



## Visión y control

Aspectos clave en el manejo  
de activos tangibles

# Introducción

La industria manufacturera enfrenta un escenario dinámico en México, marcado por las crecientes exigencias de productividad, de calidad y de cumplimiento normativo. En este contexto, la capacidad de las organizaciones para responder a retos operativos y legales ha adquirido un protagonismo que va en aumento, impulsado por la globalización de los mercados y la mayor supervisión por parte de autoridades e inversionistas. En medio de esta realidad, un aspecto que cobra especial relevancia es el manejo eficiente de maquinaria y de equipo (activos tangibles), pues el conocimiento preciso de su ubicación, estado y valor permite a las empresas optimizar recursos y garantizar la continuidad de la producción.

Asimismo, la documentación adecuada de los activos permite un control riguroso sobre el patrimonio físico, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en información verificada. La meticulosa labor de registro y seguimiento contribuye a optimizar el mantenimiento, planificar inversiones y gestionar la depreciación de manera eficiente, aspectos esenciales para garantizar la rentabilidad.

Dado este panorama, la implementación de sistemas de gestión de activos va más allá del ámbito técnico; constituye una inversión estratégica que se traduce en ventajas competitivas al fomentar la transparencia y la capacidad de adaptación frente a escenarios adversos.

Además, la adopción de tecnologías de monitoreo y la capacitación continua del personal responsable de los activos generan un círculo virtuoso de mejora continua, pues un registro centralizado y confiable de la maquinaria y de equipos reduce la probabilidad de errores costosos. De esta manera, un enfoque integral en la gestión de activos tangibles mitiga los riesgos legales y operativos, además de impulsar la innovación, el crecimiento sostenible y la resiliencia de las empresas manufactureras.

# Control de activos tangibles como estrategia en el escenario dinámico actual

En el ámbito empresarial mexicano, especialmente dentro del sector manufacturero, resulta esencial efectuar revisiones periódicas de los activos tangibles para asegurar que su estancia y tenencia en el país cumplan con todos los requisitos legales. Es un proceso que abarca la verificación de documentación nacional o de importación, la clasificación arancelaria correcta, la declaración adecuada entre los datos de identificación que se observan físicamente en los bienes y los señalados en el documento con el que se acredita su legal posesión/propiedad, así como la identificación de eventuales irregularidades que deban ser subsanadas.

Ante un panorama de transformación continua y demandas crecientes de cumplimiento, la gestión de activos —en particular activos fijos o

tangibles— adquiere relevancia estratégica para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. Desde la perspectiva de Deloitte, la implementación de un modelo integral de gestión de activos aporta valor al negocio, pues genera mayor transparencia, mejora la eficiencia operativa y previene riesgos fiscales y aduaneros.

Para ilustrar lo anterior, ponemos sobre la mesa un caso hipotético al que llamaremos “La fábrica de los números perdidos”, una organización líder en la manufactura de maquinaria pesada que llevaba años operando en el corazón de una ciudad industrial. Sin embargo, detrás de su aparente eficiencia, escondía un problema crítico: carecía de un control adecuado de sus activos tangibles. Su sistema de gestión se

basaba en la memoria de empleados veteranos y en documentos dispersos que no se sabía exactamente dónde estaban.

El suceso que puso en evidencia la problemática fue la llegada de la autoridad fiscal a la planta. La empresa había sido seleccionada para una auditoría (visita domiciliaria) sobre sus activos tangibles. De acuerdo con el protocolo habitual, los verificadores realizaron un recorrido físico por la fábrica, seleccionando, de forma aleatoria, equipos, solicitando sus facturas y pedimentos de importación. Uno de los auditores, con evidente experiencia, se enfocó en las máquinas más viejas, sabiendo que esas eran las que más probabilidades tenían de no contar con documentos en regla. Y no se equivocó.

Tanto el equipo contable, como el de administración, comenzaron a buscar desesperadamente los documentos, pero muchos expedientes habían sido eliminados porque los activos ya estaban completamente depreciados. Otros activos simplemente no tenían papeles porque habían sido creados con piezas reutilizadas de maquinaria obsoleta.

Cuando finalmente lograron encontrar algunos pedimentos, otros problemas salieron a la luz: en varios documentos, el número de serie declarado correspondía al motor, no al equipo completo; o bien, existían inconsistencias entre los datos de identificación —como marca, modelo o número de serie— declarados en el pedimento y los observados en el bien.

De los equipos revisados, aquellos que no tenían documentación quedaron bajo embargo

precautorio, lo que significaba que la empresa no podía usarlos hasta que demostrara su legalidad. Y lo peor estaba por venir: para aquellos activos que no tenían forma de ser acreditados como legalmente importados, la autoridad determinó que la multa sería equivalente al valor comercial de los bienes, un golpe financiero que “La fábrica de los números perdidos” no estaba preparada para afrontar.

El proceso quedó formalmente registrado como un PAMA (Procedimiento Administrativo en Materia Aduanera), una señal de alerta para cualquier organización.

Mientras la empresa intentaba sortear la crisis, un inversionista, que estaba en proceso de hacer un *due diligence* antes de inyectar capital, revisó el estado de la maquinaria y equipo, así como el estatus del PAMA, entre otros aspectos.

Consideró que la falta de control representaba un riesgo demasiado alto y decidió retirarse de la negociación.

Pese a que esta historia muestra un escenario ilustrativo, no está alejado de la realidad. Este caso hipotético puede convertirse en una advertencia para muchas empresas y también puede ser un llamado a comenzar con la implementación de sistemas de gestión de activos tangibles. Es imperativo recordar que cada tornillo, cada máquina y cada herramienta son clave para la operación de cualquier empresa manufacturera. Una de las lecciones puede ser la siguiente: lo que no se documenta, no existe; y lo que no existe, no se puede proteger ni administrar.



# Las consecuencias legales en la realidad

La inversión en maquinaria y equipo —tanto nacional como importado— es crucial para las empresas manufactureras en México. El nivel tecnológico, la capacidad de producción y la eficiencia operativa dependen, en gran medida, del estado y de la calidad de estos bienes. En medio de ello, hay un factor relevante en caso de no contar con una correcta identificación y localización de activos tangibles, y ese factor tiene implicaciones económicas (por las multas potenciales) y legales.

El manejo inadecuado del activo tangible, y sus implicaciones legales al poder ser catalogado como contrabando, tuvo eco en 2020 en la Cámara de Diputados con una reforma al artículo 103 del *Código Fiscal de la Federación (CFF)*<sup>1</sup>. Desde entonces, la legislación permite al Servicio de Administración Tributaria (SAT)

sancionar como delito de contrabando a las empresas que no den un tratamiento correcto a su maquinaria y a su equipo.

Ahora, entre su amplio marco jurídico, el CFF expone el artículo 103 de la siguiente manera: Se presume cometido el delito de contrabando cuando:

- I. Se descubran mercancías extranjeras sin la documentación aduanera que acredite que las mercancías se sometieron a los trámites previstos en la *Ley Aduanera* para su introducción al territorio nacional o para su internación de la franja o región fronteriza al resto del país<sup>2</sup>.

Al respecto, el gobierno de México, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y del SAT, presentó en enero su Plan

Maestro 2025<sup>3</sup>, el cual incluye medidas con el propósito de fortalecer la fiscalización y de combatir el contrabando. Entre otras acciones, el SAT planea intensificar los operativos en el comercio exterior con la intención de frenar prácticas ilegales. Y, dentro de dichos operativos, destacan tres omisiones a perseguir:

- Abusos en la introducción de mercancías con trato arancelario preferencial.
- Inexacta clasificación arancelaria.
- Declaración incorrecta de datos en pedimentos.

Tan solo el primer trimestre de 2024, se iniciaron 79 PAMAs con un valor aproximado de mil 34 millones de pesos. Dichos procedimientos derivaron de visitas domiciliarias de ley y de verificaciones a mercancías de procedencia extranjera que presuntamente no acreditaron su legal importación, estancia o tenencia en el país.

Asimismo, en dicho período, autoridades aduaneras llevaron a cabo operativos en distintas entidades de la República y a empresas relacionadas con sectores de maquinarias, textiles y electrónicos, entre otros, donde existían sospechas de irregularidades. Se trató de 34 órdenes de visitas domiciliarias que representaron un incremento de 13%, en comparación con lo ejecutado en el mismo trimestre de 2023, cuando se efectuaron 30 visitas domiciliarias<sup>4</sup>.





# Gestión de los activos tangibles

El cumplimiento legal es uno de los principales objetivos de llevar a cabo una revisión oportuna del activo tangible, pues además de evitar sanciones o multas, se evita la incautación de bienes por parte de la autoridad aduanera. De igual manera, mantener un registro preciso y actualizado de los activos permite una mayor eficiencia en la planificación de la producción y en la toma de decisiones para invertir; es decir, se garantiza el control patrimonial.

En ese sentido, el evitar irregularidades en la documentación de maquinaria y equipo ayuda a reducir los riesgos potenciales para una organización, así como a fortalecer la reputación ante socios comerciales y autoridades. Además, protege la cadena de suministro al reforzar la confiabilidad ante clientes y proveedores, promoviendo la continuidad del negocio.

Para que los activos tangibles aporten un valor real a la empresa, es indispensable contar con un adecuado plan de gestión y mantenimiento que incluya:

- **Registro y control:** llevar el inventario de maquinaria, su ubicación, estado y datos de identificación. Este control facilita la trazabilidad y la toma de decisiones sobre reparaciones o reemplazos.
- **Comunicación entre áreas:** comunicar actividades de mantenimiento y movimientos en piso a áreas administrativas. En algunos casos, incluso, los envíos a reparación deben ser notificados previamente a otras áreas para evitar riesgos.

- **Tecnologías de monitoreo:** implementar sistemas de medición y de control (sensores, *software*, internet de las cosas, etcétera) para conocer la ubicación de los equipos y contar con la documentación correspondiente.





Finalmente, tener la respuesta para cada una de las siguientes preguntas puede ser un paso adelante en la solución del desafío que representa alcanzar y mantener la claridad en la documentación de activos: ¿Está todo bajo control en su empresa? ¿Cuenta con toda la documentación legal de sus activos tangibles? ¿Se tiene claridad absoluta sobre las ubicaciones de cada bien? ¿El inventario físico concuerda plenamente con la información registrada para efectos fiscales?

Estas preguntas no son meramente retóricas, sino que sirven para motivar una reflexión profunda sobre los procesos internos y la capacidad de respuesta de la organización ante posibles desajustes. Su complejidad radica en la necesidad de integrar

información precisa y actualizada de cada elemento, lo que implica superar barreras burocráticas, tecnológicas y organizativas.

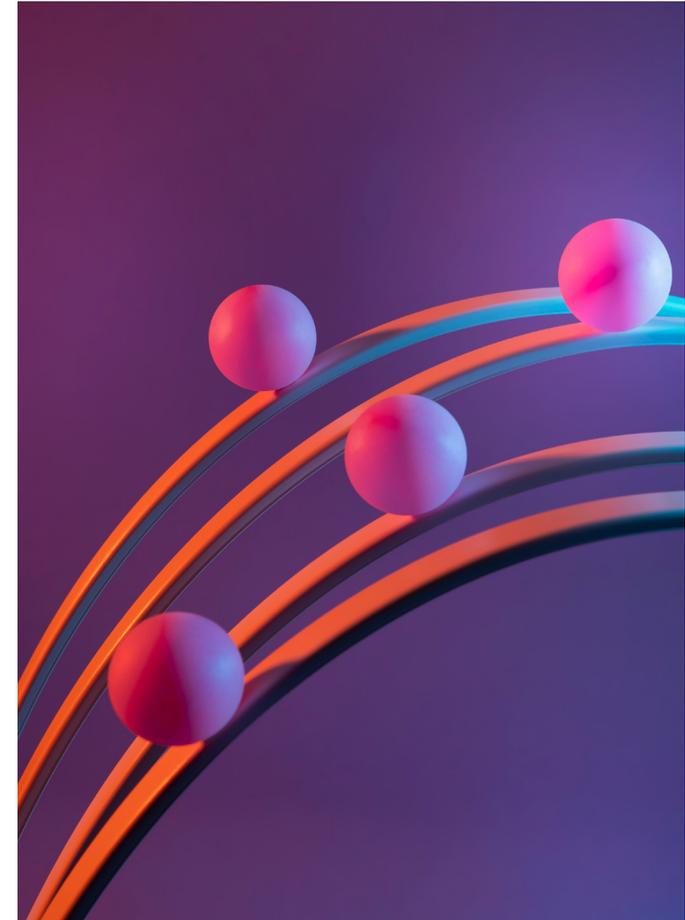
La precisión en la gestión del activo tangible no es solo una obligación contable, sino un pilar estratégico que garantiza la eficiencia operativa. La falta de claridad en alguno de estos aspectos puede desencadenar inconsistencias en el control interno, generar riesgos financieros y complicar los procesos de auditoría y de cumplimiento normativo. Por ello, es crucial que cada empresa realice evaluaciones periódicas y optimice sus sistemas de gestión documental para asegurar que cada activo esté correctamente registrado, localizado y verificado.

# Conclusión

Para reforzar la visión de largo plazo y traducirla en acciones concretas, es recomendable establecer un enfoque sistemático que abarque desde la implementación de herramientas tecnológicas hasta la formación continua del personal. En primer lugar, hacer uso del módulo de activo fijo de su *ERP (Enterprise Resource Planning)*, adquirir *software* especializado o plataformas de administración de activos facilita la trazabilidad y la documentación correspondiente. De manera adicional, la capacitación periódica del equipo humano asegura que se cumplan los procedimientos de registro y se mantenga vigente la normativa correspondiente, disminuyendo riesgos de sanciones o interrupciones en la operación.

Otro elemento clave es la colaboración transversal entre distintas áreas, con el fin de alinear objetivos y compartir información. Una política de transparencia y comunicación efectiva promueve el intercambio de datos en tiempo real, permitiendo detectar con oportunidad cualquier desviación y actuar antes de que escale a un problema mayor.

En última instancia, poner el foco en la preservación y optimización de los bienes de la empresa sienta las bases para una cultura de innovación y resiliencia. Este camino, sustentado en controles claros y una constante actualización tecnológica, consolida la competitividad y afianza la reputación de la compañía, generando confianza en los mercados y asegurando una expansión sostenible en un panorama global caracterizado por el cambio permanente.



# Referencias

1. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, *Código Fiscal de la Federación*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CFF.pdf>
2. Servicio de Administración Tributaria, *Fundamento Legal. Transporte Aéreo y Fundamento Legal. Autotransporte*. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2024. [http://omawww.sat.gob.mx/cartaporte/Paginas/documentos/FundamentoLegal\\_TransporteAereo.pdf](http://omawww.sat.gob.mx/cartaporte/Paginas/documentos/FundamentoLegal_TransporteAereo.pdf) y [http://omawww.sat.gob.mx/cartaporte/Paginas/documentos/FundamentoLegal\\_AutotransporteFederal.pdf](http://omawww.sat.gob.mx/cartaporte/Paginas/documentos/FundamentoLegal_AutotransporteFederal.pdf)
3. Servicio de Administración Tributaria, *Plan Maestro 2025*, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2025. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/965124/PlanMaestro2025.pdf>
4. Servicio de Administración Tributaria, *Informe Tributario y de Gestión*, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2024. [http://omawww.sat.gob.mx/cifras\\_sat/Documents/ITG\\_2024\\_1T.pdf](http://omawww.sat.gob.mx/cifras_sat/Documents/ITG_2024_1T.pdf)

# Contacto

**Berenice Egure Hidalgo**

**Socia de Impuestos y Servicios Legales**

Deloitte México

begure@deloittemx.com

# Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 460,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.