



Eco Rutas Panamá: Transformando el Turismo Sostenible

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)**

**Alumno: Miguel Antonio Henríquez Suárez
Profesor Guía: Pedro Rodrigo Fuentes**

Panamá, Julio 2024

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	6
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	7
4. PLAN DE MARKETING.....	8
5. PLAN DE OPERACIONES	9
5.1 ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE OPERACIONES:	9
5.2 FLUJO DE OPERACIONES	10
5.3 PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	11
6. ORGANIZACIÓN	12
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	12
6.2 DOTACIÓN	12
6.3 GESTIÓN DE TALENTO	13
6.4 EQUIPO GESTOR.....	13
6.5 PRESUPUESTO DE DOTACIÓN.....	13
7. PLAN FINANCIERO	14
8. RIESGOS CRÍTICOS	22
9. PROPUESTA INVERSIONISTAS	23
10. CONCLUSIONES.....	25
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	26
ANEXOS.....	29
ANEXO 9 FLUJO DE OPERACIONES.....	29
ANEXO 10 FASE DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO	31
ANEXO 11 GESTIÓN DEL TALENTO	31
ANEXO 12 PLAN DE CONTINGENCIA DE RIESGOS CRÍTICOS.	32

Índice de tablas

Tabla 1: Requerimiento de personal para atención a cartera de proveedores - elaboración propia.	12
Tabla 2: Requerimiento de personal operativo (usuarios) - elaboración propia.	13
Tabla 3: Tabla de supuestos - elaboración propia.	14
Tabla 4: Plan de inversión - elaboración propia.	14
Tabla 5: Estimación de requerimiento de capital de trabajo - elaboración propia.	15
Tabla 6: Comisiones por segmento - elaboración propia.	16
Tabla 7: Ingresos por reservas - elaboración propia.	16
Tabla 8: Estado de resultado - elaboración propia.	17
Tabla 9: elaboración propia, con datos de Damodaran , Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá y Superintendencia de Bancos de Panamá.	18
Tabla 10: Flujo de caja puro - elaboración propia.	19
Tabla 11: Ingresos año 1 Eco Rutas Panamá - elaboración propia.	20
Tabla 12: Punto de equilibrio - elaboración propia.	20
Tabla 13: Balance general - elaboración propia.	21
Tabla 14: Riesgos críticos - elaboración propia.	22
Tabla 15: Distribución de la inversión - elaboración propia.	23
Tabla 16: Distribución de la inversión - elaboración propia.	23

Resumen Ejecutivo

Eco Rutas Panamá representa una oportunidad de negocio prometedora en el creciente mercado del turismo sostenible. La plataforma digital conecta a viajeros conscientes con una amplia variedad de opciones turísticas en Panamá que priorizan la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente. Al llenar un vacío en el mercado, Eco Rutas Panamá ofrece una solución tanto para los turistas que buscan experiencias auténticas y responsables, como para los proveedores de servicios turísticos sostenibles que desean ampliar su alcance.

La plataforma ofrece múltiples beneficios: facilita la búsqueda y reserva de experiencias turísticas sostenibles, aumenta la visibilidad de los proveedores y contribuye al desarrollo de las comunidades locales. Además, existe un gran potencial para expandir el negocio a otros países de la región con un alto interés en el turismo sostenible, como Colombia y Costa Rica.

El proyecto requiere una inversión total de USD 838,676 para su desarrollo y expansión. Aunque se espera que los primeros dos años no tengan un balance positivo, se proyecta un crecimiento significativo a partir del tercer año, alcanzando hasta USD 4.3 millones en ingresos anuales.

Para asegurar el éxito de la plataforma, será fundamental continuar invirtiendo en su desarrollo tecnológico, implementar una estrategia de marketing sólida y establecer alianzas estratégicas con actores clave del sector turístico. Con un enfoque claro en la sostenibilidad y un modelo de negocio sólido, Eco Rutas Panamá tiene el potencial de convertirse en un referente en el mercado del turismo responsable.

1. Oportunidad de negocio

El turismo sostenible ha cobrado una relevancia sin precedentes a nivel mundial, posicionándose como una alternativa viable y responsable ante los desafíos que enfrenta la industria turística tradicional. La demanda de experiencias turísticas sostenibles ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años. Un estudio de Booking.com revela que el 82% de los viajeros consideran el impacto ambiental como un factor determinante al elegir un destino.

Panamá no es ajena a esta tendencia global. El país ha registrado un aumento constante en el número de turistas interesados en el ecoturismo y el turismo rural. Según datos del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI), en 2021 se observó un incremento del 12% en comparación con el año anterior.

La falta de plataformas digitales robustas y especializadas en el turismo sostenible en Panamá limita para los hoteles y operadores turísticos sostenibles, contar con una mayor visibilidad y alcance. Adicionalmente se ha identificado una oportunidad de negocio significativa para expandir el proyecto Eco Rutas a Colombia y Costa Rica en los próximos años. Ambos países cuentan con un alto potencial para el desarrollo del turismo sostenible, debido a su rica biodiversidad, paisajes impresionantes y creciente demanda por experiencias turísticas responsables.

La expansión internacional del proyecto Eco Rutas representa una oportunidad única para posicionar la plataforma como referente del turismo sostenible en América Latina.

2. Análisis de la industria, competidores y clientes

En los últimos años, se ha registrado un aumento significativo en el número de proyectos ecoturísticos, como senderos, alojamientos sostenibles y experiencias comunitarias. Esta tendencia ha generado una importante inversión en el sector y ha creado nuevas oportunidades de negocio.

El futuro del ecoturismo es prometedor, la demanda global de experiencias turísticas sostenibles, junto con las políticas gubernamentales que fomentan el desarrollo de este sector, auguran un crecimiento continuo; ofreciendo a los viajeros la oportunidad de disfrutar de la naturaleza, apoyar a las comunidades locales y contribuir a la conservación del medio ambiente.

El mercado del turismo sostenible en Panamá presenta una competencia diversa. Por un lado, gigantes como Booking.com y Expedia ofrecen opciones ecoamigables, pero su enfoque no es exclusivamente sostenible. Por otro lado, empresas locales como EcoCircuitos Panamá se especializan en ecoturismo pero tienen un alcance limitado. Finalmente, las agencias de turismo tradicionales cuentan con experiencia en turismo sostenible pero su alcance también es reducido.

Se ha podido identificar que según datos oficiales, alrededor del 30% de las empresas turísticas en Panamá están dedicadas al segmento ecosostenible, lo que representa una cantidad significativa de potenciales clientes. Además, se está explorando la posibilidad de expandir el mercado a países vecinos como Colombia y Costa Rica, donde también existe una oferta de servicios turísticos ecosostenibles.

Para mas detalle ver tabla 1 y 2, consulte parte I del plan de negocios.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Eco Rutas Panamá es una innovadora plataforma digital que conecta a viajeros conscientes con una amplia red de alojamientos y actividades turísticas sostenibles en Panamá, Colombia y Costa Rica. Su misión es simplificar la planificación de viajes que respeten el medio ambiente y las comunidades locales.

Ofrecerá poder reservar una cabaña ecológica en medio de la selva, participar en un tour de avistamiento de aves guiado por expertos locales, o disfrutar de una deliciosa comida preparada con ingredientes orgánicos cultivados en la región.

Pero los beneficios de esta plataforma van más allá de los viajeros. También se ofrece a los proveedores de turismo sostenible una serie de herramientas y recursos para que puedan mejorar sus negocios, llegar a un público más amplio y fortalecer su marca. Desde sistemas de gestión hasta estrategias de marketing, proporcionando todo lo que necesitan para tener éxito.

La perspectiva global del negocio permite a Eco Rutas Panamá conectar a viajeros de todo el mundo con una amplia red de alojamientos y actividades sostenibles en Panamá, Costa Rica y Colombia. Al combinar tecnología y sostenibilidad, Eco Rutas Panamá busca posicionarse como líder en el mercado del turismo responsable, contribuyendo al desarrollo de las comunidades locales y a la preservación del medio ambiente.

Para mayor detalle ver tabla 3 (Canvas), consulte parte I del plan de negocios.

4. Plan de marketing

Eco Rutas Panamá tiene como objetivo convertirse en el referente del ecoturismo en la región. Para lograrlo, se ha asignado un presupuesto inicial de USD 77,500 para impulsar sus estrategias de marketing donde la empresa se centrará en atraer tanto a proveedores de servicios sostenibles como a viajeros conscientes. La estrategia de marketing se basa en una segmentación detallada de los clientes, lo que permitirá adaptar las comunicaciones y ofrecer una experiencia más personalizada a través de diversas actividades como campañas en redes sociales, publicidad en línea y relaciones públicas, con el objetivo de generar un mayor impacto en el mercado.

La plataforma genera ingresos al cobrar una comisión a los proveedores de servicios por cada reserva realizada a través de ella. Esta comisión suele oscilar entre el 5% y el 20% del valor total de la reserva, lo cual es estándar en la industria.

Además, la empresa busca posicionarse como la aplicación líder en turismo sostenible, con un crecimiento constante en el número de clientes y usuarios. Que se puede ver reflejado con la siguiente estrategia:

Atraer clientes: La empresa se enfocará en captar y fidelizar a empresas que ofrecen servicios ecoturísticos, permitiéndoles llegar a un público más amplio.

Captar usuarios: Se destinarán recursos significativos para atraer a viajeros nacionales e internacionales interesados en experiencias sostenibles.

Para mas detalle ver tablas 23 y 24, consulte parte I del plan de negocios.

5. Plan de operaciones

Eco Rutas Panamá tiene un plan de operaciones sólido que le permitirá alcanzar sus objetivos de negocio. La plataforma cuenta con una cadena de valor bien definida, procesos clave identificados y los recursos necesarios para iniciar y hacer crecer su negocio.

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de operaciones:

Eco Rutas Panamá tiene como objetivo convertirse en la plataforma líder de ecoturismo en Panamá, Colombia y Costa Rica, brindando una opción diferenciada tanto a sus proveedores como a usuarios, enfocado en el ecoturismo sostenible y sus bondades en un mercado en pleno crecimiento.

Decisiones operativas clave:

Hacer: Eco Rutas Panamá desarrollará y mantendrá su propia plataforma web y aplicación móvil. La plataforma será el núcleo de las operaciones de la empresa y permitirá a los clientes buscar, reservar y pagar experiencias de ecoturismo.

Eco Rutas Panamá comprará hardwares para el desarrollo y mantenimiento adicional a servicios, como procesamiento de pagos y marketing, a proveedores externos. Esto permitirá a la plataforma enfocarse en sus actividades principales y reducir costos.

Tercerizar: Eco Rutas Panamá tercerizará con sus proveedores la entrega de algunas experiencias de ecoturismo. Esto permitirá a la plataforma ofrecer una gama más amplia de experiencias y aprovechar la experiencia de los proveedores locales.

Capacidad operacional instalada:

Eco Rutas Panamá comenzará con una capacidad operativa pequeña y escalará gradualmente a medida que crezca su base de clientes. La plataforma utilizará una infraestructura basada en la nube, lo que le permitirá aumentar o disminuir su capacidad rápidamente según sea necesario.

Fuentes de abastecimiento:

La plataforma seleccionará proveedores que compartan sus valores de sostenibilidad y compromiso con la comunidad, buscando realizar alianzas estratégicas que ayuden a desarrollar el eco turismo en Panamá, Colombia y Costa Rica.

Procesos críticos

Marketing y ventas: La plataforma deberá generar leads y convertirlos en clientes.

Desarrollo de productos: Eco Rutas Panamá creará y ofrecerá una amplia gama de experiencias de ecoturismo de alta calidad.

Atención al cliente: La plataforma deberá brindar una excelente atención al cliente para garantizar que los clientes tengan una experiencia positiva.

5.2 Flujo de operaciones

Este flujo asegura que cada paso sea manejado de manera efectiva y que haya una comunicación clara entre todas las partes involucradas. Ver flujo de operaciones en [anexo 9](#).

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Para lograr convertirse en la plataforma número 1 de eco turismo, Eco rutas debe haber desarrollado un plan integral que abarque cinco fases: desarrollo de la plataforma, establecimiento de alianzas, lanzamiento y marketing, operaciones y atención al cliente, monitoreo y evaluación. Ver fases de implementación en [anexo 10](#).

En la primera fase, se completará el desarrollo y lanzamiento de la plataforma web y la aplicación móvil, incluyendo funcionalidades para búsqueda, reserva y pago de experiencias de ecoturismo. También se integrarán sistemas de procesamiento de pagos y marketing, y se realizarán pruebas exhaustivas para garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma.

El plan de desarrollo e implementación de Eco Rutas Panamá ofrece un marco integral para alcanzar sus objetivos de negocio. El éxito de la implementación dependerá de la ejecución efectiva, la gestión adecuada de los recursos y la adaptación constante a las condiciones cambiantes del mercado.

6. Organización

6.1 Estructura organizacional

Eco Rutas Panamá adoptará una estructura organizacional matricial, combinando elementos de estructuras funcionales y divisionales para adaptarse a las necesidades de la empresa y al entorno dinámico del ecoturismo.

6.2 Dotación

La dotación de personal se basará en las necesidades específicas de cada departamento y en el crecimiento proyectado de la empresa. Se priorizará la contratación de talento local con experiencia en ecoturismo, tecnología y atención al cliente. A continuación requerimiento de personal de venta (atención a cartera de proveedores) Panamá, Colombia y Costa Rica:

Requerimiento de personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal de ventas / proveedores - total	2	3	5	7	9
Panamá	2	3	3	3	3
Colombia	0	0	2	3	3
Costa Rica	0	0	0	2	2
Personal administrativo - total	1	1	2	3	3
Panamá	1	1	1	1	1
Colombia	0	0	1	1	1
Costa Rica	0	0	0	1	1
Gerentes / uno para cada país.	1	1	2	3	3
Total	4	5	9	13	15

Tabla 1: Requerimiento de personal para atención a cartera de proveedores - elaboración propia.

Requerimiento de personal de operaciones y administración (usuarios)

Personal de operaciones y administración	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal (MKT y servicio al usuario)					
Panamá	3	5	5	5	5
Colombia	0	0	5	5	5
Costa Rica	0	0	0	2	2
Personal (administrativo)					
Panamá	1	1	2	1	1
Colombia	0	0	1	1	1
Costa Rica	0	0	0	1	1
Total	4	7	13	15	15

Tabla 2: Requerimiento de personal operativo (usuarios) - elaboración propia.

6.3 Gestión de talento

Gestionar el talento es clave para el éxito de Eco Rutas Panamá. Atraer, desarrollar y retener empleados talentosos es fundamental para alcanzar los objetivos de negocio. Ver tabla de gestión de talento humano en [anexo 11](#).

6.4 Equipo Gestor

El equipo gestor estará compuesto por profesionales experimentados ideales para liderar el proyecto de Eco Rutas Panamá, con una amplia experiencia en el mercado turístico de Panamá, conocimiento de las últimas tecnologías aplicables al turismo digital y la pasión por el desarrollo sostenible. Este equipo contará con habilidades de comunicación, colaboración y liderazgo comprobadas, y con esto formar un equipo sólido para alcanzar los objetivos del proyecto.

6.5 Presupuesto de dotación

El presupuesto de dotación se basará en los salarios de mercado, las prestaciones sociales y los costos de capacitación. Se ajustará periódicamente según las necesidades de la empresa y las condiciones del mercado.

7. Plan Financiero

Plan de inversión de Eco Rutas Panamá:

Tabla de Supuestos	
Detalle	Datos
Proveedor de servicios	
Cantidad total de empresas de servicios turísticos en Panamá	2.804
Según estadística de la ATP - Empresas Eco Sostenibles - Panamá	
Cantidad de empresas en Eco Sostenibles - Panamá	841
Total de habitaciones disponibles en general - Panamá	35.13
Total de habitaciones - Eco Sostenibles - Panamá	10.539
Porcentaje de ocupación - Panamá	61,20%
Precio promedio por habitación/noche - Panamá	USD 75
Usuario (turista)	
Total entrada de turistas en general (2023) - Panamá	2.518.476
Tiempo promedio de estadía - Panamá	8
Gasto promedio por turista en 8 días - Panamá	USD 1868
Gasto promedio por día - Panamá	USD 234

Tabla 3: Tabla de supuestos - elaboración propia.

Las inversiones necesarias para desarrollar el proyecto de Eco Rutas Panamá, se detallan a continuación:

Fases de inversión USD - Eco Rutas Panamá			
Fase de pre lanzamiento	Investigación y desarrollo	Investigación de mercado	5.000,00
		Análisis de la competencia	3.000,00
		Diseño de la interfaz de usuario (UI) y experiencia de usuario (UX)	10.000,00
		Desarrollo del prototipo de la aplicación	15.000,00
	Marketing y promoción	Creación de marca y logotipo	2.000,00
		Desarrollo de sitio web	3.000,00
		Campañas de marketing en redes sociales	5.000,00
	Activos tangibles	Hardware de Servidores, equipos, celulares, mobiliarios y otros	30.400,00
		formalización de una S.A. (legal)	2.000,00
		Servicios de contabilidad (puesta en marcha)	1.000,00
		Sub total fase de pre lanzamiento	76.400,00
Fase de lanzamiento	Desarrollo final de la aplicación	Desarrollo de la aplicación móvil (iOS y Android)	25.000,00
		Pruebas y correcciones de errores	5.000,00
		Implementación de pagos en la aplicación	2.000,00
	Marketing y promoción	Lanzamiento de la aplicación	39.000,00
		Marketing de contenidos	14.300,00
		Optimización de la App Store, Google Play, redes sociales, colaboraciones	24.200,00
	Soporte técnico	Atención al cliente	2.000,00
		Monitoreo y mantenimiento de la aplicación	3.000,00
		Sub total fase de lanzamiento	114.500,00
		Sub total general	190,9
		Fondo de reserva para imprevistos (10%)	19.09
		Capital de trabajo inicial - en base al déficit de caja acumulado.	107.933
		Total inversión inicial	317.923

Tabla 4: Plan de inversión - elaboración propia.

El plan de inversión se divide en dos fases, la primera es la fase de prelanzamiento, la cual tiene una inversión inicial de USD 76.400, incluyendo

investigación y desarrollo, marketing y promoción y creación de la sociedad o personería jurídica de la empresa Eco Rutas Panamá.

La segunda fase, contempla aspectos de desarrollo final de la aplicación, marketing y promoción y soporte técnico, con una inversión de USD 114.500. Dentro del plan de inversión se considera un fondo de reserva por imprevistos del 10% sobre la inversión en las fases de pre lanzamiento y lanzamiento. Monto aproximado USD 19.090.

Por su parte, el capital de trabajo se estimó utilizando el método de déficit de caja acumulado, según se detalla a continuación:

Año	Requerimiento USD	Inversión en capital de trabajo USD
0	0	-107.933
1	-107.933	-100.773
2	-100.773	
3	298.988	
4	804.28	
5	1.350.194	

Tabla 5: Estimación de requerimiento de capital de trabajo - elaboración propia.

Según el método de déficit de caja acumulado, se requiere un monto de USD 107.933 en el año 1 y USD 100.773 en el año 2 en concepto de capital de trabajo, para sostener la operación durante estos periodos. Posteriormente, se estima que los ingresos sean suficientes para cubrir la totalidad del requerimiento de capital de trabajo.

La inversión total para Eco Rutas Panamá y su escalamiento a Colombia y Costa Rica, es de aproximadamente USD 838.676.

Estimación del ingreso de Eco Rutas Panamá:

Los ingresos de Eco Rutas Panamá provienen de la comisión por reservas de destinos Eco Sostenibles. A continuación se detalla la tabla de comisiones que se utilizará:

Tabla de comisiones / Eco Rutas Panamá	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión al proveedor (%)	5%	5%	8%	8%	8%
Comisión al usuario			2%	2%	2%

Tabla 6: Comisiones por segmento - elaboración propia.

El ingreso principal provendrá de las comisiones que se generen sobre el ingreso del proveedor, en concepto de reservas realizadas a través de la plataforma. A partir del tercer año, se cobrará una comisión al usuario del 2% sobre la reserva que realice. Esta última comisión sobre el usuario, se asignará directamente al precio de la reserva, coincidiendo con el comportamiento regular de la industria.

Tabla de ingresos (USD) de Eco Rutas Panamá

Estos ingresos se estiman en base a las reservas realizadas a través de la plataforma para cada año proyectado, considerando el mercado objetivo al cual se estima llegar.

Ingresos USD	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por reservas (comisión al proveedor)						
Panamá		264.848	441.413	847.513	988.765	1.130.017
Colombia		0	0	635.634	1.059.391	1.271.269
Costa Rica		0	0	0	635.634	1.059.391
Ingresos por reservas (comisión al usuario)						
Panamá		0	0	211.878	247.191	282.504
Colombia		0	0	158.909	264.848	317.817
Costa Rica		0	0	0	158.909	264.848
Total de ingresos		264.848	441.413	1.853.934	3.354.738	4.325.846
Evolución en (%)			66,67%	320,00%	80,95%	28,95%

Tabla 7: Ingresos por reservas - elaboración propia.

Estado de resultados proyectado						
Ingresos	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos por reservas (comisión al proveedor)						
Panamá		264.848	441.413	847.513	988.765	1.130.017
Colombia		0	0	635.634	1.059.391	1.271.269
Costa Rica		0	0	0	635.634	1.059.391
Ingresos por reservas (comisión al usuario)						
Panamá		0	0	211.878	247.191	282.504
Colombia		0	0	158.909	264.848	317.817
Costa Rica		0	0	0	158.909	264.848
Total de ingresos		264.848	441.413	1.853.934	3.354.738	4.325.846
Egresos						
Costo Directo						
Panamá		-119.673	-170.997	-155.126	-166.929	-199.299
Colombia		0	0	-155.126	-166.929	-199.299
Costa Rica		0	0	0	-166.929	-199.299
Costo marketing						
Panamá		-211.878	-308.989	-635.634	-679.776	-706.261
Colombia		0	0	-476.726	-728.331	-794.543
Costa Rica		0	0	0	-436.999	-662.119
Costo de administración						
Panamá		-41.23	-62.2	-66.167	-68.189	-71.611
Colombia		0	0	-66.167	-68.189	-71.611
Costa Rica		0	0	0	-68.189	-71.611
Depreciación Maquinaria 5 años		-2	-2	-4	-6	-6
Margen operativo / EBITDA		-109.933	-102.773	294.988	798.28	1.344.194
EBITDA/ventas		-42%	-23%	16%	24%	31%
Impto. 25%		0	0	0	-109.603	-284.61
Resultado después impto.		-109.933	-102.773	294.988	688.677	1.059.584

Tabla 8: Estado de resultado - elaboración propia.

El margen operativo del proyecto comienza siendo negativo en el año 1 y 2, pero luego se vuelve positivo y aumenta significativamente a partir del año 3. Esto indica que el proyecto está generando utilidades operativas cada vez más grandes, debido al aumento de ingresos y economías de escala en los costos operativos y de marketing que se presentaron previamente.

Cálculo de tasa de descuento

Para estimar la tasa de descuento del proyecto, se utilizó como referencia la tasa libre de riesgo según demodaran para Panamá, la cual es 12.24% (bono de

Estados Unidos 2023) el rendimiento actual del bono global de Panamá de 7.23% (MEF, 2024) y la tasa promedio de depósitos a plazo fijo (1 año) en Panamá 2024 (Según Superintendencia de Bancos de Panamá, 2024).

Estimación de tasa de descuento	Tasa
Tasa libre de riesgo Panamá (bono Estados Unidos 2023)	12,24%
Rendimiento actual de bono Global de Panamá	7,23%
Costo de oportunidad - Tasa promedio de depósitos a plazo fijo (1 año) en Panamá 2024.	3,16%
Tasa de descuento de Eco Rutas Panamá	22,63%

Tabla 9: elaboración propia, con datos de Damodaran , Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá y Superintendencia de Bancos de Panamá.

Considerando una tasa de descuento de 22.63% se procede a detallar la proyección de flujo de caja puro, con un horizonte de evaluación a 5 años.

Valor al horizonte

El enfoque basado en el valor al horizonte de Eco Rutas Panamá, considera el valor presente de los flujos de caja futuros generados más allá de la vida útil inicial del proyecto.

Para tal fin, en la proyección se incluye el flujo de caja perpetuo, el cual se determina al dividir el resultado después de impuestos en el año 5, entre la tasa de descuento (22.63%).

Posteriormente, el valor de Eco Rutas Panamá, se estima al sumar los valores presentes de todos los flujos de caja. Como resultado se obtiene USD 2.051.210.

Proyección de flujo de caja de Eco Rutas Panamá

En la siguiente tabla se muestra el flujo de caja proyectado a 5 años, para Eco Rutas Panamá:

Flujo de Caja Puro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por reservas (comisión al proveedor)						
Panamá		264.848	441.413	847.513	988.765	1.130.017
Colombia		0	0	635.634	1.059.391	1.271.269
Costa Rica		0	0	0	635.634	1.059.391
Ingresos por reservas (comisión al usuario)						
Panamá		0	0	211.878	247.191	282.504
Colombia		0	0	158.909	264.848	317.817
Costa Rica		0	0	0	158.909	264.848
Total de ingresos		264.848	441.413	1.853.934	3.354.738	4.325.846
Costo Directo						
Panamá		(119.673)	(170.997)	(155.126)	(166.929)	(199.299)
Colombia		-	-	(155.126)	(166.929)	(199.299)
Costa Rica		-	-	-	(166.929)	(199.299)
Costo marketing						
Panamá		(211.878)	(308.989)	(635.634)	(679.776)	(706.261)
Colombia		-	-	(476.726)	(728.331)	(794.543)
Costa Rica		-	-	-	(436.999)	(662.119)
Costo de administración						
Panamá		(41.230)	(62.200)	(66.167)	(68.189)	(71.611)
Colombia		-	-	(66.167)	(68.189)	(71.611)
Costa Rica		-	-	-	(68.189)	(71.611)
EBITDA		(107.933)	(100.773)	298.988	804.280	1.350.194
% EBITDA		-40,75%	-22,83%	16,13%	23,97%	31,21%
Depreciación Maquinaria 5 años		(2.000)	(2.000)	(4.000)	(6.000)	(6.000)
Resultado antes impto.	0	(109.933)	(102.773)	294.988	798.28	1.344.194
Impto. 25%	0	0	0	0	-109.603	-284.61
Resultado después impto.	0	(109.933)	(102.773)	294.988	688.677	1.059.584
Depreciación		2	2	4	6	6
Fase de pre lanzamiento		(76.400)				
Fase de lanzamiento		(114.500)				
Fondo de reserva para imprevistos (10%)		(19.090)				
Capital de trabajo inicial - en base al déficit de caja acumulado.		(107.933)	(100.773)	(209.990)	(209.990)	
Valor final de la empresa						4.682.209
FLUJO DE CAJA	(317.923)	(208.706)	(310.763)	88.998	694.677	5.747.792
Inversión total	(838.676)					
Tasa de descuento	22,6%					
VAN	1.733.287		TIR	67%		
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS FUTUROS	2.051.210					

Tabla 10: Flujo de caja puro - elaboración propia

Un VAN positivo indica que el proyecto genera un valor presente neto positivo, lo que significa que los beneficios del proyecto superan sus costos. En este caso, el proyecto genera un beneficio neto de USD 1.733.287.

El valor final de la empresa será igual al flujo de caja neto del año 5, más el valor a perpetuidad. Valor futuro estimado de la empresa USD 5.747.792. En este caso, la TIR es del 67%, lo que significa que el proyecto genera un retorno

anual de al menos el 67%. El periodo de recuperación de la inversión es de 5 años para este proyecto.

Estimación de crecimiento en ingresos (año 1) Eco Rutas Panamá:

Mes	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Inversión en lanzamiento (MKT)	19.2	5.7	3.5	4.825	5.7	5.2	6.125	5.7	2.7	4.825	6.5	2.7	4.825	USD 77.500
Ingresos por venta año 1	0	0	7.945	13.242	15.891	18.539	21.188	23.836	26.485	29.133	31.782	37.079	39.727	USD 264.848
% de crecimiento en las ventas	0%	0%	3%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	14%	15%	100%

Tabla 11: Ingresos año 1 Eco Rutas Panamá - elaboración propia.

Estrategia de salida

Eco Rutas Panamá debe enfocarse en una estrategia de salida a largo plazo que maximice el valor de sus flujos de caja perpetuos. Esto implica fortalecer su posición en el mercado a través de la expansión de la base de clientes, la mejora de la eficiencia operativa, el fortalecimiento de la marca y la inversión en innovación tecnológica.

A continuación se detalla los puntos de equilibrio en cantidad de reservas por año, para de esta forma poder cubrir con los costos operativos:

Punto de equilibrio (cantidad de reservas)				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
43.655	189.809	43.337	33.416	25.853

Tabla 12: Punto de equilibrio - elaboración propia.

A continuación se detalla el balance general del proyecto:

Balance General - Eco Rutas Panamá	
Cuenta	Año 0
Activos:	
Efectivo y equivalentes de efectivo	2.051.210
Valor residual de la empresa	5.747.792
Total Activos:	7.799.002
Pasivos:	
Préstamos	0,00
Cuentas por pagar	0,00
Total Pasivos:	0,00
Patrimonio Neto:	
Inversión inicial	(317.923)
Utilidades acumuladas	8.116.925
Total Patrimonio Neto:	7.799.002

Tabla 13: Balance general - elaboración propia.

8. Riesgos Críticos

Tipo de Riesgo	Descripción	Mitigación	Impacto en Flujos de Efectivo
Interno	Falta de experiencia en el sector	Plan de capacitación, contratación de personal experimentado, asesoría de expertos	Potencial reducción de ingresos por ineficiencias operativas.
	Problemas técnicos	Desarrollo de software riguroso, pruebas exhaustivas, soporte técnico calificado	Potenciales pérdidas por fallos en la plataforma y daños a la reputación.
	Dificultades en la captación de socios	Estrategia de marketing dirigida a potenciales socios, énfasis en beneficios y sostenibilidad	Potencial reducción de ingresos por falta de alianzas estratégicas.
	Gestión inadecuada del presupuesto	Sistema de control financiero, análisis de costos, financiamiento adicional	Potencial insolvencia y pérdida de inversiones.
Externo	Baja demanda del mercado	Estudios de mercado continuos, adaptación de la oferta, estrategias de marketing efectivas	Potencial reducción de ingresos por falta de usuarios.
	Competencia intensa	Énfasis en características únicas, marca fuerte, experiencia superior	Potencial pérdida de cuota de mercado y reducción de ingresos.
	Cambios en las regulaciones	Monitoreo continuo, cumplimiento legal estricto, asesoría legal	Potenciales sanciones, costos adicionales y disrupción en operaciones.
	Inestabilidad económica	Diversificación de servicios, precios flexibles, financiamiento adicional	Potencial reducción de ingresos y dificultades financieras.

Tabla 14: Riesgos críticos - elaboración propia.

El plan de contingencia para Eco Rutas Panamá y su escalamiento se visualiza en el [anexo 12](#).

9. Propuesta inversionistas

Estrategia de Financiamiento

Eco Rutas Panamá busca una inversión de USD 838.676, para financiar el desarrollo y expansión de la plataforma. A continuación se detalle la primera etapa de inversión:

Propósito	Monto	Participación %
Fase de pre lanzamiento	76.4	24,03%
Fase de lanzamiento	114.5	36,02%
Fondo de reserva para imprevistos (10%)	19.09	6,00%
Capital de trabajo inicial - en base al déficit de caja acumulado	107.93	33,95%
Total	317.92	100,00%

Tabla 15: Distribución de la inversión - elaboración propia

Se presenta un plan financiero detallado que demuestra la viabilidad del proyecto y la capacidad de generar retornos atractivos para los inversores.

Oferta para Inversionistas

Eco Rutas Panamá ofrece a los inversores la oportunidad de participar en un negocio de alto crecimiento con un impacto positivo Panamá y Latinoamérica. A continuación se presenta la oportunidad de negocio para los inversionistas, la cual se dividirá en cuatro etapas de inversión entre los años 0 y 3, según se detalla a continuación:

Inversionista	Participación	Indicadores del inversionista									
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VAN	TIR	Múltiplo de capital	Múltiplo de capital a valor en futuro
1	18%	(200.000)				125.042	1.034.603	589.954	161%	2,95	5,17
2	12%		(200.000)			83.361	689.735	326.636	108%	1,63	3,45
3	10%			(200.000)		69.468	574.779	238.863	88%	1,19	2,87
4	8%				(200.000)	55.574	459.823	151.091	66%	0,76	2,30

Tabla 16: Distribución de la inversión - elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, el proyecto se dividirá en 4 etapas de inversión, cada una de USD 200.000, totalizando un monto de USD 800.000 en aportes de los inversionistas.

Los inversionistas que ingresen en las primeras etapas recibirán un mayor rendimiento que los que entren en las últimas etapas. Estos rendimientos parten en el año 0 con 18% hasta llegar a un 8% en el año 5. Los múltiplos de capital utilizando el VAN para cada inversionista va desde 2,95 (aquellos que entran en la primera etapa) hasta 0,76 (para los que entran en la última etapa).

Los múltiplos de capital utilizando el valor en futuro parten en 5,17 (para los que entran en la primera etapa) hasta 2.30 (para los que entran en la última etapa).

10. Conclusiones

Eco Rutas Panamá presenta un perfil financiero sólido y prometedor. La inversión inicial requerida, aunque significativa, se justifica por el potencial de crecimiento y rentabilidad del proyecto.

La proyección financiera a cinco años muestra un crecimiento sostenido de los ingresos y una mejora constante en la rentabilidad. Esto indica que el modelo de negocio es viable y que el proyecto tiene la capacidad de generar valor a largo plazo.

La tasa interna de retorno (TIR) es altamente atractiva (67%), lo que significa que la inversión generará un retorno superior al costo de capital. Además, el valor actual neto (VAN) positivo (USD 1.733.287), indica que los beneficios superan los costos, lo que hace del proyecto una inversión rentable.

La expansión a Colombia y Costa Rica demuestra la ambición del proyecto y su potencial para convertirse en un referente en el sector del ecoturismo en América Latina.

Para financiar el proyecto, se ha dividido la inversión total en cuatro tramos de USD 200,000. Esta estructura permite una distribución gradual del riesgo y atrae a diferentes perfiles de inversores. Los retornos para los inversores están directamente vinculados al momento de su participación. Aquellos que se unan en las primeras etapas podrán beneficiarse de múltiplos de capital que oscilan entre 2,95 y 5,17, dependiendo de la métrica utilizada (VAN o valor futuro), mientras que los inversores posteriores obtendrán rendimientos ligeramente inferiores.

Bibliografía y fuentes

Libros:

Agyeman, J., & Carley, S. (2004). Sustainable tourism: A conceptual framework. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(4), 347-366.

Ceballos-Lascurain, J., & Han, H. K. (2017). *Ecotourism: Principles, practices and challenges*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Honey, M. (1999). Ecotourism and sustainable development: Opportunities and challenges. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(1), 3-18.

Honeyman, P. (2019). *Sustainable tourism: Best practices for destination management*. Routledge.

James, R. (2016). *Measuring the environmental impact of tourism: A practical guide for destination managers*. Routledge.

Artículos científicos:

Agyeman, J., & Carley, S. (2004). Sustainable tourism: A conceptual framework. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(4), 347-366.

Ceballos-Lascurain, J., & Han, H. K. (2017). *Ecotourism: Principles, practices and challenges*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Honey, M. (1999). Ecotourism and sustainable development: Opportunities and challenges. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(1), 3-18.

Informes:

Autoridad de Turismo de Panamá (ATP). (2023). Plan Maestro de Turismo Sostenible 2023-2027. Ciudad de Panamá, Panamá: ATP.

Booking.com. (2022). Sustainable Travel Report 2022. <https://news.booking.com/latest-bookingcom-sustainable-travel-data-reveals-ongoing-challenges-for-consumers--highlights-a-heightened-opportunity-for-cross-industry-collaboration/>

Centro de Estudios para el Desarrollo Sostenible (CEDES). (2023). Estudio sobre la Demanda de Turismo Sostenible en Panamá. (Informe no publicado).

Global Wellness Institute. (2022). Global Wellness Trends Report 2022. <https://globalwellnessinstitute.org/initiatives/wellness-tourism/>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2017). Tourism and local development: Opportunities, challenges and policy recommendations. <https://www.unwto.org/who-we-are>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2018). Tourism and sustainable development revisited: Are we on the right track? <https://www.unwto.org/sustainable-development>

Organización Mundial del Turismo (OMT). (2020). Report on Sustainable Development in Tourism. [https://,

Sitios web:

Contraloría General de la República de Panamá / INEC. (2023). Estadística de Turismo. [se quitó una URL no válida]

Costa Rica Tourism: <https://visitcostarica.com/en>

Ministerio de Comercio e Industrias (MICI): <https://www.mici.gob.pa/>

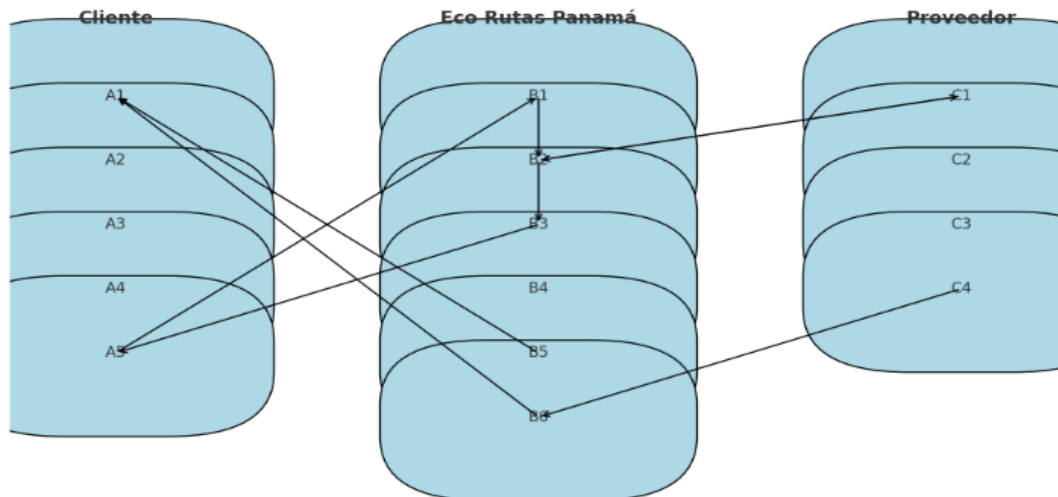
Organización Mundial del Turismo (OMT): <https://www.unwto.org/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO): https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259059_spa

Autoridad de Turismo de Panamá (ATP): <https://www.atp.gob.pa/>

Anexos

Anexo 9 Flujo de operaciones



Usuario (turista):

1. Visita el sitio web o la aplicación móvil de Eco Rutas Panamá (A1).
2. Busca una experiencia de ecoturismo que le interese (A2).
3. Selecciona la fecha, hora y número de personas para la experiencia (A3).
4. Introduce sus datos de contacto e información de pago (A4).
5. Realiza la reserva (A5).

Eco Rutas Panamá:

1. Recibe la reserva del cliente y procesa la solicitud (B1).
2. Confirma la reserva con el proveedor para asegurar la disponibilidad (B2).
3. Envía un correo electrónico de confirmación al cliente con los detalles de la reserva (B3).
4. Gestiona el pago del cliente (B4).

5. Proporciona al cliente información adicional sobre la experiencia de ecoturismo (B5).
6. Obtiene los comentarios del cliente después de la experiencia para mejorar futuros servicios (B6).

Cliente (Proveedor):

1. Recibe la confirmación de reserva de Eco Rutas Panamá (C1).
2. Prepara la experiencia de ecoturismo para el cliente (C2).
3. Brinda la experiencia de ecoturismo al cliente según lo acordado (C3).
4. Proporciona comentarios a Eco Rutas Panamá sobre cómo fue la experiencia (C4).

Flujo de Interacciones:

- **Usuario -> Eco Rutas Panamá:**
 - La reserva realizada por el cliente (A5) es recibida y procesada por Eco Rutas Panamá (B1).
 - Eco Rutas Panamá luego confirma la reserva con el proveedor (B2) y gestiona los detalles con el cliente (B3, B4).
- **Eco Rutas Panamá -> Proveedor:**
 - Eco Rutas Panamá confirma la disponibilidad con el proveedor (B2 -> C1).
 - El proveedor prepara la experiencia y la brinda al cliente (C2, C3).
- **Proveedor -> Eco Rutas Panamá:**
 - Después de la experiencia, el proveedor da retroalimentación a Eco Rutas Panamá (C4 -> B6).
- **Eco Rutas Panamá -> Usuario:**

- Eco Rutas Panamá envía información y confirmaciones al usuario (B3, B5).
- Recoge comentarios del usuario después de la experiencia (B6).

Anexo 10 Fase de implementación del plan de desarrollo

Fase	Descripción
Fase 1: Desarrollo de la Plataforma	Completar el desarrollo y lanzamiento de la plataforma web y aplicación móvil.
Fase 2: Establecimiento de Alianzas	Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales de experiencias de ecoturismo.
Fase 3: Lanzamiento y Marketing	Dar a conocer la plataforma y generar leads calificados.
Fase 4: Operaciones y Atención al Cliente	Garantizar una experiencia de usuario excepcional y brindar un servicio al cliente de alta calidad.
Fase 5: Monitoreo y Evaluación	Monitorear el desempeño de la plataforma y realizar ajustes estratégicos según sea necesario.
Fase 6: Escalamiento	Se plantea expandir la operación a Colombia a partir del año 3 y Costa Rica en el año 4.

Anexo 11 Gestión del talento

Proceso	Descripción
Reclutamiento	Atraer a los mejores candidatos mediante procesos que incluyan análisis de puestos, anuncios atractivos, evaluación profunda y selección idónea.
Inducción	Integrar y capacitar a nuevos empleados con una cálida bienvenida, presentación de la cultura, capacitación en funciones, entrenamiento en sistemas, y mentoría por parte de empleados experimentados.
Desarrollo	Brindar oportunidades de crecimiento profesional a través de planes individualizados y acceso a capacitación.
Evaluación	Medir el desempeño y brindar retroalimentación con objetivos claros, evaluaciones periódicas y retroalimentación constructiva para el mejoramiento continuo.
Compensación	Ofrecer paquetes competitivos que incluyen salarios de mercado, beneficios de salud, bienestar, oportunidades de bonificación, reconocimiento y un ambiente de trabajo positivo y flexible.

Anexo 12 plan de contingencia de riesgos críticos.

Riesgo	Acciones de Mitigación	Responsable	Plazo
Falta de experiencia	Capacitación, asesoría, mentoría	Equipo Gestión, RRHH	3-12 meses
Problemas técnicos	Desarrollo riguroso, soporte técnico, mantenimiento preventivo	Equipo Desarrollo Software, Soporte Técnico	Continuo
Dificultades para captar socios	Estrategia de marketing, relaciones públicas	Equipo Marketing, Relaciones Públicas	6-12 meses
Gestión inadecuada del presupuesto	Control financiero, análisis de costos, financiamiento	Equipo Financiero, RRHH	Continuo
Baja demanda	Estudios de mercado, adaptar oferta, marketing efectivo	Equipo Marketing	Continuo
Competencia intensa	Diferenciación, marca fuerte, precios competitivos, inteligencia competitiva	Equipo Marketing, Legal	Continuo
Cambios en regulaciones	Monitoreo, cumplimiento legal, asesoría legal, gestión de cambios	Equipo Legal, Gestión Proyectos	Continuo
Inestabilidad económica	Diversificación, precios flexibles, financiamiento, monitoreo económico	Equipo Financiero, Gestión	Continuo