comprensión que siempre me han dado y por estar presentes en los momentos más importantes, esta meta es también de ustedes. Agradezco especialmente a mi padre por confiar en mí y motivarme a iniciar este camino, por inspirarme a crecer y por siempre motivarme a creer en mi misma.

Por último, a mis amigas, que su compañía durante este proceso ha sido invaluable, gracias por haber hecho esta etapa memorable.

Índice General

Introducción	7
1. Planteamiento del problema	11
1.1 Antecedentes	11
1.2 Diagnóstico	12
1.3 Justificación	14
1.4 Sector afectado por la problemática	17
1.4.1 Situación internacional	20
1.4.2 Situación en México	22
2. Objetivos de la intervención	25
2.1 Objetivo general	25
2.2 Objetivos específicos	25
3. Fundamentación teórica	25
3.1 Definición de control interno	27
3.2 Componentes y principios del control interno	30
3.2.1 Entorno de control	30
3.2.2 Evaluación de riesgos	31
3.2.3 Actividades de control	32
3.2.4 Información y comunicación	32
3.2.5 Actividades de supervisión	33
3.3 Flujo del control interno	34
3.4 Métodos de valuación	34
3.5 Marco normativo	36
3.5.1 Obligaciones	36
3.5.2 Valuación de inventarios	41
3.5.3 Costo de lo vendido	42
3.6 Marco normativo en España	45
3.6.1 Obligaciones	45
3.6.2 Criterios de valuación	46
3.6.3 Impuesto sobre Sociedades	48
3.7 Comparación de la influencia del manejo fiscal de las existencias en inventarios en el resultado del ejercicio de las pymes entre México y España	50

4. Diseño de la intervención	54
5. Resultado de la intervención	54
5.1 Diagnostico del nivel de control en ciclos transaccionales	54
5.2 Integración del sistema de control interno	59
5.2.1 Compromiso con el entorno de control	59
5.2.2 Evaluación de riesgos	60
5.2.3 Actividades de control	65
5.2.4 Información y comunicación	69
5.2.5 Actividades de supervisión	70
6. Evaluación de la intervención	71
Conclusión	74
Abreviaturas	75
Bibliografía	76
Anexos	81
Anexo 5.1 Estados financieros	81
Anexo 5.2 Código de conducta y ética empresarial MRH S.A. DE C.V.	84
Anexo 5.3 Carta de la dirección	89
Anexo 5.4 Solicitud de crédito	90
Anexo 5.5 Política de ventas de MRH S.A. DE C.V.	91

Índice de Tablas

Tabla 1 ACUERDO de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas 18

Tabla 2 ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas
empresas 19

Tabla 3 Definición de control interno 27

Tabla 4 Enfoques del control interno 28

Tabla 5 Transacciones del ciclo de ingresos 55

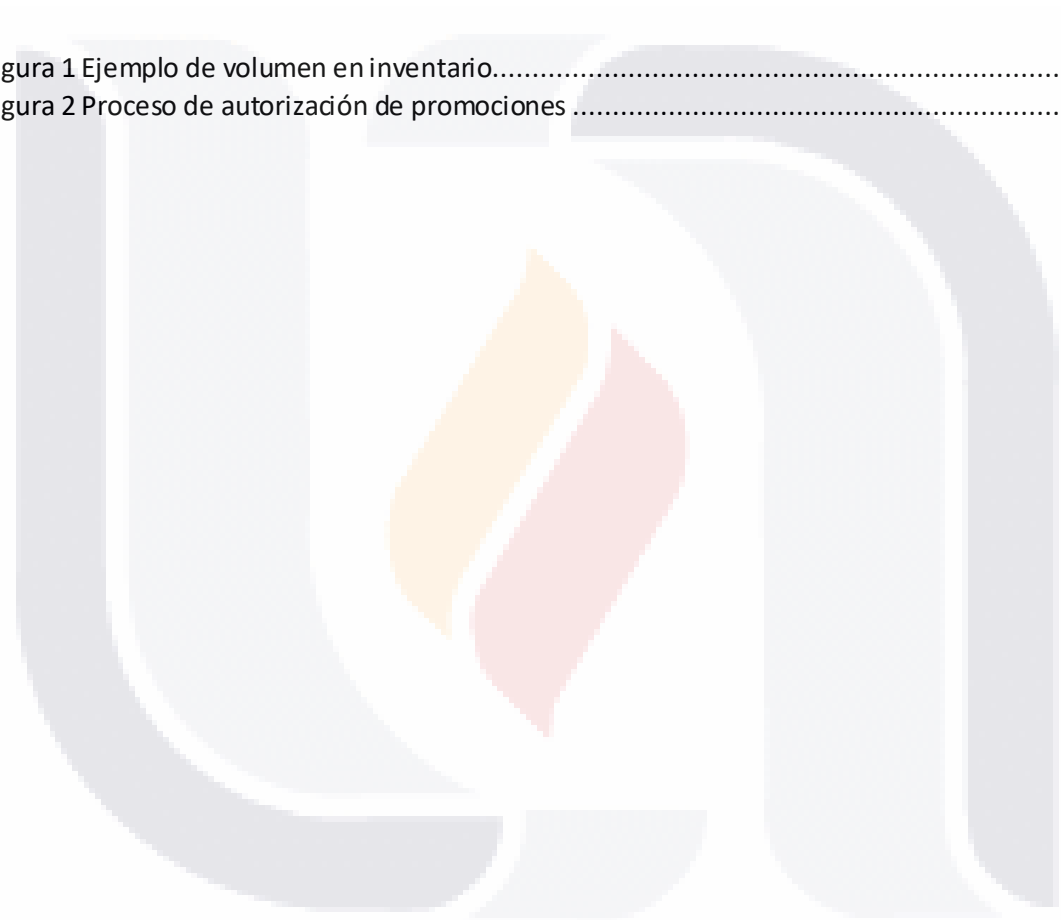
Tabla 6 Transacciones del ciclo de compras 56

Tabla 7 Transacciones del ciclo de producción e inventarios 57



Índice de Gráficas y Figuras

Gráfica 1 Porcentaje de mipymes por país en Latinoamérica	20
Gráfica 2 Empresas en la Unión Europea	21
Gráfica 3 Empresas según sector en España	22
Gráfica 4 Número de establecimientos en México por año.....	23
Gráfica 5 Establecimientos por sector	24
Gráfica 6 Número de establecimientos en México por tamaño.....	24
Figura 1 Ejemplo de volumen en inventario.....	68
Figura 2 Proceso de autorización de promociones	92



Resumen

El conjunto de acciones que una institución adopta para facilitar el alcance de sus objetivos organizacionales se denomina control interno. Este trabajo hace una propuesta de integración de control interno en el manejo del inventario de una pyme en el Estado de Aguascalientes, la cual presenta deficiencias en la calidad de la información financiera que reporta sobre este activo, a causa de la ausencia de procedimientos y políticas que guíen sus actividades hacia una cultura de cumplimiento. La propuesta se hace con base en el marco COSO, adaptando los principios del mismo a las características y tamaño de la empresa.

Palabras clave: Control interno, inventario, Marco COSO.

Abstract

The actions that an institution adopts in its operations to facilitate the achievement of its organizational objectives are part of an Internal control system. This paper proposes the integration of internal control into the inventory management of an SME in Aguascalientes, México. This company reports insufficient financial information about its inventory due to the lack of policies and other procedures that guide its activities toward a culture of compliance. The proposal was made using the COSO framework, adapting its principles to the company's characteristics and size.

Key words: Internal control, inventories, COSO framework

Introducción

En años recientes el papel del control interno ha ganado importancia en la administración de las instituciones del sector público y privado, debido a la dificultad de supervisar todas las actividades de forma individual por el aumento y automatización de las operaciones diarias, el hecho de que muchas de estas ahora se hacen de forma digital y por la existencia de medios de comunicación que, así como agilizan el intercambio de información, también pueden ser un problema por la gran cantidad de datos que llegan a los sistemas de pequeñas y medianas empresas (pymes). Toda esta carga de información puede ser muy difícil decidir qué es útil, a qué actividad debe darse prioridad o a quien corresponde la toma de decisiones.

Lo anterior suele representar un problema porque este tipo de entidades no siempre cuentan con las medidas necesarias para controlar sus operaciones, ya sea por no tener el suficiente personal para realizar tareas de revisión y supervisión, por contar con poco presupuesto para adquirir programas que automaticen algunas de sus actividades o para actualizar sus sistemas cuando estos se vuelven obsoletos, por desconocimiento de estrategias que le permitan a la dirección asegurar el cumplimiento de buenas prácticas en sus procedimientos o por no saber con claridad qué obligaciones de cumplimiento tienen por su tipo de actividad.

Por tal motivo es importante adoptar un sistema de control que sea adecuado al tamaño y estructura de esta clase de empresas y, una vez establecido, se debe procurar una constante revisión a dicho sistema; hacerlo resulta beneficioso para las empresas porque, el establecer nuevas medidas de seguridad, ayuda al personal a clasificar cuál información puede verse afectada por errores u omisiones que, aunque estos puedan ser simples, podrían tener consecuencias importantes al verificar los reportes que se generen de la misma. Además, este tipo de sistemas aportan seguridad adicional a las organizaciones, ya que incluyen controles de prevención de riesgos que permiten identificar inconsistencias en la información a través de un proceso que asegure su calidad.

De esta forma también se pueden identificar mejor las responsabilidades relacionadas a la prevención de riesgos que corresponden a cada individuo según el puesto que el mismo ocupe dentro de la pyme, pues la participación en conjunto al aplicar las medidas establecidas refuerza el propio sistema y contribuye a un mejor ambiente de trabajo. Sobre la importancia de involucrar a todo el personal Setyaningsih et al. (2021) afirman en un estudio que aborda la influencia de los sistemas de información contable, el control interno y la cultura organizacional en la calidad de la información financiera, que esta última afecta el desempeño de las entidades porque a través del control interno se supervisa el alcance de los objetivos, también señalan que para aumentar la responsabilidad entre los involucrados se deben presentar informes de las actividades realizadas. Por lo que el control interno no debe enfocarse sólo en los puestos de supervisión, sino que debe abarcar todos los departamentos de las empresas.

Teniendo esto en cuenta, la ausencia de elementos como el ambiente de control y el control de actividades, que están relacionados con el comportamiento del personal y la supervisión de actividades, no sólo repercuten en la productividad de los empleados, sino también en el alcance de objetivos operacionales de las empresas, lo que refuerza la idea de que el control interno no puede usarse como un medio para el alcance de los objetivos, sino sólo como una serie de pautas a seguir a fin de aumentar las posibilidades de lograrlos, pues según COSO (2023) el control interno contribuye al alcance de estas metas porque tiene objetivos operacionales, de presentación y de observancia que se logran a través de los cinco componentes que lo integran y que más adelante se presentan.

Algunas investigaciones como la de Calderón et al. (2022) realizada en Perú y Ortega et al. (2023) en Ecuador y que más adelante se comentan, respaldan lo anterior porque han tomado como base dichos componentes para desarrollar sistemas de control que cumplan con los elementos necesarios para asegurar un registro certero en los movimientos de los inventarios, son varios los casos en los que el sistema se adoptó de manera exitosa y se logró el objetivo de mejorar el manejo y contabilización de las mercancías, con lo que en consecuencia se consigue brindar seguridad sobre la veracidad de la información que los

encargados de presentar los informes de las mercancías entregan a sus supervisores. Así queda en evidencia que el aplicar en conjunto los componentes del Marco COSO puede mejorar significativamente la calidad de los reportes financieros y aumentar las oportunidades de cumplir los objetivos de una entidad, puesto que como ya se mencionó, este tipo de sistemas involucran a todo el personal y alinean los esfuerzos de todas las partes hacia el cumplimiento de sus políticas, evitando así la omisión de controles.

Aunque es importante no olvidar que un sistema de control no garantiza que se alcancen estos objetivos, sí sirve como una herramienta que si se aplica correctamente y se actualiza cuando más riesgos se identifiquen o se adapta a los cambios de la entidad, puede facilitar el camino para alcanzar dichos objetivos. Para que un sistema de control se desarrolle de manera adecuada, según COSO (2023) primero deben plantearse los objetivos y constantemente revisar si son viables, luego se deben considerar los riesgos que se enfrentan para cumplir dichos objetivos y emplear procesos para reducirlos, lo que facilita la entrega de información íntegra, confiable y que sea de utilidad para las partes interesadas, quienes la usarán como referencia durante la toma de decisiones importantes. Por lo anterior se podría afirmar que, una vez aplicado el sistema de control, la información que se genere a partir de los datos financieros reportados es una base confiable sobre la cual los usuarios de ésta pueden tomar decisiones con mayor seguridad.

Todo lo anterior puede adoptarse de forma general en una organización o comenzar por adaptarlo a un área específica, este caso se enfoca en el manejo de inventarios de mercancías; atender esta área es esencial para reducir varios riesgos, como lo puede ser el adquirir demasiadas mercancías para la demanda del mercado, que la demanda de mercancías sea mayor a la capacidad de venta o que se incumpla alguna de las obligaciones a las que las personas morales con actividades comerciales en México se ven obligadas respecto al manejo contable y fiscal de sus inventarios.

En los siguientes capítulos, a modo de caso práctico, se presentará la situación actual de una PYME ubicada en el Estado de Aguascalientes que realiza operaciones comerciales, misma que no cuenta con los controles necesarios para trabajar de manera adecuada, entre

algunas de las principales dificultades que presenta para el logro de una operación eficiente, están las relacionadas con la distribución de personal para la realización de sus actividades operativas y con el cumplimiento oportuno de entregas a sus clientes a causa de la logística. Sin embargo, debido a que el área que más problemas ha presentado desde su inicio es el inventario este se toma como el principal enfoque del presente trabajo. Aunque la empresa también realiza obras de construcción y otros proyectos, la propuesta del sistema de control sólo se enfoca en el inventario de mercancías, ya que no se compran materiales ni suministros de reserva para uso en este tipo de servicios.

Entre las problemáticas más frecuentes detectadas en esta área están las inconsistencias tanto en la entrada como en la salida de mercancías, la falta de claridad sobre la ubicación de las mismas en el almacén y la falta de identificación del costo de la mercancía, aunque se tiene definido un método de valuación y el control de inventarios se lleva conforme al sistema de inventarios perpetuos, los registros de los movimientos de ventas y adquisiciones casi siempre se hacen de forma tardía, lo que impide conocer el valor real del inventario en cualquier momento, además de que no se tienen procedimientos específicos para la aplicación de descuentos o promociones sobre las ventas, lo que repercute en la fijación de precios y en la dificultad de alcanzar la utilidad mensual que se ha estimado obtener.

A fin de detectar cuáles son las actividades u omisiones que entorpecen el proceso interno se realiza un análisis al flujo de trabajo entre los departamentos que conforman la empresa y que participan activamente en el proceso de compra, venta y resguardo de mercancías inventariadas. Se analizan los documentos relacionados a los movimientos de inventario, las actividades del personal de cada departamento y los procedimientos que siguen para la realización de sus tareas. Una vez detectadas las deficiencias en cada ciclo transaccional, se enlistan los riesgos que se corren al no contar con controles sobre estas actividades y estos se toman como base para el planteamiento de recomendaciones encaminadas a mejorar tanto el control sobre las actividades cotidianas del área como el acatamiento de las políticas aplicables a su tipo de operaciones.

1. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

El control interno puede definir la forma de trabajar y de emplear los recursos de los que dispone una empresa, en especial si maneja inventarios de mercancía, ya que un adecuado sistema de control permite que la Dirección conozca sus activos y pueda organizarse para aprovecharlos, que identifique de forma sencilla si hay errores en su conteo o si debe enfocarse en cierto producto. Mientras que al no contar con un sistema de control se corre el riesgo de no detectar errores en la información que provoquen que se gasten recursos en materiales que ya existen en el inventario en lugar de en aquellos que se han agotado o que no se identifique si hay faltantes. Por lo anterior, este proyecto se enfoca en realizar una propuesta de control de inventarios que permita a una pyme, que tributa bajo el régimen general de personas morales, generar información verídica sobre el estado de su inventario.

La empresa sobre la cual se realiza el caso práctico está ubicada en la ciudad de Aguascalientes, México. Se creó en octubre de 2017 y sigue en funcionamiento, en un inicio la única actividad que realizaba era de construcción de obras de urbanización y de reparación de maquinaria o equipo industrial, unos meses más tarde comienzan con la venta de materiales para la construcción, aunque sólo bajo pedido de clientes, es decir, no se cuenta con almacenes de material disponible para su venta de forma inmediata. Inicialmente estuvo compuesta por tres accionistas, quienes estuvieron encargados de la gerencia y operación de la pyme de manera conjunta. A lo largo de este trabajo, a la empresa se le denominará con las siglas MRH, para mantener el anonimato de la misma.

En 2020 uno de los accionistas decidió retirarse de la empresa y en el mismo año, debido a la importante disminución en el nivel de ingresos, surgió la necesidad de delegar las actividades administrativas que el resto de los socios realizaba para que ellos pudieran trabajar en proyectos independientes sin verse obligados a cerrar la empresa, debido a esto tomaron la decisión de contratar personal extra para encargarse de estas tareas y de la

administración en general, por lo que desde entonces MRH se integra por un departamento encargado de las finanzas y contabilidad, un departamento de compras, de mantenimiento, un encargado de tienda y el equipo de ventas, mismos que actualmente están integrados por dos o más personas en cada área.

En febrero de 2023 se firmó un acuerdo de distribución limitada en el Estado de Aguascalientes y Zacatecas con una empresa nacional centrada en la comercialización de varias marcas de equipos de automatización, hidráulica y neumática nacionales y extranjeras. A la fecha MRH busca incrementar la venta de productos similares mediante convenio con proveedores internacionales para introducir productos nuevos al mercado y contar con mayores ventajas competitivas ante empresas del mismo giro.

1.2 Diagnóstico

El principal problema que este trabajo busca atender, es la falta de controles internos que permitan detectar oportunamente riesgos en el manejo de inventarios, ya que MRH no cuenta con procedimientos fijos que faciliten el registro y seguimiento de sus operaciones. Por lo tanto, es necesario proponer un sistema de control interno que formalice el manejo de inventarios y que permita a la empresa mejorar la eficiencia de sus operaciones, así como generar información libre de errores. También se estudian cuáles son los riesgos que se pueden prevenir con los controles establecidos y si los mismos son capaces de detectar inconsistencias en los informes de la empresa a fin de evitar errores contables y a su vez prevenir fraudes.

El problema que lo anterior representa para los interesados en estos informes es que al tomar decisiones teniendo como base información de estados financieros poco confiables, no se puede tener seguridad en que las decisiones y medidas implementadas para el futuro de la organización realmente lleguen a tener los resultados esperados, ya que se estaría trabajando sobre cifras inexactas a la realidad de la misma, poniendo en riesgo la seguridad financiera tanto de la empresa como de sus inversionistas. Esta idea se ve respaldada en el estudio de Nasser y Matriano (2022) acerca de los efectos que un sistema

de control puede producir sobre la calidad de estados financieros, donde afirman que las empresas se ven negativamente afectadas por sistemas de control débiles, resultando en información financiera con datos deficientes o manipulados, esto puede orillar al personal a tomar decisiones por criterio propio, es decir, sin tomar en cuenta reglas o políticas internas, afectando la estabilidad de las empresas.

Por lo anterior es fundamental que toda empresa que comercialice mercancías y que tenga inventarios, cuente con un buen control interno para manejar adecuadamente el registro de los mismos, sin importar que tan pequeña sea, así se evita que los empleados involucrados en el resguardo de dichas mercancías tomen decisiones que tengan repercusiones negativas o que más adelante se desapruében por sus superiores, esto sin importar su puesto o grado de preparación, ya que si no se cuenta con una guía de acción clara, cualquiera puede cometer errores por la falta de políticas acerca de quién es el responsable de actuar frente a ciertas circunstancias y como se debe responder ante la presencia de una situación riesgosa.

El impacto que una situación de este tipo puede representar en la presentación de datos podría ser, por ejemplo, un incorrecto registro de operaciones contables que terminen por generar errores en la información, ya sea en los ingresos, egresos o en la pérdida o utilidad de la empresa o la incorrecta interpretación y comunicación de la misma, por no saber a quién dirigirse cuando existen dudas o problemas. Por lo tanto, la cultura organizacional cobra una mayor relevancia en el diseño del control interno y sobre esta Setyaningsih et al. (2021) plantean que influye fuertemente en la calidad de la información financiera, pues genera una serie de patrones de comportamiento para resolver problemas como forma de adaptación interna.

Así que, se puede decir que, si el personal de las empresas conoce las políticas y procesos específicos para tratar los registros de las operaciones relacionadas con esta área, existe una mayor probabilidad de que en caso de no poder cumplirlas al pie de la letra, sepan que alternativas de solución emplear de manera provisional a fin de no cometer errores. En relación a la vigilancia del cumplimiento del sistema de control por parte de todo

el personal, Kewo y Afiah (2017) señalan que la dirección debe aplicar los componentes del Marco COSO en todas sus actividades para así lograr que sus informes financieros cumplan con las normas y regulaciones que le sean aplicables.

De lo anterior se puede asumir que la ausencia de control interno también puede ocasionar que los trabajadores dejen de preocuparse por comprobar que los datos que reciben o reportan sean verdaderos y comprobables, ya que si esto no se supervisa con cierta frecuencia y no existen repercusiones ante tales omisiones se podrían empezar a descuidar algunos aspectos o tareas que, aunque no impliquen mucho esfuerzo, son muy importantes para la empresa. Esto podría presentarse, por mencionar algunos ejemplos, en errores en la acumulación de los ingresos, si se cumple o no con requisitos de deducibilidad, si los costos se calculan correctamente o si las compras y los demás gastos son realmente necesarios, cualquier irregularidad con alguno de estos conceptos implicaría un resultado erróneo en el cálculo de las ventas totales, utilidad, costos e inventario final.

En resumen, el manejo de inventarios sin controles fijos no sólo es perjudicial de manera económica para las empresas al obstaculizar el cumplimiento de sus objetivos por no tener una base sólida que respalde sus decisiones de inversión, sino que también influye en el poco empeño que los encargados y demás personas involucradas en el manejo de las mercancías muestran a sus responsabilidades, lo que es el primer paso en la generación de información errónea.

1.3 Justificación

La información es un pilar importante durante la toma de decisiones para cualquier institución, no sólo sirve para conocer su situación financiera o los resultados en la utilidad, sino que también ofrece una guía para la determinación de futuras acciones que ayuden a resolver las problemáticas que esta pudiera presentar, tales como la falta de flujo de efectivo, el exceso de deuda o la baja productividad, además de otras medidas como el aumento en inversiones, la compra de activos e incluso la adquisición de nuevas deudas. Partiendo de lo anterior, el contar con registros confiables tiene mayor relevancia, en

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

especial si se trata del manejo de inventarios, ya que más allá de sólo asegurar su correcto tratamiento y una adecuada administración de recursos, también juega un papel importante para lograr dar un correcto cumplimiento a las obligaciones fiscales derivadas de comercializar mercancías y de utilizar insumos para actividades de producción.

Por el contrario, cuando las operaciones de una organización se descuidan y registran sin validar los datos, o sin pasar por algún proceso de revisión se corre el riesgo de cometer errores, los cuales en muchos casos serían descubiertos hasta que se presente una auditoría o se determinen grandes diferencias entre las utilidades proyectadas y el resultado del ejercicio, estas situaciones implicarían algunas consecuencias para la entidad, por ejemplo, realizar correcciones a sus registros, al cálculo del resultado del ejercicio, o la presentación de declaraciones complementarias con los saldos correctos y que podrían traer como consecuencia el pago de recargos. Por lo que las consecuencias no van únicamente para la empresa, sino que las actividades fraudulentas “afectan a los inversores en particular y a la economía nacional en general” (Nguyen et al., 2023, p.3).

Por lo tanto, la necesidad de asegurar la correcta presentación de la información contable ya no se limita sólo a que los socios saquen el mayor provecho posible de sus inversiones, sino que también es útil para tener certeza de que la tributación de las empresas se hace sobre cifras reales. Para evitar este tipo de problemas, la aplicación de un proceso de revisión a las operaciones desde el momento de su registro contribuye a detectar errores u omisiones de forma oportuna y el beneficio que estas acciones traen a las empresas es el contar con un mecanismo de prevención que facilite la realización de tareas de forma correcta sin la necesidad de supervisarlas una por una, además de mantener una comunicación eficiente entre las personas o departamentos involucrados en las actividades en caso de cualquier contratiempo que pueda repercutir en la preparación de los estados financieros.

Tomando en cuenta lo anterior y lo planteado por Setyaningsih et al. y otros autores en apartados anteriores, para que la aplicación del sistema de control no quede simplemente firmada en políticas, la forma de garantizar que la información financiera

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

cuenta con la suficiente evidencia para respaldar su autenticidad y asegurar que se encuentra libre de errores es con la elaboración de reportes, ya sea de actividades o de producción por departamento, así se genera evidencia de toda actividad que dé como consecuencia la compra de mercancía, los movimientos en almacén para proyectos internos o para venta, la reubicación de productos, entre otras cuestiones, además de que facilita la identificación del origen y destino de este tipo de recursos para quienes no están involucrados directamente en el inventario.

Otro de los beneficios en la aplicación de estos sistemas es que contribuyen a mejorar el ambiente de trabajo, según Setyaningsih et al. (2021) la cultura organizacional impacta fuertemente la confiabilidad de la información financiera, ya que puede influir en el comportamiento de los directivos y en consecuencia en el de los empleados, además resaltan que el control interno también funciona como una evaluación independiente al nivel de compromiso de la gerencia en el cumplimiento de los controles y procesos que el personal de cada área debe seguir, lo que hace que la carga del acatamiento a los controles establecidos no sea únicamente para estos últimos, sino que también se tendría una forma de supervisar a los encargados de la vigilancia sobre la realización de sus funciones.

Por lo tanto, se puede decir que la utilidad de un sistema de control interno no está limitada a la confiabilidad de sus datos contables y financieros, si no que a partir de estos se pueden identificar otras áreas de oportunidad y riesgos, como lo pueden ser la falta de documentación para comprobar una operación comercial de la manera que lo exigen las leyes aplicables a la materia, la necesidad de supervisión o revisión extra de documentos por una persona distinta a quien los realiza o la falta de medidas de seguridad para tener acceso a estos datos.

En el caso de MRH, existe la necesidad de implementar este tipo de controles, pues no tiene ninguna garantía de que la información reportada en sus estados financieros es totalmente verídica, ya que no cuenta con suficientes filtros que dejen evidencia que permita asegurar que los movimientos en el inventario se han registrado correctamente, ni que los cálculos sobre el costo de venta y el consumo de materiales para la realización de

los servicios que ofrece se haya hecho de manera correcta. Aunque MRH aplica un proceso de autorización de proyectos, compras y gastos en general, no siempre se aplica por la urgencia de entrega de materiales o el plazo para terminar cierto proyecto.

En resumen, el beneficio de diseñar un sistema de control interno de manejo de inventarios para MRH es que con base en esta propuesta el personal podrá detectar fácilmente riesgos en la información financiera, que en consecuencia ayuda a reducir la probabilidad de cometer errores y de caer en fraudes, también permite fijar políticas que mejoren el comportamiento de los empleados al proporcionarles una guía de acción, además indica la forma de supervisar las operaciones por parte de los directivos y en todos los casos se crea un mayor sentido de responsabilidad sobre sus funciones, evitando fallas o descuidos que provoquen que los datos presenten errores.

1.4 Sector afectado por la problemática

En el presente caso práctico se formula un sistema de control interno para el manejo de inventarios de una entidad específica, pero a su vez pretende servir como guía para que cualquier pyme pueda adaptar las propuestas de mejora a su propia operatividad. Aunque no hay un concepto específico de lo que se considera una pyme y cada país o región ha fijado sus propios criterios para definirlos, existen factores que son constantes en esta determinación. Según The World Bank (2011) la clasificación de pymes por instituciones financieras de sesenta y ocho países depende principalmente de tres criterios, siendo el número de empleados el factor que predomina en esta determinación, seguido del nivel de ventas y del tamaño de los préstamos otorgados a las mismas.

En los países pertenecientes a la Unión Europea, la Comisión Europea (2014) distingue dentro de la clasificación de pymes a aquellas que se integran por no más de 250 personas y cuyas ventas no superan los cincuenta millones de euros o su balance anual no sobrepasa los cuarenta y tres millones de euros, a diferencia de otras definiciones esta también toma en cuenta la capacidad que estas tienen para acceder a recursos externos, tal es el caso de aquellas que forman parte de un grupo empresarial o son subsidiarias, por eso distingue

entre tres tipos de empresas con base en la constitución de su capital para determinar si una empresa realmente pertenece a esta categoría.

En Estados Unidos se les considera pequeños negocios a aquellos que tienen 500 empleados o menos (Office of Advocacy, 2024). En el caso de Canadá se consideran sólo aquellos negocios que cuentan con al menos 1 empleado, siendo pequeñas empresas las que tienen de 1 a 99 empleados y medianas aquellas con 100 a 499 empleados, además dentro de la categoría de pequeñas empresas se incluyen las microempresas, que cuentan con 1 a 4 empleados (Innovation, Science and Economic Development Canada, 2024).

En México se publicó en el Diario Oficial de la Federación 30/03/1999 el *Acuerdo de estratificación de micro, pequeñas y medianas empresas* para categorizar a las empresas por tamaño, basándose principalmente en el número de empleados, tal como puede apreciarse en la Tabla 1, se diferencia el sector industrial, comercial y de servicios con distintos rangos para cada categoría.

Tabla 1 ACUERDO de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas

TAMAÑO	SECTOR			CLASIFICACIÓN POR NUMERO DE EMPLEADOS
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	
MICROEMPRESA	0-30	0-5	0-20	
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50	
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100	
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	

Fuente: DOF 30/03/1999

El texto vigente de la *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa* en su artículo 3 fracción III define el termino mipyme como aquellas micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación publicada en el Diario Oficial de la Federación (en adelante DOF), esta ley se refiere actualmente al *DOF: 30/06/2009* en el que se publicó el Acuerdo de estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, en este se explica que la estratificación se desprende de la necesidad de evitar que aquellas empresas con excesiva mano de obra se

vean afectadas o que empresas con pocos empleados y un elevado número de ventas se beneficien de aquellos programas que buscan beneficiar a las pymes.

En la Tabla 2 se muestra la nueva clasificación y en esta se adiciona una columna para un tope máximo, esta se refiere a que para determinar el tamaño de una empresa se debe calcular un puntaje que se obtiene considerando el número de trabajadores con el que cuente una empresa y sus ventas anuales, el puntaje determinará si se trata de una micro, pequeña o mediana empresa.

Tabla 2 ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: DOF: 30/06/2009

El Acuerdo indica que para calcular dicho puntaje se debe multiplicar el número de trabajadores por un 10% y sumar el resultado de la multiplicación del monto de ventas anuales por un 90% como se muestra en la siguiente formula:

$$\text{Tope Máximo Combinado} = (\text{Trabajadores}) * 10\% + (\text{Ventas anuales}) * 90\%$$

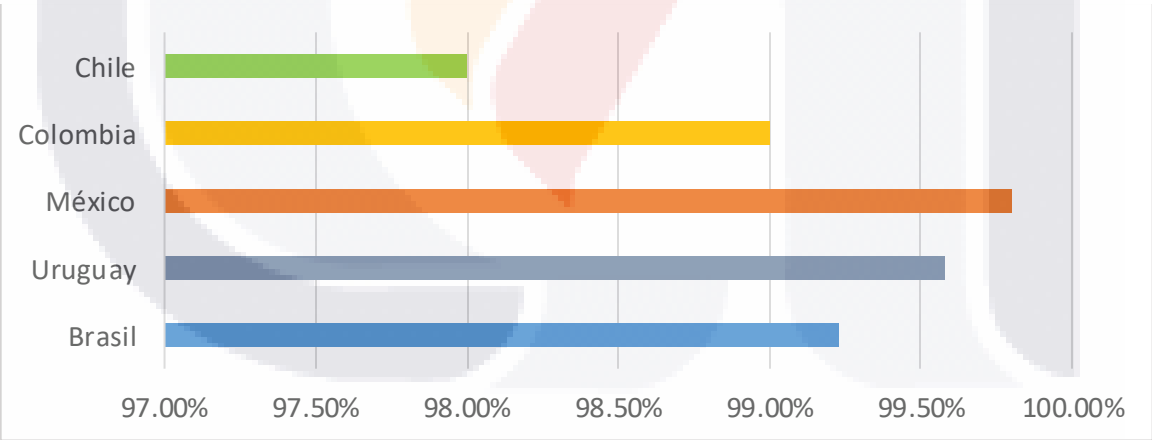
Al igual que el anterior acuerdo, en el actual procedimiento primero se toma como base el número de empleados para después considerar el nivel de ventas anuales para cada categoría o clase de actividad económica.

1.4.1 Situación internacional

Según datos de 2018 de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se estima que de las empresas en el mundo el 94% son pymes, lo que evidencia la importancia de las mismas en la economía y generación de empleos a escala mundial (World Trade Organization, 2020).

En Latinoamérica las micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante mipymes) también son una parte esencial en la economía, la Gráfica 1 muestra los datos presentados en 2024 por la Secretaría de Economía de México (en adelante SE) sobre el porcentaje aproximado del total de empresas de esta categoría en algunos países, se puede observar que en ninguno de los casos el número de mipymes es menor al 98%.

Gráfica 1 Porcentaje de mipymes por país en Latinoamérica



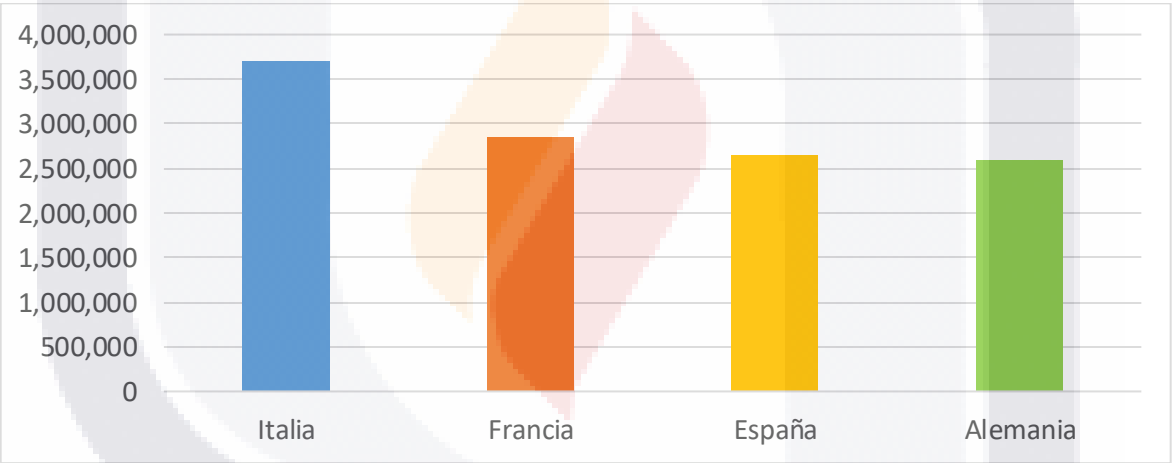
Fuente: Datos de la Secretaría de Economía (2024).

En el caso de Norteamérica según cifras de finales de 2022 publicadas por el Innovation, Science and Economic Development Canada en 2024, en Canadá había 1.19 millones de pequeñas empresas y 23,395 empresas medianas, que en conjunto representaban el 99.7% del total de negocios con personal contratado y del total de pymes en el país el 21.6% realizan actividades de producción de bienes.

En Estados Unidos el 99.9% de los negocios son pequeñas empresas y generan alrededor de 61.6 millones de empleos, de las más de 33 millones de empresas en el país, alrededor de 3.6 millones de estas se dedican a la construcción y más de 2.8 millones al comercio al por menor (Office of Advocacy, 2023).

Por otro lado, según datos sobre el número de empresas en la Unión Europea del informe sobre Crecimiento empresarial de 2021 hecho por la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) entre los países de la Unión Europea con mayor número de empresas se encuentran Italia, Francia y España, tal como se aprecia en la Gráfica 2, estas cifras sólo incluyen el total de pymes por país y excluyen las grandes empresas, que son aquellas con más de 250 empleados.

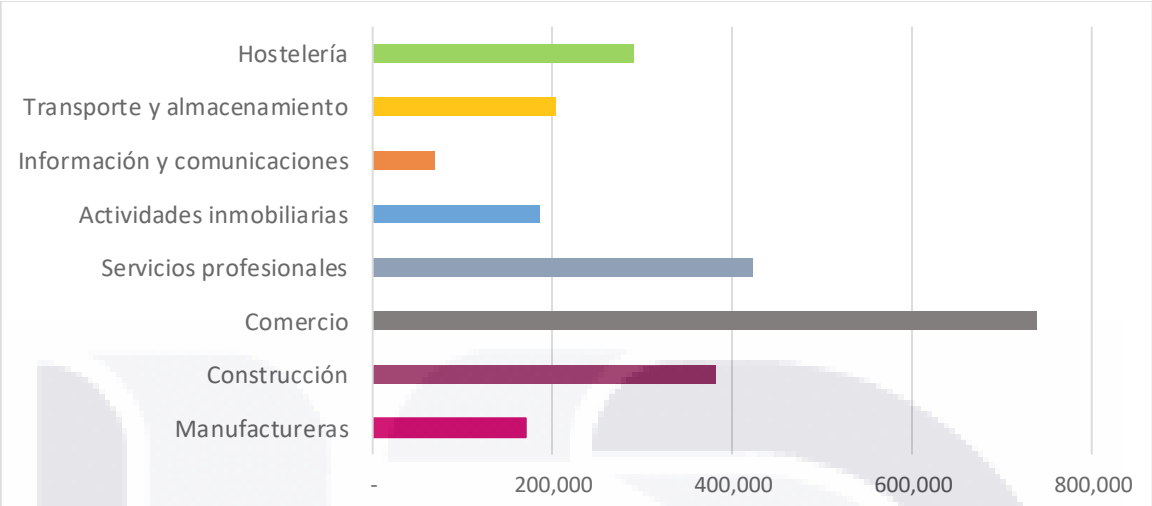
Gráfica 2 Empresas en la Unión Europea



Fuente: Datos de la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME). (2021). Crecimiento empresarial.

En concreto en España según el informe ya mencionado en el párrafo anterior, entre los sectores con mayor número de pymes se encuentran los de construcción y comercio, que en conjunto acumulan más de un millón de empresas, por otro lado, en el sector de manufactureras se tiene menor presencia, pero aun así la cantidad de empresas dedicadas a este tipo de actividad son más de 170,000. En la Gráfica 3 se observa el aproximado de pymes por sector, de igual forma en estos datos se excluyen las empresas con más de 250 trabajadores y sólo se muestran los datos de aquellas que cuentan con 0 a 249 empleados.

Gráfica 3 Empresas según sector en España



Fuente: Datos de la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME). (2021). Crecimiento empresarial.

Siendo así, la realización de este caso no sólo beneficia a la empresa que se interviene, sino que también puede auxiliar a muchas otras pymes con actividades económicas similares y que entre sus áreas de mejora se encuentren problemáticas similares a las de MRH en lo relativo a control interno de inventarios.

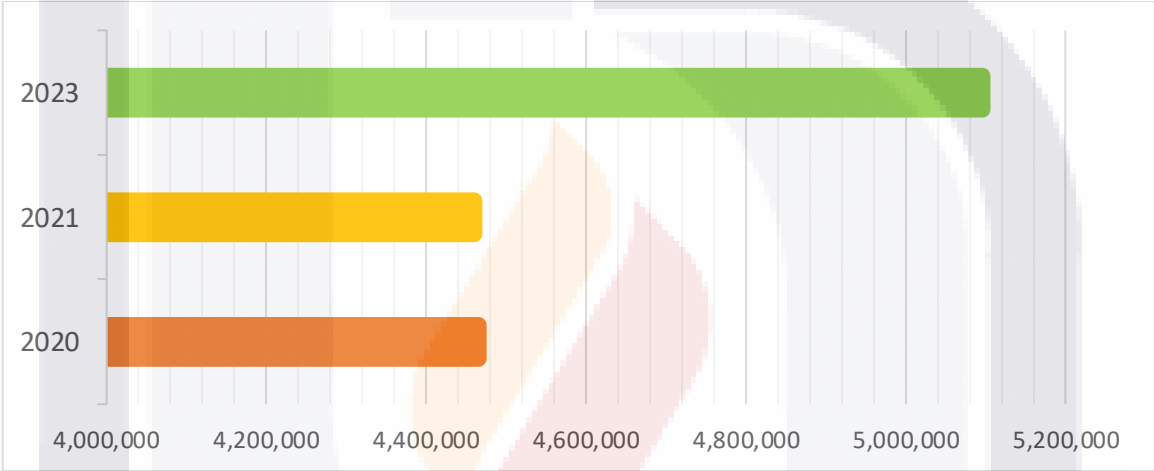
1.4.2 Situación en México

En el *DOF*: 30/06/2009 se resalta el gran aporte de este tipo de sociedades en la economía, puesto que llegaron a generar el 70% del empleo formal en México y representaban más del 50% del Producto Interno Bruto ya que al momento de su publicación estas constituían el 99% de las entidades económicas a nivel nacional.

Por su parte el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) publicó las *Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)* en el Comunicado de prensa núm. 383/24 que toma como referencia las cifras obtenidas en los Censos Económicos (en adelante CE) realizados en 2019 y los resultados del Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2023 en el que se captó la evolución de las mipymes durante la pandemia, en el primer documento se reporta que el 99.8% de las empresas mexicanas se catalogan como mipymes.

La Gráfica 4 muestra una estimación del número de pymes de los sectores manufactureros, de comercio y de servicios privados según su tamaño a nivel nacional, publicada en el mismo documento mencionado en el párrafo anterior, las cifras fueron calculadas tomando como base los CE de 2019 y el Instituto advierte que debe tenerse en cuenta que las estimaciones finales por año pueden no coincidir con exactitud a razón de redondeo ya que se obtuvieron considerando la suma de establecimientos nuevos y cerrados por cada periodo de tiempo (INEGI, 2024).

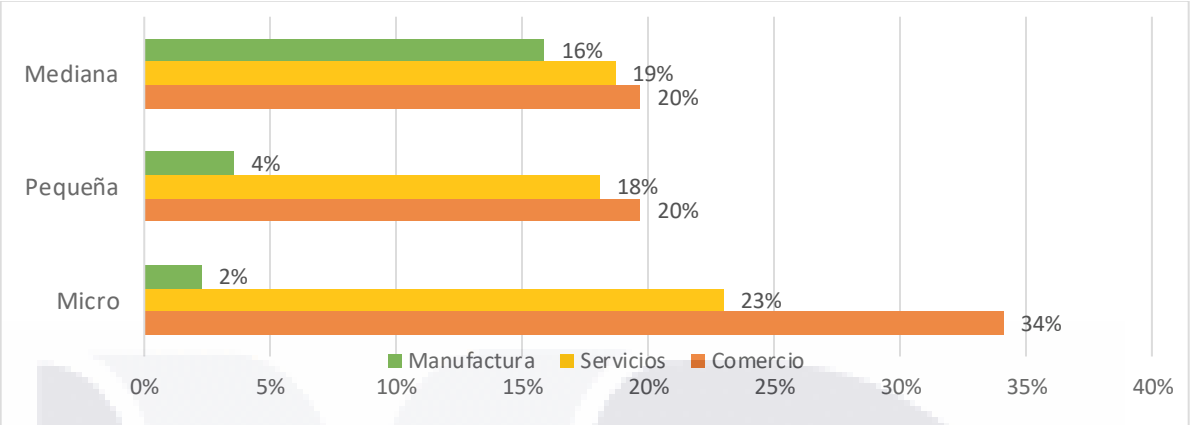
Gráfica 4 Número de establecimientos en México por año



Fuente: Estadísticas a propósito del día de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (INEGI, 2024).

La Secretaría de Economía (2024) dio a conocer que de cada 10 mipymes la mitad se dedican al comercio al por menor, el 10% son manufactureras y el 40% brindan servicios. Por lo tanto, al menos el 60% de estas están obligadas a llevar controles sobre sus inventarios de mercancías, materias primas o producción. La misma institución detalla la distribución de establecimientos de los sectores ya mencionados por tamaño con información de los CE de 2019. La Gráfica 5 muestra que el mayor número de empresas se dedican al comercio, este sector corresponde a casi el 25% del total de establecimientos, además el sector de manufactura, aunque en micro y pequeñas empresas tenga poca presencia, constituye casi el 16% de las empresas medianas y aproximadamente el 7.27% del total de pymes en el país.

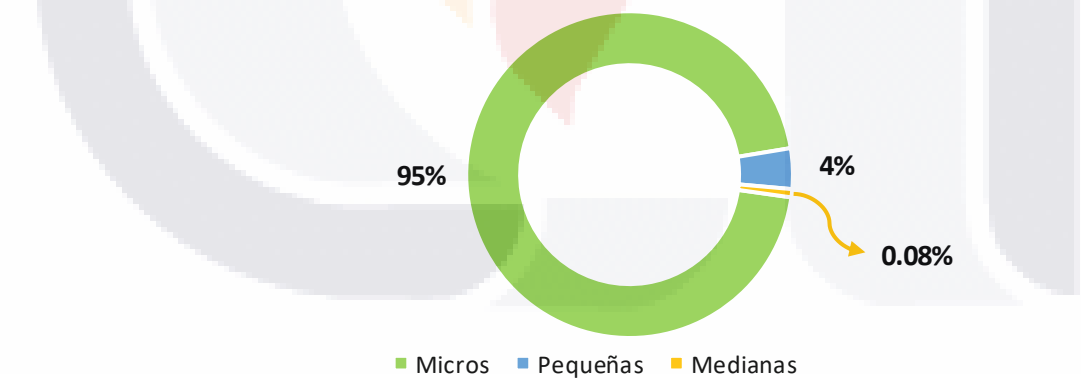
Gráfica 5 Establecimientos por sector



Fuente: Datos de la Secretaría de Economía (2024).

Las microempresas ocupan el mayor número de establecimientos de comercio y servicios, pero, al igual que las pequeñas empresas, presentan un nivel muy bajo en el sector de manufacturas. Las pequeñas mantienen un nivel similar a las medianas en los sectores de comercio y servicios, pero en el sector manufacturero las empresas medianas tienen una gran ventaja sobre las otras. La SE también detalla el número de establecimientos en el país por tamaño como lo muestra la Gráfica 6 en porcentajes.

Gráfica 6 Número de establecimientos en México por tamaño



Fuente: Datos aproximados con información de “Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía” (Secretaría de Economía, 2024).

Por tanto, tan sólo en México abundan pymes con niveles de operatividad semejantes a los de MRH, que es la empresa que se estudia en el presente caso, por lo que lo propuesto más adelante se podría aplicar fácilmente en muchas otras empresas haciendo los ajustes pertinentes a su situación.

2. Objetivos de la intervención

2.1 Objetivo general

Proponer un sistema de control interno de manejo de inventarios que pueda asegurar la integridad y confiabilidad de la información financiera producida en la empresa MIROCHI, que permita lograr la prevención de errores contables y fraudes para garantizar mayor seguridad en la toma de decisiones y en el alcance de sus objetivos.

2.2 Objetivos específicos

1. Identificar los riesgos que MIROCHI corre al no implementar un sistema de control interno adecuado.
2. Desarrollar un sistema de control que prevenga errores y fraudes a los que MIROCHI pueda verse expuesta.
3. Formular recomendaciones para eliminar o reducir los riesgos identificados a los que MIROCHI pueda verse expuesta.

3. Fundamentación teórica

El empleo del control interno en actividades económicas data del siglo XV, casi a la par que la partida doble, pero es hasta finales del siglo XIX que toma mayor relevancia a consecuencia del aumento de las tareas y operaciones comerciales, surgiendo así los sistemas de prevención de fraudes y errores contables (Gonzabay y Torres, 2017).

En la actualidad son cada vez más comunes los casos de organizaciones e instituciones que han llegado hasta la quiebra por llevar un mal manejo de control interno, entre los más famosos están el de Enron y Watergate que, hasta la fecha, se toman como caso de estudio, es por eso que, para evitar que las organizaciones lleguen a su fin a causa de malos manejos en la administración, se aplican sistemas de control para facilitar su operación, orden y confidencialidad. Al respecto se han hecho varias investigaciones alrededor del mundo que prueban el efecto que el control interno ejerce sobre la

información financiera y el alcance de los objetivos, y que por lo general establecen como variables algunos principios del control interno. Una de ellas es la realizada por Setyaningsih et al. (2021) sobre el desempeño de sistemas de información contable, control interno y cultura organizacional, donde se explica que la calidad de los reportes financieros se ve altamente influenciada por la cultura organizacional, ya que los empleados son quienes determinan la información que los reportes revelan.

Así mismo, Nassery Matriano (2022) concluyen en un estudio que aborda el impacto del control interno en la calidad de los estados financieros que cuanto más eficaces son los sistemas de control se formulan informes financieros más honestos, fiables y libres de fraude, además sugieren que deben formularse planes y programas de emergencia destinados a brindar fiabilidad a los informes financieros en caso de que el sistema presente debilidad, previniendo así que ocurran manipulaciones, malversaciones y robos que conduzcan a errores importantes en la información.

En otra investigación centrada en empresas cotizadas en la bolsa en Vietnam también se estudia el impacto del control interno en la calidad de la información contable de las mismas, Nguyen et al. (2023) analizaron 193 cuestionarios y las variables que se usaron son los componentes que integra el Marco COSO de 2013, se observó que el control interno tiene una influencia positiva en la utilidad de la información contable y se destacó que el ambiente de control es la variable que muestra mayor impacto en la calidad de la misma, seguido de la supervisión y la evaluación de riesgos, por el contrario, se determinó que las variables de comunicación y de control de actividades muestran el menor impacto en la calidad de la información.

Aunque no existe un formato ni guía de control aplicable a todas las empresas, sí existen principios generales que ayudan a desarrollar y evaluar sistemas de control interno adecuados para cada organización, tal como se analizó en los casos antes mencionados, adaptados al nivel de operaciones que estas manejan, al tamaño de su equipo de trabajo, a las medidas de seguridad que deben aplicar por el tipo de actividades que realizan, entre otros factores que influyen en su diseño.

Esto también se ve evidenciado en el caso realizado por Calderón et al. (2022) en una empresa peruana, cuyo objetivo fue formular una propuesta de mejora para controlar sus inventarios, ya que se dedica al comercio de materiales de ferretería y para la industria de la construcción, para la realización del modelo de mejora utilizaron un análisis estadístico tomando con datos recolectados a través de un cuestionario, lo que a partir de los resultados les permitió identificar las deficiencias en el proceso de trabajo de la empresa y crear una serie de propuestas para mejorar el tratamiento físico, contable y tributario de los inventarios.

Otro proyecto similar es el realizado por Ortega et al. (2023) en Ecuador para una empresa dedicada a la venta de lácteos, que tuvo como objetivo proponer un sistema de control de inventarios diseñado conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y otras disposiciones oficiales del país, el estudio estuvo basado en datos obtenidos de una encuesta realizada a los empleados de la empresa involucrados con el manejo de inventarios. Los resultados permitieron presentar un plan de acción enfocado en “la clasificación, organización, limpieza, estandarización y autodisciplina” y la selección del sistema de inventarios más conveniente.

3.1 Definición de control interno

Aunque la definición de control interno comúnmente más utilizada como referencia en libros, artículos y demás trabajos es la formulada por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) vale la pena revisar lo que de otros autores opinan sobre el tema, la Tabla 3 muestra algunas de estas.

Tabla 3 Definición de control interno

Autor	Definición
Rodrigo Estupiñán Gaitán (2021)	Para el autor, en las empresas sólo existe el control interno administrativo, que sería un plan organizacional adaptado a los procedimientos operacionales y contables de cada empresa para cumplir sus objetivos administrativos, además señala que es a partir de este sistema que surge el control interno contable, que entre sus objetivos está el adecuado registro de sus operaciones y que éstas se realicen conforme las reglas de la administración.

ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno	En el artículo 2 del Título Primero, Capítulo I del DOF 03/11/2016, se define el concepto de control interno en su segundo punto, fracción XIII, como un proceso que tiene como objeto la consecución de metas institucionales, la salvaguarda de recursos y la prevención de actos contrarios a la integridad.
Carlos F. Matute González, Maximiliano García Guzmán y Christian M. Sánchez Jáuregui (Compiladores)	En la publicación “El Instituto Nacional de Administración Pública en la Reunión Nacional de Administración Pública 2018”, una de las definiciones de control interno sería que éste es una herramienta para que las instituciones puedan identificar riesgos, sus condiciones organizacionales y visualizar los obstáculos en la consecución de los objetivos.

Fuente: Recopilación propia.

Puesto que el control interno puede tomar varios enfoques, Mantilla (2018) hace una comparativa de los campos de aplicación entre los cuales la definición de este concepto puede variar, su análisis se muestra a modo de resumen en la Tabla 4.

Tabla 4 Enfoques del control interno

Enfoque	Definición
Administración	El control interno se dirige a las organizaciones para encaminar el empleo de los recursos hacia el alcance de sus objetivos, se involucra a todos sus integrantes para llevar una adecuada vigilancia de las actividades, para la prevención de nuevos riesgos y la revisión en el cumplimiento de las normativas internas y externas.
Audidores internos	Para este enfoque el autor hace referencia al Institute of Internal Auditors (en adelante IAA) que define el control como “cualquier acción realizada por la administración para aumentar la probabilidad de que los objetivos y las metas establecidos serán conseguidos” lo que incluiría cualquier proceso o actividad interna.
Audidores independientes	En este enfoque el autor resalta que para los propósitos de este tipo de auditoría no es necesario revisar el control interno de manera completa, cita al Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados para definir el alcance del control interno en los estados financieros partiendo de la idea de que los procesos internos repercuten en los mismos ya que “pertenecen a la habilidad de la entidad para registrar, procesar, sumar, e informar datos financieros consistentes con las aserciones incorporadas a los estados financieros”.
Otras partes externas	Se trata de legisladores, instituciones o agentes reguladores y otros interesados como inversionistas, para estos casos la definición varía según los requerimientos de cumplimiento que se exijan de las organizaciones, como bien puede ser información financiera o sobre el cumplimiento de sus objetivos.

Fuente: Datos de Control Interno (2005). (p.132-134)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Teniendo en cuenta lo anterior, para la realización del presente trabajo se toma la definición para la aplicación del concepto en el ámbito administrativo y de auditoría interna. Siguiendo este enfoque, la Comisión de Consultoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) coincide con la definición del IIA y a partir de esta destaca tres objetivos principales, que son el impulso de la eficiencia y eficacia operativas, la presentación y revelación de información financiera conforme principios contables y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, además señalan que el control interno no debe abordarse exclusivamente desde el tema contable, sino que también debe involucrarse en las actividades internas (Comisión de Consultoría del IMCP, s.f.).

Retomando la relevancia de COSO, que es una organización enfocada al desarrollo de medidas que ayudan a otras entidades a mejorar sus procesos internos con medidas de prevención de riesgos a través de buenas prácticas, el Comité publicó en 1992 el marco de referencia titulado “Internal Control — Integrated Framework” como una pauta para el alcance de controles internos efectivos, en 2013 se publicó una actualización a dicho marco a fin de brindar una guía más práctica adaptada a la aplicación de procesos de auditoría adecuados para las instituciones que aplican este modelo de control interno.

La definición de control interno por COSO es la siguiente:

Proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento. (COSO, 2013, p.19).

Esta última definición es bastante adecuada para describir el rumbo del presente trabajo porque coincide con los objetivos a desarrollar y una vez teniendo claro el concepto de control interno es más fácil comprender el fin de cada rubro que lo integra. Una vez conocido lo anterior, el control interno podría entenderse como la coordinación de los integrantes de una organización para lograr la aplicación y cumplimiento de una serie de políticas desarrolladas con base en los procesos y necesidades específicas de la misma, con

el fin de asegurar el correcto registro contable de sus operaciones, el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y el cumplimiento de sus objetivos.

3.2 Componentes y principios del control interno

En COSO (2013) se plantean 17 principios que integran el Marco COSO-CI-2013 distribuidos entre 5 componentes, los cuales son entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y las actividades de supervisión. Para Hevesi (2005) los componentes básicos son el ambiente de control, la comunicación, la evaluación y manejo de riesgos, el control de actividades y la supervisión, además señala a la evaluación y la planificación estratégica como actividades de apoyo. Aunque con lo anterior Hevesi se refiere al control interno gubernamental, coincide con lo propuesto por el Marco COSO-CI-2013, por lo que los conceptos presentados más adelante se basan en lo establecido en dicho marco.

3.2.1 Entorno de control

El entorno o ambiente de control, según Anchundia y Cervantes (2022) marca aquellas pautas indispensables para que, tanto la dirección como el personal, puedan desarrollar sus tareas siguiendo buenas prácticas que como consecuencia apoyan el cumplimiento de los objetivos operativos, también consideran que contribuye a que el personal se involucre en la evaluación de dichos procesos, lo que logra que el control interno sirva como instrumento para prever actividades fraudulentas en la organización.

Hevesi (2005) señala que el ambiente de control es la actitud que los integrantes de una organización muestran hacia el control interno y si esta actitud es negativa el sistema de control no será tan eficaz como debería ser, por lo que la gobernanza o administración son los responsables de promover la ética entre los empleados, además sugiere que para mantener un buen ambiente de control es necesario revisar continuamente los resultados y actividades de los empleados, pues esto ayuda a garantizar que estos sean conscientes de sus deberes y del nivel de responsabilidad en sus tareas.

Por lo anterior, además de ser responsable de promover valores entre los empleados, el gobierno corporativo debe asegurarse de que el ambiente de control realmente se practique, si se descuida esta tarea, aunque los objetivos y valores de la entidad se comuniquen a todos los niveles del personal no se obtendrán pruebas materiales de que el sistema de control realmente se está aplicando.

3.2.2 Evaluación de riesgos

De acuerdo con Hevesi (2005) el riesgo debe evaluarse y ser manejado por toda la organización para identificar los escenarios que amenazan o complican que se cumplan los objetivos, y la dirección debe decidir si aceptar el riesgo, lo reduce a un nivel aceptable o si lo evita.

En cuanto a los objetivos, COSO (2013) hace una diferenciación entre cuatro tipos: los objetivos operativos, los de cumplimiento, los de reporte financiero y los no financiero; estos últimos dos pueden ser internos o externos, y tienen que ver con el cumplimiento de normativas oficiales e internas; todos estos deben definirse con la mayor precisión posible para poder identificar los riesgos que pueden impedir su consecución, en especial los objetivos operativos, porque estos son los que definen decisiones importantes como el comprometer activos y modelo de negocios.

El proceso para evaluar riesgos respecto de la información financiera según COSO (2023) incluye comprender las razones que las personas involucradas pudieran tener para presentar una conducta inadecuada, explica que los empleados pueden enfrentarse con presiones que pueden conducir a fraude, por ejemplo, plazos cortos para lograr sus objetivos o estar bajo grandes expectativas por parte de la dirección, pues la presión de alcanzar las expectativas de los directivos puede alentar al persona a presentar mala conducta o a producir informes incompletos y señala que estos riesgos se pueden reducir con una mejora en la administración, la evaluación de situaciones riesgosas y las actividades de control y seguimiento.

3.2.3 Actividades de control

En COSO (2013) se indica que, cuando se han identificado los riesgos en una institución, se deben diseñar, desarrollar e implementar medios para reducir o eliminar dichos riesgos, para ello se deben considerar el modelo de negocio y demás características específicas de cada entidad ya que no existe un método único para desarrollar o aplicar actividades de control que sean funcionales para todas las organizaciones.

Las actividades de control son aquellas tareas realizadas con el propósito de cumplir con los objetivos empresariales, mismas que se integran a través de políticas en los procesos y actividades diarias, además estas deben ser diseñadas por la administración procurando que sean adecuadas para atender posibles riesgos y de aplicación en todos los niveles (Auditoría Superior de la Federación, 2014).

Hevesi (2005) sugiere que los costos y beneficios de los controles de prevención deben ser evaluados antes de implementar las actividades de control y señala que algunas de las actividades más utilizadas son las siguientes:

- Documentación: implica el conservar evidencia de una decisión, evento o transacción.
- Aprobación y autorización: la aprobación es la confirmación de decisiones, mientras que una autorización es el poder que se otorga a los empleados para realizar ciertas tareas.
- Separación de funciones: es la división de tareas y responsabilidades clave entre varios empleados de una organización.

3.2.4 Información y comunicación

Estas son clave para que una organización funcione, se debe compartir de forma constante la información relevante entre los integrantes de un equipo de trabajo y las partes externas para tener un contexto completo de una actividad o situación y así poder tomar decisiones apropiadas. COSO describe los requisitos que la información a comunicar debe cumplir para que esta sea útil, debe ser relevante, debe resumirse para sólo contener datos importantes y reunirse de todas las fuentes que interfieran, además describe que un

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sistema de control de comunicación funcional “preserva la confiabilidad e integridad de la información tal como fluye a través de varios procesos desde la fuente hasta quien toma las decisiones” (COSO, 2023, p.82).

Como sugiere Hevesi (2005) un adecuado sistema de comunicación consta de métodos que sirven para identificar, capturar e intercambiar información oportuna, suficientemente detallada y apropiada para el usuario, el responsable de que la comunicación sea efectiva es el gobierno corporativo, debe encargarse que los canales de comunicación permitan obtener información oportuna, se adapten a las necesidades de los empleados, que permitan la comunicación de asuntos sensibles de forma segura y que se puedan recibir sugerencias o retroalimentación por parte de los empleados.

3.2.5 Actividades de supervisión

Según Hevesi (2005) es la revisión de las actividades de una entidad para evaluar su calidad y para determinar si los controles funcionan, además determina el nivel de responsabilidad entre los puestos de los empleados ya que cada uno tiene un enfoque diferente, es decir, el enfoque del personal debe centrarse en monitorear sus propias actividades para identificar errores antes de que el resultado de su trabajo llegue a sus encargados, por otro lado, los supervisores deben monitorear todas las actividades y transacciones en su unidad para garantizar que el personal esté desempeñando sus funciones correctamente.

En COSO (2023) se indica que, una vez que una entidad ha implementado un sistema de control, debe revisar y evaluar sus procesos para garantizar su eficacia, y estas revisiones pueden realizarse continuamente o programarse cada cierto tiempo. En cuanto al resultado de las evaluaciones COSO (2023) señala que, para mejorar los resultados en las tareas de supervisión, se debe comunicar el resultado de las mismas y entregar a la gerencia o directivos la información necesaria para facilitar las mejoras al sistema y reducir deficiencias en el mismo.

3.3 Flujo del control interno

COSO (2023, p.12) indica que el flujo del marco del control interno parte de las siguientes cuatro etapas:

1. Determinación de los objetivos: comprometerse con la integridad del propósito de la entidad, es decir, el propósito de los interesados al aportar al capital de la institución y lo que desean obtener por su inversión.
2. Identificar y evaluar riesgos: la evaluación debe incluir una determinación del alcance del riesgo y cómo puede manejarse o iniciativas sobre cómo convertirlo en una oportunidad estratégica.
3. Identificar las actividades de control: procedimientos usados para determinar, procesar y comunicar la información financiera y las actividades empleadas para manejar los riesgos.
4. Evaluar la efectividad: evaluar periódicamente la estructura y la operación del sistema de control para determinar si el marco de control interno se cumple.

3.4 Métodos de valuación

La Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2) tiene la finalidad de indicar qué cantidad del costo de las existencias debe reconocerse como un activo y diferirse hasta que se reconozcan los ingresos derivados de su venta; la norma indica en la definición del término *existencias* que éstas incluyen bienes adquiridos y mantenidos para su reventa, tales como mercancías, terrenos y otros bienes, los artículos terminados y los materiales o suministros destinados a usarse en procesos de producción. La misma norma indica que las existencias deben valorarse al importe que sea inferior entre su coste y su valor realizable.

La NIC 2 también especifica que el coste incluye todos los costes de adquisición, de transformación y los demás que se hayan asumido para que las existencias se encuentren en la condición y ubicación destinada para su venta. El coste de adquisición se integra por el precio de compra, los aranceles e impuestos no recuperables y los costos de transporte, almacenamiento y los demás correspondientes a la adquisición de productos, deducidos los

descuentos y rebajas recibidos. Los costos indirectos por la administración o venta de las mercancías no se pueden incluir en el cálculo del coste de las existencias y tienen que reconocerse como gastos en el ejercicio en que ocurran.

Para la valuación, el artículo 41 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (en adelante LISR), además de los métodos anteriores, también aprueba que los contribuyentes puedan optar entre el método de costo identificado y el detallista.

Primeras entradas primeras salidas (PEPS)

También conocido por las siglas FIFO (First In First out), de acuerdo a la NIC 2 este método se refiere a que las mercancías más antiguas en el almacén, es decir, las que se han comprado primero, deben ser las primeras en venderse y, al cierre del ejercicio, las existencias deben ser las compradas o producidas recientemente. Se debe registrar en el inventario el costo de adquisición de cada mercancía y, al enajenarse, se tomará como costo de venta el valor de la mercancía más antigua.

Ultimas entradas primeras salidas (UEPS)

De acuerdo con Ortega-Blacio et al. (2022) en este método la última mercancía comprada es la primera en salir del inventario para su venta. UEPS no es uno de los métodos de valuación entre los que los contribuyentes pueden optar por aplicar durante el ejercicio fiscal, ya que no está enlistado en el artículo 41 LISR.

Costo promedio

Según la NIC 2 sobre existencias, este costo se calcula a partir de la media ponderada entre el coste de las mercancías al inicio del ejercicio y del coste de mercancías similares compradas durante el ejercicio, pudiendo hacer el cálculo cada cierto tiempo o al recibir nuevas mercancías. Este método es más apropiado para las industrias con constantes cambios de precios y, aunque impide llevar un control detallado del costo de cada mercancía, permite obtener una utilidad razonable al promediar los costos más antiguos con los nuevos (Trujillo, 2020).

Costo identificado

Según Suárez y Cárdenas (2017), las empresas que optan por este método pueden identificar el costo de las mercancías por su número, marca o referencia. Se tiene identificado el bien desde que se compra hasta su venta, es común usarlo en productos de alto valor.

3.5 Marco normativo

3.5.1 Obligaciones

El control de inventarios no sólo es una forma de asegurar el adecuado manejo de las mercancías y materias primas de las pymes, sino que en México también es una obligación fiscal, el artículo 76 de la LISR enlista las obligaciones de las personas morales, entre ellas se encuentra en la fracción I la de llevar contabilidad conforme a las disposiciones del Código Fiscal de la Federación (en adelante CFF) y los reglamentos de ambas leyes. Dicha obligación se detalla en el artículo 28 fracción I inciso A del CFF e indica que la contabilidad incluye el control de inventarios y el método de valuación usado en el ejercicio, además de aquellos documentos que comprueban los asientos en los libros, sistemas y registros contables y toda la información que tenga relación con el cumplimiento de las disposiciones en materia fiscal.

Aparte de la obligación de llevar contabilidad, el artículo 76 LISR fracción IV indica que las personas morales deben preparar un estado de posición financiera y realizar un inventario de existencias en la fecha de fin del ejercicio, sobre esto el artículo 110 del Reglamento de la Ley del impuesto sobre la renta (en adelante RLISR) indica que el inventario físico deberá realizarse a la fecha en que se formule dicho estado financiero, pero puede anticiparse hasta el último día del mes anterior o hacerse parcialmente durante el ejercicio, de cualquier forma se deberá realizar una corrección para ajustar el saldo a la fecha en que termine el ejercicio. Además de eso, la fracción XIV del artículo 76 LISR indica que la forma en que se debe llevar el control de inventarios de mercancías, materias primas, productos en proceso y productos terminados es conforme al sistema de inventarios

perpetuos, aunque otorga la posibilidad de que el contribuyente pueda agregar variaciones a este sistema siempre y cuando se cumplan los requisitos establecidos en las reglas de carácter general.

El segundo párrafo de la fracción ya mencionada también indica que aquellos contribuyentes que opten por valorar sus inventarios utilizando el método detallista deben llevar registro de los factores que usaron en la fijación de los márgenes de utilidad bruta por grupo o departamento de artículos homogéneos en la determinación del costo de lo vendido y conservar dichos registros por un plazo de cinco años conforme a lo establecido en el artículo 30 del Código Fiscal de la Federación (en adelante CFF).

Las consecuencias de no cumplir con las obligaciones correspondientes de la forma indicada en las disposiciones fiscales son bastantes y pueden afectar de varias maneras a los contribuyentes, más adelante se mencionan algunas de las omisiones relacionadas al control de inventarios.

Entre las infracciones relacionadas a la obligación de llevar contabilidad y control de inventario contenidas en el artículo 83 del CFF se encuentran las siguientes:

- I. No llevar contabilidad.
- II. No llevar algún libro o registro especial a que obliguen las leyes; no cumplir con las obligaciones de valuación de inventarios, o no llevar el procedimiento de control de los mismos que establezcan las disposiciones fiscales.
- III. Llevar la contabilidad en forma distinta a como las disposiciones del CFF.
- IV. No hacer los asientos correspondientes a las operaciones efectuadas; hacerlos incompletos, inexactos, con identificación incorrecta de su objeto o fuera de los plazos respectivos, así como registrar gastos inexistentes.

Las sanciones por cometer estas infracciones se encuentran en el artículo 84 del Código y van de la fracción I a III, además de la aplicación de sanciones, las autoridades fiscales a fin de comprobar que los contribuyentes cumplan sus obligaciones, y en el caso de que estos no lo hayan hecho determinar las contribuciones o créditos fiscales derivadas

de dichas omisiones, para la comprobación de la comisión de delitos fiscales y para el envío de información a otras autoridades fiscales, según el artículo 42 del CFF están facultadas a lo siguiente:

- I. Rectificar errores aritméticos, omisiones u otros que contengan las declaraciones y podrán requerir al contribuyente la presentación de la documentación necesaria para rectificar el error u omisión.
- II. Requerir a los contribuyentes para que exhiban su contabilidad, así como que proporcionen los datos, otros documentos o informes para su revisión.
- III. Practicar visitas a los contribuyentes y revisar su contabilidad, bienes y mercancías.

Además de lo anterior, las autoridades fiscales de acuerdo al artículo 55 del CFF, también están facultadas para determinar presuntivamente los ingresos, la utilidad fiscal y el valor de los actos, actividades o activos de los contribuyentes por los que estén obligados a pagar contribuciones, pero únicamente cuando:

- I. Se opongan u obstaculicen el ejercicio de las facultades de comprobación de las autoridades fiscales.
- II. No presenten los libros y registros contables, la documentación comprobatoria de más del 3% de alguno de los conceptos de las declaraciones o no proporcionen los informes referentes al cumplimiento de sus obligaciones.
- III. Se presente alguna de las siguientes irregularidades:
 - a) Omisión en el registro de operaciones, ingresos o compras, así como de la alteración del costo, por más de 3% sobre lo declarado.
 - b) Registro de compras, gastos o servicios no realizados o no recibidos.
 - c) Omisión o alteración en el registro de existencias o registren dichas existencias a precios distintos de los de costo, siempre que en ambos casos el importe exceda del 3% del costo de los inventarios.
- IV. No cumplan con las obligaciones sobre valuación de inventarios o no lleven el procedimiento de control que establezcan las disposiciones fiscales.

La forma en que las autoridades fiscales deberán calcular el ingreso bruto sobre el cual el contribuyente está obligado a pagar contribuciones a que se refiere el párrafo anterior se hará indistintamente con cualquiera de procedimientos contenidos en el artículo 56 del CFF entre los cuales se encuentran los siguientes:

- I. Usando la contabilidad.
- II. Tomando como base la información de las declaraciones del ejercicio correspondiente a cualquier contribución, con las modificaciones que hubieran tenido con motivo del ejercicio de las facultades de comprobación.
- III. A partir de la información que proporcionen terceros cuando tengan relación de negocios con el contribuyente.
- IV. Con otra información obtenida por las autoridades fiscales en el ejercicio de sus facultades de comprobación.
- V. Considerando los ingresos y el valor de los actos o actividades comprobados de conformidad con la visita domiciliaria (artículo 42 fracción X del CFF).

Para la comprobación de los ingresos, del valor de los actos o activos por los que se deban pagar contribuciones, según el artículo 59 del CFF las autoridades fiscales presumirán, salvo prueba en contrario:

- V. Que las diferencias entre lo registrado en contabilidad y las existencias corresponden a ingresos y valor de actos o actividades del último ejercicio que se revisa por los que se deban pagar contribuciones.
- VI. Que los cheques librados a proveedores o prestadores de servicios, que no correspondan a operaciones registradas en contabilidad son pagos por adquisiciones de los que el contribuyente obtuvo ingresos.
- VII. (Se deroga).
- VIII. Que los inventarios en poder del contribuyente son de su propiedad. Estos deben ser valuados a su precio de mercado y en su defecto al de avalúo.

Si los contribuyentes han omitido registrar adquisiciones en su contabilidad y éstas fueron determinadas por las autoridades fiscales, el artículo 60 del CFF indica que se asumirá que los bienes fueron enajenados, para la determinación del importe de la enajenación se está a lo siguiente como lo marca el texto de ley:

- I. El importe determinado de adquisición, incluyendo el precio pactado y cualquier otro concepto que se hubiera pagado con motivo de la adquisición, se multiplica por el por ciento de utilidad bruta con que opera el contribuyente.
- II. La cantidad resultante se sumará al importe determinado de adquisición y la suma será el valor de la enajenación.

Para el cálculo de la utilidad bruta el segundo párrafo del mismo artículo indica que se obtendrá a partir de los datos en la contabilidad del contribuyente en el ejercicio de que se trate, esta se determinará dividiendo dicha utilidad bruta entre el costo que determine o se le determine al contribuyente y el costo se determinará según los principios de contabilidad generalmente aceptados, aunque cuando el costo no se pueda determinar se entenderá que la utilidad bruta es de 50%. Este procedimiento también aplica para la determinación del valor por enajenación de los bienes faltantes en los inventarios y si para esto no es posible determinar el monto de la adquisición se considerará el que corresponda a bienes de la misma especie adquiridos por el contribuyente en el ejercicio y, en su defecto, el de mercado o el de avalúo. El tercer párrafo del mismo señala que esta presunción no se aplicará sólo cuando se demuestre que la falta de registro de las adquisiciones tuvo lugar por caso fortuito o fuerza mayor.

De igual forma el artículo 11 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado (en adelante LIVA) hace mención de que la enajenación de bienes se efectúa en el momento en que se cobran las contraprestaciones, sin embargo, en el artículo 8 de la misma ley se considera que los faltantes de bienes en los inventarios también son enajenaciones, aunque para este caso se admite prueba en contrario y se considera como efectuada la enajenación en el momento en que el contribuyente o las autoridades fiscales conozcan dichos faltantes.

3.5.2 Valuación de inventarios

Para la valuación de inventarios los contribuyentes pueden optar entre los métodos señalados en el artículo 41 de la LISR y deberán aplicar el mismo por un mínimo de cinco ejercicios, cuando para efectos contables utilicen un método distinto deberán llevar un registro de la diferencia entre ese método y el que hayan optado por aplicar conforme los términos de este mismo artículo, aún y cuando la cantidad determinada por estas diferencias no pueda ser deducible ni acumulable.

Los métodos de valuación por los que los contribuyentes podrán optar son cualquiera de los siguientes:

- a) Primeras entradas primeras salidas.
- b) Costo identificado.
- c) Costo promedio.
- d) Detallista.

Cuando el contribuyente opte por el método PEPS deberá llevar inventario por cada tipo de mercancía sin la posibilidad de poder llevarse de manera monetaria, aunque podrán aplicar las facilidades permitidas conforme el artículo 83 del RLISR. En el caso de aquellos contribuyentes que enajenen mercancías que se puedan identificar con un número de serie y que tengan un costo mayor a \$50,000.00 pesos sólo podrán utilizar el método de costo identificado y en el artículo 82 del RLISR también se hace excepción a este tipo de mercancías en la elección de cualquier otro método de valuación de inventarios.

Retomando lo dispuesto en el artículo 41 de la LISR, en su cuarto párrafo se indica que los contribuyentes que opten por el método detallista deberán disminuir al precio de venta el margen de utilidad bruta que tengan en el ejercicio, este se calculará conforme lo establecido en el RLISR y ejercer esta opción no libera de la obligación de llevar el sistema de control de inventarios contenida en el artículo 76 fracción XIV de la misma ley. Sobre el margen de utilidad bruta, el artículo 84 del RLISR establece que se determinará por grupo de artículos homogéneos o departamentos, se deberá considerar únicamente aquellas

mercancías que se encuentren en el área de venta al público y la diferencia entre el precio de venta y el último precio de adquisición será el margen de utilidad bruta. En último párrafo del artículo 41 de la LISR menciona que cuando por un cambio en el método de valuación de inventarios se genere una deducción, ésta debe disminuirse de manera proporcional en los cinco ejercicios siguientes al de su cálculo.

En cuanto al costo de las mercancías que sea superior al precio de mercado o de reposición según el artículo 42 de la LISR se podrá considerar el que corresponda a cada caso conforme a lo siguiente:

- a) Reposición: ya sea por adquisición o producción, sin que exceda del valor de realización ni sea inferior al neto de realización.
- b) Realización: es el precio normal de enajenación menos los gastos directos de enajenación, siempre que sea inferior al valor de reposición.
- c) Neto de realización: es el equivalente al precio normal de venta menos los gastos directos de enajenación y menos el porcentaje de utilidad que habitualmente se obtenga en su realización, si es superior al valor de reposición.

Cuando los contribuyentes apliquen cualquiera de estas deben informar en su declaración del ejercicio el costo de las mercancías que se consideraron conforme estas disposiciones y en el caso de los contribuyentes obligados a dictaminar sus estados financieros deberán presentar la declaración informativa sobre su situación fiscal conforme al artículo 32-H del CFF.

3.5.3 Costo de lo vendido

El costo de lo vendido según el artículo 39 de la LISR debe deducirse en el ejercicio en el que se acumule el ingreso derivado de su venta, para lo cual el costo de las mercancías que se enajenen y de aquellas que integren el inventario final del ejercicio debe determinarse conforme al sistema de costeo absorbente sobre la base de costos históricos o predeterminados. Al respecto, el artículo 78 del RLISR indica que el sistema de costeo absorbente sobre la base de costos históricos es el que se describe en el segundo y tercer

párrafo del artículo mencionado en el numeral 39 de la LISR, como se describe en los dos siguientes párrafos.

Los contribuyentes con actividades comerciales que consistan en la adquisición y enajenación de mercancías sólo podrán considerar como costo el importe por la adquisición de la mercancía y los gastos en los que haya incurrido para adquirir y asegurar que dicha mercancía esté en condiciones para su venta, además deberá disminuir a este importe el total de las devoluciones, descuentos y bonificaciones sobre esas mercancías.

Por otro lado, los contribuyentes con actividades distintas a las comerciales solamente podrán considerar dentro del costo lo siguiente:

- a) El importe sobre la adquisición disminuido del total de devoluciones, descuentos y bonificaciones sobre las mismas.
- b) Los salarios que se relacionen directamente con la producción de la mercancía o con la prestación de servicios.
- c) Los gastos netos de descuentos, bonificaciones o devoluciones, directamente relacionados con la producción o la prestación de servicios.
- d) La deducción de inversiones directamente relacionada con la producción de mercancía o la prestación de servicios, siguiendo el cálculo contenido en los artículos 31 a 38 de la LISR.

En el caso de que alguno de los conceptos anteriores no esté relacionado de manera directa con la producción se integrarán al costo en la proporción en que tengan importancia sobre la producción o prestación de servicios. En cuanto al cálculo del costo del ejercicio, en el quinto párrafo de este mismo artículo se especifica que se deberá excluir el que corresponda a las mercancías no enajenadas durante dicho ejercicio, así como el costo de la producción que siga en proceso.

Por último, para la determinación del costo de lo vendido de las mercancías, se deberá aplicar por mínimo cinco ejercicios el mismo procedimiento, pudiendo variar únicamente cuando se cumplan los requisitos establecidos en el RLISR, además en el último

párrafo de este artículo se menciona que en ningún caso se podrá dar efectos fiscales a la revaluación de los inventarios o costo de lo vendido.

Retomando el primer párrafo de este artículo, los contribuyentes que determinen el costo de las mercancías conforme al sistema de costeo absorbente sobre la base de costos predeterminados estarán a lo dispuesto en el artículo 79 del RLISR como sigue:

- a) Deberán aplicarlo a cada una de las mercancías que produzcan y para cada uno de los elementos que integren su costo.
- b) Predeterminar los costos desde el primer mes del ejercicio o a partir del mes que inicie la producción de mercancías.
- c) Cuando al final del ejercicio determinen una diferencia entre el costo histórico y el predeterminado, esa variación deberá distribuirse proporcionalmente entre el costo de las mercancías vendidas en el ejercicio y las existencias en el inventario final, cuando la variación sea inferior al 3% se podrá considerar como un ingreso o gasto durante el ejercicio de su determinación.

Para evitar estimaciones poco realistas en los costos predeterminados es importante tomar en cuenta que el mismo artículo señala que estas deberán determinarse con base en la experiencia de ejercicios anteriores o conforme a investigaciones o a las especificaciones técnicas de cada producto.

Pérdida de valor de la mercancía

Cuando las existencias de mercancías, materias primas, productos semiterminados o terminados hayan perdido su valor por causas no imputables al contribuyente, según el artículo 27 fracción XX podrán deducirse en el mismo ejercicio en que esto ocurra, pero antes de su destrucción en caso de tratarse de bienes básicos para la subsistencia humana deberán ofrecerse en donación. Para aplicar la deducción de los activos que se encuentren en este supuesto, el artículo 107 del RLISR indica que los contribuyentes deberán proceder con la presentación de un aviso de destrucción en el que se muestren los datos de la mercancía por destruir al menos treinta días antes de la fecha prevista para hacerlo.

3.6 Marco normativo en España

3.6.1 Obligaciones

En España llevar contabilidad y un control de inventarios también es una obligación dispuesta en la ley, el artículo 120 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades (Ley 27/2014, de 27 de noviembre) señala las siguientes obligaciones contables de los contribuyentes y facultades de la Administración tributaria:

1. Los contribuyentes deberán llevar contabilidad de acuerdo con lo previsto en el Código de Comercio o con lo establecido en las normas por las que se rigen.
2. La Administración tributaria podrá realizar la comprobación e investigación mediante el examen de la contabilidad, libros, correspondencia, documentación y justificantes concernientes a los negocios del contribuyente.

Respecto del primer punto del artículo mencionado en el párrafo anterior, el punto número 1 del artículo 25 del Código de Comercio (Decreto de 22 de agosto de 1885) dicta lo siguiente:

Todo empresario deberá llevar una contabilidad ordenada, adecuada a la actividad de su empresa que permita un seguimiento cronológico de todas sus operaciones, así como la elaboración periódica de balances e inventarios. Llevará necesariamente, sin perjuicio de lo establecido en las Leyes o disposiciones especiales, un libro de Inventarios y Cuentas anuales y otro Diario.

También se contempla la obligación de contar con registros de inventario, el artículo 28 del Código de Comercio menciona en su primer punto que el libro de Inventarios y Cuentas anuales se abrirá con el balance inicial detallado de la empresa y se transcribirán también el inventario de cierre de ejercicio y las cuentas anuales.

Aunque la legislación española no brinda a la autoridad fiscal la facultad de que a partir de una revisión física de inventarios en la que se detecten faltantes de mercancías surja una determinación de impuestos, los contribuyentes según el artículo 30 del Código de Comercio están obligados a conservar la documentación y justificantes concernientes a

su negocio durante seis años, a partir del último asiento realizado en sus libros, a menos que se establezca de diferente manera en las disposiciones generales o especiales, por lo que se entiende que la documentación comprobatoria referente a la obtención de ingresos en relación con los movientes de inventario se deberá conservarse por dicho periodo en caso de que la autoridad fiscal ejerza sus facultades de comprobación.

3.6.2 Criterios de valuación

Como la ley que reglamenta el cálculo del impuesto sobre la renta de las empresas no indica la manera de realizar los registros contables estos se remiten a otras normativas, el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas (en adelante PGC'pymes) contiene los procedimientos aceptados para el registro de la contabilidad de las pymes.

El 6.º Criterios de valoración de la primera parte del PGC'pymes indica que deben tenerse en cuenta las siguientes definiciones y criterios de valoración:

1. **Coste histórico o coste:** El coste es el precio de adquisición o de producción de un activo. El precio de adquisición es el monto pagado adicionado del valor de las contraprestaciones derivadas de la adquisición para la puesta del activo en condiciones operativas, el *coste de producción* es el precio de adquisición, de los factores de producción directamente imputables y los costes indirectos relacionados con el activo.
2. **Valor razonable:** Cantidad que se recibiría por la venta de un activo o se pagaría para transferir o cancelar un pasivo en la fecha de valoración.
3. **Costes de venta.** Costes directamente atribuibles a la venta de un activo en los que la empresa no habría incurrido de no haber tomado la decisión de vender, excluidos los gastos financieros y los impuestos sobre beneficios. Se incluyen los gastos legales necesarios para transferir la propiedad del activo y las comisiones de venta.

El 7.º Principios y normas de contabilidad generalmente aceptados del mismo apartado del PGC'pymes señala que se consideran principios y normas de contabilidad generalmente aceptados los contenidos en los siguientes documentos:

- a) El Código de Comercio y la restante legislación mercantil.
- b) El Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas.
- c) El Plan General de Contabilidad y sus adaptaciones sectoriales.
- d) Las normas de desarrollo que, en materia contable, establezca en su caso el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, y
- e) la demás legislación española que sea específicamente aplicable.

El artículo 12.ª Existencias de la segunda parte del PGC'pymes sobre las normas de registro y valoración marca los siguientes criterios:

1. **Valoración inicial.** Los bienes comprendidos en las existencias se valorarán por su coste, ya sea su precio de adquisición o el coste de producción.

1.3 Métodos de asignación de valor.

- Cuando se trate de bienes concretos que forman parte de un inventario de bienes intercambiables entre sí, se adoptará con carácter general el método del precio medio o coste medio ponderado.
- El método FIFO es aceptable y puede adoptarse si es más conveniente.
- Se utilizará un único método para todas las existencias de naturaleza y uso similares.
- Cuando se trate de bienes no intercambiables entre sí o bienes producidos y segregados para un proyecto específico, el valor se asignará individualmente el precio o los costes imputables a cada bien.

1.4 Coste de las existencias en la prestación de servicios.

Las existencias incluyen los costos de producción de los servicios en tanto aún no se haya reconocido el ingreso por prestación de servicios correspondiente conforme a lo establecido en la norma relativa a ingresos por ventas y prestación de servicios.

2. **Valoración posterior.** Cuando el valor neto realizable de las existencias sea inferior a su precio de adquisición o a su coste de producción, se efectuarán las oportunas correcciones valorativas reconociéndolas como un gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias.

En relación al punto 1.4 mencionado en los conceptos del artículo anterior, el punto 1 sobre aspectos comunes del artículo 16.^a sobre Ingresos por ventas y prestación de servicios del mismo apartado del PGC'pymes menciona que los ingresos procedentes de la venta de bienes y prestación de servicios se valorarán por el valor razonable de la contrapartida derivada de los mismos, que será el precio acordado para dichos bienes o servicios, deducido del importe de los descuentos, rebajas u otras partidas similares, así como los intereses incorporados al nominal de los créditos.

3.6.3 Impuesto sobre Sociedades

El Impuesto sobre Sociedades, según la Agencia Tributaria (2024), es una contribución de carácter directo por gravar la renta a razón de la capacidad económica de los contribuyentes, y de naturaleza personal ya que, conforme a la situación en particular de los mismos, se determina el importe del tributo.

Según el artículo 10 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades (en adelante LIS) la base imponible sobre la que se calcula este impuesto se integra por el importe de la renta obtenida en el período impositivo de que se trate disminuida por la compensación de bases imponibles negativas de períodos anteriores y se determina por el método de estimación directa, por el de estimación objetiva cuando la misma ley determine su aplicación o por el de estimación indirecta, de conformidad con lo dispuesto en la Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria.

En el mismo artículo se explica que para el método de estimación directa la base imponible se calcula corrigiendo el resultado contable determinado de acuerdo con las normas previstas en el Código de Comercio, en las demás leyes relativas a dicha determinación y en las disposiciones que se dicten en desarrollo de dichas normas, por otro

lado, en el método de estimación objetiva la base se podrá determinar total o parcialmente con la aplicación de los signos, índices o módulos a los sectores de actividad que según la misma Ley correspondan.

Sobre el método de estimación indirecta el artículo 53 de la Ley General Tributaria indica que este se aplicará cuando la Administración tributaria no disponga de los datos necesarios para la determinación de la base porque se ha producido cualquiera de las siguientes circunstancias:

- a) Falta de presentación o presentación incompleta de declaraciones.
- b) Resistencia, obstrucción, excusa o negativa a inspección.
- c) Incumplimiento sustancial de las obligaciones contables o de registro.
- d) Desaparición o destrucción, aun por causa de fuerza mayor, de los libros y registros contables o de los justificantes de las operaciones en los mismos.

La Ley del Impuesto sobre Sociedades indica la forma en la que deberán tratarse los ingresos y gastos para el cálculo del impuesto, según el primer punto del artículo 11 de esta ley los ingresos y gastos derivados de las operaciones se imputarán al período impositivo en que se produzca su devengo, con arreglo a la normativa contable y con independencia de la fecha de su pago o cobro.

Al respecto en el artículo 3.º Principios contables del PGC'pymes se indica que en base a estos se deben realizar los registros y valoraciones de los elementos que integran las cuentas anuales, en su punto número dos se define el concepto de *Devengo* como sigue:

Los efectos de las transacciones o hechos económicos se registrarán cuando ocurran, imputándose al ejercicio al que las cuentas anuales se refieran, los gastos y los ingresos que afecten al mismo, con independencia de la fecha de su pago o de su cobro.

Por lo tanto, para la deducción de los gastos por concepto de adquisición de mercancías no se exige que primero exista una enajenación de las mismas, entre las condicionantes para su deducción el artículo 11 de la LIS en su tercer punto 1.º hace

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

mencción de que no serán fiscalmente deducibles aquellos gastos que no se hayan imputado contablemente en la cuenta de pérdidas y ganancias, así que para la deducción en el mismo periodo imponible de este tipo de gastos bastará con hacer dicho registro.

La cuenta de pérdidas y ganancias a que se refiere el párrafo anterior, se integra según el artículo 36 de la misma ley por los ingresos, que son aquellos que representan un incremento el patrimonio neto, ya sean entradas o aumentos de valor de los activos o disminución de pasivos, y por los gastos, que se describen como disminución de los activos o aumentos en los pasivos, ambos deberán imputarse en esta cuenta y formarán parte del resultado del ejercicio.

3.7 Comparación de la influencia del manejo fiscal de las existencias en inventarios en el resultado del ejercicio de las pymes entre México y España

Como ejemplo de las diferencias entre la fiscalización entre ambos países se hace el cálculo del importe a pagar en México y España por dos pymes con actividades comerciales que tributan en el régimen general correspondiente a cada país y por las mismas transacciones en pesos mexicanos para ambos casos, se considera que no hay pérdidas de ejercicios anteriores pendientes de aplicar.

Para los cálculos se toman los siguientes valores:

Pagos provisionales	\$ 15,000.00
Inventario inicial	\$ 100,000.00
Inventario final	\$ 107,700.00

Se realizaron las siguientes transacciones durante el ejercicio:

– Venta de mercancías	\$ 267,500.00
– Adquisición de mercancías	\$ 102,300.00
– Renta y servicios de local	\$ 78,000.00
– Intereses cobrados	\$ 10,000.00
– Intereses pagados	\$ 3,200.00

Cálculo del impuesto en México

El artículo 25 fracciones II y III de la LISR indican que los contribuyentes podrán efectuar la deducción del costo de lo vendido y de los gastos netos de descuentos, bonificaciones o devoluciones, para este ejercicio no hubo ninguno de los últimos conceptos mencionados, por lo que el costo de lo vendido se calcula como sigue:

Costo de lo vendido

	Inventario inicial	\$ 100,000.00
+	Compras	\$ 102,300.00
-	Inventario final	<u>\$ 107,700.00</u>
=	Costo de lo vendido	\$ 94,600.00

Una vez teniendo el costo de lo vendido se incluye en las deducciones autorizadas y se realiza el cálculo del impuesto aplicando la tasa del artículo 9 LISR:

Cálculo anual empresa X

	Ingresos del ejercicio	\$ 277,500.00
-	Deducciones autorizadas	<u>\$ 175,800.00</u>
	Costo de lo vendido	\$ 94,600.00
	Gastos operativos	\$ 78,000.00
	Intereses pagados	\$ 3,200.00
=	Utilidad fiscal	\$ 101,700.00
-	Pérdida fiscal pendiente de aplicar	<u>\$ 0.00</u>
=	Resultado fiscal	\$ 101,700.00
x	Tasa	<u>30%</u>
=	ISR a cargo	\$ 30,510.00
-	Pagos provisionales	<u>\$ 15,000.00</u>
=	ISR a pagar	\$ 15,510.00

El resultado del ejercicio es de \$101,700.00 pesos y el impuesto pagado en provisiones y al final del ejercicio da un total de \$30,510.00.

Cálculo del impuesto en España

Como se mencionó anteriormente, en España la base imponible se calcula partiendo del resultado contable que se obtiene de la cuenta de pérdidas y ganancias, según el Manual práctico de Sociedades 2023 publicado por la Agencia Tributaria esta cuenta se integra como se muestra a continuación:

Cuenta de pérdidas y ganancias de empresa Y		
<u>(€1.00 = \$22.40 MXN)</u>	Monto en Euros	MXN
Ingresos del periodo	€ 11,943.42	\$ 267,500.00
- Gastos por adquisición de mercancías	€ 4,567.52	\$ 102,300.00
- Gastos operativos	€ 3,482.57	\$ 78,000.00
= Resultado de explotación	€ 3,893.33	\$ 87,200.00
Ingresos financieros	€ 446.48	\$ 10,000.00
- Gastos financieros	€ 142.87	\$ 3,200.00
= Resultado financiero	€ 303.61	\$ 6,800.00
Resultado de explotación	€ 3,893.33	\$ 87,200.00
+ Resultado financiero	€ 303.61	\$ 6,800.00
= Resultado antes de impuestos	€ 4,196.94	\$ 94,000.00

El resultado antes de impuestos de la cuenta de pérdidas y ganancias será la base imponible para el cálculo del impuesto y, de acuerdo al mismo manual, sobre esta se deberán aplicar las correcciones por el Impuesto sobre Sociedades.

El artículo 29 de la LIS indica que el tipo de gravamen general para los contribuyentes de este impuesto es del 25%, por lo que esta tasa será por la que se multiplique la base imponible para obtener el resultado del ejercicio.

=	Resultado antes de impuestos	€ 4,196.94	(\$ 94,000.00)
-	Impuesto sobre beneficios (25%)	€ 1,049.24	(\$ 23,500.00)
=	Resultado de pérdidas y ganancias	€ 3,147.71	(\$ 70,500.00)

Conclusiones

Las deducciones autorizadas en el caso de México se limitan a \$175,800.00, ya que se integran únicamente por los gastos operativos, los intereses financieros y el costo de lo vendido, que según el cálculo es de \$94,600.00 pesos; por su parte la empresa Y tuvo deducciones por un monto de 183,500.00 pesos, derivadas de los gastos de explotación y gastos financieros registrados en la cuenta de pérdidas y ganancias.

La base gravable para la empresa X al reducir de sus ingresos las deducciones autorizadas antes mencionadas, es de \$101,700.00; en el caso de la empresa Y la base imponible es de \$94,000.00, según el resultado antes de impuestos de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Para el cálculo del impuesto, aunque entre México y España la tasa imponible varía por un 5%, la afectación se puede apreciar mejor al ver que la empresa X toma una base gravable \$7,700.00 pesos mayor a la base imponible de la empresa Y; esto también influye en el cálculo del coeficiente de utilidad de la empresa X para el siguiente ejercicio fiscal.

La utilidad obtenida por la empresa Y en España para este ejercicio es de \$70,500.00 pesos, al incluir todos los gastos del periodo registrados en la cuenta de pérdidas y ganancias, a diferencia del resultado de la empresa X en México que tiene como utilidad \$71,190.00 por la imposibilidad de incluir el monto total de los gastos por adquisición de mercancías. El pago total de impuestos para la empresa X fue de \$30,510.00 y de la empresa Y de \$13,500.00.

En resumen, la empresa X se ve obligada a pagar impuestos sobre una base de \$7,700.00 pesos, más alta que la de la empresa Y, aun y cuando se toman en cuenta las mismas operaciones para ambas entidades, lo cual se debe a la reglamentación tributaria de cada país.

4. Diseño de la intervención

La intervención se planeó desde el enfoque cualitativo, ya que con este se pueden comprender los procesos que integran el funcionamiento de las actividades diarias en la empresa, además, se trata de un estudio longitudinal ya que la recolección de datos y las evaluaciones se realizaron a lo largo de 400 horas en un periodo extendido entre el 10 de febrero de 2025 y el 30 de mayo del mismo año. La metodología se integra por los métodos descriptivo, analítico y documental, lo que permite detallar el estado inicial del control interno en la unidad de estudio (empresa MRH) a partir de la observación de su flujo de trabajo y de la revisión de los archivos y procesos en el manejo de sus inventarios.

La intervención se divide en dos partes, la primera consta en la elaboración de un diagnóstico para conocer el estado del control de inventarios en MRH, este se hace con base en una evaluación al control interno por ciclos transaccionales, según lo sugerido por Santillana (2015), en el presente caso el diagnóstico se divide en tres bloques, los cuales son los ciclos de compras, ingresos y de producción e inventarios de la empresa. La segunda parte se enfoca en la integración del sistema de control interno, tomando como referencia el Marco COSO 2013 (en adelante Marco), en donde se crearán políticas y procedimientos que cubran los cinco componentes que integran dicho marco; mismos que se sugerirá aplicar a las actividades de la empresa en general o específicamente a los ciclos de ingresos, compras o de producción e inventarios, según convenga.

5. Resultado de la intervención

5.1 Diagnostico del nivel de control en ciclos transaccionales

En esta primera parte se enlistan las observaciones sobre los controles internos al inicio de la intervención, como se mencionó en el capítulo anterior, se siguió el análisis de Santillana (2015), en el que se dividen las actividades por ciclos transaccionales, en este caso sólo se toman en cuenta tres bloques, que corresponden a los ciclos que tienen influencia directa en los movimientos del inventario. Los resultados del diagnóstico y los riesgos identificados en las actividades de la empresa se muestran en las Tablas 5, 6 y 7.

Tabla 5 Transacciones del ciclo de ingresos

Observaciones	Acciones de control	Riesgos del incumplimiento
1. Crédito de clientes	Realizar una evaluación a los clientes para determinar si se conserva su línea de crédito, se suspende o se aumenta.	– Acumulación de cuentas por cobrar. – Endeudamiento.
2. Documentación de los pedidos	Requerir evidencia escrita de los cambios en las condiciones de venta para mejorar el cumplimiento de los tiempos e instrucciones de entrega.	– Plazos de crédito excedidos. – Incumplimiento a las condiciones de venta.
3. Descuentos	Establecer criterios para descuentos a clientes específicos y al público en general.	Vender por debajo del precio en lista sin criterios fijos.
4. Precio de venta sin actualización	– Actualizar listas de precios. – Revisar las fechas y folio de cotizaciones enviadas a clientes.	Vender a precio inferior y obtener menor utilidad.

Adaptado de Santillana (2015).

La primera prueba se hizo a las ventas a crédito, el resultado de la rotación de estas indica que MRH tarda alrededor de 46 días en recuperar sus cuentas por cobrar, esto es una desventaja para la empresa ya que la rotación de sus cuentas por pagar es de 29 días, corriendo el riesgo a caer en endeudamiento. Además, con la revisión de facturas y reportes de ventas, se detectó que algunos clientes con crédito insuficiente o vencido suelen hacer compras a crédito directamente en mostrador; el departamento de contabilidad se ve obligado a emitir factura ya que la mercancía se les ha entregado con anterioridad.

También se identificaron créditos a clientes con los que se ha tenido una corta relación comercial o que compran por primera vez, por lo que no se conoce qué cantidad monetaria se estima que podrían solicitar durante un mes y no se establece un monto límite para ellos. Otro problema relacionado con el cobro de créditos surge debido a que algunas mercancías se han entregado en una sucursal distinta a la que la solicitó, ya sea por petición del usuario final para quien el cliente realizó la compra o por tratarse de entregas urgentes,

lo que estas situaciones provocan es que el cliente aplace el pago de sus facturas hasta verificar dónde y cuándo se recibió la mercancía.

Sobre los precios de venta, durante la revisión de facturas, pedidos y cotizaciones se identificó que se han otorgado descuentos a solicitud de algunos clientes, quienes usualmente piden una reducción que va de entre el 5% y 10% sobre el total de las cotizaciones. Como no hay políticas fijas sobre los descuentos que se permite dar a los clientes, estos se han estado aprobando por parte de la gerencia para mantener una buena relación con los compradores. Por esta misma razón se han hecho ventas por cotizaciones antiguas sin aclarar al cliente que el precio ha cambiado, aunque en la mayoría de los casos se sigue teniendo una buena utilidad; el cliente podría hacer un pedido nuevo con la expectativa de que el mismo precio siga vigente.

La Tabla 6 muestran los resultados del diagnóstico aplicado al ciclo de compras:

Tabla 6 Transacciones del ciclo de compras

Observaciones	Acciones de control	Riesgos del incumplimiento
1. Compras de emergencia.	Hacer un análisis sobre los artículos con más ventas para mantener un volumen adecuado de inventario.	– Oportunidades de venta perdidas. – Gastos extra.
2. Documentación.	Antes de pagar cualquier factura o autorizar compras, requerir al encargado de la misma la documentación completa.	Pérdida del control sobre los gastos y cálculo erróneo de la utilidad.
3. Compras erróneas.	Requerir al solicitante y a los proveedores las especificaciones técnicas, así como revisar los productos cuando se reciban.	– Comprar un producto distinto al solicitado. – No poder devolver el material.

Adaptado de Santillana (2015).

Las compras de emergencia ocurren mayormente durante la realización de servicios y proyectos, pero con la revisión a las facturas sin orden de compra, reportes de venta y a los registros del inventario de 2024, se observó que debido al desabasto de mercancías esta situación también se presenta en el área de ventas, lo que ha ocasionado que algunas

adquisiciones se hayan hecho directamente por ese departamento, omitiendo la documentación requerida para las compras, la cual incluye el pedido hecho por el cliente, la orden de compra que se envía al proveedor y el informe de gastos. El problema de este tipo de compras es que no se les da el seguimiento adecuado, y no siempre se identifica a que proyecto pertenece el gasto o en el caso de las mercancías para venta, en la cotización para el cliente no se incluye el costo de envío, lo que reduce el margen de utilidad.

Las compras erróneas son la mercancía y otros artículos que se ordenaron sin seguir las especificaciones que el cliente pidió; esto sucede principalmente cuando el cliente solicita que algún producto se homologue, esto puede ser, por ejemplo, cuando la pieza original es muy costosa o cuando se trata de un modelo discontinuado. Muchos de estos artículos no se han podido devolver al proveedor ni es posible modificarlos para que se ajusten a las características que el cliente requiere, así que se quedan en el inventario y se tiene que incurrir en un gasto extra para entregar el artículo solicitado por el comprador.

La Tabla 7 muestran los resultados del diagnóstico aplicado al ciclo de inventarios:

Tabla 7 Transacciones del ciclo de producción e inventarios

Observaciones	Acciones de control	Riesgos del incumplimiento
1. Niveles en inventario	Revisar el nivel de rotación por producto o grupo para definir un adecuado volumen.	– Baja rotación en el inventario. – Mercancías obsoletas o de difícil venta.
2. Verificación de existencias	– Designar a un encargado para el registro de los movimientos de mercancía. – Conteos físicos frecuentes por una persona distinta al encargado del resguardo. – Limitar el acceso al almacén a personal externo.	– Cantidad de artículos en el inventario incierta. – Pérdida de oportunidades de venta por registros desactualizados. – Compra de piezas que aún se tenían en existencia. – Omisión en el registro de movimientos.

3. Ubicación de las mercancías en el almacén	– Designar a un encargado para el manejo físico del inventario. – Organizar las mercancías por tipo de productos para facilitar su ubicación.	– Conteos de mercancía erróneos por no tener el almacén organizado. – Pérdida de mercancías. – Compra de mercancías que aún hay en existencia.
---	--	--

Adaptado de Santillana (2015).

Al igual que las compras de emergencia por falta de productos, un exceso en los artículos de baja rotación afecta la rentabilidad del negocio. Se hizo el cálculo de la rotación de inventarios para el año 2024, el resultado fue de 0.77, es bajo porque muchas de las ventas durante este periodo fueron de artículos que no se encontraban en el inventario inicial, además, se han identificado más de 80 artículos con al menos 5 existencias en el almacén que no tuvieron ninguna venta durante el año o incluso desde que se compraron.

Sobre la verificación de existencias, los conteos físicos se hacen hasta cada seis meses, aunque hay más de una persona en la tienda; el encargado del local es quien realiza las funciones de resguardo de almacén y de registro de los movimientos en el inventario, además no hay otra persona encargada de verificar que las cifras reportadas sean reales. Otro de los riesgos observados es que no se tiene identificada con claridad la cantidad de piezas por artículo, esto porque anteriormente se han prestado piezas para muestra a clientes y no siempre se devolvieron al almacén, algunos se han encontrado en la bodega de la oficina, en los vehículos de la empresa y otros siguen perdidos.

En cuanto a la ubicación de las mercancías algunas se encuentran en desorden, el inventario está ordenado por clase de producto y su código de identificación tiene secuencia, pero en el almacén algunas no están en el lugar que les corresponde ya que se reorganizaron en una nueva estantería por su nivel de venta. Esto también puede provocar errores en el conteo físico, que no se concreten ventas por no poder hacer una entrega inmediata y que se hagan compras de piezas existentes que por mala organización no se han localizado. Además, al permitir el acceso al almacén a personas externas se corre el riesgo de que se retiren o ingresen mercancías sin su debido registro y acomodo.

5.2 Integración del sistema de control interno

Como se mencionó en la metodología de la intervención, en esta parte se hará la propuesta de intervención con un sistema de control interno para el inventario de MRH. Una vez terminado se retomarán las sugerencias hechas para reducir los riesgos detectados durante el diagnóstico, se indicará en qué parte del sistema de control se realizan y, así, se tendrá mayor claridad de quiénes son los responsables de realizar las tareas de control, de supervisarlas y de reportar los resultados obtenidos. Algunas sugerencias requieren el uso de un formato u otros documentos; estos se incluirán en los anexos. Hecho esto, se evaluará si el implementar estas sugerencias realmente podría contribuir al alcance de los objetivos, a reducir los riesgos antes mencionados y a generar información más confiable y libre de errores.

5.2.1 Compromiso con el entorno de control

Retomando el objetivo principal del componente “entorno de control”, consiste en que el gobierno corporativo fomente un comportamiento alineado a los valores empresariales en todos los niveles de la organización, y que se asegure de que la conducta de los empleados se alinee con las políticas internas y los objetivos organizacionales; según el Marco, esto ayuda a las organizaciones a promover transparencia y confianza en sus actividades y declaraciones. La aplicación de este componente puede lograrse a través de declaraciones sobre los valores y objetivos empresariales por parte del gobierno corporativo, además de evaluaciones al cumplimiento de las políticas de conducta dentro del lugar de trabajo, hacia los integrantes de la organización y con personal externo.

Para fomentar la ética empresarial como parte fundamental de la cultura organizacional, es recomendable que se dé a conocer el código de ética a todos los integrantes de la empresa; MRH no cuenta con ningún documento oficial de este tipo, por lo que no existe claridad de cómo actuar ante situaciones comprometedoras. Por ello, en el anexo 5.2 se propone un código de conducta y ética empresarial para servir como guía en el actuar de los integrantes de la empresa. También es recomendable que cada vez que se

presente una situación que no concuerda con lo establecido en el código, se señale la parte del mismo donde se indica cómo se debería proceder.

En el Marco se recomienda comunicar abiertamente el compromiso del gobierno corporativo con la ética empresarial; en el caso de una pyme no es muy usual que se hagan declaraciones de este tipo, pero puede implementarse esta actividad al reafirmar a los empleados, clientes y proveedores que se vigila el cumplimiento de buenas prácticas, a través de una carta o comunicado interno para recordar los valores con los que la empresa se maneja. Durante la revisión de esta actividad en MRH, se encontró que se han hecho algunos comunicados de este tipo, pero únicamente agradeciendo la confianza en la empresa a clientes y proveedores; por ello, se sugiere que además de agradecer, se reitere el compromiso con el cumplimiento de los valores empresariales, para transmitir mayor seguridad a clientes y proveedores sobre su relación comercial con MRH, e incentivar a los trabajadores a cumplir con la responsabilidad ante estos mismos.

En el anexo 5.3 se dejan sugerencias de lo que la empresa podría agregar a sus mensajes para que recuerde los valores empresariales y lo que se espera lograr al seguirlos, y así puede mantenerse vigente el compromiso relativo al ambiente de control.

5.2.2 Evaluación de riesgos

En el capítulo 3.2.2 se dice que los objetivos deben ser claros para poder identificar qué riesgos podrían afectar su cumplimiento, y se indica que se dividen en cuatro tipos: operativos, de cumplimiento, de reporte financiero y no financiero, como ya se ha indicado.

Entre los objetivos operativos de MRH que pueden depender de un buen manejo de inventarios, se encuentra el aumento en el nivel de ventas y utilidades; según lo observado en el diagnóstico del capítulo 4.1 los riesgos que podrían dificultar alcanzar las utilidades deseadas son los siguientes:

Ciclo de ingresos

- a) Exceso de cuentas por cobrar y endeudamiento.**
- b) Ventas a precio inferior y descuentos.**

Para reducir los riesgos descritos en el inciso a), se sugiere que con los nuevos clientes se use una solicitud de crédito para evaluar el monto y cantidad a comprar durante un periodo de 30 días; saber esto es importante porque el proveedor principal sólo otorga crédito de 30 días y algunos clientes solicitan 60 o hasta 90 días, y esta situación podría afectar la liquidez de MRH. Se sugiere establecer por escrito los casos específicos en que se permite hacer descuentos, la frecuencia en la que se pueden ofrecer y los artículos a los que pueden aplicarse estas promociones, de manera que al controlar este proceso se podrá tener una estimación de las utilidades más precisa. Para los clientes con créditos vencidos se sugiere que se limite la venta, es decir, que sólo se entregue mercancía si se ha pagado en una sola exhibición, además de que una vez cubierto el crédito pendiente, se evalúe si el monto de crédito autorizado se reduce o se cancela. Para reducir el riesgo a excesivas cuentas por cobrar, en el anexo 5.4 se propone un formato de solicitud de crédito.

Respecto al inciso b) los precios de venta de mercancía se aumentan únicamente en los dos primeros meses del año y son los mismos en mostrador y en línea, en el punto 4 de la Tabla 5 se ha comentado que se han hecho ventas con el precio del año anterior y no se realizan nuevas cotizaciones cuando los clientes envían órdenes de compra con los precios antiguos, esto casi siempre se debe a que el vendedor no ha compartido las listas de precio actualizadas a los clientes frecuentes, así que se debe revisar que las cotizaciones estén dentro del plazo especificado y revisar que los precios coincidan con la lista actual. Se recomienda enviar las listas de precio actualizadas a los clientes que compran con mayor frecuencia, revisar que las cotizaciones estén vigentes en el plazo especificado en la misma y no permitir ventas con precio inferior al vigente en las listas.

Sobre los descuentos, se tiene permitido reducir un porcentaje del precio de venta, pero únicamente para algunos clientes con los que se ha llegado a un acuerdo, ya sea por mayoreo o porque también son proveedores de MRH. El problema surge cuando se da la misma reducción al resto de los clientes, entre ellos nuevos o con bajo nivel de compras, para estos casos se recomienda que únicamente se considere un descuento de entre el 5% y 10% en compras mayores a \$70,000.00 pesos.

Ciclo de compras

c) Compras erróneas y de emergencia.

Para evitar que el inventario se llene de artículos obsoletos a causa de lo descrito en el inciso c), se sugiere pedir al departamento de ventas que haga promoción de las piezas compradas por error y de difícil venta, ya sea visitando nuevos clientes, con publicidad en línea, mediante descuentos y promociones que hagan más atractivos a este tipo de productos o que hagan sus propias estrategias para lograr la salida de los productos más antiguos. Para las mercancías con mayor rotación, se sugiere pedir al departamento de compras hacer la orden correspondiente antes de que estas mercancías se agoten o lleguen a su nivel mínimo; así se evita que no se atiendan los pedidos urgentes de clientes por falta de unidades en el almacén. En el capítulo 5.2.3 sobre actividades de control, se describirá la forma de calcular un adecuado nivel de mercancías.

d) Documentación

En cuanto al inciso d), durante el diagnóstico se observó que no hay un control establecido sobre las compras hechas por los vendedores, estas suelen ser autorizadas por la dirección al tratarse de pedidos urgentes. Muchas de estas corresponden a ventas de mostrador o sin cotización previa y que casi siempre son cobradas en efectivo, los vendedores al recibir la autorización de la dirección omiten la realización de la documentación (pedido, orden de compra e informe de gastos) que es requerida cuando se hace una solicitud al depto. de compras. Sin estos documentos es más difícil justificar los gastos, algunas facturas de proveedores no se han pagado a tiempo porque el área de compras no identifica la orden correspondiente, y es hasta que el depto. de ventas envía su reporte o solicita la facturación para el público que se identifica el destino de ese material.

El problema de no realizar la documentación completa también está presente en ciclo de producción e inventarios, ya que la falta de la misma ha provocado que no se registre la salida de mercancía en el periodo en que sucede, sino hasta que se hace un conteo físico de inventario, cuando el departamento de finanzas solicita información o

cuando se necesita material que está capturado como existente y que en realidad no está disponible. También se han provocado errores en la facturación al público en general y que estas no se concilien oportunamente con las entradas de efectivo. Por lo anterior es recomendable que se conserve una copia de la nota de venta para verificar que el código del producto coincida con los registros de salidas en inventario, para verificar que el precio al que se vendió coincida con lo facturado y en caso de ser necesario, hacer el ajuste correspondiente si a la venta se le aplicó algún descuento. Conservar este documento también sirve como base para calcular en total de la facturación al público en general.

Los objetivos de cumplimiento sobre el control de inventarios deben apegarse al capítulo 3.5 para cumplir con la normativa fiscal, entre los puntos a tener en cuenta están los siguientes:

Ciclo de producción e inventarios

e) Verificación de existencias.

Se refiere al conteo de la mercancía, el artículo 76 de la LISR dice que se debe realizar un estado de posición financiera y un inventario físico conforme al artículo 110 del RLISR, el cual indica que deberá hacerse por el total de las existencias a la fecha en que termine el ejercicio fiscal. En el diagnóstico se observó que en 2024 se hizo un inventario físico en el mes de junio y uno más en diciembre, cumpliendo con lo establecido en dicha ley, pero el riesgo que se corre al no hacer conteo de existencias con mayor frecuencia es que la acumulación de diferencias entre el inventario registrado y el inventario físico no se concilie a tiempo para hacer el estado de posición financiera con cifras correctas.

Es importante conciliar estos datos ya que las autoridades fiscales para la comprobación de los ingresos de los contribuyentes, según el artículo 59 fracción V del CFF, considerarán las diferencias entre los activos registrados en contabilidad y las existencias reales corresponden a ingresos y valor de actos del último ejercicio que se revisa por los que se deban pagar contribuciones. Además, en el artículo 59 fracción VI del CFF se considera que los pagos hechos a proveedores que no se concilien con sus registros

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

contables corresponden a adquisiciones de mercancías por las que el contribuyente obtuvo ingresos, por lo que se considerará que hubo un ingreso acumulable y se tendrá que pagar el impuesto correspondiente. De la misma forma, el artículo 8 de la LIVA también considera que los faltantes de existencias en el inventario son ingresos por los que se debe pagar IVA.

El cumplimiento de las normas contables sobre manejo de inventarios está dentro de los objetivos de reporte financiero, algunas de las observaciones hechas en el diagnóstico indican que hay riesgos presentes:

Ciclo de producción en inventarios

f) Control de inventarios.

En el capítulo 3.5.1 se habló de las obligaciones de las personas morales y, de acuerdo a lo descrito en esa sección, el problema enlistado en el inciso f) hace que MRH corra el riesgo de incumplir con la obligación de llevar contabilidad, que según el artículo 28 fracción I inciso A del CFF incluye el control de inventarios y su método de valuación. El artículo 76 fracción XIV de la LISR indica que el control de inventarios debe llevarse conforme al sistema de inventarios perpetuos y debe ser valuado con cualquiera de los métodos señalados en el artículo 41 de la LISR. La omisión de registros de entradas y salidas observada durante el diagnóstico se refiere a que su registro se hace hasta que el faltante de existencias se detecta o cuando el área de finanzas hace una revisión de las compras y ventas en el periodo, estas omisiones afectan el control de inventarios, que debe llevarse por cada operación realizada durante el ejercicio y pone a la empresa en riesgo de incumplimiento.

Para los objetivos de reporte no financiero, según el Marco, se deben establecer medidas de supervisión que den seguridad de que las actividades no se desvíen de lo dispuesto en las leyes que le apliquen, estos serán descritos en el capítulo 5.2.5.

5.2.3 Actividades de control

Una vez identificados los riesgos a los que MRH se ve expuesta, el Marco señala como siguiente paso el diseño de medidas que sirvan de apoyo para alcanzar el alcance de los objetivos y que ayuden a reducir los riesgos que los amenazan.

a) Control sobre cuentas por cobrar

Uno de los riesgos operativos es el exceso de cuentas por cobrar, en el capítulo anterior se explicó como la rotación de cuentas por pagar al ser mayor que la de cuentas por cobrar podría afectar la liquidez de la empresa o provocar endeudamiento, se sugirió que se utilice una solicitud de crédito para mantener bajo control la asignación de créditos. La solicitud puede usarse tanto para clientes nuevos como antiguos, el formato incluye apartados para reunir la información necesaria para determinar el límite de crédito para cada tipo de comprador, se recomienda aplicar las fórmulas de Pere Brachfield (2013) como en los ejemplos siguientes:

1. Límite de crédito para clientes regulares:

$$CN = TAM * (CPR/360)$$

CN = Crédito necesario

TAM = Total de ventas en los últimos 12 meses

CPR = Condiciones de pago reales (contractuales – retraso medio)

Ejemplo:

Un cliente antiguo solicita un aumento de su crédito de \$15,000 a \$25,000 pesos.

TAM = \$ 120,000

CPR = 60 días contractuales - 7 días de retraso = 53

$$CN = 120,000 * (53/360)$$

$$CN = 120,000 * (0.1472)$$

$$CN = 17,666.67$$

De acuerdo a este método, la solicitud de este cliente debería rechazarse y ofrecer como límite máximo \$17,666.67 pesos.

2. Límite de crédito para clientes nuevos

$$\text{CN} = \text{VCA} * (\text{CPR}/360)$$

VCA = Volumen de compras anual previsto

El valor de CPR tendrá que ser estimado, MRH podría apoyarse de las referencias comerciales en la solicitud de crédito recibida.

Ejemplo:

Un cliente que hizo su primera compra envía una solicitud de crédito estimando comprar \$150,000 pesos al año (VCA) con condición de pago de 30 días. De acuerdo al promedio de días de crédito de sus referencias, sus condiciones de pago contractuales son de 40 días más un retraso estimado de 5 días, dando un total de 45 días como CPR.

$$\text{CN} = 150,000 * (45/360)$$

$$\text{CN} = \text{VCA} \times (\text{CP}:360)$$

$$\text{CN} = 18,750$$

Según el resultado de este procedimiento, el límite de crédito para este cliente debería ser de \$18,750 pesos.

Aplicar estas estrategias podría reducir el riesgo a acumular demasiadas cuentas por cobrar al evitar que se asignen montos de crédito excesivos sin criterios razonables, esta medida permite calcular un límite de crédito basado en los datos históricos de los compradores más antiguos y en referencias de las relaciones que los clientes desconocidos tienen con otros vendedores.

b) Política de ventas

Otras de las problemáticas en el ciclo de ingresos son la disminución de utilidades a causa de las ventas por debajo del precio de lista y los descuentos sin planeación previa que también afectan el logro de las metas de venta mensuales. Para disminuir estos riesgos se recomienda que se siga la política de ventas propuesta en el Anexo 5.5, la cual se basa en el proceso interno del ciclo de ingresos e integra las recomendaciones de mejora donde se describe el proceso a seguir para la autorización de descuentos sobre venta, tomando en cuenta lo establecido en las leyes aplicables.

c) Volumen de inventario

Para mantener bajo control la cantidad de compras y existencias es recomendable calcular el nivel adecuado de inventarios, así se evitan desabastos y adquisiciones innecesarias o excesivas que afecten la rotación del inventario. Para determinar el nivel de mercancías necesario para abastecer la demanda, se propone usar la siguiente formula de Logistics Cluster (s.f.):

$$Q = (T * D) + (LT * D) - S - P$$

Q	=	Cantidad.
T	=	Periodo de tiempo que abarca el pedido.
D	=	Demanda.
LT	=	Plazo de entrega.
S	=	Nivel de existencias.
P	=	Existencias en periodo de obtención.

Ejemplo:

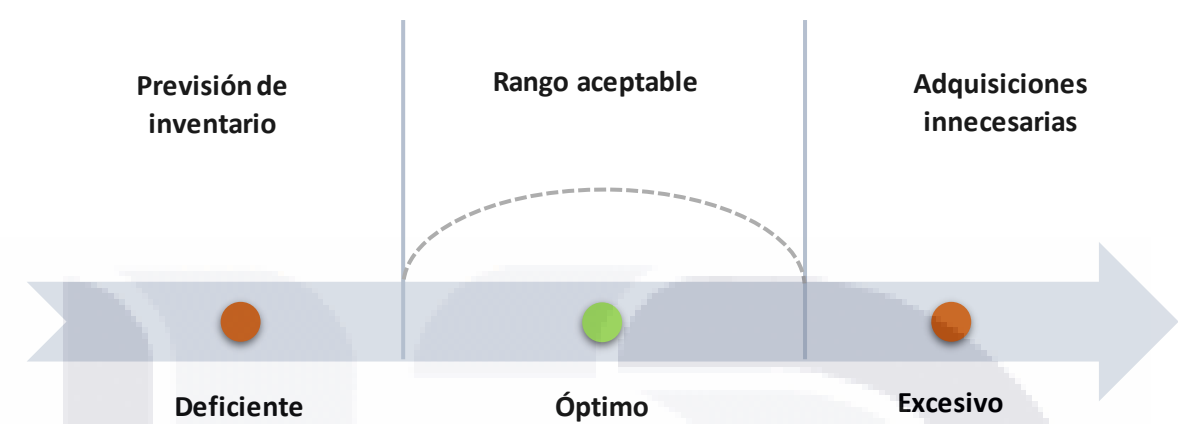
Con los siguientes datos se puede calcular el volumen necesario para abastecer la demanda mensual de un conector 6mm.

T	=	30 días
D	=	10 unidades al día aprox.
LT	=	5 días
S	=	16 unidades
P	=	0 unidades en tránsito.

$$Q = (30 * 10) + (5 * 10) - 16 - 0$$

$$Q = (300) + (50) - 16 - 0$$

Figura 1 Ejemplo de volumen en inventario



Adaptado de: Ptak & Smith (2016) citado en Logistics Cluster. (s.f.)

$$Q = 334$$

Según el resultado, si en el inventario se tienen 16 piezas del conector 6mm, habría que hacer un pedido de 334 piezas para abastecer la demanda durante un periodo de 30 días, en el que, según los reportes de venta, se estimó que se venden 10 unidades diarias. Como el plazo de entrega es de 5 días, el nivel de inventario mínimo es de 50 piezas como provisión durante el plazo de entrega del siguiente pedido.

La Figura 1 muestra los límites recomendados para el volumen de este ejemplo:

Según la figura 1, el volumen máximo aceptable de inventario para el conector 6mm es de 350 piezas, de las cuales se espera vender 300 unidades en un periodo de 30 días y conservando 50 piezas de reserva para no quedarse sin suministros mientras se recibe el siguiente pedido.

d) Documentación

Retomando lo propuesto por Hevesi (2005) entre los controles de prevención de riesgos está la conservación de evidencia de la realización de transacciones a través de la documentación, misma que en el capítulo anterior se explicó que presenta varias deficiencias. Primero en el área de compras, cuando los vendedores se encargan de esta

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

tarea y omiten la realización de los documentos necesarios para solicitar la autorización de la adquisición, lo que provoca que no se identifique el destino de las piezas compradas, es decir, a qué venta corresponden las deudas y gastos que no se puedan rastrear con una orden de compra. Este problema también afecta los registros de inventario, en especial las salidas, porque como ya se mencionó, muchas de las entregas de material a los clientes se retiran del almacén sin capturar el movimiento porque no se conserva un duplicado de las remisiones de venta y las personas encargadas de hacer estos registros no tienen acceso a todas las facturas emitidas.

Como medida para reducir estos riesgos, se sugiere que se pida la documentación completa de manera general para todas las compras y ventas, aunque se hayan autorizado por la dirección y sin importar si ya se ha pagado o cobrado la venta, para así facilitar la coordinación entre los departamentos de compras, ventas y finanzas. En la contabilidad también se incluye la documentación comprobatoria de los asientos contables, es decir, de todas las transacciones hechas por MRH, de modo que la realización de todos los formatos requeridos para la autorización de las compras, de gastos y los demás documentos necesarios para concretar ventas, cobra una mayor importancia, no sólo como medida de control interno, sino como parte del cumplimiento a las obligaciones fiscales.

5.2.4 Información y comunicación

Recordando lo descrito en el capítulo 3.2.4, los requisitos que el Marco evalúa para que la información sea efectiva, son que esta sea de utilidad, relevante y que se haga llegar íntegramente desde la fuente hasta la persona que la usará para tomar decisiones. Por lo tanto, la colaboración y apoyo entre los departamentos que realizan actividades que afectan el estado de los inventarios de la empresa debe ser constante para mantener la información sobre las existencias actualizada y libre de errores. Esto se logra a través del registro y respaldo documental de todos los movimientos relacionados con el inventario.

Por lo anterior, la realización de la documentación de cada ciclo de transacciones es de suma importancia, ya que con base a esta se registrarán las entradas y salidas de

mercancías, se comprueban las autorizaciones para acciones como la elección de precio de venta, entregas de material por enajenaciones a crédito, autorizaciones de compra de productos para almacén, etc., además de que sirve de apoyo durante las actividades de supervisión. Para contar con un adecuado sistema de comunicación, Hevesi (2005) señala que la dirección será la responsable de mantener los canales que permitan identificar, registrar y consultar la información de forma oportuna y detallada.

En MRH la dirección estableció como principal canal el uso del correo electrónico oficial, para mantener mayor seguridad sobre la información interna que se comparte entre departamentos y el uso de datos de terceros, como lo son los clientes, proveedores y otros colaboradores, además de que así el acceso a las cuentas que se asignan para cada departamento queda más protegido por el encargado del sistema informático de la empresa. Además, para facilitar la consulta de informes y otros archivos, se tiene un servidor principal donde se deben guardar todos los documentos que comprueban las operaciones de MRH, en este se asignan permisos de acceso a cada persona, dependiendo de su puesto y la información que el mismo requiera para realizar sus actividades.

El personal también cuenta con aplicaciones telefónicas que facilitan la comunicación, pero es recomendable que el envío de documentos se haga a través del correo electrónico, para facilitar su búsqueda y hacer la comunicación más segura, se sugiere lo mismo para los comunicados y avisos, así se puede confirmar que todos han recibido la misma información y se evitan confusiones.

5.2.5 Actividades de supervisión

Las actividades de control, como se explicó con anterioridad en el capítulo 3.2.5, sirven para evaluar si los controles que se adoptaron funcionan correctamente y para determinar el nivel de responsabilidad del personal sobre sus actividades, esta idea de Hevesi (2005) indica que el personal debe ser capaz de identificar si existen errores en las tareas que realizan antes de revelar los resultados de estas a la Dirección, quienes son

responsables de supervisar que el personal esté realizando sus actividades y funciones correctamente.

Una de las actividades de supervisión sugeridas por COSO (2013) es la verificación de que la información recibida por parte de terceros confirme la que ha sido generada internamente, si esta no coincide se podrá identificar la posible existencia de algún problema. Además, la segregación de funciones es recomendable para que se ejerza una verificación recíproca entre las actividades del personal y de los departamentos que integran la empresa (Auditool, 2014).

En cuanto a las actividades de supervisión por parte de la administración, Martínez (2018) siguiendo el procedimiento de la NIA 501 indica que es necesario obtener evidencia de auditoría suficiente y apropiada. Si la dirección sigue esta recomendación y exige que para todas las actividades de la empresa se reúna la información necesaria como lo han indicado para cada procedimiento, será más fácil asegurarse de que todo el personal está siguiendo los controles correspondientes a su puesto.

6. Evaluación de la intervención

El objetivo general de este trabajo es proponer un sistema de control interno que logre que la información del inventario de MRH permita tomar decisiones sobre una base confiable, comprobable y libre de errores, esto mediante la detección de riesgos por la falta de controles, la integración de un sistema de control que permita a MRH mantener esos riesgos en un nivel mínimo y la formulación de recomendaciones para prevenir su exposición a los mismos. Durante la intervención se logró detectar las deficiencias en los ciclos transaccionales relacionados con el manejo de inventarios y se describieron los riesgos a los que MRH se expone por la ausencia de procedimientos fijos de utilidad para corregir estas situaciones.

También se logró hacer la adaptación del modelo *COSO* a la estructura de la empresa para la realización de la propuesta del sistema de control de inventarios, la cual ayuda a prevenir los riesgos que obstaculizan el alcance de los objetivos empresariales de MRH. Este

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sistema reduce las probabilidades de cometer errores durante la realización de las actividades de los ciclos transaccionales analizados y también es un apoyo en la prevención de fraudes, ya que se integra por procedimientos encaminados a la observancia de las reglas internas y oficiales, así como a la preservación de los documentos que respaldan las transacciones de los registros contables y demás informes reportados a la dirección.

Dentro del sistema, se incluyeron las recomendaciones de mejora como parte integral del sistema de control del inventario, principalmente en los apartados de actividades de control y actividades de supervisión, para las cuales se diseñaron formatos y procedimientos que servirán de apoyo si MRH decide adoptar esta propuesta. Aunque la intervención e investigación previa de antecedentes del tema estuvo enfocada a las pymes, su alcance puede extenderse a las actividades de una persona física que administra su propio negocio, esto se puede lograr simplificando los procesos que integran varios departamentos en una sola línea de trabajo, adaptando sólo las sugerencias, políticas y formatos que sirvan para mantener un mejor control en la administración y resguardo de su inventario, la utilidad de lo propuesto para este tipo de negocios sólo estará limitado por el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, ya que esa parte no se incluyó en esta investigación.

También es importante decir que a pesar de que este trabajo se respalda en el modelo COSO que ha probado una buena funcionabilidad no sólo en otras pymes, sino también en organismos públicos y empresas internacionales, su alcance está limitado a la fundamentación teórica, ya que por cuestiones de tiempo no fue posible aplicar el sistema de control de inventarios de forma práctica en MRH. Únicamente se realizó la revisión de procesos y documentos para identificar las áreas de mejora de la misma, por lo tanto, las actividades de control y supervisión están limitadas a lo teórico ya que no pudieron ponerse en práctica, lo que ha impedido evaluar la eficacia de las mismas en un entorno de trabajo funcional.

A pesar de lo anterior, se lograron hacer aportes relevantes a MRH, uno de ellos es haber concientizado a la dirección sobre la importancia de cumplir con las obligaciones que

la ley impone sobre el control de inventarios, de las cuales también se dieron a conocer las consecuencias a su incumplimiento y los medios que las autoridades fiscales pueden usar para determinar sanciones. También se mostraron procedimientos para calcular estimaciones más acertadas sobre el límite de crédito que debe otorgar a sus clientes y el periodo de cobro de sus deudas y un método para calcular el volumen de mercancías necesario para abastecer la demanda del mercado durante cierto periodo de tiempo, tomando como base información comprobable, actualizada y útil reportada por ellos mismos al aplicar lo sugerido en las actividades de control.

Por otro lado, en este caso práctico se habló de que es necesario evitar que en el almacén se acumulen piezas de difícil venta o niveles excesivos de productos con baja rotación, como recomendación para otras intervenciones relacionadas con el manejo de inventarios, sería interesante explorar el manejo contable de las mercancías obsoletas, si es posible deducir el valor de esas piezas al darlas de bajo del inventario, el procedimiento y requisitos que indica la ley para hacerlo y los registros contables correspondientes una vez que se ha hecho. Además, se habló de las facultades de comprobación de la autoridad fiscal y la determinación de ingresos acumulables que pueden hacer por la identificación de faltantes de existencias registradas en inventario o por el rastreo de pagos a proveedores que no corresponden a compras de mercancías registradas en contabilidad, un estudio sobre el impacto fiscal que estas determinaciones tienen sobre los ingresos de las pymes y el resultado del ejercicio del que se está haciendo la revisión podría servir de referencia a otras empresas para mejorar sus controles sobre inventarios y facturación.

Igualmente sería muy interesante enfocarse en contribuyentes con actividades de producción porque se lleva un proceso mucho más complejo que la comercialización de artículos terminados, ya que va desde el análisis del tipo de costeo, las estrategias para reducir gastos y evitar inflar demasiado el costo de los artículos cuando hay niveles bajos de producción, el control de los inventarios de materias primas, producción en proceso y de artículos terminados, y si es parte de alguna cadena de suministro, gestionar las actividades para cumplir con la producción a tiempo.

Conclusión

Este trabajo se realizó tomando como referencia principal el Marco COSO, esto porque en el estudio de los antecedentes que demuestran que el control interno tiene una influencia positiva sobre la información financiera casi siempre lo usaron como base, además, el concepto de control interno está fuertemente relacionado con el mismo, ya que muchos autores han formulado su propia definición del concepto con características muy similares a las que plantean los principios que integran este Marco.

Como resultado, se ha hecho una propuesta de control de inventarios para MRH, la cual reúne las características de cumplimiento que el Marco sugiere para un control interno funcional, que van desde el impulso a una cultura de cumplimiento y la detección de situaciones riesgosas para el logro de los objetivos de MRH, hasta la propuesta de políticas y otras medidas para mitigar dichos riesgos. La adopción de esta propuesta resultaría favorecedora para MRH ya que, como se explicó con anterioridad, las acciones que integran las políticas y procedimientos diseñados bajo un marco de control interno aumentan la confiabilidad de la información financiera producida por las organizaciones.

Esto permite a la dirección de MRH confiar en que los datos reportados por su equipo de trabajo fueron reunidos basándose en datos comprobables, actualizados y siguiendo los procesos de control necesarios para asegurar que la información entregada cumple con las características de calidad suficientes para brindar seguridad en la toma de decisiones estratégicas o de inversión relacionadas con este activo.

Abreviaturas

CE	Censos Económicos
COSO	Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway
DOF	Diario Oficial de la Federación
EDN	Estudio sobre la Demografía de los Negocios
IMCP	Instituto Mexicano de Contadores Públicos
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
MIPYMES	Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
SE	Secretaría de Economía
Leyes y otras normativas	
<i>En México</i>	
CFF	Código Fiscal de la Federación
LISR	Ley del Impuesto sobre la Renta
RLISR	Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta
LFPC	Ley Federal de Protección al Consumidor
LIVA	Ley del Impuesto al Valor Agregado
RLIVA	Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado
<i>En España</i>	
LIS	Ley del Impuesto sobre Sociedades
PGC'pymes	Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas

Bibliografía

- Afiah, N. N. & Rahmatika, D. N. (2014). Factors influencing the quality of financial reporting and its implications on good government governance (Research on Local Government Indonesia). *International Journal of Business, Economics and Law*, 5(1), 111-121. <https://www.ijbel.com/wp-content/uploads/2014/12/Acc-43-v2-Factors-Influencing-The-Quality-of-Financial-Reporting-and-Its-Implications-on-Good-Government-Governance.pdf>
- Anchundia, A., y Cervantes, J. (2022). El ambiente de control en las organizaciones: una revisión bibliográfica. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 23(4), 14–16. <https://dibpxy.uaa.mx/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=161537037&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Auditoría Superior de la Federación. (2014). Marco Integrado de Control Interno. [Marco Integrado de Cont Int leyen.pdf](#)
- Estupiñán, R. (2021). Control interno y fraudes: análisis de informe coso I, II y III con base en los ciclos transaccionales. (4ta ed). Ecoe Ediciones. [Control interno y fraudes - 4ta edición](#)
- Gonzabay L. D., y Torres F. M. (2017). Propuesta de mejora del control interno basado en el modelo coso en Ventascorp S.A. [Tesis de Pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio de la Universidad de Guayaquil.
- Hevesi, A. G. (2005). *Internal Control Standards in New York States Government*. State of New York Comptroller. [CVR Standards for Internal Control.pmd \(hmb.gov.tr\)](#)
- Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (2024). Normas Internacionales de Información Financiera Adoptadas por la U.E. Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. [NIIF | ICAC](#)

Kewo, C. L., & Afiah, N. N. (2017). Does quality of financial statement affected by internal control system and internal audit?. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(2), 568–573.

<https://www.econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/4261>

Mantilla, S. (2018). *Auditoría del control interno*. (4ta ed). ECOE Ediciones.
<https://elibro.net/es/lc/ugr/titulos/70533>

Matute, C., García, M., y Sánchez, C. (2018). El Instituto Nacional de Administración Pública en la Reunión Nacional de Administración Pública 2018. (1ra ed). Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. [27.pdf](#)

Nasser, J. M., & Matriano, M. T. (2022). The impact of internal control systems on the quality of financial reports. *The Global Scientific Journals*, 10(6), 1584-1597.
<https://www.researchgate.net/publication/362157063> THE IMPACT OF INTERNAL CONTROL SYSTEMS ON THE QUALITY OF FINANCIAL REPORTS

Nguyen, T. N. L., Vu, T. K. A., & Bui, T. N. (2023). Impact of Internal Control on the Quality of Accounting Information at Enterprises Listed on the Stock Market in Vietnam. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 1-33.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1010>

Office of Advocacy. (2023). 2023 Small Business Profile. <https://advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2023/11/2023-Small-Business-Economic-Profile-US.pdf>

Ortega-Blacio, S., López-Monge, Z., & Eras-Agila, R., (2022). Métodos de control y valoración de inventarios utilizados en empresas de electrodomésticos del cantón Machala. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5-1), 315-327. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-1.1363>

Pere Brachfield. (2013). La asignación de los límites de crédito. Brachfield Credit & Risk Consultants. <https://perebrachfield.com/blog/riesgos-de-credito/la-asignacion-de-los-limites-de-credito/>

Santillana, J. (2015). *Sistemas de control interno*. (3ra ed). Pearson.

Setyaningsih, S. D., Akbar, B., Mulyani, S., & Farida, I. (2021). Implementation and Performance of Accounting Information Systems, Internal Control and Organizational Culture in the Quality of Financial Information. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 26, 222–236.

<https://doi-org.dibpxy.uaa.mx/10.5281/zenodo.4556206>

Suárez, G. (2017). La rotación de los inventarios y su incidencia en el flujo de efectivo. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/inventarios-flujo-efectivo.html>

Trujillo, A. (2020). Sistema para el control de inventarios en la empresa “Inversiones Novillo de Oro S.A.S”. *Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 105-116.

<http://dx.doi.org/10.21017/rimci.2020.v7.n14.a87>

Valle, A., Manrique, L., y Revilla, D. (2022) La Investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación. (1ra ed). Pontificia Universidad Católica del Perú.

<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184559>

Otros

Agencia Tributaria. (2024). Ministerio de Hacienda. Manual práctico de Sociedades 2023.

[sede.agenciatributaria.gob.es/static_files/Sede/Biblioteca/Manual/Practicos/Sociedades/Manual Sociedades 2023.pdf](https://sede.agenciatributaria.gob.es/static_files/Sede/Biblioteca/Manual/Practicos/Sociedades/Manual_Sociedades_2023.pdf)

Comisión Europea (2014) <https://www.boe.es/doue/2014/187/L00001-00078.pdf>

Comisión de Consultoría del IMCP. (s.f.). Control interno-COSO. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. https://www.imcp.org.mx/IMG/pdf/boletin_abril8.pdf

Comisión Europea (2003). Recomendación 2003/361/CE. eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [\(COSO\)](https://www.coso.org/). (2023). [Achieving effective internal control over sustainability reporting \(ICSR\): Building](https://www.coso.org/)

[trust and confidence through the COSO Internal Control—Integrated Framework.
https://www.coso.org/files/ugd/3059fc_a3a66be7a48c47e1a285cef0b1f64c92.pdf](https://www.coso.org/files/ugd/3059fc_a3a66be7a48c47e1a285cef0b1f64c92.pdf)

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). Marco COSO-CI-2013.

Confederación Patronal de la República Mexicana. (s.f.). Guía Práctica para la Implementación de Políticas de Integridad Empresarial.
https://www.coparmex.org.mx/downloads/ENVIOS/GUIA_INTEGRIDAD_EMPRESARIA_121017.pdf

ACUERDO de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas. DOF: 30/03/1999.
[DOF - Diario Oficial de la Federación](#)

ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. DOF: 30/06/2009. [DOF - Diario Oficial de la Federación](#)

ACUERDO que reforma el diverso por el que se emiten las Disposiciones y el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno. DOF: 05/09/2018. [DOF - Diario Oficial de la Federación](#)

Estadísticas a propósito del día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES). 2024.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2024/EAP_MIPYMES24.pdf

Innovation, Science and Economic Development Canada. (2024). Key Small Business Statistics 2023. [2023-ksbs-en-v4.pdf \(canada.ca\)](#)

Logistics Cluster. (s.f.). Planificación y gestión de inventarios. [Gestión de los niveles de existencias | Logistics Operational Guide](#)

Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo en México (PNUD). (2018). Modelo de Código de Conducta para Pymes.

<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/398041/ModeloCodigoConducta.pdf>

Secretaría de Economía (2024). Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía.

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/923851/20240626_Dosier_MIPYMES_SALIDA_Interactivo_5_.pdf

The World Bank. (2011). Small and Medium Enterprises A Cross-Country Analysis with a New Data Set.

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/967301468339577330/pdf/WPS5538.pdf>

World Trade Organization. (2020). MSME Research note #1.

[ersd_research_note1_msme_in_developed_economies.pdf \(wto.org\)](https://www.wto.org/eng/ersd/research_note1_msme_in_developed_economies.pdf)

Anexos

Anexo 5.1 Estados financieros

NOTA: En los estados financieros sólo se muestran los datos que fueron necesarios para el cálculo de las razones financieras mencionadas en el capítulo 5.2.

BALANCE GENERAL	
ACTIVOS	DIC 2024
<i>ACTIVOS CIRCULANTES</i>	
Efectivo (Caja y Chequeras)	\$ 5,449.00
Valores Negociables (Inversiones)	\$ -
Cuentas por Cobrar (Clientes)	\$ 112,565.88
Inventarios	\$ 671,749.00
<i>Total de Activos Circulantes</i>	\$ 789,763.88
<i>ACTIVOS FIJOS</i>	
Terrenos	
Edificios y Construcciones	
Maquinaria y Equipo	
Mobiliario y Accesorios	
Vehículos	
Otros (incluye arrendamientos financieros)	
<i>Total de Activos Fijos Brutos</i>	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -
<i>Total de Activos Fijos Netos</i>	\$ -
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 789,763.88

PASIVOS	DIC 2024
<i>PASIVOS CIRCULANTES</i>	
Cuentas por pagar (Proveedores)	\$ 41,383.00
Documentos por pagar	\$ -
Préstamos a corto plazo	\$ -
Impuestos por pagar	
<i><u>Total de Pasivos Circulantes.</u></i>	\$ 41,383.00
<i>PRESTAMOS A LARGO PLAZO</i>	
TOTAL DE PASIVOS	\$ 41,383.00

ESTADO DE RESULTADOS DICIEMBRE 2024		
Ingresos por Ventas	\$	884,291.00
Costo de Ventas	\$	520,110.00
<i><u>Utilidad Bruta</u></i>	\$	364,181.00
Gastos de Ventas		
Gastos Administrativos	\$	115,200.00
Gastos Generales	\$	-
Depreciación	\$	-
<i><u>Utilidad de Operación</u></i>	\$	248,981.00
Pago de Intereses		
Ingreso por Intereses	\$	-
<i><u>Utilidad antes de impuestos</u></i>	\$	248,981.00
Impuestos		
30% Tasa	\$	74,694.30
<i><u>Utilidad Neta</u></i>	\$	174,286.70

Rotación de cuentas por cobrar

$$(\text{Clientes} / \text{Ventas netas}) * 365 = (112,565.88 / 884,291.00) * 365 = 46.46$$

MRH toma 46 días en recuperar las cuentas por cobrar.

Rotación de inventarios

$$(\text{Costo de ventas} / \text{Inventarios}) = 520,110.00 / 671,749.00 = 0.77$$

El inventario de MRH se ha renovado 0.77 veces en el año 2024.

Rotación de cuentas por pagar

$$(\text{Proveedores} / \text{Costo de ventas}) * 365 = (41,383.00 / 520,110.00) * 365 = 29.04$$

MRH toma 29 días en pagar sus cuentas con proveedores.

Margen de utilidad

$$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas} = 174,286.70 / 884,291.00 = 19.71\%$$

El margen de utilidad de MRH es de 19.71%.

Anexo 5.2 Código de conducta y ética empresarial MRH S.A. DE C.V.

CÓDIGO DE CONDUCTA Y ÉTICA EMPRESARIAL MRH S.A. DE C.V.

I. INTRODUCCIÓN

PROPÓSITO

El presente Código tiene el objetivo de orientar al personal y demás colaboradores que actúen en nuestra representación la forma en que MRH desea mostrar su imagen y valores empresariales ante los socios comerciales y terceros con quienes se mantienen relaciones de negocio, mismos que también se espera actúen conforme a nuestros valores. Por lo tanto, el propósito del Código de Conducta y Ética (en adelante el “Código”) es servir a los ya mencionados como orientación para actuar de forma correcta en los acuerdos comerciales, negociaciones y demás actividades relacionadas con el funcionamiento de MRH. Bajo los términos de este Código MRH S.A DE C.V se determina como “Compañía”.

NUESTRAS RESPONSABILIDADES

- a) Hacer cumplir las normativas internas y legales que apliquen dentro de sus funciones o facultades.
- b) Acudir al departamento de recursos humanos cuando se presenten dudas e inconformidades con el Código.
- c) Informar o denunciar de manera inmediata cualquier violación o riesgo de incumplimiento al Código.

DENUNCIAR CONDUCTAS PROBLEMATICAS

Aplicar el Código en las actividades diarias no se limita a sólo vigilar el actuar de uno mismo, sino que también se espera que al existir una cultura de cumplimiento se preste atención a que las buenas prácticas se apliquen en toda la Compañía, por lo que también es una responsabilidad nuestra el denunciar de forma inmediata toda actividad ilícita o malintencionada que pueda perjudicar a la Compañía o a cualquier otra de las partes involucradas en la incidencia.

En cuanto se descubra una conducta indeseable, se deberá dar aviso a la gerencia de forma personal o escribir un informe de lo sucedido al correo admin2@(dominio).com.mx. Cualquier persona que informe sobre una conducta indeseable no sufrirá represalias de ningún tipo, se deberá cuidar su anonimato en tanto sea posible y en caso de ser víctima de algún tipo de amenaza por presentar su denuncia también deberá informarlo por los mismos medios.

No se tolerará ningún acto de venganza o amenaza en contra de la persona informante, por lo que el departamento de recursos humanos y la administración tomarán las medidas adecuadas en caso de presentarse dicha situación.

II. NUESTRO COMPROMISO CON LOS DEMÁS

EL PERSONAL

Tiene que ver con el respeto, el cual es indispensable para mantener un ambiente de trabajo ameno y tranquilo para todo el personal y en consecuencia para nuestros clientes y proveedores. Por lo tanto, en todo momento debe mantenerse un espacio libre de discriminación y acoso de cualquier tipo, teniendo presente que el respeto mutuo es la clave para una comunicación efectiva entre nuestros colaboradores. Además, la selección de nuestro personal siempre se hará con profesionalismo, sin distinción alguna ni exclusiones a razón de género, edad o preferencias personales.

CONFIDENCIALIDAD DE DATOS E INFORMACIÓN PERSONAL

La privacidad de la información personal, comercial y demás datos en poder de la Compañía nunca deberá usarse para fines ajenos a aquellos para los que originalmente fueron otorgados, por lo que la información que solicitamos y recopilamos de terceros será usada exclusivamente para motivos de negocio, por disposición oficial o por motivos de seguridad. La protección de esta información es una prioridad para nosotros, de modo que el acceso a esta se limita a las partes que requieren de la misma para el desarrollo de sus actividades.

SALUD Y SEGURIDAD

Para mantener un espacio de trabajo seguro para todos, es importante que se sigan los protocolos de seguridad en todo momento, deben cumplirse las reglas indicadas en los manuales internos cuando estos apliquen en el área de trabajo, especialmente cuando se realicen actividades que requieran una capacitación previa, exámenes o certificaciones, es responsabilidad del encargado de cada proyecto asegurarse que todo el personal a su cargo mantenga dichos requerimientos con validez antes de iniciar cualquier actividad.

Como parte de las medidas para cuidar la salud e integridad de las personas en la Compañía, se prohíbe el consumo de bebidas alcohólicas y demás sustancias que afecten el buen juicio durante la jornada laboral, dentro de las instalaciones de la Compañía y de los lugares donde se presten servicios. Cuando se identifiquen situaciones riesgosas se deberá reportar al encargado de mantenimiento o en el caso de encontrarse realizando tareas fuera de la Compañía dar aviso al encargado del proyecto para pausar la actividad hasta que el problema se resuelva.

VIOLENCIA Y ACOSO LABORAL

No se tolerará ningún tipo de violencia o acoso, estas situaciones dañan la integridad personal y la armonía en el trabajo, por lo que si se encuentra en una de estas situaciones u observa que alguien es víctima de esto deberá informarlo al departamento de recursos humanos para que se investiguen los hechos, se tomen las repercusiones necesarias y se apliquen las medidas necesarias para evitar futuros inconvenientes y fortalecer la seguridad en el área de trabajo de todo el personal.

III. RESPONSABILIDAD CON LOS SOCIOS Y LA COMPAÑÍA

CONFLICTOS DE INTERESES

No deben aceptarse tratos comerciales ni relaciones de negocio que dejen en desventaja a la Compañía, es decir, no deben tomarse decisiones ni aceptarse acuerdos que a través de las actividades o conexiones de la Compañía sirvan para beneficio personal o de terceros, ya que estas situaciones ponen en competencia los intereses personales con los de la Compañía se deberá solucionar el conflicto en cuanto se presente, el personal que se encuentre en este supuesto podrá asesorarse con el supervisor de su área o con la administración, según la situación lo amerite. Es responsabilidad de cada persona realizar sus actividades de forma imparcial y tomar decisiones con independencia de influencias de terceros interesados o de beneficios individuales.

OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

No está permitido aprovechar ni explotar los activos de la Compañía para beneficio personal, cuando surjan oportunidades de negocio que presenten conflictos de interés entre el personal, los socios y la Compañía se deberá informar a la administración para decidir si la Compañía toma el negocio o declina la oferta, en cuyo caso se permitirá que la otra parte forme relaciones comerciales sin problema alguno. Además, queda prohibido aprovechar la información de terceros en posesión de la Compañía para obtener ventajas u oportunidades de negocio.

PROTECCIÓN DE LOS ACTIVOS

Los activos de la Compañía, además de los bienes materiales, incluyen la información y contacto de clientes, proveedores, del personal y socios, información contable y financiera, documentación de uso interno como manuales de procedimientos técnicos, entre otros. Es nuestra responsabilidad preservar los bienes en buen estado y utilizar los suministros e información confidencial únicamente para aquellos fines que la Compañía les ha designado, por lo que debe evitarse emplear cualquiera de estos activos para beneficio personal o de partes ajenas a la Compañía.

Entre la información confidencial también se consideran los costos de operación, las estrategias de negocio y la información técnica necesaria para el funcionamiento de las actividades diarias, por lo que la responsabilidad de no difundir o utilizar indebidamente esta información se conserva aún y cuando la relación laboral o de negocios con la Compañía ha terminado, aunque esto no aplica cuando la legislación oficial así lo exija.

Las excepciones a los párrafos anteriores aplican en los siguientes casos:

- a) Cuando la Compañía autorice por escrito el uso de su información.
- b) Cuando la información en posesión de la Compañía sea de interés público.
- c) Cuando una autoridad competente ordene la divulgación de la información.

IV. NUESTRO COMPROMISO CON CLIENTES Y SOCIOS COMERCIALES

SOBORNOS Y CORRUPCIÓN

El alcance de nuestros objetivos siempre debe hacerse de forma justa y honesta, las relaciones de negocios que la Compañía sostiene con clientes, proveedores y demás socios no deben influenciarse con sobornos, regalos ni atenciones. Tampoco deben buscarse ni ofrecer beneficios para obtener ventajas sobre otros competidores en el mercado, aunque se hagan a través de un intermediario.

REGALOS, ENTRETENIMIENTOS Y PATROCINIOS

Aunque se autorizan ciertas atenciones a clientes y socios, como obsequios en fechas importantes o invitaciones a capacitaciones y exposiciones, es importante recordar que se hace de manera desinteresada y sin el propósito de influenciar las opiniones o decisiones que estos tomen en relación con la Compañía. Esto mismo aplica cuando un tercero nos ofrece una atención similar, no debe aceptarse ningún regalo que tenga como intención influir en la independencia de nuestras decisiones, tampoco deben solicitarse ningún tipo de beneficios a cambio de una atención especial por parte de la Compañía. Toda persona que actúe en representación de la Compañía debe apegarse a las normas establecidas en este Código y comportarse con honestidad en todo trato de negocios.

SELECCIÓN DE SOCIOS COMERCIALES

Los criterios de selección de nuestros socios comerciales están relacionados con la calidad de los bienes y servicios que ofertan, el precio de venta, las condiciones de contratación, de pago y la garantía que extienden, pero sobre todo con la responsabilidad social del negocio, es decir, el nivel de cumplimiento con las regulaciones fiscales y de materia laboral que las leyes mexicanas exigen, para asegurarnos que se ha hecho la mejor elección debe seguirse el debido proceso de negociación y de ser posible a través de la firma de un contrato.

PRÁCTICAS Y ESTRATEGIAS DE VENTA

Nuestros productos y servicios se entregan con la mejor calidad posible, en el plazo acordado y bajo las condiciones pactadas en el momento de la negociación, buscamos siempre cumplir al pie de la letra los requerimientos que nuestros clientes han solicitado y es por eso que las estrategias de publicidad y promociones que publicamos presentan de forma realista nuestro trabajo, por lo tanto, no utilizamos publicidad engañosa ni información falsa para obtener ventajas competitivas sobre la competencia en el mercado.

V. CUMPLIMIENTO DE ÉTICA

El Código debe ser conocido por todo el personal de la Compañía y la difusión del mismo es responsabilidad de la administración. A fin de ser congruentes con los valores por los que la Compañía se guía, la comprensión y aplicación de este Código es fundamental para asegurar un ambiente de confianza entre nuestros colaboradores.

El Código aplica a todos, es responsabilidad de cada uno conocerlo y actuar conforme a los estándares éticos que el mismo describe ya que cumplir con lo establecido en el presente contribuye a formar un espacio de trabajo seguro y digno para todos.

Adaptado de:

Guía Práctica para la Implementación de Políticas de Integridad Empresarial (Confederación Patronal de la República Mexicana, s.f.).

Modelo de Código de Conducta para Pymes (Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo en México (PNUD), 2018).

Anexo 5.3 Carta de la dirección

CARTA DE LA DIRECCIÓN

Comunicados a terceros

Estimado/a (cliente).

Agradecemos enormemente su preferencia y, es por eso, que queremos comprometernos a brindarle el mejor servicio posible. Siguiendo nuestros principios de responsabilidad, honestidad y transparencia, podemos asegurarle que nuestro equipo trabaja bajo los estándares de calidad y seguridad más altos para poder entregarle en las mejores condiciones los productos y/o proyectos que nos ha solicitado.

De igual forma, si existiera alguna queja, sugerencia o comentario sobre nuestro servicio, por favor no dude en contactarnos, trabajaremos para mejorar nuestro servicio y para corregir cualquier inconveniente ocurrido. Nuevamente agradecemos su confianza y esperamos seguir colaborando con usted muy pronto.

Comunicados internos

Estimado/a (empleado/a).

Estamos muy agradecidos por su compromiso al hacer su labor, sabemos que día a día se esfuerza por trabajar bajo los estándares de nuestro código de conducta y estamos orgullosos de tener en nuestro equipo a un colaborador responsable, honesto y disciplinado como usted. También queremos reconocer su gran contribución al logro de nuestras metas, y su constante apoyo e interés en la mejora de nuestros procesos, apreciamos mucho la calidad de su trabajo y su buena disposición a los cambios.

Una vez más, gracias por su dedicación y esperamos que nos permita seguir creciendo profesionalmente con usted en nuestro equipo.

Anexo 5.4 Solicitud de crédito

SOLICITUD DE CRÉDITO

Aguascalientes, Ags. A _____ de _____ del _____.

() Persona física () Persona moral

Datos del representante legal y empresa

Apellido paterno:	Apellido materno:	Nombres:	Otro cargo:
Razón social:			R.F.C.
Dirección:			
Ciudad:	Estado:	Código Postal:	
Correo:			

Información de la Compañía

Tipo de negocio:	Inicio de actividad:		
Nombre del Gerente General:			
Correo Electrónico:	Teléfono:	Ext:	
Nombre del Gerente de Compras:			
Correo Electrónico:	Teléfono:	Ext:	
Nombre del Gerente de Pagos:			
Correo Electrónico:	Teléfono:	Ext:	

Referencias Comerciales:

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:
Nombre del contacto:	Nombre del contacto:	Nombre del contacto:
Teléfono:	Teléfono:	Teléfono:
Correo:	Correo:	Correo:
Dirección:	Dirección:	Dirección:
Días de crédito:	Días de crédito:	Días de crédito:
Límite de Crédito:	Límite de Crédito:	Límite de Crédito:

Días de crédito solicitado: _____ Estimación anual de compras: \$ _____

Declaramos que lo declarado anteriormente es verdadero y ha sido enviado a MRH para la autorización de una línea de crédito.

Anexo 5.5 Política de ventas de MRH S.A. DE C.V.

Política de ventas de MRH S.A. DE C.V.

A fin de ofrecer a nuestros clientes el mejor servicio posible, la presente Política de ventas sigue las reglas establecidas en la Ley Federal de Protección al Consumidor, con el objetivo de establecer los procedimientos para la autorización y aplicación de modificaciones al precio de venta. A los efectos de la presente, el término “Compañía” significa MRH S.A DE C.V.

1. Precio de venta

MRH cuenta con dos listas de precios, una para ventas a distribuidores y el precio público o precio de lista, ambas expresadas en pesos mexicanos y sin incluir el impuesto sobre el valor agregado ni los costos de envío al domicilio del comprador. La vigencia de las listas es de doce meses y se actualizan cada año en el mes de febrero, dichas actualizaciones serán notificadas a través de correo a todos los clientes que estén registrados en la lista de difusión de la Compañía. Las cotizaciones que nuestros agentes de ventas realicen tendrán vigencia de 30 días a partir de la fecha de envío al cliente, pudiendo presentar variaciones en los siguientes supuestos:

- a. Actualización de las listas de precios.
- b. Cuando las condiciones y fecha de entrega dependan de un tercero, como en los casos de importación o piezas no disponibles para entrega inmediata.
- c. Pedidos que impliquen la fabricación, adaptación o modificación de piezas.

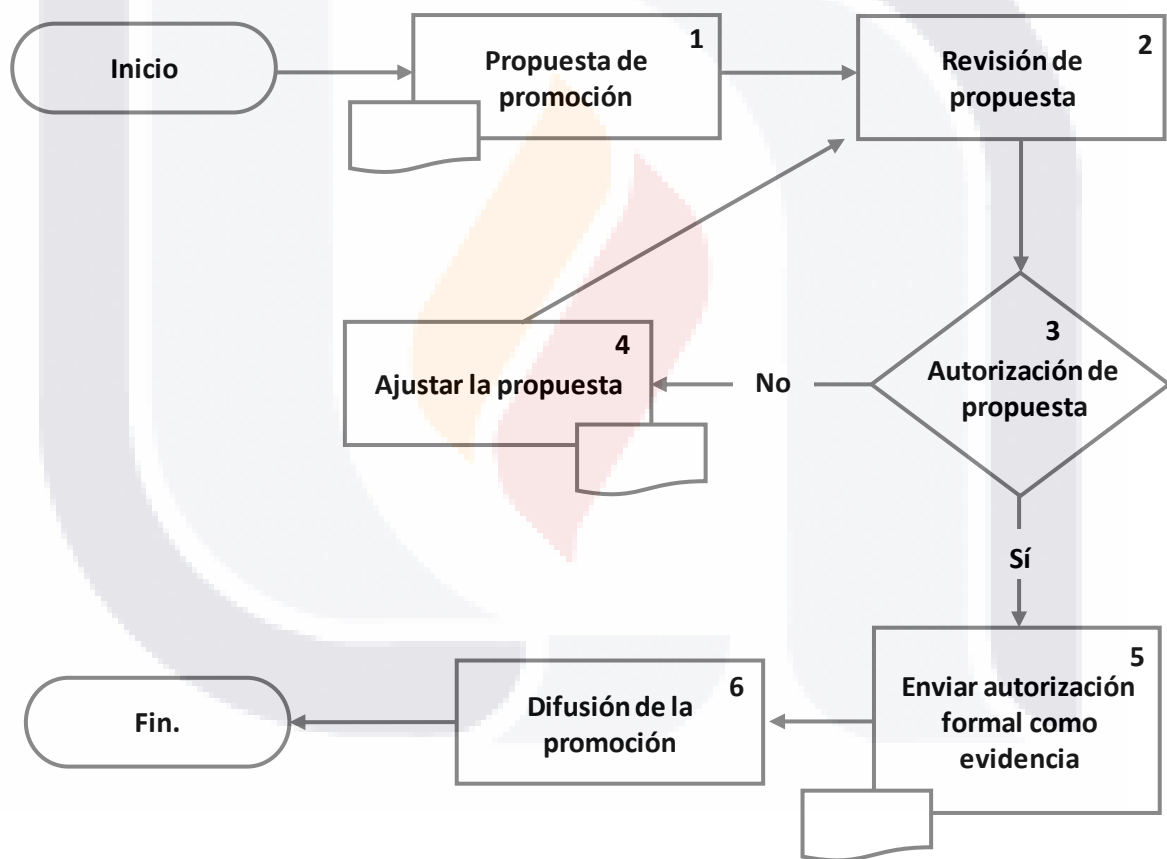
2. Promociones

El artículo 46 de la Ley Federal de Protección al Consumidor (en adelante LFPC) indica que las expresiones "oferta", “descuento” o cualquier otra similar, se entiende como la oferta al público de bienes o servicios de la misma calidad a precios inferiores a los normales. Toda promoción publicada por la Compañía deberá cumplir los requisitos del artículo 48 de la misma Ley como sigue:

- a. Indicar con claridad las condiciones.
- b. Definir el plazo de la promoción.
- c. Aclarar si hay un límite en el volumen de bienes ofertados.
- d. Entregar a todo consumidor que cumpla los requisitos (condiciones) los bienes que desee adquirir durante la vigencia de la promoción y mientras se tengan disponibles.

El proceso para la autorización de las promociones se ilustra en la Figura 2:

Figura 2 Proceso de autorización de promociones



Elaboración propia.

El primer paso en el proceso corresponde al departamento de ventas, ellos serán los encargados de formular las propuestas de promociones, ya que al estar más familiarizados con la demanda de productos pueden identificar las mejores oportunidades de venta frente a los cambios en el mercado. Una vez que esté lista la solicitud, el segundo paso será

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

enviarla por correo a la dirección, donde se analizará la viabilidad de la misma, tomando en cuenta los costos y utilidades previstas en la propuesta. El tercer paso corresponde a la autorización o rechazo de la solicitud por parte de la dirección, si se rechaza deberá hacer los comentarios pertinentes para mejorar la propuesta o pedir que se realice una nueva.

El punto número 4 en el proceso indica que, si la dirección rechazó la propuesta del departamento de ventas, este último tendrá que hacer los cambios necesarios para adaptarla a lo requerido por la dirección, mismos que deberán estar encaminados al alcance de sus objetivos operativos. Una vez autorizada la propuesta, el quinto paso es que, para dejar evidencia del cumplimiento del proceso, la dirección envíe una autorización firmada para la publicación y difusión de las ofertas, donde se especifiquen todas las condiciones de la misma. Una vez que el departamento de ventas reciba la autorización firmada, podrá hacer la publicación de las promociones, a través de los canales de comunicación que considere adecuados para alcanzar la mayor difusión posible.