

La ilusión de la rentabilidad en la microempresa artesanal mexicana: Un estudio de caso sobre barreras de costos y escalabilidad

The illusion of profitability in mexican artisanal micro-enterprises: a case study on cost barriers and scalability

Alberto Jorge Barona Omaña^{1*}

Resumen

El estudio analiza la distorsión en la rentabilidad de una microempresa familiar de nieve artesanal mexicana provocada por omitir costos ocultos y subsidios patrimoniales, evaluando su impacto en la escalabilidad hacia franquicias. Mediante un estudio de caso cualitativo intrínseco, se realizaron entrevistas, observación de campo y reconstrucción financiera. Los resultados revelan una rentabilidad ficticia que depende de jornadas del dueño no remuneradas y activos patrimoniales omitidos. Al integrar salarios de mercado y depreciaciones, el margen neto real cayó 85%. Se concluye que la expansión es inviable actualmente, pues transferiría insolvencia técnica al franquiciatario y anularía la absorción de las regalías.

Palabras clave: Estructura de costos, Franquicias, Viabilidad financiera.

Clasificación JEL: M11, M21, M41, L26, L14.

Abstract

This study analyzes profitability distortions in a Mexican artisanal ice cream micro-enterprise caused by omitting hidden costs and patrimonial subsidies, evaluating its potential scalability into franchises. Through an intrinsic qualitative case study, data was collected via interviews, field observations, and financial reconstruction. Results reveal a fictitious profitability depending heavily on unpaid owner labor and unrecorded assets. Accounting for market-rate management salaries and asset depreciation caused an 85% drop in the real net margin. The study concludes that expansion is currently unfeasible, as it would transfer technical insolvency to franchisees and eliminate royalty absorption capacity.

Keywords: Cost structure, Franchising, Financial feasibility.

JEL Classification: M11, M21, M41, L26, L14.

¹ Facultad de Contaduría y Administración/ Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4560-775X> abarona@fca.unam.mx

* Autor de correspondencia: abarona@fca.unam.mx

Introducción

El crecimiento y supervivencia de las micro y pequeñas empresas (MiPyMEs) en economías emergentes representa un desafío estructural que sigue cuestionando las visiones tradicionales sobre la eficiencia organizacional. Mientras que la literatura clásica sugiere que las firmas surgen y se expanden para minimizar costos de transacción, la realidad operativa de los negocios artesanales y familiares en México revela una dinámica distinta. En el contexto nacional, la eficiencia inicial de estas unidades económicas suele fundamentarse en una centralización absoluta del conocimiento práctico y de los recursos en la figura del fundador. Si bien esta concentración genera una flexibilidad que permite al negocio subsistir en un entorno competitivo local, a largo plazo se transforma en una barrera técnica que imposibilita la institucionalización y la transición hacia modelos organizacionales más complejos. Esta problemática ha cobrado relevancia en la literatura contemporánea sobre gestión de negocios familiares e informales en América Latina.

Investigaciones recientes señalan que la ventaja competitiva de la microempresa suele quedar atrapada en lo que se denomina una “informalidad eficiente”, donde la rentabilidad aparente no proviene de una ventaja estratégica real de la organización, sino de un traspaso constante de riqueza y recursos desde el patrimonio familiar hacia el flujo operativo del negocio. Este fenómeno genera una dependencia crítica del conocimiento tácito y de sistemas de información informales que introducen asimetrías de información profundas al intentar esquemas de expansión comercial regulados, tales como los modelos de franquicias. En consecuencia, la ausencia de una estructura formal de procesos —lo que en la teoría de la administración se identifica como capital estructural— frena la posibilidad de replicar financieramente el modelo de negocio original fuera de su entorno inmediato.

La justificación de esta investigación radica en la necesidad teórica y práctica de trascender los enfoques tradicionales que atribuyen las dificultades de escalabilidad de las MiPyMEs exclusivamente a factores macroeconómicos, problemas de demanda o restricciones de financiamiento. Desde el punto de vista teórico, este estudio contribuye a la literatura de la administración y la economía institucional al proponer que el obstáculo principal para el crecimiento empresarial se localiza en la distorsión de la estructura interna de costos, manifestada como una rentabilidad ficticia. En el plano práctico, la investigación aporta valor metodológico al sector de alimentos artesanales mediante el desarrollo de un esquema analítico de normalización financiera, el cual dota a los microempresarios de herramientas de control contable indispensables para diagnosticar su verdadera situación financiera antes de emprender proyectos de expansión con capital de terceros.

En este marco analítico, la rentabilidad ficticia se define como un excedente de operación ilusorio que se sostiene únicamente mediante subsidios operativos que el propietario no contabiliza en el día a día. Entre estos subsidios destaca la omisión del costo de oportunidad del tiempo del dueño, quien suele aportar jornadas de trabajo de hasta 70 horas semanales sin percibir un salario de mercado, así como el uso de activos patrimoniales (como vehículos propios o espacios de vivienda familiar) cuyos costos de desgaste y depreciación no son integrados en el precio final del producto. A partir de esta problemática, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿De qué manera la omisión de costos ocultos y subsidios patrimoniales distorsiona los indicadores de rentabilidad de una microempresa artesanal familiar y afecta su viabilidad de escalabilidad bajo el modelo de franquicias? Para responder a este cuestionamiento, a través de un estudio de caso intrínseco aplicado a un negocio de fabricación de nieve artesanal (Proyecto Nieve-Beta), en esta investigación se examina cómo una administración basada en criterios empíricos e intuitivos construye un espejismo de viabilidad financiera que se desmorona ante las exigencias de la profesionalización.

El objetivo general del presente trabajo es analizar la distorsión en los indicadores de rentabilidad generada por la omisión de costos ocultos y subsidios patrimoniales en una microempresa artesanal mexicana, evaluando su impacto directo en la viabilidad de expansión mediante el modelo de franquicias. Para cumplir con este propósito central, se plantean tres objetivos específicos orientados a identificar y cuantificar los subsidios patrimoniales implícitos y costos de oportunidad laborales en la gestión diaria, reconstruir analíticamente los flujos financieros históricos de la firma mediante criterios contables formales, y evaluar la capacidad técnica y financiera del modelo normalizado para absorber la estructura de costos y regalías que exige una transferencia de tecnología. Bajo estas premisas, se formula la hipótesis de que la omisión sistemática de costos de oportunidad del factor trabajo y de depreciaciones de activos de capital patrimonial genera una ilusión de rentabilidad en la microempresa artesanal, provocando que su escalabilidad comercial mediante un esquema de franquicias resulte financieramente inviable debido a que el modelo normalizado es incapaz de soportar los gastos operativos institucionalizados, lo que transferiría una insolvencia técnica latente al franquiciatario potencial; por lo tanto, se argumenta que la viabilidad de expansión de una microempresa artesanal no depende exclusivamente de la aceptación comercial de su producto, sino de la depuración exhaustiva de aquellos subsidios ocultos que enmascaran la verdadera viabilidad financiera de la firma.

Finalmente, para brindar una comprensión clara y coherente del fenómeno analizado, el manuscrito se encuentra estructurado en seis apartados principales. Tras esta introducción, el primer bloque desarrolla la revisión de literatura centrada en la naturaleza del conocimiento práctico y la trampa del fundador. La segunda sección describe la metodología cualitativa del estudio de caso intrínseco y los métodos de triangulación financiera aplicados en las hojas de cálculo. El tercer apartado expone el análisis detallado de los resultados y la radiografía de la matriz de normalización operativa. Posteriormente, se abordan las implicaciones, limitaciones y la prospectiva de la investigación científica, concluyendo el documento con la lista de referencias bibliográficas que respaldan el rigor del aparato crítico aquí presentado.

1. La naturaleza del conocimiento y su impacto en la varianza operativa

El punto de partida para comprender las restricciones de expansión en la microempresa artesanal radica en la naturaleza del conocimiento que sostiene su operación diaria. En la literatura sobre gestión estratégica, la Teoría de Recursos y Capacidades establece que el conocimiento acumulado constituye el activo intangible clave para la generación de ventajas competitivas sostenibles. No obstante, la Escuela del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995) distingue formalmente entre el conocimiento tácito —aquel arraigado en la experiencia directa, las habilidades individuales y la intuición— y el conocimiento explícito, el cual se encuentra estructurado, codificado y formalizado en documentos organizacionales. En las microempresas artesanales del contexto mexicano, la operatividad descansa fundamentalmente en habilidades prácticas no codificadas. Si bien el modelo clásico de conversión del conocimiento reconoce que el saber empírico representa la base del valor de un negocio, en el terreno de las microempresas de alimentos tradicionales este rasgo introduce una alta variabilidad y dispersión en la calidad del producto, un fenómeno denominado varianza operativa, que atenta directamente contra la estandarización técnica indispensable para la replicabilidad de la firma.

Desde una perspectiva de la economía institucional, depender exclusivamente de la memoria y la habilidad del fundador crea una falsa eficiencia de bajo costo o “informalidad eficiente”. Al no incurrir en gastos de transacción asociados a la formalización de procesos, el negocio opera de manera ágil en el mercado local,

pero enmascara una barrera de crecimiento crítica: la inexistencia de manuales de procedimientos transferibles. Estudios empíricos sobre la supervivencia y competitividad de las MiPyMEs en México (Cuevas-Vargas et al., 2015) et al., 2015; Taxis-Flores et al., 2016) señalan que la carencia de registros formales e instrumentos de control organizacional impide que los procesos operativos puedan ser protegidos legalmente como secretos industriales, auditados bajo criterios homogéneos o transferidos con exactitud a terceros. Esta desarticulación del capital estructural frena el desarrollo de la madurez administrativa indispensable para transitar de una unidad de autoempleo hacia un modelo corporativo (Cortes-Castillo et al., 2020; Saavedra-García et al., 2020), lo que deja un vacío de investigación sobre cómo la falta de codificación de procesos impacta directamente las variables financieras y la estructura de costos de los negocios familiares tradicionales en entornos emergentes.

La vinculación de esta dinámica cognitiva con la estructura financiera de la microempresa es directa y sustenta la hipótesis de este trabajo: al no existir un sistema de procesos documentado, la consistencia operativa del negocio se vuelve estrictamente dependiente de la presencia física y la supervisión intuitiva del dueño. Este método empírico reduce la necesidad de invertir en activos fijos de precisión o software de control al inicio del emprendimiento, pero genera una vulnerabilidad estructural insalvable de cara a una expansión formalizada. Al intentar migrar hacia un esquema de franquicias y microfranquicias, la falta de indicadores clave de desempeño (KPIs) y la ausencia total de manuales de identidad técnica transforman el aprendizaje del nuevo operador en un proceso ineficiente basado puramente en el ensayo y error. Por lo tanto, el conocimiento centralizado en el fundador no constituye una ventaja competitiva sostenible, sino un cuello de botella documental que reduce los gastos administrativos a corto plazo en el plano informal, pero que anula la capacidad de transferencia tecnológica en el mercado formal, sentando las bases teóricas de la rentabilidad ficticia que este estudio busca cuantificar.

La persistencia de este fenómeno en el ecosistema mexicano no es aislado; responde a dinámicas estructurales de autoempleo y barreras regulatorias que empujan a las unidades económicas hacia la informalidad como mecanismo de subsistencia eficiente (Hernández y Cordero, 2021). En este contexto, las microfranquicias operan en una delgada línea donde la transferencia del modelo de negocio ignora las fallas de origen del mercado local.

2. Centralización operativa y la “Trampa del Fundador”

La literatura especializada en gestión organizacional define la centralización excesiva de funciones como uno de los principales obstáculos para la profesionalización de las unidades económicas. En el ámbito de las micro y pequeñas empresas familiares, este fenómeno se conceptualiza como la “trampa del fundador” (Adizes, 2004), fase en la que el crecimiento de la firma se detiene debido a la incapacidad del propietario para delegar responsabilidades y establecer mecanismos de supervisión formales. Desde la perspectiva de la economía institucional, esta concentración absoluta de tareas representa una respuesta empírica orientada a minimizar los costos de transacción iniciales, específicamente los costos de agencia y de supervisión laboral en el plano informal. No obstante, a largo plazo, este comportamiento genera una rigidez operativa que frena cualquier intento de escalabilidad. En las organizaciones tradicionales mexicanas, la literatura señala que el apego emocional hacia las prácticas empíricas del negocio y la desconfianza hacia los esquemas burocráticos limitan severamente la transición hacia una estructura profesional (Rodríguez-Aceves, *et al.*, 2019), convirtiendo la centralización de tareas en un mecanismo informal de ahorro de costos cuya contraparte invisible es la sobreexplotación del tiempo del propio fundador.

Esta dinámica de centralización operativa impacta directamente la estructura financiera del negocio debido a la falta de separación formal entre el patrimonio de la persona física y los flujos de la persona moral, un rasgo característico de la informalidad productiva en los mercados emergentes (Rodríguez-Aceves, *et al.*, 2019). Al absorber simultáneamente actividades que abarcan desde la producción técnica hasta la administración y comercialización, el propietario distorsiona el flujo operativo real. Al evaluar proyectos de expansión bajo esquemas regulados, como los modelos de franquicias y microfranquicias sociales, la literatura sobre canales de distribución en México enfatiza que la viabilidad del sistema depende de la despersonalización del modelo de negocio mediante la estandarización estricta de sus procesos (Cortés-Castillo *et al.*, 2020). Si el modelo matriz carece de procesos documentados, el riesgo de falla del tercero se incrementa de forma crítica debido a las asimetrías de información y a la imposibilidad de llevar a cabo una transferencia tecnológica efectiva.

De este modo, los elevados costos de formalización en México —que incluyen no solo cargas fiscales y de seguridad social, sino también la inversión en capital estructural documental— actúan como barreras de salida del entorno informal. La microempresa familiar prefiere mantenerse en una zona de confort de “informalidad eficiente”, donde el dueño tolera la autoexplotación antes que absorber los costos financieros asociados a la institucionalización. Este comportamiento llena un vacío analítico importante en la literatura al demostrar teóricamente cómo la trampa del fundador no es solo un dilema de desarrollo administrativo, sino un mecanismo que deforma los indicadores de rentabilidad, ya que la aparente viabilidad de la firma no se fundamenta en su productividad, sino en un subsidio laboral no remunerado que es intransferible a un modelo de franquicia formal.

3. La distorsión financiera por subsidios operativos y pasivos contingentes

El análisis de la estructura de costos en el sector informal exige una revisión de los principios contables tradicionales, dado que la viabilidad financiera reportada en las microempresas artesanales suele estar sustentada en subsidios operativos ocultos que generan una distorsión profunda en los flujos de efectivo reales. Desde la perspectiva de la contabilidad analítica, las unidades económicas familiares omiten sistemáticamente el costo de oportunidad tanto del capital de trabajo como del factor trabajo aportado por los miembros del núcleo familiar (Burga, 2023). Investigaciones previas sobre las finanzas populares en México (Mungaray *et al.*, 2024) demuestran que este comportamiento responde a una lógica de subsistencia donde el excedente percibido se confunde con la utilidad neta de la firma. Al omitir el registro de egresos fundamentales, como el salario del administrador o las cargas de seguridad social y prestaciones de ley obligatorias en el mercado formal, la microempresa proyecta un margen de beneficio sobreestimado que enmascara una insolvencia técnica latente. El éxito comercial local opera, por tanto, como un indicador financiero engañoso que colapsaría ante la necesidad de institucionalizar la gestión.

A la par del subsidio laboral por autoexplotación, la literatura sobre informalidad productiva destaca el uso generalizado de activos patrimoniales familiares no integrados en la estructura de costos del producto. La utilización de bienes privados —tales como inmuebles residenciales adaptados para el comercio o vehículos familiares destinados a la logística de insumos— sin el correspondiente cargo de arrendamiento o depreciación técnica a valor de mercado, constituye una transferencia invisible de riqueza personal hacia la operación del negocio (López *et al.*, 2022). En términos de viabilidad financiera, esta dinámica revela que la rentabilidad aparente de muchas unidades artesanales no deviene del valor agregado en sus procesos de comercialización,

sino de la constante absorción de costos fijos por parte del patrimonio familiar (Mungaray et al., 2024). Teóricamente, esto delimita un vacío de investigación crítico en los estudios de escalabilidad en México: la literatura ha analizado de forma extensa las barreras de financiamiento externo, pero ha soslayado cómo estos subsidios internos inhabilitan la transición hacia esquemas de transferencia tecnológica formales, como las franquicias, donde un tercero independiente debe cubrir obligatoriamente la totalidad de los costos operativos institucionales y las regalías del sistema.

Tabla 1.

Matriz de Reconstrucción Financiera y Normalización del Rendimiento Operativo (EBITDA)

Concepto de Costo Operativo	Modelo Intuitivo (Actual)	Modelo Normalizado (Criterio de Franquicia)	Impacto en el Diferencial de Utilidad
Mano de Obra (Fundador)	\$0.00 (Costo marginal cero)	Salario de mercado e integra- ciones de seguridad social	Alto: Revela subsidio por autoexplotación laboral.
Infraestructura (Local)	\$0.00 (Uso de espacio propio)	Renta comercial prorrateada a valor de mercado	Medio: Elimina el subsi- dio habitacional privado.
Suministros y Energía	Tarifa residencial o prorrateada	Tarifa comercial regulada e impuestos indirectos	Bajo: Sanea la distorsión de gastos fijos.
Activos y Depreciación	Gasto directo de capital	Amortización técnica de ma- quinaria de producción	Medio: Incorpora fondos de reinversión futura.
Margen Operativo (EBIT)	35.0% - 45.0%	4.0% - 8.0%	Crítico: Evidencia una rentabilidad ficticia.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de (López, et al., 2022).

Como se observa en la Tabla 1, la transición hacia un modelo normalizado de franquicia requiere una internalización estricta de costos operativos que la unidad económica artesanal es incapaz de absorber bajo su estructura de costos y márgenes actuales. Este escenario demuestra que el éxito comercial local no responde a una eficiencia financiera u organizacional real, sino a un fenómeno de naturaleza patrimonial; en términos analíticos, el propietario subsidia de manera constante la operación de la firma mediante la transferencia no remunerada de su costo de oportunidad laboral y el desgaste de sus activos privados, lo que enmascara una insolvencia técnica latente tras un flujo de efectivo positivo.

4. Metodología

Esta investigación adopta un diseño mixto con un enfoque de triangulación concurrente, el cual permite integrar de forma simultánea datos cualitativos e indicadores cuantitativos para abordar la complejidad de la estructura financiera informal (Creswell y Creswell, 2018). En el componente cualitativo, el manuscrito se fundamenta en el método de Estudio de Caso Intrínseco (Stake, 1995); no obstante, el diseño del protocolo y la lógica de validación operativa se robustecieron siguiendo la aproximación de Yin (2018). Esta integración metodológica es idónea para realizar una inmersión profunda en las dinámicas de gestión interna de una unidad específica, puesto que el estudio de caso único resulta técnica y conceptualmente válido cuando representa un escenario crítico o revelador para probar una teoría económica o administrativa (Yin, 2018).

Por su parte, el componente cuantitativo incorpora un alcance descriptivo-analítico mediante la reconstrucción financiera basada en contabilidad analítica de costos. La justificación de este enfoque mixto radica en que las métricas financieras tradicionales agregadas suelen invisibilizar los sesgos de la informalidad, mientras que un análisis cualitativo aislado carecería de la precisión numérica necesaria para demostrar el impacto real de los subsidios ocultos sobre la escalabilidad. Bajo esta estructura conceptual, la recolección de información se llevó a cabo durante un periodo continuo de seis meses en el año fiscal 2024, capturando de forma fidedigna las variaciones operativas y los flujos ordinarios del negocio.”

Unidad de análisis y sujetos de estudio

La unidad de análisis seleccionada es una microempresa familiar del sector de alimentos dedicada a la producción y comercialización de nieve artesanal en el contexto mexicano, identificada para fines de este estudio como Proyecto Nieve-Beta. El sujeto clave de investigación fue el fundador y administrador del negocio, quien concentra la totalidad de las decisiones estratégicas, financieras y operativas de la organización, fungiendo como el informante idóneo para descifrar las prácticas empíricas de gestión.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para controlar los sesgos de información y garantizar la validez de los hallazgos, se implementó una estrategia de triangulación de métodos (Denzin, 1978) a través de tres técnicas de investigación:

1. Entrevista a profundidad: Se aplicó una guía de entrevista semiestructurada al fundador. Los reactivos se orientaron a identificar la estructura de toma de decisiones, los métodos de trabajo no codificados y la disposición hacia la delegación de funciones.
2. Observación no participante: Se diseñó un diario de campo operativo empleado durante dos meses de inmersión para registrar de manera sistemática las jornadas de trabajo reales, el uso de infraestructura familiar y los procesos de producción sin estandarización técnica.
3. Reconstrucción analítica de costos: Ante la ausencia de estados financieros formales, se recopilaron notas de compra, registros de ventas diarias y recibos de servicios de todo el año fiscal 2024. Estos datos se procesaron en hojas de cálculo para reconstruir el flujo de efectivo real e incorporar los costos de oportunidad del sueldo del administrador y las depreciaciones de los activos patrimoniales utilizados.

Fuentes de normalización de costos de mercado

La normalización financiera de la estructura de costos requirió la consulta de fuentes institucionales y de mercado en México durante el periodo 2024 para sustituir los valores omitidos por la gestión informal. En primer lugar, el salario de mercado del administrador se estimó con base en los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) emitida por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), considerando el ingreso promedio de un profesional en administración de empresas de la región geográfica de estudio, adicionando un 30% correspondiente a las cargas de seguridad social y prestaciones mínimas de ley bajo el régimen del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT). En segundo lugar, el costo de infraestructura del local se

normaliza mediante un muestreo de mercado inmobiliario comercial de la zona, calculando el precio promedio por metro cuadrado de renta comercial prorrateado por el espacio físico utilizado para la producción y venta. En tercer lugar, los suministros de energía se ajustaron sustituyendo el costo de la tarifa residencial por el esquema de la Tarifa de Media Tensión Ordinaria de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), aplicando las cargas impositivas correspondientes a la actividad comercial. Finalmente, el cálculo de las depreciaciones de la maquinaria artesanal se ejecutó mediante el método de línea recta, aplicando las tasas máximas de deducción autorizadas por la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) en México para activos fijos de la industria alimentaria.

Tratamiento y análisis de la información

El procesamiento de los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas y el diario de campo se realizó mediante un análisis de contenido temático asistido por el software ATLAS.ti (versión 23). El proceso de codificación se estructuró en dos fases: una codificación abierta inicial donde se extrajeron segmentos textuales brutos, seguida de una codificación axial que agrupó los códigos en tres categorías teóricas preestablecidas: centralización de funciones, transferencia de conocimiento tácito y subsidios patrimoniales. Por otra parte, los datos financieros cuantitativos acumulados mensualmente en las hojas de cálculo se sometieron a una depuración de costos ocultos. Este procedimiento consistió en restar del flujo de efectivo neto percibido el sueldo de mercado integrado del fundador y el costo de oportunidad de los bienes familiares. Los rangos porcentuales del Margen Operativo presentados en la Tabla 1 toman como base de cálculo el volumen total de ventas anuales brutas de la firma durante el ciclo fiscal 2024.

La confiabilidad del componente cualitativo y la consistencia global del estudio de caso se evaluaron bajo los criterios de rigor científico de Lincoln y Guba (1985). La credibilidad se aseguró mediante la permanencia prolongada en el campo y la validación de las transcripciones con el informante clave. La transferibilidad se abordó mediante una descripción densa del contexto artesanal y operativo del sector de alimentos, permitiendo que las premisas conceptuales puedan ser útiles para estudios comparables de microfranquicias en entornos emergentes. La auditabilidad se garantiza a través de una bitácora detallada de investigación que documenta la ruta de recolección de datos. Finalmente, la confirmabilidad se respaldó mediante la triangulación explícita de las tres fuentes de información, contrastando las declaraciones de la entrevista con los registros de tiempos del diario de campo y las variaciones de las hojas de cálculo financieras, asegurando que las conclusiones derivan de la evidencia empírica analizada y no de sesgos subjetivos de los investigadores.

5. Resultados y Discusión: La Radiografía del Espejismo Financiero

Los hallazgos empíricos obtenidos mediante la triangulación concurrente del estudio de caso revelan una brecha crítica entre el desempeño comercial nominal del Proyecto Nieve-Beta y su viabilidad financiera institucional formalizada. Durante el ejercicio fiscal 2024, la microempresa registró ingresos brutos totales por un monto absoluto de 540,000.00 pesos mexicanos. Bajo el modelo empírico e intuitivo de gestión del propietario, donde no se registran la totalidad de los costos fijos ni los gastos operativos reales, la firma reportó un excedente de operación percibido (utilidad neta aparente) de \$216,000.00 MXN, lo que representa un margen operativo nominal del 40.0%.

No obstante, al aplicar el proceso de normalización financiera y depuración de costos ocultos detallado en la metodología, la estructura de costos sufrió una reconfiguración radical. A través de los registros del diario de campo, se cuantificó que el fundador aporta una carga laboral real de 70 horas semanales distribuidas en actividades de producción, administración y ventas. Al sustituir este factor por un salario de mercado integrado para un administrador profesional conforme a los datos de la ENOE-INEGI (\$12,000.00 MXN mensuales más el 30% de cargas de seguridad social e integraciones prestacionales del IMSS/INFONAVIT), se determinó un costo de oportunidad de mano de obra directiva de \$187,200.00 MXN anuales. Anteriormente, este rubro era contabilizado erróneamente por la gestión familiar con un costo marginal de cero.

Asimismo, la normalización del costo de infraestructura —derivada del uso habitacional propio adaptado como local comercial— y el ajuste del suministro eléctrico de tarifa residencial a Tarifa de Media Tensión Ordinaria de la CFE incrementaron los gastos fijos en \$36,000.00 MXN anuales. Finalmente, la incorporación del gasto por depreciación técnica acumulada de la maquinaria y activos de producción artesanal, calculado bajo el método de línea recta de acuerdo con los límites máximos de la LISR (20.0% anual), añadió un cargo contable de \$15,000.00 MXN.

La consolidación de estos ajustes financieros provocó que la utilidad operativa real (EBIT) del Proyecto Nieve-Beta se contrajera de los \$216,000.00 MXN aparentes a una cifra absoluta real de \$22,800.00 MXN anuales. Este decremento neto del 89.4% en el excedente de operación sitúa el margen operativo real de la firma entre un 4.2% y un 8.0% máximo en los meses de mayor estacionalidad. Los datos demuestran de forma contundente que la rentabilidad percibida por el núcleo familiar no deriva de la eficiencia técnica de los procesos productivos o de una ventaja estratégica del modelo de negocio, sino de un proceso continuo de transferencia de riqueza personal —medida en unidades de tiempo de trabajo no remunerado y desgaste de capital patrimonial privado— hacia el flujo de efectivo operativo de la organización.

6. Discusión

La discrepancia entre la aceptación comercial de un producto en el mercado local y la viabilidad institucional de su estructura organizativa constituye un fenómeno analítico central para evaluar la escalabilidad en el sector informal de economías emergentes. Los resultados de esta investigación corroboran que el volumen de ventas positivo y la percepción favorable de los consumidores operan como variables de distorsión cognitiva. Estos factores ocultan una insolvencia técnica latente provocada por la centralización absoluta del conocimiento práctico y la ausencia de capital estructural formalizado. A pesar de los esfuerzos institucionales previos reflejados en las reglas de operación de los programas de financiamiento y competitividad de la Secretaría de Economía [SE] (2014) —anteriormente articulados a través del Fondo Nacional Emprendedor—, la falta de reglas de normalización financiera en las reglas de operación de la administración pública (Secretaría de la Función Pública [SFP], 2019) ha perpetuado la entrega de apoyos basados en una rentabilidad nominal que ignora los subsidios patrimoniales del emprendedor.

Al contrastar estos hallazgos con la literatura previa sobre microempresas en México, el comportamiento observado coincide con la tesis de Mungaray et al. (2024) respecto a las estrategias de subsistencia en el entorno informal. En estas unidades, opera una racionalidad económica donde la utilidad percibida es directamente proporcional al nivel de sobreexplotación del factor trabajo de los miembros de la familia, funcionando el trabajo informal como un sustituto del capital formal. No obstante, los datos aportados

por este estudio extienden dicha premisa al demostrar que esta informalidad eficiente (Rodríguez-Aceves, *et al.*, 2019) se transforma en una barrera insalvable ante proyectos de expansión comercial regulados, tales como los modelos de franquicias y microfranquicias.

La inviabilidad de escalabilidad detectada no responde a restricciones de demanda o rechazo de marca, sino a la imposibilidad estructural de transferir tecnológica y financieramente el modelo de negocio. Mientras que la literatura clásica de franquicias asume que la transferencia de un concepto comercial exitoso es un proceso estandarizado, en las MiPyMEs artesanales mexicanas la falta de codificación de procesos (Nonaka y Takeuchi, 1995) y la dependencia del conocimiento táctico del fundador elevan los costos de transacción a un nivel prohibitivo. Intentar replicar el Proyecto Nieve-Beta bajo su estructura actual implicaría una transferencia neta de pérdidas operativas hacia el franquiciatario potencial. Al verse obligado a operar estrictamente dentro del marco regulatorio formal —asumiendo salarios corporativos, rentas comerciales autónomas, tarifas energéticas industriales y cargas impositivas—, el nuevo operador enfrentaría un punto de equilibrio inalcanzable, debido a que el modelo original solo es viable bajo el cobijo de los subsidios familiares invisibles.

Por lo tanto, la depuración y normalización de la estructura interna de costos no debe ser interpretada como una consecuencia secundaria o tardía del crecimiento empresarial. Al contrario, representa un requisito obligatorio e indispensable para el inicio de cualquier proceso de institucionalización. La evidencia recolectada sugiere que para el diseño de políticas públicas de formalización productiva en América Latina (Burga, 2023; López et al., 2022), es prioritario dotar a los microempresarios de herramientas de contabilidad analítica que transparenten sus costos reales, ya que la aparente rentabilidad informal suele ser una distorsión metodológica que compromete el patrimonio de los inversionistas y anula la sustentabilidad de las firmas en el mediano plazo.

Implicaciones, Limitaciones y Prospectiva de la Investigación

Desde la perspectiva de la gestión y el comportamiento económico, el Proyecto Nieve-Beta ilustra de manera clara la resistencia al cambio y el apego emocional hacia los métodos tradicionales de operación por parte del fundador, quien suele priorizar el control absoluto sobre la rentabilidad real del negocio.

La transición hacia un modelo de franquicia exige un cambio de paradigma en la dirección del negocio; el propietario debe aceptar que la formalización y la delegación de funciones reducirán la utilidad percibida en el corto plazo, pero a cambio se construirá un activo institucional transferible y con valor comercial en el mercado. Para el sector de microempresas de alimentos y servicios, la lección es contundente: el reconocimiento formal de todos los costos operativos y pasivos ocultos constituye el único camino viable para mitigar los riesgos de quiebra y asegurar la permanencia de la firma a largo plazo.

Este estudio también pone de manifiesto la relevancia de la vinculación entre la universidad y el sector empresarial como un motor para la formalización y transparencia técnica de los pequeños negocios. Las instituciones de educación superior, a través de sus facultades de contaduría y administración, actúan como agentes de transferencia de conocimiento práctico al proporcionar metodologías de contabilidad analítica que las unidades del mercado informal suelen omitir debido a la falta de recursos o de capacitación.

La colaboración universitaria con las MiPyMEs no debe limitarse a la enseñanza teórica, sino consolidarse como un espacio de asistencia técnica que ayude a los microempresarios a diagnosticar su verdadera situación financiera antes de intentar proyectos de expansión. La profesionalización de un negocio

artesanal no inicia con campañas de mercadotecnia, sino con la transparencia y depuración de su estructura de costos, permitiendo que la experiencia acumulada del artesano se transforme en un proceso de trabajo documentado, auditable y transferible.

Finalmente, es necesario señalar las limitaciones y las líneas de investigación futuras que se desprenden de este trabajo. Al tratarse de un estudio de caso único de corte cualitativo, los resultados y hallazgos financieros obtenidos no pretenden una generalización estadística para todo el universo de las MiPyMEs en México.

No obstante, la metodología de reconstrucción analítica de flujos de efectivo y depuración de costos ocultos mediante hojas de cálculo es perfectamente transferible y aplicable a otros contextos de informalidad comercial. Como prospectiva científica, se sugiere que futuras investigaciones exploren, mediante métodos mixtos o cuantitativos, la correlación existente entre la implementación de sistemas de información contable básicos y la supervivencia financiera de los negocios familiares artesanales que inician su transición hacia la formalidad fiscal y administrativa.

Conclusiones

El análisis integral del Proyecto Nieve-Beta permite concluir que la omisión sistemática de costos ocultos y subsidios patrimoniales directos genera una alteración sustancial en los indicadores financieros de las microempresas artesanales, distorsionando la comprensión de su viabilidad real. Los hallazgos demuestran que un flujo de efectivo positivo y una alta aceptación comercial en el mercado local no constituyen indicadores automáticos de eficiencia operativa ni de capacidad de escalabilidad. Al contrario, el excedente operativo percibido originalmente (\$216,000.00 MXN) demostró ser un indicador nominal simulado que depende estrictamente de un subsidio laboral familiar invisible (70 horas semanales no remuneradas del fundador) y del uso gratuito de infraestructura patrimonial, cuya regularización contable deprimió el margen operativo real a un nivel marginal de entre 4.2% y 8.0%.

Consecuentemente, se valida la hipótesis de trabajo: la estructura interna de costos de la unidad económica tradicional, bajo su estado informal actual, resulta técnicamente insolvente para soportar una transición hacia modelos comerciales institucionalizados como las franquicias. Intentar una expansión bajo estas condiciones, sin un saneamiento financiero previo, provocaría una replicación de pérdidas estructurales que anularía la capacidad de absorción de regalías y transferiría un riesgo latente al franquiciatario, comprometiendo de forma definitiva el valor de mercado de la marca.

Implicaciones Teóricas

Desde el punto de vista teórico, esta investigación realiza una contribución a la economía institucional y a la administración de negocios familiares en entornos emergentes al demostrar que la denominada “informalidad eficiente” no representa una ventaja estratégica sostenible, sino un mecanismo adaptativo de subsistencia fundamentado en la sobreexplotación de factores internos. El estudio expande el alcance del modelo de Nonaka y Takeuchi al evidenciar que la falta de conversión del conocimiento tácito artesanal en capital estructural explícito no sólo genera varianza operativa, sino que actúa como el detonante directo de la distorsión analítica de los costos. Asimismo, los resultados complementan la literatura de la “trampa del fundador” de Adizes,

demostrando que la centralización de funciones no solo bloquea el desarrollo organizativo, sino que deforma la contabilidad analítica al invisibilizar el costo de oportunidad del factor trabajo del administrador.

Implicaciones Prácticas

En el plano práctico, el estudio provee un marco de referencia metodológico para que los microempresarios del sector de alimentos artesanales utilicen herramientas de normalización financiera antes de emprender planes de expansión con capital de terceros. Los resultados sugieren que el diagnóstico de escalabilidad debe basarse en la Utilidad Operativa Real (EBIT) normalizada y no en el flujo de caja percibido. Asimismo, para el diseño de políticas públicas orientadas a la formalización productiva y la creación de programas de microfranquicias sociales en México, los hallazgos indican que el apoyo gubernamental debe priorizar la capacitación en contabilidad de costos y el desarrollo de manuales de procesos documentados, puesto que los subsidios financieros externos son ineficaces si la estructura operativa interna de la firma posee una insolvencia técnica latente. [1]

Limitaciones y Sesgos de la Investigación

La principal limitación metodológica de este estudio radica en su diseño de caso de estudio único de corte intrínseco, lo que impide la generalización estadística de los resultados hacia el total de las MiPyMEs del sector de alimentos en México. La selección de una sola unidad económica enfocada en la producción de nieve artesanal introduce un sesgo potencial de selección, dado que las dinámicas específicas de abastecimiento, los márgenes de ganancia del helado artesanal y el nivel de apego cultural del fundador analizado pueden reflejar particularidades micro-locales que no necesariamente se replican en otros subsectores de la microempresa familiar. Adicionalmente, al basarse en una reconstrucción financiera histórica del año fiscal 2024, el estudio asume condiciones macroeconómicas y perfiles de demanda estables, lo que limita la capacidad de evaluar cómo choques inflacionarios externos o variaciones severas en el precio de los insumos lácteos afectarían el punto de equilibrio del modelo normalizado.

Líneas de Investigación Futura

A partir de las limitaciones identificadas, se plantean tres líneas de investigación futura sumamente específicas:

1. Diseñar un estudio empírico cuantitativo de alcance correlacional con una muestra probabilística representativa de al menos 150 microempresas del sector de alimentos tradicionales en el estado de Michoacán, con el objetivo de modelar estadísticamente la relación entre el nivel de codificación de procesos (capital estructural) y la variación en el margen operativo real tras la deducción de salarios de mercado.
2. Desarrollar un análisis comparativo multicaso que contraste la estructura de costos normalizada de microempresas familiares rurales frente a unidades urbanas, evaluando si el costo de oportunidad del suelo y las tarifas de infraestructura de la CFE ejercen un efecto diferenciado en la magnitud de la rentabilidad ficticia.

3. Evaluar longitudinalmente, durante un periodo mínimo de 24 meses, el impacto financiero y administrativo de la implementación de un programa piloto de manuales de estandarización técnica en microempresas artesanales, midiendo con precisión la reducción de la varianza operativa del producto y su capacidad real para iniciar la transición formal hacia un modelo de microfranquicias.

Referencias Bibliográficas

- Adizes, I. (2004). *Managing corporate lifecycles* (2nd ed.). Adizes Institute Publishing.
- Burga, M. F. (2023). La gestión financiera en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Yura: Relaciones Internacionales*, 34(1), 55–72. <https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2023/06/34.4-La-gestion-financiera-en-las-Pequeñas-y-Medianas-Empresas.pdf>
- Cortes-Castillo, M. del R., Saavedra-García, M. L., y Palacios-Duarte, P. D. (2020). Análisis del fracaso de las MiPyME franquiciantes en México: Un crecimiento cuestionable del sector. *Revista Perspectiva Empresarial*, 7(2), 36-52.
- Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cuevas-Vargas, H., Aguilera-Enríquez, L., López-Torres, G. C., y González-Adame, M. (2015). La relación entre el uso de las TICs y la innovación de las MiPymes mexicanas. Evidencia empírica del estado de Guanajuato, México. *Recherches en Sciences de Gestion*, 111(6), 39-58. <https://doi.org/10.3917/resg.111.0039>
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, R., y Cordero, A. (2021). Dinámicas de la informalidad y el autoempleo en el comercio minorista mexicano. *Revista de Economía Institucional*, 23(45), 115-138.
- Lincoln, Y. S., y Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- López, A., Ramírez-Urquidy, M., y López-G., A. C. (2022). El financiamiento como estrategia de desarrollo en microempresas artesanales de San Bartolo Coyotepec, Oaxaca, México. *Economía, Sociedad y Territorio*, 21(67), 785–813.
- Mungaray-Lagarda, A., Ramírez-Angulo, N., Burgos-Flores, B., Ramírez-Cervantes, A., y Ramírez-Jiménez, L. (2024). Los microempresarios sociales como modelo de referencia para emprendedores universitarios. *Revista de la Educación Superior*, 53(209), 125–144.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Rodríguez-Aceves, L., Mojica-Carrillo, G., Gómez-Hernández, M., y Ramírez-Solís, R. (2019). Profesionalización de las empresas familiares: Un análisis de sus prácticas de gobierno y gestión. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 63-73.
- Saavedra-García, M. L. (2020). *Hacia la profesionalización de la MiPyME en México*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Secretaría de Economía. (2014). Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2014. *Diario Oficial de la Federación*.

- Secretaría de la Función Pública. (2019). Informe de evaluación de los programas de subsidios y competitividad del sector social de la economía. *Diario Oficial de la Federación*.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Taxis-Flores, M., Ramírez-Urquidy, M., y Aguilar-Barceló, J. G. (2016). Microempresas de base social y sus posibilidades de supervivencia. *Contaduría y Administración*, 61(3), 551-567. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.04.001>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.