



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria, Ciudad de México, México.

ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2026,

Volumen 10, Número 1.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v10i1](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i1)

## **DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN PEQUEÑOS RESTAURANTES DE ZONAS TURÍSTICAS: UNA REFLEXIÓN CRÍTICA**

FINANCIAL MANAGEMENT CHALLENGES IN SMALL  
RESTAURANTS IN TOURIST AREAS: A CRITICAL REFLECTION

**Brandon Guadalupe Cabrera Carachuri**  
Universidad Hipócrates, México

**Isaac Astudillo Ruiz**  
Universidad Hipócrates, México

**Edwin Yepes González**  
Universidad Minuto de Dios (UNIMINUTO), Colombia

**Diego Mauricio Madrid Oriego**  
Universidad de la Guajira, Colombia

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v10i1.22375](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i1.22375)

10

## Desafíos de la Administración Financiera en Pequeños Restaurantes de Zonas Turísticas: Una Reflexión Crítica

**Brandon Guadalupe Cabrera Carachuri<sup>1</sup>**

[brandoncarachure3@gmail.com](mailto:brandoncarachure3@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0002-9554-8767>

Universidad Hipócrates  
México

**Edwin Yepes González**

[yepesgonzaleze@gmail.com](mailto:yepesgonzaleze@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-9282-8918>

Universidad Minuto de Dios (UNIMINUTO)  
Colombia

**Isaac Astudillo Ruiz**

[Isaac\\_astudillo@hotmail.com](mailto:Isaac_astudillo@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0005-7378-0903>

Universidad Hipócrates  
México

**Diego Mauricio Madrid Oriego**

[dmadrid626@gmail.com](mailto:dmadrid626@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-6783-1237>

Universidad de la Guajira  
Colombia

### RESUMEN

Este trabajo realiza una reflexión crítica sobre los desafíos de la administración financiera en pequeños restaurantes de zonas turísticas, como Acapulco de Juárez. Partiendo de la teoría del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) y del principio de eficiencia, se analiza cómo la gestión informal e intuitiva predominante genera vulnerabilidades clave: planeación reactiva ante la estacionalidad, organización ambigua que causa ineficiencias y control financiero limitado por la falta de sistemas. La discusión integra perspectivas del desarrollo turístico sostenible, posicionando a la gastronomía como un activo cultural y económico estratégico para el destino. Se concluye que la superación de estos retos requiere una transición hacia la formalización integral de la gestión. La implementación de métodos de costeo, la estandarización de procesos de compra y operación, y la adopción de prácticas de responsabilidad social y ambiental, no solo fortalecen la resiliencia financiera individual. Este salto es importante para que estos negocios ejerzan plenamente su papel como generadores de empleo estable, promotores de cadenas.

**Palabras clave:** administración, restaurantes, turismo

<sup>1</sup> Autor principal.

Correspondencia: [brandoncarachure3@gmail.com](mailto:brandoncarachure3@gmail.com)

# **Financial Management Challenges in Small Restaurants in Tourist Areas: A Critical Reflection**

## **ABSTRACT**

This work presents a critical reflection on the financial management challenges faced by small restaurants in tourist destinations, such as Acapulco de Juárez. Grounded in the theory of the administrative process (planning, organizing, leading, and controlling) and the principle of efficiency, it analyzes how the prevalent informal and intuitive management model creates key vulnerabilities: reactive planning in the face of seasonality, ambiguous organization leading to inefficiencies, and limited financial control due to a lack of systematic processes. The discussion incorporates perspectives from sustainable tourism development, positioning gastronomy as a strategic cultural and economic asset for the destination. It concludes that overcoming these challenges necessitates a transition toward comprehensive management formalization. Implementing costing methods, standardizing purchasing and operational procedures, and adopting social and environmental responsibility practices not only strengthen individual financial resilience but are also crucial for enabling these businesses to fully fulfill their role as generators of stable employment and promoters of local value chains within the regional economic fabric.

**Keywords:** management, restaurants, tourism

*Artículo recibido 10 diciembre 2025*

*Aceptado para publicación: 10 enero 2026*



## INTRODUCCIÓN

El desarrollo local depende en gran medida de la actividad empresarial, sin importar el tamaño de las empresas. En este sentido, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) constituyen un pilar fundamental de las economías regionales y nacionales, ya que aportan empleo, ingreso y dinamismo económico (Morales Pedraza, 2021; González Chávez, 2020).

En México, las MiPymes representan prácticamente la totalidad del tejido empresarial (alrededor del 99.8% de las unidades económicas) y son responsables de una parte sustancial de la creación de empleo; asimismo, contribuyen de forma significativa al Producto Interno Bruto (PIB) del país (González Chávez, 2020; Ferrandiz, 2024).

Dentro de ese contexto, las MiPymes (así como las grandes empresas) sufren procesos acelerados de transformación, así como de adaptación derivado de la globalización (García-Serna et al., 2023; Marín-Acevedo, 2025). Para este trabajo las MiPymes se analiza el sector turístico, mismo que se establece como un fenómeno de diversas dimensiones (sociales, políticas, culturales, económicas), mismo que se encuentra diversificado en actividades o sectores específicos que se vuelven parte de la experiencia integral del turista (Luna Cabrera et al., 2025; García-Serna et al., 2025); para el caso de este trabajo se analiza el sector restaurantero mismo que adquiere particular relevancia, sobre todo en zonas con actividad turística. Estas empresas no solo facilitan la oferta de servicios a visitantes, sino que además permiten mantener un flujo de ingresos y generación de empleo local, lo que repercute en la calidad de vida y la distribución del desarrollo más allá de los grandes centros urbanos.

Dados estos hechos, resulta indispensable que incluso los negocios de menor escala cuenten con una estructura administrativa clara, incluyendo una contabilidad y gestión financiera adecuadas, lo que les permita sostenerse en el tiempo, crecer, volverse competitivas (García-Serna et al., 2024) para ofrecer condiciones dignas de empleo y contribuir de manera sostenida al desarrollo económico local.

El presente estudio se inspira en el contexto de Acapulco de Juárez, un destino turístico tradicional en México, donde conviven entes comerciales formales e informales, involucrados principalmente en la atención al turismo; entre ellos, los restaurantes constituyen uno de los giros más recurrentes.

A partir de este panorama, se plantea la necesidad de reflexionar críticamente sobre los desafíos que enfrentan los pequeños restaurantes en zonas turísticas desde una perspectiva financiera y



administrativa: ¿qué barreras estructurales o de gestión limitan su estabilidad económica?, ¿qué dificultades surgen para mantener operaciones sostenibles?, ¿cómo impactan estas limitaciones en su capacidad de contribuir al desarrollo local y a la generación de empleo?

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es realizar una reflexión crítica sobre los retos vinculados con la administración financiera en pequeños restaurantes ubicados en zonas turísticas, como Acapulco de Juárez, considerando su papel en el desarrollo local, su capacidad de generar empleo y su contribución al tejido económico regional.

## METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación se desarrolla bajo un diseño metodológico cualitativo de tipo documental y reflexivo-crítico (Creswell & Poth, 2018). Este enfoque es el más adecuado para analizar y reflexionar sobre problemáticas complejas y contextuales, como los desafíos financieros en un sector específico, a partir de la integración sistemática de literatura académica, datos secundarios y la reflexión fundamentada derivada de la experiencia profesional en el campo de estudio. La metodología se estructuró en cuatro fases secuenciales e interrelacionadas, detalladas a continuación.

### Fase 1: Revisión Documental Sistemática y Análisis de Datos Secundarios

Esta fase tuvo como objetivo construir el marco teórico-contextual y recopilar evidencia empírica publicada sobre los desafíos de la administración financiera en pequeñas empresas, con énfasis en el sector restauranero y en contextos turísticos.

Se realizó una búsqueda sistemática de literatura en bases de datos académicas indexadas (Scopus, Web of Science, ScienceDirect, JSTOR) y en repositorios de revistas especializadas en administración, finanzas, turismo y estudios empresariales. Los criterios de búsqueda combinaron términos clave en español e inglés, como: "gestión financiera", "pequeñas y medianas empresas (PYMES)", "restaurantes", "economías turísticas", "liquidez", "costos operativos", "informalidad financiera" y "zonas turísticas".

Los criterios de inclusión para la selección de documentos fueron: (a) artículos de investigación empírica o teórica, libros y capítulos de libro académicos; (b) publicados entre 2010 y 2024; (c) que abordaran específicamente aspectos financieros, contables o de gestión en PYMES del sector servicios, con preferencia por el sector gastronómico y/o contextos de economías dependientes del turismo. Se



excluyeron deliberadamente artículos de opinión, blogs, fuentes no arbitradas y literatura no relacionada directamente con la intersección entre gestión financiera, pequeñas empresas y el sector turístico-restauranero.

Paralelamente, se consultaron fuentes de datos secundarios oficiales para contextualizar el entorno económico y sectorial. Se revisaron informes estadísticos publicados por organismos gubernamentales (ej., institutos nacionales de estadística, secretarías de turismo, cámaras de comercio) y por organismos internacionales (ej., Organización Mundial del Turismo, Banco Mundial), centrándose en indicadores de desempeño del sector turístico, tasas de supervivencia de PYMES, y estudios sobre la formalidad empresarial.

El análisis de esta documentación siguió un procedimiento de análisis de contenido temático (Bowen, 2009), identificando, clasificando y contrastando las categorías principales de desafíos financieros reportados en la literatura (ej.: acceso al crédito, gestión de flujo de caja estacional, fijación de precios, control de costos variables).

### **Fase 2: Sistematización y Contrastación Teórica**

En esta fase, la información recopilada fue organizada y analizada de manera crítica. El propósito fue sintetizar el conocimiento existente y evidenciar convergencias, divergencias y vacíos en la literatura académica respecto a la problemática de estudio.

La sistematización implicó la triangulación de teorías y hallazgos provenientes de distintas disciplinas (administración financiera, economía del turismo, sociología de las organizaciones). Se presentaron y contrastaron marcos conceptuales relevantes, como la Teoría de las Restricciones aplicada a la gestión operativa (Goldratt & Cox, 2016), los conceptos de capital de trabajo y ciclos financieros (Brealey et al., 2020), y los estudios sobre la vulnerabilidad de las PYMES en entornos económicos volátiles (Castro & Zermeño, 2021). Este ejercicio permitió construir una base teórica sólida y multidimensional para el análisis posterior.

### **Fase 3: Reflexión Crítica Fundamentada en la Experiencia Profesional**

Dado el carácter reflexivo-crítico de la investigación, esta fase incorporó un análisis cualitativo basado en la observación participante no estructurada y la reflexión profesional sistemática (Doyle et al., 2020).

Los investigadores poseen experiencia laboral y de consultoría acumulada en el sector de servicios,



específicamente en la administración de pequeños restaurantes en zonas turísticas.

Para garantizar rigor y objetividad, esta experiencia no se presenta como evidencia primaria anecdótica, sino como conocimiento contextual profundizado que informa el análisis. Se empleó un protocolo de registro y reflexión analítica (Schön, 2017) donde las vivencias y observaciones profesionales fueron cotejadas de manera constante con los hallazgos de la literatura revisada en las fases 1 y 2. Este proceso, conocido como "diálogo entre teoría y práctica", permitió identificar la pertinencia, aplicabilidad y posibles limitaciones de las teorías académicas en el contexto real y específico de los pequeños restaurantes en áreas turísticas, siempre desde un punto de vista objetivo y fundamentado en la literatura.

#### **Fase 4: Integración y Delimitación de Conclusiones**

La fase final consistió en la síntesis interpretativa y la formulación de conclusiones. A través de un proceso de integración, se conjugaron los hallazgos documentales y teóricos con las reflexiones críticas derivadas de la experiencia contextual.

Las conclusiones se delimitaron a partir de la identificación de patrones y relaciones entre los desafíos teóricos descritos en la literatura y sus manifestaciones prácticas en el sector objeto de estudio (Tracy, 2020). Esto permitió proponer una reflexión crítica sobre la naturaleza de estos desafíos, sus interconexiones y sus implicaciones potenciales, sin extrapolar los hallazgos más allá de los límites del análisis documental y reflexivo realizado. El resultado es una contribución analítica que busca enriquecer la comprensión del fenómeno, señalando áreas para futuras investigaciones empíricas.

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **Administración como proceso fundamental de optimización de recursos**

La administración se erige como el proceso fundamental a través del cual las organizaciones logran coordinar y optimizar sus recursos limitados para alcanzar objetivos determinados. Su esencia, como señala Koontz y Weihrich (2012), radica en la eficiencia, entendida como la capacidad de "lograr los fines con el mínimo de recursos" (p. 8), lo que en la práctica operativa se traduce en el principio de "hacer más con menos". Este principio es particularmente crítico en contextos de alta competencia y márgenes reducidos, como el de los pequeños restaurantes en zonas turísticas, donde la optimización de cada insumo (desde los perecederos alimenticios hasta la mano de obra temporal) se convierte en una variable determinante de la sostenibilidad financiera.



Si bien la aplicación formal de la teoría administrativa puede no ser explícita en muchas microempresas, se observa que todas, de manera inherente a su funcionamiento, siguen una ruta sistemática implícita. Esta ruta constituye un patrón de gestión que, aunque no esté formalizado en manuales, se manifiesta en la toma de decisiones diaria orientada a la supervivencia y el beneficio (Mintzberg, 2023). El logro de objetivos, incluso si estos son intuitivos (por ejemplo, "cubrir los gastos de la semana" o "ahorrar para la temporada baja"), depende de la ejecución de este proceso cíclico y multifuncional.

### **La aplicación del proceso administrativo en el contexto restaurantero**

La literatura clásica y contemporánea desagrega este proceso en funciones interdependientes: planeación, organización, dirección y control (Chiavenato, 2019; Koontz & Weihrich, 2012). La evidencia recopilada sugiere que la forma en que los pequeños restaurantes turísticos ejercen estas funciones define en gran medida su capacidad para enfrentar desafíos financieros.

- **Planeación:** Esta función, que define el "cómo operará" la empresa, enfrenta su principal desafío en la estacionalidad turística. La planeación financiera y operativa debe anticipar períodos de alta demanda y de escasa afluencia. Sin embargo, estudios como el de Getz y Page (2019) destacan que la planificación en PYMES turísticas suele ser reactiva y de corto plazo, limitando la creación de reservas de efectivo o la negociación anticipada con proveedores. La falta de un plan explícito de flujo de caja proyectado convierte a estos negocios en vulnerables a las fluctuaciones cíclicas, dificultando la inversión en mantenimiento o mejora durante las temporadas bajas.
- **Organización:** La función de organizar, que responde al "cómo se hará" la operación, se complica por la frecuente superposición de roles y la estructura jerárquica plana típica de las empresas familiares o de muy pequeño tamaño (Morrison & Teixeira, 2013). Aunque esto puede agilizar decisiones, también genera duplicidad de esfuerzos o, en el extremo opuesto, "tiempos muertos" por falta de delimitación clara de tareas. Desde una perspectiva financiera, esta ambigüedad organizacional puede traducirse en ineficiencias de costos: desperdicio de insumos por falta de protocolos, horas de trabajo no productivas y dificultades para asignar responsabilidades específicas en el control de inventarios, un rubro de alto impacto en la rentabilidad.



- Dirección: El liderazgo y la motivación (dirección) en este sector están intrínsecamente ligados a la gestión del capital humano, caracterizado frecuentemente por alta rotación y formación variable (Baum, 2006). El apoyo a través de una jerarquía delimitada, clave para evitar duplicidades, se ve afectado cuando los propietarios-gestores asumen múltiples roles operativos (cocina, servicio, compras), limitando su capacidad de supervisión y guía estratégica. Esta saturación de funciones directivas en tareas operativas resta tiempo a actividades de análisis financiero y búsqueda de oportunidades de mejora, perpetuando un ciclo de gestión reactiva.
- Control: La función de control, esencial para "mantener el flujo de manera correcta", encuentra su principal obstáculo en la informalidad de los sistemas de información. Mientras que la teoría administrativa postula el control como un proceso basado en datos para comparar lo ejecutado con lo planeado (Chiavenato, 2019), en la práctica de muchos pequeños restaurantes el control financiero suele reducirse a un balance mental o registros básicos de ventas y gastos. La ausencia de sistemas sencillos de costeo por producto, control de inventarios perecederos o análisis de márgenes de contribución impide una evaluación objetiva del desempeño, dificultando la identificación temprana de desviaciones y fugas de recursos.

### **La Ciclicidad del Proceso y la Toma de Decisiones Financieras**

Como se desprende del análisis, el proceso administrativo es inherentemente cíclico y retroalimentado. La etapa final de control debe conducir a la evaluación y, consecuentemente, a la toma de decisiones (Daft, s.f.). En el contexto de los pequeños restaurantes, esta fase es crucial: la evaluación, basada en la observación y datos limitados, lleva al gestor a decidir entre mantener la dinámica operativa actual o implementar cambios. Este punto es donde los desafíos administrativos se concretan en riesgos financieros.

Por ejemplo, una evaluación basada en la mera percepción de "poca venta" puede llevar a decisiones como reducir pedidos de insumos sin un análisis de la rotación de inventario, afectando posteriormente la calidad del servicio. O, por el contrario, la falta de control puede impedir evaluar el éxito real de una promoción, perpetuando estrategias comercialmente ineficaces. La decisión de planificar una nueva dinámica (por ejemplo, implementar un sistema de control de caja más riguroso o redefinir menús) requiere de un salto desde la gestión intuitiva hacia una administración explícita y sistemática. La



literatura revisada coincide en que este salto es complejo, pues demanda tiempo, capacidades específicas y, en ocasiones, inversión en tecnología o asesoría, recursos que suelen ser escasos precisamente debido a las ineficiencias del modelo actual (Thomas et al., 2020).

La discusión evidencia que los desafíos de la administración financiera en pequeños restaurantes de zonas turísticas no son problemas aislados de cálculo o presupuesto, sino que están profundamente enraizados en la aplicación fragmentada, implícita y reactiva del proceso administrativo cíclico. La interrupción o debilitamiento de cualquiera de sus fases (planificación deficiente, organización ambigua, dirección saturada o control informal) genera ineficiencias que se traducen directamente en presión sobre el flujo de caja, aumento de costos operativos y reducción de la rentabilidad, comprometiendo la resiliencia del negocio frente a la volatilidad característica del entorno turístico.

### **La Administración Financiera Formal como Catalizador del Desarrollo Turístico Sostenible**

La administración financiera, cuando se ejerce de manera formal y sistemática, trasciende su función de mera supervivencia empresarial para convertirse en un catalizador fundamental del desarrollo integral de los destinos turísticos. Un tejido empresarial restaurantero sólido, gestionado con base en los principios del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), no solo asegura la rentabilidad de los negocios individuales, sino que contribuye de manera significativa a la competitividad, sostenibilidad y autenticidad del destino en su conjunto (Ritchie & Crouch, 2003). El crecimiento económico local, por tanto, está ligado a la capacidad de sus unidades productivas más pequeñas, como los restaurantes, para profesionalizar su gestión.

Este rol es particularmente crítico dado que, dentro de la oferta turística, el producto gastronómico posee un valor singular y estratégico. La comida es una vía de acceso directo a la cultura, las costumbres y las tradiciones de una comunidad (Ellis et al., 2018). Un plato típico no solo satisface una necesidad fisiológica; narra una historia, utiliza ingredientes del terreno y preserva técnicas ancestrales. Esta cualidad convierte a la gastronomía en un atractivo turístico intrínseco y un potente diferenciador para los destinos. Un destino que cuida, promueve y sustenta su oferta gastronómica auténtica fortalece su marca, aumenta su atractivo y puede extender la estancia media del visitante, mejorando así los flujos económicos generales. En este contexto, la administración financiera formal en los pequeños restaurantes deja de ser una cuestión privada para adquirir una dimensión de interés público y desarrollo



local.

La reflexión crítica sobre esta interrelación identifica una serie de elementos clave que, cuando son integrados en la gestión financiera, maximizan el impacto positivo tanto en el negocio como en el destino:

Formalidad: La transición de la informalidad a la economía formal es el primer escalón hacia la sostenibilidad. Implica el cumplimiento de obligaciones fiscales, laborales y sanitarias. Si bien puede percibirse como un costo inicial, la formalidad es una inversión en credibilidad y acceso: permite obtener comprobantes fiscales (cruciales para un costeo preciso), acceder a líneas de crédito formal, establecer contratos estables con proveedores y participar en programas públicos de fomento o promoción turística (Williams & Horodnic, 2016). Un sector formal contribuye de manera transparente a las arcas públicas, recursos que pueden reinvertirse en infraestructura y servicios que benefician al destino.

- Estandarización de Procesos y Procedimientos: Documentar y estandarizar las operaciones (desde la recepción de mercancía hasta el servicio en mesa) es la base de la eficiencia, la calidad constante y el control financiero. Un procedimiento estandarizado de compras evita sobrestocks y mermas; uno de preparación asegura porciones y costos consistentes. Esto reduce el desperdicio, protege el margen de beneficio y garantiza que la experiencia gastronómica ofrecida al turista sea fiable y repetible, construyendo reputación y lealtad. La sistematización, lejos de eliminar la creatividad, libera al gestor de la operación cotidiana para enfocarse en la estrategia y la innovación.
- Aplicación de Métodos de Costeo: Conocer con precisión el costo de cada plato (incluyendo ingredientes, mano de obra directa y una porción de los gastos generales) a través de métodos como el costeo por órdenes o por procesos, es imperativo para una fijación de precios rentable y estratégica. Sin esta información, los precios se fijan por intuición o por imitación de la competencia, lo que puede llevar a vender por debajo del costo real o a perder competitividad. Un costeo preciso permite identificar qué platos son más rentables, tomar decisiones sobre el menú y diseñar promociones que no erosionen la viabilidad financiera del negocio (Hansen et al., 2021).
- Compra a Proveedores Locales y Sustentabilidad: La decisión financiera de abastecerse



prioritariamente de productores locales tiene un impacto multiplicador en la economía social y ambiental. Desde la perspectiva financiera, puede reducir costos de logística y asegurar frescura. Socialmente, fortalece las cadenas de valor locales, distribuye el ingreso turístico de manera más equitativa y preserva los cultivos y saberes tradicionales (Sloan et al., 2015). Ambientalmente, reduce la huella de carbono asociada al transporte de alimentos. Este ciclo virtuoso convierte al restaurante en un agente de desarrollo endógeno y refuerza la narrativa de autenticidad que busca el turista.

- Responsabilidad Social y Cuidado del Ambiente (Sustentabilidad): La gestión financiera con visión de largo plazo incorpora los costos y beneficios de ser un buen ciudadano corporativo. Invertir en eficiencia energética, reducir el uso de plásticos, gestionar residuos y tratar dignamente al equipo de trabajo puede implicar desembolsos iniciales, pero genera ahorros, mejora la reputación de la marca y mitiga riesgos regulatorios futuros. Un restaurante limpio, ético y ecológicamente responsable no solo atrae a un turista cada vez más consciente, sino que contribuye a la preservación del patrimonio natural y cultural del destino, que es su principal activo (Garay & Font, 2020).
- Adaptación sin Pérdida de Esencia: La administración financiera debe equilibrar la innovación necesaria para atender a un mercado turístico cambiante con la preservación de las costumbres y tradiciones culinarias que constituyen su valor central. Esto implica destinar recursos financieros a la investigación y desarrollo de propuestas que actualicen la tradición sin desvirtuarla, o a la capacitación del personal para transmitir adecuadamente el valor cultural del plato. La estandarización de procesos debe aplicarse a la eficiencia operativa, no a la homogenización del sabor auténtico. La autenticidad gestionada de manera profesional es un recurso escaso y competitivo (Cohen & Avieli, 2004).

La administración financiera formal en los pequeños restaurantes de zonas turísticas es un pilar para un modelo de desarrollo turístico más resiliente, inclusivo y auténtico. Al adoptar prácticas que integran eficiencia económica, responsabilidad social y ambiental, y valoración del patrimonio cultural, estos negocios dejan de ser meros puntos de venta de alimentos para convertirse en guardianes y promotores activos del destino. Su éxito financiero, por tanto, está inextricablemente ligado a su capacidad para



generar valor compartido: para el empresario, para la comunidad local y para el turista que busca una experiencia significativa. La profesionalización de su gestión es, en definitiva, una inversión en el futuro sostenible del propio destino turístico.

## **CONCLUSIONES**

El análisis desarrollado en este trabajo permite establecer una serie de conclusiones fundamentales respecto a los desafíos de la administración financiera en pequeños restaurantes de zonas turísticas y las vías para su superación. La dinámica económica de un destino turístico está intrínsecamente ligada al desempeño de su sector de servicios, siendo la oferta gastronómica un componente de valor estratégico. Los restaurantes, más allá de su función de abastecimiento, operan como portadores de cultura local y elementos diferenciadores que influyen en la experiencia global del visitante. Por consiguiente, la salud financiera y operativa de estos establecimientos trasciende el interés particular, constituyéndose en un factor relevante para la sostenibilidad y competitividad del destino.

En este contexto, se identifica que una de las principales fuentes de vulnerabilidad para estos negocios reside en la prevalencia de prácticas de gestión informal e intuitiva. La ausencia de una estructura administrativa explícita y sistemática, que siga el ciclo de planeación, organización, dirección y control, genera ineficiencias que se traducen directamente en presión sobre el flujo de caja y en la reducción de la rentabilidad. La operación basada en la improvisación y en el conocimiento tácito del propietario-gestor limita la capacidad de anticipación, el control de recursos y la evaluación objetiva del desempeño, situando al negocio en una posición reactiva frente a las fluctuaciones propias de la estacionalidad turística.

De lo anterior se deriva la necesidad imperante de avanzar hacia un modelo de gestión formalizado. La formalización no debe entenderse únicamente como el cumplimiento de obligaciones legales y fiscales, sino, de manera más amplia, como la adopción de procedimientos documentados, repetibles y evaluables para todas las áreas críticas del negocio. Este proceso constituye la base para transformar la información dispersa y anecdótica en datos útiles para la toma de decisiones. La implementación de sistemas sencillos pero estructurados de costeo, por ejemplo, permite determinar con precisión el costo real de cada producto, estableciendo una base factual para la fijación de precios, el análisis de márgenes y la composición del menú.



De manera paralela, la formalización de los procesos de compras y gestión de inventarios emerge como un elemento crucial para el control financiero. Establecer protocolos para la selección de proveedores, la definición de cantidades de pedido según la demanda proyectada y el registro sistemático de entradas y salidas de mercancía, permite optimizar el capital de trabajo, minimizar el desperdicio por caducidad o deterioro y asegurar la consistencia en la calidad de las materias primas. Este control sobre uno de los gastos operativos más significativos impacta directamente en la predictibilidad de los costos y en la protección del margen de contribución.

La estandarización de la operatividad, a su vez, contribuye a la eficiencia general. La definición clara de funciones, responsabilidades y secuencias de trabajo dentro del establecimiento reduce la duplicidad de esfuerzos, los tiempos muertos y los errores operativos. Un servicio estandarizado en sus procedimientos fundamentales no anula la calidez o autenticidad del trato, sino que garantiza una base de eficiencia y calidad constante sobre la cual se puede construir la experiencia diferenciadora. Esta organización interna es un requisito para escalar operaciones, delegar funciones con seguridad y liberar al gestor de tareas puramente operativas para dedicar tiempo al análisis y la planificación estratégica.

La conjunción de una administración formalizada, con procesos de costeo, compra y operación estandarizados, genera las condiciones necesarias para un control financiero efectivo. El control deja de ser una percepción subjetiva para convertirse en un proceso basado en la comparación entre datos proyectados y resultados reales. Esta capacidad de medición es la que permite realizar evaluaciones periódicas y fundamentadas sobre el estado del negocio. A partir de estas evaluaciones, la toma de decisiones deja de depender de la intuición o la imitación, y pasa a sustentarse en información concreta. En consecuencia, los objetivos del negocio, ya sean de supervivencia, crecimiento o consolidación, pueden ser definidos de manera más precisa y su logro puede ser monitoreado. La decisión de mantener una dinámica operativa, ajustarla o emprender una nueva dirección se toma entonces a partir de un diagnóstico informado, reduciendo la incertidumbre y el riesgo. El proceso administrativo, de este modo, se cierra de manera virtuosa: la planeación se nutre de la información generada por el control, iniciando un ciclo continuo de mejora y adaptación.

La superación de los desafíos financieros en pequeños restaurantes de zonas turísticas está condicionada a un cambio de paradigma en su gestión. El paso de la informalidad a la formalización de procesos no



es meramente técnico, sino estratégico. Representa la transición de una gestión reactiva y centrada en lo inmediato, a una administración proactiva, basada en el control y orientada al logro de objetivos de mediano y largo plazo. Este enfoque no solo fortalece la resiliencia financiera de los establecimientos individuales frente a la volatilidad del entorno, sino que, al elevar los estándares de profesionalización del sector, contribuye a la construcción de un destino turístico más robusto, confiable y sostenible. La profesionalización de la administración financiera se configura, por tanto, como una inversión en la viabilidad del negocio y en el valor agregado que la oferta gastronómica local aporta a la experiencia turística integral.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baum, T. (2006). *Human resource management for the hospitality and tourism industries*. Routledge.

[https://books.google.com.mx/books/about/Human\\_Resource\\_Management\\_for\\_Tourism\\_Ho.html?id=igcGpilWpy8C&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/Human_Resource_Management_for_Tourism_Ho.html?id=igcGpilWpy8C&redir_esc=y)

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13a ed.). McGraw-Hill Education. [https://info.mheducation.com/rs/128-SJW-347/images/bre80948\\_fm\\_i-xxx.pdf](https://info.mheducation.com/rs/128-SJW-347/images/bre80948_fm_i-xxx.pdf)

Castro, M. P., & Zermeño, M. G. (2021). Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: A systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 721-746. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (11a ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://ebooks.ucacue.edu.ec/library/publication/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-1742318690>

Cohen, E., & Avieli, N. (2004). Food in tourism: Attraction and impediment. *Annals of Tourism Research*, 31(4). <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.02.003>

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4a ed.). SAGE Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/qualitative-inquiry-and-research-design/book266033>



Daft, R. L. (s.f.). *Teoría y diseño organizacional* (10a ed.). Cengage Learning.

<https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24747w/Teoriaydisenorganizacional.pdf>

Doyle, L., McCabe, C., Keogh, B., Brady, A., & McCann, M. (2020). An overview of the qualitative descriptive design within nursing research. *Journal of Research in Nursing*, 25(5), 443-455.

<https://doi.org/10.1177/1744987119880234>

Ellis, A., Park, E., Kim, S., & Yeoman, I. (2018). What is food tourism? *Tourism Management*, 68, 250-263. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.03.025>

Ferrandiz, J. (2024) La importancia de la Pymes en México. NuestroPaísMx.

<https://nuestropais.mx/economia/la-importancia-de-las-pymes-en-mexico>

Garay, L., & Font, X. (2020). Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and medium accommodation enterprises. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102363. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.013>

García Serna, E., Yepes Gonzalez, E., Baquero, E., Godínez Melo, M. V., & García Heredia, D. (2024). Marketing turístico y gestión de imagen: variables para la promoción de destinos: Tourism marketing and image management: variables for destination promotion. LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades, 5(6), 2193 – 2207.

<https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3152>

García-Serna, E., Baldovinos-Leyva, I., y Añorve García, E. (2025) Influencia de la Imagen Percibida en el Comportamiento Futuro de los Habitantes de Acapulco: Hacia una Estrategia de Políticas Públicas. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales RELACIS. 3 (II)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16347002>

García-Serna, E., Hernández-Lobato, L., y Solís-Radilla, M.M. (2023) Imagen percibida como detonante para la innovación y competitividad empresarial en el sector turístico. Revista Revoluciones. 5(12); 8-19. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2931>

Getz, D., & Page, S. J. (2019). *Event studies: Theory, research and policy for planned events* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429023002>



Goldratt, E. M., & Cox, J. (2016). *The goal: A process of ongoing improvement* (4a ed. rev.). Routledge.

[https://books.google.com.mx/books/about/The\\_Goal.html?id=HyxLDQAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/The_Goal.html?id=HyxLDQAAQBAJ&redir_esc=y)

González Chávez, G. (2020). Importancia de las mipymes en el desarrollo económico de México.

Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México.

[https://libros.iiec.unam.mx/gerardo-gonzalez\\_mipymes-desarrollo-economico-mexico](https://libros.iiec.unam.mx/gerardo-gonzalez_mipymes-desarrollo-economico-mexico)

Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Heitger, D. L. (2021). *Cost Management: Accounting and Control* (9th ed.). Cengage Learning. <https://www.perlego.com/book/2826088/cost-management-pdf>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (14a ed.). McGraw-Hill Education.

[https://escuelajudicial.oaj.gob.mx/concursos/2021/Marzo/PrimerConcursoAdministradores/Dокументos/Koontz\\_et\\_al\\_Oportunidades\\_y\\_retos\\_creados\\_por\\_las\\_tecnologias\\_de\\_la\\_informacion.pdf](https://escuelajudicial.oaj.gob.mx/concursos/2021/Marzo/PrimerConcursoAdministradores/Dокументos/Koontz_et_al_Oportunidades_y_retos_creados_por_las_tecnologias_de_la_informacion.pdf)

Luna Cabrera, V. I., García-Serna, E., & Yepes González, E. G. (2025). Análisis de estrategias de Turismo Sostenible en Acapulco, Guerrero, México, después del Huracán “Otis”. In E. García-Serna, I. Baldovinos-Leyva, & E. Añorve García (Eds.), & (Ed.), Conocimiento en movimiento: Aportes del verano científico en la Universidad Hipócrates (p. 46-80). Editorial PLAGCIS.

<https://doi.org/10.69821/PLAGCIS.24.c54>

Marín Acevedo , A., Calderón Osorio , I. A., & García-Serna, E. (2025). Análisis Reflexivo sobre la Gestión de Imagen de un Destino Turístico con Apoyo en Inteligencia Artificial (IA). Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(5), 9053-9066.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i5.20236](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.20236)

Mintzberg, H. (2023). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

[https://books.google.com.mx/books/about/Managing.html?id=0U\\_Xjl3VXJoC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/Managing.html?id=0U_Xjl3VXJoC&redir_esc=y)

Morales Pedraza, J. (2021). The micro, small, and medium-sized enterprises and its role in the economic development of a country. Business and Management Research, 10(1), 33–50.

<https://doi.org/10.5430/bmr.v10n1p33>



Morrison, A., & Teixeira, R. (2013). Small firm performance in the context of tourism: A review of the literature. In *The Routledge Handbook of Tourism SMEs, Entrepreneurship and Innovation*. Routledge.

[https://www.researchgate.net/publication/265357901\\_Small\\_Firm\\_Performance\\_in\\_the\\_Context\\_of\\_Agent\\_and\\_Structure\\_A\\_Cross\\_Cultural\\_Comparison\\_in\\_the\\_Tourist\\_Accommodation\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/265357901_Small_Firm_Performance_in_the_Context_of_Agent_and_Structure_A_Cross_Cultural_Comparison_in_the_Tourist_Accommodation_Sector)

Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI.

[https://books.google.com.mx/books/about/The\\_Competicive\\_Destination.html?id=yvydAwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/The_Competicive_Destination.html?id=yvydAwAAQBAJ&redir_esc=y)

Schön, D. A. (2017). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9781315237473>

Sloan, P., Legrand, W., & Hindley, C. (2015). *The Routledge Handbook of Sustainable Food and Gastronomy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203795699>

Thomas, R., Shaw, G., & Page, S. J. (2020). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*, 32, 963-976.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517711000471>

Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact* (2a ed.). Wiley-Blackwell.

[https://books.google.com.mx/books/about/Qualitative\\_Research\\_Methods.html?id=ipOgDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.mx/books/about/Qualitative_Research_Methods.html?id=ipOgDwAAQBAJ&redir_esc=y)

Williams, C. C., & Horodnic, I. A. (2016). Evaluating the policy approaches for tackling undeclared work in the European Union. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 37(2), 223-240.

<https://doi.org/10.1177/0263774X16670665>

