

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS



Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Cruz Buitrago Julián Andrés

Cruz Buitrago Sindy Milena

Martínez Méndez Yamid Alberto

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

mayo de 2026

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Cruz Buitrago Julián Andrés

Cruz Buitrago Sindy Milena

Martínez Méndez Yamid Alberto

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título Especialista en Gerencia Financiera

Asesor

Ph.D. Campo Elías López-Rodríguez

Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales

Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO

Rectoría Bogotá

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Especialización en Gerencia Financiera

mayo de 2026

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, por permitirme alcanzar este logro; a mi familia, por su apoyo constante, comprensión y acompañamiento a lo largo de este proceso académico, cuyo respaldo fue fundamental para la culminación de esta etapa de formación profesional; y a mis compañeros, por el apoyo y trabajo colaborativo durante el desarrollo de este proyecto.

Sindy Milena Cruz Buitrago.

Dedico este trabajo a Dios, por brindarme la sabiduría necesaria para alcanzar este logro profesional; a mi familia, por su comprensión, apoyo y motivación permanente; y a mis compañeros, por su acompañamiento y colaboración durante el desarrollo de esta investigación.

Julián Andrés Cruz Buitrago.

Dedico este trabajo de grado a mi familia, por ser el soporte incondicional y la motivación diaria que me permitió perseverar en este camino; a mis compañeros, por la complicidad, el apoyo mutuo y las experiencias compartidas que hicieron de este proceso un aprendizaje colectivo; y a mis docentes, por su guía experta, su paciencia y por brindarme las herramientas intelectuales necesarias para enfrentar con ética y rigor los desafíos del mundo profesional.

Yamid Alberto Martinez Mendez.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Agradecimientos

Agradecemos de manera especial a los socios de la empresa Viajes Na.Ser SAS por permitirnos desarrollar esta investigación académica y por la disposición brindada para el acceso a la información requerida. De igual forma, expresamos nuestro sincero agradecimiento al profesor Campo Elías López, quien se desempeñó como asesor académico, y al profesor Néstor Moreno Gutiérrez, asesor disciplinar, por su valioso apoyo, orientación y acompañamiento durante el proceso de análisis y consolidación de los resultados de esta investigación. Finalmente, agradecemos a todas aquellas personas que, de una u otra manera, contribuyeron al desarrollo de este proyecto.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Contenido

Resumen.....	10
Introducción	12
1. Problema.....	15
1.1. Descripción del problema	15
1.2. Pregunta de investigación	19
2. Justificación.....	20
3. Objetivos.....	22
3.1. Objetivo general.....	22
3.2. Objetivos específicos	22
4. Marco de referencia	23
4.1. Marco teórico	23
4.1.1 Planeación Financiera	23
4.1.2 Decisiones estratégicas.....	28
4.2. Marco legal	33
5. 5. Metodología.....	34
5.1. Alcance de la investigación.....	34
5.2. Enfoque metodológico	35
5.3. Población.....	36
5.4. Instrumentos.....	36
5.5. Procedimientos.....	37

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

5.6.	Consideraciones éticas	40
6.	Resultados.....	42
6.1.	El Ciclo de la Planeación Financiera	44
6.1.1.	Dimensiones Conceptuales para la Toma de Decisiones	44
6.1.2.	La Planeación como Soporte de Sostenibilidad	45
6.2.	Diagnóstico de la situación financiera	47
6.2.1	Detalle de Gastos Operativos	48
6.2.2.	Estado de Situación Financiera	49
6.2.3	Desglose del Activo año 2025.....	49
6.3.	Indicadores Financieros de Viajes NaSer SAS.....	51
6.3.1.	Indicadores de Liquidez	51
6.3.2.	Indicadores de Eficiencia	54
6.3.3.	Indicadores de Endeudamiento	57
6.3.4.	Indicadores de Rentabilidad.....	59
6.3.5.	Indicadores de Diagnóstico Financiero (Estructura de Valor).....	61
6.4	Identificación de Brechas en la Toma de Decisiones.....	62
6.4.1	Análisis del Impacto Financiero en la Sostenibilidad	63
6.5.1	Ruta Estratégica de Gestión Financiera y Administrativa corto plazo (1-3 Años).....	65
6.5.1.1	Primera Fase.....	66
6.5.1.2	Segunda Fase.....	70
6.6	Proyección de Resultados de las estrategias implementadas	73
6.7	Consolidación de Resultados por Etapa.....	74
6.7.1.	Etapa 1. Reactivación de marca y estabilización financiera (Año 1).....	75

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

6.7.2. Etapa 2. Fortalecimiento comercial y posicionamiento digital (Años 2 y 3).....	76
6.7.3. Etapa 3. Resultados financieros proyectados y sostenibilidad (2026–2028)	76
7. Conclusiones.....	78
8. Recomendaciones	81
Referencias bibliográficas.....	83

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Lista de tablas

Tabla 1. Estado de Resultados Comparativo año 2025 -2024	47
Tabla 2. Detalle de Gastos Operacionales año 2025.....	48
Tabla 3. Estado de Situación Financiera.....	49
Tabla 4. Indicadores de Liquidez.....	53
Tabla 5. Indicadores de Eficiencia.....	55
Tabla 6. Indicadores de Endeudamiento.....	58
Tabla 7. Indicadores de Rentabilidad.....	60
Tabla 8. Indicadores de Creación de Valor.....	62
Tabla 9. Costo de la Estrategia de Reconocimiento de Marca.....	66
Tabla 10. Escenario de Recapitalización	67
Tabla 11. Recomendación Tarifa AIU	68
Tabla 12. Costos Publicidad en Redes Sociales.....	71
Tabla 13. Costos de personal adicional año 2 y 3	71
Tabla 14. Proyección de Estado de Resultados años 2026, 2027 y 2028	73

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Lista de figuras

Figura 1. Participación valor agregado turístico (2020-2024).	20
Figura 2. Técnicas de investigación	38
Figura 3. Desglose Activo 2025	50

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Resumen

Para las compañías es de gran importancia contar con una adecuada planeación financiera para la toma de decisiones estratégicas, asegurando la sostenibilidad empresarial en el tiempo para generar valor. Esta investigación tiene como objetivo general elaborar una propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS. Para su desarrollo se manejó la metodología descriptiva con un enfoque mixto, combinando elementos cuantitativos y cualitativos, utilizando el estudio de caso de la empresa Viajes Na.Ser SAS como método principal, en los resultados de esta investigación se evidencia que la compañía cuenta con una deficiencia de una estructura financiera, una baja liquidez, un endeudamiento excesivo, una ineficiencia operativa y una destrucción de valor económico reflejada en indicadores negativos de rentabilidad y creación de valor. Finalmente, Se concluye que las micro, pequeñas y medias empresa a nivel general carecen de una estructura financiera solida para la toma de decisiones estrategias y para la gestión adecuada de los recursos financieros.

Palabras claves: Planeación financiera, decisiones estratégicas y sostenibilidad.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Abstract

It is of great importance for companies to have sound financial planning in place for strategic decision-making, ensuring long-term business sustainability in order to generate value. The overall objective of this research is to develop a financial planning proposal to support strategic decision-making for the sustainability of the company Viajes Na.Ser SAS. A descriptive methodology with a mixed-methods approach was employed, combining quantitative and qualitative elements, using the case study of Viajes Na. Ser SAS as the primary method. The results of this research show that the company suffers from a deficient financial structure, low liquidity, excessive debt, operational inefficiency and a destruction of economic value, reflected in negative indicators of profitability and value creation. Finally, it is concluded that micro, small and medium-sized enterprises generally lack a sound financial structure for strategic decision-making and the proper management of financial resources.

Keywords: Financial planning, strategic decisions and sustainability.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Introducción

La planeación financiera es un componente fundamental para la sostenibilidad de las empresas, especialmente en las micro, pequeñas y medianas empresas toda vez que al no contar con una estructura financiera definida suelen enfrentar problemas de liquidez, endeudamiento excesivo y dificultades para la toma de decisiones estratégicas. A través de la presente investigación se realiza el estudio de caso de la empresa Viajes Na.Ser SAS, con el fin de realizar una propuesta de planeación financiera que sirva para la toma de decisiones estratégicas orientada a la sostenibilidad en el tiempo. Viajes Na.Ser SAS, actualmente no cuenta con una estructura financiera definida, lo cual ha conllevado a afrontar dificultades financieras durante los últimos años, Por tal razón se realizó el análisis detallado de la situación financiera actual de la empresa con el fin de realizar una serie de recomendaciones y una propuesta de planeación financiera orientada a fortalecer la toma de decisiones estratégicas y la sostenibilidad de la compañía a corto plazo.

Esta investigación de este estudio de caso se fundamenta en la necesidad de que las micro, pequeñas y medias empresas cuenten con una estructura financiera definida, toda vez que este grupo de empresas aportan de manera significativa al desarrollo económico de Colombia y a la generación de empleo. En este contexto Viajes Na.Ser SAS, evidencia debilidades en su estructura financiera que afectan su desempeño operativo y su continuidad en el tiempo. Por tanto, resulta pertinente analizar su situación financiera actual y proponer herramientas orientadas a fortalecer la gestión de los recursos económicos, contribuir a la mejora en la toma de decisiones estratégicas.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Desde una perspectiva teórica, la investigación se fundamenta en los conceptos de planeación financiera, toma de decisiones estratégicas y sostenibilidad empresarial. Al respecto Chávez et al. (2022), Delgado-Vélez (2021) y Vivanco Florido (2023), afirman que la ausencia de una planeación financiera estructurada incrementa la vulnerabilidad de las micro y pequeñas empresas frente a crisis de liquidez, sobreendeudamiento y destrucción de valor. De igual forma Cánovas Riverón et al., (2024) y Yoza-Rodríguez, (2024) destacan la existencia de una relación directa entre planeación financiera y toma de decisiones estratégicas.

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo con un enfoque mixto, combinando elementos cuantitativos y cualitativos, se utilizó el estudio de caso de la empresa Viajes Na.Ser SASA como método principal, complementado con el análisis documental de los estados financieros, indicadores financieros y documentos internos de la compañía correspondientes a los periodos analizados. Esta metodología permitió realizar un diagnóstico financiero integral de Viajes Na.Ser SAS, identificar debilidades estructurales y establecer una base técnica para la formulación de la propuesta de planeación financiera, alineada con la realidad operativa y financiera de la empresa.

Los resultados asociados a esta investigación permiten evidenciar una situación financiera caracterizada por una baja liquidez, un endeudamiento excesivo, una ineficiencia operativa y una destrucción de valor económico reflejada en indicadores negativos de rentabilidad y creación de valor. De igual forma, se identificaron debilidades en la gestión del capital de trabajo, una alta concentración del activo en cuentas por cobrar y la ausencia de herramientas formales de planeación financiera, estos hallazgos permitieron elaborar una propuesta orientada al fortalecimiento financiero de la compañía, mediante la adopción de indicadores de alerta temprana, proyecciones financieras, políticas de control y seguimiento.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Como conclusión general, la presente investigación realiza un aporte relevante al ámbito académico, al poner en evidencia la importancia de la gerencia financiera dentro de las organizaciones, especialmente en las micro, pequeñas y medianas empresas. El estudio de caso de Viajes Na.Ser SAS evidencia que, con frecuencia, este tipo de empresas centra sus esfuerzos en el crecimiento de las ventas sin considerar de manera estratégica la gestión eficiente de los recursos financieros, lo que limita su sostenibilidad en el tiempo. De esta forma, los resultados obtenidos corroboran que, en el presente caso, la falta de planeación y gestión financiera no hace otra cosa que aumentar la vulnerabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, enfatizando la necesidad de definir una estructura financiera para la toma de decisiones estratégicas y la creación de valor a través del tiempo.

1. Problema

1.1.Descripción del problema

La planeación financiera es un proceso que permite a las organizaciones proyectar y gestionar recursos económicos en función de sus metas estratégicas, garantizando estabilidad y crecimiento. Según Dolores-Ruiz et al (2024), una planeación financiera adecuada contribuye al desempeño financiero al facilitar decisiones sobre inversión, liquidez y manejo del capital en entornos cambiantes. La planeación financiera también implica evaluar riesgos, estimar necesidades de financiamiento y establecer controles para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, permite anticipar escenarios económicos y responder con estrategias preventivas, fortaleciendo la sostenibilidad empresarial.

En el contexto empresarial colombiano, la planeación financiera es fundamental para la permanencia y competitividad en el mercado, especialmente en sectores donde la incertidumbre económica puede afectar el flujo de caja y la capacidad operativa. Las empresas que estructuran planes financieros basados en análisis del entorno y control de recursos logran mejorar su rentabilidad y sostenibilidad. Con ello, se evidencia que la planeación financiera no solo es una herramienta técnica, sino también estratégica para la toma de decisiones orientadas a la eficiencia y crecimiento a largo plazo (Rivera-Flórez y Salazar-Gómez, 2022).

En la actualidad contamos con saturación de información y es importante el comprender y seleccionar el tipo de información que se desea aplicar en la vida particular o en el campo empresarial, en este último, es esencial la recopilación de información a través de los canales que

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

tenemos a disposición como el estado de situación financiera o Balance donde encontraremos los activos, pasivos y patrimonio de la compañía, al igual que el Estado de resultados donde evidenciaremos los ingresos y gastos así como el manejo de efectivo para el poder alcanzar los logros de la compañía, de allí la importancia de la recolección de la información, para elaboración un plan financiero bien estructurado que permita prever el impacto de variaciones en los ingresos, gastos y fuentes de financiamiento.

Como lo plantean Restrepo y Calvo (2022), la planeación financiera no solo busca la estabilidad, sino que facilita decisiones estratégicas como la expansión o diversificación. Este enfoque permite a la empresa adaptarse a contextos económicos complejos, especialmente en mercados competitivos donde la incertidumbre requiere análisis detallados y proyecciones precisas. En síntesis, la planeación financiera contribuye a la permanencia y crecimiento organizacional mediante una administración eficiente de los recursos disponibles.

Del resultado obtenido de la planeación financiera y el identificar los posibles cambios de mercado o incertidumbres nacientes dentro de la compañía, debemos empezar a proyectar y a generar un análisis más profundo para facilitar las decisiones que a nivel gerencial se deban tomar, la toma de decisiones estratégicas está estrechamente ligada al análisis financiero y a la comprensión del contexto socioeconómico en el que se mueve la compañía. Las empresas que integran criterios financieros y de sostenibilidad en su proceso decisorio logran mayor estabilidad y mejor desempeño competitivo. Esto demuestra que la interacción entre planeación financiera y decisiones estratégicas favorece la eficiencia organizacional y la resiliencia frente a cambios del mercado, promoviendo una gestión empresarial orientada a resultados sostenibles (López-Soto, 2023).

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

El deseo de cualquier compañía es el llegar a alcanzar su autosostenibilidad, más aún en las pequeñas y medianas empresas en Colombia, es aquí donde nace la relevancia de la planeación estratégica que ayuda a la toma de decisiones, que a su vez implica seleccionar acciones que permitan a una empresa alcanzar sus objetivos, considerando su posición competitiva y los recursos disponibles con los que cuente. Zumba et al (2023) afirman que la gestión financiera basada en análisis cuantitativos apoya decisiones estratégicas al proporcionar información precisa sobre riesgos, costos y beneficios. En este sentido, los directivos requieren interpretar indicadores financieros, evaluar alternativas y definir estrategias que respondan al entorno económico, social y cultural en el que se mueven. Un proceso estructurado para tomar decisiones estratégicas fortalece la capacidad empresarial para adaptarse, innovar y generar valor.

En Colombia se cuenta con personas emprendedoras, que buscan constantemente la consolidación de empresas que contribuyan al desarrollo económico del país y es por esto, que en el 2024 se crearon más de 66.721 empresas en Colombia, registradas ante la Cámara de Comercio de Bogotá (2024), de estas empresas, las microempresas o pequeñas empresas representan el 99.98%, y muchos de ellos no conocen o nunca han implementado una planeación financiera o si quiera han podido generar una toma de decisiones concienzuda basada en datos cuantitativos que contribuyan a crecer sus compañías. La relación entre planeación financiera y decisiones estratégicas es estrecha, ya que ambas buscan asegurar la viabilidad y consolidación del negocio en el largo plazo, buscando garantizar el éxito de sus compañías, gestionar riesgos, optimizar la rentabilidad y garantizar el uso eficiente de los recursos.

Bajo este panorama se encuentra Viajes Na.Ser SAS, una compañía colombiana constituida el 7 de octubre de 2020, contando además con el Registro Nacional de Turismo RNT

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

No. 87144. La compañía opera bajo un modelo de lineamiento social que busca promover el turismo a nivel nacional e internacional, teniendo como objeto principal brindar experiencias que permitan un pleno conocimiento de todas las regiones de Colombia, su misión está enfocada en encantar y superar las expectativas de clientes locales y extranjeros a través del turismo, mientras que su visión aspira a consolidarla como la empresa turística más reconocida por su compromiso social.

No obstante, a pesar de su sólida identidad misional y su formalización en el sector, se evidencia en la organización una falta de estructuración y claridad sobre la planeación financiera necesaria para la toma de decisiones estratégicas en expansión, autosostenibilidad e innovación, que en la actualidad se ve reflejada en una crisis económica derivada de la ausencia de una estrategias financieras claras, operando en gran medida con base en la intuición en lugar de un marco robusto alineado con sus objetivos de sostenibilidad, esta falta de planificación ha dificultado la gestión de riesgos y generando problemas de liquidez y un endeudamiento que pone en riesgo su estabilidad.

Es por esto, que proponer un plan financiero como soporte para la toma de decisiones estratégicas resulta crucial para Viajes Na.Ser SAS, buscando garantizar la continuidad del negocio y la protección de su enfoque social, permitiendo que este plan identifique los periodos de recuperación, los ajustes operacionales requeridos y anticipe riesgos de mercado o crédito mediante planes de contingencia. El objetivo final es asegurar que la empresa pueda cumplir con su propósito de sostenibilidad, permitiendo que su modelo de turismo nacional y ecológico sea viable a largo plazo.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

1.2.Pregunta de investigación

¿De qué forma se debe diseñar la planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS?

2. Justificación

El turismo constituye uno de los sectores estratégicos para la economía nacional debido a su capacidad de generar empleo, dinamizar la actividad productiva y aportar significativamente al desarrollo regional. Sin embargo, durante la pandemia por COVID-19 en el año 2020, gran parte de las empresas turísticas se vieron obligadas a suspender operaciones o cerrar definitivamente, como consecuencia de las restricciones de movilidad y la drástica caída en la demanda de servicios turísticos.

Tras superar esta coyuntura, el sector ha mostrado una recuperación progresiva y sostenida, consolidándose nuevamente como un pilar fundamental para el crecimiento económico del país. De acuerdo con datos del DANE, el turismo en Colombia ha logrado mantenerse en los últimos años por encima de su promedio histórico, evidenciando su relevancia como una actividad económica sostenible y de alto impacto para el desarrollo nacional. Lo anterior se observa en la figura 1.

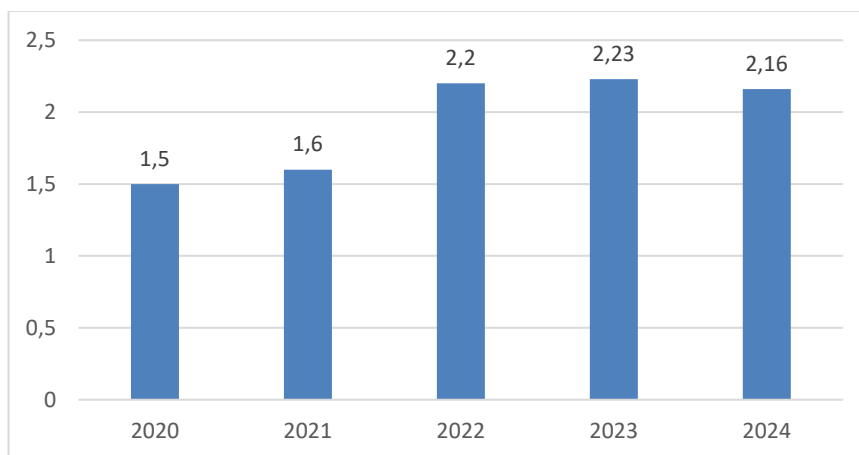


Figura 1. Participación valor agregado turístico (2020-2024).

Fuente: Elaboración Propia con base en DANE (2024)

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

La planeación financiera se convierte en una herramienta estratégica para anticipar escenarios, tomar decisiones informadas y fortalecer la estructura financiera. Una adecuada planeación permite mejorar la toma de decisiones estratégicas, optimizar la rentabilidad y garantizar el uso eficiente de los recursos disponibles. Según el DANE (2023), las PYMES representan el 99,5% del tejido empresarial y generan más del 65% del empleo formal, pero enfrentan dificultades estructurales que afectan su sostenibilidad, especialmente en sectores regulados como el turismo.

Viajes Na.Ser SAS, dentro de su portafolio, ofrece sus servicios a personas y empresas en convenio, buscando garantizar el acceso todos sus servicios de forma ágil y segura. Este modelo socialmente inclusivo exige una estructura financiera robusta que permita gestionar riesgos de cartera, asignar capital de forma eficiente y garantizar la autosostenibilidad. Como lo plantea Dolores Ruiz et al. (2024), la planeación financiera adecuada contribuye al desempeño organizacional al facilitar decisiones sobre inversión, liquidez y manejo del capital, especialmente en sectores donde la volatilidad exige respuestas ágiles.

Fortalecer la gestión financiera basada en análisis cuantitativos apoya decisiones estratégicas al proporcionar información precisa sobre riesgos, costos y beneficios (Zumba et al., 2023). Para Viajes Na.Ser SAS, esto implica interpretar indicadores financieros, evaluar alternativas y definir estrategias que respondan al entorno económico y social. Asimismo, la planeación financiera orientada a la toma estratégica de decisiones no solo busca estabilidad operativa, sino también la diversificación en servicios rentables (Restrepo & Calvo, 2022), contribuyendo a la construcción de una sociedad más equitativa y colaborativa.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS.

3.2. Objetivos específicos

- Generar un acercamiento teórico y conceptual orientado a la planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas en el desarrollo empresarial.
- Diagnosticar la situación financiera actual de Viajes Na.Ser SAS mediante el análisis de sus estados financieros, indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, para identificar las principales debilidades y riesgos que afectan su sostenibilidad.
- Definir estrategias de gestión financiera y administrativa que soporten la propuesta, orientadas a la optimización de recursos y la mejora de la rentabilidad.

4. Marco de referencia

4.1. Marco teórico

4.1.1 Planeación Financiera

De acuerdo con Chávez et al. (2022), la planeación financiera es una herramienta estratégica que ayuda a prever las necesidades de recursos, reducir riesgos y asegurar la continuidad de las MIPYMES en mercados muy competitivos. Asimismo, la planeación financiera permite entender la dinámica del negocio y optimizar la asignación de los recursos, y a su vez contribuye al logro de los objetivos estratégicos (Delgado-Vélez, 2021). Sin embargo, la falta de planeación financiera limita el acceso a créditos y genera vulnerabilidad ante las crisis económicas; por otro lado, si se realiza correctamente, facilita un financiamiento más ordenado y contribuye al desarrollo del negocio (Vivanco Florido, 2023). Por otra parte, para Ordoñez et al. (2021), incluir indicadores dentro de la planeación financiera permite identificar inconsistencias y aplicar de forma oportuna las correcciones necesarias con el fin de mejorar la gestión.

Una adecuada planeación financiera permite a las empresas anticiparse a los riesgos, gestionar los recursos de la mejor manera y mantenerse activas en el mercado competitivo en que desarrollan su actividad económica (Sánchez-Rayas, 2023). Por otro lado, Gil et al. (2021) afirman que la planeación financiera es clave para evaluar la viabilidad y sostenibilidad de las pymes, y así adaptarse a los diferentes escenarios que puedan surgir derivados de los cambios económicos, políticos o ambientales que enfrenta el país. A su vez, como lo plantea Vasco et al.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

(2024), las PYMES contribuyen al crecimiento económico; sin embargo, la falta de planificación financiera no permite gestionar los recursos de una forma adecuada, lo que dificulta la sostenibilidad y la posibilidad de expansión en el mercado. No obstante, en la gran mayoría de las pymes no hay una gestión financiera adecuada, y en varios casos no llevan un reporte de sus estados financieros, ventas, ganancias, deudas, activos, pasivos y patrimonio (Serna, 2021).

Como señala Vasco et al. (2024), la planificación financiera para las pymes es de gran importancia, ya que les permite gestionar de forma adecuada los recursos y controlar el endeudamiento para así obtener rentabilidad. Por lo tanto, la planeación financiera es clave para disminuir la alta tasa de mortalidad empresarial en las pymes. Esto permite anticipar las necesidades de recursos y establecer estrategias que aseguren su permanencia y un crecimiento sostenible (Vivanco Florido, 2023). De modo que la ausencia de planeación financiera en las pymes aumenta el riesgo de desaparición, lo que evidencia la necesidad de contar con metodologías sencillas que faciliten la proyección de ingresos, costos y punto de equilibrio (Chávez et al., 2022). En consecuencia, según Quiroga (2021), un efecto directo de la crisis económica en las pymes fue el incremento del nivel de endeudamiento y una disminución crítica de la liquidez, llevando a las empresas a operar con recursos apenas suficientes para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

La planificación financiera permite realizar proyecciones a corto, mediano y largo plazo, lo que posibilita a las empresas reaccionar de manera adecuada a los cambios del mercado y de la economía. Para las pymes es importante realizar planeación financiera (Vasco et al., 2024). Tal como lo plantea Gil et al. (2021), una adecuada planeación financiera permite a las pymes anticiparse a riesgos, prepararse ante cambios y gestionar el financiamiento en el momento oportuno. A pesar de esto, contar con datos contables claros y una planeación financiera

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

establecida les permite a las pymes gestionar de forma adecuada los desafíos del mercado, y tomar decisiones alineadas a sus objetivos estratégicos (Sánchez-Rayas, 2023). Así pues, como lo plantea Vivanco Florido (2023), una adecuada planeación financiera conecta los objetivos estratégicos con las capacidades reales, evitando caer en deudas excesivas y asegurando que las decisiones se tomen con información confiable, lo que a su vez fortalece la competitividad.

Como indica Gil et al. (2021), la planeación financiera permite comprender un proyecto, evaluar los posibles escenarios y riesgos, y establecer estrategias orientadas a la sostenibilidad a largo plazo. Por tal motivo, una adecuada planeación financiera facilita el análisis de indicadores clave como la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad de la compañía, asegurando la continuidad del negocio en tiempos de crisis (Delgado-Vélez, 2021). Entonces, Chávez et al. (2022) plantean que elaborar presupuestos y proyecciones financieras facilita la toma de decisiones, asegurando liquidez y rentabilidad mediante el control de operaciones y la evaluación de escenarios futuros. Resulta útil para las empresas la planificación financiera para alcanzar sus metas a largo plazo, ya que es una herramienta y estrategia para abordar los desafíos empresariales a los que se enfrentan constantemente (Vasco et al., 2024).

Visualizar metas a largo plazo mediante la planeación financiera permite estructurar presupuestos, controlar el flujo de efectivo y evaluar escenarios, asegurando estabilidad y expansión en el mercado (Vivanco Florido, 2023). Conforme a Delgado-Vélez (2021), tener en cuenta las variables macroeconómicas y financieras fortalece la planeación, optimizando la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad del negocio durante el desarrollo de la operación. Entonces, Ordoñez et al. (2021) afirman que la falta de actualización de las políticas financieras aumenta el riesgo de endeudamiento y liquidez de la compañía, lo cual impacta la rentabilidad del negocio. En consecuencia, la pandemia del covid-19 les permitió a las empresas evidenciar la

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

importancia de contar con una planeación financiera adecuada, incluyendo las variables económicas, con el fin de definir estrategias para afrontar la situación actual del mercado (Sánchez et al., 2023).

Como lo explica Delgado-Vélez (2021), definir políticas claras sobre capital de trabajo, cartera e inventarios es esencial para construir un modelo de planeación financiera que mejore la gestión de riesgos. En línea con Sánchez et al. (2023), al realizar la planeación financiera es importante tener en cuenta la situación actual del mercado junto con las proyecciones de la economía, ya que esto permite anticiparse a las fluctuaciones que puedan afectar su desempeño. De este modo, contar con los estados financieros de forma oportuna permite hacer un adecuado seguimiento y tomar decisiones estratégicas con el fin de mantener una situación financiera sólida (Ordoñez et al., 2021). Por ende, utilizar herramientas tecnológicas dentro de la planeación financiera mejora la interpretación de los indicadores y resultados, facilitando la toma de decisiones (Chávez et al., 2022).

La planeación estratégica y las buenas prácticas, combinadas con una buena gestión financiera, son herramientas fundamentales que orientan la toma de decisiones, permiten reconocer asertivamente situaciones internas, analizar escenarios de crecimiento y direccionar oportunidades y fortalezas (Serna, 2021). De manera que, ante los constantes desafíos financieros en un mercado dinámico, la educación financiera se convierte en un recurso vital para empoderar a los futuros líderes de negocios, siendo clave para fomentar un ecosistema emprendedor próspero y sustentable (Gerónimo et al., 2023). Conforme a Ordoñez et al. (2021), realizar seguimiento a las cifras proyectadas de forma periódica permite detectar variaciones significativas, lo cual permite tomar acciones correctivas de forma oportuna. Por tal motivo, Quiroga (2021) afirma que durante la crisis del covid-19 un alto porcentaje de las empresas vio

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

disminuida su rentabilidad y nivel de facturación debido a las restricciones, la reducción de la capacidad de compra de los hogares y la incertidumbre económica.

Como expone Gerónimo et al. (2023), en un entorno caracterizado por la complejidad financiera y las diversas oportunidades para emprender, la educación en finanzas es un factor crucial para garantizar tanto el éxito inicial como la sostenibilidad a largo plazo de los emprendimientos. Por eso, la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas están directamente relacionados con su administración; la liquidez y el flujo de dinero son factores determinantes de la sostenibilidad (Serna, 2021). Por lo tanto, las restricciones operativas y la incertidumbre generada por la pandemia provocaron un freno en el desarrollo empresarial, reflejado en la reducción generalizada de la productividad y una drástica disminución en los planes de inversión de las empresas durante el covid-19 (Quiroga, 2021).

Las prácticas contables no son solo un registro, sino un sistema que proporciona una visión global, así como un control previo y acertado de los movimientos económicos, lo cual es vital para optimizar los recursos y tomar decisiones pertinentes (Serna, 2021). De este modo, Quiroga (2021) afirma que las empresas respondieron a la crisis del covid-19 mediante la innovación y adaptación de sus procesos comerciales; la mayoría se vio forzada a implementar nuevas estrategias para la compra, venta y almacenamiento de sus productos. Aunque la alta tasa de fracaso en los nuevos negocios se relaciona directamente con el desconocimiento de la gestión financiera por parte de los jóvenes emprendedores (Gerónimo et al., 2023).

4.1.2 Decisiones estratégicas

De acuerdo con Cánovas Riverón et al. (2024), la toma de decisiones estratégicas consiste en elegir diferentes acciones que puedan generar cambios en la organización para enfrentar riesgos y aprovechar las oportunidades identificadas, garantizando la sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, la toma de decisiones estratégicas ayuda a la asignación de recursos de forma eficiente y a la sostenibilidad de la compañía a lo largo del tiempo (Lira et al., 2023). De igual manera, según Yoza-Rodríguez (2024), la toma de decisiones estratégicas es el proceso mediante el cual la alta dirección elige acciones que definirán el rumbo de la empresa a largo plazo, para ello, analiza factores internos y externos que aseguren la competitividad y sostenibilidad. Sin embargo, tal como señala Vivar-Palacios (2024), para la toma de decisiones estratégicas es importante contar con información veraz, confiable y oportuna; la auditoría de gestión contribuye a garantizar que estos criterios se cumplan y respalda la elaboración de metas y proyecciones.

Decidir estratégicamente es clave para que las empresas sobrevivan y crezcan, porque permite anticipar riesgos, aprovechar oportunidades y usar los recursos de forma eficiente en entornos cambiantes (Yoza-Rodríguez, 2024). De hecho, Puyol-Cortez (2024) afirma que, en el sector retail, la toma de decisiones estratégicas es el proceso mediante el cual las empresas eligen acciones que afectan su estructura y operación, incluyendo aspectos como precios, formatos de tienda y estrategias de marketing. A esto se añade lo que dice Hernández-Betancur et al. (2022): en el sector textil, el momento en el que se ejecutan las decisiones estratégicas es un factor que incide directamente en la dirección y la eficacia del proceso de creación y desarrollo de nuevos

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

productos, un aspecto crucial para la competitividad del sector. Igualmente, la capacidad de tomar decisiones estratégicas se ha posicionado como un elemento clave dentro de la gestión pública moderna, pues orienta de manera efectiva los recursos institucionales y las políticas hacia el logro del desarrollo social deseado (Morales et al., 2022).

En palabras de Cánovas Riverón (2024), la toma de decisiones estratégicas es un proceso muy importante para las empresas porque les permite adaptarse, mantenerse y posicionarse en un entorno cambiante; Al componer estos elementos, la empresa está en la capacidad de enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades, es más, las decisiones estratégicas se enfocan en el largo plazo, impactan toda la organización y requieren información confiable. Para ello, se basan en análisis de datos, estudio del comportamiento del consumidor y gestión de riesgos internos y externos (Puyol-Cortez, 2024). Del mismo modo, Lira et al. (2023) aseguran que la toma de decisiones estratégicas constituye un proceso esencial en las organizaciones, ya que permite definir el enfoque de la organización en un tiempo determinado, así como identificar riesgos y oportunidades del mercado. Aunque la investigación resalta que la información contable es percibida por la mayoría de los actores del sector como una herramienta indispensable para fundamentar la toma de decisiones estratégicas, funcionando como un motor clave para la dirección empresarial (Morales et al., 2022).

Si bien la toma de decisiones estratégicas tiene su origen en la antigüedad, se ha estructurado como una disciplina desde el año 1950, basada en la necesidad de enfrentar entornos empresariales cada vez más complejos y competitivos (Lira et al., 2023). A esto se suma lo que nos dice Cánovas Riverón (2024): las decisiones estratégicas las toma la alta dirección, implican analizar riesgos con impacto a largo plazo y requieren la participación de varios niveles, además de un compromiso firme por parte de la dirección para su correcta

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

implementación. Del mismo modo, este tipo de decisiones se enfoca en el largo plazo, afecta a toda la organización y necesita información verídica y confiable. Además, requiere analizar el entorno, evaluar riesgos y asegurarse de que estén alineadas con los objetivos estratégicos (Yoza-Rodríguez, 2024). No obstante, Puyol-Cortez (2024) expresa que entre los factores que influyen en la toma de decisiones estratégicas están el comportamiento del consumidor, la gestión de riesgos y la integración tecnológica, elementos esenciales para diseñar estrategias efectivas en mercados competitivos y dinámicos.

En opinión de Cánovas Riverón et al. (2024), la toma de decisiones estratégicas consiste en elegir diferentes acciones que puedan generar cambios en la organización para enfrentar riesgos y aprovechar oportunidades identificadas, garantizando la sostenibilidad a largo plazo. Coincidiendo con lo anterior, la disponibilidad de información de alta calidad, relevante y oportuna es un requisito indispensable para que las entidades públicas puedan tomar decisiones estratégicas que sean efectivas y que respondan con precisión a las necesidades de la población, optimizando la gestión (Morales et al., 2022). Por otro lado, la toma de decisiones estratégicas se apoya en auditorías de gestión que aplican la ISO 9001, COSO y análisis FODA, con el fin de evaluar riesgos en entornos altamente competitivos para una organización (Vivar-Palacios, 2024). A esto se añade lo dicho por Narea-Guamán (2021): el uso de indicadores financieros, tales como el EBITDA y el EVA, le permite a la compañía evaluar la capacidad de generar valor y sustentar la toma de decisiones estratégicas.

Las decisiones estratégicas pueden tomarse usando distintos modelos: el racional, basado en análisis estructurado; el conductual, que considera emociones y sesgos; el incremental, con cambios graduales; y el intuitivo, apoyado en experiencia y percepción inmediata (Yoza-Rodríguez, 2024). De manera semejante, Narea-Guamán (2021) sostiene que las decisiones

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

estratégicas pueden apoyarse con indicadores financieros, ya que ayudan a evaluar diferentes escenarios e identificar riesgos a los que se puede enfrentar la compañía. Igualmente, la toma de decisiones estratégicas basada en análisis financiero y factores clave permite anticipar riesgos, mejorar la liquidez y asegurar la sostenibilidad de la empresa en mercados competitivos (Cánovas Riverón et al., 2024). Lo dicho anteriormente, según Puyol-Cortez (2024), es fundamental para que las empresas se adapten a la globalización, la digitalización y los cambios en las preferencias de los clientes, garantizando su permanencia y crecimiento en mercados dinámicos.

En opinión de Hernández-Betancur et al. (2022), el concepto del momento de la decisión estratégica se configura como la relación dinámica entre las estrategias que son previamente planeadas por la organización y aquellas que emergen a partir de la interacción continua de los actores internos. De forma análoga, la toma de decisiones estratégicas se concibe como un mecanismo dinámico que impulsa la adaptación, la innovación y la gestión del cambio dentro de las instituciones (Morales et al., 2022). Esto se complementa con lo dicho por Vivar-Torres (2024): la auditoría de gestión, mediante el análisis de fortalezas y vulnerabilidades operativas, provee insumos para la toma de decisiones estratégicas orientadas a mejorar la eficiencia y garantizar la sostenibilidad organizacional en el tiempo. Un elemento importante en lo dicho anteriormente es el impacto de la contabilidad en la toma de decisiones estratégicas en empresas de seguridad, y la utilidad de la contabilidad en estas empresas se extiende a la evaluación precisa de la rentabilidad de sus servicios y a la mitigación de riesgos financieros (Idrovo-Moreno, 2024).

Continuando con el tema tratado anteriormente, Idrovo-Moreno (2024) también señala que la contabilidad ha trascendido su función tradicional de mero registro para convertirse en un

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

elemento central que determina el éxito y la capacidad competitiva de las empresas. Además, Lira et al. (2023) plantean que fomentar la cultura de creatividad e innovación al interior de los equipos de trabajo fortalece la toma de decisiones estratégicas orientadas a la sostenibilidad. Sin embargo, desde una perspectiva organizacional, la toma de decisiones estratégicas en el desarrollo de nuevos productos opera como un proceso continuo que exige una integración activa entre las distintas funciones y departamentos de la empresa para lograr la resolución de problemas (Hernández-Betancur, 2022). Asimismo, Narea-Guamán (2021) señala que la creación de valor es clave en las organizaciones, por lo que se deben usar factores que impulsen el valor en los análisis financieros, ayudando a tomar decisiones estratégicas alineadas con los objetivos y políticas de la organización.

A pesar de la alta valoración de los sistemas contables existentes, el estudio identificó la necesidad prioritaria de mejorar la precisión de la información y de impulsar una mayor integración de las herramientas tecnológicas para optimizar la gestión contable dentro de estas organizaciones (Idrovo-Moreno, 2024). De igual manera, el funcionamiento del momento de la decisión estratégica está intrínsecamente ligado a la calidad y disponibilidad de la información y a la comprensión del entorno, factores esenciales que permiten a las organizaciones balancear sus decisiones (Hernández-Betancur et al., 2022). Por lo mismo, Morales et al. (2022) defienden que la efectividad de las decisiones adoptadas en el ámbito público está intrínsecamente ligada tanto a la rigurosidad de los procesos de planificación como a la calidad del liderazgo ejercido. Esto nos lleva a lo que dice Narea-Guamán (2021): la creación de valor es clave en las organizaciones, por lo que se deben usar factores que impulsen el valor en los análisis financieros, ayudando a tomar decisiones estratégicas alineadas con los objetivos y políticas de la organización.

4.2. Marco legal

- **Decreto 410 de 1971**

Establece el marco legal para las sociedades comerciales (SAS), incluyendo aspectos de constitución, administración, deberes de los administradores y la estructura de la compañía.

- **Ley 2068 de 2020 (Nueva Ley de Turismo)**

Es la norma más importante. Establece mecanismos para la sostenibilidad, formalización y competitividad. Regula conceptos como la "capacidad de carga" de los destinos y los deberes de los prestadores de servicios.

- **Ley 300 de 1996 (Ley General de Turismo)**

Aunque ha sido modificada, sigue siendo el marco general que define la estructura del sector.

- **Decreto 1836 de 2021**

Regula la inscripción y renovación del Registro Nacional de Turismo (RNT), requisito obligatorio para Viajes Na.Ser SAS.

- **Ley 1480 de 2011**

Rige la relación entre la empresa y sus clientes (consumidores) en términos de publicidad, información, calidad del servicio, garantía y cláusulas abusivas en los contratos de crédito.

5. 5. Metodología

5.1. Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es de tipo descriptivo porque busca explicar y detallar la situación financiera actual de la compañía Viajes Na.Ser SAS. El objetivo es conocer los ingresos, gastos, costos, flujo de caja y principales indicadores financieros, sin llegar a modificar ningún dato. Este alcance descriptivo permite revisar la información de una forma ordenada y clara, lo que servirá para elaborar una propuesta de planeación financiera que sirva como apoyo para la toma de decisiones estratégicas y contribuya al sostenimiento de la compañía acorde a la situación actual.

Según Hernández et al. (2018), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; Es decir, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Asimismo, Ramos-Galarza (2020) señalan que la investigación de alcance descriptivo se circunscribe a responder la pregunta: ¿cómo es? los estudios descriptivos nos dan a conocer el fenómeno estudiado, describiendo sus características sin establecer relaciones causales entre variables.

5.2. Enfoque metodológico

El enfoque de esta investigación es mixto, ya que combina elementos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión completa de la situación financiera actual de la compañía Viajes Na.Ser SAS, a través del elemento cuantitativo se utilizarán datos numéricos provenientes de los estados financieros y principales indicadores, lo que permitirá evaluar de forma objetiva la situación económica actual de la compañía. Por otra parte, a través del elemento cualitativo se realizará revisión documental de los estatutos, manuales y procedimientos, con el fin de identificar factores importantes que influyen en la toma de decisiones estratégicas. Este análisis permitirá que la propuesta de planeación financiera este alineada a lo definido por la compañía. Este enfoque mixto garantiza que la propuesta no solo se base en cifras, sino también en el contexto interno de la compañía.

Según Creswell - Plano (2018), el enfoque de métodos mixtos es un procedimiento para recoger, analizar e integrar datos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio o en una serie de estudios para obtener una comprensión más profunda de un problema de investigación. De igual forma, la investigación de métodos mixtos se define como un tipo de estudio donde el investigador o equipo de investigadores combina elementos de investigación cualitativa y cuantitativa, con el propósito de lograr amplitud y profundidad en la comprensión y corroboración (Johnson et al., 2007).

5.3. Población

La presente investigación se enfoca en una población finita conformada por la compañía Viajes Na.Ser SAS, inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá desde 2020 y ubicada en la localidad de Chapinero. Su actividad económica principal corresponde al código CIIU 7911, relacionado con agencia de viajes en la intermediación y venta de servicios turísticos, como transporte, alojamiento y excursiones, actuando como un agente comercial para el público y empresas, generando ingresos principalmente por comisiones y la venta de paquetes propio u ofertados por agencias mayoristas, comercializando dichos planes tanto nacionales como internacionales a su población objetivo que son personas naturales con foco en los estudiantes universitarios y empresas en planes corporativos y funcionarios de la misma.

Según Pardo (2018), las poblaciones finitas se definen como conjunto de elementos cuyo número es conocido y limitado, lo que permite su conteo y delimitación precisa. Esta característica se cumple cuando la cantidad total es mensurable y no alcanza dimensiones que la hagan prácticamente infinita para efectos de cálculo. De manera complementaria, se considera finita toda población que posee un límite o medida específica, como el conjunto de estudiantes de una universidad, el número de empleados en una fábrica o la cantidad de automóviles ensamblados en una línea de producción (Levin et al., 2014)

5.4. Instrumentos

La investigación se llevará a cabo utilizando la metodología de estudio de caso, complementada con un análisis documental. El objetivo es diseñar una propuesta de

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

planificación financiera específica para Viajes Na.Ser SAS. A través del estudio de caso, se podrá entender a fondo el contexto operativo y los desafíos únicos que enfrenta la empresa. Por otro lado, el análisis documental proporcionará información secundaria valiosa, como estados financieros, informes de gestión, principales indicadores y políticas internas, esta combinación asegura un enfoque integral que une un diagnóstico detallado con la base teórica y normativa.

Según Suzanne Campbell (2015), el estudio de caso es un método profundo que analiza una unidad específica persona, grupo, programa u organización, para comprender fenómenos más amplios, permitiendo explorar situaciones y generar hipótesis a partir de información detallada. Asimismo, Hani Morgan (2022), describe el análisis documental como una técnica donde se analizan textos ya existentes, permitiendo identificar significados, patrones y temas, este análisis no requerirá trabajo de campo directo.

5.5. Procedimientos.

En esta investigación, se llevarán a cabo tres fases que están interconectadas. En la Fase I, se recopilarán y revisarán todos los documentos clave de Viajes Na.Ser SAS, como los estados financieros, presupuestos, informes de gestión, actas de junta y políticas internas. También se consultará literatura académica y. En la Fase II, se analizará e interpretará toda la información recopilada, utilizando técnicas de análisis de contenido para entender la situación financiera actual, identificar desafíos de sostenibilidad y evaluar cómo se están tomando las decisiones estratégicas en la empresa. Finalmente, en la Fase III, se integrarán los resultados obtenidos para diseñar una propuesta de planificación financiera. Esta fase culminará con la creación de una

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

herramienta práctica que facilite la toma de decisiones estratégicas y que pueda aplicarse de manera efectiva en el contexto de la empresa.

Para este proyecto es importante aplicar dentro de las técnicas de investigación el análisis de documental y el estudio de caso desarrollados en fase de acuerdo a lo descrito en el siguiente esquema:

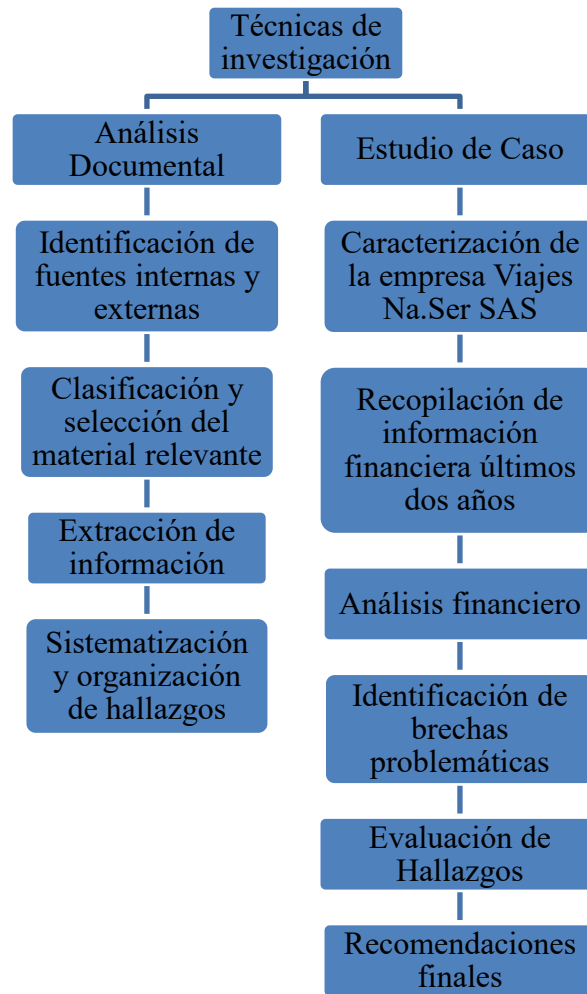


Figura 2. Técnicas de investigación

Fuente: Elaboración Propio.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

De acuerdo con la información de la figura 2. El Análisis documental se desarrollarán las etapas:

- Identificación de fuentes internas y externas: Consiste en localizar y reconocer las fuentes de información pertinentes para la investigación. Las fuentes internas incluyen documentos corporativos, informes financieros y políticas internas, mientras que las fuentes externas comprenden normatividad, bases de datos públicas, informes sectoriales y registros oficiales.
- Clasificación y selección del material relevante: En esta fase se organiza la información recopilada, seleccionando únicamente aquella que guarda relación directa con los objetivos del estudio.
- Extracción de información clave: Se identifican y extraen los datos más significativos de los documentos seleccionados, tales como indicadores financieros, antecedentes legales, y hallazgos relevantes.
- Sistematización y organización de hallazgos: La información clave obtenida se estructura de manera ordenada, facilitando su análisis posterior. Esta sistematización permite identificar patrones, tendencias, riesgos y oportunidades.

Por otra parte, para en el estudio de caso se llevarán a cabo las siguientes actividades con el fin de comprender el contexto de la empresa sobre la cual se va a realizar la propuesta de planeación financiera.

- Caracterización de la empresa: En esta fase se realizará una descripción detallada de la empresa considerando aspectos tales como actividad económica, estructura

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

organizacional, marco normativo aplicable, esta información nos permitirá contextualizar el análisis posterior.

- **Recopilación de información financiera:** En esta fase se realizará la recolección de la información financiera de los últimos dos años fiscales 2023 y 2024 con el fin de contar con datos certificados y actualizados.
- **Análisis financiero:** A partir de la información financiera recolectada se realizará un análisis financiero a través de indicadores con el fin de determinar el estado actual de la empresa.
- **Identificación de Brechas y problemáticas:** Con base en el análisis financiero realizado se podrán identificar las fechas y problemáticas que enfrenta a la empresa referente a la normativa aplicable y sectorial.
- **Evaluación de Hallazgos:** A través de los hallazgos identificados dentro de la etapa de análisis financiero nos permitirá dar claridad de cuales aspectos requieren prioridad e intervención.
- **Recomendaciones Finales:** En esta fase se formulan recomendaciones fundamentadas en el análisis financiero realizado, orientadas al fortalecimiento del desempeño financiero de la empresa.

5.6. Consideraciones éticas

Esta investigación tiene un enfoque académico y se asegurará de cumplir con los principios de Beneficencia, No Maleficencia, Justicia y Respeto. La propuesta de planificación financiera se diseñará con el objetivo de generar beneficios reales para Viajes Na.Ser SAS, sin

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

causar ningún tipo de daño. Además, los resultados y las responsabilidades se gestionarán de manera justa e imparcial. Durante la recolección de información, se pedirá el consentimiento adecuado, se protegerá la privacidad de los colaboradores y se respetará la propiedad y autonomía de la empresa sobre sus datos.

6. Resultados

La planeación financiera no debe entenderse simplemente como un ejercicio contable, sino como el eje transversal de la toma de decisiones de una empresa, esto implica que cada decisión de inversión o gasto debe estar alineada con la generación de valor económico de su actividad, lo que nos sugiere que la sostenibilidad empresarial se alcanza cuando la tasa de retorno sobre el capital invertido supera el costo de capital, permitiendo así la reinversión del modelo de negocio en un sector tan volátil como el turismo.

Viajes Na.Ser SAS es una sociedad por acciones simplificada constituida legalmente el 7 de octubre de 2020 en la ciudad de Bogotá, actualmente la representa legalmente, Yamid Alberto Martinez Mendez, la empresa se ha consolidado como una microempresa dinámica en el sector turístico, reportando ingresos por actividades ordinarias superiores a los 114 millones de pesos, este sector económico en el que se mueve, se proyecta para el 2026 como un eje estratégico de la economía nacional, consolidándose como el segundo generador de divisas con una expectativa de superar los 6.5 millones de visitantes no residentes, sus fortalezas radican en una biodiversidad privilegiada, una conectividad aérea robusta que supera las 1,500 frecuencias internacionales semanales y el posicionamiento de una narrativa de "País de la Belleza" que atrae segmentos de alto gasto como el turismo de naturaleza, lujo y cruceros fluviales.

Viajes Na.Ser SAS debido a cambios interno del último año, pasaron de estar ubicados en la localidad de Chapinero a estar online, desde donde coordina una robusta operación comercial operando principalmente bajo los códigos CIU 7911 y 7912, lo que le permite desempeñarse tanto como agencia de viajes como operador turístico integral. Su objeto social es notablemente

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

amplio, abarcando desde la reserva de pasajes en cualquier medio de transporte y la mediación en contratos de hospedaje, hasta la operación de transporte turístico, además, la empresa actúa como una entidad mediadora clave al gestionar cambios de divisas, trámites de visas y suscripción de seguros médicos de viaje, ofreciendo una solución amplia para el viajero.

En el ámbito comercial, Viajes Na.Ser SAS se proyecta como una operadora mayorista que busca incentivar el turismo con un fuerte componente de responsabilidad social y ambiental, su portafolio destaca por incluir representaciones de marcas de alto prestigio como la cadena Decameron, además de promover destinos especializados en las principales ciudades del mundo como Cancún, Europa, Asia, EEUU, etc. Pero también un rasgo distintivo de su oferta es el enfoque en el turismo de cercanía, ejemplificado en la creación de rutas locales como el sendero por Ciudad Bolívar, lo que demuestra su compromiso con la reactivación económica de las regiones colombianas y el fomento de crecimiento en las pequeñas comunidades.

El contexto económico de la empresa está marcado por su capacidad de adaptación a las normativas vigentes y las tendencias del mercado global, su infraestructura digital, que incluye la autorización para notificaciones electrónicas y una plataforma web informativa como página web, Redes Sociales, le permite mantenerse competitiva frente a las fluctuaciones cambiarias y las nuevas demandas del turismo. Es por esto que detallaremos desde un análisis financiero la propuesta para que la empresa tome decisiones que la conduzcan a mitigar los riesgos internos y externos con el fin de lograr su consolidación, punto de equilibrio y expansión proyectada.

La planeación financiera se define como el proceso de determinar cómo una organización administrará sus recursos para alcanzar sus metas corporativas, mitigando la incertidumbre del entorno, en el contexto de Viajes Na.Ser SAS, este concepto trasciende el presupuesto anual y se integra en la Estrategia Corporativa.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

6.1. El Ciclo de la Planeación Financiera

El sustento teórico se basa en la integración de tres pilares fundamentales: El análisis Prospectivo: La capacidad de modelar escenarios futuros (optimistas, moderados y pesimistas) basados en variables macroeconómicas y tendencias del sector turismo. La asignación de Recursos: El marco conceptual de la Teoría de Selección de Cartera, que sugiere que la empresa debe asignar capital solo a aquellos proyectos o líneas de negocio que maximicen el retorno ajustado al riesgo y el control de Gestión: El uso de indicadores financieros como mecanismos de retroalimentación para corregir desviaciones en tiempo real.

6.1.1. Dimensiones Conceptuales para la Toma de Decisiones

Para que la planeación sea un apoyo efectivo en Viajes Na.Ser SAS, debe articularse bajo los siguientes conceptos técnicos: Primero el Valor Económico Agregado (EVA), desde una perspectiva teórica moderna, el éxito no se mide por la utilidad contable, sino por la generación de valor, la planeación debe orientarse a que la rentabilidad operativa después de impuestos sea superior al costo de oportunidad del capital invertido, si la empresa solo genera utilidades pero no cubre su costo de capital, está destruyendo valor de forma silenciosa.

De segundo esta la Gestión del Capital de Trabajo (Working Capital), en el sector servicios y turismo, el concepto de Ciclo de Conversión de Efectivo es vital, la teoría financiera dicta que una empresa puede ser rentable en el papel, pero insolvente en la práctica si su

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

planeación no garantiza que el efectivo retorne de los clientes antes de que finalicen las obligaciones con los proveedores y acreedores.

Y por último la Estructura de Capital Óptima, se basa en la premisa de encontrar el equilibrio entre recursos propios y deuda, un enfoque teórico sólido busca minimizar el WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital), permitiendo que la empresa se financie de la manera más económica posible sin comprometer su solvencia a largo plazo.

6.1.2. La Planeación como Soporte de Sostenibilidad

La sostenibilidad empresarial, bajo este enfoque, se divide en dos vertientes:

Sostenibilidad Operativa: que es asegurar que los márgenes operativos soporten los costos fijos incluso en temporadas bajas (punto de equilibrio dinámico) y la Sostenibilidad Financiera: Donde se debe mantener una estructura de balance que permita el acceso a crédito en condiciones favorables y la capacidad de absorber choques externos sin entrar en cesación de pagos.

La planeación financiera como eje de la toma de decisiones estratégicas en Viajes Na.Ser SAS debe entenderse como un sistema de navegación integral que permite anticipar escenarios y gestionar el riesgo en un entorno de alta volatilidad, bajo esta perspectiva teórica, la sostenibilidad empresarial se fundamenta en el paradigma de la Gestión Basada en el Valor, el cual establece que el éxito de la organización no reside exclusivamente en la generación de utilidades netas, sino en la capacidad de los activos para producir un retorno superior al costo de capital invertido, este enfoque conceptual obliga a la gerencia a evaluar cada decisión estratégica bajo el filtro de la creación de valor económico, transformando los estados financieros en un

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

tablero de control dinámico que orienta la asignación eficiente de recursos hacia aquellas líneas de negocio o destinos turísticos que maximicen el flujo de caja libre.

Para que este acercamiento teórico sea operativo, es imperativo implementar el concepto de pronósticos rodantes o *Rolling Forecasts*, desplazando el modelo de presupuesto estático tradicional por uno que se actualice conforme evolucionan variables críticas como la tasa de cambio, el costo de los insumos operativos y las tendencias de demanda del sector, desde el punto de vista del desarrollo empresarial, esto permite que Viajes Na.Ser SAS mantenga una estructura de capital óptima, equilibrando el uso de recursos propios y deuda de manera que se minimice el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) y se fortalezca la solvencia a largo plazo. Asimismo, el análisis del ciclo de conversión de efectivo se convierte en la métrica reina de la planeación, asegurando que la operatividad de la agencia no se vea comprometida por desfases entre los recaudos de clientes y los pagos a prestadores de servicios, garantizando así la liquidez necesaria para la continuidad del negocio.

Finalmente, el soporte a la toma de decisiones se complementa con la teoría de análisis de sensibilidad y escenarios, la cual propone que la sostenibilidad se alcanza mediante la preparación ante la incertidumbre, al modelar estados financieros proyectados bajo condiciones de estrés, la compañía puede diseñar estrategias de mitigación proactivas, identificando de antemano su punto de equilibrio dinámico y el margen de seguridad requerido para absorber choques externos sin sacrificar su patrimonio.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

6.2. Diagnóstico de la situación financiera

De acuerdo con la información de la tabla 1, la situación financiera de Viajes Na.Ser SAS al cierre de 2025 es de extrema fragilidad, caracterizándose por una contracción severa de su operación y una erosión casi total de su patrimonio, la compañía experimentó una caída drástica en sus ingresos del 61,4%, pasando de \$114,9 millones en 2024 a solo \$44,3 millones en 2025, lo que evidencia una pérdida de mercado o una crisis en su modelo de negocio central, este desplome no fue compensado con una reducción proporcional de sus gastos; por el contrario, los gastos operacionales hoy representan el 121,5% de sus ingresos, lo que significa que la empresa pierde dinero por el simple hecho de mantener sus puertas abiertas. Esta ineficiencia estructural llevó a una pérdida neta de \$23,5 millones.

Tabla 1. Estado de Resultados Comparativo año 2025 -2024

Cuenta	2025	2024	Variación	Variación %
Ingresos Netos	\$ 44,357,323	\$ 114,953,193	-\$ 70,595,870	-61.4%
Utilidad Bruta	\$ 44,357,323	\$ 114,953,193	-\$ 70,595,870	-61.4%
Gastos Operacionales	\$ 53,895,198	\$ 91,761,035	-\$ 37,865,837	-41.3%
Utilidad Operacional	-\$ 9,537,875	\$ 23,192,158	-\$ 32,730,033	-141.1%
Ingresos No Operacionales	\$ 8,629,092	\$ 630,119	\$ 7,998,973	1269.4%
Gastos No Operacionales	\$ 22,602,475	\$ 21,281,738	\$ 1,320,737	6.2%
Utilidad del Ejercicio	-\$23,511,258	\$ 2,540,275	-\$26,051,533	-1025.5%

Fuente: Elaboración Propia con base en estados financieros

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

6.2.1 Detalle de Gastos Operativos

A través de la Tabla 2 se presenta el detalle de los gastos operativos correspondientes al año 2025 donde se evidencia que estos superan los ingresos de la compañía, razón por la cual no se alcanza el punto de equilibrio. Asimismo, se observa que las cuentas con mayor participación dentro de los gastos son Gastos de Personal, con un 54%, y Honorarios, con un 49%, las cuales concentran la mayor proporción del gasto total de la compañía.

Tabla 2. Detalle de Gastos Operacionales año 2025

Cuenta	Valor	%
Gastos de personal	\$ 23,983,222	54%
Honorarios	\$ 21,718,524	49%
Impuestos	\$ 1,953,803	4%
Contribuciones y afiliaciones	\$ 48,000	0%
Seguros	\$ 400,000	1%
Servicios	\$ 3,438,854	8%
Gastos legales	\$ 1,035,400	2%
Depreciación	\$ 699,900	2%
Diversos	\$ 617,495	1%
Total, Gastos Operacionales	\$ 53,895,198	122%

Fuente: Elaboración Propia con base en estados financieros

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

6.2.2. Estado de Situación Financiera

En la tabla 3 se presenta la estructura del Estado de Situación Financiera de la compañía, en comparación entre los años 2025 y 2024. Se evidencia una disminución significativa en el patrimonio total, el cual se reduce en un 91,4%, pasando de \$25.729.533 en 2024 a \$2.218.275 en 2025. Esta variación deja a Viajes Na.Ser SAS con un respaldo patrimonial mínimo, cercano a \$2,2 millones. Asimismo, se observa que el total de activos presenta una disminución del 50,7%, mientras que el total de pasivos se reduce en un 8,6%, lo que indica que la caída en el patrimonio es considerablemente más pronunciada que la reducción de las obligaciones, afectando de manera importante la solidez financiera de la compañía.

Tabla 3. Estado de Situación Financiera

Cuenta	2025	2024	Variación absoluta	Variación %
Total, Activo	\$ 24,962,584	\$ 50,624,441	-\$ 25,661,857	-50.7%
Total, Pasivo	\$ 22,744,310	\$ 24,894,908	-\$ 2,150,598	-8.6%
Total, Patrimonio	\$ 2,218,275	\$ 25,729,533	-\$ 23,511,258	-91.4%

Fuente: Elaboración Propia con base en estados financieros

6.2.3 Desglose del Activo año 2025

La figura 3 presenta la composición del activo de Viajes NaSer SAS para el año 2025. Se evidencia una alta concentración en la cuenta de Deudores comerciales y otras cuentas por

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

cobrar, la cual representa el 94% del activo corriente, lo que refleja una baja participación del efectivo dentro de la estructura de activos. Adicionalmente, se observa que la compañía no registra activos no corrientes, por lo que la totalidad de su activo está concentrada en el corto plazo. Esta situación evidencia una ausencia de inversiones en activos de largo plazo, lo cual puede limitar la estabilidad y sostenibilidad operativa de la compañía en el tiempo.

Dentro del rubro de cuentas por cobrar, se identifican saldos a compañías vinculadas, los cuales representan el 59% del total de las cuentas por cobrar. Este tipo de operaciones puede generar riesgos sobre la liquidez, en la medida en que limita la disponibilidad inmediata de efectivo y puede depender de la gestión de pago entre partes relacionadas. En consecuencia, esta situación podría afectar el capital de trabajo de la empresa, reduciendo su capacidad para atender oportunamente sus obligaciones a corto plazo y generando presión sobre su flujo de caja.

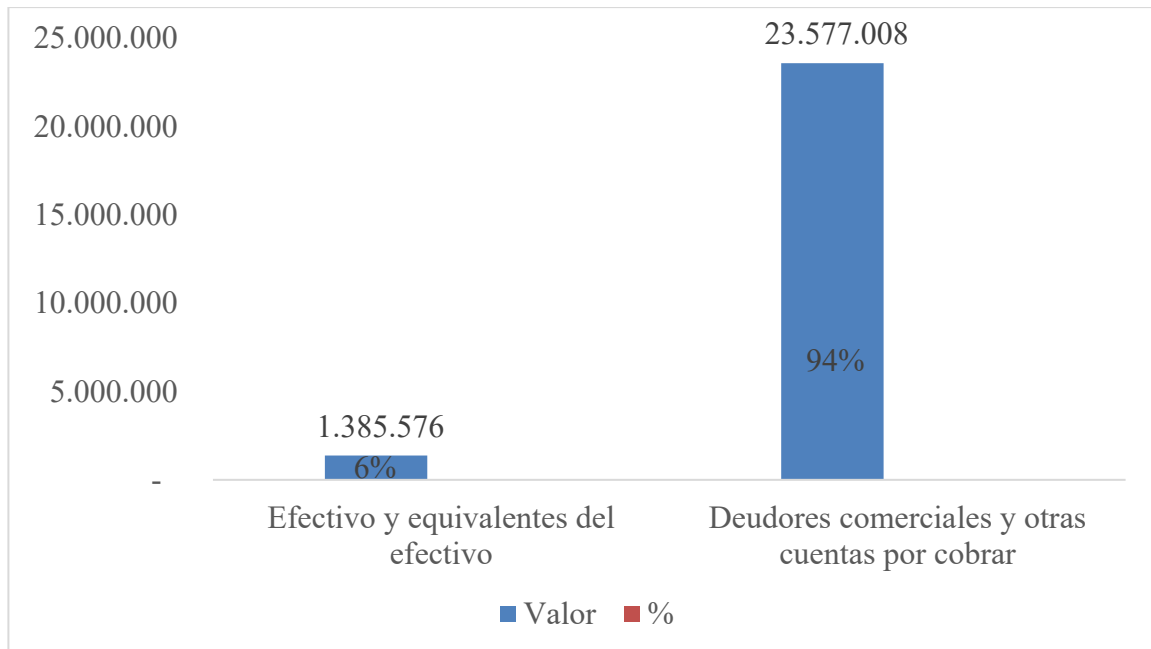


Figura 3. Desglose Activo 2025

Fuente: Elaboración Propia.

6.3. Indicadores Financieros de Viajes NaSer SAS

Se realiza el cálculo de los indicadores financieros correspondientes al año 2025, con el fin de analizar su comportamiento y evaluar el impacto de cada uno dentro de la estructura financiera de Viajes NaSer SAS, estos indicadores permiten medir aspectos clave como la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad de la compañía, facilitando la identificación de posibles riesgos y fortalezas financieras.

6.3.1. Indicadores de Liquidez

Los indicadores de liquidez miden la capacidad que tiene Viajes Na.Ser SAS para cumplir con sus obligaciones financieras de corto plazo, es decir, aquellas que deben pagarse en un periodo menor a un año, es por ello que en la tabla 4, encontraremos los indicadores que permiten determinar si la empresa cuenta con los recursos suficientes en sus activos corrientes (caja, bancos, cuentas por cobrar, inventarios) para cubrir sus deudas próximas sin comprometer su operatividad. En el análisis de los indicadores mencionados, se concluye que Viajes Na.Ser SAS presenta una estructura de liquidez limitada y de alto riesgo, la gestión financiera de Viajes Na.Ser SAS requiere un monitoreo constante de su solvencia inmediata, evidenciado en la vulnerabilidad operativa donde la Razón Corriente de 1.10 deja poco espacio para fluctuaciones en el mercado, cualquier retraso en los ingresos podría generar incumplimientos, por otro lado la dependencia de terceros, donde el indicado de tesorería del 6% demuestra que la caja no es

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

suficiente para la operación autónoma, obligando a la empresa a depender estrictamente de la eficiencia en el cobro de su cartera.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Tabla 4. Indicadores de Liquidez

Indicador	Formula	Resultado	Interpretación
Razón Corriente	Activo corriente / Pasivo Corriente	1.10	La razón corriente, con un valor de 1,10, indica que Viajes Na.Ser SAS, dispone de \$1,10 en activos corrientes por cada \$1 de pasivo corriente. Si bien este resultado es superior a la unidad, lo que en principio sugiere capacidad para cubrir obligaciones de corto plazo, el margen es reducido, evidenciando una posición de liquidez ajustada y limitada holgura financiera.
Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente – Pasivo Corriente	\$ 2,218,274	El capital de trabajo neto de Viajes Na.Ser SAS asciende a \$2.218.274, lo cual muestra un nivel positivo de recursos de corto plazo una vez cubiertas sus obligaciones corrientes. Sin embargo, el monto es relativamente bajo, lo cual podría restringir la capacidad operativa y la atención oportuna de compromisos financieros en el corto plazo.
Tesorería	Disponible/ Pasivo Corriente	6%	El indicador de tesorería, con un valor de 6%, refleja que únicamente el 6% de las obligaciones corrientes pueden ser cubiertas con los recursos disponibles de manera inmediata. Este resultado evidencia una baja liquidez inmediata y una alta

dependencia de la recuperación de cartera u otros activos corrientes para cumplir con sus obligaciones.

Fuente: Elaboración Propia con base en estados financieros

6.3.2. Indicadores de Eficiencia

Los indicadores de eficiencia permiten evaluar la destreza con la que la administración de Viajes Na.Ser SAS utiliza sus recursos para generar nuevos ingresos, en la tabla 5 evaluamos los indicadores para el periodo 2025, encontrando que enfrenta desafíos estructurales que amenazan su sostenibilidad, se evidencia una crisis de recaudo, donde el periodo de cobro de 191 días es excesivo para el sector turismo, se debe replantear el sistema de venta a crédito y prestamos Inter compañías que dejan sin liquidez a Viajes Na.Ser SAS; de igual forma en el 2025 se evidencia que hay un desequilibrio operativo pues la empresa está operando a pérdida técnica, donde cada venta realizada no alcanza a cubrir ni siquiera los gastos básicos de funcionamiento, generando un gran riesgo de no poder continuar con la operación.

En una empresa de servicios turísticos, donde no existe un inventario físico, la eficiencia se concentra en la velocidad de conversión de las cuentas por cobrar en efectivo y en la capacidad de generar ventas suficientes para cubrir la estructura de gastos.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Tabla 5. Indicadores de Eficiencia

Indicador	Formula	Resultado	Interpretación
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ingresos Operacionales}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	1.88	Este indicador muestra que Viajes NaSer SAS logra recuperar su cartera de clientes aproximadamente 1,88 veces durante el año. Un valor inferior a 2 implica una baja frecuencia de cobro, lo cual puede afectar negativamente la liquidez y aumentar el riesgo de incobrabilidad. La gestión ineficiente de la cobranza puede generar retrasos en la entrada de efectivo, limitando la capacidad para cumplir con obligaciones financieras y operativas.
Periodo Promedio de Cobro	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ingresos Operacionales}}$	191 días	El período promedio de cobro indica que Viajes NaSer SAS tarda alrededor de 191 días en recaudar sus cuentas por cobrar. Este lapso, equivalente a más de seis meses, es considerablemente alto para una empresa de servicios y puede comprometer su flujo de caja. Un ciclo de cobro prolongado incrementa la exposición a riesgos financieros y limita la disponibilidad inmediata de recursos para reinvertir o atender pasivos.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Rotación de Activos	Ingresos Operacionales / Total Activos	1,78	Este indicador refleja la eficiencia con la que Viajes NaSer SAS utiliza sus activos para generar ingresos. Una rotación de activos de 1,78 significa que cada peso invertido en activos produce \$1,78 en ingresos durante el año. Aunque este valor muestra una cierta productividad, debe evaluarse con precaución debido a que una proporción significativa del activo está compuesta por cuentas por cobrar, que como se evidenció, tienen un largo plazo de recuperación.
Eficiencia Operativa	Gastos Operacionales / Ingresos Operacionales	121%	Con un valor del 121%, los gastos operacionales de Viajes NaSer SAS, exceden los ingresos generados, lo que indica que la empresa incurre en costos mayores que sus ventas operativas. Este desequilibrio señala una gestión ineficiente de los recursos, afectando la rentabilidad y poniendo en riesgo la continuidad del negocio. Es crucial implementar medidas para optimizar gastos y mejorar la eficiencia operativa.

Fuente: Elaboración Propia con base en estados financieros

6.3.3. Indicadores de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento permiten establecer el grado de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, su objetivo es medir el riesgo que corre Viajes Na.Ser SAS al operar con recursos de terceros y evaluar si el patrimonio tiene la solidez suficiente para respaldar dichas obligaciones, este análisis es vital para comprender la autonomía financiera de la organización y su capacidad para absorber pérdidas o enfrentar fluctuaciones en sus ingresos sin caer en insolvencia, en la Tabla 6 encontramos en análisis para el periodo evaluado de 2025- 2024 y revela una situación financiera extrema, por un lado están descapitalizados, el salto en la relación Deuda/Patrimonio de 0.97 a 10.26 sugiere que la empresa ha absorbido pérdidas importantes o ha contraído pasivos masivos que el patrimonio actual no alcanza a respaldar, esto refleja a la pérdida del ejercicio del año 2025 y las que arrastra de años anteriores, podría decirse que en la actualidad depende casi exclusivamente de sus acreedores para seguir operando; por otro lado el riesgo de exigibilidad inmediata está latente, el hecho de que el 100% de la deuda sea corriente (corto plazo) significa que Viajes Na.Ser SAS no tiene margen de maniobra, no hay deuda estructurada a largo plazo que permita financiar inversiones; todo el flujo de caja debe destinarse a pagar compromisos inmediatos.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Tabla 6. Indicadores de Endeudamiento

Indicador	Formula	Resultado	Interpretación
Índice de Endeudamiento	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$	0.91	En 2025, el 91% de los activos de la Viajes NaSer SAS están financiados con deuda, lo que representa un nivel de apalancamiento muy alto y un riesgo financiero elevado. Comparado con 2024, cuando el endeudamiento era del 49%, se observa un aumento significativo en la dependencia de recursos externos.
Deuda-Patrimonio	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$	10.26	En 2025, la deuda de Viajes NaSer SAS es 10,26 veces mayor que el patrimonio, indicando una situación crítica de apalancamiento y un riesgo significativo para la estabilidad financiera. En 2024, la deuda y el patrimonio estaban casi equilibrados (0,97 veces), mostrando un nivel de endeudamiento más sostenible.
Pasivo Corriente sobre Pasivo Total	$\text{Pasivo Corriente} / \text{Pasivo Total}$	0.01	Toda la deuda de Viaje NaSer SAS corresponde a obligaciones de corto plazo, lo que aumenta la presión sobre la liquidez y limita la capacidad para planificar financieramente a mediano o largo plazo.

Esto representa un riesgo adicional en términos de solvencia inmediata.

Fuente: Elaboración Propia con base en estados financieros

6.3.4. Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad son herramientas financieras que permiten medir la eficiencia para convertir las ventas y la inversión en utilidades, estos indicadores evalúan el retorno generado sobre los ingresos operacionales, el uso de los activos y la inversión de los socios, dentro de la tabla 7, vemos reflejado un análisis de rentabilidad negativo, advirtiendo sobre una destrucción de valor, donde la operación consume más recursos de los que es capaz de producir, poniendo en riesgo la permanencia de la empresa en el mercado. En el cierre del análisis financiero para 2025 revela una crisis de rentabilidad profunda que requiere decisiones estructurales inmediatas, su operación principal de viajes no es rentable, la empresa no puede generar el flujo necesario para pagar sus deudas ni para recuperar su liquidez, la erosión del capital es una señal de alerta de descapitalización, por lo que el patrimonio ya no es suficiente para soportar el nivel de pérdidas, lo que significa que la empresa se está financiando exclusivamente con deuda, por lo que deberá ser prudente evaluar el modelo actual de negocio y ajustar márgenes de ingresos o generación de valor adicional.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Tabla 7. Indicadores de Rentabilidad

Indicador	Formula	Resultado	Interpretación
Margen de Utilidad Operativa	Utilidad Operativa/Ingresos Operacionales * 100	-21.5%	Viajes NaSer SAS presenta un margen operativo negativo en el año 2025, lo que indica que los gastos operativos superan los ingresos, reflejando ineficiencia operativa y pérdidas en las actividades principales.
ROA	Utilidad Neta /Total Activo	-38.2%	Viajes NaSer SAS genera una pérdida de 38,2% sobre los activos, lo que indica un uso ineficiente de los recursos disponibles para generar ganancias.
ROE	Utilidad Neta /Patrimonio	-430	La pérdida para el año 2025 de Viajes NaSer SAS es extremadamente alta respecto al patrimonio, lo que evidencia una destrucción significativa del capital propio. Esto refleja que Viajes NaSer SAS está altamente apalancada y su rentabilidad es negativa.

Fuente: Elaboración Propia con base en estados financieros

6.3.5. Indicadores de Diagnóstico Financiero (Estructura de Valor)

Más allá de las utilidades contables, el diagnóstico de estructura de valor permite evaluar si Viajes Na.Ser SAS está realmente generando riqueza para sus inversionistas o si, por el contrario, la operación está consumiendo el capital invertido, reforzando los indicadores visto con antelación, el panorama actual refleja una destrucción de riqueza persistente, donde la empresa no solo reporta pérdidas en su ejercicio, sino que es incapaz de cubrir el costo de oportunidad de los recursos que utiliza.

Dentro de la tabla 8, encontraremos el análisis de estos indicadores, lo primero será concluir que Viajes Na.Ser SAS se encuentra en una etapa de destrucción de valor, esto debido a que el EVA negativo de -\$25,9 millones confirma que la empresa no es rentable desde el punto de vista económico, el invertir en la agencia hoy es menos rentable que dejar el dinero en cualquier otra actividad, con un riesgo similar al 19,03% (WACC) podrán encontrar fácilmente inversiones que mejoren estas condiciones; también se identifica en el EBITDA negativo es la señal más alarmante de insolvencia técnica, sabiendo que las ventas no alcanzan para cubrir los costos y gastos, el efectivo de la operación diaria, sin contar intereses o depreciaciones; y por ultimo con un ROE de -10,60, el incentivo para la inversión externa es nulo, la brecha de valor es insostenible y pone en duda la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos futuros si no se realiza una intervención inmediata.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Tabla 8. Indicadores de Creación de Valor

Indicador	Resultado	Interpretación
EBITDA	-\$8.837.975	La operación principal de la agencia no genera efectivo; por el contrario, lo consume. El deterioro es del 131% respecto a 2024 (\$28,2M), lo que indica que el modelo operativo actual es inviable sin subsidios externos.
WACC (Costo de Capital)	19,03%	Representa el rendimiento mínimo que la empresa debería generar para compensar a sus acreedores y socios. Es la "vara" contra la cual se mide el éxito de la inversión.
EVA (Valor Económico Agregado)	-\$25.992.351	La empresa está destruyendo valor por un monto superior a sus ingresos anuales. Al no superar el WACC, el negocio está "quemando" el capital de los accionistas a un ritmo acelerado.

Fuente: Elaboración propia con base en estados financieros.

6.4 Identificación de Brechas en la Toma de Decisiones

La gestión gerencial en Viajes Na.Ser SAS presenta brechas estructurales que limitan su capacidad de respuesta ante un entorno de mercado volátil, siendo la principal de ellas la limitación en la calidad y oportunidad de la información financiera, la contabilidad se utiliza como un registro de cumplimiento legal y tributario, pero carece de una estructura que permita la división por unidades de negocio o canales de venta, lo que impide identificar con precisión cuáles servicios están subsidiando las pérdidas de otros, traducándose a riesgos financieros no

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

gestionados, específicamente en la ausencia de coberturas contra la volatilidad cambiaria y la falta de una política de crédito robusta, dejando la rentabilidad a merced de factores externos no controlados.

La toma de decisiones en la organización es de naturaleza reactiva y empírica, al no contar con una estructura de escenarios proyectados o histórica consciente, la gerencia opera bajo la intuición de corto plazo, lo que deja a la empresa sin un horizonte claro para anticipar crisis de flujo de caja, operativos o riesgos del mercado.

6.4.1 Análisis del Impacto Financiero en la Sostenibilidad

La persistencia de estas brechas genera un efecto directo sobre la continuidad operativa de la organización, ya que la falta de previsión sobre el flujo de caja puede derivar en una incapacidad técnica para honrar compromisos con proveedores estratégicos, como aerolíneas y cadenas hoteleras, cuya relación es el activo intangible más valioso de la agencia, este riesgo sobre el flujo de caja se manifiesta en ciclos de conversión de efectivo ineficientes, donde el capital de trabajo se queda atrapado en cuentas por cobrar de difícil recuperación, asfixiando la capacidad de la empresa para cubrir sus costos fijos en temporadas de baja demanda.

Viajes Na.Ser SAS consume sus excedentes y capital en cubrir ineficiencias operativas o intereses de deuda de emergencia, carecen del músculo financiero necesario para escalar su modelo de negocio, invertir en tecnologías de autogestión para el cliente o expandir su presencia en mercados internacionales, quedando relegada a una posición de estancamiento frente a competidores más ágiles.

6.5 Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS.

El diseño de una planeación financiera para Viajes Na.Ser SAS debe concebirse como un sistema articulado que trascienda el simple registro contable, transformándose en una herramienta de simulación y control para la alta gerencia, esta planeación debe fundamentarse en la estructuración de un presupuestos dinámicos, el establecimiento de indicadores de alerta temprana y la optimización del ciclo de conversión de efectivo optimo, para que la empresa pase de un modelo de reacción ante la crisis a uno de anticipación estratégica, permitiendo que cada decisión de inversión o gasto esté respaldada por su impacto proyectado en el flujo de caja y la rentabilidad operativa deseada.

Bajo este enfoque, la planeación financiera actúa como el soporte fundamental para la toma de decisiones, al proporcionar una hoja de ruta clara que busca revertir la actual destrucción de valor y restaurar la confianza de los grupos de interés, es por ello que la propuesta que se desarrolla a continuación responde a la necesidad de equilibrar la estructura de capital, mitigar el riesgo de insolvencia detectado en el diagnóstico y maximizar la eficiencia en el uso de los activos operativos, de esta forma, la sostenibilidad no solo se plantea como la supervivencia inmediata de Viajes Na.Ser SAS, sino como la capacidad de generar rentabilidad económica superior a su costo de capital a largo plazo.

6.5.1 Ruta Estratégica de Gestión Financiera y Administrativa corto plazo (1-3 Años)

La implementación de esta ruta estratégica se fundamenta en la necesidad de revertir un modelo operativo que actualmente consume el capital de los socios, por lo que se buscara en corto plazo sea correctiva y prospectiva, se buscara transformar la estructura de costos fijos en una variable dependiente del margen de rentabilidad real del negocio, al segmentar la intervención en tres etapas, se garantiza que la empresa no agote sus limitados recursos de liquidez en proyectos de largo plazo, si no que permite que desde la eficiencia operativa en el Año 1 financien las inversiones tecnológicas y de mercadeo de los Años 2 y 3, creando un ciclo de autofinanciamiento estratégico. La viabilidad de Viajes Na.Ser SAS depende de que la gerencia adopte una cultura de decisiones basadas en datos, la transición de una contabilidad tributaria a una contabilidad de gestión, permitirá romper el ciclo de insolvencia técnica.

Al alinear los incentivos del equipo comercial con la rentabilidad neta y no con el volumen de ventas, se asegura que el crecimiento no sea en falso, sino que cada nuevo paquete vendido aporte efectivamente a la recuperación del EBITDA al igual que la recuperación y posicionamiento de la marca, esta ruta es el mecanismo para restaurar el principio de empresa en marcha, moviendo a la organización desde una zona de destrucción de valor hacia un umbral de sostenibilidad competitiva.

Para la realización de esta ruta estratégica de gestión financiera y administrativa se decidió tomar un plazo corto, esto debido a que el impacto debe ser inmediato, buscando estabilizar y regularizar las operaciones nuevamente, y generar el crecimiento exponencial

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

deseado, para esto se toma la información suministrada por la gerencia de Viajes Na.Ser SAS para el contexto socio económico y cultural de la empresa y su información financiera actualizada.

En este sentido se desarrollan unas fases las cuales deberá seguir la empresa, con el fin de eliminar los malos hábitos y corregirlos a tiempo los errores que se vienen teniendo:

6.5.1.1 Primera Fase

Reactivación de Marca, estabilización financiera y operativo (Año 1): Esta fase tiene como objetivo incrementar las ventas, recuperar participación en el sector turismo y estabilizar la situación financiera mediante acciones inmediatas de mercadeo, posicionamiento y orden financiero.

Primera etapa: De Acuerdo con la tabla 9 se determina el costo de la estrategia principal que consiste en reactivar la presencia de la marca en el mercado, con el fin de mejorar la recordación entre clientes actuales y potenciales, aumentar la visibilidad de la empresa y atraer nuevos segmentos de mercado (Viajes corporativos, Académicos).

Tabla 9. Costo de la Estrategia de Reconocimiento de Marca

Concepto	Mensual	Anual
Honorarios Publicista	\$100.000	\$1.200.000

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Segunda etapa: Considerando que Viajes NaSer SAS registró pérdidas consecutivas en los años 2024 y 2025, así como un nivel patrimonial críticamente reducido a \$2.218.275 y un endeudamiento del 91%, se recomienda desde un enfoque técnico y financiero que los socios procedan a realizar una recapitalización que permita fortalecer la estructura económica Viajes NaSer SAS, tal como se evidencia en la Tabla 10. Esta recapitalización tiene como propósito fundamental evitar la configuración de una causal de liquidación por pérdidas acumuladas, restablecer la solidez patrimonial de la empresa, garantizar la disponibilidad de capital de trabajo suficiente para sostener la operación durante el primer año del proceso de reactivación, financiar inversiones estratégicas orientadas a la recuperación y posicionamiento de la marca, y reducir el riesgo financiero mediante la mejora de los niveles de liquidez y de la estabilidad operativa integral de Viajes NaSer SAS.

Tabla 10. Escenario de Recapitalización

Concepto	Valor Actual	Recapitalización de 37 Millones
Patrimonio Inicial	2,218,275	2,218,275
Monto Recapitalización	-	37,000,000
Patrimonio Final	2,218,275	39,218,275
Total Activo	24,962,584	61.962.584
Endeudamiento	91%	37%
Capacidad Meses Operación	0.49	8.73

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

En la tercera etapa se plantea la formulación e implementación de una política de utilidad corporativa basada en el modelo AIU (Administración, Imprevistos y Utilidad), con el fin de asegurar que Viajes NaSer SAS establezca márgenes de rentabilidad consistentes y sostenibles dentro de su estructura financiera. Esta política, sustentada en los valores definidos en la Tabla 11, permite determinar de manera técnica los componentes administrativos, los márgenes para imprevistos y el nivel mínimo de utilidad requerido para cada servicio, fortaleciendo así el control de los costos indirectos, mitigando riesgos operativos y garantizando un retorno adecuado en cada operación gestionada por la compañía.

Tabla 11. Recomendación Tarifa AIU

Tipo de Servicio	AIU Total (%)	Descripción Aplicativa
Tiquetes Aéreos Nacionales /Tiquetes Aéreos Internacionales	De acuerdo con el valor estimado por la Aeronáutica	El AIU se determinará conforme a los lineamientos y parámetros establecidos por la Aeronáutica Civil respecto a la estructura tarifaria, los costos administrativos y las condiciones de intermediación en la venta de tiquetes nacionales.
Paquetes Turísticos Nacionales	Entre el 12% y el 18%	Se recomienda este rango para cubrir gastos administrativos, costos logísticos internos y un margen de utilidad adecuado frente a proveedores locales y

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

		variaciones operativas del mercado nacional.
Paquetes Turísticos Internacionales	Entre el 20% y el 30%	Este rango considera mayores riesgos cambiarios, coordinación de proveedores internacionales, costos de operación en el exterior y un margen de utilidad robusto que garantice la sostenibilidad del servicio.
Viajes Académicos / Estudiantiles	15%	Por tratarse de programas grupales estructurados, este porcentaje cubre la logística, coordinación académica, acompañamiento y los costos asociados a la gestión integral de grupos estudiantiles.
Viajes Corporativos	17%	Se establece este porcentaje para asegurar la rentabilidad en servicios empresariales que requieren atención personalizada, disponibilidad operativa continua y cumplimiento contractual con entidades corporativas. Para este tipo de portafolio se recomienda que el promedio de recaudo no sea superior a

30 días, con el fin de evitar afectaciones en la liquidez y el flujo de caja de Viajes NaSer SAS; en caso de superar dicho plazo, deberá aplicarse una sobretasa financiera compensatoria que cubra el costo del capital retenido.

Fuente: Elaboración Propia

6.5.1.2 Segunda Fase

Fortalecimiento del equipo comercial y Pauta Publicitaria (Año 2 y 3): tiene como objetivo acelerar el crecimiento comercial, consolidar la reactivación lograda en el Año 1 y ampliar la capacidad de venta de Viajes NaSer SAS mediante la contratación de un equipo comercial y la implementación de un plan robusto de pauta publicitaria en plataformas digitales

Esta fase contempla el inicio de una estrategia de pauta publicitaria en plataformas digitales orientada a incrementar la visibilidad y el posicionamiento de Viajes NaSer SAS en el mercado turístico. En coherencia con este propósito, la Tabla 12 presenta los costos asociados a la implementación de la estrategia, los cuales incluyen tanto la inversión mensual en publicidad como los honorarios del profesional responsable de su ejecución, permitiendo estimar de manera precisa el impacto financiero anual de esta iniciativa. el gasto diario de la publicidad en redes se puede ajustar de acuerdo a la audiencia proyectada de cada día.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Tabla 12. Costos Publicidad en Redes Sociales

Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Publicidad en Redes (Valor día * 30)	\$300.000	\$3.600.000
Honorarios Publicista	\$400.000	\$4.800.000

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, esta fase se complementa con la contratación de un asesor comercial encargado de atender oportunamente los leads generados por las campañas digitales, con el fin de garantizar una gestión eficiente de prospectos y maximizar la conversión de oportunidades comerciales en ventas efectivas. La incorporación de este recurso humano resulta fundamental para fortalecer el proceso de cierre de ventas y asegurar un adecuado aprovechamiento de la demanda captada a través de la pauta publicitaria. Los costos asociados a esta contratación se presentan en la Tabla 13, donde se detallan los valores mensuales y anuales correspondientes a los años 2 y 3, incluyendo salario, prestaciones sociales y aportes parafiscales, lo que permite estimar con precisión el impacto financiero de este cargo dentro de la estructura operativa de Viajes NaSer SAS.

Tabla 13. Costos de personal adicional año 2 y 3

Concepto	Año 2 Mensual	Año 2 Anual	Año 3 Mensual	Año 3 Anual
Salario	1,890,977	22,691,729	2,061,165	24,733,984

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Auxilio de Transporte	271,514	3,258,163	295,950	3,551,397
Pensión	226,917	2,723,007	240,532	2,886,388
ARL	9,871	118,451	10,463	125,558
CCF	75,639	907,669	80,177	962,129
Prima	180,135	2,161,626	190,944	2,291,324
Cesantías	180,135	2,161,626	190,944	2,291,324
Int. Cesantías	1,801	21,616	1,909	22,913
Vacaciones	78,854	946,245	83,585	1,003,020
Total	2,915,844	34,990,132	3,155,670	37,868,037

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la proyección de gastos

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

6.6 Proyección de Resultados de las estrategias implementadas

De acuerdo con las estrategias sugeridas para la estabilización financiera de Viajes NaSer SAS, y tal como se presenta en la Tabla 14, se realiza la proyección del estado de resultados para los años 2026, 2027 y 2028. Dichas proyecciones permiten evidenciar que, bajo la implementación de las acciones propuestas, la empresa está en capacidad de alcanzar su punto de equilibrio y generar niveles progresivos de rentabilidad, fortaleciendo así su sostenibilidad operativa y financiera en el corto plazo.

Tabla 14. Proyección de Estado de Resultados años 2026, 2027 y 2028

Ítem	2026	2027	2028
Ventas	57,664,520	69,197,424	76,117,166
Ventas Redes Sociales	-	53,796,960	57,024,778
Gastos Operativos	53,505,936	105,924,292	108,055,909
Utilidad Operativo	4,158,584	17,070,092	25,086,035
Gastos No Operacionales	3,600,000	3,833,932	8,483,025
Utilidad Antes de Impuestos	558,584	13,236,160	16,603,010

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Impuestos	195,505	4,632,656	5,811,053
Utilidad Neta	363,080	8,603,504	10,791,956

Fuente: Elaboración Propiedad de acuerdo a proyecciones

En la Tabla 14 se evidencia una evolución financiera favorable para Viajes NaSer SAS durante el periodo 2026–2028, resultado directo de la implementación de las estrategias propuestas. Se observa un crecimiento sostenido en las ventas y una mejora progresiva en la utilidad operativa, lo que refleja una mayor eficiencia en la gestión comercial y en el control de los gastos. Aunque los gastos operativos y no operacionales aumentan conforme la empresa amplía sus actividades, las utilidades antes de impuestos y las utilidades netas presentan una tendencia ascendente significativa, lo que confirma que la organización no solo alcanza su punto de equilibrio en el corto plazo, sino que también genera rentabilidad creciente hacia el mediano plazo. Finalmente, estas proyecciones respaldan la viabilidad financiera del plan estratégico y consolidan la sostenibilidad operativa de Viajes NaSer SAS.

6.7 Consolidación de Resultados por Etapa

Propuesta financiera elaborada para Viajes Na.Ser. SAS

6.7.1. Etapa 1. Reactivación de marca y estabilización financiera (Año 1)

Los resultados esperados de la primera etapa evidencian un impacto inmediato en la estabilidad financiera y operativa de la compañía. La implementación de acciones de mercadeo orientadas a la reactivación de la marca permite incrementar los ingresos y recuperar participación en el mercado, sin comprometer de manera significativa los recursos de liquidez, dado el bajo costo relativo de la estrategia.

Adicionalmente, la recapitalización propuesta por \$37 millones genera un fortalecimiento sustancial de la estructura patrimonial, elevando el patrimonio de \$2,2 millones a \$39,2 millones y reduciendo el nivel de endeudamiento del 91 % al 37 %, lo cual disminuye significativamente el riesgo de insolvencia y de causal de liquidación. Este ajuste permite ampliar la capacidad operativa de la empresa, pasando de 0,49 a 8,73 meses de operación, garantizando la continuidad del negocio en el corto plazo.

Finalmente, la adopción de una política de utilidad corporativa basada en el modelo AIU permite establecer márgenes mínimos de rentabilidad por tipo de servicio, fortaleciendo el control de costos indirectos, mitigando riesgos operativos y asegurando que cada operación contribuya de manera efectiva a la generación de valor.

6.7.2. Etapa 2. Fortalecimiento comercial y posicionamiento digital (Años 2 y 3)

En la segunda etapa, los resultados se orientan a acelerar el crecimiento comercial y consolidar la recuperación financiera lograda en el primer año. La implementación de una estrategia estructurada de pauta publicitaria en redes sociales, junto con la contratación de un equipo comercial dedicado, permite incrementar la captación de clientes y mejorar la conversión de ventas, fortaleciendo los ingresos operacionales.

Si bien esta etapa implica un aumento en los gastos operativos asociados a publicidad y personal, dicho crecimiento se encuentra respaldado por una mejora progresiva en la eficiencia operativa, dado que los ingresos generados superan el incremento de los costos, contribuyendo positivamente al margen operativo y a la sostenibilidad financiera de la empresa.

Este fortalecimiento comercial permite a Viajes Na.Ser S.A.S. transitar de una operación reactiva a una gestión comercial planificada y orientada a resultados, alineando el crecimiento con criterios de rentabilidad y generación de valor.

6.7.3. Etapa 3. Resultados financieros proyectados y sostenibilidad (2026–2028)

La consolidación de las estrategias implementadas se refleja en las proyecciones financieras para los años 2026–2028, las cuales evidencian una evolución financiera favorable y sostenible. Se proyecta un crecimiento sostenido de las ventas, acompañado de una mejora progresiva en la utilidad operativa y en la utilidad neta, lo que confirma que la empresa logra alcanzar su punto de equilibrio en el corto plazo y generar rentabilidad en el mediano plazo.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Los resultados proyectados muestran que, aunque los gastos operativos aumentan conforme se expande la actividad comercial, la empresa mantiene un control adecuado de los mismos, permitiendo que las utilidades antes de impuestos y las utilidades netas presenten una tendencia creciente. Este comportamiento valida la viabilidad financiera del plan estratégico y demuestra que la planeación financiera propuesta contribuye de manera efectiva a la sostenibilidad operativa y económica de Viajes Na.Ser S.A.S.

7. Conclusiones

La presente investigación permitió validar los planteamientos teóricos de varios autores que consideran que la planeación financiera es un eje estratégico y no solamente un curso operativo dentro de las empresas, los resultados obtenidos confirman lo expuesto por Chávez et al. (2022), Delgado-Vélez (2021) y Vivanco Florido (2023), quienes afirman que la ausencia de una planeación financiera estructurada incrementa la vulnerabilidad de las micro y pequeñas empresas frente a crisis de liquidez, sobreendeudamiento y destrucción de valor. En el caso de Viajes Na.Ser SAS., se evidenció que la empresa operaba bajo un modelo financiero reactivo, amparado en decisiones intuitivas y de corto plazo, lo que conlleva a una pérdida significativa del patrimonio, una disminución del flujo de caja y una alta dependencia de pasivos corrientes (López-Rodríguez et al., 2023).

Por otra parte, los hallazgos identificados concuerdan con lo expuesto por los autores Cánovas Riverón et al., (2024) y Yoza-Rodríguez, (2024) quienes indican que existe una relación directa entre planeación financiera y toma de decisiones estratégicas. El diagnóstico financiero muestra que, pese a la existencia de ingresos operacionales Viajes Na.Ser SAS presentaba una ineficiencia estructural reflejada en gastos operativos superiores a las ventas, márgenes negativos y un EVA que confirma la destrucción de valor económico (Rodríguez et al., 2020).

Se concluye que el objetivo general fue alcanzado de manera satisfactoria, dado que se elaboró una propuesta de planeación financiera orientada a apoyar la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de Viajes Na.Ser SAS, esta propuesta se fundamenta en un diagnóstico financiero detallado, en la aplicación de indicadores de liquidez, eficiencia,

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

endeudamiento, rentabilidad, creación de valor y en la proyección de escenarios futuros, lo que permite estructurar de manera clara para la recuperación y consolidación de Viajes Na.Ser SAS.

Mediante elaboración del marco teórico y el análisis de la normativa vigente aplicable a las empresas del sector turismo, se logró dar un sustento conceptual sólido para la interpretación de los resultados obtenidos de la situación financiera de Viajes Na.Ser SAS dando cumplimiento al primer objetivo específico, relacionado con el acercamiento teórico y conceptual de la planeación financiera como soporte de la toma de decisiones estratégicas.

A través del análisis de los estados financieros de los periodos 2024 - 2025 y la metodología empleada permitió identificar de manera objetiva las principales debilidades financieras de Viajes Na.Ser SAS, tales como la debilidad de la liquidez inmediata, el elevado nivel de endeudamiento, la baja eficiencia operativa y la rentabilidad negativa. Estos resultados evidenciaron los riesgos que enfrenta la compañía en términos de continuidad operativa y validaron la necesidad de una intervención financiera estructural, dando alcance al segundo objetivo específico planteado, orientado al diagnóstico de la situación financiera de Viajes Na.Ser SAS.

El tercer objetivo específico, enfocado en la definición de estrategias de gestión financiera y administrativa, se alcanzó a través de la formulación de una propuesta de planeación financiera basada en presupuestos dinámicos, indicadores de alerta temprana, políticas de rentabilidad bajo el modelo AIU y una ruta estratégica de corto plazo orientada a la estabilización financiera. Las proyecciones realizadas para el periodo 2026-2028 demostraron que, bajo la implementación de las estrategias propuestas, Viajes Na.Ser SAS, puede alcanzar su punto de equilibrio y generar una recuperación progresiva de la rentabilidad, lo que evidencia la viabilidad técnica de la propuesta.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

A partir de los hallazgos obtenidos y lo expuesto por cada uno de los autores revisados, se concluye que, en futuras investigaciones analicen la aplicación de modelos de planeación financiera similares en otras empresas del sector turístico, a fin de desarrollar estudios comparativos que permitan ampliar y profundizar el alcance de los resultados obtenidos en este trabajo de investigación sobre Viajes Na.Ser SAS. De igual manera, se identifica como una línea relevante para investigaciones posteriores, el estudio del impacto de la planeación financiera en los procesos de expansión, innovación y transformación de las micro, pequeñas y medianas empresas, considerando que, en muchos casos, estas empresas carecen de estructuras financieras consolidadas, lo que incide directamente en su sostenibilidad y toma de decisiones estratégicas.

8. Recomendaciones

Es importante reconocer que la investigación se desarrolló bajo un enfoque descriptivo y a través de un estudio de caso único, lo cual limita la posibilidad de generalizar los resultados a otras empresas del sector turístico, Asimismo, el análisis financiero se fundamentó en información histórica suministrada directamente por Viajes Na.Ser SAS, por lo que, si bien dicha información fue utilizada de buena fe para los fines de la investigación, podrían existir diferencias en su nivel de exactitud o consistencia, especialmente en lo referente a unidades de negocio o líneas de servicio propias del sector turístico, sin embargo, estas limitaciones no afectan la validez interna del estudio, ya que la metodología empleada resulta pertinente y coherente con los objetivos planteados y con el alcance definido. El enfoque metodológico permitió realizar un diagnóstico financiero profundo y contextualizado, adecuado para la formulación de una propuesta de planeación financiera ajustada a la situación actual de Viajes Na.Ser SAS.

Desde el ámbito académico, se considera fundamental invitar a la universidad, al programa académico y a la comunidad investigativa a continuar profundizando en el estudio de la planeación financiera como herramienta importante para la toma de decisiones estratégicas y la sostenibilidad empresarial en las micro, pequeñas y medianas empresas, considerando que, en muchos casos, estas empresas carecen de estructuras financieras consolidadas. Asimismo, se recomienda fomentar el desarrollo de nuevas investigaciones que exploren la relación entre planeación financiera, toma de decisiones estratégicas y sostenibilidad en distintos contextos organizacionales y sectores económicos de Colombia.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

En cuanto a la aplicación práctica de los resultados del estudio en Viajes Na.Ser SAS, se recomienda a la empresa avanzar en la implementación progresiva de la propuesta de planeación financiera formulada, alcanzando el fortalecimiento de su estructura financiera, la adopción de indicadores de alerta temprana, el seguimiento periódico al capital de trabajo, al flujo de caja así como la elaboración de presupuesto anual de ingresos y gastos que facilite el control y la planificación de los recursos. Estas acciones permitirán mitigar los riesgos asociados a problemas de liquidez y endeudamiento excesivo, fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Asimismo, se recomienda la definición e implementación de políticas de crédito y cartera, el establecimiento de criterios de rentabilidad mínima por servicios y la evaluación constante de los gastos operacionales.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Referencias bibliográficas

- Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). Informe de creación de empresas en Colombia.
<https://www.ccb.org.co>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). Guía de planificación estratégica para empresas colombianas. CCB Ediciones.
- Campbell, S. (2015). Conducting case study research. *Clinical Laboratory Science*, 28(3), 201-205.
- Cánovas Riverón, G., Loredó Carballo, N. A., & Palacios Hidalgo, Á. L. (2024). Relación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales y la perspectiva competitividad sostenible. *Retos de la Dirección*, 18(1).
- Chavez, M. D. J. C., Nava, R. M. M., Vázquez, L. G. G., & Guzmán, J. P. S. (2022). Importancia de la Planeación Financiera, Evaluación e Interpretación de viabilidad en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. *Investigación y Ciencia Aplicada a la Ingeniería*, 5(33), 96-101.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.
- DANE. (2023). Encuesta de Micronegocios. <https://www.dane.gov.co>
- DANE (2024). Estadísticas de Demografía Empresarial. www.dane.gov.co
- Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. 16 de junio de 1971. Diario Oficial 33.339.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Decreto 1836 de 2021 Regula la inscripción y renovación del Registro Nacional de Turismo (RNT)

Delgado-Vélez, L. D. (2021). Desarrollo de un modelo de planeación financiera para una compañía de alimentos utilizando simulación Monte Carlo. *Entramado*, 17(2), 24-40.

Dolores-Ruiz, E., Salazar-Gómez, J. F., Valdivia-Rivera, M. de J., & Hernández-Cárdenas, M. (2024). La planeación financiera como herramienta universal relacionada con el desempeño financiero. *Revista GEON*, 11(1)

Dolores Ruiz, M., Pérez, J., & Torres, L. (2024). Planeación financiera en entornos cambiantes. *Revista de Gestión Empresarial*, 18(2), 45-60.

Gerónimo, V. H., Prats, G. M., Moreno, E. G., & Hernández, F. S. (2023). La importancia de la educación financiera para los jóvenes emprendedores. *Publicaciones e Investigación*, 17(2).

Gil, F. E. P., Céspedes, A. C., & Gamboa, J. Z. (2021). Administración del riesgo y planeación financiera como estrategias de las Pymes del sector tecnológico en Costa Rica ante la pandemia del Covid-19. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(1), 16-25.

Hernández-Betancur, J. E., Montoya-Restrepo, L. A., & Montoya-Restrepo, I. A. (2022). Momento de la decisión estratégica: caso de estudio en el sector textil. *Revista CEA*, 8(16).

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill / Interamericana de Editores S. A.

Idrovo-Alvarez, D. J., & Moreno-Narváez, V. P. (2024). Impacto de la contabilidad en la toma de decisiones estratégicas en empresas de seguridad. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(S2), 134-145.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133. DOI: 10.1177/1558.
- Levin, R. I., Rubin, D. S., & Balderas, M. I. (2014). *Estadística para administración y economía* (7a ed.). Pearson Educación.
- Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo
- Ley 1480 de 2011. Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. 12 de octubre de 2011. Diario Oficial 48.208.
- Ley 2068 de 2020– Nueva Ley de Turismo
- Lira, L. A. N., Bernedo, J. O. A., Lingan, A. M. A., & de León, E. R. G. P. (2023). Toma de decisiones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(9), 628-641.
- López-Rodríguez, C. E., Góngora-Mogollón, D. F., & Rodríguez-López, J. G. (2023). Estilo de liderazgo estratégico como determinante para la perdurabilidad empresarial del sector servicios. *Semestre Económico*, 26(61).
- López-Soto, D. (2023). Estrategias corporativas y sostenibilidad: análisis financiero para la toma de decisiones. *Revista Colombiana de Gestión Empresarial*, 8(1), 67-80.
- Morales, H. Á., Pinto, G. B. P., De la Cruz Rios, H. A., & Auqui, J. A. O. (2022). Toma de decisiones estratégicas en la gestión pública para el desarrollo social. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(7), 648-662.
- Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The qualitative report*, 27(1), 64-77.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

- Narea Chumbi, P. F., & Guamán Tenezaca, G. A. (2021). Aplicación de indicadores financieros e inductores de valor como herramienta de optimización en las decisiones estratégicas empresariales. *Revista Economía y Política*, (34), 94-111.
- Ordoñez, J. O., Aguilar, D. N., & González, C. O. S. (2021). La planificación financiera como herramienta sustancial para medir la rentabilidad empresarial. Caso Dekautopartes SA ciudad de Machala. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 169-180.
- Pardo, J. C. (2018). Consideraciones estadísticas sobre el muestreo en investigaciones educativas. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 8(1), 1–15.
- Pérez, F., & Ramírez, A. (2023). Decisiones estratégicas en organizaciones latinoamericanas: una visión integral. *Revista Latinoamericana de Gestión*, 8(1), 25-40.
- Puyol-Cortez, J. L. (2024). Factores determinantes en la toma de decisiones estratégicas en el sector retail. *Revista Científica Zambos*, 3(1), 36-55.
- Quiroga, A. M. B. (2021). Impactos y consecuencias financieras del Covid-19 en las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Tarija. *Investigación y Desarrollo*, 4(6), 13-34.
- Ramos-Galarza, C. A. (2020). Los Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1–6.
DOI: 10.33210/ca.v9i3.336
- Restrepo, D., & Calvo, M. (2022). Planeación financiera como herramienta de crecimiento. *Estudios Financieros*, 15(3), 78-92.
- Restrepo, M., & Calvo, D. (2022). Planeación financiera y sostenibilidad empresarial en mercados emergentes. *Revista de Economía y Negocios*, 10(3), 112-129.
- Rivera-Flórez, J., & Salazar-Gómez, J. (2022). Planeación financiera y sostenibilidad empresarial en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 30(2), 45-60.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

- Rodríguez, C. E. L., Suarez, L. M. P., Quiroga, F. J. A., & Areiza, Y. C. (2020). Indicadores de rentabilidad, endeudamiento y ebitda en el entorno de la inversión en las plataformas tecnológicas. Un estudio en administradoras de fondos de pensiones. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(1), 61-75.
- Sánchez, L. M. J., & Rayas, F. S. (2023). Planeación financiera efectiva en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Querétaro, México. *Transdigital*, 4(8), 1-17.
- Serna, L. V. U. (2021). La planeación estratégica y la gestión financiera como eje de crecimiento y sostenibilidad para las PYME. *Revista Reflexiones y Saberes*, (15), 3-16.
- Superintendencia Financiera de Colombia & Banca de las Oportunidades. (2021). *Reporte de Inclusión Financiera 2020*.
- Vasco, J. R. V., Bombón, J. S. V., & Zavala, J. D. J. (2024). La planificación financiera en las Pymes de la ciudad de Ambato. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(1), 134-148.
- Vivanco Florido, J. S. (2023). La planeación financiera como base de permanencia de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. *Trascender, contabilidad y gestión*, 8(23), 105-115.
- Vivar-Astudillo, A. Y., & Torres-Palacios, M. M. (2024). Influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. *Revista Metropolitana De Ciencias Aplicadas*, 7(Suplemento 1), 177-195.
- Yoza-Rodríguez, N. R. (2024). Control interno y su impacto en la toma de decisiones de la empresa Audicountables GFC. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun-ISSN: 2697-3456*, 8(15), 454-476.

Propuesta de planeación financiera como apoyo en la toma de decisiones estratégicas para la sostenibilidad de la compañía Viajes Na.Ser SAS

Zumba, M., Mero, L., & Rivas, P. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de decisiones empresariales. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(2), 112-125.

Zumba, F., Martínez, C., & Ríos, D. (2023). Análisis cuantitativo para la toma de decisiones estratégicas. *Revista Latinoamericana de Finanzas*, 19(2), 59-74.