



FACULTAD DE
**ECONOMÍA Y
NEGOCIOS**
UNIVERSIDAD DE CHILE

**PLAN DE NEGOCIO PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**



Rock Climbing Gym Pty

Estudiante: Mónica Lasso

Profesor Guía: Nicole Pinaud

Panamá, 13 de mayo de 2019

Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo.....	1
I Oportunidad de negocio.....	2
II Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	3
III Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	4
IV Plan de Marketing.....	5
V Plan de Operaciones	6
V.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	6
V.2 Flujo de Operaciones.....	9
V.3 Plan de desarrollo e implementación	10
V.4 Dotación	11
VI Equipo del Proyecto.....	12
VI.1 Estructura organizacional	12
VI.1.1 Horizonte – Corto plazo	12
VI.1.2 Horizonte – Largo plazo.....	12
VI.2 Equipo Gestor.....	13
VI.3 Incentivos y compensaciones	14
VI.3.1 Sistema y Mix de Compensación para el Personal bajo Contrato Laboral	14
VI.3.2 Política de compensación	14
VI.3.3 Remuneración para el Personal No Ejecutivo.....	15
VII Plan Financiero.....	16
VII.1 Supuestos y Variables Financieras	16
VII.2 Evaluación del Proyecto y Supuestos	18
VII.2.1 Rentabilidad del Proyecto – Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Payback...20	
VII.3 Estado de Resultados y Balance General Projectados.....	21
VII.4 Indicadores Claves de Desempeño.....	28
VII.5 Análisis de Sensibilidad.....	28
VIII Riesgos Críticos.....	29
IX Propuesta de Inversión	30
X Conclusiones	31
XI Bibliografía y Citas.....	32
XII Anexos	36

Resumen Ejecutivo

La evolución de la sociedad, la globalización, la facilidad a acceso a comida altas en grasas y químicos, la falta de tiempo, el estrés, el sedentarismo ha generado que actualmente nos enfrentemos a la epidemia de la obesidad, diabetes, problemas cardiacos entre otras enfermedades a la cual enfrenta el mundo entero y Panamá no escapa de ello. En la actualidad en el mundo la actividad física es uno de los temas más relevantes, ya que el sedentarismo que están presentado las poblaciones está trayendo como consecuencia una población con diversas enfermedades y mala calidad de vida. 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.

Según estudios realizados por (IHRSA) International Health, Racquet and Sportsclub Association, reveló que Panamá está 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. 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 la idea de este plan de negocio de crear el primer gimnasio de Rock Climbing en Panamá (pared de escalamiento interno) basado en el concepto de un estilo de vida activo y saludable. 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.

Rock Climbing Gym Pty va dirigido a personas jóvenes y adultas que buscan llevar un estilo de vida activo y de forma dinámica donde el principal objetivo es posicionar y lograr el reconocimiento de marca en la calidad de servicio, flexibilidad y atención profesional. Para lograr este objetivo se propuso una estrategia competitiva 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 moderna y con equipos a la vanguardia para ser percibidos como el principal gimnasio de Rock Climbing en la ciudad de Panamá en base a nuestra propuesta de valor. Estará ubicado en la ciudad de Panamá en el corregimiento de San Francisco calle 67 en Tower Business Plaza, la propuesta de valor es que los clientes perciban este gimnasio como uno cerca de su hogar o lugar de trabajo en el corregimiento de San Francisco.

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 visibilidad 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

Los detalles de este capítulo se presentan en la Parte I de este trabajo.

Fitness o forma física (en español buena forma) es un estado general de salud, y en forma más específica se le llama a la capacidad de practicar ciertas actividades físicas, ocupaciones y actividades cotidianas. Una buena forma física por lo general se adquiere como resultado de una nutrición adecuada, la práctica de ejercicio físico de moderados a vigorosos, y un descanso apropiado. A nivel mundial, el “fitness” está adquiriendo 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.

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. Ligado a lo mencionado y a 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.

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.

II Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Los detalles de este capítulo se presentan en la Parte I de este trabajo.

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. En 2016 el mercado fitness en América Latina facturó 6,000 millones de dólares, creciendo un 7% con respecto al 2015. 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%.

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. 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. Dentro del estudio de mercado 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%.

En términos de clientes 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. 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. 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.

III Descripción de la empresa y propuesta de valor

Los detalles de este capítulo se presentan en la Parte I de este trabajo.

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. 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.

- **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 Fraternalos.
- **Objetivo:** Crecer dentro de los próximo cinco años con una participación del mercado del 3% en el mercado gimnasios en Panamá.

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.

IV Plan de Marketing

Los detalles de este capítulo se presentan en la Parte I de este trabajo.

El segmento al cual Rock Climbing Gym Pty se quiere enfocar según estudios realizados es en hombres y mujeres que se encuentran en un rango de edad entre los 15 a 50 años que laboren en el Corregimiento de Bella Vista y residen en el Corregimiento de San Francisco. Donde desde el punto de vista psicográfico es decir desde el punto de vista del estilo vida de los consumidores, resultó que el 97% de las personas respondieron que sí asisten al gimnasio de 2 a 5 veces por semana. Finalmente, desde el punto de vista conductual el 97% de personas que asisten al gimnasio, es por motivos de salud, estilo vida o para bajar de peso. Además, otros beneficios 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.

Como estrategia de producto 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.

Dentro de la estrategia de precio 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 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.

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.

El objetivo de la estrategia de comunicación y ventas será 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.

El tamaño de mercado efectivo es de 14,155 posibles inscritos dando un tamaño de mercado de \$14,438,343 USD. El primer año se tendrá como objetivo penetrar el 6%, fidelizando un 3.5% y un market share de 0.4%.

V Plan de Operaciones

V.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Rock Climbing Gym Pty es un Gimnasio con instalaciones modernas que ofrece disciplinas guiadas de ejercicios cardiovasculares, rutinas de funcionales con la incorporación de pesas y es el primer gimnasio en Panamá en ofrecer la disciplina de escalamiento de pared interna conocido como “Rock Climbing Indoor”. Rock Climbing Gym Pty brinda sus servicios los seis días de la semana, con clases de spinning, funcionales, guía de escalamiento personalizada en sesiones de duración de una hora 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, donde en este horario el gimnasio se encuentra abierto para su uso libre como también se encuentran los instructores para brindar acompañamiento y apoyo (**Anexo 1.1**). Rock Climbing Gym Pty ofrece rutinas variadas cada día de la semana para trabajar áreas específicas del “core” como también varían por cada semana (**Anexo 1.2**). Los clientes pueden hacer uso de las instalaciones y diversas clases mediante un modelo de pago de suscripción mensual y con un único pago inicial (matricula de inscripción).

La propuesta de valor de Rock Climbing Gym Panamá consiste en ser el primer gimnasio en Panamá de escalamiento de pared interna contando con instalaciones modernas que van a la vanguardia de gimnasios de escalamiento de pared de alrededor del mundo y de la mano con personal altamente capacitado para la enseñanza de esta disciplina. El escalamiento de Pared trae diversos beneficio ya que es una disciplina que permite quemar grasa, mejora el equilibrio, aumento de la fuerza en bíceps, tríceps, oblicuos, hombros y espalda, mejora la resistencia en especial fortaleciendo la capacidad pulmonar, ayuda a mejorar el nivel de concentración, mejora la flexibilidad y postura del cuerpo y es una actividad que garantiza diversión (**Torres, 2018**). Rock Climbing Gym Pty busca ofrecer salir de las rutinas convencionales de ejercitación y brindar nuevas alternativas de entrenamiento para el fortalecimiento de todo el cuerpo. Rock Climbing Gym Pty como se mencionó anteriormente ofrece de igual forma rutinas cardiovasculares como lo son las clases de spinning, actividad física al aire libre y clases de rutinas guiadas de funcionales que incorporan pesas. 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**).

Rock Climbing Gym Pty debe siempre operar en términos óptimos, cuidando el servicio y calidad que lo caracteriza. El plan de operaciones considera el funcionamiento del gimnasio, con el fin de dar cumplimiento a las necesidades de los usuarios y al mismo tiempo fidelizarlos lo que depende de la habilidad comercial, dedicación y capacidad de gestión del establecimiento y de su personal, lo que se verá reflejado en el crecimiento, desarrollo y rentabilidad de este. Es clave generar un ambiente

de compromiso y confianza, para alcanzar los objetivos propuestos por el gimnasio, los operadores y usuarios de este, y así crecer sustentablemente.

El alcance de las operaciones internas de Rock Climbing Gym Pty comprenderá todas las actividades y procesos requeridos desde la realización del diseño del gimnasio, la compra de los implementos para la realización de la actividad física, 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.

En todos los casos se considerará la capacidad para operar, la tecnología, el capital humano, y los recursos financieros que se necesiten, siempre tomando en cuenta la optimización en costo, calidad del servicio, y flexibilidad de la solución para satisfacer las necesidades de los usuarios. Por lo que, para lograr dicho objetivo, es necesario entender los requerimientos y evaluar la satisfacción de los usuarios, con el propósito de determinar el mejor método para alcanzar los resultados esperados.

Los detalles financieros para el mantenimiento de las operaciones se establecen en la sección VII. Adicionalmente, como se muestra en los planos de las instalaciones (**Anexo 9.2**), el total de la infraestructura tendrá un área de 225 m² el primer nivel aproximadamente 108 m² estarán destinados para la sección de la pared de Rock Climbing y en el segundo nivel 43 m² para el área de spinning y 71 m² para el área de pesas libres y funcionales. En el área de la pared de Rock Climbing se contarán con 15 poleas automáticas para que simultáneamente se pueda realizar la actividad. Se tendrá disponible todos los implementos de seguridad necesarios, tales como: zapatos especiales para escalar, arneses, mosquetones, cascos y cuerdas. Por otro lado, en el área de spinning se tendrán 15 bicicletas estáticas, las cuales podrán ser utilizadas a cualquier hora del día y también durante las clases impartidas. Las clases de funcionales tendrán una capacidad por clase de 25 personas y contará con diferentes instrumentos para ejercitarse, entre los cuales están mancuernas, kettle bells, colchonetas, barras con discos, entre otros.

Área	m ²	Capacidad Máxima / clase	Cantidad de clases / día	Capacidad Máxima / día
Rock Climbing	108.1	15	9	135
Pesas libres y Funcionales	71.5	25		225
Spinning	43.8	15		135
Área Total		55		495

Tabla 1: Infraestructura y capacidad máxima. **Fuente:** Elaboración propia

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:

Ocupación según demanda 5 primeros años	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Promedio Clientes suscritos por membresía (Fidelización) / mes	41	66	134	224	334	434	434
Capacidad Máxima de suscritos / mes	495	495	495	495	495	495	495
% de Ocupación de Rock Gym Climbing Pty	8%	13%	27%	45%	67%	88%	88%

Tabla 2: Ocupación según demanda (5 primeros años). **Fuente:** Elaboración propia

Los horarios de Rock Climbing Gym Pty incluirán 9 clases al día que serán impartidas por 2 entrenadores de jornada completa en los horarios de clase, que apoyarán en cada clase y se detalla de la siguiente manera:

Horario de Clases Guiadas						Clase impartida por:
Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
5am	Funcionales con Pesas	Spinning	Funcionales Abs	Rock Climbing	Spining/Cardio	Entrenador 1
6am	Funcionales con Pesas/ Rock Climbing	Spining/ Rock Climbing	Funcionales Abs/ Rock Climbing	Funcionales/ Rock Climbing	Spining/Cardio/ Rock Climbing	Entrenador 1 y 2
7am						
8am						
4pm	Funcionales con Pesas/ Rock Climbing	Spining/ Rock Climbing	Funcionales Abs/ Rock Climbing	Funcionales/ Rock Climbing	Spining/Cardio/ Rock Climbing	Entrenador 1 y 2
5pm						
6pm						
7pm						
8pm	Rock Climbing	Spinning	Rock Climbing	Funcionales	Funcionales Abs	Entrenador 2

Tabla 3 - Horarios de Clases Guiadas. **Fuente:** Elaboración propia

Sin embargo, aquellas personas que quieran utilizar las instalaciones del gimnasio podrán hacerlo en los horarios operativos establecidos. 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 **(Anexo 1)**.

A continuación, se detallan las decisiones estratégicas operativas que acompañan a la propuesta de valor de Rock Climbing Gym Pty:

- **Calidad del servicio y producto:** asegurar la constante innovación de los servicios y productos ofrecidos en el gimnasio para el mercado panameño, agregando valor. Contar con los mejores entrenadores de funcionales, spinning y Rock Climbing para las clases impartidas y que estos mantengan un nivel alto de supervisión hacia los clientes del gimnasio.

- **Plataforma para escala:** programación y estructura de base de datos que contenga la información más relevante de cada uno de los inscritos en el gimnasio, para dar seguimiento continuo a los cambios de cada uno. Además, estar en constante actualización de la página web y redes sociales (Marketing y publicidad), para así atraer a nuevos clientes y retener a los existentes.
- **Alianzas estratégicas:** mantener las alianzas con grupos que realizan actividades al aire libre como escalar, cardio, spinning, entre otros. Por otro lado, también realizar alianzas con diferentes empresas las cuales se interesen y se preocupen por el bienestar y salud de sus colaboradores.
- **Conocer al cliente:** se refiere a mantener un constante aprendizaje sobre las necesidades de las personas que realizan actividades físicas en Panamá y asegurar la creación de valor en Rock Climbing Gym Pty con los servicios y productos ofrecidos. 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 (**Gráfico 2**) 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, el diagrama de flujo de operaciones de Rock Climbing Gym Pty (**Gráfico 3**) 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.



Gráfico 1: Principales Actividades de Operación. **Fuente:** Elaboración propia

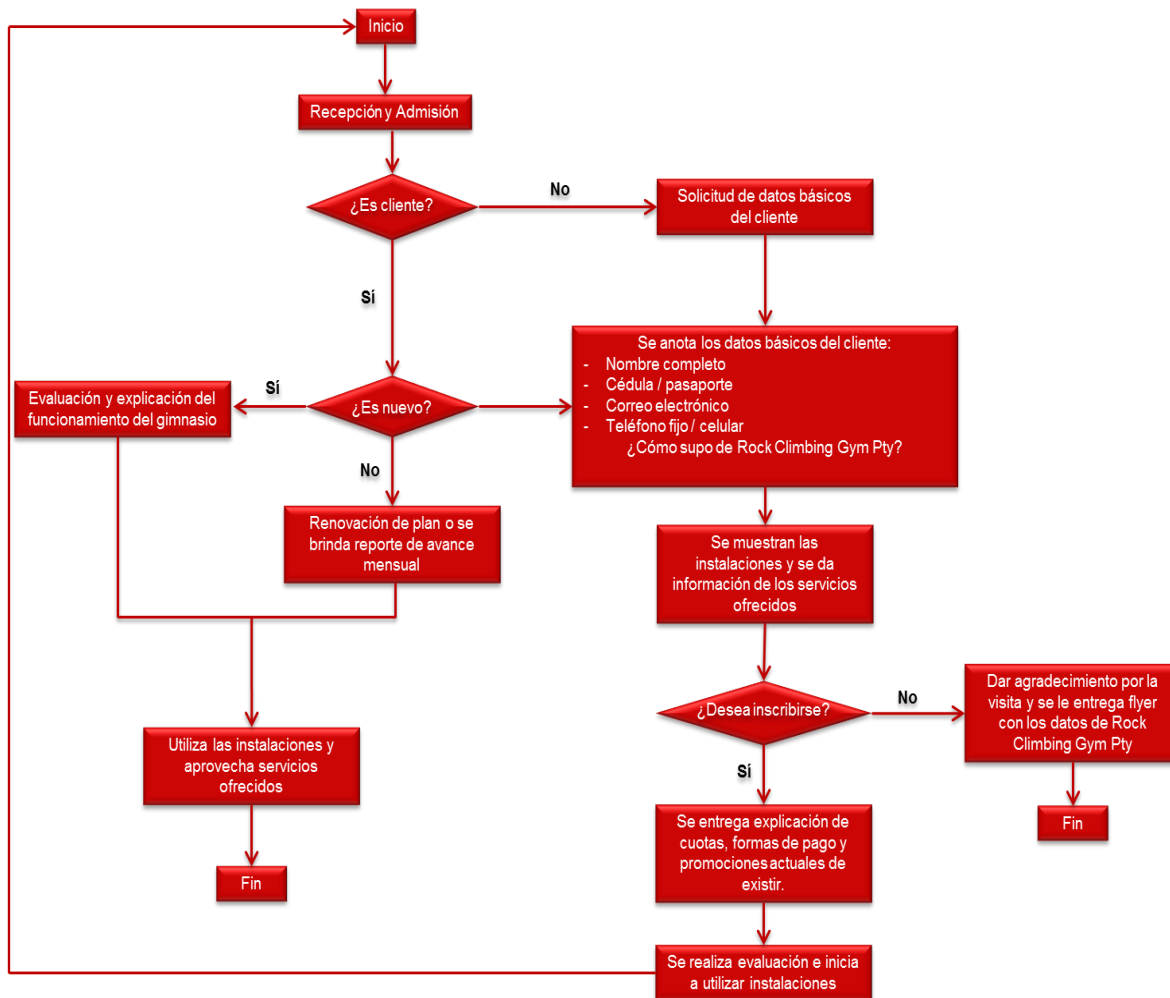


Gráfico 2: Diagrama de Flujo de Operaciones. **Fuente:** Elaboración propia

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 7 etapas claves:

No.	Actividad	Duración	Estado	ago-19				sep-19				oct-19				nov-19				dic-19				ene-20				feb-20				mar-20				abr-20				may-20				jun-20			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Desarrollo de la idea	2 meses	70%	█				█				█				█				█				█				█				█				█				█							
2	Recaudación de Capital	1 mes	50%	█				█				█				█				█				█				█				█				█				█							
3	Compra de equipos	3 semanas	0%	█				█				█				█				█				█				█				█				█				█							
4	Habilitación de infraestructura (Pared de Rock Climbing)	1 mes	0%	█				█				█				█				█				█				█				█				█				█							
5	Reclutamiento y selección del equipo	2 meses	0%	█				█				█				█				█				█				█				█				█				█							
6	Ejecución de plan de Marketing	3 meses	0%	█				█				█				█				█				█				█				█				█				█							
7	Seguimiento y mejoras	4 meses	0%	█				█				█				█				█				█				█				█				█				█							

Gráfico 3: Cronograma GANTT. **Fuente:** Elaboración propia.

1. **Desarrollo de la idea:** esta contempla la fase inicial de lo que corresponde a la planificación operativa y marketing, considerando los resultados de las investigaciones realizadas. Esta ejecución se realiza en el año cero del proyecto, por lo que los gastos se contemplan dentro de la inversión inicial.
2. **Recaudación de Capital:** ambas partes mantienen terrenos familiares a la venta, por lo que producto de la venta del mismo cada fundador-accionista aportará el 37.5% del capital requerido y junto con la colaboración de un ángel inversor del 25%, se logrará realizar la inversión inicial del proyecto de Rock Climbing Gym PTY, es decir, se tendrá el capital para la compra de equipos para gimnasio y para cubrir los gastos generados durante el primer año de operación.
3. **Compra de equipos:** bicicletas para spinning, equipos para escalar, mancuernas, sogas para saltar, entre otras.
4. **Reclutamiento y selección del equipo:** esta etapa se refiere al reclutamiento del personal necesario para las clases de funcionales, spinning y para escalar la pared interna.
5. **Ejecución del plan de marketing:** es un punto muy importante para el proceso de desarrollo inicial y para la captación de nuevos clientes y se realizarán eventos donde asistan embajadores de marca para promocionar este nuevo proyecto.
6. **Seguimiento y mejoras:** del gimnasio para la consistencia y calidad de servicio requerido por cada una de las personas inscritas.

V.4 Dotación

Rock Climbing Gym Pty da mucha importancia tanto a la formación inicial y continua del funcionamiento de este, y asimismo como a la especialización de sus profesionales. 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



Gráfico 4: Estructura Organizacional (Corto Plazo de 1 a 2 años). **Fuente:** Elaboración propia

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. De igual forma, en esta se espera mantener las funciones desempeñada por los fundadores en los dos primeros años de operación del negocio.



Gráfico 5: Estructura Organizacional (Largo Plazo). **Fuente:** Elaboración propia

Cargo	Función, Capacidades y Conocimiento
Nutricionista	Tendrá la responsabilidad de velar por el seguimiento y asesoramiento nutricional de los clientes. El perfil de este cargo deberá ser un profesional que cuente con experiencia de al menos 4 años en el área de nutrición. En el ámbito académico se requiere un Lic. en nutrición y Dietética.
Operaciones	Responsable de apoyar al Gerente General a establecer la estrategia y desarrollo de Rock Climbing Gym Pty, buscando generar alianzas estratégicas con actores principales en la industria ya sea, tanto, para con proveedores, embajadores de marca, marcas deportivas y organizadores de eventos deportivos. Además, estará encargado de la supervisión de los entrenadores donde será el responsable de crear los vínculos entre el colaborador y la organización, asesorando a cada entrenador en el desarrollo y fomento de planes de crecimiento de carrera (certificaciones) e identificación las fortalezas de cada uno de ellos. De igual forma debe velar por la relación con los clientes, escuchándolos e identificando sus necesidades. El perfil de este cargo deberá ser un profesional que cuente con experiencia de al menos 4 años en el área de operaciones, administración, supervisión y atención al cliente en compañías de servicio. Debe contar con altas competencias de identificación y resolución de problemas. En el ámbito académico se requiere un Ingeniero Industrial que cuente con un MBA de preferencia.

Tabla 4: Descripción del Roles y Características Requeridos en el Largo Plazo. **Fuente:** Elaboración propia.

VI.2 Equipo Gestor

Como parte del Equipo Gestor están las fundadoras del proyecto las cuales tendrán roles definidos cada una;

- **Mónica Lasso:** Desempeña el rol de Gerente General (50% del control accionario, quien cuenta con la experiencia como emprendedora de una empresa de limpieza de hogares, oficinas y restaurante dentro de la Industria de Servicio en Panamá. Su rol consiste en dirigir las estrategias de Rock Climbing Gym Pty junto con la Junta Directiva y otros líderes de proyecto; de igual forma, tiene la responsabilidad en liderar la gestión de ventas, desarrollo, comunicación y operación del Gimnasio. Las competencias claves requeridas para este rol son; liderazgo, emprendimiento, perseverancia, dirección de equipo, poder de negociación y ventas. Además, Mónica es Ingeniero Industrial, MBA y cuenta con certificación de Green Belt de Lean Six Sigma. En el ámbito profesional cuenta con más de 4 años de experiencia en el área de planificación financiera en empresa perteneciente al listado de Fortune 500.
- **Adrienne Balcazar:** Desempeña el rol de Gerente Financiero (50% del control accionario), Ingeniera Industrial, MBA y cuenta con aproximadamente 5 años de experiencia en el área Bancaria, especialmente en Créditos Comerciales. Tendrá la responsabilidad de impulsar los resultados operacionales y financieros de Rock Climbing Gym Pty. Su rol consiste en llevar un control de los costos y gastos que generé las operaciones de la empresa, siempre considerando minimizarlos y focalizarse en maximizar utilidades.

VI.3 Incentivos y compensaciones

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

Rock Climbing Gym Pty establecerá un sistema de compensación para todo el personal gerencial y apoyo que incluyen recompensas monetarias y no monetarias, directa e indirecta, basado en el modelo de recompensa total de Towers Watson (**Werther & Davis, 2008**) (**Anexo 15**).

La remuneración de cada colaborador en concepto de sus servicios para con Rock Climbing Gym Pty son; Directa (salario base fijo, décimo tercer mes, vacaciones y bonificación variable por desempeño); Indirecta (seguro social, seguro educativo, prima de antigüedad, prima de riesgo profesional, seguro de salud privado, gimnasio y cupones de comida); y no monetaria (oportunidades de formar u fortalecer las habilidades de liderazgo, empoderamiento, desarrollo en otras disciplinas y resolución de conflictos). En términos de porcentaje el mix de compensación se pondera; la compensación directa será de un 71%-77%, la compensación variable 24%-28% y los beneficios incluidos en la compensación indirecta representará un 5%.

Los salarios fijos han sido definidos en base a los salarios que se ofertan actualmente en el mercado, esto basado en los portales de bolsa de trabajo de los más representativos en Panamá (**Encuentra 24, 2019**) (**Konzerta, 2019**) (**Anexo 16**). En el Capítulo VII – Plan Financiero, se presenta el detalle de la proyección de los costos de remuneración.

Los colaboradores de Rock Climbing 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

- **Equidad Interna:** Las posiciones de alta gerencia definidos en la sección anterior recibirán una compensación mayor para ello, se realizarán análisis de cargo.
- **Competitividad externa:** Rock Climbing Gym Pty velara por ofrecer durante los primeros cinco años de 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

- **Junta Directiva:** Según cada reunión trimestral que se celebre, se remunerará por medio de un pago de honorario profesional en concepto de dieta por su asistencia. Los directores que formen parte de la alta gerencia no recibirán ninguna compensación en ningún concepto.
- **Accionistas:** Serán remunerados, anualmente, por medio de la distribución de los dividendos, siempre y cuando la empresa este en condición financiera de afrontar este pago. Los dividendos son discrecionales y sujeto a aprobación de la Asamblea de Accionistas.

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.

- **Demanda:** la tasa de crecimiento de las membresías en los gimnasios en Panamá es de un 15% a un 40% en el 2014 (**Gimenez, 2014**). La metodología empleada de proyección fue de carácter cualitativo al ser el más recomendado para proyectos que no cuenten con suficientes antecedentes históricos validados por lo que no se ha incorporado un modelo de pronóstico casual o serial de tiempo (por ejemplo: tasa anual de membresías en gimnasios en Panamá) (**Sapag, Sapag, & Sapag, 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%), multiplicado por el precio promedio anual de la competencia directa (\$85) ante la falta de información de la fuente estadística local. A demás, con base a las investigaciones de mercado se conoce que a nivel global se ha experimentado un crecimiento del 6% al 58% (**Carambula, 2017**) (**Anexo 5.2**) (**Anexo 17.1**).
- **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. El método de cobro para todos los clientes es al contado con un cargo a su tarjeta de crédito, debido o efectivo para los pagos mensuales u cancelación de la matrícula. Además, dentro del cálculo, se utiliza las variables en función a los objetivos de marketing (penetración, fidelización y participación del mercado). La tarifa establecida se encuentra por arriba de la disposición a pagar de la mayoría de los encuestados, pero esta, en comparación a las tarifas del mercado se encuentra dentro de un promedio medio-bajo con respecto a la competencia directa. Por otro lado, los supuestos conservadores de los objetivos de participación de mercado al largo plazo (5%) concibe una tasa de crecimiento promedio de las ventas entre el 3% al 25% a partir del cuarto año de proyección. Esta tasa de crecimiento es conservadora al compararla con el 30% que ha experimentado la industria del fitness en Latinoamérica (**Carambula, 2017**) (**Anexo 5.2**) (**Anexo17.1**).
- **Marketing:** los recursos asignados a este rubro están alineado al logro de 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)**.

- **Costo de Mantenimiento de Equipos:** se proyecta incurrir en Costo de Mantenimiento de los equipos (Spining, polea de seguridad automática y otros equipos) en base a un porcentaje de las ventas.
- **Otros 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 m²) **(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 de Rock Climbing Gym Pty, 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. Por otro lado, el local se buscó con las características necesarias para mitigar el incurrir en remodelaciones, por consiguiente, no se proyecta gasto por acondicionamiento del local. **(Anexo 17.4)**.
- **Impuestos:** en la actualidad, la tarifa de impuesto sobre la renta de Panamá desde el año 2014 es del 25%; no se han dado reformas fiscales que indiquen una variación en la misma para los efectos impositivos futuros. En las proyecciones del estado de resultado y flujo de caja se está considerando un incentivo fiscal por la pérdida que sufrirá Rock Climbin Gym Pty en su primer año de operación.
- **Capital:** Se ha constituido un capital de \$181,289 mediante el aporte del 75% por parte de los dos fundadores-accionistas, este aporte es proveniente de la venta de terrenos familiares que cuenta ambos fundadores-accionistas y un 25% aportado por un ángel inversor. Las acciones comunes se han establecido a un valor par de \$10.

VII.2 Evaluación del Proyecto y Supuestos

La valorización de un emprendimiento de un gimnasio es medianamente compleja por varias razones: la alta competencia debido a la variedad de disciplinas, alto capital de inversión requerido para ofrecer un servicio de calidad e innovador que conlleva déficit operativos y financieros en sus primeros años de operación; y dependen de la inversión inicial de capital.

- **Periodo de evaluación:** Se ha determinado un periodo de evaluación de 7 años, donde en el año cero del proyecto se requerirá una inversión de recursos importantes en activos fijos, renta de local y marketing para validar la aceptación de la propuesta de valor por parte de los clientes, crecer orgánicamente y retener clientes. A partir del año tres, se esperan generar flujo de caja positivos y primer año con utilidad financiera.
- **Valor Residual/ Terminal:** Se establece un escenario conservador, por ende, se establece que 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**). El único activo que se establece recuperar es el balance de la cuenta de efectivo, el cual será repartido a los accionistas como pago de dividendos y devolución del capital invertido. Los costos asociados por la terminación laboral para cada colaborador han sido reconocidos en cada periodo en el pasivo (prima de antigüedad e indemnización), estos fondos se han reconocido en la cuenta de activo (fondo de cesantía), por lo que este flujo no representa salida monetaria al cierre de las operaciones en el año 7.
- **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**). La prima de riesgo por tamaño tiene como objetivo evaluar que los flujos del proyecto se sobrevaloren, dado que el CAPM incorpora datos obtenidos de compañías grandes en el mercado. Las variables consideradas están; con respecto al beta, la misma fue obtenida en base del artículo de Damodaran, en relación a la industria de la recreación en los Estados Unidos, la tasa de riesgo utilizada está basada en la de los Estados Unidos (5 años) y por último el premio por riesgo y de liquidez están basados en el riesgo del mercado de Panamá.

$$K_0: RF + (PPR \times \beta) + PL$$

Datos para la construcción de la Tasa de Descuento	Valor
Tasa libre de riesgo (US Treasury Bill 5 años)	2.49%
Equity risk premium (Rep. De Panamá)	7.27%
Country risk premium (Rep. De Panamá)	2.19%
Beta de la industria desapalancado (Fitness)	1.09
Modelo CAPM - Tasa de descuento	12.60%
Prima de riesgo por emprendimiento (juicio propio)	4.0%
Tasa de descuento ajustado para el proyecto	16.6%

Tabla 5: Calculo de Tasa de Descuento. **Fuente:** Elaboración propia en base a (Sapag, Sapag, & Sapag, 2014) (Damodaran, 2009) (Federal Reserve United States, 2019).

- **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”. Estos fondos provienen de un aporte de capital de los fundadores-accionistas; no se requiere financiamiento externo. La inversión inicial incluye adquisición de activos fijos y capital de trabajo para cubrir los costos y gastos durante el primer año y el déficit posible a presentar en el segundo año.

Año "0"	Inversión
Gastos de puesta en marcha - honorarios legales	1,800
Equipos (entrenar, escalar y mobiliario)	78,348
Gastos estimados para los primeros 12 meses de operación	148,961
Total de inversión inicial en el momento "0"	229,109

Tabla 6: Plan de inversión y Capital de Trabajo. **Fuente:** Elaboración propia (Ver anexo 17.2, 17.3 y 17.4).

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
Total de ingresos	-	52,131	95,771	212,691	328,559	460,395	550,314	436,200
Costo de mantenimiento de equipos	-	156	287	638	986	1,381	1,651	1,309
Utilidad Bruta o Margen de Contribución	-	51,975	95,484	212,053	327,574	459,013	548,663	434,891
Gastos Operativos								
Marketing	-	28,300	25,630	28,193	31,012	34,114	37,525	37,525
Gastos generales y Administrativos								
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
Total de Gatos Operativos	-	101,141	131,423	154,618	203,362	294,733	298,178	298,212
EBITDA	-	(49,166)	(35,939)	57,435	124,212	164,280	250,484	136,679
Depreciación	-	11,882	11,882	11,805	10,802	7,901	12,237	10,682
EBIT	-	(61,048)	(47,821)	45,630	113,409	156,379	238,248	125,997
Impuestos sobre la renta	-	-	-	11,408	28,352	39,095	59,562	31,499
Utilidad después de Impuesto	-	(61,048)	(47,821)	34,223	85,057	117,284	178,686	94,497
Depreciación	-	11,882	11,882	11,805	10,802	7,901	12,237	10,682
NOPAT - Flujo de caja operacional	-	(49,166)	(35,939)	46,028	95,859	125,185	190,923	105,179
CAPEX								
Gastos por puesta en marcha	(1,800)							
Inversión de activos fijos	(78,348)				(1,080)	(4,336)		
Capital de trabajo	(148,961)							
Total CAPEX	(229,109)	-	-	-	(1,080)	(4,336)	-	-
Valor Residual	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo (Efectivo)	-	-	-	-	-	-	-	148,961
Flujo de Caja Neto	(229,109)	(49,166)	(35,939)	46,028	94,780	120,850	190,923	254,141
Tasa de descuento	16.6%							
VAN	1,326							
TIR	16.7%							
Payback	6 Años							

Tabla 7: 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
Total de Ingresos	-	52,131	95,771	212,691	328,559	460,395	550,314	436,200
Costo de mantenimiento de equipos	-	156	287	638	986	1,381	1,651	1,309
Utilidad Bruta o Margen de Contribución	-	51,975	95,484	212,053	327,574	459,013	548,663	434,891
Gastos Operativos								
Marketing	-	28,300	25,630	28,193	31,012	34,114	37,525	37,525
Gastos generales y Administrativos								
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
Total de Gatos Operativos	1,800	101,141	131,423	154,618	203,362	294,733	298,178	298,212
Depreciación		11,882	11,882	11,805	10,802	7,901	12,237	10,682
Utilidad antes de Impuesto	(1,800)	(61,048)	(47,821)	45,630	113,409	156,379	238,248	125,997
Impuestos sobre la renta	-	-	-	11,408	28,352	39,095	59,562	31,499
Utilidad / Pérdida Neta	(1,800)	(61,048)	(47,821)	34,223	85,057	117,284	178,686	94,497
Utilidad por acción	(0.10)	(3.37)	(2.64)	1.89	4.69	6.47	9.86	5.21
Acciones comunes (10 acciones x cada dólar)	18,129	18,129	18,129	18,129	18,129	18,129	18,129	18,129





Tabla 8: Estado de Resultado del Proyecto (Proyección 7 años). **Fuente:** Elaboración propia.






Balance de Situación	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Activos Corrientes								
Efectivo	148,961	99,795	63,857	121,215	232,939	364,532	575,921	653,038
Total de activos corrientes	148,961	99,795	63,857	121,215	232,939	364,532	575,921	653,038
Activos fijos								
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)
Total de activos fijos neto	78,348	66,466	54,584	42,856	33,133	29,568	17,331	6,649
Activos no-corrientes								
Fondo de Cesantía	-	1,980	3,818	5,042	7,773	12,703	12,703	12,703
Total de Activos no-corrientes	-	1,980	3,818	5,042	7,773	12,703	12,703	12,703
Total de activos	227,309	168,241	122,259	169,112	273,845	406,802	605,955	672,390
Pasivos corrientes								
Impuestos sobre la renta por pagar	-	-	-	11,408	28,352	39,095	59,562	31,499
Total de pasivos corrientes	-	-	-	11,408	28,352	39,095	59,562	31,499
Pasivos no-corrientes								
Prima de antigüedad e indemnización	-	1,980	3,818	5,042	7,773	12,703	12,703	12,703
Total de pasivos no corrientes	-	1,980	3,818	5,042	7,773	12,703	12,703	12,703
Total de pasivos	-	1,980	3,818	16,449	36,125	51,798	72,265	44,202
Patrimonio accionistas								
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
Total de patrimonio	227,309	166,261	118,441	152,663	237,720	355,004	533,690	628,187
Total de pasivos + Capital	227,309	168,241	122,259	169,112	273,845	406,802	605,955	672,390





Tabla 9: Balance de situación (Proyección 7 años). **Fuente:** Elaboración propia.

Detalle de los activos fijos:


Equipo para entrenar	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)	Modelo
Equipo de adipometría	1	19.38	19.38	
Bascula	1	21.00	21.00	
Ligas (juegos de 5)	3	34.45	103.35	
Soga para saltar	5	5.30	26.50	
Bolas medicinales (Juegos de 5)	3	280.00	840.00	


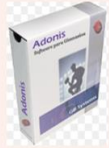


Equipo para entrenar	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)	Modelo
Kettle bells	2	700.00	1,400.00	
Mancuernas (5 lb, 10 lb, 15 lb, 20 lb y 25 lb)	2	189.00	378.00	
Mancuernas (3 lb)	5	13.99	69.95	
Mancuernas (5 lb)	10	17.99	179.90	
Mancuernas (8 lb)	5	23.99	119.95	

Equipo para entrenar	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)	Modelo
Mat, push up bar, AB wheel	20	11.54	230.80	
Bandas	20	9.99	199.80	
Pelota de Pilates	10	2.35	23.50	
Barra + discos (+20% envío)	1	3,151.20	3,151.20	
Bicicletas estáticas	15	515.00	7,725.00	
Total		4,995.18	14,488.33	

Equipo para escalar	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)	Modelo
Zapatos	24	30.00	720.00	
Cuerdas	11	10.00	110.00	
Arneses	11	30.00	330.00	
Mosquetones	5	15.36	76.80	

Equipo para escalar	Cantidad	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)	Modelo
Polea de seguridad automática (-30%)	15	1,536.50	23,047.50	
Belay Gate (Colchoneta de anclaje)	16	40.00	640.00	
Casco	11	25.00	275.00	
Total		1,686.86	25,199.30	

	m2	Precio / m2	Total	Modelo
Pared de Rock Climbing - Estructura	176	129	22,704.00	
Freight, Duties e instalación	176	64.5	11,352.00	
Pared de Rock Climbing	1		34,056.00	

Mobiliario de Oficina	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Modelo
Laptop	2	439.35	878.70	
Microsoft Office 2010	2	89.99	179.98	
Adonis (Software de registro)	1	650.00	650.00	
Impresora	1	139.97	139.97	
Impresora fiscal	1	481.50	481.50	



Mobiliario de Oficina	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Modelo
Mostrador (recepción)	1	299.00	299.00	
Televisión	2	489.95	979.90	
Escritorio	2	162.00	324.00	
Sillas para escritorio	3	142.09	426.27	
Sillas de espera	5	49.00	245.00	
Total		2,942.85	4,604.32	

Tabla 10: Detalle de activos fijos **Fuente:** Elaboración propia.

Detalle de la depreciación acumulada planteada en el Balance General:

Activos	Vida Útil	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Depreciación Anual	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
Equipo para entrenar					\$ 14,488.33	\$ 2,226.33	\$ 14,488	\$ 14,488	\$ 14,488	\$ 14,509	\$ 15,933	\$ 15,933	\$ 15,933
Equipo de adipometría	7	1	\$ 19.38	\$ 19.38	\$ 2.77	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	\$ 19	
Bascula	3	1	\$ 21.00	\$ 21.00	\$ 7.00	\$ 21	\$ 21	\$ 21	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	
Ligas (5)	4	3	\$ 34.45	\$ 103.35	\$ 25.84	\$ 103	\$ 103	\$ 103	\$ 103	\$ 207	\$ 207	\$ 207	
Soga para saltar	4	5	\$ 5.30	\$ 26.50	\$ 6.63	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 27	\$ 53	\$ 53	\$ 53	
Bolas medicinales (5)	4	3	\$ 280.00	\$ 840.00	\$ 210.00	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 840	\$ 1,680	\$ 1,680	\$ 1,680	
Kettle bells	7	2	\$ 700.00	\$ 1,400.00	\$ 200.00	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 1,400	\$ 1,400	
Mancuernas (5 lb, 10 lb, 15 lb, 20 lb y 25 lb)	7	2	\$ 189.00	\$ 378.00	\$ 54.00	\$ 378	\$ 378	\$ 378	\$ 378	\$ 378	\$ 378	\$ 378	
Mancuernas (3 lb)	7	5	\$ 13.99	\$ 69.95	\$ 9.99	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	\$ 70	
Mancuernas (5 lb)	7	10	\$ 17.99	\$ 179.90	\$ 25.70	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	
Mancuernas (8 lb)	7	5	\$ 23.99	\$ 119.95	\$ 17.14	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	
Mat, push up bar, AB wheel	4	20	\$ 11.54	\$ 230.80	\$ 57.70	\$ 231	\$ 231	\$ 231	\$ 231	\$ 462	\$ 462	\$ 462	
Bandas	4	20	\$ 9.99	\$ 199.80	\$ 49.95	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 400	\$ 400	\$ 400	
Pelota de Pilates	4	10	\$ 2.35	\$ 23.50	\$ 5.88	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 47	\$ 47	\$ 47	
Barra + discos (+20% envío)	7	1	\$ 3,151.20	\$ 3,151.20	\$ 450.17	\$ 3,151	\$ 3,151	\$ 3,151	\$ 3,151	\$ 3,151	\$ 3,151	\$ 3,151	
Bicicletas estáticas	7	15	\$ 515.00	\$ 7,725.00	\$ 1,103.57	\$ 7,725	\$ 7,725	\$ 7,725	\$ 7,725	\$ 7,725	\$ 7,725	\$ 7,725	
Equipo para escalar					\$ 25,199.30	\$ 3,784.83	\$ 25,199	\$ 25,199	\$ 25,276	\$ 26,823	\$ 26,823	\$ 26,823	
Zapatos	4	24	\$ 30.00	\$ 720.00	\$ 180.00	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 1,440	\$ 1,440	\$ 1,440	
Cuerdas	4	11	\$ 10.00	\$ 110.00	\$ 27.50	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 110	\$ 220	\$ 220	\$ 220	
Arneses	7	11	\$ 30.00	\$ 330.00	\$ 47.14	\$ 330	\$ 330	\$ 330	\$ 330	\$ 330	\$ 330	\$ 330	
Mosquetones	2	5	\$ 15.36	\$ 76.80	\$ 38.40	\$ 77	\$ 77	\$ 154	\$ 154	\$ 230	\$ 230	\$ 230	
Polea de seguridad automática (-30%)	7	15	\$ 1,536.50	\$ 23,047.50	\$ 3,292.50	\$ 23,048	\$ 23,048	\$ 23,048	\$ 23,048	\$ 23,048	\$ 23,048	\$ 23,048	
Belay Gate (Colchoneta de anclaje)	4	16	\$ 40.00	\$ 640.00	\$ 160.00	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 1,280	\$ 1,280	\$ 1,280	
Casco	7	11	\$ 25.00	\$ 275.00	\$ 39.29	\$ 275	\$ 275	\$ 275	\$ 275	\$ 275	\$ 275	\$ 275	
Mobiliario de Oficina					\$ 4,604.32	\$ 1,005.65	\$ 4,604	\$ 4,604	\$ 4,604	\$ 5,663	\$ 7,028	\$ 7,028	\$ 7,028
Laptop	3	2	\$ 439.35	\$ 878.70	\$ 292.90	\$ 879	\$ 879	\$ 879	\$ 1,757	\$ 1,757	\$ 1,757	\$ 1,757	
Microsoft Office 2010	3	2	\$ 89.99	\$ 179.98	\$ 59.99	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	
Adonis (Software de registro)	7	1	\$ 650.00	\$ 650.00	\$ 92.86	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	\$ 650	
Impresora	4	1	\$ 139.97	\$ 139.97	\$ 34.99	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 140	\$ 280	\$ 280	\$ 280	
Impresora fiscal	7	1	\$ 481.50	\$ 481.50	\$ 68.79	\$ 482	\$ 482	\$ 482	\$ 482	\$ 482	\$ 482	\$ 482	
Mostrador (recepción)	7	1	\$ 299.00	\$ 299.00	\$ 42.71	\$ 299	\$ 299	\$ 299	\$ 299	\$ 299	\$ 299	\$ 299	
Televisión	4	2	\$ 489.95	\$ 979.90	\$ 244.98	\$ 980	\$ 980	\$ 980	\$ 980	\$ 1,960	\$ 1,960	\$ 1,960	
Escritorio	7	2	\$ 162.00	\$ 324.00	\$ 46.29	\$ 324	\$ 324	\$ 324	\$ 324	\$ 324	\$ 324	\$ 324	
Sillas para escritorio	7	3	\$ 142.09	\$ 426.27	\$ 60.90	\$ 426	\$ 426	\$ 426	\$ 426	\$ 426	\$ 426	\$ 426	
Sillas de espera	4	5	\$ 49.00	\$ 245.00	\$ 61.25	\$ 245	\$ 245	\$ 245	\$ 245	\$ 490	\$ 490	\$ 490	
Pared de Rock Climbing	7	1	\$ 34,056.00	\$ 34,056.00	\$ 4,865.14	\$ 34,056	\$ 34,056	\$ 34,056	\$ 34,056	\$ 34,056	\$ 34,056	\$ 34,056	
TOTAL				\$ 78,347.95	\$ 11,881.95	\$ 78,348	\$ 78,348	\$ 78,425	\$ 79,504	\$ 83,840	\$ 83,840	\$ 83,840	

Tabla 11: Detalle de activos fijos con su depreciación acumulada Fuente: Elaboración propia.

VII.4 Indicadores Claves de Desempeño

Rock Climbing Gym PTY presenta indicadores de desempeño positivos y en las proyecciones de los siete (7) primeros años 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)

KPI's	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Prom. 7 años
No. De clientes registrados acumulado	849	1,769	3,450	5,981	9,718	12,634	12,634	6719
No. De clientes suscritos por membresías acumulado	495	796	1,610	2,691	4,004	5,205	5,205	2858
Tasa de retención de clientes	58%	45%	47%	45%	41%	41%	41%	46%
Tasa de clientes perdidos	42%	55%	53%	55%	59%	59%	59%	54%
Nuevos clientes suscritos por año acumulado	495	301	814	1,081	1,313	1,201	-	744
Tasa de crecimiento de clientes suscritos	0%	61%	102%	67%	49%	30%	0%	44%
No. De clientes promedio mensual	41	66	134	224	334	434	434	238
No. De clientes de capacidad maxima del Gym /	495	495	495	495	495	495	495	495
% de ocupación	8%	13%	27%	45%	67%	88%	88%	48%
Ingresos por membresía	\$ 44,575	\$ 81,817	\$ 182,058	\$ 281,743	\$ 395,293	\$ 473,073	\$ 376,076	\$ 262,091
Ingresos por clientes	\$ 52	\$ 46	\$ 53	\$ 47	\$ 41	\$ 37	\$ 30	\$ 44
Costo por cliente	\$ 119	\$ 74	\$ 45	\$ 34	\$ 30	\$ 24	\$ 24	\$ 50
Utilidad por clientes	\$ (67)	\$ (28)	\$ 8	\$ 13	\$ 10	\$ 14	\$ 6	\$ (6)
Participación de mercado en base a ingresos	0.4%	0.7%	1.5%	2.3%	3.2%	3.8%	3.0%	2.1%
Gasto de venta y marketing / ingresos	54%	27%	13%	9%	7%	7%	9%	18%
Contribución neta de marketing	\$ 23,675	\$ 69,854	\$ 183,860	\$ 296,561	\$ 424,900	\$ 511,138	\$ 397,366	\$ 272,479
Marketing RMV	53%	85%	101%	105%	107%	108%	106%	95%
Marketing RMI	84%	273%	652%	956%	1246%	1362%	1059%	804%
Margen bruto / Ingresos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
EBITDA / Ingresos	-94%	-38%	27%	38%	36%	46%	31%	7%
ROE	-37%	-40%	30%	48%	44%	45%	20%	16%
ROA	-36%	-39%	20%	31%	29%	29%	14%	7%

Tabla 12: Indicadores claves de desempeño. Fuente: Elaboración propia

VII.5 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad fue basado al 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 13: Análisis de Sensibilidad Unidimensional. Fuente: Elaboración propia en base a (Sapag, Sapag, & Sapag, 2014).

VIII Riesgos Críticos

Existen riesgos críticos para la creación de una empresa, los cuales siempre serán un peligro o perjuicio, ya que estos causan desastres y está 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 de Rock Climbing Gym Pty, se ha realizado un plan con las siguientes medidas para mitigar cada riesgo existente:

Riesgo	Fuente	Probabilidad	Impacto	Plan de Mitigación
Disminución en la demanda , por ende no lograr las ventas esperadas	Interno	●	●	Monitorear constantemente la cantidad de los usuarios, mediante una planificación y control de sus planes y promociones. Aumentar la comunicación de promociones. Incrementar los planes anuales, para asegurar número de inscrito dentro del año. Monitorear y revisar en forma constante el flujo de caja para tener una provisión necesaria en caso de cambios estacionales, climáticos, estado financiero de los usuarios, etc. Reforzar e innovar el plan de marketing.
Falta de capital de trabajo	Interno	●	●	Contar con fuentes de financiamiento complementarios. Adicionalmente, mantener un flujo de caja sano, ya que esto determinará la sostenibilidad y el crecimiento de la gimnasio.
Rotación de personal: La alta rotación del personal podría impactar directamente en el servicio prestado, puntualmente por la pérdida del "know how" logrado.	Interno	●	●	Se debe mantener una estructura de bonos variables y complementarios a la remuneración. Monitoreo constante de las conductas de los colaboradores y su satisfacción hacia el trabajo, mediante encuestas de satisfacción. Mantener un clima laboral positivo y en base confianza. Escuchar su interés y formas de hacer más agradable su día a día. Brindar constantes capacitaciones.
Leyes y regulaciones: nuevas regulaciones o cambios en la existentes pueden afectar las operaciones del negocio. Además, estos requisitos regulatorios también podrían imponer limitaciones significativas, requerir cambios en el negocio, cambios en el comportamiento de adquisición del servicio por parte del cliente que pueden hacer el negocio más costoso, menos eficiente o imposible de realizar, y puede requerir que se modifiquen productos o servicios actuales o futuros.	Externo	●	●	Establecer y constituir una reserva para gastos importantes en material legal, para cumplir con las normas de privacidad, seguridad, y protocolos impuestos por leyes, regulaciones u obligaciones contractuales.
Existencia de competidores directos	Externo	●	●	Monitoreo constante de los planes ofrecidos por la competencia. Inscribir y potenciar más planes a un año. Fortalecer más el servicio personalizado a los usuarios y su calidad.
Falta de equipos en buen estado	Interno	●	●	Siempre contar con la cantidad suficiente de equipos, para cuando ocurra algún desperfecto en alguno pueda ser reemplazado de inmediato.

- Bajo
- Medio
- Alto

Tabla 14: Matriz de Riesgos Críticos. **Fuente:** Elaboración propia.

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
Inversión 25%								
Inversión inicial de CAPEX	(57,277)							
Dividendo recibido								127,437
Devolución de capital en acciones								68,733
Flujo de Caja Neto	(57,277)	-	-	-	-	-	-	196,169
Tasa de descuento	16.6%							
VAN	9,654							
TIR	19.2%							

Tabla 15: Flujo de Caja del Inversionista. **Fuente:** Elaboración propia.

X Conclusiones

En el 2022, el retorno sobre el capital invertido (ROE) en esta industria fue del 33%. El mercado objetivo definido para esta oportunidad de negocio está respondiendo positivamente a la oferta de servicios del proyecto. 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.

Rock Climbing Gym PTY dentro de su propuesta de valor, 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 y mucho no hay algún gimnasio que cuente con esto. Este valor agregado le permitirá al gimnasio atraer a nuevas personas y que las mismas incursionen en un nuevo deporte.

El sector del Fitness está creciendo como ningún otro. Entrar en él es participar de una revolución a nivel global, con un crecimiento anual. Destinar parte del presupuesto al gimnasio 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.

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. Por parte del socio inversionista este es un proyecto atractivo ya que el monto a recibir en 7 años equivaldría \$196,169 con un TIR del 19.2% y la inversión inicial de su parte sería por \$57,27.

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

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). *Briga Panamá*. Obtenido de Briga Panamá: <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

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

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
- 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&rflfq=1&rlla=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#rifi
- 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
- 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
- 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

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). *Asministración de recursos humanaos - 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/administrac3b3n-estratc3a9gica-y-polc3adtica-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 16 - 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 17 – 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 2.1 – Encuesta

Para conocer a los encuestados se les preguntó información personal como: ¿sexo?, ¿qué edad tienes?, ¿corregimiento en el cual usted reside?, ¿corregimiento en el cual usted labora?, ¿usted asiste o ha asistido a un gimnasio?, ¿a cuál gimnasio asiste o asistió?, ¿tipo de entrenamiento que usted prefiere?, ¿qué es lo que no le agrada de los servicios del gimnasio donde asiste o asistió?, ¿por qué usted asiste o Asistía al gimnasio?, ¿Por qué usted no asiste al gimnasio?.

La encuesta fue realizada por medio un sitio web <https://goo.gl/forms/G9AqRZkqj8pb8Quij2> del 20 de noviembre de 2018 al 5 de diciembre de 2018. La misma fue dirigida a jóvenes y adultos de clase media que llevan un estilo de vida activo por medio de disciplinas físicas en sus rutinas de vida.

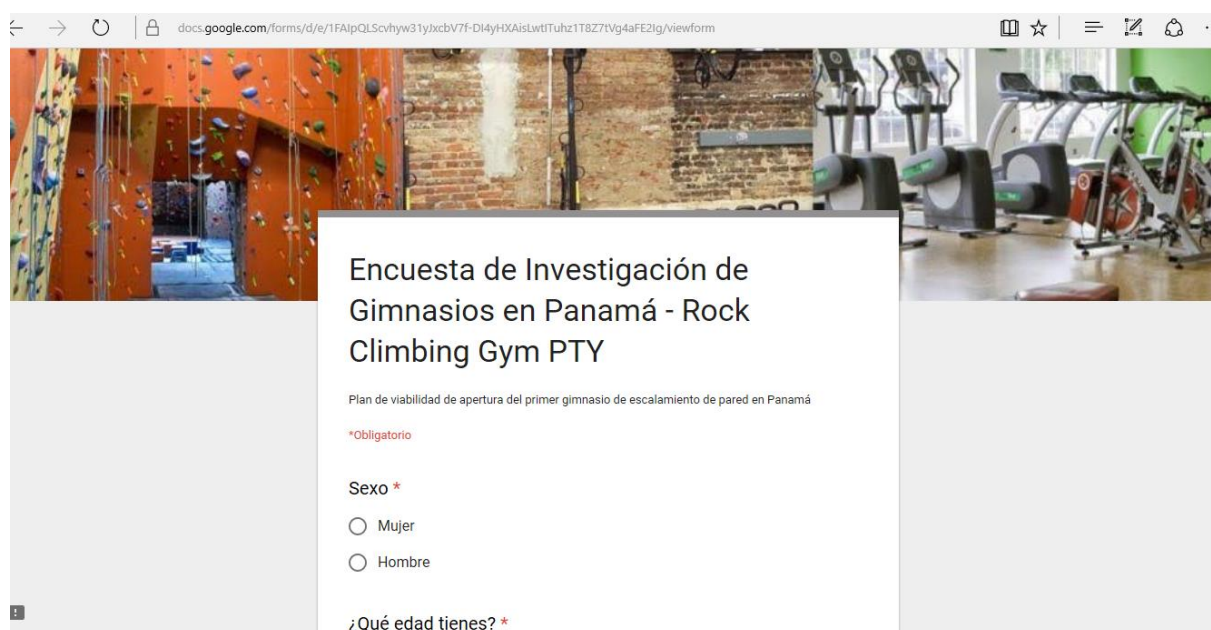


Figura 1: Encuesta “Online”. **Fuente:** Elaboración Propia.

Perfil de los encuestados: un total de 105 encuestados, donde el 59% son mujeres y el 41% hombres dentro del rango de edad de los 16 años a 52 años. Un 60% reside en corregimientos cercanos al centro de la ciudad de Panamá (19% San Francisco, 15% Betania, 14% Bella Vista y 11% en Pueblo Nuevo). Por otra parte, en tendencia de ubicación laboral de los encuestados un 49% se centra en corregimientos cercanos al centro de la ciudad de Panamá igualmente (25% Bella Vista, 10% Betania, 7% San Francisco y 7% Ancón) y un 32% en corregimientos alejados del centro de la ciudad de Panamá (25% Arraiján y 8% Juan Díaz).

Comportamientos de los encuestados: el 97% de los encuestados asiste o ha asistido a un gimnasio. Un 64% muestra preferencia por realizar disciplinas específicas; donde, 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.

Análisis de la competencia: el 64% de los encuestados indican asistir a la cadena de gimnasio de Power Club, un 10% a Planet fitness y un 26% a varios otros.

Viabilidad de la idea de negocio: un 61% de los encuestados indican como muy interesante y un 23% algo interesante el asistir a un gimnasio que le ofrezca rutinas variadas por cada día de la semana y variada cada semana de; Ejercicios funcionales, Zona Cardiovascular, pesas, que cuente con el primer gimnasio de escalamiento de pared en Panamá y otras disciplinas. Un 65% respondió que sí asistiría de existir este gimnasio. Por otra parte, un 66% indicaron las siguientes recomendaciones a considerar en el gimnasio: 18% contar con el acompañamiento de los instructores, 13% periodo de prueba gratis, 13% flexibilidad en los horarios, 12% buenas instalaciones y un 11% precios competitivos.

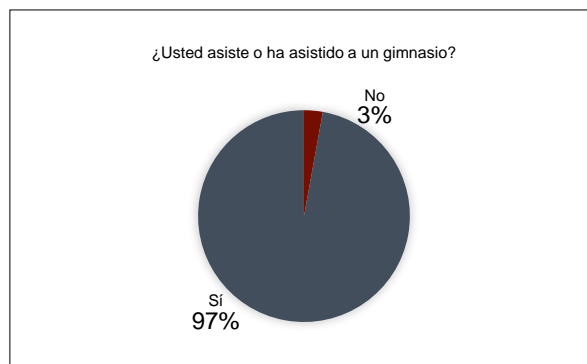
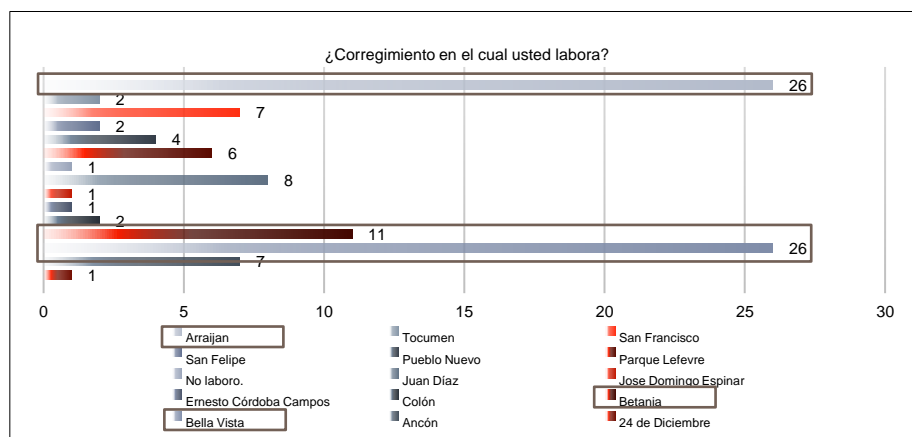
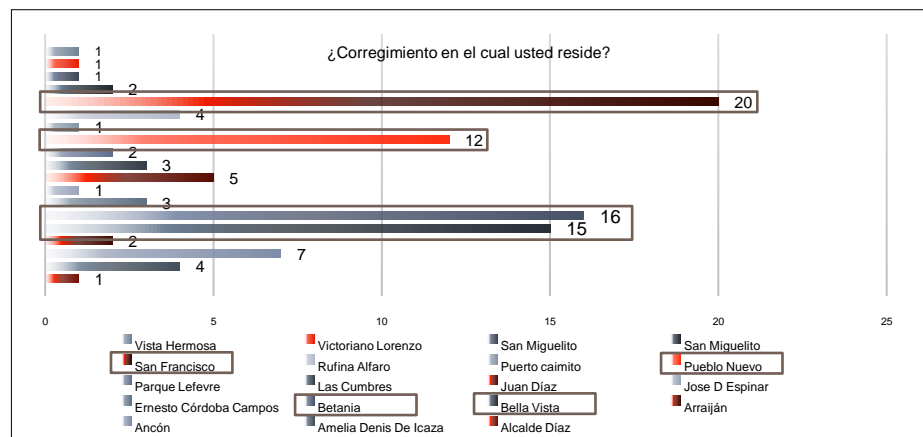
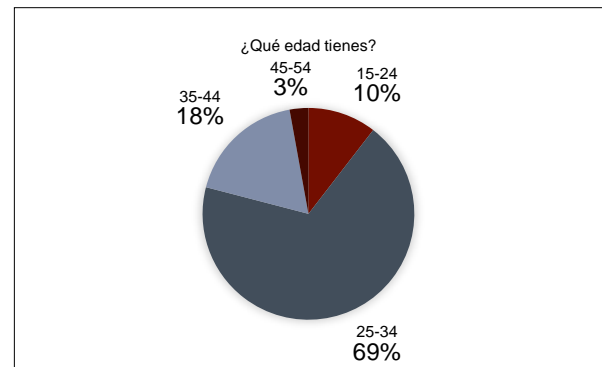
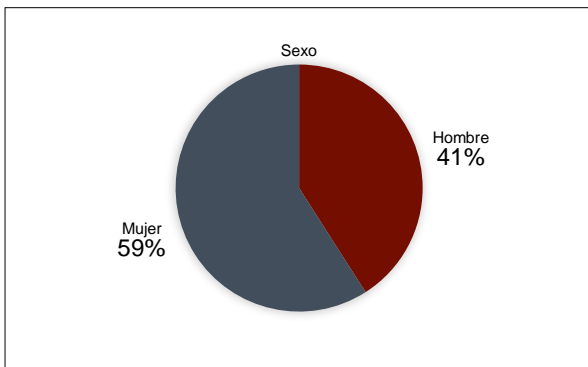
En conclusión, los resultados confirman que en el mercado existen necesidades que no se están satisfaciendo como lo es el congestionamiento en los equipos, la falta de acompañamiento de entrenadores (a pesar de contar algunos con rutinas propias) y la falta de guía nutricional. Los resultados con respecto a la idea del primer gimnasio de escalamiento de pared en Panamá son positivos y se evidencia alta aceptación y disposición de asistir.

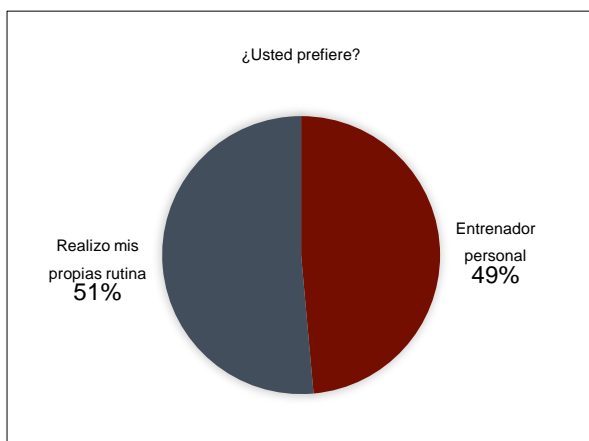
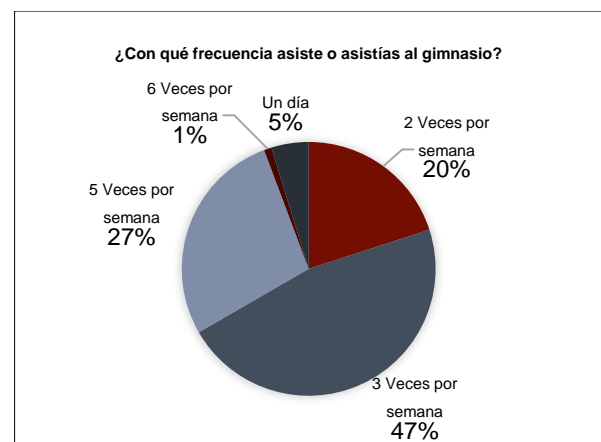
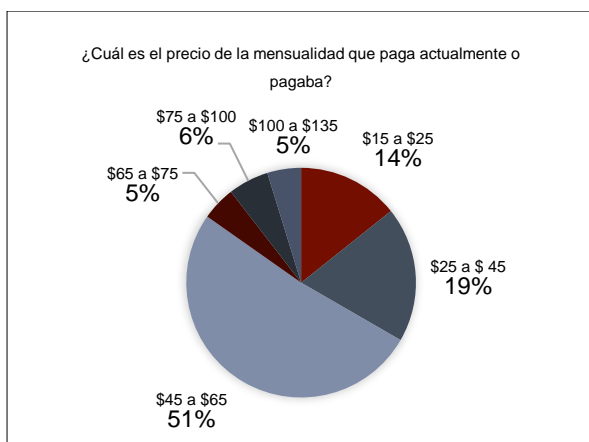
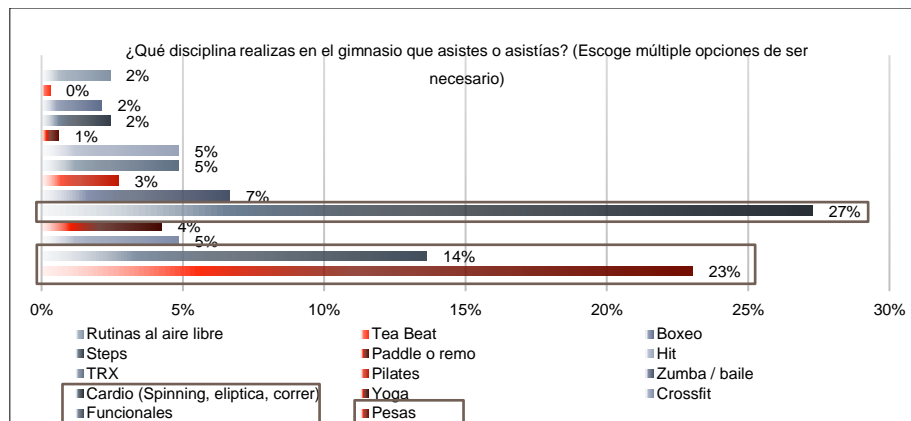
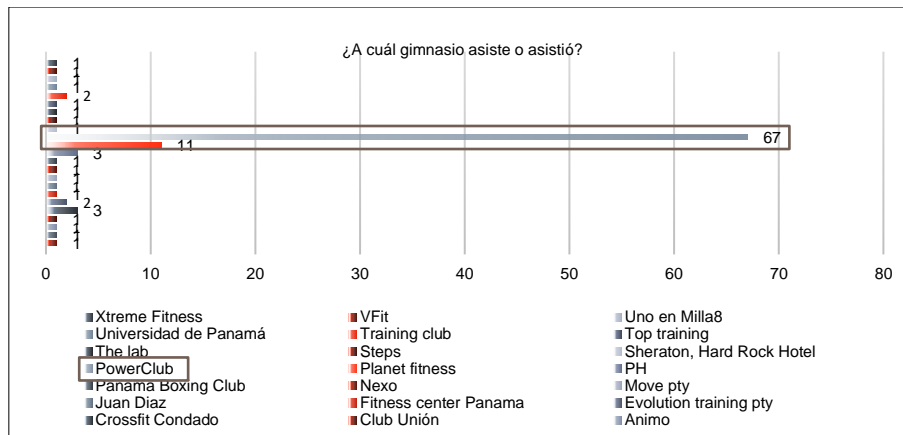
Tabla 18 - Preguntas de Encuesta: Cuantitativas y cualitativas (lectura por columnas de izquierda a derecha y luego por filas).

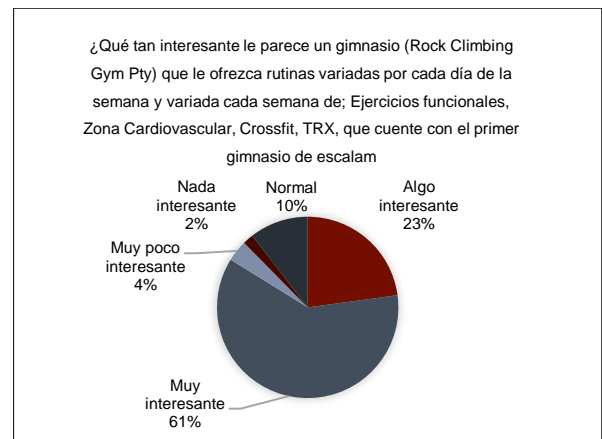
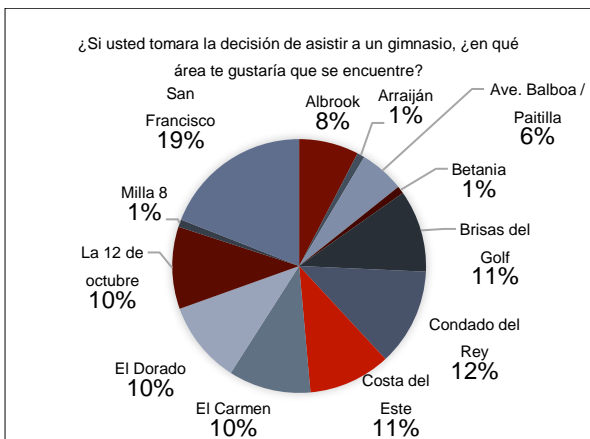
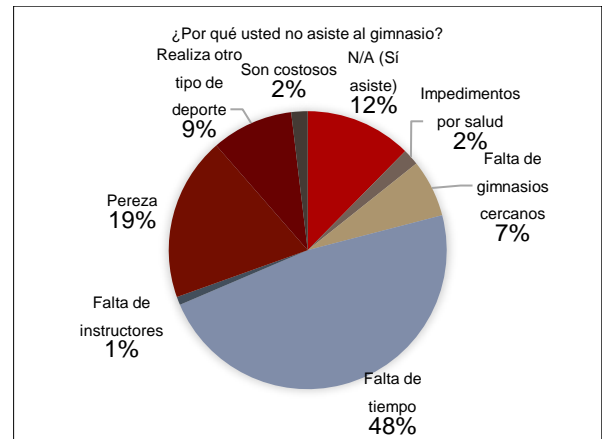
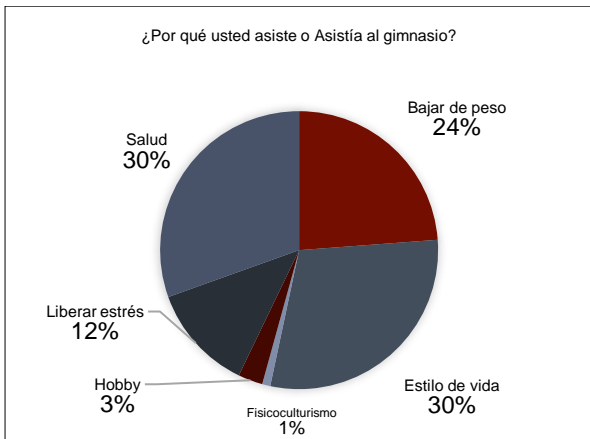
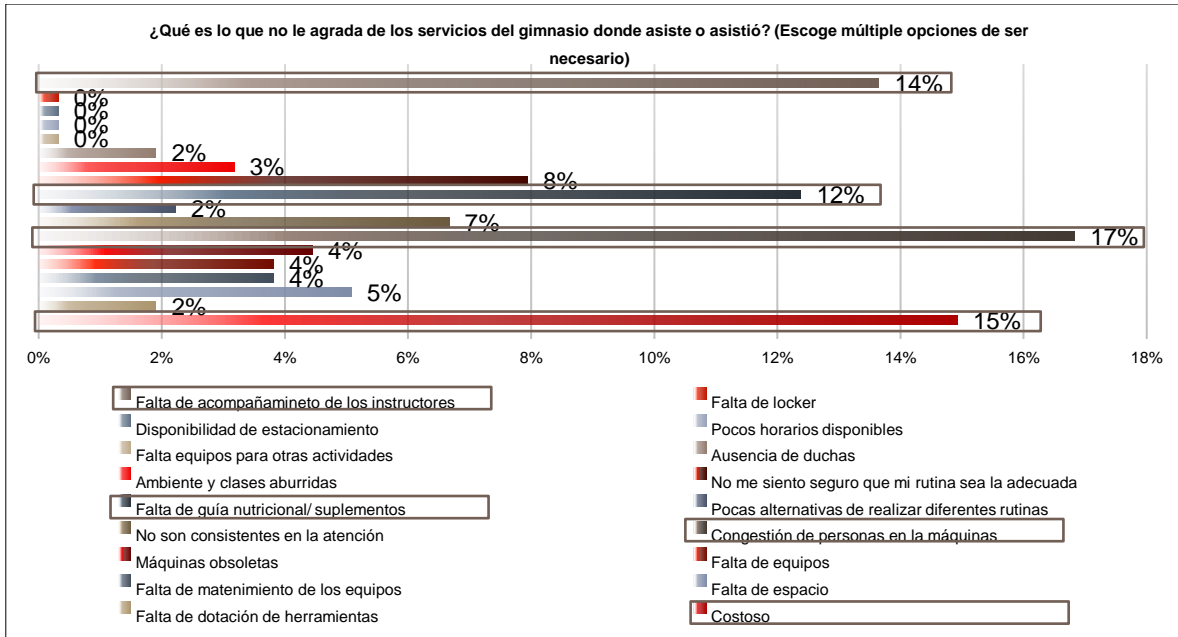
<p>¿Sexo?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Hombre b. Mujer 	<p>¿Cuál es el precio de la mensualidad que paga actualmente o pagaba?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. \$15 a \$25 b. \$25 a \$45 c. \$45 a \$65 d. \$65 a \$75 e. \$75 a \$100 f. \$100 a \$135 	<p>¿Qué tan interesante le parece un gimnasio (Rock Climbing Gym Pty) que le ofrezca rutinas variadas por cada día de la semana y variada cada semana de; Ejercicios funcionales, Zona Cardiovascular, Crossfit, TRX, que cuente con el primer gimnasio de escalamiento de pared en Panamá, ¿Tae Box y otras disciplinas?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Algo interesante b. Muy interesante c. Muy poco interesante d. Nada interesante e. Normal
<p>¿Qué edad tienes?</p>	<p>¿Con qué frecuencia asiste o asistiría al gimnasio?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 2 veces por semana b. 3 veces por semana c. 5 veces por semana d. 6 veces por semana e. Un día 	<p>¿Qué servicios le gustaría que el gimnasio Rock Climbing Gym Pty tenga en sus instalaciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Área de masajes b. Sauna/ Vapor c. Clínica de nutrición y guía d. Vestidores y duchas amplias e. Tiendas de suplementos f. Guía de avance y desarrollo físico g. Piscina bajo techo h. Contador de calorías quemadas por sesión de Rock Climbing i. Pesas
<p>¿Corregimiento en el cual usted reside?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 24 de Diciembre b. Alcalde Díaz c. Ancón d. Betania e. Bella Vista f. Calidonia g. Camitillo h. Chillibre i. Curundú j. Don Bosco k. El Chorrillo l. Ernesto Córdoba Campos m. Juan Díaz n. Las Cumbres o. Las Garzas p. Las Mañanitas q. Pacora r. Parque Lefevre s. Pedregal t. Pueblo Nuevo u. Rio Abajo v. San Felipe w. San Francisco x. San Martin y. Santa Ana z. Tocumen aa. Amelia Denis De Icaza bb. Otros (Por favor especifique) 	<p>¿Usted prefiere?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Entrenador personal b. Realizo mis propias rutinas 	<p>¿Estarías dispuesto a entrenar en Rock Climbing Gym Pty?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí b. No
<p>¿Corregimiento en el cual usted labora?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 24 de Diciembre b. Alcalde Díaz c. Ancón d. Betania e. Bella Vista f. Calidonia g. Camitillo h. Chillibre i. Curundú 	<p>¿Qué es lo que no le agrada de los servicios del gimnasio donde asiste o asistió? (Escoge múltiples opciones de ser necesario)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Demasiado costoso b. Falta de acompañamiento de los instructores c. Falta de dotación de herramientas d. Falta de espacio e. Falta de mantenimiento de los equipos f. Falta de equipos 	<p>¿Cuál es el precio de la mensualidad que estaría dispuesto a pagar por ejercitarte en Rock Climbing Gym Pty?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. \$45 a \$55 b. \$55 a \$65 c. \$65 a \$75 d. \$75 a \$100

<ul style="list-style-type: none"> j. Don Bosco k. El Chorrillo l. Ernesto Córdoba Campos m. Juan Díaz n. Las Cumbres o. Las Garzas p. Las Mañanitas q. Pacora r. Parque Lefevre s. Pedregal t. Pueblo Nuevo u. Río Abajo v. San Felipe w. San Francisco x. San Martín y. Santa Ana z. Tocumen aa. Amelia Denis De Icaza bb. Otro (Por favor Especifique) 	<ul style="list-style-type: none"> g. Máquinas obsoletas h. Congestión de personas en las máquinas i. No son consistentes en la atención j. Pocas alternativas de realizar diferentes rutinas k. Falta de guía nutricional/ suplementos l. No me siento seguro que mi rutina sea la adecuada m. Ambiente y clases aburridas n. Ausencia de duchas o. Falta equipos para otras actividades p. Pocos horarios disponibles q. Disponibilidad de estacionamiento r. Falta de locker 	
<p>¿Usted asiste o ha asistido a un gimnasio?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sí b. No 	<p>¿Por qué usted asiste o Asistía al gimnasio?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Bajar de peso b. Estilo de vida c. Fisicoculturismo d. Hobby e. Liberar estrés f. Salud 	<p>¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre Rock Climbing Gym Pty? (Escoge múltiples opciones de ser necesario)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Correo b. Radio c. Televisión d. Anuncios Publicitarios e. Redes Sociales
<p>¿A cuál gimnasio asiste o asistió?</p>	<p>¿Por qué usted no asiste al gimnasio?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Impedimentos por salud b. Falta de gimnasios cercanos c. Falta de tiempo d. Falta de instructores e. Pereza f. Realiza otro tipo de deporte g. Son costosos h. N/A (Sí asiste) 	<p>¿Qué recomendaciones haría usted, para la creación del primer gimnasio de escalamientos de pared en Panamá? (Escoge múltiples opciones de ser necesario)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Acompañamiento de los instructores b. Precios competitivos c. Buenas instalaciones d. Flexibilidad de horarios e. Periodo de prueba gratis f. Personal calificado g. Publicidad clara h. Máquinas modernas i. Lugar amplio j. Venta de productos proteínicos k. Contar con disciplinas varias l. Actividades de Ecoturismo incluyendo escalar m. Estacionamientos suficientes
<p>¿Qué disciplina realizas en el gimnasio que asistes o asistías? (Escoge múltiples opciones de ser necesario)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pesas b. Funcionales c. Crossfit d. Yoga e. Cardio (Spinning, elíptica, correr) f. Zumba / baile g. Pilates h. TRX i. Hit j. Paddle o remo k. Steps l. Boxeo m. Tea Beat n. Rutinas al aire libre 	<p>¿Si usted tomara la decisión de asistir a un gimnasio, ¿en qué área te gustaría que se encuentre?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Albrook b. Arraiján c. Ave. Balboa / Paitilla d. Betania e. Brisas del Golf f. Condado del Rey g. Costa del Este h. El Carmen i. El Dorado j. La 12 de octubre k. Milla 8 l. San Francisco 	

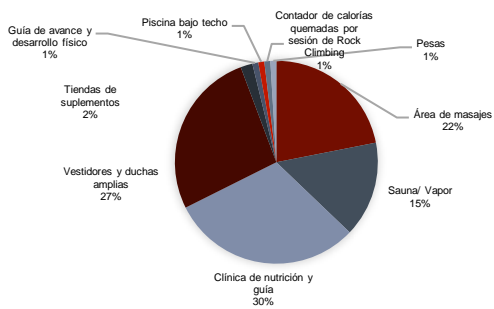
Gráfico 6 – Resultados de la Encuesta:



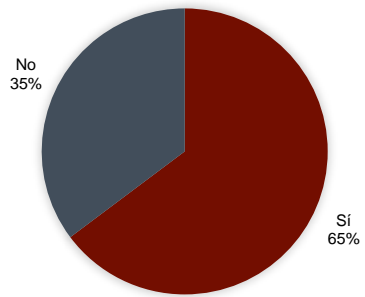




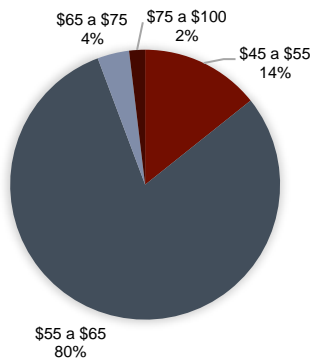
¿Qué servicios le gustaría que el gimnasio Rock Climbing Gym Pty tenga en sus instalaciones?



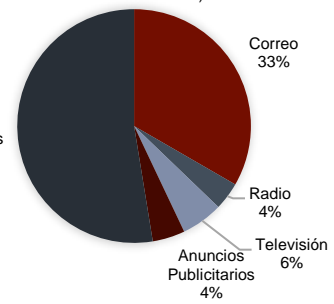
¿Estarías dispuesto a entrenar en Rock Climbing Gym Pty?



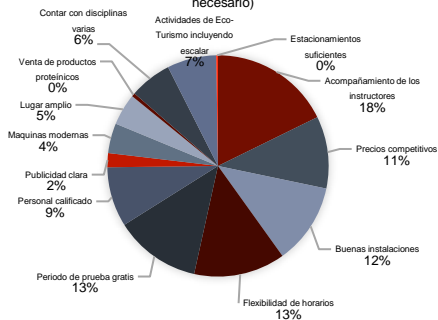
¿Cuál es el precio de la mensualidad que estaría dispuesto a pagar por ejercitarte en Rock Climbing Gym Pty?



¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre Rock Climbing Gym Pty? (Escoge múltiple opciones de ser necesario)



¿Qué recomendaciones haría usted, para la creación del primer gimnasio de escalamientos de pared en Panamá? (Escoge múltiple opciones de ser necesario)



Anexo 3- La práctica de deportes en Panamá

Anexo 3.1 - Hallazgos de Investigación de la Actividad Física del panameño

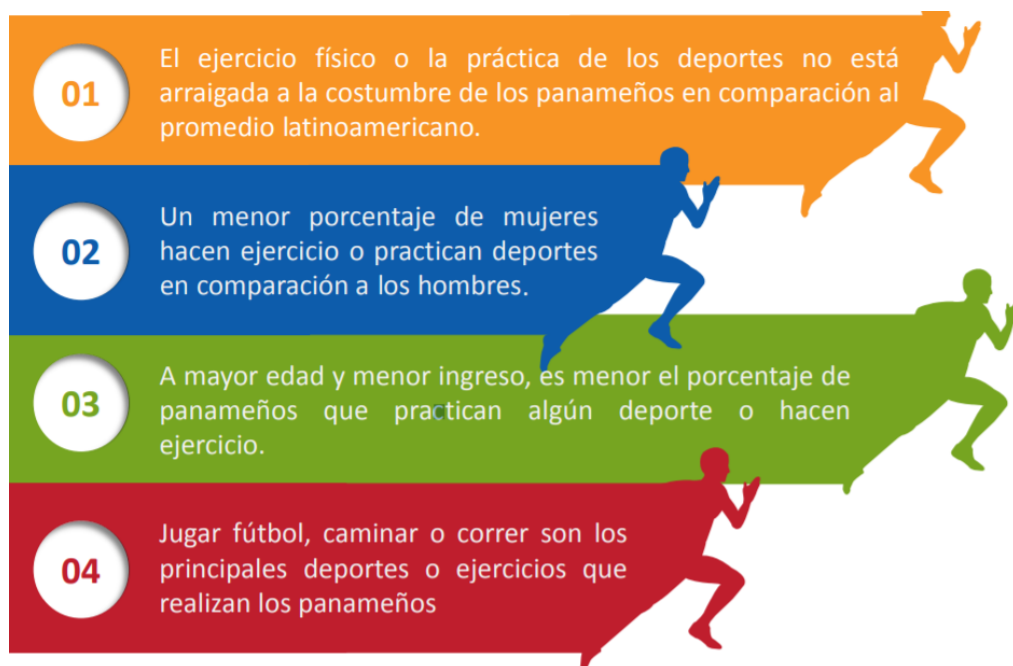
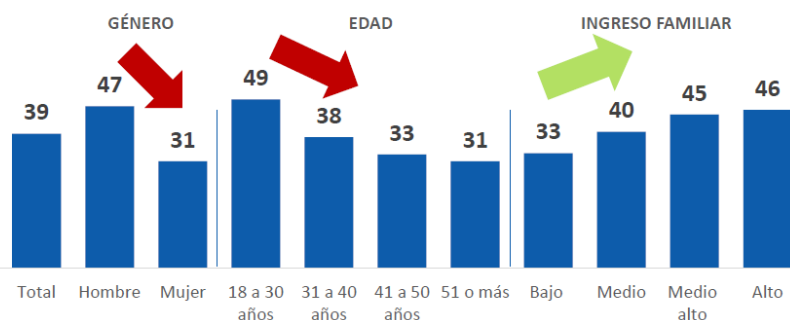


Figura 2: Hallazgos de investigación de la actividad física del panameño. Fuente: (Network, 2015).

Anexo 3.2 - % de panameños que han realizado algún tipo de ejercicio o deporte en el último mes

Solo el 39% de los panameños ha hecho algún tipo de ejercicio o deporte en el último mes

DICHTER & NEIRA
Research Network



1 de cada 2 hombres panameños ha realizado ejercicio o practicado algún deporte en el último mes y tan solo **1 de cada 3 mujeres** lo ha hecho, lo que indica un altísimo nivel de sedentarismo que va en aumento con la edad. A mayor nivel socio económico, la incidencia de hacer ejercicio aumenta.

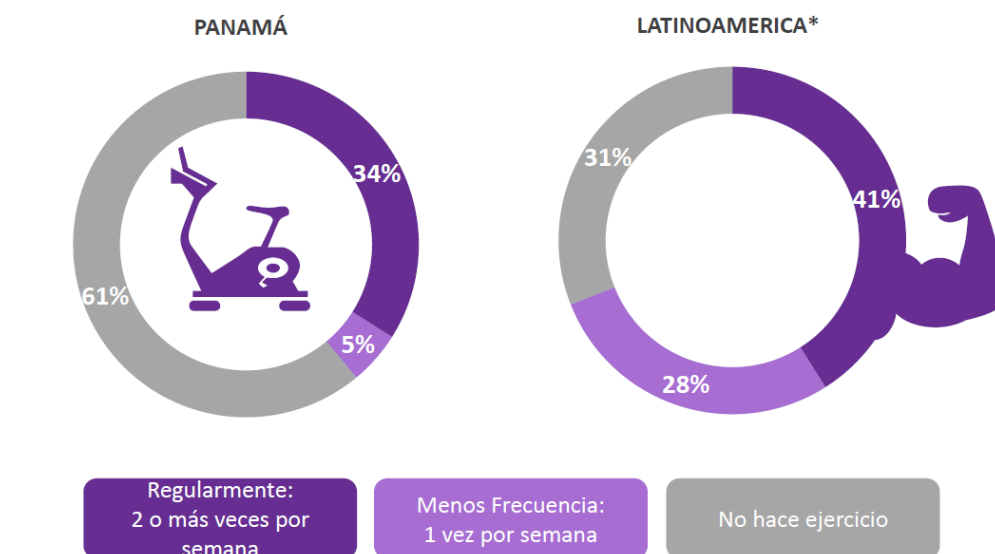
Unidad=Porcentaje
Base: Total país=1200, Hombre=598, Mujer=602, 18-30=398, 31-40=266, 41-50=215, 51 o mas=321
11. ¿Ha hecho usted ejercicio o deporte en el último mes?

Gráfico 7: % de panameños que han realizado algún tipo de ejercicio o deporte en el último mes. Fuente: (Network, 2015).

Anexo 3.3 – Comparativo de la no ejercitación del Panameño Vs. Latinoamérica

El porcentaje de panameños que no hace ejercicios o no practica deportes frecuentemente duplica el promedio latinoamericano.

DICHTER & NEIRA
Research Network



Unidad=Porcentaje
Base: Total Panamá=1200

I2. ¿Aproximadamente cuántas veces a la semana usted hace ejercicio o deporte?

Unidad=Porcentaje
Base: Latinoamérica= 8,721

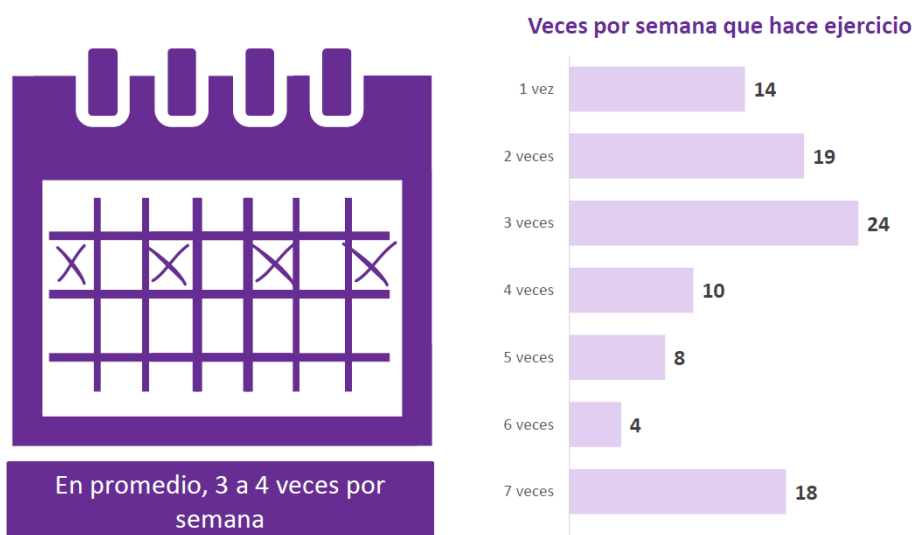
* Fuente: Estudio WIN 2014. Población adulta en Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú. P. ¿Con qué frecuencia hace usted ejercicio?

Gráfico 8: Comparativo de la no ejercitación del Panameño Vs. Latinoamérica. Fuente: (Network, 2015).

Anexo 3.4 – Frecuencia semanal en la que los panameños realizan algún deporte o ejercicio

Aquellos panameños que realizan algún deporte o ejercicio, lo hacen en promedio 3 a 4 veces por semana

DICHTER & NEIRA
Research Network



Unidad=Porcentaje
Base: Personas que indicaron hacer ejercicio = 470

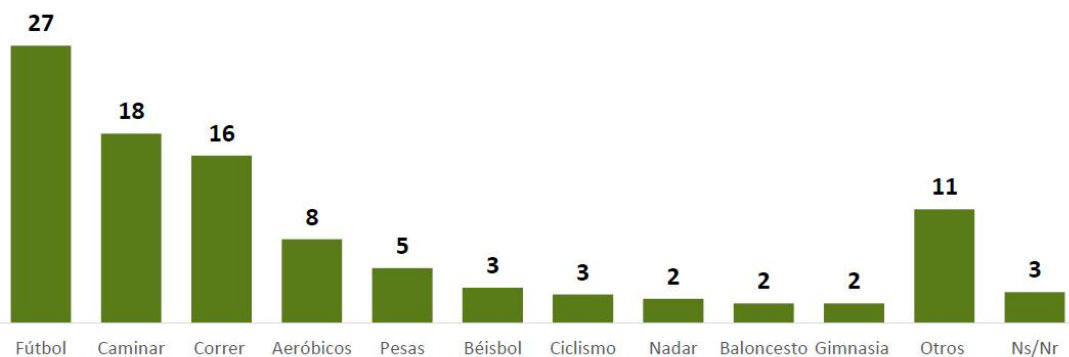
I2. ¿Aproximadamente cuántas veces a la semana usted hace ejercicio o deporte?

Gráfico 9: Frecuencia semanal en la que los panameños realizan algún deporte o ejercicio. Fuente: (Network, 2015).

Anexo 3.5 – Tipo de deporte o ejercicio que más practican los panameños

Jugar Fútbol, Caminar o Correr son los tipos de ejercicio o deportes que más practican los panameños

DICHTER & NEIRA
Research Network



- Karate
- Voleibol
- Softbol
- Abdominales
- Calistenia
- Soga
- Yoga

Unidad=Porcentaje
Base: Personas que indicaron hacer ejercicio = 470
13. ¿Qué ejercicio o deporte fue el que más practicó durante el último mes?

Gráfico10: Tipo de deporte o ejercicio que más practican los panameños. Fuente: (Network, 2015).

Anexo 4 – Estudios de Obesidad en Panamá

Anexo 4.1 – Variables y Universo del Estudio

Table 1. Cross-sectional studies included in the present review.

Study	Year	Population study	Geographic area	Distribution of the population	Sampling method
ENPA	1982	11611 individuals W 54% M 46%	All provinces and indigenous areas	N/A	• Probabilistic
		≥18 years old			• Nationally representative
		Age mean: 36.1 SD:15.8			
ENV II	2003	14737 individuals W 51%, M 49%	All provinces and indigenous areas	Urban: 54%	• Multi-stage stratified
		≥18 years old		Rural: 39%	• Nationally representative
		Age mean: 40.3 SD: 16.5		Indigenous: 7%	
ENSCAVI	2007	25748 individuals W 60%, M 40%	All provinces and indigenous areas	Urban: 55%	• Multi-stage stratified,
		≥18 years old		Rural: 33%	• Randomized
		Age mean: 42.0 SD: 17.1		Indigenous: 12%	• Nationally representative
ENV III	2008	15484 individuals W 51%, M 49%	All provinces and indigenous areas	Urban: 67%	• Multi-stage stratified
		≥18 years old		Rural: 28%	• Nationally representative
		Age mean: 41.9 SD: 17.2		Indigenous: 5%	
PREFREC	2010	3590 individuals W 70%, M 30%	Panama and Colon provinces, 57.4% of the total population	Urban: 47%	• Stratified, randomized
		≥18 years old		Rural: 47%	• Sub-national representativeness
		Age mean: 45.4 SD: 16.4		Indigenous: 6%	

Abbreviations: ENPA, Estado Nutricional de la Población Adulta en Panamá; ENV, Encuesta de Niveles de Vida; ENSCAVI, Encuesta Nacional de Salud y Calidad de Vida; PREFREC, Prevalencia de Factores de Riesgo Asociados a Enfermedad Cardiovascular.
doi:10.1371/journal.pone.0091689.t001

Tabla 19: Estudios transversales incluidos en la presente revisión. **Fuente:** (Sasson, Lee, Jan, Fontes, & Motta, 2014).

Este estudio analizó tres estudios de corte transversal representativos a nivel nacional y un estudio sub-nacional de los adultos panameños, que han evaluado las variables antropométricas y socioeconómicas: El Estado Nutricional de la Población Adulta en Panamá -ENPA- 1982 (n = 11 611), Segunda Encuesta de Niveles de Vida -ENV- 2003 II (n = 14 737) y Tercera Encuesta de Niveles de Vida -ENV- III 2008 (n = 15 484), y el estudio de Prevalencia de Factores de Riesgo Asociados a Enfermedad Cardiovascular -PREFREC- 2010 (n = 3 590). También tomaron en cuenta un estudio, representativo a nivel nacional, que evaluó la percepción del peso corporal de las personas: Encuesta Nacional de Salud y Calidad de Vida -ENSCAVI- 2007 (n = 25 748) (Sasson, Lee, Jan, Fontes, & Motta, 2014).

Anexo 4.2 – Prevalencia de bajo peso, peso normal, sobrepeso y obesidad en adultos panameños por género y año de la encuesta

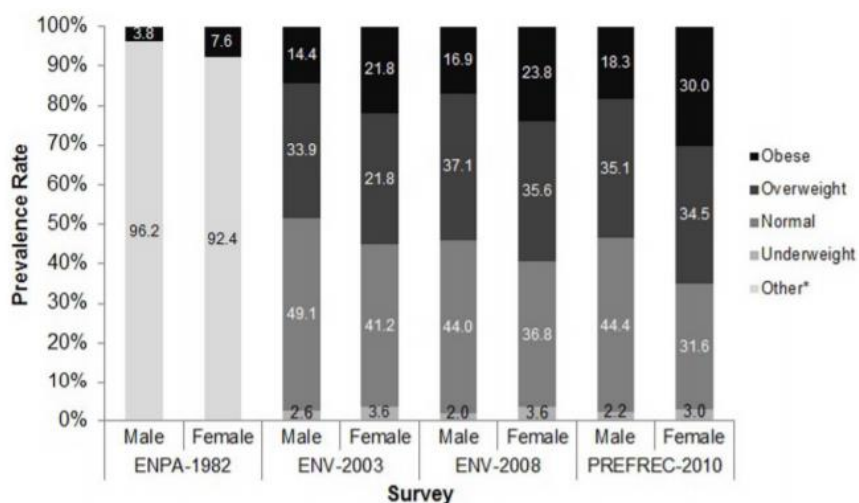


Gráfico 8: Prevalencia de bajo peso, peso normal, sobrepeso y obesidad en adultos panameños por género y año de la encuesta. **Fuente:** (Sasson, Lee, Jan, Fontes, & Motta, 2014).

Anexo 5 – Fitness en América Latina

Anexo 5.1 – Facturación del Fitness en América Latina

Facturación del fitness en América Latina entre 2011 y 2016

Facturación en millones de dólares del **mercado fitness en América Latina** según datos de la CEPAL.

#	País	2011	2016
1	Brasil	2,358 millones de dólares	2,100 millones de dólares
2	México	1,479 millones de dólares	1,800 millones de dólares
3	Argentina	919 millones de dólares	1,000 millones de dólares
4	Colombia	218 millones de dólares	376 millones de dólares
5	Chile	152 millones de dólares	176 millones de dólares

Tabla 20: Facturación del fitness en América Latina entre 2011 y 2016. **Fuente:** (Carambula, 2017).

Anexo 5.2 – Aumento de Gimnasio en América Latina

Aumento de los gimnasios en América Latina entre 2011 y 2016

Aumento de la cantidad de gimnasios en Latinoamérica entre 2011 y 2015 según datos de la CEPAL.

- Brasil: 47%
- México: 58,1%.
- Argentina: 19,2%
- Chile: 16.7%
- Colombia: 46.3%

Figura 3: Aumento de los gimnasios en América Latina entre 2011 y 2016. **Fuente:** (Carambula, 2017).

Anexo 6 – Índices de las Fuerzas Macroentorno

Anexo 6.1 – Evolución del Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) y del Índice del Precio al Consumidor (IPC) de Panamá: 2018

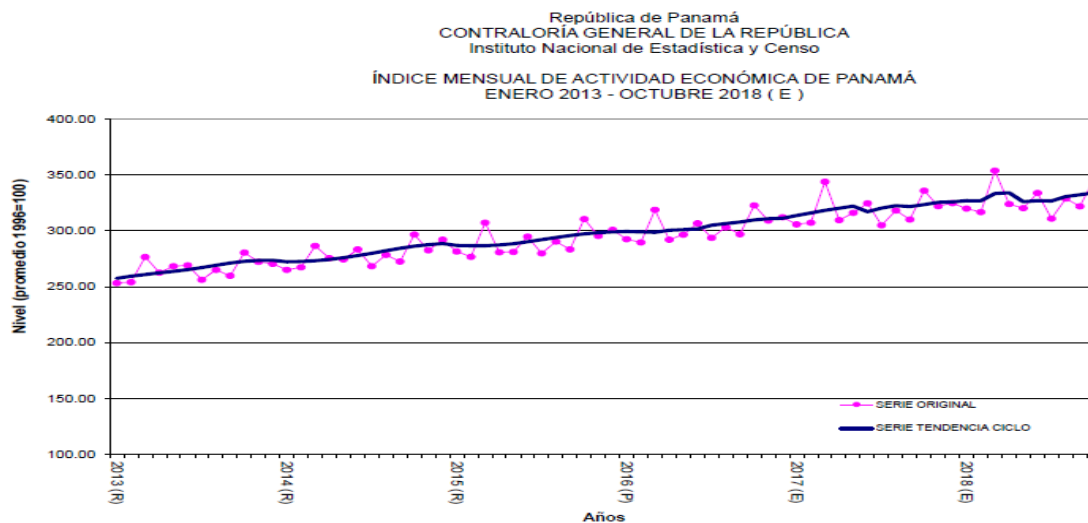


Gráfico 9: Evolución del IMAE en relación al Producto Interno Bruto – Años 2013 al 2018. **Fuente:** (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018).

El IMAE y el PIB son indicadores económicos que permiten aproximar la senda de crecimiento económico de del país a corto plazo y tener una estimación adelantada de la evolución de la actividad económica. El IMAE para enero-octubre de 2018, creció en 3.14% en comparación al mismo periodo del 2017 (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018).

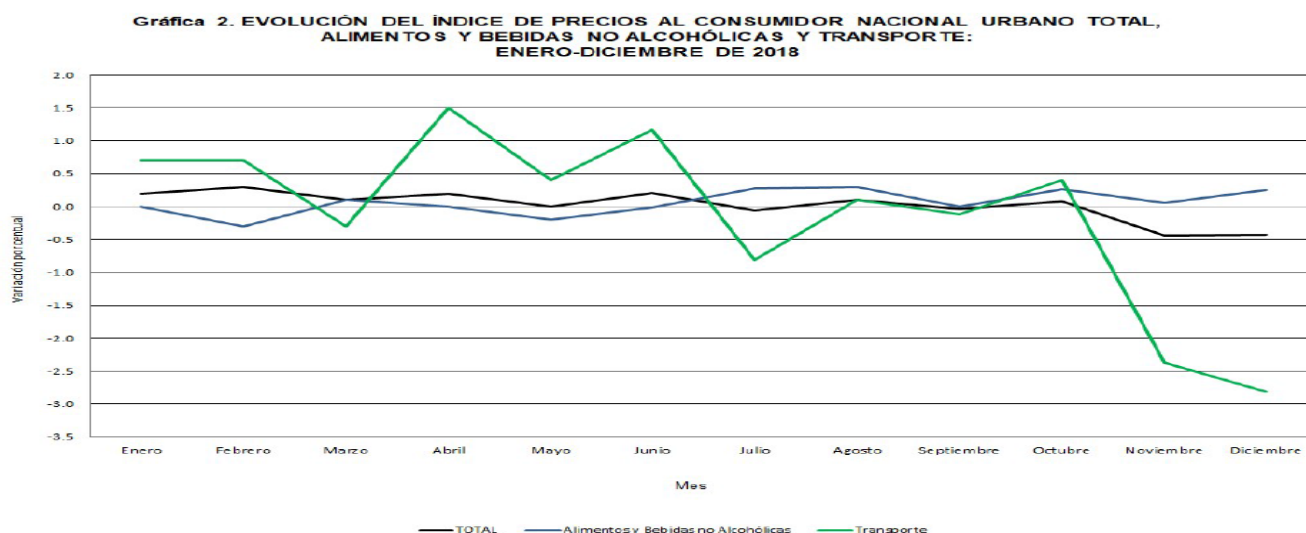


Gráfico 10: Evolución del IPC – Año 2018. **Fuente:** (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018).

El Índice de Precio al Consumidor (IPC) en Panamá, se utiliza para medir la inflación en el país y el poder adquisitivo de los consumidores. En base al gráfico, se puede inferir que el país no enfrenta un entorno inflacionario que desestabilizaría la economía y que produjera un crecimiento económico más lento, tasas de interés más elevadas y movimientos monetarios volátiles.

Anexo 6.2 – Inversión Directa Extranjera (IDE) en Panamá: 2015-2017

República de Panamá
CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
 Instituto Nacional de Estadística y Censo

**Cuadro 1. POSICIÓN, FLUJO Y RENTA DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED)
 EN LA REPÚBLICA, SEGÚN SECTOR: AÑOS 2015-17**

Año y sector	Posición, flujo y renta de IED (en miles de balboas)		
	Posición al 31 de diciembre	Inversión Anual	Renta Anual
2015 (R)	39,691,808	4,555,989	-3,014,708
Bancos de licencia general.....	6,399,885	606,607	-736,762
Bancos de licencia internacional.....	2,375,040	100,107	-239,248
Empresas de la Zona Libre de Colón.....	5,844,462	269,091	-262,895
Otras empresas.....	25,072,420	3,580,185	-1,775,803
2016 (P)	44,558,124	4,866,397	-3,840,315
Bancos de licencia general.....	6,788,185	388,300	-619,766
Bancos de licencia internacional.....	2,846,734	471,694	-287,103
Empresas de la Zona Libre de Colón.....	6,231,685	387,223	-465,196
Otras empresas.....	28,691,519	3,619,180	-2,468,249
2017 (P)	49,126,576	4,568,453	-4,676,009
Bancos de licencia general.....	7,231,507	443,322	-688,970
Bancos de licencia internacional.....	2,689,387	-157,347	-291,341
Empresas de la Zona Libre de Colón.....	6,633,674	401,989	-638,458
Otras empresas.....	32,572,008	3,880,489	-3,057,239

(R) Cifras revisadas.

(P) Cifras preliminares.

Tabla 21: IDE – Años 2015 al 2017. **Fuente:** (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2018).

La Inversión Directa Extranjera (IDE): es una variable fundamental como fuente de financiación externa que tiene un gran impacto en la productividad del país al aportar recursos financieros y/o transferir tecnología; es decir, el inversionista extranjero percibe algún beneficio fiscal o financiero. Hoy por hoy, Panamá lidera la captación de capitales en la región, esto es debido a las ventajas debido a la existencia de factores como: economía diversificada, paridad con el dólar, centro bancario internacional, crecimiento y proyección del PIB, calificación de riesgo, entre otras que la mantienen con un grado favorable de inversión, estabilidad política, y creación de incentivos fiscales como exoneración de impuestos sobre la renta y facilidades migratorias.

Anexo 6.3 – Actividad de Ingreso Global del Fitness

¿Cuánto ingresaron los principales mercados del 'fitness' en 2016?

En dólares.



Fuente: Ihrs.

¿Qué países tenían más gimnasios operativos en 2016?

En número de clubes.



Fuente: Ihrs.

Gráfico 11: Ingresos del mercado fitness – Año 2016. **Fuente:** (López, 2017).

Anexo 6.4 – Uso que hacen los Gimnasios de la Tecnología

Resultados de la encuesta realizada por el Consejo para la Tecnología en la Industria del Fitness (FITC):

- Si bien el 66% de los encuestados respondieron que utilizan las redes sociales para promocionar su negocio, el 34% respondieron que no están seguros de cómo utilizarla.

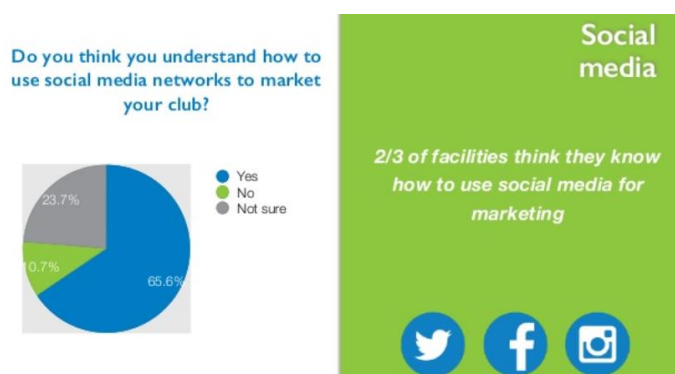


Gráfico 12: % de gimnasios que emplean las redes sociales para promocionarse. **Fuente:** (O'Rourke, 2017).

- el 60 % de los encuestados invierten menos del 30% de su presupuesto de publicidad en marketing digital.



Gráfico 13: % de presupuesto de Marketing que es destinado a Marketing Digital. **Fuente:** (O'Rourke, 2017).

- más del 50% de los centros utilizan sistemas administrativos basados en la nube.

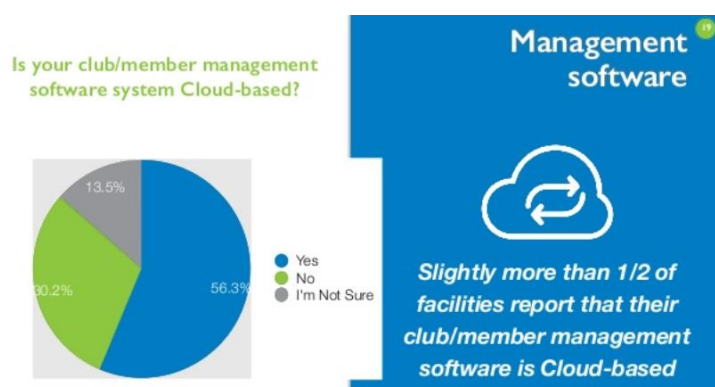


Gráfico 14: % de gimnasios que utilizan sistemas administrativos basados en una nube. **Fuente:** (O'Rourke, 2017).

- el 63% de los centros declaran no disponer de una fuente de confianza para analizar sus datos.

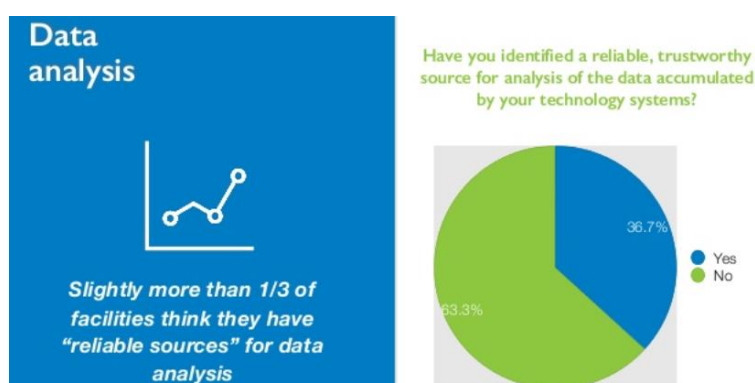


Gráfico 15: % de gimnasios que declaran no disponer de una fuente de confianza para analizar sus datos. **Fuente:** (O'Rourke, 2017).

- sólo 3 de cada 10 encuestados consideran disponer de la información necesaria para tomar decisiones fundamentadas.



Gráfico 16: % de gimnasios que declaran contar con la suficiente información para la toma de decisiones.

Fuente: (O'Rourke, 2017).

- el 42% de los encuestados muestra poca o ninguna preocupación por quedarse atrás ante competidores tecnológicamente más desarrollados.

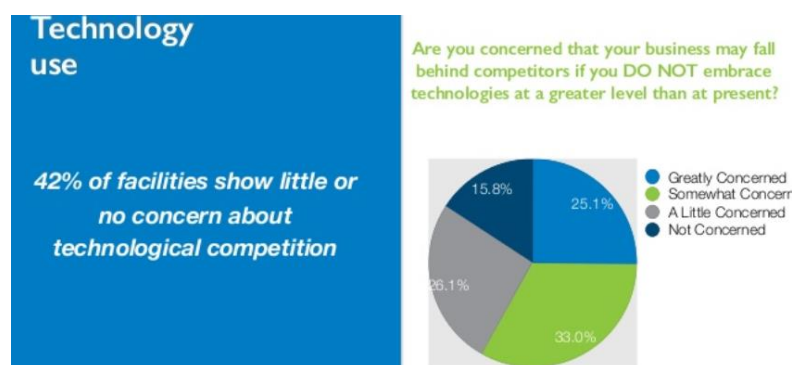


Gráfico 17: % de gimnasios que muestran poca o ninguna preocupación por quedarse atrás ante competidores tecnológicamente más desarrollados. **Fuente:** (O'Rourke, 2017).

Anexo 6.5 – Composición de la Población Panameña por Grupos Decenales de Edad

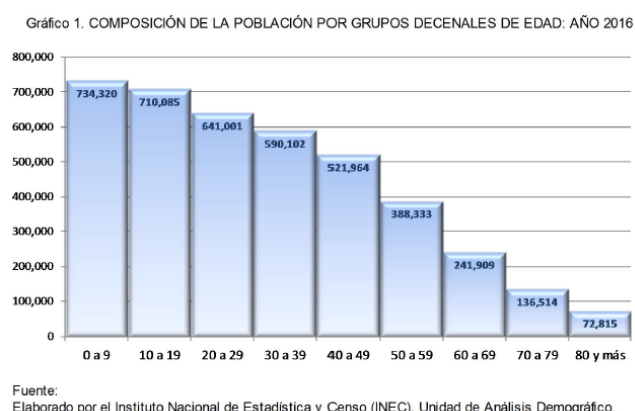
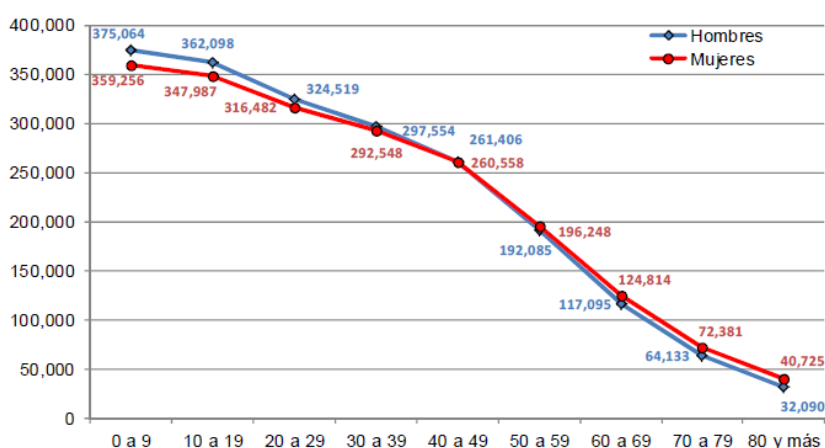


Gráfico 18: Composición de la población por grupos decenales de edad. **Fuente:** (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2016).

Gráfico 2. COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN POR EDAD, SEGÚN SEXO: AÑO 2016



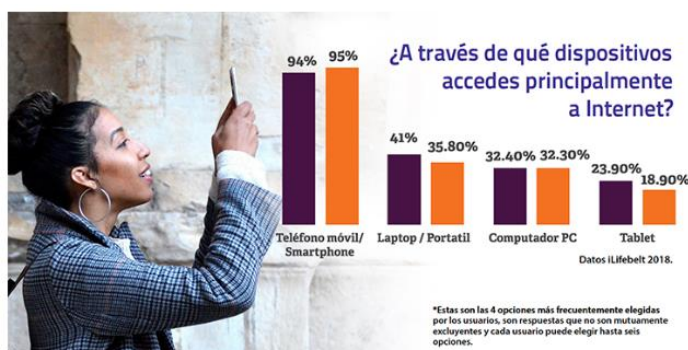
Fuente:
Elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). Unidad de Análisis Demográfico.

Gráfico 19: Composición de la población por grupos decenales de edad, según sexo. **Fuente:** (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2016).

La población actual tiene una composición de edad joven donde un 48% del total de la población en la República de Panamá es considerado parte de la generación “Millennials”.

Anexo 6.6 – Las Redes Sociales en Centroamérica y el Caribe

En la actualidad, 95% de las personas con acceso a internet de Centroamérica y El Caribe se conectan a la red a través del teléfono móvil o smartphone. Un dato curioso es que sólo el 35.80% de los usuarios reporta usar una laptop para acceder a internet, un porcentaje que cayó 5% del 2016 al 2017.

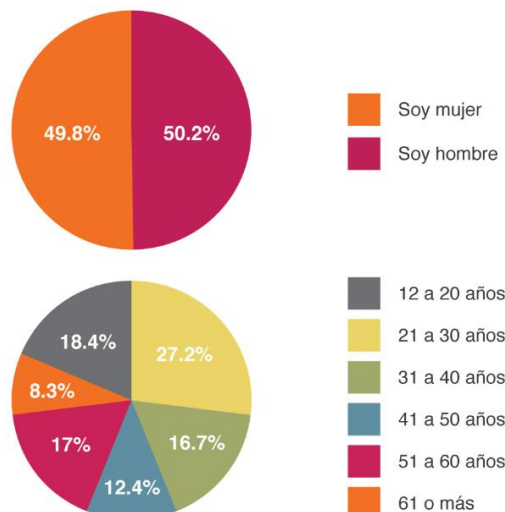


Las principales actividades de la región en internet son

- Visitar redes sociales
- Revisar correos
- Ver videos en línea

Rangos de Edad Usuarios de Redes Sociales en la Región	2016	2017
12 a 20 años	27.50%	18.40%
21 a 30 años	35.50%	27.40%
31 a 40 años	20%	16.70%
41 a 50 años	9.10%	12.40%
51 a 60 años	6.40%	17%
61 o más	1.50%	8.30%

El grupo más importantes de usuarios conectado a la red en la región se encuentra en el rango de edad de 21 a 30 años.



Usuarios de Redes Sociales en Centroamérica por género y edad (Datos iLifebelt 2018)

¿Sabías que Android lidera en Centroamérica?

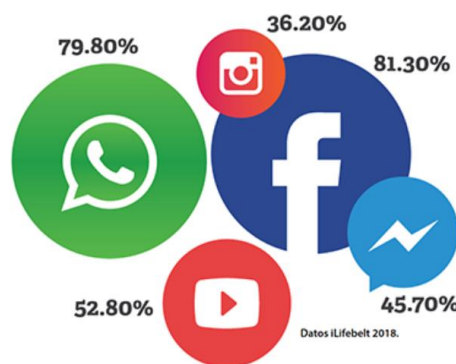
82.80% Android, 14.50% iOS, 2.70% Otros

7 MO Estudio de uso de REDES SOCIALES en Centroamérica y el Caribe

iLifebelt™ @iLifebelt

El 82.8% de los Centroamericanos usan dispositivos Android. Este es uno de los insights que puedes encontrar en el Estudio de Redes Sociales de Centroamérica y el Caribe. #EngagementRepública

15 people are talking about this



*Estas son las 5 opciones más frecuentemente elegidas por los usuarios, son respuestas que no son mutuamente excluyentes y cada usuario puede elegir hasta cuatro opciones.

Redes Sociales	2016	2017
Facebook	77.65%	81.30%
Whatsapp	79.70%	79.80%
Youtube	44.80%	52.80%
Facebook Messenger	42.50%	45.70%
Instagram	33.80%	36.20%

Datos iLifebelt 2018.

4. Lo que NO nos gusta de las marcas en Centroamérica

91.8% de los usuarios consideran que no sólo su tiempo en redes sociales ha aumentado sino también la publicidad presente en éstas.

De hecho, el 43.3% de usuarios reportan que les parece molesto que las marcas usen anuncios tipo Pop-up en sitios web. 34.8% de los usuarios desaprueban cuando las marcas no responden a comentarios y consultas realizadas en sus redes sociales o su sitio web.

El e-commerce o comercio electrónico avanza con lentitud en la región. Si bien es cierto que más del 50% de los usuarios de Redes Sociales afirman que han comprado online y que de estos usuarios 36.1% son personas que con regular frecuencia (por lo menos una vez por mes) compran en medios digitales, aún hay una gran oportunidad con el 44% de personas que aún no se animan a comprar a través de la red.

Las favoritas del 2018 en orden de mayor a menor preferencia son Facebook, Whatsapp, YouTube, Facebook Messenger e Instagram.



Sin contar hoy, ¿cuándo fue la última vez que compraste por internet? (Datos iLifebelt 2018)

Gráfico 20: Las Redes Sociales en Centroamérica y el Caribe. **Fuente:** (Melgar, 2018) (Latinmedia Network, 2018).

Anexo 6.6 – Política Nacional de Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

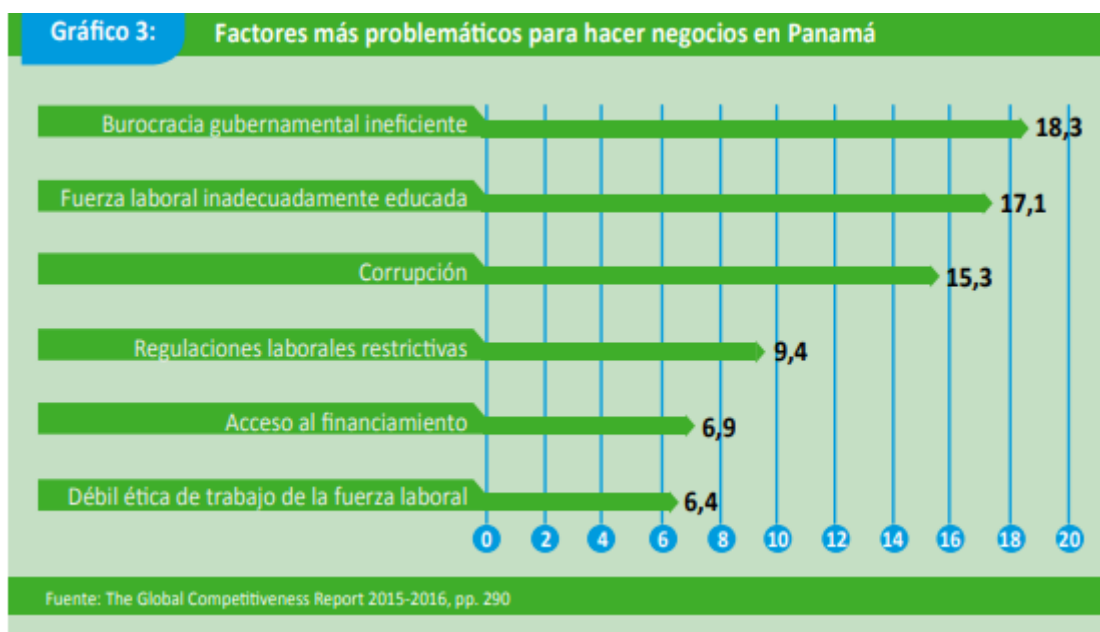


Gráfico 21: Factores más problemáticos para hacer negocios en Panamá. **Fuente:** (AMPYME, 2017).

Emprendimiento		
Línea de acción	Acciones	Actores involucrados
Política nacional de emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar la Política Nacional de Emprendimiento que orienta la actuación del Estado en el Fomento del Emprendimiento y el Empoderamiento Económico de las Mujeres. 	AMPYME y miembros del Ecosistema Emprendedor, Asamblea Nacional.
Desarrollo de Cultura y Educación Emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento del Ecosistema Emprendedor. Promover la Cultura Emprendedora, eliminando barreras basadas en estereotipos de género. Desarrollar / Adoptar metodologías de desarrollo emprendedor en la Educación Básica, Media y Superior. Implementar planes piloto de Desarrollo Emprendedor. 	AMPYME, Ministerio de Educación, Academia, organizaciones privadas con productos especializados en cultura y educación emprendedora.
Financiamiento para emprendimientos en fases iniciales	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de productos financieros innovadores para fases tempranas de emprendimiento e innovación. Diseño de servicios financieros especializados para mujeres. Revisión y ajuste de la legislación en cuanto al capital semilla, incluyendo acciones afirmativas de género. 	AMPYME, gobiernos municipales, Instituciones Financieras, Ángeles Inversores, SENACYT.

Tabla 22: Línea de acción para apoyo a emprendimientos. **Fuente:** (AMPYME, 2017).

Acceso a mercados		
Línea de acción	Acciones	Actores involucrados
Articulación productiva.	<ul style="list-style-type: none"> Diseño e implementación de instrumentos de fomento a la articulación y encadenamientos productivos. 	AMPYME, otros ministerios relacionados.
Internacionalización de la MIPYME.	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de capacidades competitivas orientadas al mercado regional e internacional. Generación de información de mercado. 	AMPYME, Ministerio de Comercio e Industrias (Dirección Nacional de las Exportaciones), Asociación de Exportadores.
Compras públicas.	<ul style="list-style-type: none"> Revisar e implementar el marco legal con sus reglamentos que garanticen el acceso de la MIPYME a las compras públicas. Diálogo interinstitucional para impulsar el tema. Promoción de iniciativas orientadas a asesorar a las MIPYME sobre requisitos para participar en las compras del estado. 	AMPYME, Panamá Compra, Dirección Nacional de Contrataciones públicas, Asamblea Nacional.
Fomento a la innovación y transferencia tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de una mesa de apoyo a la innovación. Fomento, acceso e intercambio tecnológico. 	AMPYME, SENACYT, Entes privados como CAPATEC.

Tabla 23: Línea de acción para apoyo a emprendimientos en Acceso de mercado. **Fuente:** (AMPYME, 2017).

Anexo 7 – Análisis del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

	Barrera de Ingreso	Característica de la Industria	Fuerza de la Barrera de Entrada		
Riesgo de Ingresos de competidores potenciales	Economía de escala	Compañías grandes en el medio del deporte pueden acceder a participar en esta industria, ya que cuentan con la facilidad de crear ahorros en costos, por ejemplo; por medio de modelos de gimnasios de Low Cost, lo que les permitiría establecer precios bajos de entrada.		Media	
	Diferenciación de la Marca	Las empresas establecidas cuentan con los recursos para innovar y diferenciar sus productos mediante fuertes campañas de marketing e incorporar última tecnología en sus equipos e infraestructura, sin embargo esto representa costos adicionales para los clientes.		Media	
	Capital Requerido	El fitness es un mercado de fácil acceso pero dependiendo de la disciplina puede que requiera de alto capital. Para tener éxito en la industria, se podría emplear estrategias de bajo costo o ofrecer un servicios que marque la diferencia.			Baja
	Costo de cambio para el cliente	La industria no presenta altos costos de cambio para el cliente. La ubicación y el nivel de satisfacción serán determinantes para la fidelidad.			Baja
	Regulación Gubernamental	En Panamá los gimnasios no requieren procesos adicionales o regulaciones de los ya existentes para los emprendimientos.		Media	
Evaluación general de la fuerza competitiva sobre la Industria			Media - Baja		
	Factores	Característica de la Industria	Fuerza de la Barrera de Entrada		
Rivalidad entre empresas establecidas	Estructura competitiva de la Industria	A nivel mundial se considera la industria fragmentada ya que existen altas diferenciaciones en los programas ofrecidos en cada gimnasio, la misma dependerá de la disciplina de enfoque.			Baja
	Condiciones de la demanda	La creciente demanda por el crecimiento de la industria tiende a aumentar la rivalidad, pues las empresas buscan estrategias de bajo precio o agregar valor para fidelizar a los clientes.	Alta		
	Dimensiones de las barreras de salida	Las empresas de esta industria requieren en su inicio, inversiones en activos tangibles como; máquinas, implementos e instalaciones operativas que son de alto valor. Los costos de salidas representan complejidades al momento de cerrar un gimnasio, esto es en el caso en que la rivalidad en la industria sea alta y se inicie una guerra de precios por dominar el mercado. La infraestructura forma parte de los costos fijos en este tipo de empresas y por lo general son contratadas a un tercero.		Media	
Evaluación general de la fuerza competitiva sobre la Industria			Media - Baja		
	Circunstancias	Característica de la Industria	Fuerza de la Barrera de Entrada		
Poder de negociación de los compradores	Nivel de compradores	Los compradores de esta industria son un gran volumen de personas.			Baja
	Concentración de los clientes	Los compradores, no se concentran en pocos grupos o usuarios.			Baja
	Costo de cambio para el cliente	Los costos de cambio para un usuario no son altos y al no ser un servicio de primera necesidad, se puede prescindir de él fácilmente.	Alta		
	Amenaza de ingreso a la industria	Los compradores, no son identificados con intención de ingresar a esta industria pero puede darse el caso que un bajo porcentaje desee crear un gimnasio para satisfacer necesidades detectadas.		Media	
Evaluación general de la fuerza competitiva sobre la Industria			Media - Baja		
	Circunstancias	Característica de la Industria	Fuerza de la Barrera de Entrada		
Poder de negociación de los proveedores	Capacidad de insumos u equipos	En mercado existe alta variedad de proveedores de un mismo producto, por lo que las estrategias de precio son competitivas.			Baja
	Concentración de proveedores	La compra de las empresas de la industria no afectan de manera significativa la rentabilidad de los proveedores de equipo o infraestructura. Los equipos son vendidos incluso al detal o a cualquier tipo de empresa dentro de la industria.			Baja
	Amenaza de ingreso a la industria del proveedores	Los proveedores de infraestructura y equipo no son una amenaza de ingreso ya que no es su naturaleza de negocio			Baja
Evaluación general de la fuerza competitiva sobre la Industria			Baja		
	Circunstancias	Característica de la Industria	Fuerza de la Barrera de Entrada		
Productos sustitutos	Productos de diferentes negocios o industrias que pudieran satisfacer las necesidades similares de los clientes	Cualquier forma de hacer deporte, en instalaciones abiertas o cerradas, de titularidad pública o privada, supone un posible producto sustitutivo.	Alta		
Evaluación general de la fuerza competitiva sobre la Industria			Alta		

Gráfico 22: Análisis de las cinco fuerzas de Porter. **Fuente:** Elaboración Propia.

Porter indica “Cuanto más poder tenga cada fuerza, más limitada serán las capacidades de las empresas establecidas para incrementar sus precios y utilidades” (Porter, 1979). El análisis competitivo destella a la industria del Fitness como atractiva y rentable en el largo plazo.

Anexo 8 – Competencia directa e Indirecta en el Corregimiento de San Francisco

Anexo 8.1 – Ubicación de la competencia directa en el Corregimiento de San Francisco

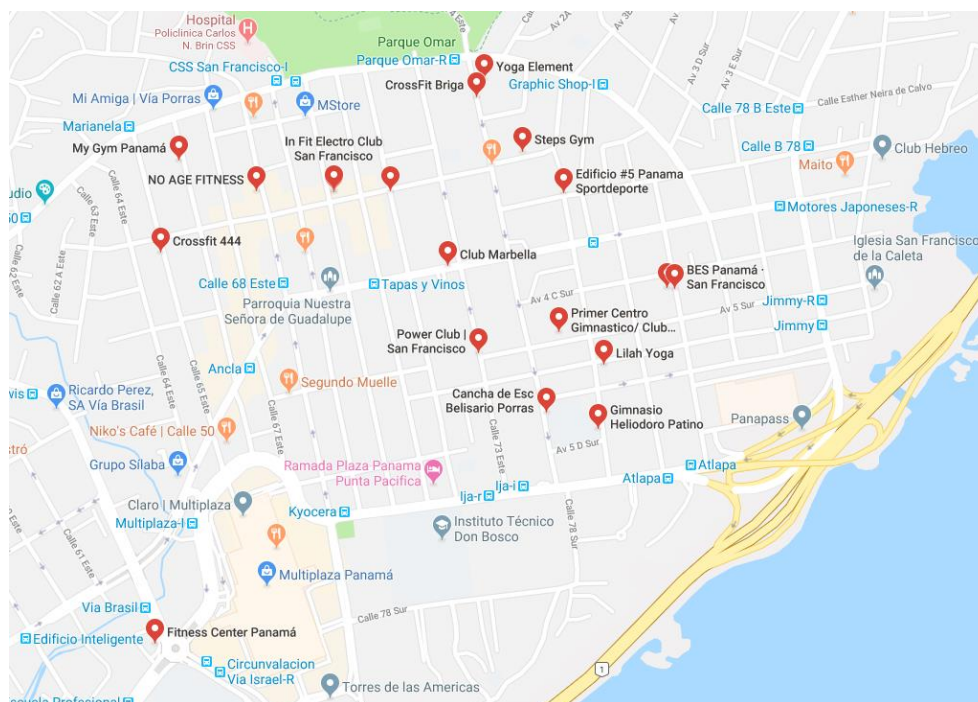


Figura 4: Ubicación de los principales gimnasios en el Corregimiento de San Francisco. **Fuente:** (Google Maps, 2018).

Anexo 8.2 – Evaluación y análisis de la competencia directa

La competencia directa es todas aquellas empresas que venden un producto igual o casi igual al mismo mercado a la cual se enfoca esta oportunidad de negocio (Balanko-Dicknson, 2008).

Principales competidores directos de gimnasios ubicados en el corregimiento de San Francisco:

- **Power Club San Francisco:** Power Club es una cadena de Gimnasios Panameña en la ciudad de Panamá fundada en el 2004 que cuenta con 13 sucursales actualmente, incluyendo a la sucursal de San Francisco. Actualmente ofrecen el uso de diferentes equipos de pesas estacionarias como también con clases de ejercitación (funcionales, Fit Combat, TRX, Insanity, entre otros) y baile (Belly Dance y Flamenco). Los precios de la mensualidad son de \$90.00 y con un pago de matrícula de \$70.00, y si se opta por un plan anual sería un pago de \$588.00 y matricula gratis (Power Club, 2019).
- **In Fit Electro Club:** Es una franquicia internacional de gimnasio de electroestimulación muscular donde se realiza rutinas de actividad física en 20 minutos con la incorporación de sistemas electro musculares, In Fit cuenta con 3 sucursales en la ciudad de Panamá desde el 2016, incluyendo su sucursal en San Francisco. Los precios mensuales son de \$315.00 por 2 sesiones a la semana (In Fit Electro Club, 2019).

-
- **CrossFit 44:** Es un gimnasio con una sucursal única ubicada en San Francisco que se especializa en la disciplina del crossfit, fundado en el 2014. Los precios son de \$135.00 mensuales (CrossFit444, 2019).
 - **CrossFit Briga:** Es un gimnasio con una sucursal única ubicada en San Francisco que se especializa en la disciplina del crossfit, fundado en el 2008. Los precios mensuales son de \$100.00 por entrenamiento ilimitado y \$80.25 si se desea 12 sesiones al mes (Briga Panamá, 2019).
 - **Steps gym:** Es un gimnasio con una única sucursal ubicada en San Francisco que ofrece clases de dance fit, pilates, pesas, aeróbicos, spinning y yoga, fundado en el 2015. Los precios son de una mensualidad de \$70.00 y el pago de una membresía anual de \$50.00 (Steps Gym, 2019).
 - **Nexo Fitness Center:** Es un gimnasio con una única sucursal ubicada en San Francisco que ofrece entrenamiento de levantamiento de pesas y entrenamientos funcionales. Los precios son de una mensualidad de \$110.00 y con una matrícula de \$50.00 (Nexo Pty, 2019).
 - **No Age Fitness:** Es es un gimnasio con una única sucursal ubicada en San Francisco que ofrece entrenamiento de Funtional training/ Strength and conditioning y entrenamientos funcionales. Los precios son de una mensualidad de \$120.00 y con una matrícula de \$50.00 (No Age Fitness, 2019).
 - **Move Pty Gym:** Es un gimnasio con una única sucursal ubicada en San Francisco que ofrece entrenamiento de Cross training, Hit Cardio, Body Combat, entre otros. Los precios son de una mensualidad de \$78.00 y con una matrícula de \$50.00 (Move Pty Gym, 2019).
 - **CrossFit Pty:** Es un gimnasio con una única sucursal ubicada en San Francisco que ofrece entrenamiento de crossfit. Los precios son de una mensualidad de \$150.00 con contrato (Cross Fit Pty, 2019).

Anexo 8.3 – Evaluación y análisis de la competencia indirecta

La competencia indirecta son aquellas empresas que ofrecen productos o servicios sustitutos (Balanko-Dicknson, 2008).

Principales competidores indirectos de estéticas corporales ubicados en el corregimiento de San Francisco:

- **Ciecsa:** Es una franquicia de estética enfatizada en los tratamientos corporales y faciales que cuenta con sucursales en Panamá y Costa Rica. Ciecsa cuenta con una sucursal en San Francisco y los precios por los tratamientos corporales oscilan entre los \$300.00 a \$500.00 por paquete que incluyen alrededor de 6 sesiones de diversos tratamiento y guía nutricional (Ciecsa, 2019).

- **Rossana Tabares:** Franquicia Panameña que cuenta con 7 sucursales en la ciudad de Panamá. Dentro de los servicios ofrecidos están; tratamiento de relajación, faciales, tratamiento de medicina estética, tratamiento belleza y tratamiento corporales. Los precios por los tratamientos corporales tienen un costo de \$150.00 y \$2,000.00 los paquetes anuales (Rossana Tabares, 2019).

- **Clínica Estética Carvajal:** Esta es una clínica estética que cuenta con dos sucursales incluyendo la de San Francisco. Estética Carvajal ofrece servicio de tratamiento faciales y corporales. Los precios por sus paquetes corporales oscilan el \$800.00 por 10 sesiones (Centro Carvajal, 2019).

Anexo 9 – Ubicación y Planos de las instalaciones

Anexo 9.1 – Ubicación de Rock Climbing Gym Pty



Figura 5: Ciudad de Panamá. Fuente: (Google Maps, 2018).

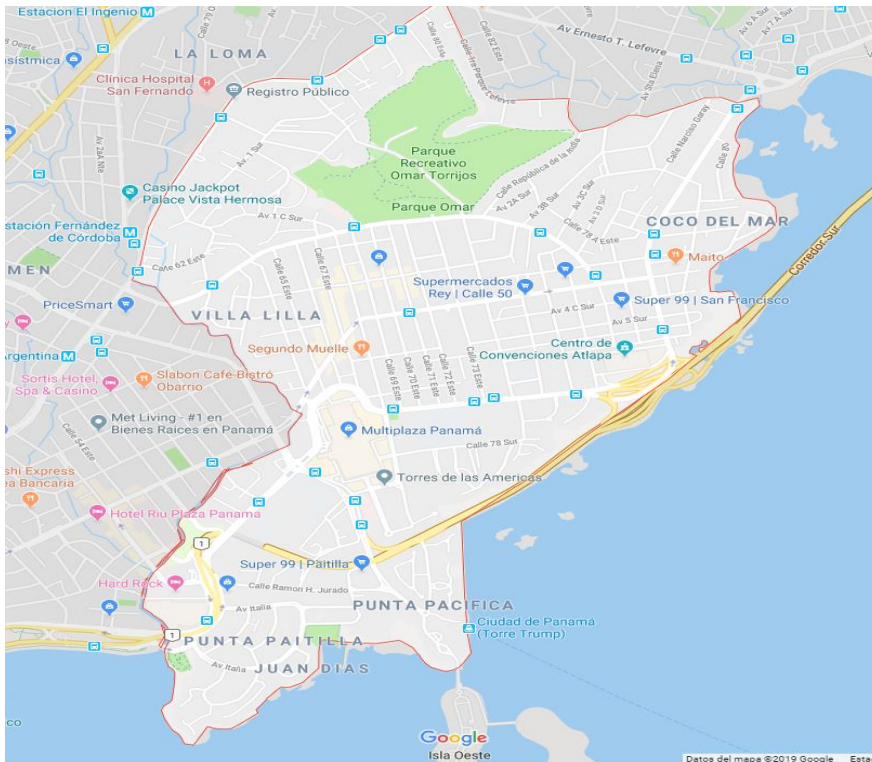


Figura 6: Corregimiento de San Francisco. Fuente: (Google Maps, 2018).

Anexo 9.2 – Planos de las Instalaciones

Área total de infraestructura: 225 m²



Figura 7: Primer Nivel. Fuente: Elaboración Propia.



Figura 8: Segundo Nivel. Fuente: Elaboración Propia.



Figura 9: Área de Funcionales. **Fuente:** Elaboración Propia.



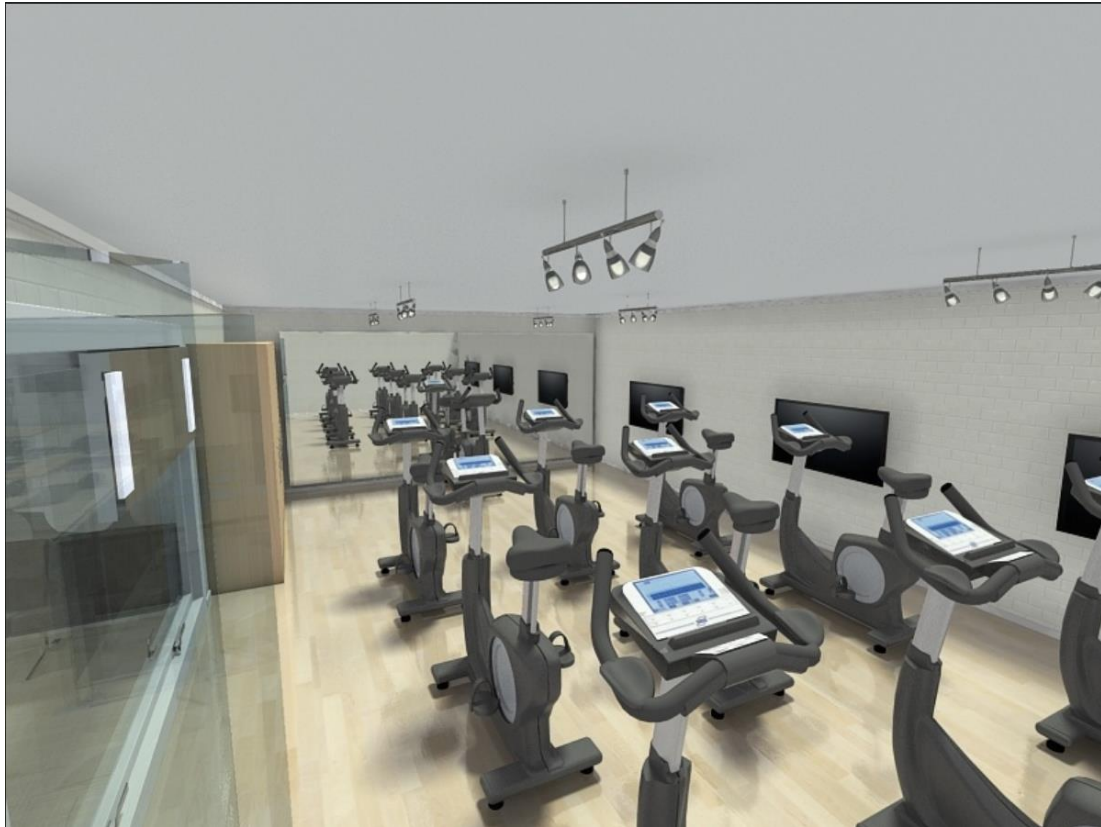


Figura 10: Área de Spinning. **Fuente:** Elaboración Propia.



Figura 11: Área de baños y vestidores. **Fuente:** Elaboración Propia.

Anexo 9.3 – Local de Rock Climbing Pty

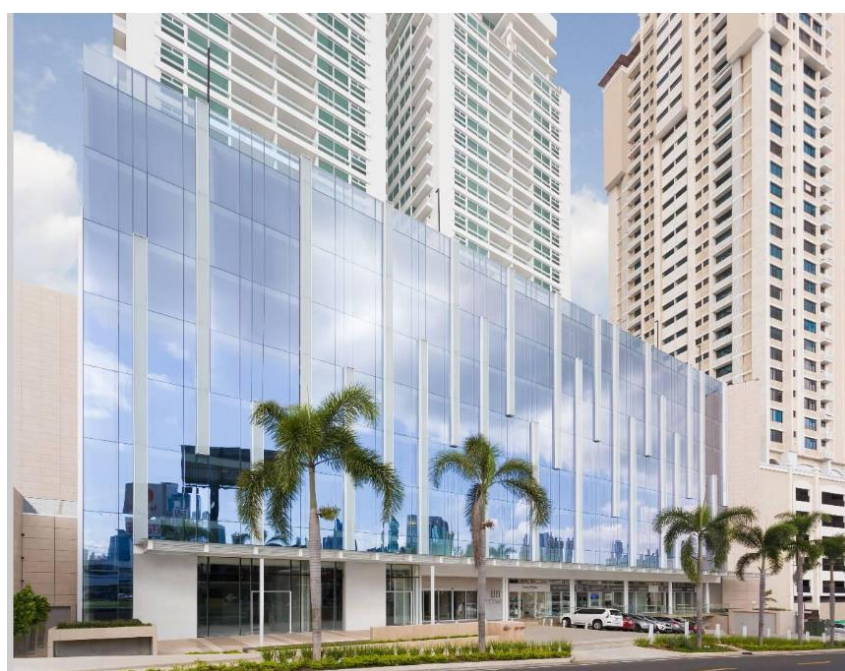
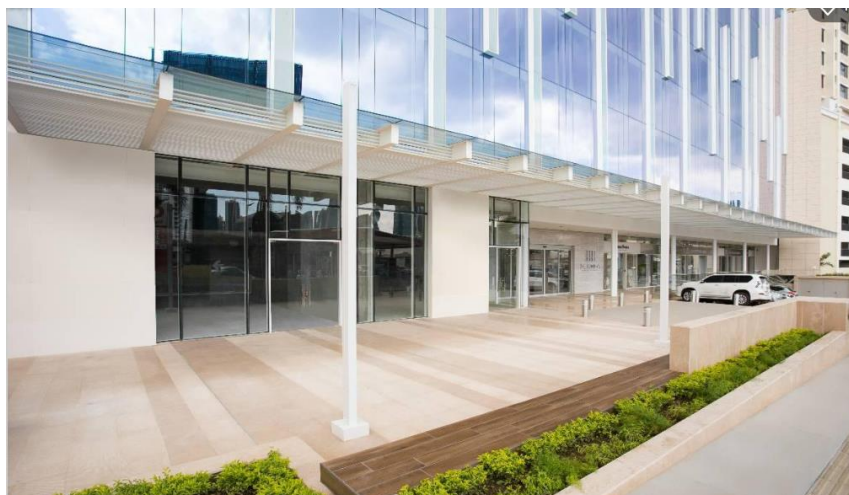


Figura 12: Local de Rock Climbing Gym Pty. Fuente: (thetowerspanam, 2019).

Anexo 10 – Análisis Organizacional

Estructura Simple



Etapa 1: Supervivencia y Crecimiento

Gráfico 23: Modelo de Estructura Organizacional Simple. **Fuente:** Elaboración Propia en base a (Wheelen & Hunger, 2007).

Estructura Funcional



Etapa 2: Crecimiento y Expansión de Recursos

Gráfico 24: Modelo de Estructura Organizacional Funcional. **Fuente:** Elaboración Propia en base a (Wheelen & Hunger, 2007)

Función	Etapa 1 (1 y 2 año de operación)	Etapa 2 (3 y 4 año de operación)
Evaluación de problemas importantes	Supervivencia y crecimiento; enfrentando los problemas operativos al corto plazo.	Crecimiento, racionalización y expansión de recursos; ejecutando una atención adecuada a los problemas.
Objetivos	Personales y subjetivos.	Cumplir objetivos de presupuesto y rendimientos orientados funcionalmente.
Estrategia	Implícita y personal; explotación de las oportunidades inmediatas.	Acciones orientadas funcionalmente.
Organización	Una unidad	Unidad con grupos especializados funcionalmente.
Medición y Control	Control personal y subjetivo (bastante básico).	Se implementa la evaluación de operaciones funcionales.
Indicadores claves de desempeño	Informal, personal y subjetivo.	Mas estructurado y basado en políticas.

Tabla 24: Sistema de Operación de Organización según la Etapa de Funcionamiento. **Fuente:** (Wheelen & Hunger, 2007)

Cuadro 85. RESUMEN DE LA ESTIMACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, SEGÚN DISTRITO, CORREGIMIENTO Y SEXO: AÑOS 2010-20 (Continuación)

Distrito, corregimiento y sexo	Estimación al 1 de julio										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Panamá.....	989,100	1,010,256	1,033,200	1,055,508	1,076,913	1,098,068	1,119,681	1,141,357	1,162,673	1,183,333	1,206,774
Hombres:.....	488,681	499,142	510,427	521,439	532,048	542,492	553,354	563,926	574,300	584,441	594,488
Mujeres:.....	500,419	511,114	522,773	534,069	544,865	555,576	566,327	577,431	588,373	598,892	612,286

Tabla 25: Población de Ciudad de Panamá. **Fuente:** (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2010)

Cuadro 85. RESUMEN DE LA ESTIMACIÓN Y PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ, SEGÚN DISTRITO, CORREGIMIENTO Y SEXO: AÑOS 2010-20 (Continuación)

Distrito, corregimiento y sexo	Estimación al 1 de julio										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pueblo Nuevo.....	20,031	20,126	20,234	20,362	20,504	20,668	20,848	21,040	21,250	21,464	21,727
Hombres:.....	9,350	9,401	9,457	9,520	9,587	9,661	9,750	9,837	9,933	10,038	10,144
Mujeres:.....	10,681	10,725	10,777	10,842	10,917	11,007	11,098	11,203	11,317	11,426	11,583
San Francisco.....	46,360	46,832	47,318	47,840	48,392	48,971	49,583	50,238	50,382	50,899	51,526
Hombres:.....	21,574	21,840	22,105	22,380	22,668	22,958	23,261	23,567	23,641	23,891	24,156
Mujeres:.....	24,786	24,992	25,213	25,460	25,724	26,013	26,322	26,671	26,741	27,008	27,370

Tabla 26: Población del corregimiento de San Francisco, Ciudad de Panamá. **Fuente:** (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2010)

Anexo 11 – Herramientas para medir los objetivos del Marketing
Anexo 11.1 – Encuesta de posicionamiento para objetivos del Marketing

Consultas

Respuestas

¿Conoces acerca de Rock Climbing Gym Pty?
 ¿Alguna vez has vivido la experiencia de escalar "indoor"?
 ¿Estarías dispuesto a recomendar a Rock Climbing Gym Pty?

Tabla 27: Encuesta de satisfacción al cliente **Fuente:** Elaboracion propia

Anexo 11.2 – Encuesta de medición del producto y servicio

Consultas	Excelente	Bueno	Regular	Pobre
Califique las instalaciones				
Califique la calidad del servicio				
Califique la seguridad brindada para la pared de escalamiento				
Califique la relación calidad/precio				

Consultas	0%	25%	50%	75%	100%
Probabilidad de seguir asistiendo luego de transcurrido 6 meses					
Probabilidad que recomienden					

Tabla 28: Encuesta de satisfacción al cliente **Fuente:** Elaboracion propia

Anexo 12 – Estrategias de Comunicación y Ventas

Anexo 12.1 – Actividades de Comunicación y Ventas

Canal de venta	Objetivo o procedimiento
Página Web	Se diseñará una página web: <ul style="list-style-type: none"> – Que indique el propósito, historia, necesidades a satisfacer y visión de Rock Climbing Gym Pty – Esta página debe ser atractiva e interesante al verla y al utilizarla por primera vez
Publicidad de “boca a boca”	Colocar en la página web una sección para que los usuarios existentes puedan colocar comentarios sobre su experiencia al asistir a Rock Climbing Gym Pty.
Redes sociales	Establecer una comunicación entre Rock Climbing Gym Pty y los clientes por medio de comentarios, mensajes, fotos, videos, a través de Facebook, instagram, entre otros. A la vez por medio de las redes sociales se podrá informar acerca de los horarios o algún anuncio importante que haya que realizar.

Tabla 29: Fuente: Elaboracion propia

Anexo 12.2 – Embajadores de marca importantes en Panamá que se encuentran dentro del mundo Fitness.

Carolina Dementiev: en el 2013 ganó el primer lugar del Ironman de la categoría de 18-24 de la rama femenina.



Figura 13: Carolina Dementiev. **Fuente:** (Fit Moms Club Pty, 2019).

Paola Carballeda o mejor conocida como “Paola Shutgon”: entrenadora de Nike Training Club (NTC) para Panamá, y hace unas semanas estuvo en Costa Rica, por quinta vez, para dirigir un entrenamiento masivo junto a dos coach más. Divide su tiempo entre los eventos masivos de Nike, dirigir clases de entrenamiento funcional en un gimnasio en Ciudad de Panamá y presentar un programa de televisión llamado Maldita Rutina.



Figura 14: Paola Carballeda. **Fuente:** (Magazine, 2019).

Abdiel Abdul: Certificado de la Federación Aérobica de Fitness Americana en Estados Unidos y en otras capacitaciones específicas, actualmente es Personal Training



Figura 15: Abdiel Abdul. **Fuente:** (Health, 2019).

Fernando A. Mendoza: Es Licenciado en actividad física (ciencias del deporte), practica fisiculturismo competitivo desde los 17 años y es la imagen/atleta de la marca Prosupps y de Global Nutrition.



Figura 16: Fernando A. Mendoza. **Fuente:** (Nutrition, 2019).

Anexo 13 – Proyecciones y estimaciones del tamaño del mercado

A falta de contar con información acerca de estadísticas gubernamentales, se procedió a recolectar información de artículos encontrados en Google e información de Google Maps.

Paso 1: Obtener la **tasa de crecimiento anual de gimnasios en Panamá**. La tasa de crecimiento anual de los establecimientos de gimnasios, se obtuvo de un artículo publicado en el 2014 del periodico Panamá América, (Gimenez, 2014), donde indicaba que existiría un incremento de la demanda entre 15% y 40%, por lo que inferimos que desde el 2016 y 2019 habría un crecimiento del 20% siendo conservadores.

Paso 2: Estimar el **total de mercado de gimnasios para el año 2016 hasta el 2019**, tomando como base la publicación del reporte de IHRSA mencionado en el capítulo 2, donde indica que para el 2016 en términos de membresías se alcanzó a 86.900 registrados en 338 gimnasios con una población de apenas 3,705,246, (América Economía - Edición Regional, 2017) en Panamá. Por otro lado, se observa el crecimiento anual del 20% del 2016 al 2018 y luego para el 2019.

Año	Categoría	Panamá
2016	No. Gym	338
	No. Membresías	86,900
2017	No. Gym	406
	No. Membresías	104,280
2018	No. Gym	487
	No. Membresías	125,136
2019	No. Gym	584
	No. Membresías	150,163

Tabla 30: Crecimiento de mercado de gimnasios del 2016 – 2019 **Fuente:** (Gimenez, 2014), (América Economía - Edición Regional, 2017)

Paso 3: Estimar el **total de mercado y % de distribución por industria de gimnasios en San Francisco para el cierre del 2018 e inicios del 2019** con base a la cantidad de gimnasios existentes en Panamá al 2016 (338), según el crecimiento del 20% anual del 2016 al 2019, se observó que el total de gimnasios para el inicio del 2019 fue de 584 en la República de Panamá, con un total de membresías de 150,163 y para el Corregimiento de San Francisco 86 establecimientos con un total de membresías de 22,111, representando un 15% del total de gimnasios en la Rep. De Panamá.

Año	Categoría	Panamá	San Francisco
2019	No. Gym	584	86
	No. Membresías	150,163	22,111
	%	100%	15%

Tabla 31: Total de mercado de gimnasios en San Francisco al 2019 **Fuente:** Elaboración Propia basado en (Gimenez, 2014), (América Economía - Edición Regional, 2017).

El resultado de 86 gimnasios en el Corregimiento de San Francisco, resultó de la búsqueda en Google, donde se mostraron 4 páginas cada una con 20 gimnasios y una 5ta. con 6.

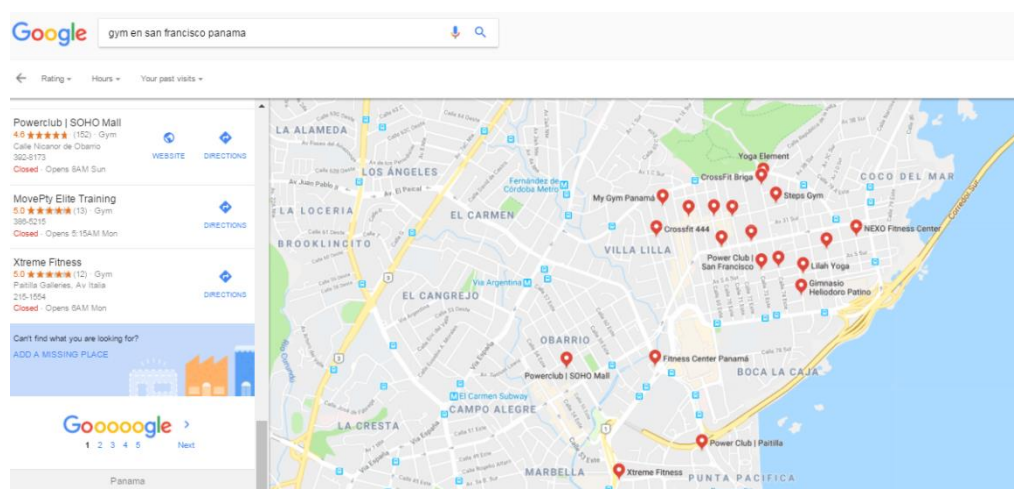


Figura 17: Gimnasios en el corregimiento de San Francisco. **Fuente:** (Google Maps, 2019).

Paso 4: Estimar el **universo de mercado potencial** del número de membresías de los gimnasios en San Francisco para esta oportunidad de negocio. Al cierre del año 2018 e inicios del 2019, con base a lo indicado en el paso 3, se estimó que existen 589 gimnasios en la República de Panamá, con un total de 150,163 membresías, pero si se considera sólo el 15% de los gimnasios a la cual esta oportunidad de negocio se dirige, este número se reduciría a un total de 22,111 membresías (ver tabla 27).

Paso 5: Estimar el **mercado disponible** del número de las membresías en los gimnasios en San Francisco para esta oportunidad de negocio. Según datos obtenidos de la investigación de mercado (Anexo 2.1), un 97% asiste o ha asistido a un gimnasio, por lo que, al considerar este factor al total del universo de mercado potencial de 22,111 membresías, se reduce a 21,447 para el 2019 (ver tabla 27).

Paso 6: Estimar el **mercado efectivo** del número de las membresías en los gimnasios en San Francisco para esta oportunidad de negocio. Según datos obtenidos de la investigación de mercado (Anexo 2.1), se conoce que un 66% de estos mismos están dispuestos a asistir a Rock Climbing Gym Pty, por lo que, al aplicar este factor al total del mercado disponible de 21,447 de las membresías de los gimnasios, se obtiene el mercado efectivo de 14,155 al 2019 (ver tabla 27).

Paso 8: Estimar el **tamaño de mercado** para esta oportunidad de negocio. Según datos obtenidos de la investigación de mercado (Anexo 2.1), se conoce que la disposición a pagar anual por los

clientes por este tipo de servicios es de \$1020.00. Por lo que al multiplicar los \$85.00 anuales por el total de mercado efectivo de 14,155 se obtiene un tamaño de mercado al 2019 por \$14,438,343.

Resultado de estimaciones	
Universo de mercado potencial	22,111
Mercado disponible	21,447
Mercado efectivo	14,155
Tamaño de mercado	\$14,438,343

Tabla 32: Resultado de estimaciones en los gimnasios de San Francisco al 2018 **Fuente:** Elaboración Propia basado en (Gimenez, 2014), (América Economía - Edición Regional, 2017).

Diagrama: proceso del cálculo de la estimación del tamaño de mercado y demanda

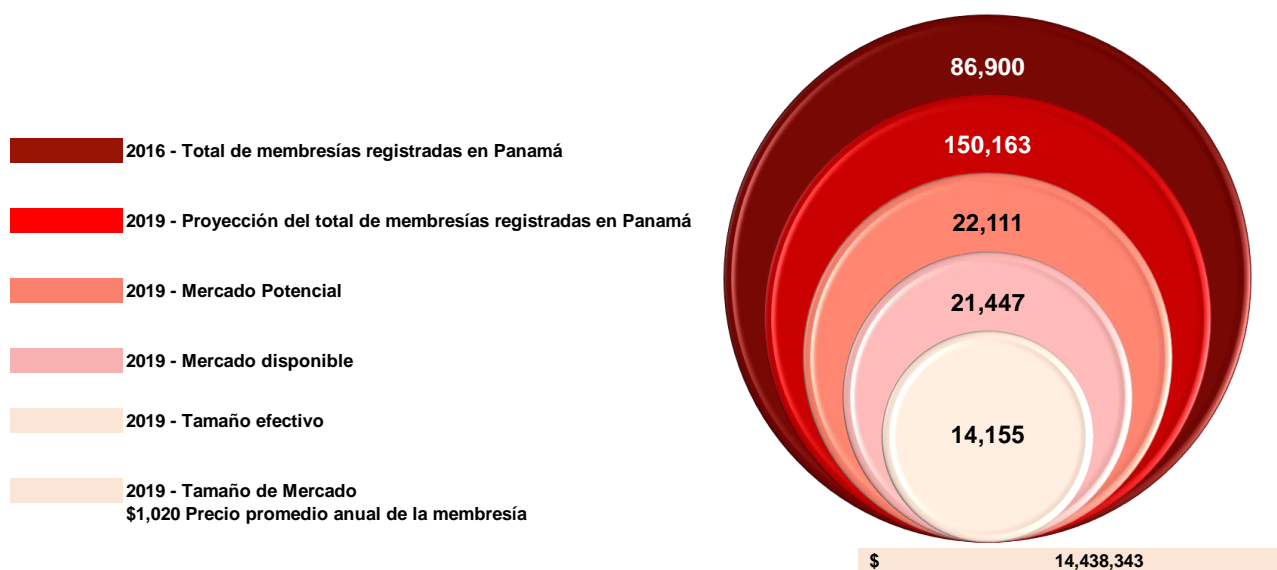


Gráfico 25: Diagrama del Cálculo del Tamaño de Mercado. **Fuente:** Elaboración Propia

Anexo 14 – Flyer de apertura

Rock Climbing Gym
PTY

**Próxima Apertura:
Enero 2020**

CLIMBING • FUNCIONALES • SPINNING

**Horarios:
Clases
5AM - 8AM
3PM - 8PM**

ROCKCLIMBINGGYMPTY
ROCKCLIMBINGGYMPTY.COM

Figura 18: Corregimiento de San Francisco. Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 15 – Diagrama Ilustrativo del Modelo de Recompensa Total

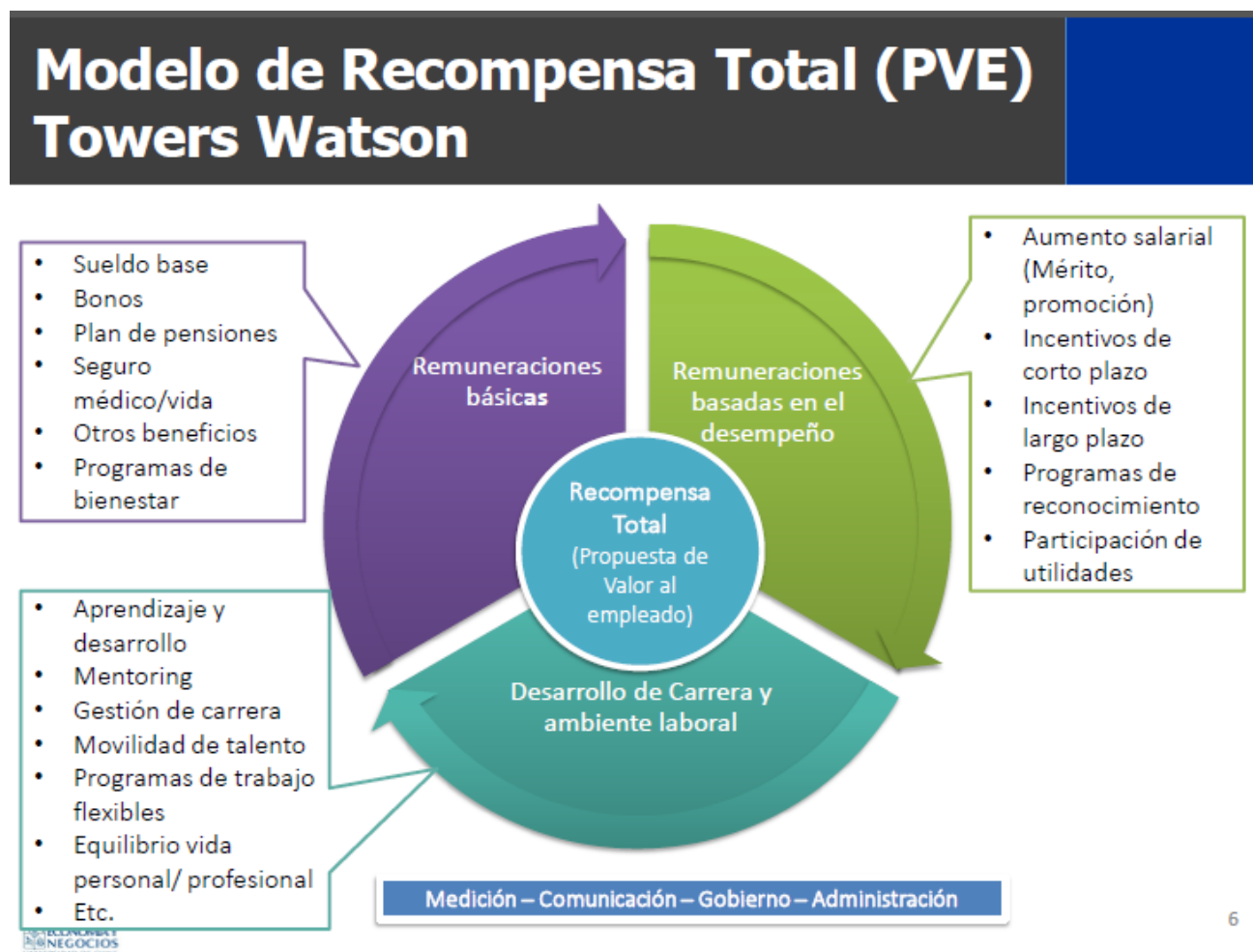


Figura 19: Modelo de Recompensa Total – Towers Watson. **Fuente:** (Werther & Davis, 2008).

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
Año 1											
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
Año 2											
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
Año 3											
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
Año 4											
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
Año 5											
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 33: 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					
2019	150,163	22,111	22,111	21,447	14,155	\$ 14,438,343
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 34: 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 35: 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
			28,300	25,630	28,193	31,012	34,114

Tabla 36: 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
Gastos Generales y Administrativos						
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
Gastos generales	1,800	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	1,800	72,841	105,793	126,425	172,350	260,620

Tabla 37: 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
Equipo para entrenar				\$ 14,488.33	\$ 2,226.33
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
Equipo para escalar				\$ 25,199.30	\$ 3,784.83
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
Mobiliario de Oficina				\$ 4,604.32	\$ 1,005.65
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 38: Depreciación de Activos Fijos. **Fuente:** Elaboración propia.