



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

Artículo científico presentado como requisito para la obtención del  
título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría.

**TÍTULO:**

Sostenibilidad financiera y toma de decisiones en pymes de  
restauración plaza de Tarqui, cantón Manta.

**AUTOR/A**

Melina Michelle Macías Ruiz

**TUTOR/A**

Carmen Ebelina Gutiérrez Zambrano

Manta – Manabí – Ecuador

Julio, 2026

**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

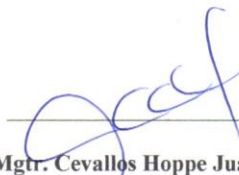
**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio**

**Carrera de Contabilidad y Auditoría**

**APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL  
TRIBUNAL**

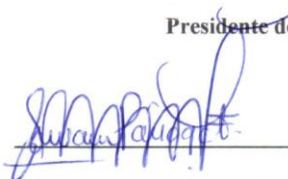
Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe de Artículo Científico presentado por la Srta. Melina Michelle Macías Ruiz, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, con el tema: “Sostenibilidad financiera y toma de decisiones en pymes de restauración plaza de Tarqui, cantón Manta”.

Para constancia firman:



**Mgtr. Cevallos Hoppe Juan Carlos**

**Presidente del Tribunal de Titulación**



**Mgtr. Párraga Franco Silvana Mariela**

**Miembro del Tribunal**



**Mgtr. Macías Valencia David**

**Miembro del Tribunal**

|                                                                                   |                                                                                               |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
|  | NOMBRE DEL DOCUMENTO:                                                                         | CÓDIGO: PAT-04-F-004         |
|                                                                                   | CERTIFICADO DE TUTOR(A).                                                                      |                              |
|                                                                                   | PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO<br>BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR | REVISIÓN: 1<br>Página 1 de 1 |

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutora de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Titulación bajo la autoría de la estudiante Macías Ruíz Melina Michelle, legalmente matriculada en la carrera de Contabilidad y Auditoría, período académico 2026-2027-1, cumpliendo el total de 336. horas, cuyo tema del proyecto es **"Sostenibilidad Financiera y toma de decisiones en pymes de restauración plaza de Tarqui, cantón Manta."**

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 15 de julio de 2026.

Lo certifico,

  
 Mg. Carmen Ebelina Gutiérrez Zambrano  
**Docente Tutora**  
**Área: Contabilidad y Auditoría**

**Título:** Sostenibilidad financiera y toma de decisiones en pymes de restauración plaza de Tarqui, cantón Manta.

**Autor:** Melina Michelle Macías Ruiz

**Coautor:** Ing. Carmen Ebelina Gutiérrez Zambrano

**Resumen ejecutivo:**

Las pequeñas y mediana empresas dedicadas a la restauración enfrentan dificultades para conservar su estabilidad económica debido a la variación de los precios de los insumos, la competencia, la disminución de clientes en determinadas temporadas y la falta de una planificación financiera formal. Esta realidad se presenta en los restaurantes ubicados en la plaza de Tarqui del cantón Manta, donde gran parte de las decisiones administrativas depende de la experiencia de sus propietarios. Por esta razón, la investigación analizó la relación entre la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones estratégicas, considerando que una administración adecuada de los ingresos, gastos, costos y utilidades puede contribuir a la permanencia, competitividad y crecimiento de estos negocios.

El estudio se desarrolló con un enfoque cualitativo, alcance exploratorio y descriptivo, diseño no experimental y corte transversal. La población inicial estuvo conformada por siete restaurantes, aunque la muestra definitiva incluyó cuatro establecimientos activos, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Para recopilar la información se aplicó una entrevista semiestructurada de quince preguntas abiertas, validada mediante juicio de expertos y una prueba piloto. Las respuestas fueron examinadas mediante codificación abierta, categorización temática, análisis de contenido y triangulación con la literatura científica; además, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,746 como criterio complementario de confiabilidad. Los resultados evidenciaron que los propietarios realizan registros manuales, toman decisiones basadas principalmente en su experiencia y enfrentan las dificultades económicas mediante promociones, ajustes de precios, reducción de porciones, negociación con proveedores y reinversión en mercadería, equipos y mejoras del local.

Se concluyó que la sostenibilidad financiera influye en las decisiones relacionadas con la fijación de precios, la inversión, la competitividad y la permanencia de los restaurantes; sin embargo, la limitada capacitación financiera y la ausencia de herramientas contables dificultan la planificación y el análisis de los resultados. Como implicación

---

práctica y teórica, el estudio resalta la necesidad de incorporar controles básicos de ingresos y gastos, presupuestos, cálculo de costos por plato, análisis de márgenes y herramientas tecnológicas que respalden las decisiones empresariales. Para futuras investigaciones se recomienda ampliar la muestra, incluir restaurantes de otros sectores de Manta y evaluar el efecto de programas de capacitación financiera y sistemas contables digitales. El artículo fue publicado el 25 de junio de 2026 en Horizon Nexus Journal, volumen 4, número 2, correspondiente al periodo abril-junio de 2026, páginas 224-234, con DOI: <https://doi.org/10.70881/hnj/v4/n2/139>.

---

Artículo

## Sostenibilidad financiera y toma de decisiones en pymes de restauración plaza de Tarqui, cantón Manta

### *Financial sustainability and decision-making in small and medium-sized restaurant businesses in Tarqui Square, Manta canton*

Melina Michelle Macías-Ruiz <sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador, Manta; <https://orcid.org/0009-0005-7398-0016>

\* Correspondencia: [melinamacias2004@gmail.com](mailto:melinamacias2004@gmail.com)

 <https://doi.org/10.70881/hnj/v4/n2/139>

**Cita:** Macías-Ruiz, M. M. (2026). Sostenibilidad financiera y toma de decisiones en pymes de restauración plaza de Tarqui, cantón Manta. *Horizon Nexus Journal*, 4(2), 224-234. <https://doi.org/10.70881/hnj/v4/n2/139>

**Recibido:** 07/05/2026  
**Revisado:** 22/06/2026  
**Aceptado:** 24/06/2026  
**Publicado:** 25/06/2026



**Copyright:** © 2026 por los autores. Este artículo es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC)**.

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

**Resumen:** La sostenibilidad financiera constituye un factor clave para la permanencia de las pymes, especialmente en sectores expuestos a variaciones económicas y alta competencia, como el de restauración. Esta investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones estratégicas en las pymes de restauración de la plaza de Tarqui, Manta, Ecuador; el estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter exploratorio y descriptivo, con diseño no experimental y transversal. La información se obtuvo mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a cuatro restaurantes activos seleccionados mediante muestreo por conveniencia, mostrando resultados enfocados en que la gestión financiera se realiza principalmente de manera empírica, mediante registros manuales y decisiones basadas en la experiencia de los propietarios. Asimismo, se identificó que las estrategias frente a riesgos económicos incluyen promociones, ajustes de precios y reinversión básica en el negocio. Finalmente, se concluye que la sostenibilidad financiera se relaciona con las decisiones sobre la fijación de precios, la reinversión, la competitividad y la permanencia de los negocios; sin embargo, la limitada educación financiera y la ausencia de herramientas técnicas restringen la planificación estratégica de las pymes; además, se recomienda fortalecer la capacitación financiera y la implementación de controles contables básicos para mejorar la estabilidad y permanencia de estos negocios.

**Palabras clave:** sostenibilidad financiera; toma de decisiones; pymes; restauración; gestión financiera.

**Abstract:** Financial sustainability is a key factor for the survival of SMEs, especially in sectors exposed to economic fluctuations and high competition, such as the restaurant industry. This research aimed to analyze the relationship between financial sustainability and strategic decision-making in restaurant SMEs in the Tarqui market area of Manta, Ecuador. The study was conducted using a qualitative, exploratory, and descriptive approach with a non-experimental, cross-sectional design. Data was collected through semi-structured interviews with four active restaurants selected through convenience sampling. The results showed that financial management is primarily empirical, based on manual records and decisions derived from the owners' experience. Strategies for mitigating economic risks include promotions, price adjustments, and basic reinvestment in the business. The study concludes that financial sustainability is related to decisions regarding pricing, reinvestment, competitiveness, and business survival; however, limited financial literacy and a lack of technical tools restrict the strategic planning of SMEs. In addition, it is recommended to strengthen financial training and the implementation of basic accounting controls to improve the stability and permanence of these businesses.

**Keywords:** financial sustainability; decision-making; SMEs; catering; financial management.

## 1. Introducción

En el ámbito global actual, la sostenibilidad financiera se ha posicionado como un pilar fundamental para la permanencia y el desarrollo de las empresas, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), que representan el 90% de las empresas a nivel mundial, son esenciales para el crecimiento económico y la transición hacia un modelo más resiliente y sostenible (International Finance Corporation, 2025). Desde esta perspectiva, la administración financiera debe integrar criterios económicos, sociales y ambientales que permitan orientar los recursos hacia actividades rentables y compatibles con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS (López, 2022); en el caso de Ecuador, las MiPymes también constituyen un componente importante de la economía por su aporte a la producción, el empleo, la innovación y el dinamismo de diversos sectores productivos (Sumba Bustamante et al., 2022).

En el contexto local, el sector de restauración de la plaza de Tarquí, en Manta, se desenvuelve en un mercado caracterizado por la competencia, la estacionalidad de la demanda y la variación de los precios de insumos; estas condiciones, sumadas a la falta de planificación financiera, el escaso control de gastos y la insuficiente capacitación, son factores que limitan la capacidad de adaptación de las pymes. Gutiérrez et al. (2025) señalan que una gestión financiera apoyada en la planificación y el control de costos favorece la toma de decisiones e incrementa la competitividad y sostenibilidad empresarial; mientras que Crespo et al. (2022) destacan que la planificación operativa y financiera facilita el control de las operaciones y orienta la gestión empresarial; por tanto, resulta fundamental analizar cómo los propietarios organizan sus recursos y toman decisiones relacionadas con precios, inversiones y estrategias para mantener sus negocios.

Zumba et al. (2023) y Palomeque Solano et al. (2023) coinciden en que la información financiera constituye un apoyo relevante para administrar recursos, identificar necesidades, controlar resultados y seleccionar alternativas de acción. En consecuencia, la gestión financiera no se limita al registro de ingresos y gastos, sino que también aporta información para anticipar riesgos y orientar decisiones estratégicas; sin embargo, en las pymes de restauración de la plaza de Tarquí aún es necesario comprender cómo se aplican estas prácticas y de qué manera se relacionan con las decisiones adoptadas por sus propietarios.

La sostenibilidad financiera se define como la capacidad de una organización para administrar adecuadamente sus recursos, mantener estabilidad económica y generar rentabilidad de manera responsable a largo plazo (Nirian, 2022). En las pymes, esta sostenibilidad se relaciona con la planificación presupuestaria, el control de gastos, la reinversión de utilidades y la capacidad para responder a los cambios del mercado. Buitrón Cañadas (2024) sostiene que la planificación estratégica permite formular acciones y evaluar su avance mediante indicadores de gestión, aunque sus resultados dependen de la forma en que cada empresa ejecuta sus procesos. En el sector de restauración, la gestión del riesgo adquiere mayor importancia por la variación de precios, la estacionalidad y la necesidad de mantener precios competitivos; al respecto, Ronquillo (2023) identifica que los controles financieros sostenibles se relacionan con mejores condiciones de competitividad.

La educación financiera también forma parte de esta problemática, puesto que fortalece conocimientos sobre presupuesto, control del efectivo, cuentas por pagar y por cobrar, así

como la organización de los recursos del negocio (Andrade y Simbana, 2025). Macías Villacreses et al. (2023) advierten que su ausencia puede generar una administración deficiente y limitar la innovación, la competitividad y la permanencia empresarial. De manera similar, Montes Muñoz et al. (2025) relacionan la educación financiera con una mayor capacidad de las microempresas para enfrentar dificultades operativas y proyectar su crecimiento.

Por otra parte, la toma de decisiones orienta acciones relacionadas con precios, compras, promociones, inversiones y uso de los recursos disponibles. Arroba Silva y Altamirano Hidalgo (2023) señalan que la información contable y financiera permite reflejar la realidad de las pymes y proporcionar datos pertinentes para decidir, mientras que Tipán Masaquiza y Abril Flores (2024) destacan que la gestión financiera facilita el diagnóstico, la planificación, el control y la evaluación del desempeño económico; además, la competitividad depende de factores como las competencias financieras, la planificación estratégica, la innovación, la tecnología y la administración de recursos (Mendez Gabino et al., 2025). En este proceso también interviene la cultura organizacional, dado que la comunicación, el liderazgo y la capacidad de adaptación pueden facilitar o limitar la aplicación de estrategias sostenibles (Sarango Zambrano et al., 2025).

En consecuencia, la investigación plantea la siguiente pregunta: ¿De qué manera se relaciona la sostenibilidad financiera con la toma de decisiones estratégicas en las pymes del sector de restauración de la plaza de Tarquí, cantón Manta? El objetivo general consiste en examinar la relación entre ambas variables. De manera específica, se busca identificar las prácticas de sostenibilidad financiera aplicadas por las pymes; analizar cómo gestionan sus recursos para enfrentar riesgos y variaciones económicas; y examinar la relación de sostenibilidad financiera con las decisiones sobre precios, inversiones y estrategias de competitividad.

## 2. Materiales y Métodos

### *Enfoque y diseño de investigación.*

La metodología que se aplicó en este estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter exploratorio y descriptivo, debido a que permitió analizar las prácticas de sostenibilidad financiera y su relación con la toma de decisiones estratégicas en las pymes del sector de restauración de la plaza de Tarquí, cantón Manta. El diseño fue no experimental y de corte transversal, puesto que la información fue recolectada en un solo momento, sin manipular las variables de estudio, lo que permitió describir la realidad de los establecimientos participantes tal como se presentó durante el periodo de levantamiento de información.

### *Población y muestra.*

La población inicial estuvo conformada por siete restaurantes ubicados en la plaza de Tarquí, los cuales fueron identificados a partir de la base de datos proporcionada por el GAD Municipal de Manta; sin embargo, durante la verificación de campo se constató que no todos los establecimientos se encontraban en funcionamiento al momento de aplicar la investigación, por ello, la muestra final quedó integrada por cuatro restaurantes activos, que fueron seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la accesibilidad y disponibilidad de los representantes para participar en las entrevistas.

#### *Técnicas e instrumentos.*

El instrumento de investigación estuvo conformado por una guía de entrevista semiestructurada con 15 preguntas abiertas dirigidas a los representantes de las pymes, alineada al modelo teórico de (Ronquillo, 2023), con el fin de garantizar la pertinencia y coherencia entre los objetivos específicos, las dimensiones de análisis y las preguntas planteadas. En este sentido, para la variable sostenibilidad financiera se consideraron dimensiones como gestión de ingresos y gastos, planificación financiera, manejo de riesgos, reinversión y educación financiera. Por su parte, para la variable toma de decisiones estratégicas se abordaron dimensiones relacionadas con la fijación de precios, respuesta ante imprevistos, inversión, competitividad y permanencia en el mercado.

#### *Validez y confiabilidad.*

Con la finalidad de fortalecer la validez del instrumento, se aplicó el criterio de juicio de expertos, mediante la revisión de docentes con conocimientos en metodología de la investigación, gestión financiera y pymes; estos especialistas evaluaron la claridad, pertinencia, coherencia y relación de las preguntas con las variables y objetivos específicos del estudio; a partir de sus observaciones, se realizaron ajustes en la redacción de algunos ítems, lo que permitió mejorar la comprensión de las preguntas y asegurar que estas respondieran adecuadamente al propósito de la investigación; además, se realizó una prueba piloto con un establecimiento de características similares a los restaurantes objeto de estudio, lo cual permitió verificar la funcionalidad de la guía, el tiempo aproximado de aplicación y la claridad de las preguntas antes de su aplicación definitiva.

De igual manera, para fortalecer la confiabilidad del instrumento, las respuestas obtenidas en las entrevistas fueron codificadas mediante una escala ordinal de tres niveles, donde 1 representó un bajo nivel de organización, 2 un nivel medio y 3 un nivel alto. Para este procedimiento se consideraron únicamente las preguntas vinculadas con las variables sostenibilidad financiera y toma de decisiones estratégicas, excluyendo las preguntas de caracterización del restaurante. A partir de esta codificación, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,746, considerándose una consistencia interna aceptable como criterio complementario dentro del estudio; sin embargo, debido al tamaño reducido de la muestra y al predominio cualitativo de la investigación, este resultado fue reforzado mediante la validación por expertos, la prueba piloto y la triangulación.

#### *Análisis de la información.*

Finalmente, la información recolectada fue organizada y analizada mediante codificación abierta, categorización temática y análisis de contenido; de esta manera, se pudieron identificar patrones, similitudes y diferencias entre los casos estudiados, relacionando cada hallazgo con las variables y dimensiones previamente definidas. De manera complementaria, se aplicó triangulación entre las categorías emergentes y la literatura científica, lo que permitió asegurar coherencia entre los resultados obtenidos y el marco teórico que sustenta la investigación.

### **3. Resultados**

El análisis de las entrevistas realizadas a los cuatro restaurantes de la plaza de Tarqui permitió identificar patrones comunes y diferencias relevantes en torno a la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones estratégicas. Los resultados se organizaron de acuerdo con las

variables y dimensiones establecidas en la metodología, con el propósito de mantener coherencia entre los objetivos específicos, el instrumento aplicado y los hallazgos obtenidos. Por otra parte, a través de la codificación abierta se agruparon las respuestas en categorías temáticas que reflejan las prácticas más frecuentes en el sector.

#### **Caracterización de los restaurantes**

Se observó que la mayoría de los negocios presentan una permanencia corta en el mercado, con tiempos de operación que van desde seis meses hasta dos años y medio. Además, la mayoría trabaja con estructuras reducidas de dos a tres empleados y atiende entre 20 y 30 clientes diarios. De esta manera, se confirma que se trata de emprendimientos pequeños, cuya estabilidad depende en gran medida de la estacionalidad.

- Testimonio: "El año 2025 fue buen año, se trabajó bien por temporadas como final de año" (Restaurante 2).

Esto evidencia que la estabilidad de las ventas depende de la estacionalidad, especialmente en épocas festivas.

#### **Gestión financiera empírica**

En cuanto al manejo de ingresos y gastos, se constató que todos los restaurantes llevan sus registros mediante apuntes manuales, sin apoyo tecnológico. Respecto al control financiero mensual, tres propietarios estimaron que necesitan generar entre \$500 y \$1300 para cubrir sus costos, mientras que otro indicó que aprovecha los ingresos de las temporadas de mayores ventas para afrontar los gastos de los meses posteriores.

- Testimonio: "Lo que ingresa se compra en mercadería y lo que queda es la ganancia" (Restaurante 3).

#### **Acciones en baja temporada**

Por otra parte, en los meses de menor demanda, los propietarios recurren a estrategias de promoción y publicidad para sostener las ventas. Incluso, algunos implementan actividades adicionales como bingos para atraer clientes.

- Testimonio: "Se realizan bingos, proyectos para que se reactive" (Restaurante 1).

#### **Decisiones frente a imprevistos**

Las respuestas muestran estrategias diversas: algunos ajustan porciones, otros modifican precios o negocian con proveedores mayoristas.

- Testimonio: "Se le baja el monto del plato, un poco menos de porción de lo que era antes" (Restaurante 2).

#### **Factores de permanencia**

Los entrevistados coinciden en que la atención al cliente, la sazón y la calidad de los productos son los principales elementos que aseguran continuidad en el tiempo.

- Testimonio: "Buena atención, sazón, calidad, buenos precios" (Restaurante 1).

### Reinversión de ganancias

Las utilidades se reinvierten principalmente en mejoras del local, adquisición de equipos y compra de mercadería, lo que refleja la intención de fortalecer la permanencia en el mercado.

- Testimonio: "Invertí en mesas, sillas, movilización, mercadería" (Restaurante 1).

### Toma de decisiones estratégicas

Respecto a la fijación de precios y promociones, las decisiones se basan más en la experiencia y percepción del mercado que en análisis técnicos. Los márgenes de ganancia varían entre 20% y 50%, lo que evidencia criterios diversos, pero poco formalizados.

- Testimonio: "Manejamos un margen de 25% pero también pensamos en el bolsillo del cliente" (Restaurante 1).

### Capacitación limitada

Solo algunos propietarios han recibido formación en administración o atención al cliente; la mayoría gestiona sus negocios de manera intuitiva.

- Testimonio: "Nunca he tomado cursos, todo lo que sé lo aprendí trabajando" (Restaurante 3).

### Síntesis de los resultados según variables y dimensiones

Con el propósito de relacionar los hallazgos con los objetivos específicos de la investigación, se elaboró una síntesis de las prácticas identificadas en las variables analizadas. Como se muestra en la Tabla 1, la sostenibilidad financiera de los restaurantes se caracteriza por un manejo empírico de los recursos, basado principalmente en registros manuales y estimaciones aproximadas, mientras que la toma de decisiones estratégicas se fundamenta en la experiencia de los propietarios, las condiciones del mercado y las necesidades de los clientes.

**Tabla 1**

*Relación entre variables, dimensiones y hallazgos sustentados en las entrevistas*

| Variable                        | Dimensión                    | Hallazgo sustentado en las entrevistas                                                                                                                 |
|---------------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sostenibilidad financiera       | Gestión de ingresos y gastos | Los cuatro restaurantes utilizan apuntes manuales, sin apoyo tecnológico.                                                                              |
| Sostenibilidad financiera       | Planificación financiera     | Tres restaurantes establecen metas mensuales de \$500, \$1000 y \$1300; uno aprovecha los ingresos de temporadas altas para cubrir gastos posteriores. |
| Sostenibilidad financiera       | Gestión de riesgos           | Dos reducen porciones, uno ajusta precios y otro utiliza proveedores mayoristas para enfrentar el aumento de costos.                                   |
| Sostenibilidad financiera       | Acciones en temporada baja   | Los cuatro restaurantes aplican promociones, publicidad, combos o actividades para reactivar las ventas.                                               |
| Sostenibilidad financiera       | Reinversión                  | Las ganancias se destinan a mercadería, mobiliario, equipos, utensilios y adecuaciones del local.                                                      |
| Toma de decisiones estratégicas | Fijación de precios          | Los precios se determinan según costos, mercado, capacidad económica del cliente y márgenes de ganancia entre 20% y 50%.                               |
| Toma de decisiones estratégicas | Servicios adicionales        | Tres restaurantes ofrecen entrega a domicilio y uno atiende exclusivamente en el local.                                                                |

|                                 |                                     |                                                                                                                                       |
|---------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Toma de decisiones estratégicas | Respuesta ante problemas económicos | Se aplican promociones, reducción de gastos, préstamos o cambios en el menú.                                                          |
| Toma de decisiones estratégicas | Competitividad                      | La sazón, calidad, atención, rapidez y precios accesibles son los principales factores de diferenciación.                             |
| Toma de decisiones estratégicas | Capacitación                        | Dos propietarios no han recibido capacitación, uno recibió formación en atención al cliente y uno estudió Administración de Empresas. |

*Nota.* Elaboración propia a partir de las entrevistas aplicadas a los representantes de los restaurantes de la plaza de Tarqui.

Los resultados presentados en la Tabla 1 permiten responder al primer objetivo específico, a causa de que identifican las principales prácticas de sostenibilidad financiera aplicadas por los restaurantes, entre ellas el registro manual de operaciones, el control aproximado de costos y la reinversión de las ganancias. Respecto al segundo objetivo, se evidenció que la gestión de los recursos frente a riesgos económicos se desarrolla mediante acciones inmediatas, orientadas principalmente a conservar las ventas y reducir el impacto del incremento de los costos. Finalmente, en relación con el tercer objetivo, se observó que las decisiones sobre precios, inversiones y competitividad dependen de la disponibilidad de recursos, la experiencia de los propietarios y las condiciones del mercado; sin embargo, la falta de información contable limita la posibilidad de comparar resultados, proyectar escenarios y seleccionar estrategias con mayor respaldo técnico.

#### 4. Discusión

Los resultados obtenidos permiten comprender cómo la sostenibilidad financiera en los restaurantes de la plaza de Tarqui se desarrolla principalmente desde una lógica empírica, debido a que los propietarios registran sus ingresos y gastos de manera manual, sin herramientas contables formales; este hallazgo coincide con lo señalado por (Gutiérrez Zambrano et al., 2025), quienes sostienen que la gestión financiera incide directamente en la toma de decisiones, ya que permite proyectar escenarios y establecer acciones estratégicas que contribuyan al logro de sus metas. De este modo, (Zumba et al., 2023) afirman que la gestión financiera proporciona información adecuada para decidir, por lo que la ausencia de registros técnicos limita la capacidad de análisis de los propietarios.

Por otra parte, la estacionalidad de las ventas y la dependencia de temporadas festivas muestran que la sostenibilidad financiera se percibe como frágil y condicionada por factores externos; este resultado difiere de la visión planteada por (Nirian, 2022), quien sostiene que la sostenibilidad implica una administración proyectada y estable en el tiempo. En el caso de Tarqui, la sostenibilidad se entiende más como la capacidad de "resistir" las variaciones del mercado que como un proceso de planificación estructurada; esta situación se relaciona con lo expuesto por (Crespo García et al., 2022), quienes destacan que la planificación operativa y financiera contribuye al control de las operaciones y al fortalecimiento empresarial.

Las decisiones frente a imprevistos evidencian estrategias adaptativas, como reducir porciones, ajustar precios, aplicar promociones o negociar con proveedores. Estos hallazgos coinciden con (Ronquillo, 2023) y (Macías Villacreses et al., 2023), quienes destacan que los restaurantes con prácticas financieras sostenibles logran mayor competitividad; sin embargo, en el caso de la plaza de Tarqui, la competitividad se apoya principalmente en la calidad del producto, la atención al cliente, la sazón y los precios accesibles, más que en herramientas financieras formalizadas.

En cuanto a la toma de decisiones estratégicas, se constató que los propietarios se basan principalmente en su experiencia y en la percepción del mercado, más que en análisis técnicos. Este resultado se relaciona con lo señalado por (Arroba Silva y Altamirano Hidalgo, 2023), quienes sostienen que la información financiera y contable debe ser pertinente y oportuna para reflejar la realidad de la empresa y apoyar la toma de decisiones; no obstante, también reconocen que debe complementarse con otros factores vinculados al desempeño y la gestión empresarial. En los restaurantes analizados, la experiencia práctica permite responder a situaciones inmediatas, pero la ausencia de registros técnicos reduce la posibilidad de evaluar con mayor precisión los costos, márgenes de ganancia y alternativas disponibles; este hallazgo coincide con (Tipán Masaquiza y Abril Flores, 2024), quienes indican que la gestión financiera permite mejorar la eficiencia, analizar indicadores y sostener la operatividad del negocio.

Finalmente, la escasa capacitación identificada en la mayoría de los entrevistados respalda lo señalado por (Vallejo Alcivar y Morsales Pazmiño, 2025), quienes indican que la formación financiera mejora la toma de decisiones y promueve el crecimiento sostenible de las pymes. De igual manera, (Montes Muñoz et al., 2025) evidencian que la educación financiera influye en la competitividad de estos negocios, mientras que (Cervantes Mendoza, 2024) plantea que la capacitación permanente en gestión financiera es necesaria para fortalecer a las micro y pequeñas empresas; por tanto, los resultados de este estudio muestran que la sostenibilidad financiera y la toma de decisiones están estrechamente relacionadas, pero su fortalecimiento requiere mayor educación financiera, planificación y uso de herramientas contables básicas y tecnológicas.

## 5. Conclusiones

La investigación permitió identificar que las pymes de restauración de la plaza de Tarqui aplican prácticas de sostenibilidad financiera de manera empírica, principalmente mediante registros manuales de ingresos y gastos, control aproximado de compras y reinversión básica en mercadería, mobiliario y mejoras del local. Aunque estas acciones contribuyen a la continuidad operativa de los negocios, todavía resultan insuficientes para consolidar una gestión financiera técnica y proyectada.

En relación con la gestión de recursos frente a riesgos y variaciones económicas, se concluye que los restaurantes activos responden mediante estrategias adaptativas, como promociones, reducción de porciones, ajustes de precios y negociación con proveedores; estas prácticas permiten enfrentar situaciones inmediatas, pero evidencian la necesidad de incorporar herramientas de planificación presupuestaria, control de costos y proyección de ventas, especialmente en temporadas de baja demanda.

Respecto a la toma de decisiones estratégicas, se determinó que la sostenibilidad financiera se relaciona con las decisiones sobre precios, inversiones y competitividad; sin embargo, dichas decisiones se fundamentan principalmente en la experiencia del propietario y no en información financiera sistematizada, por ello, se sugiere que las pymes implementen registros contables básicos, cálculo de costos por plato, control mensual de ingresos y gastos, y análisis de márgenes de ganancia para tomar decisiones más precisas.

Finalmente, se concluye que la permanencia de los restaurantes de la plaza de Tarqui no depende únicamente de la calidad del producto, la sazón o la atención al cliente, sino también del fortalecimiento de su educación financiera; de este modo, resulta importante desarrollar

capacitaciones dirigidas a los propietarios en temas de presupuesto, costos, ahorro, reinversión y toma de decisiones, con el fin de fomentar la sostenibilidad financiera y la competitividad de estas pymes en el mercado local.

**Contribución de los autores:** Conceptualización, MMMR; metodología, MMMR; análisis formal, MMMR; investigación, MMMR; redacción del borrador original, MMMR; redacción, revisión y edición, MMMR; supervisión, MMMR. Todos los autores han leído y aceptado la versión final del manuscrito.

**Financiamiento:** El proceso investigativo no ha recibido financiación externa.

**Conflicto de intereses:** Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

**Declaración de disponibilidad de los datos:** Los datos están disponibles previa solicitud a los autores de correspondencia: [melinamacias2004@gmail.com](mailto:melinamacias2004@gmail.com)

**Declaración de uso de inteligencia artificial:** Se emplearon herramientas de inteligencia artificial generativa únicamente para la revisión lingüística y la organización del texto; el análisis, la interpretación de los resultados y la argumentación son responsabilidad exclusiva de la autora.

**Agradecimientos:** Expreso mi agradecimiento a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí por el apoyo académico brindado durante mi formación y a la docente tutora por sus orientaciones y recomendaciones durante el desarrollo de este artículo. Asimismo, agradezco a los representantes de los restaurantes de la plaza de Tarqui, quienes participaron en las entrevistas y compartieron información valiosa para la realización de esta investigación.

#### Referencias bibliográficas

- Andrade, A., y Simbana, A. (2025). Educación financiera para fortalecer la capacidad competitiva en los emprendimientos. Espacios. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n05p01>
- Arroba Silva, J. A., y Altamirano Hidalgo, M. R. (2023). Gestión de la información contable y financiera para la toma de decisiones en las PYMES. SIGMA. <https://doi.org/10.24133/ris.v10i02.3158>
- Buitrón Cañadas, L. E. (2024). La planificación estratégica en las Mipymes y su impacto en los indicadores de gestión. COFIN HABANA. <https://revistas.uh.cu/cofinhab/article/view/9942/8554>
- Cervantes Mendoza, L. K. (2024). Capacitación y gestión financiera de la micro y pequeña empresa. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i17.3171>
- Crespo García, M. K., Romero Lalangui, M. A., Urdaneta Montiel, A. J., y González Ordóñez, A. I. (2022). Gestión administrativa mediante la planificación operativa y financiera de las microempresas orenses de producción camaronera periodo 2019 - 2022. ERUDITUS. <https://doi.org/10.35290/re.v3n1.2022.536>
- Gutiérrez Zambrano, C. E., Zambrano Loor, R. M., Soledispa Lucas, F. F., y Murillo Delgado, I. G. (2025). La gestión financiera y toma de decisiones estratégicas en pequeñas y medianas empresas (Pymes). 593 Digital Publisher CEIT. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3036>

- Gutiérrez Zambrano, C. E., Zambrano Loo, R. M., y Vinuesa Tello, S. E. (2025). Impacto de la gestión financiera en la toma de decisiones en pymes del cantón Manta. *Sapientiae*. <https://doi.org/10.56124/sapientiae.v8i16.012>
- International Finance Corporation. (Octubre de 2025). MSME's Factsheet: IFC Financial Institutions Group. International Finance Corporation: <https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doclink/latest/msme-s-factsheet-ifc-financial-institutions-group.pdf>
- López, É. H. (2022). Las finanzas también deben ser sostenibles. <https://www.debatesisa.com/las-finanzas-tambien-deben-ser-sostenibles/>
- Macías Villacreses, T. L., Centeno Moreira, J. A., Solís Barreto, Y. L., y Manzaba Ronquillo, I. J. (2023). La sostenibilidad financiera y los efectos en la competitividad de los restaurantes de la parroquia Sabanilla del cantón Pedro Carbo. *RECIAMUC*. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(1\).enero.2023.881-886](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(1).enero.2023.881-886)
- Méndez Gabino, J. R., Orrala Suarez, F. M., Pucha Parra, M. P., y Villacis Banchion, H. A. (2025). Factores determinantes de la competitividad en las Pymes de América Latina. Revisión sistemática. *REVMIC*. <https://doi.org/10.58995/redlic.rmic.v3.n2.a111>
- Montes Muñoz, J. C., Guzmán Jaramillo, A. J., Pacheco Molina, A., y Serrano Orellana, B. (2025). Educación financiera y su influencia en la competitividad de las microempresas del sector comercial rural en Ecuador. *Veritas*. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i3.1110>
- Nirian, P. O. (2022). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/sostenibilidad-economica.html>
- Palomeque Solano, M. E., Crespo Ayala, P. E., y Tello Mendoza, M. D. (2023). Implementación de herramientas financieras para fomentar el crecimiento y desarrollo de las microempresas de la Provincia El Oro. *REICOMUNICAR*. <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/167/304>
- Ronquillo, I. J. (2023). Repositorio Digital de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/5207>
- Sarango Zambrano, S. P., Eras Macas, G. J., y Romero Hidalgo, O. M. (2025). La Influencia de la Cultura Organizacional en la Implementación Exitosa de Estrategias de Diversificación en las medianas Empresas de Machala. *Veritas*. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i3.946>
- Sumba Bustamante, R. Y., Pinargotty Loo, J. G., y Pillasagua Choez, D. F. (2022). MIPYMES en el mercado de Ecuador y su rol en la actividad económica. *RECIMUNDO*. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(4\).octubre.2022.439-455](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(4).octubre.2022.439-455)
- Tipán Masaquiza, A., y Abril Flores, J. (2024). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA TOMA DE DECISIONES EN MICROEMPRESAS DE AMBATO-TUNGURAHUA. *RES NON VERBA*. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v14i2.919>
- Vallejo Alcívar, W. A., y Morsales Pazmiño, K. A. (2025). Análisis de la Formación Financiera en la Sostenibilidad y Toma de Decisiones de Pymes del Cantón Morona. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i2.17039](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17039)

Zumba, M., Jácome, J., y Bermúdez, C. (2023). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS, ANÁLISIS DE ESTUDIOS PREVIOS. Compendium. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i1.1176>



HORIZON **NEXUS** JOURNAL

ISSN: 3073-1275



**DOSO**  
EDITORIAL CIENTÍFICA

## CERTIFICACIÓN

Por medio de la presente, la revista científica multidisciplinaria **Horizon Nexus Journal (ISSN 3073-1275)**, indexada en **Latindex catalogo 2.0**, certifica que el artículo titulado:

**"Sostenibilidad financiera y toma de decisiones en pymes de restauración plaza de Tarqui, cantón Manta"**, de autoría de los investigadores: **Melina Michelle Macías-Ruiz**, ha sido evaluado rigurosamente bajo el sistema de revisión por pares ciegos (**double-blind peer review**) y ha cumplido satisfactoriamente con los estándares editoriales y científicos.

En virtud de ello, informamos que el manuscrito ha sido aceptado con fecha **24/06/2026** y será **PUBLICADO** en el **Volumen 04 – Número 02 (publicación continua)** correspondiente al período **Abril – Jun**, con fecha tentativa programada para el **27/06/2026**

Constancia que se expide a petición en Ecuador, Quito a los 24 días del mes de junio del 2026.

Cordialmente



**Equipo editorial**

<https://horizonexusjournal.editorialdoso.com>



INDEXABASE

Dimensions



OpenAlex

WorldCat

zenodo



HARVARD  
LIBRARY

BASE

Academioedu

ResearchGate



Crossref

Open Access

CC BY



Celular: +593 98 951 2010

Ecuador, Pichincha, Quito, Cod.Post.170130

[horizonnexus@editorialdoso.com](mailto:horizonnexus@editorialdoso.com)

[www.horizonnexusjournal.editorialdoso.com](http://www.horizonnexusjournal.editorialdoso.com)

[www.editorialdoso.com](http://www.editorialdoso.com)

