



# **“ROCK CLIMBING GYM PTY” PARTE I**

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

**Alumno: Adrienne M. Balcazar Spalding  
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

**Panamá, Mayo de 2019**

## Tabla de Contenido

---

Resumen Ejecutivo.....	1
I Oportunidad de negocio.....	3
II Análisis de la Industria, Competidores, Clientes .....	5
II.1 Industria.....	5
II.1.1 Industria.....	5
II.1.2 Fuerzas del Macroentorno de la Industria del Fitness.....	6
II.1.3 Análisis Competitivo – Cinco Fuerzas de Porter .....	8
II.1.4 Oportunidades y Amenazas Identificadas para el Mercado de Panamá .....	9
II.2 Competidores .....	9
II.3 Clientes .....	11
III Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	12
III.1 Modelos de negocios (Canvas) .....	12
III.2 Propuesta de Valor y Aspectos Distintivos de Rock Climbing Gym Pty.....	12
III.3 Descripción de la empresa .....	13
III.3.1 Misión, Visión, gobierno corporativo y Objetivos.....	13
III.4 Estrategia de entrada .....	13
III.5 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global.....	14
III.6 RSE y sustentabilidad.....	14
III.6.1 Valores éticos de Rock Climbing Gym Pty.....	14
III.6.2 Impactos Sociales, ambientales y económicos.....	15
IV Plan de Marketing.....	15
IV.1 Objetivos de Marketing .....	15
IV.2 Estrategia de segmentación .....	16
IV.3 Estrategia de producto y servicio .....	17
IV.4 Estrategia de Precio .....	18
IV.5 Estrategia de Distribución .....	19
IV.6 Estrategia de comunicación y ventas.....	19
IV.7 Estrategia de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	20
IV.8 Presupuesto de Marketing y cronograma .....	22
V Plan de Operaciones .....	24
V.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....	24
V.2 Flujo de Operaciones.....	25
V.3 Plan de desarrollo e implementación .....	25
V.4 Dotación .....	25
VI Equipo del Proyecto.....	26

---

VI.1	Estructura organizacional .....	26
VI.1.1	Horizonte – Corto plazo .....	26
VI.1.2	Horizonte – Largo plazo.....	26
VI.2	Equipo Gestor.....	26
VI.3	Incentivos y compensaciones .....	26
VI.3.1	Sistema y Mix de Compensación para el Personal bajo Contrato Laboral .....	26
VI.3.2	Política de compensación .....	26
VI.3.3	Remuneración para el Personal No Ejecutivo.....	27
VII	Plan Financiero.....	28
VII.1	Supuestos y Variables Financieras .....	28
VII.2	Evaluación del Proyecto y Supuestos .....	29
VII.2.1	Rentabilidad del Proyecto – Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Payback...	29
VII.3	Estado de Resultados y Balance General Proyectados.....	30
VII.4	Indicadores Claves de Desempeño.....	32
VII.5	Análisis de Sensibilidad.....	32
VIII	Riesgos Críticos.....	33
IX	Propuesta de Inversión .....	34
X	Conclusiones .....	35
XI	Bibliografía y Citas .....	36
XII	Anexos .....	40

---

## Resumen Ejecutivo

Existe un crecimiento mundial de diferentes maneras para ejercitarse, donde los gimnasios buscan brindar un servicio especializado en específicas disciplinas fomentando principalmente el espíritu de comunidad, la importancia de las necesidades de cada uno y buscar ofrecer una experiencia de “selfcare” completa, es decir una experiencia enfocada en el cuidado de la salud tanto física como mental. Esto tiene como finalidad de que los clientes lleven una vida más activa, menos sedentaria por medio de disciplinas que se adecuen a su preferencia y condición.

El fácil acceso a comidas altas en grasas y químicos, la falta de tiempo, el estrés, el sedentarismo ha generado que seamos propensos a padecer de obesidad, diabetes, problemas cardiacos entre otras enfermedades a la cual enfrenta el mundo entero y Panamá no es la excepción. Debido a esto existe alto interés de los organismos mundiales, políticos, ecológicos, sociales, legales, de cambiar esta conducta, a una menos sedentaria y más sana, por lo que en la actualidad en el mundo la actividad física es uno de los temas más relevantes.

La idea de este plan de negocio de crear el primer gimnasio de Rock Climbing en Panamá (pared para escalar interna) basado en el concepto de un estilo de vida activo y saludable, surgió a raíz de estudios por IHRSA (International Health, Racquet and Sportsclub Association), el cual indicaba que Panamá se encuentra considerado como un país aficionado por la salud deportiva donde en el último estudio se reveló que se encuentra en la ubicación número 4 del ranking regional en términos de membresías en gimnasio con 86,900 registrados, es decir 1 de cada 42 panameños posee una membresía. El análisis realizado en este plan de negocio está basado en estudio de mercado realizado en la ciudad de Panamá donde se estima un tamaño de mercado de US\$ 14,438,343 al cierre del 2019. Ante la evidencia de un entorno favorable y con oportunidades de aportar y ayudar a este cambio social hacia una vida física más activa surge

El principal objetivo de Rock Climbing Gy Pty es posicionar y lograr el reconocimiento de marca en la calidad de servicio, flexibilidad y atención profesional. Por lo que para lograr este objetivo se propuso una estrategia de diferenciación en el servicio dedicado al estilo de vida saludable, esto incluyendo en el presupuesto de marketing, lo cual complementa la orientación en satisfacer las necesidades del clientes con el apoyo de sus colaboradores, entregando asesoría física y nutricional, esto con una infraestructura amplia y con equipos modernos.

En la evaluación económica del negocio se consideró un horizonte de siete años como periodo de proyección, dando como resultado un TIR de un 16.7%, un VAN de \$1,326 dólares y un “payback” de 6 años, por lo cual estos resultados indican que es recomendable realizar el proyecto por la alta

---

viabilidad financiera y resultado económicos que tendría la apertura del primer gimnasio de Rock Climbing en Panamá. Por lo tanto, se sustenta la viabilidad económica del proyecto.

---

## I Oportunidad de negocio

---

Se conoce como “fitness” al conjunto de actividades físicas que se realizan, varias veces a la semana, con el objetivo de mejorar la salud y el estado físico de las personas que lo practican. El “fitness” es un concepto que no solo abarca ejercicios, también comprende una correcta nutrición y dietas adecuadas, así como periodos de descanso.

A nivel mundial, el “fitness” está ganando más seguidores debido a que esta disciplina busca mejorar la calidad de vida de las personas, mejorar la salud a través del ejercicio.

La industria del “fitness” en Panamá se encuentra en crecimiento debido al alto interés de las personas por llevar un estilo de vida activo y saludable tanto físico como mental. Según los datos resultantes de la encuesta realizada a una muestra de 105 personas, reveló que las personas que asisten o han asistido a un gimnasio se encuentran entre un rango de edad de 16 años a 52 años, donde el grupo más activo se encuentra en el rango de los 21 años a 35 años, el cual, el 97% de los encuestados afirman asistir o haber asistido a un gimnasio, con una frecuencia de; 47% 3 veces por semana y un 28% 5 veces por semana.

Por otro lado, se puede observar que existe ciertos factores de inconformidad en los gimnasios que actualmente asisten los encuestados debido a; un 17% alta congestión en los equipos, un 15% por los costos, 14% la falta de acompañamiento de los instructores, y un 12% por la falta de guía nutricional/ suplementos. Dentro de las disciplinas que se destacaron por ser las más realizadas están; 27% cardio (Spinning, elíptica, correr), 23% pesas y un 14% rutinas de funcionales. Los resultados de las preguntas realizadas para medir el nivel de aceptación de la idea de negocio revela que un 88% califico como interesante la idea del primer gimnasio en Panamá de escalamiento de pared, que a la vez ofrezca variadas rutinas de ejercicio por cada día de la semana y cada semana de disciplinas como; ejercicios funcionales, zonas cardiovasculares y otros (64% muy interesante y 24% algo interesante). Por otra parte, un 65% afirmó que estarían dispuestos asistir de existir este tipo de gimnasio (**Anexo 2.1**).

Como resultado de la encuesta se observa un alto porcentaje de personas que se encuentran activas físicamente de la muestra entrevistada, por otro lado, es importante mencionar el alto potencial que existe actualmente en Panamá y el cual representará un factor importante continuo crecimiento del “fitness”, este factor radica en las altas estadísticas de sedentarismo. Según un estudio realizado por la compañía Dichter & Neira en Panamá en el año 2015, reveló que el ejercicio físico o la práctica de los deportes no está arraigada a la costumbre de los panameños en comparación al promedio latinoamericano (**Anexo 3.1**). Aproximadamente solo un 39% de los panameños realizan algún tipo de ejercicio o deporte, es decir, 1 de cada 2 hombres han

---

practicado algún deporte y tan solo 1 de cada 3 mujeres lo ha hecho en el periodo de un mes. De igual forma revela que el nivel de sedentarismo va aumentando en el rango de edad de los 41 años o más y que el rango de edad más activo se encuentra en el rango de los 18 años a 30 años y que nivel económico es otro factor influyente en la actividad física del panameño, ya que a mayor nivel socio económico, la incidencia de hacer ejercicio aumenta **(Anexo 3.2)**. En términos generales el porcentaje de panameños que no hacen actividad física duplica el promedio latinoamericano **(Anexo 3.3)**. Los panameños que realizan algún deporte o ejercicio lo hacen en un promedio de 3 a 4 veces por semana **(Anexo 3.4)**. Dentro de las disciplinas más practicadas por los panameños están; fútbol, caminar y correr **(Network, 2015) (Anexo 3.5)**.

Ligado a lo anterior y consecuencia del sedentarismo, la epidemia de la obesidad se ha convertido en un desafío para Panamá, ya que informes indican que más del 60% de la población istmeña tiene sobrepeso y obesidad **(Sasson, Lee, Jan, Fontes, & Motta, 2014) (Anexo 4.2)**.

La industria del “fitness” está creciendo en Panamá y se convierte en una necesidad cuando vemos las estadísticas de la falta de actividad física y de la obesidad en el país en el que los gimnasios juegan un rol importante en la salud del panameño. Rock Climbing Gym Pty quiere apoyar al país a mejorar las estadísticas e incentivar el cambio de estilo de vida del Panameño a uno más sano y activo, es por esto que de la mano del equipo emprendedor de este proyecto que cuenta con las capacidades y habilidades relevantes tales como: a) conocimiento y experiencia en la industria de “fitness” en Panamá; b) capacidad y experiencia en la aplicación de proyectos de emprendimiento; c) formación académica y profesional en áreas de contabilidad, finanzas, administración de empresa, ingeniería industrial e inteligencia de negocio; d) red de contacto con microempresarios en el sector “fitness” de Panamá, queremos llevar este proyecto a la realidad.

Las fortalezas de este proyecto como un concepto nuevo en el mercado del “fitness” en Panamá, los asociados claves identificados, las capacidades de sus gestores, y los resultados de las investigaciones de mercado realizadas, permitirán comprender cada uno de los elementos que conforma esta oportunidad de negocio y profundizar sobre su estrategia de escalamiento.

## II Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

---

### II.1 Industria

#### II.1.1 Industria

Rock Climbing Gym PTY atiende las necesidades de aquellas personas que buscan llevar una vida sana y balanceada, pero de una forma divertida y diferente. Esto con el fin de sentirse parte de una comunidad activa que busca la mejora continua en su salud y generar un impacto positivo en Panamá.

En los últimos años, debido a la epidemia de la obesidad que azota el mundo entero (Organización Mundial de la Salud, 2018), la actividad física y el estilo de vida saludable han cobrado mayor relevancia y se ha convertido en una tendencia. Por esta razón el “fitness” se cataloga con alto potencial de mercado y negocio altamente rentable. Según un informe realizado para América Latina por International Health Racquet & Association Sportsclub (IHRSA) juntamente con Mercado Fitness y Fitness Brasil, la industria tuvo una facturación de 600 millones de dólares en 2011. Brasil y México fueron los países con mayores ganancias. Guillermo Vélez, redactor del informe y editor de Mercado Fitness dijo indicó sobre el tema; “La industria del fitness es todavía joven, está en crecimiento y en eso no hay vuelta atrás. No me imagino que aspecto podría afectar tan negativamente a la industria para detener su crecimiento, porque todos los factores son positivos. Esto no puede más que crecer” (Carambula, 2017).

En 2016 el mercado fitness en América Latina facturó 6,000 millones de dólares, creciendo un 7% con respecto al 2015. Sin embargo, según la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, parte de Naciones Unidas), el crecimiento no fue el que se esperaba. Ello se explica si se tiene en cuenta que solamente 19,9 millones (representando el 3.18%) de los 625 millones de habitantes de la región, están inscritos en algún gimnasio (Anexo 5.1). Entre los años 2011 al 2016 los países de Latinoamérica han experimentado fuertes crecimiento en términos de aumento de cantidad de gimnasio, por ejemplo; Brasil creció un 47%, México 5.1%, Argentina 19.2%, Chile 16.7% y Colombia 46.3% (Carambula, 2017) (Anexo 5.2).

Con respecto a Centroamérica y el Caribe según el reporte de IHRSA revela que Costa Rica ocupa el primer lugar en la región centroamericana registrando 137,600 personas afiliadas a 362 clubes, la mayor cantidad de membresías en centros de fitness del área. Al considerar la población del país, la membresía representa aproximadamente una de cada 35 personas. Los dominicanos registran 132,700 afiliaciones afiliados a 691 clubes con una población de 10,606,865, es decir que aproximadamente uno de cada 79,93 de dominicanos tiene una membresía, más clubes, pero menos afiliados por entidad. Por otro lado, Guatemala se coloca en la tercera posición al registrar 109,200 afiliados a 440 clubes con cerca de 15,189,958 de habitantes, es decir que una de cada

139 personas posee una membresía en gimnasio. Finalmente se encuentra Panamá que también podría ser considerado un país de aficionados a la salud deportiva con ubicación de cuarto lugar en el ranking regional en términos de membresías alcanzando a 86.900 registrados en 338 clubes con una población de apenas 3,705,246, la afiliación representa que 1 de cada 42 panameños poseen una membresía (**América Economía - Edición Regional, 2017**). En Panamá, según la encuesta realizada, un 97% asiste o ha asistido a un gimnasio y un 65% de estos mismos están dispuestos a asistir a Rock Climbing Gym Pty (**Anexo 2.1**).

### II.1.2 Fuerzas del Macroentorno de la Industria del Fitness

- **Fuerzas macroeconómicas:** La República de Panamá ha sido una de las economías más con mayor crecimiento en todo el mundo, donde el crecimiento anual del 2001 al 2013 fue de un crecimiento anual promedio de 7.2% y el de los últimos cinco años ha sido de 5.6% (**Banco Mundial, 2018**). El índice de Precio al Consumidor (IPC) a diciembre 2018, experimentó un incremento de enero a diciembre de 0.8%. El IPC con el que se cerró en el 2016 fue de 104.2 y en el 2018 se cerró con 104.7, es decir un incremento de 0.5% vs. 2016, lo que confirma que en Panamá no se vive en un entorno inflacionario que desestabilizaría la economía o afecte el predecir el valor real de los rendimientos que se pueda obtener de un proyecto de emprendimiento con años de antelación (**Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018**) (**Hill & Gareth, 2009**) (**Anexo 6.1**).
- **Fuerzas globales:** la Inversión Directa Extranjera (IDE) reportó acumulado a septiembre 2018 de \$4,251 millones lo que representa un 9% más que en el igual periodo de 2017 que se reportaron \$3,892 millones. Este incremento se dio principalmente en el concepto de “otro capital”, es decir la inversión extranjera directa en empresas no financieras establecidas en el país, este tipo de inversión es de gran importancia para el país ya que significa la transferencia de conocimientos y habilidades tecnológicas procedente del extranjero. Actualmente Panamá lidera la captación de capitales de la región y presenta el mejor indicador IDE per cápita de Latinoamérica (**CentralAmericaData.com, 2019**) (**Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018**) (**Anexo 6.2**). A nivel mundial el Fitness ha despertado en general el interés de los inversionistas lo que ha generado grandes recaudaciones de ingresos, por ejemplo; 83,100 millones de dólares en el 2016. (**López, 2017**) (**Anexo 6.3**).
- **Fuerzas tecnológicas:** Los avances tecnológicos facilitan el día a día de los profesionales y entrenadores y las últimas innovaciones en equipamiento fitness son capaces de convertir un tradicional entrenamiento en un ejercicio más dinámico, algo diferente que engancha al usuario y le ayuda a cumplir sus objetivos. En la última década, la tecnología ha revolucionado el mundo del fitness. Desde la llegada del iPhone hace diez años, los teléfonos inteligentes han

hecho posible que todos tengamos un entrenador en potencia en el bolsillo. Recientemente, el Consejo para la Tecnología en la Industria del Fitness, FITC, [www.fittechcouncil.org](http://www.fittechcouncil.org) redactó un informe, publicado en junio de 2017, basado en una encuesta realizada a 1594 gimnasios en 23 países. La encuesta incluía una serie de preguntas para comprender el uso que hacen los gimnasios de la tecnología **(Anexo 6.4)**. Como resultado de este estudio realizado, revela la falta de conocimiento sobre la tecnología de muchos gimnasios y sobre cómo implementarla de forma adecuada.

La tecnología tiene alta influencia en las expectativas de los socios y usuarios. Gracias a ella, los gimnasios pueden ofrecer nuevas experiencias, con clases que incorporen la última tecnología del mercado como los son; clases en “streaming”, sesiones de ciclismo indoor inmersivas y la monitorización y difusión de los resultados del entrenamiento en pantalla. Las nuevas tecnologías de “streaming” también permiten compartir contenidos fuera del gimnasio mediante aplicaciones móviles. Gracias a soluciones como “OpenHub”, los socios pueden conectar fácilmente sus dispositivos a las consolas de cardio y transferir la información del entrenamiento a sus aplicaciones favoritas. Otras soluciones, como “EcoFit”, nos permiten llevar un control de las máquinas de cardio y, muy pronto, de la mayoría de los equipos, para su administración y mantenimiento **(O’Rourke, 2017)**.

- **Fuerzas demográficas y sociales:** en el 2016, el 48% de la población de Panamá se concentra en un rango de edad de; 10 años hasta los 39 años, generación llamada como los “Millennials”, cuales son el futuro de la generación de individuos que muestran actualmente estar preocupados por la salud, el bienestar y que han revolucionado el movimiento de emprendimiento en el país ya sea como actores principales o como consumidores **(Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2016) (Anexo 6.5)**. Globalmente en la actualidad se está viviendo una revolución tecnológica donde ya nos referimos de sociedades digitales, donde el uso de las Redes Sociales es un asunto cotidiano y parte de la vida de los individuos. Según estudios realizados en el 2018 sobre la región de Centroamérica y el Caribe, el grupo más importante de usuarios conectados en la región se encuentran en un rango de edad de los 12 años a 40 años, donde; 75% utiliza las redes sociales como fuente de información; el 95% de las personas en Centroamérica y el Caribe se conectan a la red a través del teléfono móvil o “smartphone”; el 40% de los usuarios del internet de la región reporta pasar más de 3 horas conectado al día a internet; Android con 82% es el principal sistema operativo móvil; Facebook es la Red Social más usada en la región con un 81.3% **(Anexo 6.6) (Melgar, 2018) (Latinmedia Network, 2018)**.

- **Fuerzas legales y políticas:** En Panamá se han identificados los factores que generan la mayor problemática para hacer negocios según la encuesta anual del Foro Económico Mundial en el año 2016, donde la mayor problemática se encuentra la burocracia gubernamental ineficiente. La Política Nacional de Emprendimiento es uno de los puntos en que, en los diferentes periodos presidenciales, el gobierno ha buscado fortalecer mediante la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) para mejorar las problemáticas de hacer negocios en Panamá. Entre las líneas de acción han buscado desarrollar; política nacional de emprendimiento, desarrollo de cultura y educación emprendedora y financiamiento para emprendimientos en fases iniciales. En la parte de los accesos a mercados han generado acciones para incentivar a los emprendimientos en la; Articulación productiva, Internacionalización de MYPME, compras públicas y fomento a la innovación y transferencia tecnológica (AMPYME, 2017) (Anexo 6.7).

### II.1.3 Análisis Competitivo – Cinco Fuerzas de Porter

En base al análisis realizado a la industria del Fitness aplicando el modelo de las cinco fuerzas que dan forma a la competencia de una industria, se percibe que las fuerzas más competitivas que pueden afectar la rentabilidad en esta industria (Anexo 7).

- **Riesgo de ingreso de competidores potenciales (Media - Baja):** El Fitness es una industria en crecimiento que puede despertar el interés de inversionistas o incluso deportistas en incursionar en el mismo y esto se da ya que es una industria de fácil acceso, por ejemplo, a nivel gubernamental no implica mayores complejidades o restricciones en el arranque de operaciones. Sin embargo, esta es una industria que requiere alta inversión, por consiguiente, altas barreras de entrada.
- **Rivalidad entre las empresas establecidas (Media - Baja):** La creciente demanda y el crecimiento de la industria genera alto grado de rivalidad por lo que las empresas aplican estrategias, ya sea de bajo costos o por diferenciación en el producto. Por otro lado, al ser una industria fragmentada, ya que existen diferentes disciplinas en la que un gimnasio puede enfocarse puede que esta suavice en cierta forma la alta rivalidad que existe entre los de disciplinas similares.
- **Poder de negociación de los compradores (Media - Baja):** Los compradores de esta industria no se encuentran concentrados en grupos o usuarios específicos; sin embargo, el costo por cambio de estos no representa altos costos al no ser un servicio de primera necesidad por lo que pueden prescindir de los servicios en cualquier momento y los participantes del lado de la oferta de esta industria deben considerar que estos compradores son sensibles al precio. un

aspecto positivo que disminuye esta fuerza es el hecho que un 61% de los encuestados perciben la idea de negocio como muy atractiva (**Anexo 2**).

- **Poder de negociación de los proveedores (Baja):** Los costos de infraestructura, suplementos, capital humano y equipos son los principales insumos que requieren las empresas dentro en esta industria; sin embargo, existen alta variedad de proveedores por lo que hace a esta fuerza baja de poder.
- **Productos sustitutos (Alta):** Esta fuerza es alta ya que existen diversas formas o alternativas de auto ejercitarse ya se en lugares públicos, por medio de “apps” u incluso optar por centro de belleza/ estética. Sin embargo, estos presentan una desventaja en comparación a los diversos beneficios que se obtienen a realizar actividades físicas de una forma guiada y supervisada la cual es valorada por los potenciales clientes tales como corrección de postura, intensidad o capacidad de la persona, mejoramiento muscular, prevención de lesiones, optimización de la actividad física según la necesidad del individuo.

Se concluye del análisis que la industria del fitness destella ser atractiva para ser partícipe de ella y rentable a largo plazo. Si bien es cierto que este atractivo, según Porter, puede ser afectado por la amenaza de los sustitutos, según las investigaciones de mercado se observa una alta tendencia a la preferencia de realizar actividades físicas con la preferencia de asistir a un gimnasio contando con la guía y seguimiento de personal capacitado.

#### II.1.4 Oportunidades y Amenazas Identificadas para el Mercado de Panamá

Oportunidades	Amenazas
Industria en crecimiento en Panamá.	Alto poder de productos sustitutos.
Industria con alto nivel de rentabilidad.	Rivalidad de precio con los competidores.
Economía de mayor crecimiento en la región.	Introducción de los competidores globales al mercado local.
Población relativamente joven "Millennials".	
Alta preocupación por afrontar problemas de Obesidad en el país.	
Alto uso de redes sociales en toda la Región.	
Políticas a favor de la industria.	
El fitness es una tendencia global.	
Bajo poder de negociación de los proveedores.	
Avances tecnológicos en el Fitness.	

**Tabla 1:** Oportunidades y Amenazas. **Fuente:** Elaboración Propia

## II.2 Competidores

La competencia se estructura en dos tipos; la directa y la indirecta (**Balanko-Dicknson, 2008**). Los competidores directos de Rock Climbing Gym Pty son los gimnasios ubicado en la ciudad de

Panamá y en especial los ubicados en el corregimiento de San Francisco (**Anexo 8.1**) (**Anexo 8.2**). Los competidores indirectos son aquellas empresas cuya actividad es la estética corporal, ya que estos satisfacen la necesidad de aquellos usuarios que buscan bajar de peso de una forma más fácil por medio de masajes, equipos especiales y dietas rígidas (**Anexo 8.3**). Dentro del estudio de mercado realizado reveló que un alto porcentaje, es decir el 97% de los encuestados asisten actualmente a un gimnasio y dentro de los principales gimnasios resultantes fueron; Power Club con un 64% y Planet fitness con un 10% (**Anexo 2.1**).

										
Características	Power Club San Francisco	In Fit Electro Club	CrossFit 44	CrossFit Briga	Steps gym	Nexo Fitness Center	No Age Fitness	Move Pty Gym	CrossFit Pty	Rock Climbing Gym Pty
Disciplina	Equipos de pesas, funcionales, Fit Combat, TRX, Insanity, Belly Dance y Flamenco	Funcionales/ Electroestimulación muscular	Crossfit	Crossfit	Dance fit, pilates, pesas, aeróbicos, spinning y yoga	Levantamiento de pesas y entrenamientos funcionales	Funcional training/ Strength and conditioning y entrenamientos funcionales	Entrenamiento de Cross training, Hit Cardio y Body Combat	Crossfit	Rock Climbing, rutinas de spinning y funcionales
Mercado										
Reputación e imagen en Panamá	Alta									
Precio	\$90 mensual	\$315 - 8 sesiones al mes	\$135 mensual	\$100 mensual	\$70 mensual	\$110 mensual	\$120 mensual	\$78 mensual	\$150 mensual	\$85 mensual
Redes Sociales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Servicios de guía nutricional	No	Sí	No	Sí	Sí	No	No	No	Sí	Sí
Instalaciones Amplias	Sí	No	No	No	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí
Reconocimiento de la Marca	Alta	Baja	Baja	Media	Baja	Media	Baja	Baja	Media	-

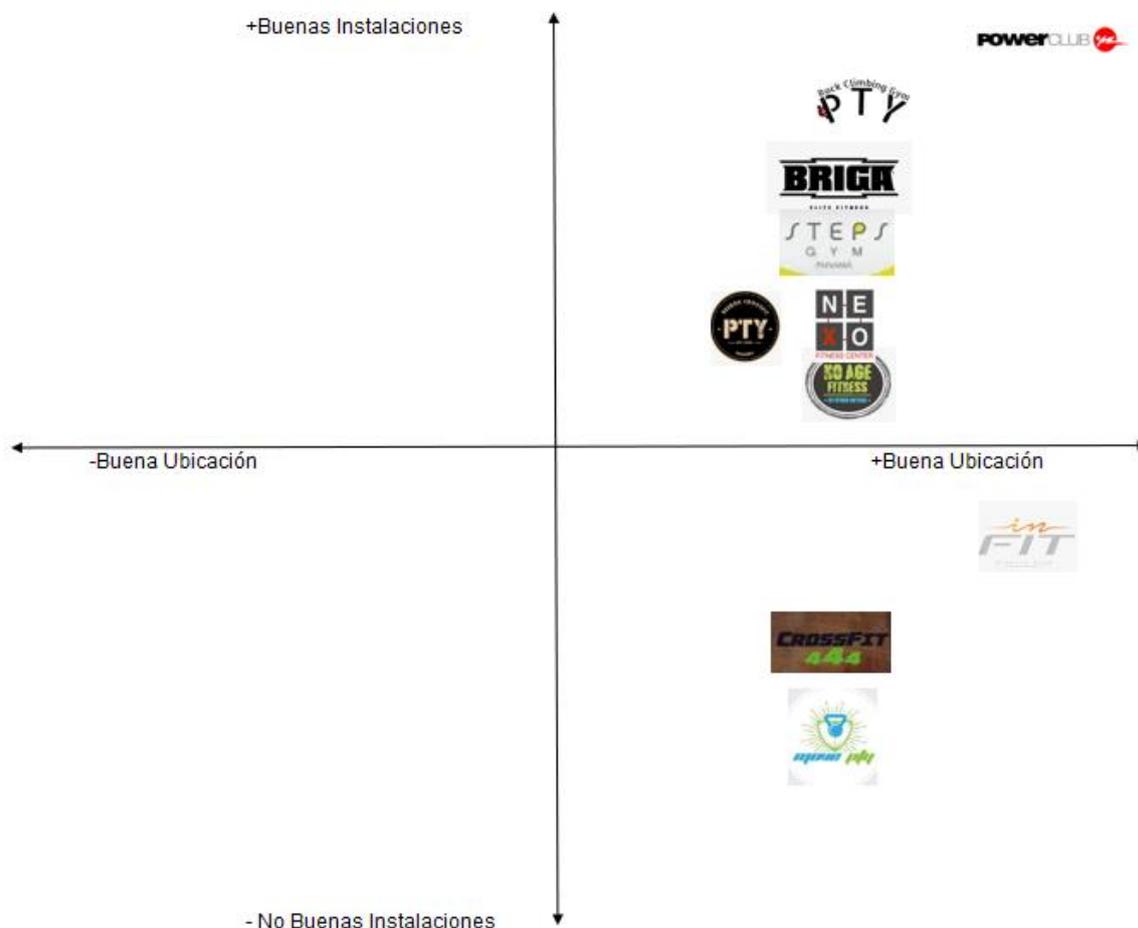
Notas:

\*Información obtenida del sitios web y red social de cada competidor.

\*\*Información obtenida de la investigación de mercado señaladas en el Anexo 2.1.

\*\*\*Análisis propio y uso de la herramienta para probar funcionalidades.

**Tabla 2:** Análisis comparativos de la competencia. **Fuente:** Elaboración Propia



**Gráfico 1:** Posicionamiento de Rock Climbing Gym Pty. **Fuente:** Elaboración Propia

### II.3 Clientes

Según un informe realizado para América Latina por International Health Racquet & Association Sportsclub (IHRSA) en el 2016 (Carambula, 2017), reveló que en Panamá existen un total de membresías de 86.900 registrados en 338 clubes con una población aproximada de 4 millones, lo que quiere decir que afiliación representa que 1 de cada 42 panameños poseen una membresía (América Economía - Edición Regional, 2017). En Panamá, según el estudio de mercado realizado la reveló que, un 97% asiste o ha asistido a un gimnasio de estos, el 59% son mujeres y el 41% hombres dentro del rango de edad de los 16 años a 52 años, un 27% realiza Cardio (Spinning, elíptica, correr), 23% realiza pesas y un 14% rutinas de funcionales. Un 47% asiste 3 veces por semana y un 28% 5 veces por semana. El 51% realiza sus propias rutinas y un 49% prefiere contar con guía de un entrenador personal. Un 58% está inconforme con sus gimnasios por: 17% Congestionamiento de las maquinas, 15% por los precios, 14% falta de acompañamiento y 12% falta de guía nutricional/suplementos. Las principales razones por las que asisten a un gimnasio se deben por: 30% salud, 30% estilo de vida y un 24% para bajar de peso. Un 48% indica falta de tiempo como motivo de inasistencia (Anexo 2.1).

### III Descripción de la empresa y propuesta de valor

#### III.1 Modelos de negocios (Canvas)

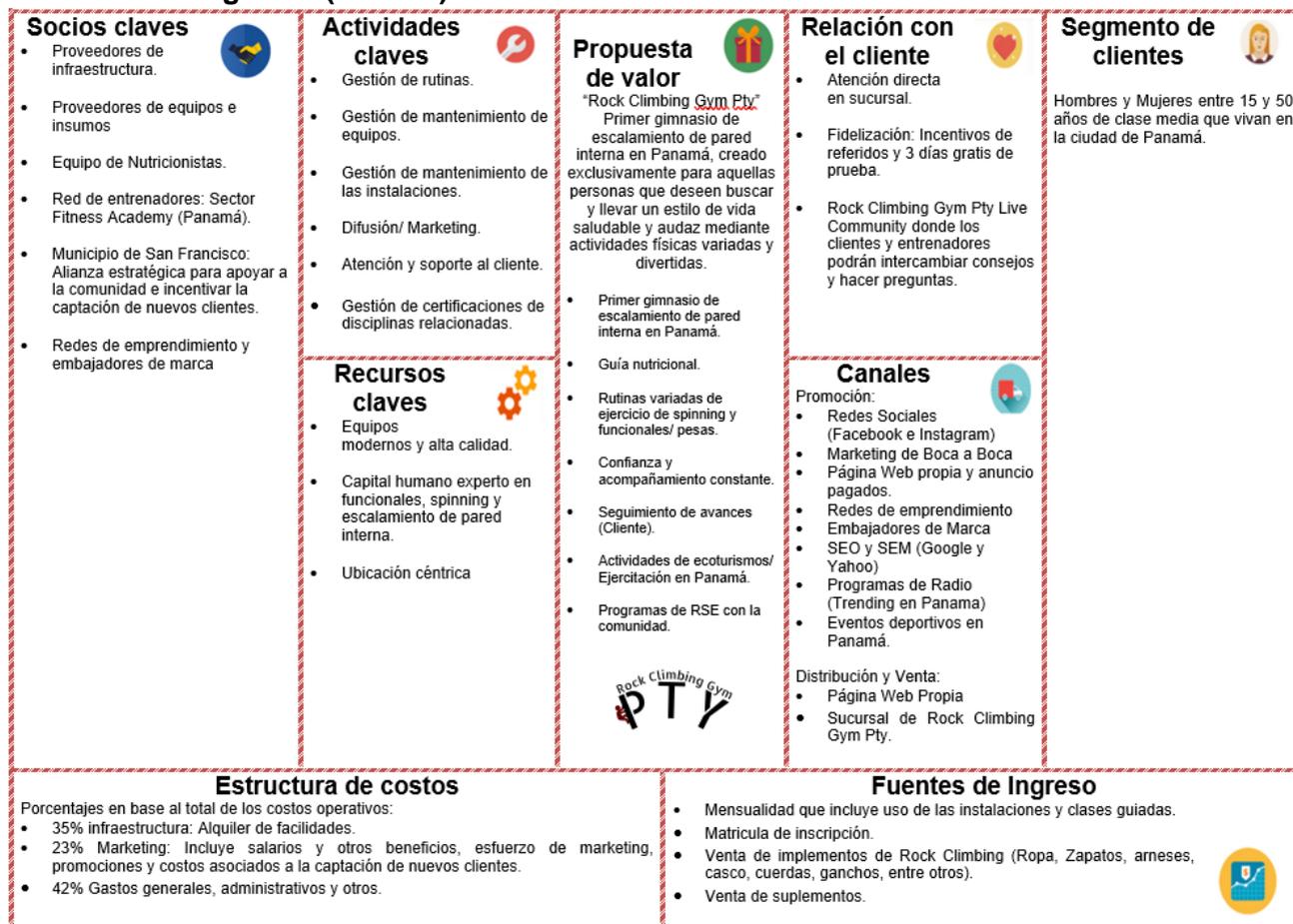


Figura 1: Modelo de Canvas. Fuente: Elaboración propia en base a (Osterwalder & Ives, 2011).

#### III.2 Propuesta de Valor y Aspectos Distintivos de Rock Climbing Gym Pty

Rock Climbing Gym Pty será creado para ser el primer gimnasio de escalamiento de pared interna en Panamá que contará con entrenadores altamente capacitados para enseñar, acompañar y guiar en esta disciplina. Rock Climbing Gym Pty ofrecerá de igual forma satisfacer las necesidades de realizar otras disciplinas como; cardiovasculares y funcionales. Todas las disciplinas serán guiadas y se ofrecerán clases de spinning y funcionales que incorporan peso con rutinas variadas por cada semana y cada día de la semana; donde se trabajará un área específica del "core" por día (**Anexo 1**). Rock Climbing Gym Pty contará; -Con instalaciones modernas y espaciosas, entrenadores altamente calificados que guiaran y acompañaran en todo momento al cliente, -Guía nutricional y seguimiento de los clientes a partir del año 3 de operaciones, -Venta de los mejores suplementos del mercado para complementar la nutrición de nuestros clientes a costo y -Duchas y vestidores amplios.

### III.3 Descripción de la empresa

Rock Climbing Gym Pty es un “startup” de fitness, constituida como una Sociedad Anónima, localizada en la ciudad de Panamá, Corregimiento de San Francisco (**Anexo 9.1**), el cual su principal actividad será el entrenamiento y ejercitamiento por medio de disciplinas cardiovasculares (Spinning), resistencia (Rock Climbing) y funcionales a personas entre un rango de edad de 15 a 50 años de clase media de la ciudad de Panamá. Rock climbing Gym Pty contará con instalaciones amplias y modernas (**Anexo 9.2**), ubicado en una moderna y nueva plaza en el corazón de San Francisco, vía principal de calle 50 “The Tower Business Plaza” (**Anexo 9.3**). Su estructura organizacional será simple en el corto plazo (1 a 2 años), la cual no tiene categorías funcionales ya que es la más adecuada para una compañía de emprendedores que operan en un nicho de mercado pequeño. En el mediano plazo (3 a 4 años) se aspira a llegar a una estructura funcional que cuente con especialistas en los cargos importantes para la operación de Rock Climbing Gym Pty (**Wheelen & Hunger, 2007**)(**Anexo 10**).

El corregimiento de San Francisco fue escogido como locación de Rock Climbing Gym Pty, debido al resultado del estudio de mercado realizado donde este corregimiento presento la mayor ponderación con un 19% de aceptación de la ubicación deseada para Rock Climbing Gym Pty (**Anexo 2.1**).

#### III.3.1 Misión, Visión, gobierno corporativo y Objetivos

- **Misión:** “Ayudar a mejorar la calidad de vida y salud de la población de la ciudad de Panamá, motivándoles a dar lo mejor de sí cada día por medio de nuestros programas de rutinas e instalaciones, para así ayudarles a enfocarse en lo que realmente importa que es su salud, conectándolos con ellos mismos y superarse así mismo en todo momento”.
- **Visión:** Expandir y llevar disciplinas y conocimientos a otros mercados dentro de la región de Centroamérica, siendo lo líderes en del mercado de escalamiento de pared interna en la República de Panamá.
- **Cultura Corporativa:** Rock Climbing Gym Pty va a ser desde el día uno: Profesionales e Íntegros, Comprometidos, Entusiastas, Apasionados, Agradecidos, Innovadores y Fraternal.
- **Objetivo:** Crecer dentro de los próximo cinco años con una participación del mercado del 3% en el mercado gimnasios en Panamá.

### III.4 Estrategia de entrada

La industria del Fitness en Panamá se encuentra en una fase de crecimiento donde el mercado está percibiendo los beneficios de mantener una vida física activa. Por con siguiente Rock Climbing

Gym Pty establecerá una estrategia de entrada de penetración de mercado mediante el apalancamiento de ser el primer gimnasio de escalamiento de pared interna en Panamá y de las necesidades que existen actualmente con respecto al servicio personalizado e infraestructuras. Estas estrategias de entrada permitirán captar beneficios tales como: Lealtad a la marca, buena reputación mediante el Boca a Boca y por último el aumento de clientes que traerá por consiguiente mayores ingresos (**Hill & Gareth, 2009**).

### **III.5 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global**

Rock Climbing Gym Pty como parte de su estrategia de crecimiento a corto plazo, realizará actividades de integración y expansión por medio de actividades ecoturísticas en puntos específicos en la geografía República de Panamá para promover el “hiking”, escalamiento en exteriores y rutinas al aire libre para principalmente la captación de nuevos clientes.

Al ser Rock Climbing Gym Pty el primer gimnasio de escalamiento en Panamá su estrategia de crecimiento en el mediano plazo posterior al periodo de la estabilización será el incrementar la posición competitiva en el mercado de la ciudad de Panamá. Como estrategia a mediano plazo Rock Climbing Gym Pty analizará la viabilidad de abrir nuevas sucursales en otros corregimientos según los resultados del trabajo en conjunto con el Municipio de San Francisco, esto con el fin de que este sea replicado para como parte de la estrategia de expansión y la vez apoyar a reducir los índices de Obesidad en la capital.

Por otra parte, como estrategia de largo plazo Rock Climbing Gym Pty establecerá sucursales a nivel nacional en las provincias con mayor densidad poblacional como lo es Panamá Oeste, Herrera, Santiago y Chiriquí.

Por último, otra opción a largo plazo para la expansión para Rock Climbing Gym Pty será establecer sucursales en Centroamérica principalmente en Costa Rica y Guatemala, debido a que presentan los mejores índices de PIB per cápita de la región (**Banco Mundial, 2017**).

### **III.6 RSE y sustentabilidad**

#### **III.6.1 Valores éticos de Rock Climbing Gym Pty**

A continuación, se pueden mencionar los principales valores éticos que Rock Climbing Gym Pty mantiene:

- Innovación continua
- Profesionalismo
- Velar por el interés de los clientes
- Excelencia en la entrega de servicio

### III.6.2 Impactos Sociales, ambientales y económicos

Rock Climbing Gym Pty considera que la actividad física es muy importante para el desarrollo de las personas, por lo que la participación de Rock Climbing Gym Pty permitirá mejorar la condición de vida y desarrollo tanto físico como intelectual de aquellos que menos tienen.

- **Social:** se ofrecerá realizar clases gratuitas de funcionales, spinning en espacios públicos y “hiking” en rutas de senderismo en Panamá. Adicionalmente, se organizarán diversas actividades en escuelas, geriátricos o sociedades de fomento para ofrecer charlas sin costo alguno, de nutrición, enseñarles a cuidar el físico y evitar lesiones, organizar torneos, entre tantas otras cosas. También Rock Climbing Gym Pty trabajará con mujeres embarazadas, personas con movilidad reducida, chicos de la calle, etc.

Según lo mencionado en el capítulo II, hoy en día existe mucho sedentarismo y obesidad por parte de las personas, por lo que Rock Climbing Gym Pty en cierto modo es lo que confrontará, para revertir estas conductas a una vida más saludable a la sociedad, y lograr un cambio de forma cultural a la vida sana.

- **Ambiental:** Rock Climbing Gym Pty siempre mostrará preocupación con el medio ambiente, por lo que promoverá la campaña de reciclar botellas de agua utilizadas y a disminuir el uso de papel en el establecimiento
- **Económico:** Debido a los servicios y al precio ofrecido, la sociedad convertirá el tiempo invertido en asistir al gimnasio, como una inversión en salud, deporte y estética.

## IV Plan de Marketing

---

### IV.1 Objetivos de Marketing

Se han establecido variables de medición como objetivos de Marketing para Rock Climbing Gym Pty, las cuales brindarán información para poder monitorear los avances de este proyecto, y a su vez esta información nos ayudará a conocer las correctivas que se tengan que realizar con el pasar del tiempo. (Kotler & Keller, 2016)

Las variables a considerar serán enfocadas en objetivos específicos, los cuales tendrán una métrica y un tiempo estipulado para asegurar la generación de valor que ofrece Rock Climbing Gym Pty. Por otro lado, se busca posicionar Rock Climbing Gym Pty como el gimnasio más entretenido y con herramientas de calidad para poder cambiar la manera de vivir de ciertas personas, y a su vez logren tener una vida más sana, divertida y que pueda darles la satisfacción de verse y sentirse bien.

Para la medición y seguimiento de las variables de Posicionamiento “Awareness” y “Top of Mind”, se realizarán encuestas a las personas que asistan al gimnasio (**Anexo 11**).

Dentro de los aspectos considerados para la métrica de los objetivos del marketing están:

Objetivo	Descripción del objetivo	Métrica	Tiempo
Posicionamiento	30% del mercado objetivo reconozca a Rock Climbing Gym Pty como el primer gimnasio de escalamiento de pared interna en Panamá "Awareness" y que 10% reconozca a Rock Climbing Gym Pty en su "top of mind".	% de recordación de la marca	6 meses
Penetración	Lograr que un 6% del mercado objetivo adquieran su membresía.	Número de registro del mercado objetivo	1 año
Fidelización	Lograr que los clientes asistan por lo menos 4 días a la semana y mantener un 50% de retención. Conseguir un 3.5% de mercado objetivo.	% de asistencia de cliente por semana y mantener un % de retención	1 año
Ventas	Lograr por medio de las membresías y las nuevas matrículas obtener el 0.4% de participación de mercado.	Ventas anuales % de participación del mercado	1 año
Calidad y servicio	Lograr brindar el mejor servicio y calidad.	% de recomendaciones que se realicen	6 meses
Posicionamiento	50% del mercado objetivo reconozca a Rock Climbing Gym Pty como el primer gimnasio de escalamiento de pared interna en Panamá "Awareness" y que 20% reconozca a Rock Climbing Gym Pty en su "top of mind".	% de recordación de la marca	3 años
Penetración	Lograr que un 15% del mercado objetivo adquieran su membresía	Número de registro del mercado objetivo	3 años
Fidelización	Lograr que los clientes asistan por lo menos 4 días a la semana y mantener un 60% de retención. Conseguir un 7.0% mercado objetivo.	% de asistencia de cliente por semana y mantener un % de retención	3 años
Ventas	Alcanzar un incremento de 67%, para obtener el 1.5% de participación de mercado.	Ventas anuales % de participación del mercado	3 años

**Tabla 3:** Objetivos de Marketing. **Fuente:** Elaboración propia

#### IV.2 Estrategia de segmentación

Rock Climbing Gym Pty busca expandirse en un largo plazo a nivel nacional, con los fondos de inversión por parte de los gestores de este proyecto, y parte del financiamiento que se solicitará para el equipamiento y adecuación del gimnasio. El perfil de los usuarios (consumidores finales del gimnasio) será la población preocupada por el estado físico, la salud y el servicio personalizado. El público objetivo será toda la población activa; es decir, todas aquellas personas comprendidas entre los 15 y los 50 años de clase media, independiente de sus objetivos deportivos, estéticos o de salud en general que tengan los recursos necesarios para la membresía en Rock Climbing Gym Pty (**Anexo 2.1**).

Existen distintas variables a considerar para la segmentación de mercado, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes (**Anexo 2.1**):

- **Demográfico:** esta división se centralizó en aspectos como la edad y el sexo, por lo cual fueron los aspectos que se consideraron en la encuesta realizada, donde el enfoque se dio en hombres y mujeres que se encuentran en un rango de edad entre los 15 a 50 años.

- **Geográfico:** en este caso se consultó acerca de la ubicación geográfica donde se encuentran los consumidores, como, por ejemplo, la zona en donde viven, donde trabajan, provincia, corregimiento, y también se investigó en qué zona les gustaría que el gimnasio estuviera ubicado, por lo que el resultado de las encuestas dio que la mayoría de los encuestados laboran en el Corregimiento de Bella Vista y residen en el Corregimiento de San Francisco, por lo tanto esta fue una de las aspectos importantes para considerar que Rock Climbing Gym Pty sea ubicado en San Francisco.
- **Psicográfico:** En base a esta variable se categorizó el mercado en función al estilo de vida de los consumidores. En este aspecto en las encuestas se realizó la consulta de si las personas asistían o no a algún gimnasio y de ser así con qué frecuencia, por lo que resultó que el 97% de las personas respondieron que sí asisten al gimnasio de 2 a 5 veces por semana. Por otro lado, el 3% restante no asiste actualmente a ningún gimnasio por falta de tiempo o simplemente porque se encuentran desganados (pereza).
- **Conductuales:** Se utilizó este tipo de segmentación para estructurar a los consumidores según sus hábitos de consumo, cuál es el beneficio buscado por el mismo a través de los servicios que se ofrecerían, sus actitudes o el uso que hacen de los gimnasios en este caso. En este segmento pudimos concluir con las encuestas que el 97% de personas que asisten al gimnasio, es por motivos de salud, estilo vida o para bajar de peso. Además, otro beneficio que buscan son los siguientes: el 18% que existan instructores que acompañen durante la rutina de ejercicios, 13% que tengan buenas instalaciones, 12% haya flexibilidad en los horarios, entre otros.

#### **IV.3 Estrategia de producto y servicio**

Rock Climbing Gym PTY va a diferenciarse de los demás gimnasios, ya que no solamente contará con rutinas guiadas de funcionales que incorporen pesas y spinning, sino que se diferenciará de los otros gimnasios porque va a ser el primer gimnasio en Panamá que cuente con una pared para escalar interna.

Se realizaron consultas acerca de qué otro tipo de servicio les gustaría que existiera en el gimnasio, a lo que un 30% le gustaría que haya una clínica de guía nutricional, el 27% le gustaría la existencia de vestidores y duchas amplias, el 22% un área de masajes ya sea como relajación o para cualquier tipo de lesión que presenten y un 15% le gustaría que existiera un área de sauna o baños con vapor.

Por otro lado, se contará con diferentes tipos de disciplinas. Las disciplinas que tuvieron mayor relevancia para los encuestados se pueden mencionar las siguientes: Cardio (elíptica, spinning, correr) con un 27%, funcionales 14% y pesas 23% (**Anexo 2.1**). Es importante destacar que Rock Climbing Gym Pty solo contará un único plan de matrícula a \$95 y mensualidades a \$85.

#### IV.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precio utilizada para Rock Climbing Gym Pty ha sido basada en los siguientes factores importantes, dentro de los cuales se pueden mencionar a:

- ✓ Al realizar las encuestas dio como resultado que el precio de la mensualidad que las personas estarían dispuestos a pagar por ejercitarse en Rock Climbing Gym Pty estaría entre \$55 - \$65 (**Anexo 2.1**). No obstante, al considerar el estudio realizado de los competidores, donde se muestra que las tarifas ofrecidas se encuentran en el rango de \$90-\$150 mensuales, por lo tanto, se concluyó que al colocar un precio inferior al de la competencia (\$85) y a su vez ofrecer un servicio distinto y la pared de escalamiento interna con la cual otros gimnasios no cuentan actualmente, generaría valor agregado para Rock Climbing Gym Pty.
- ✓ Toda persona que desee inscribirse en Rock Climbing Gym Pty deberá pagar una matrícula de \$95 y adicionalmente una mensualidad de \$85. Esto es basado en el análisis de la competencia realizado en el Capítulo II, sección II.2
- ✓ El público objetivo al que se quiere dirigir y las características sociodemográficas de dicho público.
- ✓ Adicionalmente, a los dos factores mencionados anteriormente, también fue importante asegurarse que con el precio estipulado se lograría cubrir todos los gastos que requiere esta operación, como, por ejemplo, los gastos de alquiler, los servicios básicos, entre otros.

Como estrategia se tendrán precios regulares y se aplicarán ciertos beneficios para estudiantes y personas jubiladas o de tercera edad y para aquellas personas que solamente quieran hacer uso de la pared para escalar. Este segmento de mercado que se beneficiará de dichos precios realmente será un mercado muy pequeño.

Clientes regulares	Estudiantes	Jubilados/ 3era. Edad	Uso exclusivo de pared para escalar
\$85 mensualidad + \$95 matrícula (1 una sola vez)	Al presentar el carnet de estudiante se le otorgará a la persona un descuento del 10%.	Al contar la persona con el beneficio de 3era. edad, se le realizará un descuento del 15%	Tendrá un costo de \$20.00 la hora (aplica para no miembros)

**Tabla 4:** Estrategia de precio para mercado específico. **Fuente:** Elaboración propia.

#### **IV.5 Estrategia de Distribución**

La distribución y entrega de los servicios al cliente, se realizará de forma directa en el establecimiento de Rock Climbing Gym Pty. Para alcanzar el mercado objetivo que se quiere, se utilizarán distintos canales de distribución, los cuales ayudarán a mostrar y entregar el servicio esperado por el usuario. Adicionalmente, se desarrollarán actividades de comunicación personal con los clientes potenciales, con el Marketing Directo, al enviar por email, directamente a una lista de clientes potenciales, como por ejemplo, a los distintos grupos de personas que frecuenten realizar paseos a zonas específicas donde practican este deporte, estas zonas suelen ser fuera de la ciudad, por lo que al implementar esta pared interna, estas personas no solo podrán disfrutar de su deporte los fines de semana, sino también durante los días de semana. También se impartirán clases para aquellas personas que desean aprender a escalar. Por último, se aplicará el Marketing Interactivo, a través de la página web o publicidad de “boca a boca”.

#### **IV.6 Estrategia de comunicación y ventas**

El objetivo de la estrategia de comunicación y ventas es alcanzar el mayor número de personas que adquieran la membresía para asistir al gimnasio, no solo para ejercitarse sino también para que hagan uso de la pared para escalar y que aprovechen todos los servicios ofrecidos.

La apertura y funcionamiento del gimnasio se estará anunciando constantemente por medio de programas de Radio, los cuales sean “trending” en Panamá, revistas, carteles publicitarios y volantes. Adicionalmente, se acudirá a la utilización de estrategia de posicionamiento SEO y SEM (Google y Yahoo), y las redes sociales como Instagram, Facebook y página web (propia), ya que se logrará interactuar mejor y mucho más con los clientes, crear concursos o sorteos, anunciar las nuevas clases o eventos especiales y conocer de primera mano sus inquietudes y preferencias **(Anexo 12.1)**.

Se contará con la presencia de embajadores de marca importantes en el país, los cuales estén enfocados en mantener una vida sana y saludable, con esta estrategia se busca que hablen de Rock Climbing Gym Pty, ya que sus enlaces serán de mejor valor **(Anexo 12.2)**.

Se realizarán eventos especiales para dar a conocer el Gimnasio que serán anunciados por las redes sociales, donde se ofrecerán clases gratuitas de Baile, Tea bit, Funcionales, orientación para utilizar la pared para escalar, orientación nutricional, entre otras, para que las personas logren vivir la experiencia de este nuevo gimnasio. Los entrenadores serán parte importante de esta propuesta de valor en la estrategia de calidad de servicio, en fidelización y retención de los usuarios.

Adicionalmente, a las personas que estén interesadas en conocer Rock Climbing Gym Pty, se les dará la oportunidad de asistir a dos días de clases de prueba gratuitas.

#### **IV.7 Estrategia de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

Actualmente en Panamá existen aproximadamente 338 locales para realizar actividades físicas y diferentes parques donde entrenar al aire libre. Sin embargo, ejercitarse en un gimnasio de la ciudad capital podría costar entre \$15 y \$240 mensuales. Esto sin incluir, el valor adicional de la matrícula que está entre \$10 y \$70, y para aquellas personas que prefieren incluir en su plan de ejercicios a un entrenador personal, podrían estar pagando hasta \$240 mensuales adicionales a la mensualidad. Entre los meses de enero y finales de marzo de cada año la demanda de personas que buscan esta alternativa de entrenamiento se incrementa entre 15% y 30% (Fermín, 2019).

Según reporte realizado por la Asociación de Salud, Raquetas y Deportes, Panamá es considerado un país de aficionados a la salud deportiva, ya que se ubica en cuarto lugar en el ranking regional en términos de membresías alcanzando a 86.900 registrados en 338 locales. Con una población de apenas 4 millones, la afiliación representa que 1 de cada 42 panameños poseen una membresía (América Economía - Edición Regional, 2017).

La demanda se ha estimado en base a un crecimiento de **20%** interanual para el número de membresías de los gimnasios de la República de Panamá entre los años 2016 al 2018 (Gimenez, 2014). El método de proyección aplicado fue de carácter cualitativo al ser el más recomendado para proyectos como lo es Rock Climbing Gym PTy, y al no contar con suficientes antecedentes históricos válidos no se ha incorporado algún modelo de pronóstico causal o serial de tiempo que provenga de estadísticas gubernamentales (por ejemplo: tasa anual de crecimiento de gimnasios en la Rep. De Panamá) (Sapag, Sapag, & Sapag, 2014). El supuesto ha sido bastante conservador, ya que la tasa estimada de crecimiento de la demanda de los gimnasios en los últimos 5 años es de 15% - 40% (Gimenez, 2014) (Carambula, 2017) (Anexo 13). El total del crecimiento de las membresías de los gimnasios del Corregimiento de San Francisco al cierre del año 2018, se ha proyectado en **22,111**. En base a los resultados de las investigaciones de mercado presentados en el Anexo 2.1 (personas que asisten a un gimnasio, personas dispuestas a asistir a Rock Climbing Gym Pty), se ha reducido la misma a sólo **14,155** número de membresías, definidas como el “mercado efectivo” (Anexo 13).

Para el cálculo de la demanda en valor monetario, se utilizó la proporción objetivo estimado de clientes para el primer año, donde se aplica el precio de \$85 mensual y se le suma al precio de la matrícula \$95, la cual se paga únicamente al inscribirse por primera vez a Rock Climbing Gym Pty.

Año	No. De membresías		Mercado Segmentado	Mercado Disponible	Mercado Efectivo	Tamaño del Mercado US\$
	Panamá	San Francisco				
2016	86,900					
2017	104,280					
2018	125,136					
<b>2019</b>	<b>150,163</b>	<b>22,111</b>	<b>22,111</b>	<b>21,447</b>	<b>14,155</b>	<b>\$ 14,438,343</b>
2020	187,704	27,638	27,638	26,809	17,694	\$ 18,047,929
2021	244,015	35,930	35,930	34,852	23,002	\$ 23,462,308
2022	317,220	46,709	46,709	45,307	29,903	\$ 30,501,001
2023	412,386	60,721	60,721	58,900	38,874	\$ 39,651,301
2024	536,101	78,938	78,938	76,570	50,536	\$ 51,546,691

**Tabla 5:** Tamaño de mercado. **Fuente:** Elaboración Propia.

Demanda Año 1													
Crecimiento de la Demanda Efectiva / Ventas - Primer año de operación 2020	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Acumulado
Ingresos por membresía - Regular	2,274	2,190	2,548	2,906	3,264	3,622	3,980	4,338	4,695	5,053	4,295	5,411	44,575
Ingresos por membresía - Estudiantes (-10% desc.)	255	237	274	312	350	388	426	464	502	540	455	578	4,781
Ingresos por membresía Regular - Jubilados (-15% desc.)	124	113	131	149	167	185	203	220	238	256	215	274	2,275
<b>Total de ingresos por membresía</b>	<b>2,653</b>	<b>2,539</b>	<b>2,953</b>	<b>3,367</b>	<b>3,781</b>	<b>4,194</b>	<b>4,608</b>	<b>5,022</b>	<b>5,436</b>	<b>5,849</b>	<b>4,965</b>	<b>6,263</b>	<b>51,631</b>
<b>% Market Share</b>													<b>0.4%</b>
Cientes registrados (Penetración)	25	34	42	51	59	68	76	85	93	102	102	110	849
<b>% de Penetración</b>													<b>6.0%</b>
Cientes suscritos por membresía (Fidelización)	15	20	25	30	35	40	45	50	54	59	59	64	495
<b>% de Fidelización</b>													<b>3.5%</b>

**Tabla 6:** Estimación de Demanda Año 1. **Fuente:** Elaboración Propia.

La estimación de la demanda del primer año proyectada indica que cada mes se tendrá aproximadamente 5 personas nuevas inscritas y se estima que los ingresos se perciban a partir del mes 1 (enero 2020), una vez realizada la apertura del gimnasio. Se brinda un desglose de los ingresos percibidos por clientes suscritos por membresías (fidelización), donde las membresías regulares representan un 85%, las membresías por estudiantes 10% y membresías por jubilados 5%. A partir del tercer año en adelante la proyección plantea un crecimiento del 38% en promedio, esto basado en las metas proyectadas de penetración, fidelización y market share. Es importante destacar que no se contó con información de estadísticas gubernamentales acerca de la industria fitness, motivo por el cual se consideró una tasa de crecimiento conservadora, basado en las metas de marketing ya mencionadas.

Para la estimación de la demanda a 5 años está basada en las metas proyectadas de penetración, fidelización y market share ya antes mencionada. La capacidad máxima de Rock Climbing Gym Pty es de 495 inscritos donde en el año 2026 se proyecta estar a un 88% de la capacidad instalada.

Demanda 5 primeros años	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por membresía - Regular	44,575	81,817	182,058	281,743	395,293	473,073	376,076
Ingresos por membresía - Estudiantes (-10%)	4,781	8,949	20,050	30,859	43,102	51,231	39,820
Ingresos por membresía Regular - Jubilados (-15%)	2,275	4,305	9,683	14,857	20,700	24,510	18,804
<b>Total de ingresos por membresía</b>	<b>51,631</b>	<b>95,071</b>	<b>211,791</b>	<b>327,459</b>	<b>459,095</b>	<b>548,814</b>	<b>434,700</b>
<b>% Market Share</b>	<b>0.4%</b>	<b>0.7%</b>	<b>1.5%</b>	<b>2.3%</b>	<b>3.2%</b>	<b>3.8%</b>	<b>3.0%</b>
<b>Cientes registrados (Penetración) / Acumulado anual</b>	<b>849</b>	<b>1,769</b>	<b>3,450</b>	<b>5,981</b>	<b>9,718</b>	<b>12,634</b>	<b>12,634</b>
<b>% de Penetración</b>	<b>6.0%</b>	<b>10.0%</b>	<b>15.0%</b>	<b>20.0%</b>	<b>25.0%</b>	<b>25.0%</b>	<b>25.0%</b>
<b>Cientes suscritos por membresía (Fidelización) / Acumulado anual</b>	<b>495</b>	<b>796</b>	<b>1,610</b>	<b>2,691</b>	<b>4,004</b>	<b>5,205</b>	<b>5,205</b>
<b>% de Fidelización</b>	<b>3.5%</b>	<b>4.5%</b>	<b>7.0%</b>	<b>9.0%</b>	<b>10.3%</b>	<b>10.3%</b>	<b>10.3%</b>
<b>Δ Clientes Nuevos suscritos por membresía (Fidelización) / anual</b>		<b>301</b>	<b>814</b>	<b>1,081</b>	<b>1,313</b>	<b>1,201</b>	<b>-</b>
<b>Promedio clientes suscritos por membresía (Fidelización) / mes</b>	<b>41</b>	<b>66</b>	<b>134</b>	<b>224</b>	<b>334</b>	<b>434</b>	<b>434</b>
<b>Capacidad Máxima de suscritos / mes</b>	<b>495</b>	<b>495</b>	<b>495</b>	<b>495</b>	<b>495</b>	<b>495</b>	<b>495</b>
<b>% de Ocupación de Rock Gym Climbing Pty</b>	<b>8%</b>	<b>13%</b>	<b>27%</b>	<b>45%</b>	<b>67%</b>	<b>88%</b>	<b>88%</b>

**Tabla 7:** Estimación de Demanda Primeros 5 años. **Fuente:** Elaboración Propia.

#### IV.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto de marketing de Rock Climbing Gym Pty fue definido tomando como base los objetivos y las actividades asociadas al desarrollo de dicha gestión, y todos los costos involucrados para su ejecución. A continuación, se muestran los costos asociados al evento a realizar para su apertura y a la vez, los gastos incurridos. El presupuesto se llevará a cabo con la planificación anual que se realice; sin embargo, para el primer año de operación se estima un presupuesto de \$28K para cubrir las necesidades de publicidad, lo que corresponde aproximadamente a un 15% de los ingresos generados en este primer año de funcionamiento del gimnasio. Este presupuesto se encuentra alineado con los objetivos de Marketing citados anteriormente.

Es importante mencionar que este presupuesto puede variar cada año, dependiendo de la planificación que se realice.

#### Presupuesto de Marketing:

Actividad	Objetivo	Costo	Costo anual	Periodicidad (año)	Detalle
Evento de apertura (Solo Año1)	Posicionamiento	5,000.00	5,000.00	1	Presupuesto para la inauguración de Rock Climbing Gym Pty.
Anuncios en los medios de comunicación (Radio y Televisión)	Posicionamiento	1,000.00	3,000.00	3	Se anuncia por medio de la TV y Radio la apertura de Rock Climbing Gym Pty (3 meses - \$1,000 c/mes).
Embajadores de marca	Posicionamiento	400.00	4,800.00	12	Asistirán al día del evento de apertura (mensualidad de \$100.00 x 4).
Campaña de redes sociales	Adquisición de clientes	200.00	2,400.00	12	Promoción de apertura a través de las redes sociales.
Instructores de clases impartidas (2)	Adquisición de clientes	400.00	4,800.00	12	Brindaran charlas explicativas de las rutinas a ofrecer.
Confeción de Banners y "flyers" (ver "flyer" ejemplo en Anexo 14)	Posicionamiento	200.00	800.00	4	Repartición de "Flyers", el cual indicará los horarios y servicios a ofrecer.
Feria de fitness en Panamá	Posicionamiento / Adquisición de clientes	1,500.00	1,500.00	1	Presupuesto para feria anual del fitness en ciudad de Panamá.
Pautas en páginas web relacionadas al fitness	Adquisición de clientes	500.00	6,000.00	12	Presupuesto para publicidad mensual.
<b>Total</b>			<b>28,300.00</b>	<b>57</b>	

**Tabla 8:** Presupuesto de Marketing. **Fuente:** Elaboración propia

## Cronograma de Marketing:

	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5			
Actividad	Q1	Q2	Q3	Q4																
<b>Lanzamiento</b>																				
Evento de apertura																				
Anuncios en los medios de comunicación (Radio y Televisión)																				
Instructores de clases impartidas (2)																				
Embajadores de marca																				
<b>Actividades de Publicidad</b>																				
Campaña de redes sociales																				
Visitas a empresas																				
Confección de Banners y flyers																				
<b>Actividades de Retención</b>																				
Encuestas de satisfacción al cliente																				
Email																				
Técnicas eCommerce																				

**Gráfico 2:** Cronograma de Marketing. **Fuente:** Elaboración propia

---

## V Plan de Operaciones

---

### V.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia es contar con instalaciones modernas que ofrece diversas disciplinas guiadas y ser el primer gimnasio en Panamá en ofrecer la disciplina de escalamiento de pared interna. Además, brinda sus servicios los seis días de la semana, de lunes a viernes desde las 5:00am a 9:00am y de 4:00pm a 9:00pm y los sábados de 7:00am a 12:00pm (**Anexo 1.1**). Ofrece rutinas variadas cada día de la semana para trabajar áreas específicas del “core” como también varían por cada semana (**Anexo 1.2**).

La propuesta de valor de Rock Climbing Gym Panamá es ser el primer gimnasio en Panamá que brinde instalaciones que cuenten con pared para escalar interna, la cual trae diversos beneficios, ya que es una disciplina que permite quemar grasa, aumentar fuerza en diferentes partes del cuerpo y mejorar la resistencia en especial fortaleciendo la capacidad pulmonar, entre otros (**Torres, 2018**). La necesidad de contar con estas disciplinas fue corroborada mediante la investigación de mercado realizado en Panamá por medio de encuestas a personas que realizan o han realizado actividades físicas en su diario (**Anexo 2**).

El alcance de las operaciones internas del gimnasio abarcará todas las actividades y procesos requeridos desde la realización del diseño del gimnasio, la compra de los equipos, la contratación de los entrenadores hasta velar por el servicio brindado al usuario final. Se administrará y se gestionará el crecimiento de las operaciones del gimnasio, asegurando los elementos claves y diferenciadores de la marca.

Los detalles financieros para el mantenimiento de las operaciones se establecen en la sección VII y en los planos de las instalaciones (**Anexo 9.2**), se detalla la distribución que tendrá el gimnasio y como estará equipado cada una de las áreas (esta explicación se encuentra en la PARTE II). Las clases de funcionales tendrán una capacidad por clase de 25 personas y contará con diferentes instrumentos para ejercitarse. Con respecto a la ocupación máxima y la demanda proyectada, se puede decir que se obtendrá un porcentaje de ocupación mensual promedio esperada cada año de 2020 (41 personas) a 2026 (434 personas), con un porcentaje de ocupación al 2026 de 88%

A continuación, se listan las decisiones estratégicas operativas que acompañan a la propuesta de valor de Rock Climbing Gym Pty, cada una de ellas se detallan en la PARTE II: calidad del servicio y producto, plataforma para escala, alianzas estratégicas, conocer al cliente y por último, buscar la personalización del servicio basado en las necesidades identificadas.

---

## **V.2 Flujo de Operaciones**

El diagrama de flujo de operaciones de Rock Climbing Gym Pty, presenta los procesos relevantes no solo para administrar-gestionar crecimiento de gimnasio de las estrategias mencionadas en la sección anterior (Alcance de las operaciones) para un negocio sostenible. Por otro lado, también presenta los procesos relevantes para el funcionamiento del gimnasio. Se comienza con la recepción y admisión que se orienta en el control, registro de nuevos usuarios, control de entrada al centro, la reserva de horario de evaluación y contratación o renovación de los planes. Luego están los procesos de evaluación y entrega del plan enfocada a la meta de cada usuario. (Detalle del flujo de operaciones se encuentra en la PARTE II)

## **V.3 Plan de desarrollo e implementación**

Durante los 6 primeros meses de funcionamiento, el gimnasio se concentrará en realizar un crecimiento estratégico en el área de San Francisco, donde según los resultados de la encuesta realizada salió que la mayoría de las personas residen en esta área y también se realizará la gestión de formar alianzas con empresas que se interesan por el bienestar de su capital humano. Estas alianzas serán en forma de convenios en la prestación de los servicios a un precio rebajado (15% de descuento), sujeto a una cantidad mínima de contratos por empresa. Además, cuando se cuente con cierta cantidad de personas inscritas, se realizarán nuevas encuestas para conocer la aceptación del gimnasio y también con el fin de elegir nuevas ubicaciones para posibles futuras sucursales. Dentro de este mismo período se consideran las etapas claves: desarrollo de idea, recaudación de capital, compra de equipos, reclutamiento y selección del equipo, ejecución del plan de marketing y seguimiento y mejoras.

## **V.4 Dotación**

Se contará con los mejores entrenadores en técnicas para escalar, entrenadores de spinning y de clases funcionales. El personal y recursos necesarios para poder llevar acabo las operaciones de INNU se amplían en la sección VI de este informe.

---

## **VI Equipo del Proyecto**

---

### **VI.1 Estructura organizacional**

#### **VI.1.1 Horizonte – Corto plazo**

Se contará con un Gerente General, Gerente Financiero, una recepcionista y dos entrenadores

#### **VI.1.2 Horizonte – Largo plazo**

En el mediano plazo de 3 años a 4 años se espera contar con una estructura organizacional funcional que cuenta con personal especializado en cada uno de los cargos organizaciones más relevantes (Gerente de operaciones y Nutricionista) en la PARTE II se muestra un cuadro que explica las funciones, capacidades y conocimientos de estos cargos. De igual forma, en esta se espera mantener las funciones desempeñada por los fundadores en los dos primeros años de operación del negocio.

### **VI.2 Equipo Gestor**

Las fundadoras del proyecto son Mónica Lasso (50% accionista) y Adrienne Balcazar (50% accionista), las cuales forman parte del Equipo Gestor y estas tendrán roles definidos para cada una que se detallan en la PARTE II.

### **VI.3 Incentivos y compensaciones**

#### **VI.3.1 Sistema y Mix de Compensación para el Personal bajo Contrato Laboral**

Se establecerá un sistema de compensación para todo el personal gerencial y apoyo que incluyen recompensas monetarias y no monetarias, directa e indirecta (El detalle se encuentra en la PARTE II), basado en el modelo de recompensa total de Towers Watson (**Werther & Davis, 2008**) (**Anexo 15**).

Los colaboradores serán contratados por un término indefinido, la jornada laboral será de 48 horas semanales y se estipulará un periodo de prueba de 3 meses. Estos puntos serán establecidos en un contrato laboral el cual deberá ser avalado y aprobado por el Ministerio de Trabajo de la República de Panamá.

#### **VI.3.2 Política de compensación**

Se contemplará la equidad interna y la competitividad externa en la organización, velando por ofrecer durante los primeros cinco años operación salarios por encima del mercado en un 5%, esto con la finalidad de atraer y retener talento. Para esto se requerirá evaluar y analizar encuestas salariales y estudios de mercado.

---

### **VI.3.3 Remuneración para el Personal No Ejecutivo**

En esta sección se explica cómo será la remuneración para la Junta Directiva la cual se establecerá de acuerdo a la asistencia de cada integrante durante las reuniones trimestrales que se realizarán y de los accionistas los cuales serán remunerados, anualmente, por medio de la distribución de los dividendos.

---

## VII Plan Financiero

---

### VII.1 Supuestos y Variables Financieras

Los supuestos y variables utilizadas a continuación para el plan financiero de Rock Climbing Gym Pty han sido los más conservadores posibles. Estos supuestos se detallan a mayor profundidad en la PARTE II.

Con respecto a la **demanda**, la tasa de crecimiento de las membresías en gimnasios en Panamá es de 15% a un 40% en el 2014 (**Gimenez, 2014**). El supuesto empleado ha sido conservador, ya que se utilizó una tasa de crecimiento del 20% al 30% anual (**Anexo17.1**). **Tamaño de Mercado:** proyecciones basadas en el total de mercado efectivo resultante del crecimiento de la demanda (20%).

Con respecto a **los ingresos**, el monto de las ventas por cada periodo evaluado proviene de la multiplicación del precio de la mensualidad pagado por los clientes suscritos como también el pago único inicial de la matrícula, donde si el cliente es estudiante o jubilado se le aplica un descuento del -10% y -15% respectivamente a su pago mensual. **Marketing**, se consideraron los objetivos de penetración, fidelización y participación del mercado. Una de las estrategias de Rock Climbing Gym Pty es desarrollar un marketing que cree un “awareness” sobre la marca. Por tal razón se creó un presupuesto con actividades de marketing que se realizaran anualmente (**Anexo17.2**).

Se consideró el **costo de mantenimiento de equipos** en base a un porcentaje de las ventas y los **Gastos Administrativos**, la proyección de estos gastos se componen en un 80% de salarios del personal administrativo, los cuales han sido estimados en base a los salarios actuales según el mercado de las bolsas de trabajos en la República de Panamá, Encuentra24 y Konzerta (**Encuentra 24, 2019**) (**Konzerta, 2019**) (**Anexo 16**). Otro de los gastos relevantes dentro de este rubro se encuentra el alquiler del local (contrato de 7 años \$13 el m<sup>2</sup>) (**Anexo 9.3**) como también el gasto de las utilidades (Agua, electricidad, Cable e Internet) (**Anexo 17.3**).

**Depreciación:** se ha determinado una vida útil para cada uno de los activos, donde los activos con un rango de vida útil de 2 a 4 años serán re-comprados con el efectivo generado de las operaciones; sin embargo, no se dará de baja o se venderán los activos iniciales, por lo que el valor de libro de los mismo se mantendrá. (**Anexo 17.4**). **Impuestos:** en la actualidad, la tarifa de impuesto sobre la renta de Panamá desde el año 2014 es del 25%. Y por último el **Capital:** se constituyó por \$229,109 mediante el aporte del 75% por parte de los dos fundadores-accionistas y un 25% aportado por un ángel inversor.

## VII.2 Evaluación del Proyecto y Supuestos

Al emprender en un gimnasio su valorización es medianamente compleja, debido a la alta competencia por la variedad de disciplinas, alto capital de inversión requerido para ofrecer un servicio de calidad e innovador que conlleva déficit operativo y financiero en sus primeros años de operación; y dependen de la inversión inicial de capital.

Existe un **periodo de evaluación**, para el cual se estableció un periodo de evaluación de 7 años, donde en el año cero del proyecto se requerirá una inversión en activos fijos, renta de local y marketing para validar la aceptación de la propuesta de valor por parte de los clientes. Con respecto al **valor Residual/ Terminal**, se estableció un escenario conservador, en el cual en el año 7 no existe ningún valor residual sobre el negocio ni la posibilidad de reconocer algún valor por la venta de los activos, para evitar cualquier sobre valoración en estimación de la rentabilidad del proyecto (**Damodaran, 2009**). **Inflación:** se asume que los componentes del flujo de caja, incluida la tasa de descuento, se corrigen en igual proporción, por lo que la rentabilidad del proyecto no debe verse afectada por el valor de inflación (**Sapag, Sapag, & Sapag, 2014**). Adicional, como se mencionó anteriormente en el capítulo II en la sección II.1.2 (fuerzas macroeconómicas), la República de Panamá no vive en un entorno inflacionario (**Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018**) (**Anexo 6.1**). **Tasa de descuento:** calculada en base al modelo “Capital Asset Pricing Model” (CAPM), ya que el proyecto se espera ser financiado solo con recursos propios de los fundadores-accionistas (**Sapag, Sapag, & Sapag, 2014**). Para ser conservadores a la tasa se le incorporo dos primas de riesgo con el propósito de reflejar riesgo intrínseco del proyecto que por su naturaleza es medio-alto (**Damodaran, 2009**). **CAPEX – Inversión Inicial y Capital de Trabajo:** Al ser un proyecto de gimnasio, se requiere invertir en diversos activos fijos para iniciar operaciones y brindar el servicio planteado en este plan de negocio. Rock Climbing Gym Pty requiere una inversión inicial de \$229,109 justo en el momento listo para operar que se ha definido como momento “0”. (Los detalles se encuentran en la PARTE II).

### VII.2.1 Rentabilidad del Proyecto – Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Payback

Flujo de Caja del Negocio	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por membresía - Regular	-	44,575	81,817	182,058	281,743	395,293	473,073	376,076
Ingresos por membresía - Estudiantes (-10%)	-	4,781	8,949	20,050	30,859	43,102	51,231	39,820
Ingresos por membresía Regular - Jubilados (-15%)	-	2,275	4,305	9,683	14,857	20,700	24,510	18,804
Ingresos por Rock Climbing - No membresía	-	500	700	900	1,100	1,300	1,500	1,500
<b>Total de ingresos</b>	-	<b>52,131</b>	<b>95,771</b>	<b>212,691</b>	<b>328,559</b>	<b>460,395</b>	<b>550,314</b>	<b>436,200</b>
Costo de mantenimiento de equipos	-	156	287	638	986	1,381	1,651	1,309
<b>Utilidad Bruta o Margen de Contribución</b>	-	<b>51,975</b>	<b>95,484</b>	<b>212,053</b>	<b>327,574</b>	<b>459,013</b>	<b>548,663</b>	<b>434,891</b>
<b>Gastos Operativos</b>								
Marketing	-	28,300	25,630	28,193	31,012	34,114	37,525	37,525
<b>Gastos generales y Administrativos</b>								
Salarios	-	33,201	66,120	86,720	132,612	220,848	220,848	220,848
Alquiler	-	35,100	35,100	35,100	35,100	35,100	35,100	35,100
Agua	-	240	242	245	247	250	252	255

Luz	-	2,400	2,424	2,448	2,473	2,497	2,522	2,548
Cable + Teléfono + Internet	-	600	606	612	618	624	631	637
Tasa Única	-	300	300	300	300	300	300	300
Gastos generales	-	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>Total de Gatos Operativos</b>	-	<b>101,141</b>	<b>131,423</b>	<b>154,618</b>	<b>203,362</b>	<b>294,733</b>	<b>298,178</b>	<b>298,212</b>
<b>EBITDA</b>	-	<b>(49,166)</b>	<b>(35,939)</b>	<b>57,435</b>	<b>124,212</b>	<b>164,280</b>	<b>250,484</b>	<b>136,679</b>
Depreciación	-	11,882	11,882	11,805	10,802	7,901	12,237	10,682
<b>EBIT</b>	-	<b>(61,048)</b>	<b>(47,821)</b>	<b>45,630</b>	<b>113,409</b>	<b>156,379</b>	<b>238,248</b>	<b>125,997</b>
Impuestos sobre la renta	-	-	-	11,408	28,352	39,095	59,562	31,499
<b>Utilidad después de Impuesto</b>	-	<b>(61,048)</b>	<b>(47,821)</b>	<b>34,223</b>	<b>85,057</b>	<b>117,284</b>	<b>178,686</b>	<b>94,497</b>
Depreciación	-	11,882	11,882	11,805	10,802	7,901	12,237	10,682
<b>NOPAT - Flujo de caja operacional</b>	-	<b>(49,166)</b>	<b>(35,939)</b>	<b>46,028</b>	<b>95,859</b>	<b>125,185</b>	<b>190,923</b>	<b>105,179</b>
<b>CAPEX</b>								
Gastos por puesta en marcha	(1,800)							
Inversión de activos fijos	(78,348)				(1,080)	(4,336)		
Capital de trabajo	(148,961)							
<b>Total CAPEX</b>	<b>(229,109)</b>	-	-	-	<b>(1,080)</b>	<b>(4,336)</b>	-	-
Valor Residual	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo (Efectivo)	-	-	-	-	-	-	-	148,961
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>(229,109)</b>	<b>(49,166)</b>	<b>(35,939)</b>	<b>46,028</b>	<b>94,780</b>	<b>120,850</b>	<b>190,923</b>	<b>254,141</b>
<b>Tasa de descuento</b>	16.6%							
<b>VAN</b>	1,326							
<b>TIR</b>	16.7%							
<b>Payback</b>	6 Años							

**Tabla 15:** Flujo de Caja del Proyecto (Proyección 7 años). **Fuente:** Elaboración propia.

La ejecución de este proyecto requiere de una inversión inicial de \$229,109, se estima una tasa de retorno de la inversión del 16.7% y una valorización del proyecto en 7 años por \$1,326. El periodo de recuperación de este proyecto es de 6 años.

### VII.3 Estado de Resultados y Balance General Proyectados

Estado de Resultados	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por membresía - Regular	-	44,575	81,817	182,058	281,743	395,293	473,073	376,076
Ingresos por membresía - Estudiantes (-10%)		4,781	8,949	20,050	30,859	43,102	51,231	39,820
Ingresos por membresía Regular - Jubilados (-15%)		2,275	4,305	9,683	14,857	20,700	24,510	18,804
Ingresos por Rock Climbing individual - No membresía (\$20.00)	-	500	700	900	1,100	1,300	1,500	1,500
<b>Total de Ingresos</b>	-	<b>52,131</b>	<b>95,771</b>	<b>212,691</b>	<b>328,559</b>	<b>460,395</b>	<b>550,314</b>	<b>436,200</b>
Costo de mantenimiento de equipos	-	156	287	638	986	1,381	1,651	1,309
<b>Utilidad Bruta o Margen de Contribución</b>	-	<b>51,975</b>	<b>95,484</b>	<b>212,053</b>	<b>327,574</b>	<b>459,013</b>	<b>548,663</b>	<b>434,891</b>
<b>Gastos Operativos</b>								
Marketing	-	28,300	25,630	28,193	31,012	34,114	37,525	37,525
<b>Gastos generales y Administrativos</b>								
Salarios	-	33,201	66,120	86,720	132,612	220,848	220,848	220,848
Alquiler	-	35,100	35,100	35,100	35,100	35,100	35,100	35,100
Agua	-	240	242	245	247	250	252	255
Luz	-	2,400	2,424	2,448	2,473	2,497	2,522	2,548
Cable + Teléfono + Internet	-	600	606	612	618	624	631	637
Tasa Única	-	300	300	300	300	300	300	300
Gastos generales	1,800	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>Total de Gatos Operativos</b>	<b>1,800</b>	<b>101,141</b>	<b>131,423</b>	<b>154,618</b>	<b>203,362</b>	<b>294,733</b>	<b>298,178</b>	<b>298,212</b>
Depreciación		11,882	11,882	11,805	10,802	7,901	12,237	10,682

<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>(1,800)</b>	<b>(61,048)</b>	<b>(47,821)</b>	<b>45,630</b>	<b>113,409</b>	<b>156,379</b>	<b>238,248</b>	<b>125,997</b>
Impuestos sobre la renta	-	-	-	11,408	28,352	39,095	59,562	31,499
<b>Utilidad / Pérdida Neta</b>	<b>(1,800)</b>	<b>(61,048)</b>	<b>(47,821)</b>	<b>34,223</b>	<b>85,057</b>	<b>117,284</b>	<b>178,686</b>	<b>94,497</b>
<b>Utilidad por acción</b>	<b>(0.10)</b>	<b>(3.37)</b>	<b>(2.64)</b>	<b>1.89</b>	<b>4.69</b>	<b>6.47</b>	<b>9.86</b>	<b>5.21</b>
<b>Acciones comunes (10 acciones x cada dólar)</b>	<b>18,129</b>	<b>18,129</b>	<b>18,129</b>	<b>18,129</b>	<b>18,129</b>	<b>18,129</b>	<b>18,129</b>	<b>18,129</b>

**Tabla 16:** Estado de Resultado del Proyecto (Proyección 7 años). **Fuente:** Elaboración propia.

<b>Balance de Situación</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Activos Corrientes</b>								
Efectivo	148,961	99,795	63,857	121,215	232,939	364,532	575,921	653,038
<b>Total de activos corrientes</b>	<b>148,961</b>	<b>99,795</b>	<b>63,857</b>	<b>121,215</b>	<b>232,939</b>	<b>364,532</b>	<b>575,921</b>	<b>653,038</b>
<b>Activos fijos</b>								
Mobiliario de oficina	4,604	4,604	4,604	4,604	5,663	7,028	7,028	7,028
Pared de Rock Climbing	34,056	34,056	34,056	34,056	34,056	34,056	34,056	34,056
Equipos para escalar	25,199	25,199	25,199	25,276	25,276	26,823	26,823	26,823
Equipos de entrenamiento	14,488	14,488	14,488	14,488	14,509	15,933	15,933	15,933
Depreciación acumulada	-	(11,882)	(23,764)	(35,569)	(46,371)	(54,273)	(66,509)	(77,191)
<b>Total de activos fijos neto</b>	<b>78,348</b>	<b>66,466</b>	<b>54,584</b>	<b>42,856</b>	<b>33,133</b>	<b>29,568</b>	<b>17,331</b>	<b>6,649</b>
<b>Activos no-corrientes</b>								
Fondo de Cesantía	-	1,980	3,818	5,042	7,773	12,703	12,703	12,703
<b>Total de Activos no-corrientes</b>	<b>-</b>	<b>1,980</b>	<b>3,818</b>	<b>5,042</b>	<b>7,773</b>	<b>12,703</b>	<b>12,703</b>	<b>12,703</b>
<b>Total de activos</b>	<b>227,309</b>	<b>168,241</b>	<b>122,259</b>	<b>169,112</b>	<b>273,845</b>	<b>406,802</b>	<b>605,955</b>	<b>672,390</b>
<b>Pasivos corrientes</b>								
Impuestos sobre la renta por pagar	-	-	-	11,408	28,352	39,095	59,562	31,499
<b>Total de pasivos corrientes</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>11,408</b>	<b>28,352</b>	<b>39,095</b>	<b>59,562</b>	<b>31,499</b>
<b>Pasivos no-corrientes</b>								
Prima de antigüedad e indemnización	-	1,980	3,818	5,042	7,773	12,703	12,703	12,703
<b>Total de pasivos no corrientes</b>	<b>-</b>	<b>1,980</b>	<b>3,818</b>	<b>5,042</b>	<b>7,773</b>	<b>12,703</b>	<b>12,703</b>	<b>12,703</b>
<b>Total de pasivos</b>	<b>-</b>	<b>1,980</b>	<b>3,818</b>	<b>16,449</b>	<b>36,125</b>	<b>51,798</b>	<b>72,265</b>	<b>44,202</b>
<b>Patrimonio accionistas</b>								
Capital en acciones	229,109	229,109	229,109	229,109	229,109	229,109	229,109	229,109
Utilidades (pérdidas) retenidas	(1,800)	(62,848)	(110,669)	(76,446)	8,611	125,895	304,581	399,078
<b>Total de patrimonio</b>	<b>227,309</b>	<b>166,261</b>	<b>118,441</b>	<b>152,663</b>	<b>237,720</b>	<b>355,004</b>	<b>533,690</b>	<b>628,187</b>
<b>Total de pasivos + Capital</b>	<b>227,309</b>	<b>168,241</b>	<b>122,259</b>	<b>169,112</b>	<b>273,845</b>	<b>406,802</b>	<b>605,955</b>	<b>672,390</b>

**Tabla 17:** Balance de situación (Proyección 7 años). **Fuente:** Elaboración propia.

En la PARTE II se brinda un detalle de los activos fijos y la depreciación acumulada expresada en el Balance General.

#### VII.4 Indicadores Claves de Desempeño

Se presentan indicadores de desempeño positivos y en las proyecciones de los siete (7) primeros años, donde se observa una estacionalidad en la tasa de clientes perdidos entre el 54% y 59%. La tasa de crecimiento promedio de clientes suscritos es de 44%. Los indicadores de EBITDA, ROE y ROA se proyectan en negativo los dos (2) primeros años, debido a que se espera generar utilidades financieras a partir del año 3 de operación. **(Sapag, Sapag, & Sapag, 2014)** (Tabla 20 detallada en la PARTE II)

#### VII.5 Análisis de Sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad el cual fue basado en el modelo unidimensional del VAN, donde se seleccionó la variable más crítica para el negocio (ventas) **(Sapag, Sapag, & Sapag, 2014)**. El escenario “realista” es en base a los supuestos y variables financieras explicadas en la sección VII.1 de este mismo capítulo. El escenario “optimista” considera la variable de marketing aumentándola en solo 0.5%, lo que generaría un incremento en ventas y demanda, lo que tendría como consecuencia que al año 6 estemos a nuestra máxima capacidad. El escenario “pesimista” se considera un decremento en el objetivo de marketing de participación de mercado disminuyéndola en un 0.5%. En todos los escenarios se mantienen fijas las variables de gastos operativos.

	Realista	Optimista	Pesimista
Tasa de descuento	16.6%	16.6%	16.6%
VAN	1,326	52,753	(50,102)
TIR	16.7%	20.7%	12.8%
Payback	6 Años	5 Años	6 Años

**Tabla 21:** Análisis de Sensibilidad Unidimensional. **Fuente:** Elaboración propia en base a (Sapag, Sapag, & Sapag, 2014).

---

## VIII Riesgos Críticos

---

Para este emprendimiento existen riesgos críticos, los cuales siempre serán un peligro, ya que causan desastres y están relacionado con el emprender y está sujeto a varios riesgos que deberá enfrentar. Sin embargo, para minimizar los riesgos críticos asociados al desarrollo y crecimiento del negocio, se ha realizado un plan con medidas para mitigar cada riesgo existente: Disminución en la demanda, falta de capital de trabajo, alta rotación de personal, leyes y regulaciones, existencia de competidores y falta de equipos en buen estado. (Estas medidas de riesgo se detallan en la PARTE II).

## IX Propuesta de Inversión

Rock Climbing Gym Pty es un “startup” con potencial de aceptación y crecimiento en Panamá, dado que será el primer gimnasio de escalamiento de pared interna que a su vez brindará otras disciplinas cardiovasculares y funcionales, sus estrategias competitivas y proyecciones financiera que valorizan el patrimonio neto de la compañía en los próximos 7 años en \$1,326, lo que representa una tasa de retorno del 16.7%.

La inversión inicial que requiere este proyecto es de \$229,109. El 100% de estos aportes se establecerán como capital social es acciones comunes con un valor par de \$10.00 por cada dólar aportado. Estos fondos serán utilizados para la adquisición de activos fijos y capital de trabajo para los 12 primeros meses de operación (año 0) y déficit del año 1 y 2.

Al inversionista de capital de riesgo, se le ofrece el 25% del capital accionario como también el ser parte de la Junta Directiva o nombrar a una persona en su representación. Sin embargo, como condición se requiere que este muestre gran disposición al ser parte de este equipo de trabajo. El ser accionista le permitirá al inversionista tener el derecho a voto en las juntas generales del accionista, acceso a la información financiera, cobro de dividendos y cuota de participación residual de patrimonio en caso de liquidación de Rock Climbing Gym Pty.

Este proyecto presenta un periodo de recuperación de la inversión de 6 años, el cual en el año 7 se proyecta repartir el 100% de las utilidades retenidas en concepto de pago de dividendos y devolución del capital aportado en efectivo. Debido al riesgo de este proyecto, los gestores fundadores-accionistas de este proyecto, ofrecen disminuir su participación patrimonial en el año 7 a un 70% y conceder el 5% adicional al inversionista de capital de riesgo por la confianza brindada desde el inicio de este proyecto. Esto quiere decir que, al momento de la devolución del capital, el inversionista de capital de riesgo recibirá el 30% del valor del patrimonio (activos netos) en vez del 25% al cual represento su aporte inicial.

Finalmente, la tasa de interna de retorno en los flujos propios del inversionista de capital de riesgo sería del 16.6% y el monto a recibir en 7 años equivaldría \$196,169.

Flujo de Caja de los Inversionistas Capital de Riesgo	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Inversión 25%</b>								
Inversión inicial de CAPEX	(57,277)							
Dividendo recibido								127,437
Devolución de capital en acciones								68,733
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>(57,277)</b>	-	-	-	-	-	-	<b>196,169</b>
<b>Tasa de descuento</b>	<b>16.6%</b>							
<b>VAN</b>	<b>9,654</b>							
<b>TIR</b>	<b>19.2%</b>							

**Tabla 23:** Flujo de Caja del Inversionista. **Fuente:** Elaboración propia.

---

## X Conclusiones

---

Los profesionales que trabajan en el sector fitness cuentan con un alto nivel de motivación y una gran pasión por compartir con el resto de la población lo que se experimenta a través del “fitness lifestyle”. Este sector tiene como objetivo mejorar la salud y la calidad de vida de las personas ayudándolas a alcanzar un estilo de vida más activo. Con respecto al deporte de escalar, este es un deporte desconocido para muchas personas, donde se desarrolla la destreza física y mental de los escaladores al montarse con pies y manos en muros o paredes verticales, donde la roca o la resina es la mejor compañera. Este deporte ofrece muchos beneficios, los cuales se pueden encontrar al practicarlo de forma frecuente, se pueden medir, tanto a nivel físico, psicológico y social.

En la República de Panamá, las investigaciones de mercado realizadas muestran que un 65% de los usuarios están dispuestos a asistir a Rock Climbing Gym PTY en un período menor a 1 año. Estos factores validan el atractivo de la entrada y puesta en marcha de Rock Climbing Gym PTY. El mercado objetivo definido para esta oportunidad de negocio está respondiendo positivamente a la oferta de servicios del proyecto. Por lo que en el 2022, el retorno sobre el capital invertido (ROE) en esta industria fue del 33%.

Dentro de la propuesta de valor, se ofrece un diferenciador clave y único en comparación a sus competidores directos e indirectos, la cual es la pared para escalar interna, que actualmente no existe en ningún establecimiento de Panamá. Este valor agregado le permitirá al gimnasio atraer a nuevas personas y que las mismas incursionen en un nuevo deporte.

Las personas destinan parte de su tiempo al gimnasio, ya que ahora es visto por los consumidores como una necesidad básica, así como de salud. Debido a esto, las empresas del sector son capaces de registrar crecientes ganancias año tras año. Este proyecto tiene como fortalezas tener un concepto único e innovador en el mercado local, los asociados claves identificados, las capacidades de sus gestores, sus proyecciones financieras, sus bajas barreras de salida, sus ventajas competitivas sostenibles y sobre todo su capacidad de crecimiento y escalabilidad hace que se recomiende la inversión en este emprendimiento.

## XI Bibliografía y Citas

América Economía - Edición Regional. (5 de Julio de 2017). *América Economía*. Obtenido de América Economía Centroamérica: <http://americaeconomia-ca.com/2017/07/05/los-ticos-los-fanaticos-de-fitness-de-la-region/>

AMPYME. (2017). Política Nacional de Fomento de la Mirco, Pequeña y Mediana Empresa. *Política Nacional de Fomento de la Mirco, Pequeña y Mediana Empresa*, 48. Obtenido de <https://ampyme.gob.pa/wp-content/uploads/2018/09/POLITICA-MIPYME-PANAMA-2017-2022-baja.pdf>

Balanko-Dicknson, G. (2008). *Cómo Preparar un Plan de Negocios Exitoso*. Mexico, D.F: Mc Graw-Hil Interamericana. Obtenido de [https://www.academia.edu/31061905/Como\\_preparar\\_un\\_plan\\_de\\_negocios\\_exitoso\\_1ed\\_Greg\\_Balanko\\_Dickson](https://www.academia.edu/31061905/Como_preparar_un_plan_de_negocios_exitoso_1ed_Greg_Balanko_Dickson)

Banco Mundial. (31 de Diciembre de 2017). *Banco Mundial BIRF.AIF*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/ny.gdp.pcap.cd>

Banco Mundial. (22 de Octubre de 2018). *Banco Mundial BIRF AIF*. Obtenido de Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview#1>

Briga Panamá. (2019). *BrigaPanamá*. Obtenido de BrigaPanamá: <https://brigapanama.wordpress.com/precios-2/>

Carambula, P. (15 de Septiembre de 2017). *Coyuntura Económica*. Obtenido de <https://coyunturaeconomica.com/negocios/negocio-fitness-latinoamerica>

CentralAmericaData.com. (10 de Enero de 2019). Panamá se recupera inversion extranjera. *Panamá se recupera inversion extranjera*. Obtenido de [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Panam\\_Se\\_recupera\\_inversin\\_extranjera](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Panam_Se_recupera_inversin_extranjera)

Centro Carvajal. (2019). *Centro Carvajal*. Obtenido de Centro Carvajal: <http://centrocarvajal.com/ultimas-promociones/>

Ciecsa. (2019). *Ciecsa*. Obtenido de Ciecsa: [http://www.ciecsa.com/promociones/costa-rica/?screen\\_check=done&Width=1920&Height=1080&promoid=0&fuente=0](http://www.ciecsa.com/promociones/costa-rica/?screen_check=done&Width=1920&Height=1080&promoid=0&fuente=0)

Cross Fit Pty. (2019). *crossfitpty*. Obtenido de crossfitpty: <https://crossfitpty.com/getting-started/services-and-pricing/>

CrossFit444. (2019). *Instagram/ CrossFit444*. Obtenido de Instagram/ CrossFit444: <https://www.instagram.com/crossfit444/?hl=es>

Damodaran, A. (May0 de 2009). Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges. *Valuing Young, Start-up and Growth Companies: Estimation Issues and Valuation Challenges*, 67. Obtenido de <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=7330041101160851251040730670011110900520640180310860200310970730880850110921181070961240210200120980020610640270281120651131230510660010810680951050641270850860620190771230050110041250850961181020691260920650930>

Encuentra 24. (15 de Enero de 2019). *Encuentra 24*. Obtenido de Encuentra 24 - Empleos: <https://www.encuentra24.com/panama-es/empleos-ofertas-de-trabajos?q=keyword.Educaci%C3%B3n++Formaci%C3%B3n>

Federal Reserve United States. (2019). *Federal Reserve United States*. Obtenido de Federal Reserve United States: <https://www.federalreserve.gov/releases/h15/>

Fermín, E. M. (3 de Enero de 2019). Gimnasios ganan músculos. *La Prensa*. Obtenido de [https://impresa.prensa.com/economia/Gimnasios-ganan-musculos\\_0\\_4931506863.html](https://impresa.prensa.com/economia/Gimnasios-ganan-musculos_0_4931506863.html)

Fit Moms Club Pty. (2019). *Fit Moms Club Pty*. Obtenido de Fit Moms Club Pty: <https://www.fitmomsclubpty.com/post/Carolina-Dementiev-gana-en-el-IronMan-de-Puerto-Rico>

Gimenez, A. (11 de mayo de 2014). Se arrecia la competencia entre los gimnasios del país. Obtenido de <https://www.panamaamerica.com.pa/economia/se-arrecia-la-competencia-entre-los-gimnasios-del-pais>

Google Maps. (Enero de 2018). Google Maps. Panamá, Panamá, Panamá. Obtenido de Google Maps: <https://www.google.com/maps/place/Panam%C3%A1/@9.0817275,-79.5932217,11z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8faca8f1dbe80363:0xaba25df1f042c10e!8m2!3d8.9823792!4d-79.5198696>

Google Maps. (26 de enero de 2019). *Google Maps*. Obtenido de [https://www.google.com/search?sa=X&biw=1821&bih=882&q=gym+en+san+francisco+panama&npic=0&rllfq=1&rllha=0&rllag=8992772,-79507382,339&tbm=lcl&ved=2ahUKEwj0reKXi43gAhUPNd8KHehYDewQjGp6BAgAED0&tbs=lr!2m1!1e2!2m1!1e3!2m1!1e16!3sIAE,lf:1,lf\\_ui:2&rlidoc=1#rllfi](https://www.google.com/search?sa=X&biw=1821&bih=882&q=gym+en+san+francisco+panama&npic=0&rllfq=1&rllha=0&rllag=8992772,-79507382,339&tbm=lcl&ved=2ahUKEwj0reKXi43gAhUPNd8KHehYDewQjGp6BAgAED0&tbs=lr!2m1!1e2!2m1!1e3!2m1!1e16!3sIAE,lf:1,lf_ui:2&rlidoc=1#rllfi)

Health, S. a. (2019). *Sport and Health*. Obtenido de Sport and Health: <http://www.sportsandhealth.com.pa/gente/dedicacion/abdiel-abdul-ford/>

Hill, C., & Gareth, J. (2009). *Administracion Estrategica - Octava Edicion*. Colombia: Mc Graw Hill.

In Fit Electro Club. (2019). *InFit.fit*. Obtenido de InFit.fit: <http://infit.fit/#infit>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2010). Estimación y proyección de la población total de la provincia de panamá. *Resumen de la Estimación y proyección de la población total de la provincia de panamá*, 8. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P5561Cuadro%2085.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2016). Situación de la Población. *El progreso de transición demográfica en Panamá*. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.pa/INEC/archivos/P7441EI%20Proceso%20de%20Transici%C3%B3n%20Demogr%C3%A1fica%20en%20Panam%C3%A1.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2018). Índice de Precio al Consumidor. *Comentario sobre el Índice de Precio al Consumidor (IPC): Diciembre 2018*, 4. Obtenido de <https://www.contraloria.gob.pa/INEC/archivos/A101COMENTARIO%20IPC%20Diciembre%202018.pdf>

Konzerta. (Enero de 2019). Obtenido de <https://www.konzerta.com/empleos-busqueda-nutricionista.html>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Kotler & Keller Marketing Management, 15th Global*. Edinburgh Gate: Pearson.

Latinmedia Network. (30 de Julio de 2018). *Centroamerica & Caribe IT*. Obtenido de Centroamerica y Caribe IT: <http://www.centroamericaycaribeit.com/7365/7mo-estudio-de-uso-de-redes-sociales-en-centroamerica-y-el-caribe/>

López, P. (2017 de Mayo de 2017). *Palco 23*. Obtenido de Palco 23 - El Negocio del Fitness global genero 83,100 millones de dolares en el 2016: <https://www.palco23.com/fitness/el-negocio-del-fitness-global-genero-83100-millones-de-dolares-en-2016.html>

- Magazine, H. H. (2019). *Healthy Happiness Magazine*. Obtenido de Healthy Happiness Magazine: <https://healthyhappinesmag.com/paola-carballeda/>
- Melgar, j. (30 de enero de 2018). *ilifebelt*. Obtenido de ilifebelt: <https://ilifebelt.com/estudio-de-redes-sociales-de-centroamerica/2018/01/>
- Move Pty Gym. (2019). *Instagram/ Move pty gym*. Obtenido de Instagram/ Move pty gym: <https://www.instagram.com/moveptygym/?hl=es-la>
- Network, D. &. (October de 2015). D&N Insider. *La práctica de deporte en Panamá*, 15. Obtenido de [http://www.dichter-neira.com/wp-content/uploads/2016/02/La-pr%C3%A1ctica-de-deportes-en-Panam%C3%A1\\_-septiembre-2015-Versi%C3%B3n-Final-2-4.pdf](http://www.dichter-neira.com/wp-content/uploads/2016/02/La-pr%C3%A1ctica-de-deportes-en-Panam%C3%A1_-septiembre-2015-Versi%C3%B3n-Final-2-4.pdf)
- Nexo Pty. (2019). *Instagram/ Nexo Pty*. Obtenido de Instagram/ Nexo Pty: <https://www.instagram.com/nexopty/>
- No Age Fitness. (2019). *noagefitness*. Obtenido de No Age Fitness: <https://www.noagefitness.com/>
- Nutrition, G. (2019). *global-nutrition*. Obtenido de global-nutrition: <https://global-nutrition.net/fernando-mendoza/>
- O'Rourke, B. (30 de Noviembre de 2017). *Core Health & Fitness*. Obtenido de Corehandf.com: <https://corehandf.com/es/como-pueden-aprovechar-los-gimnasios-la-tecnologia/>
- Organización Mundial de la Salud. (Febrero de 2018). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>
- Osterwalder, A., & Ives, P. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto. Obtenido de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Porter, E. M. (Marzo de 1979). *Harvard Business Review*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Power Club. (2019). *Power Club*. Obtenido de Power Club: <https://www.powerclubpanama.com/SitioWEB/clases-en-grupo/san-francisco/>
- Prasannan, A. (2018). *Fitness and Recreational Sports Centers Market*. Allied Market Research. Obtenido de <https://www.alliedmarketresearch.com/fitness-and-recreational-sports-center-market>
- Redacción BBC Mundo. (12 de Mayo de 2015). *BBC*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2018, de [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150512\\_deportes\\_en\\_forma\\_electroestimulacion\\_mitos\\_beneficios\\_ejercicios\\_jmp](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150512_deportes_en_forma_electroestimulacion_mitos_beneficios_ejercicios_jmp)
- Rossana Tabares. (2019). *Rossana Tabares*. Obtenido de Rossana Tabares: <https://rossanatabares.com/>
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. M. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (sexta ed.). Méjico, D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Sasson, M., Lee, M., Jan, C., Fontes, F., & Motta, J. (12 de March de 2014). Prevalence and Associate Factors of Obesity amog Panamanian Adults. 1982-2010. (J. H. Guoying Wang, Ed.) *Prevalence and Associate Factors of Obesity amog Panamanian Adults. 1982-2010*, 10. Obtenido de <https://journals.plos.org/plosone/article/file?id=10.1371/journal.pone.0091689&type=printable>
- Steps Gym. (2019). *Instagram/ Steps Gym*. Obtenido de Instagram/ Steps Gym: <https://www.instagram.com/stepsgym/>
- thetowerspanam. (16 de 01 de 2019). *thetowerspanama*. Obtenido de thetowerspanama: [http://thetowerspanama.com/thetowersbusinessplaza/?utm\\_source=Google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=Google](http://thetowerspanama.com/thetowersbusinessplaza/?utm_source=Google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Google)

---

m\_campaign=1499804874&adgroupid=58154420552&placement=&utm\_term=venta%20de%20oficinas%20comerciales&utm\_content=&creative=286342945145&target=&device=&matchtype=b&gclid=

Torres, I. (18 de Mayo de 2018). *LifeStyle.fit*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2018, de <https://lifestyle.fit/entrenamiento/rutinas/beneficios-practicar-escalada>

Trenza, A. (23 de Julio de 2018). *At anatrenza*. Obtenido de anatrenza: <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos - Gestión del capital humano* (7ma. Ed ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Mexico: Pearson Education, Inc. Obtenido de <https://aed1035gestionestrategica20181.files.wordpress.com/2018/02/administracion3b3n-estrategica-y-politica-de-negocios-wheelen-hunger-10ed.pdf>

## XII Anexos

### Anexo 1 – Investigación de Mercado

#### Anexo 1.1 – Horarios de clases guiadas

Rock Climbing Gym Pty ofrece sus servicios los cinco días de la semana en un horario de 5:00am a 9:00pm, y los sábados de 7:00am a 12:00pm en este horario están los entrenadores para brindar asesoría y seguimiento para aquellos clientes con propias rutinas. Adicional Rock Climbing Gym Pty cuenta con clases guiadas en los siguientes horarios;

**Tabla 24 - Horarios de Clases Guiadas. Fuente:** Elaboración propia

Horario de Clases Guiadas					
Horario	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes
5am	Funcionales con Pesas	Spinning	Funcionales Abs	Rock Climbing	Spining/Cardio
6am	Funcionales con Pesas/ Rock Climbing	Spining/ Rock Climbing	Funcionales Abs/ Rock Climbing	Funcionales/ Rock Climbing	Spining/Cardio/ Rock Climbing
7am					
8am					
4pm	Funcionales con Pesas/ Rock Climbing	Spining/ Rock Climbing	Funcionales Abs/ Rock Climbing	Funcionales/ Rock Climbing	Spining/Cardio/ Rock Climbing
5pm					
6pm					
7pm					
8pm	Rock Climbing	Spinning	Rock Climbing	Funcionales	Funcionales Abs

#### Anexo 1.2 – Área Core por día a trabajar

Para las rutinas de las disciplinas de Spinning, Pesas y funcionales las rutinas de cada día de la semana son variadas, donde cada día se enfatiza en partes específicas del core;

**Tabla 25 – Área core a trabajar por día. Fuente:** Elaboración propia

Día de la semana	Core
Lunes	Brazos
Martes	Piernas
Miércoles	Abdomen
Jueves	Todo el cuerpo
Viernes	Resistencia

---

## **Anexo 2 - Investigación de Mercado**

En el Mercado se pueden emplear 5 maneras para recolectar información; por medio de la observación, focus group, encuestas, datos de comportamientos y experimentos (Kotler & Keller, 2016). Los objetivos de esta investigación son obtener información acerca los potenciales clientes: ¿si asisten actualmente a un gimnasio?, ¿frecuencia en la que asisten?, ¿a cuál gimnasio asisten?, ¿cuánto pagan actualmente en sus gimnasios?, ¿qué disciplina de ejercicio realizan?, ¿qué no les gusta de sus gimnasios?, ¿qué cantidad de personas estarían dispuestas a practicar escalamiento de pared? y ¿Qué elementos son importantes para ellos?

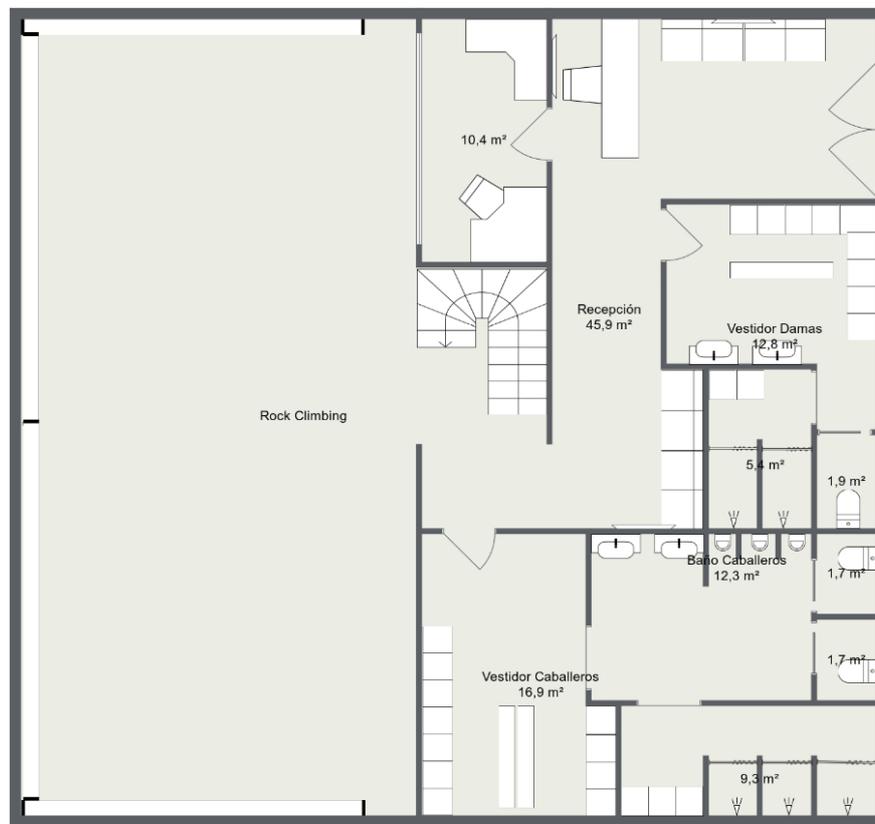
Para corroborar la viabilidad de desarrollar esta idea de negocio del primer gimnasio de escalamiento de pared interna en Panamá pero que a la vez incorpore otras disciplinas se realizó la siguiente investigación de mercado:

**Encuesta:** diseñar y ejecutar una encuesta “online” dirigida hacia jóvenes y adultos de clase media de la República de Panamá, con el fin de adquirir data sobre sus comportamientos en disciplinas físicas para conocer sus preferencias, necesidades, intereses y disposición a pagar por un gimnasio.

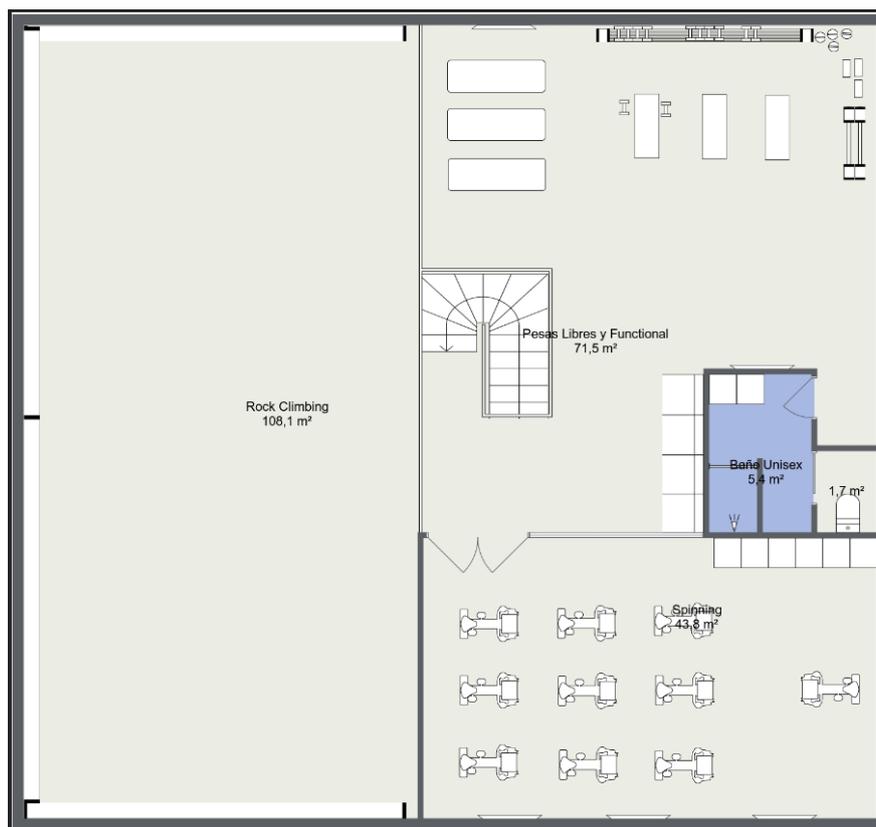
## Anexo 9 – Ubicación y Planos de las instalaciones

### Anexo 9.2 – Planos de las Instalaciones

Área total de infraestructura: 225 m<sup>2</sup>



**Figura 8:** Primer Nivel. **Fuente:** Elaboración Propia.



**Figura 9:** Segundo Nivel. **Fuente:** Elaboración Propia.



Figura 10: Área de Funcionales. Fuente: Elaboración Propia.





**Figura 11:** Área de Spinning. **Fuente:** Elaboración Propia.



**Figura 12:** Área de baños y vestidores. **Fuente:** Elaboración Propia.

**Anexo 9.3 – Local de Rock Climbing Pty**



**Figura 13:** Local de Rock Climbing Gym Pty. **Fuente:** (thetowerspanam, 2019).

## Anexo 16 – Tabla de compensación Anual

Seguro Social patronal	12.25%
Seguro educativo patronal	1.50%
Riesgo profesional	2.10%
Décimo tercer mes	8.33%
Vacaciones	9.09%
Prima de antigüedad	1.92%
Indemnización	6.54%
Aumento salarial	4.00%

	# Personal	Salario base	Salario	Vacaciones	XIII mes	Bonificación	Prima de Antigüedad	Indemnización	S.S	S.E	R.P
<b>Año 1</b>											
Entrenador 1	1	\$ 900	\$ 9,900	\$ 900	\$ 900	\$ 1,170	\$ 225	\$ 765	\$ 1,433	\$ 162	\$ 246
Entrenador 2	1	\$ 900	\$ 9,900	\$ 900	\$ 900	\$ 1,170	\$ 225	\$ 765	\$ 1,433	\$ 162	\$ 246
<b>Año 2</b>											
Gerente General	1	\$ 800	\$ 8,800	\$ 800	\$ 800	\$ 2,080	\$ 200	\$ 680	\$ 1,274	\$ 144	\$ 218
Gerente de Finanzas	1	\$ 800	\$ 8,800	\$ 800	\$ 800	\$ 2,080	\$ 200	\$ 680	\$ 1,274	\$ 144	\$ 218
Entrenador 1	1	\$ 936	\$ 10,296	\$ 936	\$ 936	\$ 1,217	\$ 234	\$ 796	\$ 1,491	\$ 168	\$ 256
Entrenador 2	1	\$ 936	\$ 10,296	\$ 936	\$ 936	\$ 1,217	\$ 234	\$ 796	\$ 1,491	\$ 168	\$ 256
<b>Año 3</b>											
Gerente General	1	\$ 832	\$ 9,152	\$ 832	\$ 832	\$ 2,163	\$ 208	\$ 707	\$ 1,325	\$ 150	\$ 227
Gerente de Finanzas	1	\$ 832	\$ 9,152	\$ 832	\$ 832	\$ 2,163	\$ 208	\$ 707	\$ 1,325	\$ 150	\$ 227
Entrenador 1	1	\$ 973	\$ 10,708	\$ 973	\$ 973	\$ 1,265	\$ 243	\$ 828	\$ 1,550	\$ 175	\$ 266
Entrenador 2	1	\$ 973	\$ 10,708	\$ 973	\$ 973	\$ 1,265	\$ 243	\$ 828	\$ 1,550	\$ 175	\$ 266
Entrenador 3	1	\$ 973	\$ 10,708	\$ 973	\$ 973	\$ 1,265	\$ 243	\$ 828	\$ 1,550	\$ 175	\$ 266
<b>Año 4</b>											
Gerente General	1	\$ 865	\$ 9,518	\$ 865	\$ 865	\$ 2,250	\$ 216	\$ 736	\$ 1,378	\$ 156	\$ 236
Gerente de Finanzas	1	\$ 865	\$ 9,518	\$ 865	\$ 865	\$ 2,250	\$ 216	\$ 736	\$ 1,378	\$ 156	\$ 236
Nutricionista	1	\$ 1,100	\$ 12,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,430	\$ 275	\$ 935	\$ 1,752	\$ 198	\$ 300
Gerente de Operaciones	1	\$ 1,200	\$ 13,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,560	\$ 300	\$ 1,020	\$ 1,911	\$ 216	\$ 328
Entrenador 1	1	\$ 1,012	\$ 11,136	\$ 1,012	\$ 1,012	\$ 1,316	\$ 253	\$ 861	\$ 1,612	\$ 182	\$ 276
Entrenador 2	1	\$ 1,012	\$ 11,136	\$ 1,012	\$ 1,012	\$ 1,316	\$ 253	\$ 861	\$ 1,612	\$ 182	\$ 276
Entrenador 3	1	\$ 1,012	\$ 11,136	\$ 1,012	\$ 1,012	\$ 1,316	\$ 253	\$ 861	\$ 1,612	\$ 182	\$ 276
<b>Año 5</b>											
Gerente General	1	\$ 3,000	\$ 33,000	\$ 3,000	\$ 2,999	\$ 7,800	\$ 749	\$ 2,551	\$ 4,777	\$ 540	\$ 819
Gerente de Finanzas	1	\$ 3,000	\$ 33,000	\$ 3,000	\$ 2,999	\$ 7,800	\$ 749	\$ 2,551	\$ 4,777	\$ 540	\$ 819
Nutricionista	1	\$ 1,144	\$ 12,584	\$ 1,144	\$ 1,144	\$ 1,487	\$ 286	\$ 973	\$ 1,822	\$ 206	\$ 312
Gerente de Operaciones	1	\$ 1,248	\$ 13,728	\$ 1,248	\$ 1,248	\$ 1,622	\$ 311	\$ 1,061	\$ 1,987	\$ 225	\$ 341
Entrenador 1	1	\$ 1,053	\$ 11,582	\$ 1,053	\$ 1,052	\$ 1,369	\$ 263	\$ 895	\$ 1,677	\$ 190	\$ 287
Entrenador 2	1	\$ 1,053	\$ 11,582	\$ 1,053	\$ 1,052	\$ 1,369	\$ 263	\$ 895	\$ 1,677	\$ 190	\$ 287
Entrenador 3	1	\$ 1,053	\$ 11,582	\$ 1,053	\$ 1,052	\$ 1,369	\$ 263	\$ 895	\$ 1,677	\$ 190	\$ 287

**Tabla 41:** Detalle de Compensación Anual. Fuente: Elaboración propia

## Anexo 17 – Proyecciones Financieras

### Anexo 17.1 – Tamaño de Mercado y Ventas

Año	Objetivos del Marketing		
	Penetración	Fidelización	Market Share
2020	6.0%	3.5%	0.4%
2021	10.0%	4.5%	0.7%
2022	15.0%	7.0%	1.5%
2023	20.0%	9.0%	2.3%
2024	25.0%	10.3%	3.2%

Año	No. De membresías		Mercado Segmentado	Mercado Disponible	Mercado Efectivo	Tamaño del Mercado US\$
	Panamá	San Francisco				
2016	86,900					
2017	104,280					
2018	125,136					
<b>2019</b>	<b>150,163</b>	<b>22,111</b>	<b>22,111</b>	<b>21,447</b>	<b>14,155</b>	<b>\$ 14,438,343</b>
2020	187,704	27,638	27,638	26,809	17,694	\$ 18,047,929
2021	244,015	35,930	35,930	34,852	23,002	\$ 23,462,308
2022	317,220	46,709	46,709	45,307	29,903	\$ 30,501,001
2023	412,386	60,721	60,721	58,900	38,874	\$ 39,651,301
2024	536,101	78,938	78,938	76,570	50,536	\$ 51,546,691

Periodo	Suscritos	Total Ventas (Suscritos)
Jan-20	25	\$ 4,459
Feb-20	40	\$ 7,134
Mar-20	45	\$ 8,026
Apr-20	45	\$ 8,026
May-20	50	\$ 8,918
Jun-20	54	\$ 9,810
Jul-20	59	\$ 10,701
Aug-20	40	\$ 7,134
Sep-20	40	\$ 7,134
Oct-20	50	\$ 8,918
Nov-20	25	\$ 4,459
Dec-20	25	\$ 4,459
Dec-21	796	\$ 96,256
Dec-22	1,610	\$ 214,186
Dec-23	2,691	\$ 331,463
Dec-24	4,004	\$ 465,051

**Tabla 42:** Proyección del Tamaño del Mercado y Ventas. **Fuente:** Elaboración propia (Ver Anexo 13).

## Anexo 17.2 – Gasto de Marketing

Objetivos de Marketing	2020	2021	2022	2023	2024
Penetración	6.0%	10.0%	15.0%	20.0%	25.0%
Fidelización	3.5%	4.5%	7.0%	9.0%	10.3%
Market Share	0.4%	0.7%	1.5%	2.3%	3.2%
Clientes Suscritos	495	796	1,610	2,691	4,004
Ventas US\$	52,131	95,771	212,691	328,559	460,395
Presupuesto de Actividades de Marketing/ Ventas	55%	27%	13%	9%	7%
Presupuesto de Actividades de Marketing \$	28,300	25,630	28,193	31,012	34,114

**Tabla 43:** Proyección de Gastos de Marketing. **Fuente:** Elaboración propia.

Presupuesto de Marketing	Presupuesto	Periodicidad Anual	2020	2021	2022	2023	2024
Evento de apertura	5,000	1	5,000				
Anuncios en los medios de comunicación (Radio y Televisión)	1,000	3	3,000	3,300	3,630	3,993	4,392
Embajadores de marca	400	12	4,800	5,280	5,808	6,389	7,028
Campaña de redes sociales	200	12	2,400	2,640	2,904	3,194	3,514
Instructores de clases impartidas al aire libre (2)	400	12	4,800	5,280	5,808	6,389	7,028
Confección de Banners y “flyers” (ver “flyer” ejemplo en Anexo 14)	200	4	800	880	968	1,065	1,171
Feria de fitness en Panamá	1,500	1	1,500	1,650	1,815	1,997	2,196
Pautas en páginas web relacionadas al fitness	500	12	6,000	6,600	7,260	7,986	8,785
			<b>28,300</b>	<b>25,630</b>	<b>28,193</b>	<b>31,012</b>	<b>34,114</b>

**Tabla 44:** Proyección de Asignación de presupuesto de Marketing. **Fuente:** Elaboración propia.

## Anexo 17.3 – Otros Gastos Administrativos

Descripción	Montos US\$					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Gastos Generales y Administrativos</b>						
Salarios	-	33,201	66,120	86,720	132,612	220,848
Alquiler	-	35,100	35,100	35,100	35,100	35,100
Agua	-	240	242	245	247	250
Luz	-	2,400	2,424	2,448	2,473	2,497
Cable + Teléfono + Internet	-	600	606	612	618	624
Tasa única		300	300	300	300	300
<b>Gastos generales</b>	1,800	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	<b>1,800</b>	<b>72,841</b>	<b>105,793</b>	<b>126,425</b>	<b>172,350</b>	<b>260,620</b>

**Tabla 45:** Proyección de Gastos Administrativos. **Fuente:** Elaboración propia.

**Anexo 17.4 – Base para el Cálculo de Depreciación**

Activos	Vida Util	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Depreciación Anual
<b>Equipo para entrenar</b>				<b>\$ 14,488.33</b>	<b>\$ 2,226.33</b>
Equipo de adipometría	7	1	\$ 19.38	\$ 19.38	\$ 2.77
Bascula	3	1	\$ 21.00	\$ 21.00	\$ 7.00
Ligas (5)	4	3	\$ 34.45	\$ 103.35	\$ 25.84
Soga para saltar	4	5	\$ 5.30	\$ 26.50	\$ 6.63
Bolas medicinales (5)	4	3	\$ 280.00	\$ 840.00	\$ 210.00
Kettle bells	7	2	\$ 700.00	\$ 1,400.00	\$ 200.00
Mancuernas (5 lb, 10 lb, 15 lb, 20 lb y 25 lb)	7	2	\$ 189.00	\$ 378.00	\$ 54.00
Mancuernas (3 lb)	7	5	\$ 13.99	\$ 69.95	\$ 9.99
Mancuernas (5 lb)	7	10	\$ 17.99	\$ 179.90	\$ 25.70
Mancuernas (8 lb)	7	5	\$ 23.99	\$ 119.95	\$ 17.14
Mat, push up bar, AB wheel	4	20	\$ 11.54	\$ 230.80	\$ 57.70
Bandas	4	20	\$ 9.99	\$ 199.80	\$ 49.95
Pelota de Pilates	4	10	\$ 2.35	\$ 23.50	\$ 5.88
Barra + discos (+20% envío)	7	1	\$ 3,151.20	\$ 3,151.20	\$ 450.17
Bicicletas estáticas	7	15	\$ 515.00	\$ 7,725.00	\$ 1,103.57
<b>Equipo para escalar</b>				<b>\$ 25,199.30</b>	<b>\$ 3,784.83</b>
Zapatos	4	24	\$ 30.00	\$ 720.00	\$ 180.00
Cuerdas	4	11	\$ 10.00	\$ 110.00	\$ 27.50
Arneses	7	11	\$ 30.00	\$ 330.00	\$ 47.14
Mosquetones	2	5	\$ 15.36	\$ 76.80	\$ 38.40
Polea de seguridad automática (-30%)	7	15	\$ 1,536.50	\$ 23,047.50	\$ 3,292.50
Belay Gate (Colchoneta de anclaje)	4	16	\$ 40.00	\$ 640.00	\$ 160.00
Casco	7	11	\$ 25.00	\$ 275.00	\$ 39.29
<b>Mobiliario de Oficina</b>				<b>\$ 4,604.32</b>	<b>\$ 1,005.65</b>
Laptop	3	2	\$ 439.35	\$ 878.70	\$ 292.90
Microsoft Office 2010	3	2	\$ 89.99	\$ 179.98	\$ 59.99
Adonis (Software de registro)	7	1	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 92.86
Impresora	4	1	\$ 139.97	\$ 139.97	\$ 34.99
Impresora fiscal	7	1	\$ 481.50	\$ 481.50	\$ 68.79
Mostrador (recepción)	7	1	\$ 299.00	\$ 299.00	\$ 42.71
Televisión	4	2	\$ 489.95	\$ 979.90	\$ 244.98
Escritorio	7	2	\$ 162.00	\$ 324.00	\$ 46.29
Sillas para escritorio	7	3	\$ 142.09	\$ 426.27	\$ 60.90
Sillas de espera	4	5	\$ 49.00	\$ 245.00	\$ 61.25
Pared de Rock Climbing	7	1	\$ 34,056.00	\$ 34,056.00	\$ 4,865.14

**TOTAL      \$ 78,347.95   \$ 11,881.95**

**Tabla 46:** Depreciación de Activos Fijos. **Fuente:** Elaboración propia.