

PLAN DE EMPRESA: LLAMAFIT

GESTION DEPORTIVA

**FACULTAD CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD
FÍSICA Y EL DEPORTE**



Realizado por: Tadeo Ayarza Garrido y Patrick Soto Tapia

Año Académico: 2024-2025

Tutor/a: Antonio Hernández Martín de San Pablo

Área: Plan de empresa

Resumen

LlamaFit es una empresa peruana innovadora que opera en el sector del fitness, el e-commerce y la industria textil, diseñada para ofrecer ropa deportiva que resalta la identidad cultural peruana a través de diseños únicos, inspirando a los peruanos a adoptar un estilo de vida activo y saludable mediante la práctica de actividad física. A lo largo de este documento se expondrá cómo LlamaFit desarrolla una estrategia diferenciadora frente a sus competidores, posicionándose en un mercado de e-commerce en pleno auge y crecimiento sostenido, que se mantiene en expansión a pesar de los desafíos políticos que enfrenta Perú. La empresa destaca por su capacidad para captar clientes mediante estrategias de marketing innovadoras y precios accesibles para todo público, áreas donde sus competidores suelen fallar, mientras crece en una ciudad como Lima, que concentra la mayor actividad de e-commerce del país y experimenta un aumento en la demanda de actividades físicas, impulsado por la creciente tendencia hacia el fitness y el bienestar.

Este plan de empresa detalla aspectos clave como su estructura legal como Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), que garantiza flexibilidad y cumplimiento normativo. El documento aborda un plan de recursos humanos que prioriza la contratación de jóvenes con experiencia en logística, ventas y atención al cliente, un plan de responsabilidad social corporativa que fomenta el acceso al deporte y prácticas sostenibles, junto con un plan jurídico que incluye los trámites y requisitos para su constitución y operación. LlamaFit se presenta como una marca que trasciende la moda deportiva, integrando identidad cultural, bienestar y sostenibilidad, ofreciendo una propuesta única que responde a las necesidades actuales del mercado peruano.

Palabras clave: Fitness, E-Commerce, Gimnasios, Tienda de Ropa Online, Lima, Perú, Gamarra.

Abstract

LlamaFit is an innovative Peruvian company operating in the fitness, e-commerce, and textile sectors, designed to offer sportswear that highlights Peruvian cultural identity through unique designs, inspiring Peruvians to adopt an active and healthy lifestyle through physical activity. This document outlines how LlamaFit develops a differentiating strategy compared to its competitors, positioning itself in a thriving and steadily growing e-commerce market that continues to expand despite the political challenges facing Peru. The company stands out for its ability to attract customers through innovative marketing strategies and affordable prices for all audiences, areas where its competitors often fall short, while growing in a city like Lima, which concentrates most of the country's e-commerce activity and experiences a rising demand for physical activities, driven by the growing trend toward fitness and well-being.

This business details key aspects such as its legal structure as a Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C., a type of closely held corporation under Peruvian law), which ensures flexibility and regulatory compliance. The document addresses a human resources plan that prioritizes the hiring of young professionals with experience in logistics, sales, and customer service, a corporate social responsibility plan that promotes access to sports and sustainable practices, and a legal plan that includes the procedures and requirements for its establishment and operation. LlamaFit presents itself as a brand that goes beyond sportswear, integrating cultural identity, well-being, and sustainability, and offering a unique proposition that addresses the current needs of the Peruvian market.

Key Words: sportswear brand, fitness, e-commerce, gyms, Gamarra, Lima, Perú.

Índice de contenido:

1. INTRODUCCIÓN	8
2. Definición e identificación del proyecto.....	10
2.1 Modelo Canvas.....	10
2.2 La Idea de negocio.....	10
2.3 Misión, Visión y Valores.....	11
2.3.1 Misión de LLamaFit	11
2.3.2 Visión de LLamaFit:.....	12
2.3.3 Valores de LLamaFit	12
2.4 Descripción general de las líneas generales	13
2.5 Los emprendedores.....	13
3. Análisis estratégico	13
3.1 Análisis interno: Cadena de valor y 7s de McKinsey	13
3.1.1 Cadena de Valor.....	13
3.1.2 7s de McKinsey	14
3.2 Análisis externo	17
3.2.1 Análisis de la competencia.....	17
3.2.1 Análisis de la demanda:	18
3.2.2 DAFO	20
3.2.3 CAME	20
3.3 Objetivos Operativos y Estratégicos para LlamaFit: Corto, Mediano y Largo Plazo.....	21
4. Plan de marketing	23
4.1 Investigación de mercado	23
4.2 Decisiones con relación al producto.....	24
4.3 Proceso por fases.....	24
4.3.1 Fase 1: Lanzamiento (Meses 0-6).....	24
4.3.2 Fase 2: Consolidación (Meses 6-24).....	25
4.3.3 Fase 3: Expansión (Años 2-5).....	25
4.4 Justificación	25
4.5 Decisiones en Torno a la Distribución:.....	26
4.5.1 Fase 1: Lanzamiento (Meses 0-6).....	26

4.5.2 Fase 2: Consolidación (Meses 6-24).....	27
4.5.3 Fase 3: Expansión (Años 2-5).....	28
4.5.4 Ventajas Competitivas por Fase.....	28
4.6 Decisiones en Relación al Precio.....	28
4.6.1 Fase 1: Lanzamiento (Meses 0-6).....	29
4.6.2 Fase 2: Consolidación (Meses 6-24).....	29
4.6.3 Fase 3: Expansión (Años 2-5).....	29
4.7 Decisiones en Torno a la Promoción Digital	30
4.7.1 Fase 1: Lanzamiento (Meses 0-6).....	30
4.7.2 Fase 2: Consolidación (Meses 6-24).....	30
4.7.3 Fase 3: Expansión (Años 2-5).....	30
4.8 Activación de la Empresa	31
4.8.1 Fase 1: Lanzamiento (Meses 0-6).....	31
4.8.2 Fase 2: Consolidación (Meses 6-24).....	31
4.8.3 Fase 3: Expansión (Años 2-5).....	31
5. Plan de operación.	32
5.1 Descripción de tienda online y física.....	32
5.2 Materiales y Equipamiento.....	32
5.3 Procesos.....	33
5.3.1 Proceso Estratégico	34
5.3.2 Proceso Operativo.....	34
5.3.3 Proceso de Soporte.....	35
5.1 Diagrama de flujo.....	36
6. Plan de recursos humanos.	37
6.1 Organigrama:.....	37
6.2 Descripción de las Funciones.....	38
6.3 Reclutamiento y selección de los trabajadores.....	39
6.4 Tipo de contratos y política salarial.....	39
7. Modalidad jurídica.....	41
7.1 Requisitos legales.....	41
7.2 Trámites.....	42

8. Plan económico financiero y viabilidad.	44
8.1 Inversión inicial y financiación	44
8.2 Balance de situación	45
8.3 Cuenta de resultados de año 1	46
8.4 Cuenta de resultados a 5 años	46
8.5 Escenarios y ratios financieros	48
9. Responsabilidad social corporativa.	49
10. Cronograma (To-Start)	50
11. Conclusiones	51
12. Referencias Bibliográficas	52
13. Anexos	56
13.1 Anexo I. Autodiagnóstico de Actitudes Emprendedoras (IPYME) Tadeo Ayarza	56
13.2 Anexo II. Autodiagnóstico de Actitudes Emprendedoras (IPYME) Patrick Soto	56
13.3 Anexo III. Visualización de la página de LlamaFit	57
13.4 Anexo IV. Cotizador de envíos OLVACOURIER	58
13.5 Anexo V Diagrama de Flujo a Mediano Plazo	59
13.6 Anexo VI. Diagrama de Flujo a Mediano Largo Plazo	59
13.7 Anexo VII. Organigrama Empresarial LlamaFit	60

Índice de figuras

Figura 1 Análisis DAFO	Error! Bookmark not defined.
Figura 2 Análisis CAME.....	Error! Bookmark not defined.
Figura 3 Inversión Inicial y Fuentes de Financiación del año 1	44
Figura 4 Balance situación año1	45
Figura 5 Cuenta de pérdidas y ganancias año 1	46
Figura 6 Cuenta de perdida y ganancias de los 5 en Funcionamiento	47
Figura 7 Resumen de Escenarios	48
Figura 8 Cronograma To-Start a Largo Plazo.....	50

Índice de Tablas

Tabla 1	10
Tabla 2	14
Tabla 3	17
Tabla 4	34
Tabla 5	35
Tabla 6	36
Tabla 7	37
Tabla 8	40

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el fitness y el bienestar han adquirido un nuevo significado en la sociedad peruana, especialmente en Lima, donde la pandemia marcó un punto de inflexión en la valoración de la actividad física como pilar de la salud física y mental. Según el informe Radiografía 2024 del sector de clubes, gimnasios y estudios en Perú, el país cuenta actualmente con 4,026 gimnasios que reúnen a más de 2 millones de usuarios, lo que representa una penetración del 6% en el mercado fitness (Mercado Fitness, 2024). Este crecimiento se ve respaldado por un estudio de Ipsos Perú, que revela que el 80% de los limeños practica actividad física planificada, reflejando una transformación cultural donde los gimnasios se han consolidado como espacios esenciales para el bienestar (Espinoza, 2023). Sin embargo, a pesar de esta creciente demanda, el mercado peruano carece de una marca de ropa deportiva que conecte emocionalmente con los consumidores locales, integrando su identidad cultural y fomentando una comunidad en torno al ejercicio, un nicho que hasta ahora no ha sido plenamente explotado por marcas nacionales ni internacionales.

Paralelamente, la digitalización ha transformado los patrones de consumo en Perú, con un impacto notable en Lima, donde el e-commerce concentra el 90% del volumen nacional y alcanzó un movimiento de US\$13,000 millones en 2023, tras un crecimiento del 7% respecto al año anterior (Capece, 2023). Este auge se sustenta en el hecho de que el 88.5% de la población de Lima Metropolitana usa internet, el porcentaje más alto del país, y el 77.5% de los hogares cuenta con conexión, superando ampliamente al resto de áreas urbanas y rurales (INEI, 2024). En este escenario, el comercio electrónico se posiciona como una herramienta clave para llegar a los consumidores, especialmente a la clase media limeña, que busca productos accesibles y de calidad. Sin embargo, las tiendas tradicionales de Gamarra, reconocidas como el epicentro comercial textil de Perú y uno de los más importantes de Sudamérica, aún presentan debilidades significativas, como la falta de estrategias de marketing digital y sitios web de baja calidad, lo que limita su competitividad en el entorno online (INEI, 2018).

Es en este contexto donde surge LlamaFit, una marca peruana de ropa deportiva diseñada para capitalizar las tendencias actuales y llenar los vacíos del mercado.

Inspirada en el éxito global de marcas como Gymshark, LlamaFit se diferencia por su enfoque en la identidad peruana, incorporando diseños que reflejan los colores vibrantes y paisajes del país, acompañados de un logo de la llama que simboliza fuerza y conexión cultural. La marca aprovechará la industria textil peruana, líder en la región por la calidad de materiales como el algodón pima y la alpaca, así como por sus costos competitivos, para ofrecer productos duraderos y accesibles (SNI, 2022). LlamaFit operará como una tienda online, alineándose con el crecimiento del e-commerce en Lima, para luego expandirse a una tienda física en Gamarra, un lugar estratégico que recibe miles de compradores diarios de clase media, nuestro público objetivo (Gestión, 2019). Este plan de empresa busca no solo satisfacer las necesidades de un sector fitness en auge, sino también crear una comunidad que trascienda lo digital, conectando a los peruanos con su pasión por el ejercicio a través de una marca que encarna su identidad y valores.

2. Definición e identificación del proyecto

2.1 Modelo Canvas

Para estructurar y analizar las oportunidades de negocio para LlamaFit, hemos elaborado un Canvas de Modelo de Negocio (Tabla 1), que resume los elementos clave que consideramos esenciales para el desarrollo y la estrategia de la empresa.

Tabla 1

Business Model Canvas de LlamaFit

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Clientes
- Gimnasios aliados - Influencers fitness - Proveedores de textiles y logística - Eventos deportivos locales	- Diseño y producción de ropa - Marketing digital - Gestión de alianzas con gimnasios - Distribución y logística	- Ropa deportiva de calidad con identidad peruana - Diseño innovador - Colaboración con gimnasios - Colaboración con eventos deportivos locales	- Atención personalizada - Redes sociales - Estrategias de fidelización	- Hombres y Mujeres deportistas entre 16-25 años. - Hombres y Mujeres deportistas entre 26-45 años.
	Recursos Clave - Página Web - Tienda física - Red de proveedores - Estrategias de marketing y ventas		Canales - Tienda en Gamarra - Página Web - Redes sociales - Alianzas con Gimnasios como puntos de venta	
Estructura de Costes - Producción y abastecimiento - Marketing y publicidad - Mantenimiento de tienda online y física - Logística de envíos		Fuentes de Ingresos - Ventas online - Ventas en tienda física - Comisiones compartidas con gimnasios - Eventos deportivos.		

Nota: Modelo CANVAS, a partir de la elaboración propia.

2.2 La Idea de negocio

LlamaFit se presenta como una iniciativa novedosa que capitaliza las oportunidades emergentes en el sector del fitness en Lima, Perú, respondiendo a la necesidad de una marca de ropa deportiva que combine funcionalidad con un profundo vínculo cultural. A diferencia de las ofertas existentes, LlamaFit destaca por sus prendas diseñadas para gimnasios, inspiradas en los paisajes y tonalidades vibrantes del país, y acompañadas de un logo de la llama que evoca fuerza y orgullo peruano. Este proyecto busca no solo satisfacer la demanda de productos de calidad, sino también establecer una comunidad que conecte a los entusiastas del ejercicio con

su identidad local, un aspecto que las marcas actuales, tanto nacionales como internacionales, no han logrado consolidar.

El impulso detrás de LlamaFit surge del notable incremento en la práctica de actividad física en la capital, donde más del 80% de los limeños se involucra en ejercicios planificados, según lo evidencian estudios recientes (Espinoza, 2023). Este auge, potenciado tras la pandemia, coexiste con un crecimiento significativo del comercio electrónico, que en 2023 alcanzó los US\$13,000 millones en Perú, con Lima liderando el 90% de las transacciones digitales (Capece, 2023). Aprovechando esta tendencia, LlamaFit iniciará como una tienda online, dirigida a la clase media limeña, un segmento que valora accesibilidad y calidad en sus compras. Posteriormente, la marca planea expandirse físicamente a Gamarra, un núcleo comercial clave que atrae a miles de compradores diarios, pero donde la oferta local se ve limitada por estrategias digitales poco desarrolladas (Gestión, 2019).

La propuesta de valor de LlamaFit se fortalece al aprovechar los recursos de la industria textil peruana, destacada en la región por materiales como el algodón pima y la alpaca, que garantizan prendas duraderas a precios competitivos (SNI, 2022). Este enfoque permite a la marca posicionarse como una alternativa atractiva frente a competidores que carecen de una narrativa cultural sólida o que dependen de importaciones costosas.

2.3 Misión, Visión y Valores

2.3.1 Misión de LLamaFit

LlamaFit tiene como misión ofrecer ropa deportiva de alta calidad que celebre la identidad peruana para los entusiastas del fitness en Lima. Inspiramos un estilo de vida activo que promueve el bienestar personal.

2.3.2 Visión de LLamaFit:

Nuestra visión es posicionar a LlamaFit como la marca líder de ropa deportiva en Perú, reconocida por su capacidad de unir calidad, diseño distintivo y un profundo sentido de pertenencia. Consolidando una comunidad nacional de personas apasionadas por el fitness que se identifiquen con la llama como símbolo de resiliencia y autenticidad.

2.3.3 Valores de LLamaFit

Identidad y Orgullo: Celebramos la diversidad y belleza de Perú a través de cada diseño, honrando nuestras raíces con colores y formas que reflejan nuestra tierra.

Calidad y Sostenibilidad: Priorizamos materiales de excelencia y procesos responsables, aprovechando la tradición textil peruana para ofrecer productos duraderos y respetuosos con el entorno.

Comunidad: Fomentamos la unión entre quienes comparten la pasión por el fitness, creando espacios digitales y físicos que fortalezcan la conexión y el apoyo mutuo.

Innovación: Abrazamos la tecnología y las tendencias del mercado, desde el e-commerce hasta estrategias de marketing dinámicas, para acercarnos a nuestros clientes de manera efectiva.

Accesibilidad: Nos esforzamos por hacer que la calidad esté al alcance de la clase media peruana, equilibrando precio y valor en cada prenda.

Responsabilidad Social Corporativa: Apoyamos a productores locales y comunidades peruanas, promoviendo un impacto positivo a través de nuestra cadena de valor.

Desarrollo Sostenible: Adoptamos prácticas responsables en la producción textil para proteger el entorno y asegurar un futuro sostenible para la industria peruana.

2.4 Descripción general de las líneas generales

El proyecto LlamaFit se centra en la creación y desarrollo de una marca peruana de ropa deportiva diseñada específicamente para satisfacer las necesidades del mercado local, con un enfoque inicial en el sector fitness. Nuestra marca busca posicionarse como una alternativa accesible y culturalmente relevante para los peruanos activos, especialmente jóvenes de 16 a 25 años y de hombres y mujeres de 26 a 45 de nivel socioeconómico de clase media. La propuesta principal consiste en ofrecer prendas de gimnasio (leggings, tops, camisetas y shorts) fabricadas con materiales de calidad, incorporando un diseño distintivo que refleja la identidad peruana.

2.5 Los emprendedores

Tadeo Ayarza y Patrick Soto, fundadores de Llama Fit, son emprendedores apasionados por el fitness y la cultura peruana. Tadeo destaca por su capacidad analítica y perseverancia, gestionando recursos con precisión para optimizar el e-commerce y liderando la expansión a Gamarra con un enfoque estratégico. Patrick aporta creatividad y adaptabilidad, desarrollando estrategias innovadoras de marketing en redes sociales para conectar con la comunidad fitness de Lima y posicionar los diseños peruanos. Juntos, transforman su visión en una marca que inspira a los limeños a vivir de forma activa, con orgullo personal y cultural. Se ha realizado una prueba de Autodiagnóstico de Actitudes Emprendedoras de IPYME (IPYME, 2023) detallado en el Anexo II.

3. Análisis estratégico

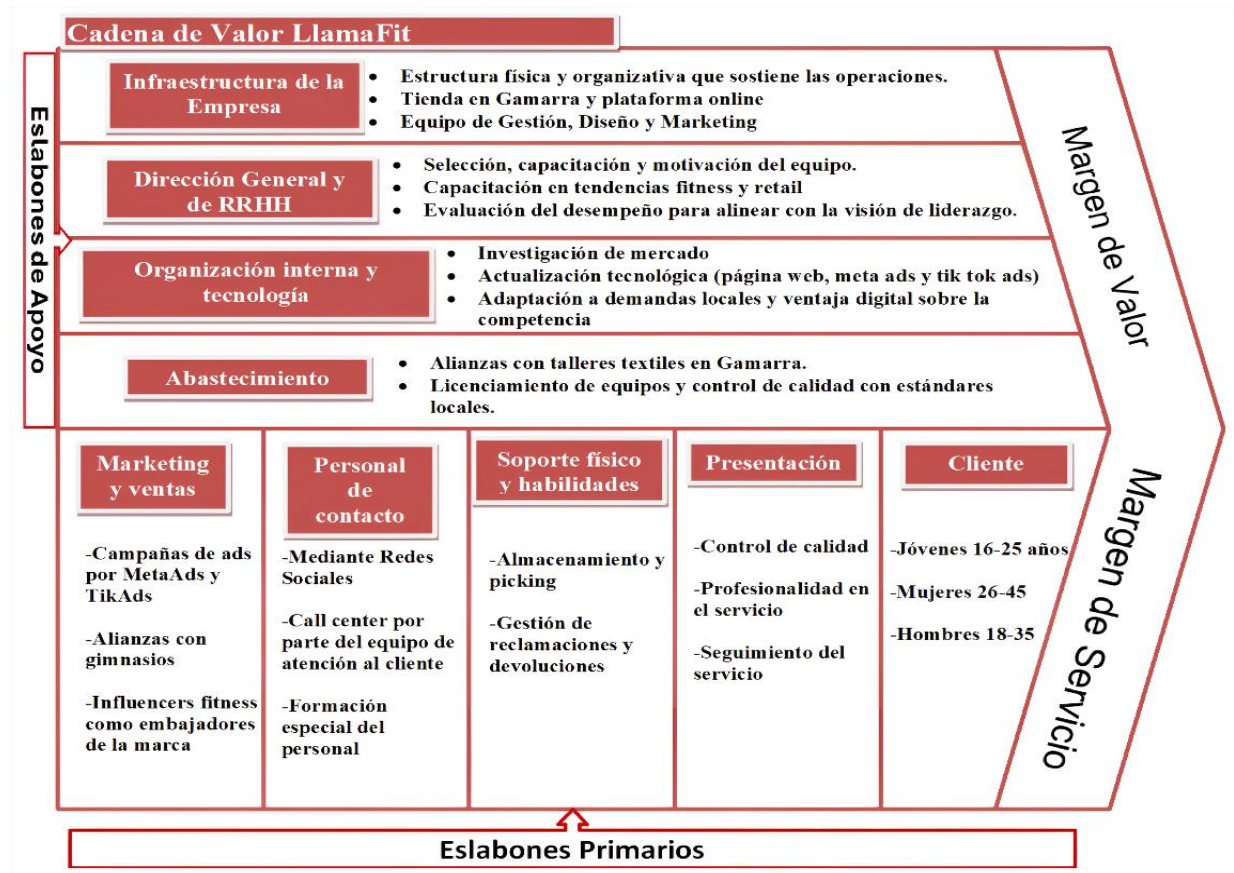
3.1 Análisis interno: Cadena de valor y 7s de McKinsey

3.1.1 Cadena de Valor

Para desglosar y optimizar los procesos operativos de LlamaFit, hemos elaborado una Cadena de Valor (Tabla 2), que resume las actividades clave que consideramos fundamentales para generar valor y competitividad en la empresa.

Tabla 2

Cadena de Valor



Nota: Cadena de Valor LlamaFit, a partir de la elaboración propia.

3.1.2 7s de McKinsey

1. Estrategia (Strategy)

LlamaFit inicia con una estrategia enfocada en ganar reconocimiento en Lima, aprovechando el auge del fitness para captar clientes a través de una tienda online, donde más del 80% de los limeños practica actividad física regularmente (Espinoza, 2023). El objetivo a corto plazo es construir una base sólida de consumidores que permita, gradualmente, abrir una tienda física en Gamarra, un paso clave para consolidar nuestra presencia local y aprovechar su alta afluencia de compradores de clase media (Gestión, 2019). A mediano plazo, aspiramos a posicionarnos entre las principales marcas de ropa deportiva en la capital, diferenciándonos con diseños

que resaltan la identidad peruana y fomentan una comunidad incipiente, todo mientras avanzamos paso a paso con recursos limitados, pero bien dirigidos.

2. Estructura (Structure)

La empresa operará con una estructura sencilla y flexible, formada por un equipo reducido que abarque diseño, producción y marketing digital. Los roles serán multifuncionales para maximizar recursos, con una comunicación directa que facilite decisiones rápidas. A medida que crezcamos hacia la apertura en Gamarra, se incorporarán gradualmente funciones específicas de logística y ventas presenciales, manteniendo una organización ágil que se adapte al crecimiento progresivo y refleje nuestra visión cultural en cada etapa.

3. Sistemas (Systems)

Se implementarán sistemas básicos pero efectivos, como una plataforma de e-commerce simple para gestionar ventas, diseñada para captar al 60% de los compradores online en Perú, que tienen entre 25 y 44 años (Statista, 2024), y un sistema manual para coordinar con proveedores textiles locales. Estos procesos, aunque modestos, priorizarán la funcionalidad y la recolección de datos iniciales sobre clientes. Conforme la empresa evolucione, los sistemas se escalarán para incluir herramientas más avanzadas de análisis y logística, asegurando que el crecimiento hacia una tienda física sea sostenible y bien soportado tecnológicamente.

4. Estilo (Style)

El liderazgo de LlamaFit adoptará un estilo cercano y motivador, adecuado para un equipo pequeño, donde la creatividad en los diseños y la pasión por el fitness peruano sean el motor principal. Se incentivará la colaboración y la iniciativa dentro de este grupo reducido, fomentando un ambiente que, aunque limitado en recursos, esté comprometido con construir una marca auténtica. Este enfoque evolucionará

con el tiempo, pero inicialmente se centrará en mantener la cohesión y el entusiasmo mientras damos los primeros pasos.

5. Personal (Staff)

La empresa estará constituida por un equipo pequeño pero versátil, compuesto por fundadores y colaboradores iniciales con habilidades básicas en diseño textil, marketing digital y gestión de ventas online. La contratación se enfocará en personas jóvenes y con experiencia en su rubro, dispuestas a crecer con la marca. A corto plazo, el desarrollo profesional será clave, con énfasis en desarrollar las habilidades personales mientras la empresa se consolida.

6. Habilidades (Skills)

En esta etapa inicial, el foco de LlamaFit estará en el desarrollo profesional del equipo, mejorando nuestras capacidades como emprendedores mientras adquirimos un conocimiento más profundo del e-commerce y las tendencias emergentes en el sector del fitness, donde el 80% de los limeños está involucrado en actividades físicas (Espinoza, 2023). Priorizaremos habilidades prácticas en diseño de prendas con identidad peruana y gestión de plataformas digitales, aprendiendo de forma progresiva para competir en un mercado dominado por jugadores más grandes. Este aprendizaje continuo nos permitirá adaptarnos y fortalecer nuestra propuesta a medida que avanzamos.

7. Valores Compartidos (Shared Values)

Los valores de LlamaFit como identidad, calidad, comunidad, innovación y accesibilidad guiarán cada paso, incluso como empresa pequeña. El equipo compartirá la convicción de que, con un crecimiento gradual, podemos construir una marca que represente el orgullo peruano en el fitness, sentando las bases para una comunidad que se expanda con el tiempo.

3.2 Análisis externo

3.2.1 Análisis de la competencia

Para evaluar la competencia en el sector, hemos elaborado una Tabla de Benchmarking (Tabla 3), que resume las variables clave que consideramos importantes para el análisis.

Tabla 3

Tabla de Benchmarking

Variables	LlamaFit	Burn It	Win	GymShark	T.D. en Gamarra
Precio	60-120 soles	80-120 soles	80-150 soles	200-400 soles	40-80
Público Objetivo	Mujeres de 26-45 años Hombres 18-35 Mixto 16-25	Mujeres 20-35, NSE B/C	Mujeres 18-40, NSE B+/C+	Jóvenes 18-30, NSE B+/A-	Hombres y mujeres 15-45 años, NSE C/D
Calidad	Alta (algodón Pima, dry-fit, diseño cultural)	Media-Alta (telas livianas, costuras reforzadas)	Alta (telas brasileñas, tecnología avanzada)	Alta (tejidos innovadores, premium)	Baja-Media (genérica, variable)
Canales de Distribución	Tienda online, gimnasios socios, tienda física (Gamarra)	Redes sociales (Instagram), comunidad fitness	Tiendas físicas (Lima, Gamarra), online	Principalmente online, tiendas físicas temporales	Tiendas físicas en galerías (Humboldt, Estadio)
Marketing	Embajadores con influencers fitness, redes sociales activas , inversión en meta ads y tik tok ads.	Red social (Instagram) y comunidad fitness.	Embajadoras famosas peruanas (Flavia Laos), redes sociales , inversión en meta ads y tik tok ads.	Influencer marketing, eventos comunitarios	Básico (volantes, WhatsApp, redes mínimas)
Diferenciación	Identidad peruana (llama, diseños y colores andinos)	Sets deportivos modernos	Diseño moderno y funcional	Comunidad fitness, diseños tendencia	Precios bajos, variedad limitada

Nota: Tabla de Benchmarking, a partir de la elaboración propia.

LlamaFit se posiciona estratégicamente con precios más accesibles que vencen a Gymshark, mientras iguala la calidad ofrecida por Burn It y Win, aprovechando la industria textil peruana reconocida por su algodón pima (SNI, 2022); además, el hecho de que Burn It se limite a ropa para mujeres nos da una ventaja al presentar ropa deportiva tanto para hombres como para mujeres con amplios rangos de edad. Nuestra propuesta se diferencia de Tiendas de Gamarra gracias a una calidad superior y una estrategia de marketing innovadora que incluye embajadores e influencers para fomentar una comunidad fiel, contrastando con su enfoque básico de volantes y WhatsApp.

A pesar de no competir en calidad con Gymshark, cuyos tejidos premium lideran el mercado, nuestros precios nos hacen más atractivos para la clase media limeña, alineándonos con nuestra estrategia inicial de e-commerce antes de expandirnos a Gamarra. Esta diferenciación cultural, con diseños peruanos y el logo de la llama, refuerza nuestra identidad única, superando a Gamarra en percepción de marca y a Burn It y Win en versatilidad de público, posicionándonos como una opción competitiva en un mercado donde el auge del fitness ofrece oportunidades (Mercado Fitness, 2024).

3.2.1 Análisis de la demanda:

TAM (Total Addressable Market)

El TAM de LlamaFit abarca a todos los individuos en Perú interesados en el fitness y potencialmente atraídos por ropa deportiva que combine calidad y una identidad cultural. En el país, más de 2 millones de personas son usuarios de gimnasios, lo que indica una penetración del 6% en el sector fitness a nivel nacional (Mercado Fitness, 2024). Con una población total que supera los 34 millones (Statista, 2024), y considerando que aproximadamente el 60% de los mayores de 15 años (unos 20.4 millones) podrían estar interesados en productos relacionados con el ejercicio, el TAM se estima en 20.4 millones de usuarios potenciales. Este cálculo incluye diversos grupos etarios, pero nuestro enfoque inicial se centrará en segmentos específicos de Lima.

SAM (Serviceable Addressable Market)

El SAM delimita el segmento del TAM que LlamaFit puede alcanzar en su lanzamiento inicial en Lima, donde nos dirigiremos a dos customer personas: jóvenes de 18 a 25 años apasionados por el fitness y un grupo adicional de 25 a 44 años, que representan el 60% de las compras online en Perú (Statista, 2024). Lima, con más de 10 millones de habitantes, tiene un 80% de su población practicando actividad física regularmente, lo que equivale a unos 8 millones de personas activas (Espinoza, 2023). Dado que el e-commerce en la capital concentra el 90% del volumen nacional (Capece, 2023), y considerando que nuestro público objetivo incluye a la clase media dispuesta a comprar ropa deportiva cultural por internet,

estimamos el SAM en 5 millones de usuarios. Esto refleja a jóvenes interesados en tendencias fitness y al grupo de mayor consumo digital, alineado con nuestra estrategia online inicial.

SOM (Serviceable Obtainable Market)

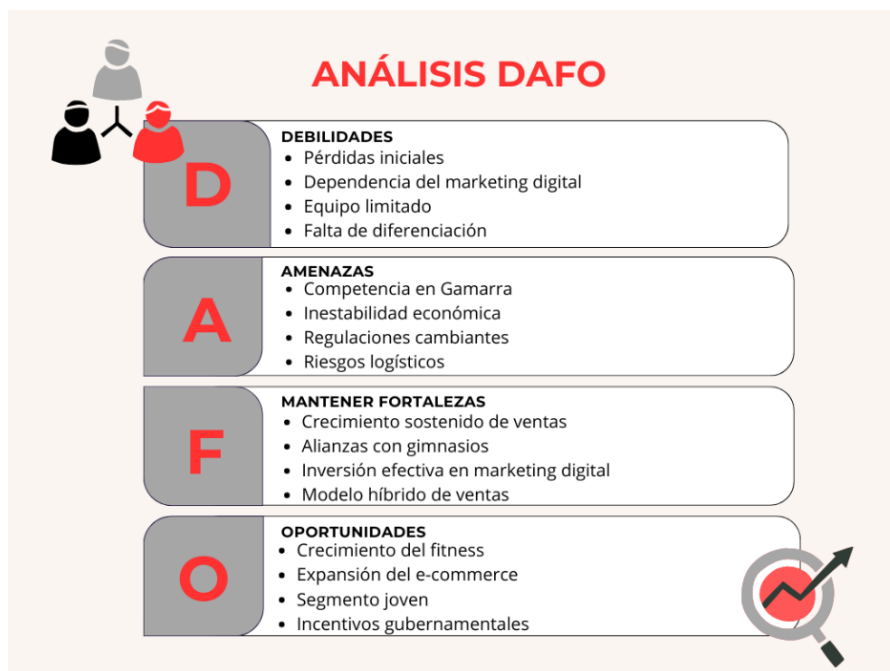
El SOM representa la porción realista del SAM que LlamaFit puede captar en sus primeros años como empresa pequeña, considerando nuestra capacidad de marketing, la competencia (e.g., tiendas de Gamarra y marcas globales), y la adopción de e-commerce para ropa deportiva. El segmento de 18 a 25 años busca productos que reflejen su identidad y estilo, mientras que los de 25 a 44 años priorizan compras online frecuentes, con más del 74% usando e-commerce al menos mensualmente (Statista, 2024). Aprovechando nuestra propuesta única y una campaña digital que supere las debilidades de competidores locales en estrategias online (Gestión, 2019), estimamos captar el 6% del SAM, es decir, 300,000 usuarios potenciales en Lima. Esta meta es alcanzable para una marca emergente enfocada en estos dos perfiles, antes de expandirse a Gamarra.

3.2.2 DAFO Y CAME

Para estructurar la estrategia de LlamaFit, hemos realizado un análisis DAFO (Figura 1) y CAME (Figura 2). Esta combinación nos permite establecer una base sólida para la toma de decisiones y la planificación a corto y largo.

Figura 1

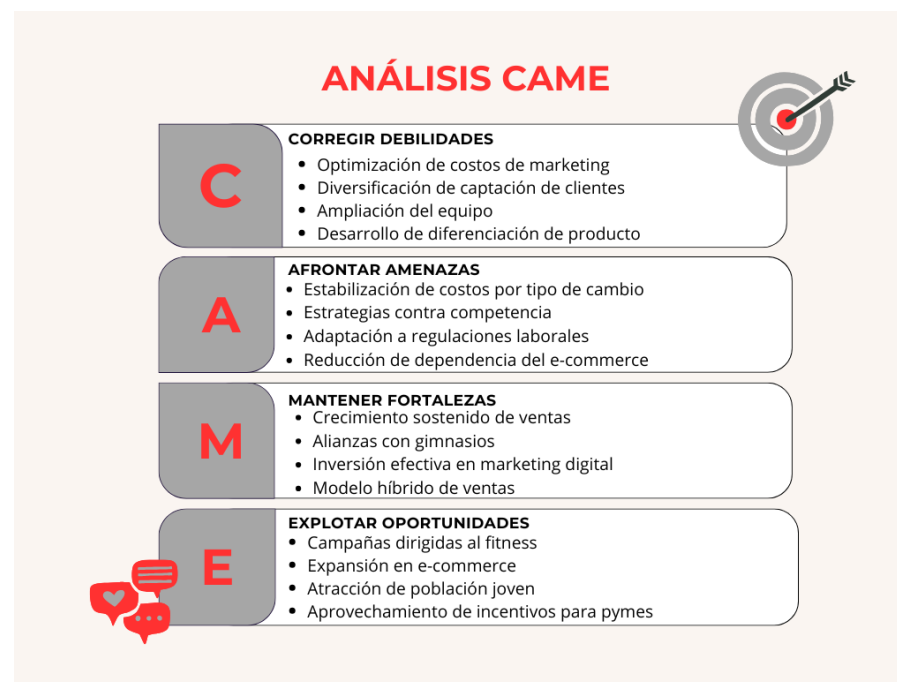
Análisis DAFO



Nota: Análisis DAFO, a partir de la elaboración propia.

Figura 2

Análisis CAME



Nota: Análisis CAME, a partir de la elaboración propia.

3.3 Objetivos Operativos y Estratégicos para LlamaFit: Corto, Mediano y Largo Plazo

Los objetivos operativos y estratégicos son metas que guían la dirección de LlamaFit, desglosadas en hitos específicos para cada etapa (corto, mediano y largo plazo).

Objetivos Estratégicos:

Establecer a LlamaFit como la marca de ropa deportiva preferida por su conexión emocional con la cultura peruana para el año 5 (2029).

Corto Plazo (Meses 0-6): Generar reconocimiento inicial de marca en Lima, logrando que el 2% de los consumidores objetivo reconozcan a LlamaFit.

- **KPI:** 2% de reconocimiento de marca (medido por encuestas en Lima).

Mediano Plazo (Meses 6-24): Aumentar el reconocimiento de marca al 10% a nivel nacional, posicionándose como una opción culturalmente relevante.

- **KPI:** 10% de reconocimiento de marca (encuestas nacionales).

Largo Plazo (Años 2-5): Ser reconocida como la marca líder en ropa deportiva con identidad cultural peruana, con un 25% de preferencia entre el público objetivo.

- **KPI:** 25% de preferencia de marca (encuestas nacionales).

Diversificar los ingresos de LlamaFit, incorporando mercados internacionales, para el año 5 (2029).

Corto Plazo (Meses 0-6): Completar un análisis de mercados internacionales para identificar oportunidades de exportación.

- **KPI:** Informe de viabilidad para 3 mercados (ej. Chile, México, EE.UU.).

Mediano Plazo (Meses 6-24): Establecer una red de distribución inicial en 1 mercado internacional, logrando primeras ventas.

- **KPI:** 100 unidades vendidas en el mercado internacional seleccionado.

Largo Plazo (Años 2-5): Expandir a 3 mercados internacionales, generando un flujo constante de ingresos globales.

- **KPI:** 3 mercados activos, con 1000 unidades vendidas por mercado al año.

Posicionar a LlamaFit como un referente en sostenibilidad dentro del sector textil deportivo para el año 5 (2029).

Corto Plazo (Meses 0-6): Establecer un plan de sostenibilidad para la cadena de suministro.

- **KPI:** Plan documentado con metas específicas de sostenibilidad.

Mediano Plazo (Meses 6-24): Implementar prácticas sostenibles en el 15% de la producción, enfocándose en reducción de residuos.

- **KPI:** 15% de reducción de residuos en producción (medido en kg).

Largo Plazo (Años 2-5): Ser reconocida como una marca sostenible, con un 60% de la producción alineada a estándares internacionales.

- **KPI:** 60% de la producción certificada con estándares sostenibles (ej. OEKO-TEX).

Desarrollar una comunidad global que conecte con los valores de LlamaFit para el año 5 (2029).

Corto Plazo (Meses 0-6): Crear una base de seguidores locales que participen en actividades de la marca.

- **KPI:** 500 usuarios participando en eventos locales (ej. “Modo LlamaFit”).

Mediano Plazo (Meses 6-24): Incrementar la participación de la comunidad en eventos y campañas digitales.

- **KPI:** 2,000 usuarios participando en eventos y campañas digitales.

Largo Plazo (Años 2-5): Construir una comunidad global que apoye la misión cultural y de fitness de LlamaFit.

- **KPI:** 10,000 usuarios globales participando en eventos y campañas anuales.

Objetivos Operativos

Corto Plazo (Meses 0-6): 1,500 pedidos, 90% entregas a tiempo, 3,000 visualizaciones por publicación, tasa de devolución <5%, sistema de medición de impacto ambiental.

Mediano Plazo (Meses 6-24): El 20% de clientes repiten compra, 80% satisfacción en entregas, 1,000 asistentes a eventos, 10% mejora en satisfacción, 50% empaques biodegradables.

Largo Plazo (Años 2-5): Valor promedio S/100 (€24), 95% entregas a tiempo, 100,000 visualizaciones por campaña, 10% ventas de productos tecnológicos, 5,000 prendas recicladas.

4. Plan de marketing

4.1 Investigación de mercado

La investigación inicial guía nuestro arranque en el mercado de LlamaFit. El comercio electrónico en Perú ha crecido notablemente post-pandemia, posicionándolo como líder regional frente a países como Chile y Colombia (Ecommerce News, 2022), y la compra de ropa deportiva aumentó más del 100% con la llegada del verano (Revista Economía, 2023), lo que apoya nuestra apuesta por una tienda online y productos fitness. En Lima, la capital donde iniciamos, el dinamismo comercial se evidencia en Gamarra, que reportó S/1,700 millones

(€408M) en ventas durante la primera mitad de 2023 (Andina, 2023), y la presencia de un mercado activo con gimnasios (El Comercio, 2019) sugiere un entorno favorable. Con una población proyectada de 34 millones en 2024 (INEI, 2022), nuestro enfoque está en el NSE B/C, un segmento con ingresos variables según empleo e ingresos por hogar (INEI, 2022), que gasta en ropa y actividades físicas. Esta investigación nos permite competir con genéricas locales y ajustar nuestra estrategia en tres fases: Lanzamiento, Consolidación y Expansión.

4.2 Decisiones con relación al producto

La estrategia de precios de LlamaFit está diseñada para equilibrar costos y accesibilidad, alineándose con el mercado de jóvenes de 18 a 34 años, dentro de una población proyectada de 34 millones en 2024 (INEI, 2022), y enfocada en el NSE B/C, un segmento con ingresos variables según empleo e ingresos por hogar (INEI, 2022). Adoptaremos inicialmente un enfoque basado en costos más un margen competitivo. Estimamos precios accesibles que reflejen la demanda estacional, manteniéndonos por debajo de competidores como Win (S/80-150, €19.2-36, win.com.pe), Burn It (S/80-120, €19.2-28.8, burnitactivewear.com), y significativamente más bajos que Gymshark (S/250-500, €60-120, row.gymshark.com). A mediano plazo, ajustaremos precios para destacar el valor cultural de nuestros diseños, y a largo plazo, escalaremos con estrategias dinámicas, aprovechando el dinamismo comercial de Gamarra y el crecimiento del e-commerce, asegurando atractivo en un mercado en expansión.

4.3 Proceso por fases

4.3.1 Fase 1: Lanzamiento (Meses 0-6)

En el corto plazo, adoptaremos un enfoque basado en costos más un margen estimado, suponiendo que una camiseta con costo de producción inicial se venderá a S/30-45 (€7.2-10.8), y un legging a S/40-50 (€9.6-12), manteniéndonos competitivos con las genéricas de Gamarra (S/20-80, €4.8-19.2) que lideran con S/1,700 millones (€408M) semestrales (Andina, 2023), y por debajo de Win (S/80-150, €19.2-36, win.com.pe), Burn It (S/80-120, €19.2-28.8, burnitactivewear.com), y Gymshark (S/250-500, €60-120, row.gymshark.com). Este rango inicial refleja la

accesibilidad en un mercado donde el e-commerce crece (Ecommerce News, 2022).

Estrategia de Precios a corto plazo: costos + margen estimado (camiseta S/30-45 (€7.2-10.8); legging S/40-50 (€9.6-12)).

4.3.2 Fase 2: Consolidación (Meses 6-24)

A mediano plazo, ajustaremos precios para reflejar el valor cultural, con una línea básica entre S/35-75 (€8.4-18) y una premium entre S/90-110 (€21.6-26.4), compitiendo con las marcas genéricas de Gamarra (Andina, 2023) y marcas como Win (S/80-150, €19.2-36, win.com.pe) y Burn It (S/80-120, €19.2-28.8, burnitactivewear.com), mientras mantenemos una brecha significativa con Gymshark (S/250-500, €60-120, row.gymshark.com).

Estrategia de Precios a mediano plazo: básica S/35-75 (€8.4-18), premium S/90-110 (€21.6-26.4).

4.3.3 Fase 3: Expansión (Años 2-5)

A largo plazo, aumentaremos el margen, llevando la línea básica a S/50-90 (€12-21.6) y la premium a S/100-130 (€24-31.2), con estrategias como descuentos del 15-25% o bundles (legging + top por S/90, €21.6), compitiendo con las marcas de la competencia.

Estrategia de precios a largo plazo: básica S/50-90 (€12-21.6), premium S/100-130 (€24-31.2), descuentos 15-25%, bundles S/90 (€21.6).

4.4 Justificación

El gasto en ropa se impulsa por el aumento superior al 100% en productos de fitness en una de las dos principales tiendas de Perú (Revista Economía, 2023), y el ticket promedio en Gamarra, un mercado clave con S/1,700 millones (€408M) semestrales (Andina, 2023), sugiere un rango atractivo. El crecimiento del e-

commerce (Ecommerce News, 2022) respalda nuestra escalada de precios, alineada con la población de 34 millones (INEI, 2022), y los precios de competidores (win.com.pe, burnitactivewear.com, row.gymshark.com) confirman nuestra ventaja inicial.

4.5 Decisiones en Torno a la Distribución:

La distribución es un elemento clave para el éxito de LlamaFit, ya que determina cómo llevaremos nuestra ropa deportiva peruana a jóvenes de 18 a 35 años. Dado que LlamaFit comienza como una startup con recursos limitados, hemos diseñado un plan de distribución que evoluciona en fases, adaptándose al crecimiento de la empresa y aprovechando el auge del comercio electrónico que posiciona a Perú como líder (Ecommerce News, 2022). Esta estrategia busca reducir costos iniciales y permitir una escalabilidad sostenible, compitiendo con el mercado local de Gamarra. A continuación, detallamos las fases de crecimiento, desde el lanzamiento hasta la consolidación a largo plazo.

4.5.1 Fase 1: Lanzamiento (Meses 0-6)

En esta fase inicial, establecemos una base sólida para LlamaFit con un enfoque digital y local. Lanzaremos nuestra tienda online (www.llamafit.pe) en los primeros tres meses, invirtiendo S/3,000 (€720) en su desarrollo para crear una plataforma funcional. Planeamos llegar a Lima y provincias con envíos a través de Shalom, que ofrece servicios a más de 250 destinos nacionales (agencias.shalom.pe), estimando un costo inicial por pedido. Como meta inicial, estableceremos alianzas con 5 gimnasios (3 en Lima, 2 en provincias como Arequipa) en el primer mes, ofreciendo un 15% de comisión por venta como incentivo, un modelo que reduce costos fijos. En el sexto mes, abriremos una tienda física de 9 m² en la cuadra 7 de Gamarra, con un costo inicial de US\$70/mes, capitalizando sus S/1,700 millones (€408M) semestrales (Andina, 2023) para pruebas y ventas. Esta fase prioriza la visibilidad y accesibilidad, compitiendo con las genéricas de Gamarra (S/20-80, €4.8-19.2).

Canales: Online (www.llamafit.pe) los 3 primeros meses, 5 gimnasios (3 Lima, 2 provincias) mes 4-5, Gamarra (cuadra 7) mes 6. En el Anexo III se aprecia una imagen de la página.

Logística: Envíos Shalom (agencias.shalom.pe) y OlvaCourier (olvacourier.com), seguimiento manual, almacén inicial (1500 unidades). En el Anexo IV se aprecia el cotizado de costo de envíos.

Presupuesto: Web S/3,000 (€720), alianzas 15% (comisiones iniciales), Gamarra S/420 (€100.8) (6 meses a US\$70/mes).

4.5.2 Fase 2: Consolidación (Meses 6-24)

Una vez establecidos, pasaremos a consolidar nuestra presencia, diversificando los canales. Mantendremos y mejoraremos la tienda online, aumentando la inversión en promoción (S/5,000, €1,200 anuales) para llegar a más clientes, y optimizaremos la logística con envíos a provincias a través de Olva Courier, que cuenta con una red de 283 oficinas nacionales y especialistas en envíos (www.olvacourier.com), reduciendo costos estimados. Expandiremos las alianzas a 50 gimnasios (30 en Lima, 20 en provincias) en dos años, ajustando incentivos según volumen de ventas, superando la dependencia de Gamarra. La tienda en Gamarra evolucionará a un punto de venta activo con un equipo de dos personas (S/1,200, €288/mes) para atender clientes, aprovechando el dinamismo comercial de Gamarra. Esta fase busca establecer una marca confiable, compitiendo con el mercado local.

Canales: Online mejorado, 50 gimnasios (30 Lima, 20 provincias) en 2 años, Gamarra como venta activa.

Logística: Envíos Olva Courier (www.olvacourier.com), almacén Gamarra (1,000 unidades), equipo Gamarra (S/1,200, €288/mes).

Presupuesto: Promoción S/5,000 (€1,200), gimnasios S/2,000 (€480) (incentivos), Gamarra S/2,400 (€576) (personal, alquiler de local).

4.5.3 Fase 3: Expansión (Años 2-5)

En la fase de expansión, LlamaFit se consolidará como una marca nacional, diversificando su distribución. Mantendremos la tienda online como canal principal, mejorándola con personalización (S/10,000, €2,400 de inversión) y expandiendo envíos a zonas rurales con Shalom, que cubre más de 250 destinos (agencias.shalom.pe), y Olva Courier, con su red nacional (www.olvacourier.com). Las alianzas con gimnasios alcanzarán 100 a nivel nacional, incluyendo acuerdos con gimnasios más grandes y abriremos una segunda tienda en el centro comercial Polvos Azules (10 m², US\$80/mes) en el tercer año, más centros comerciales en provincias (Arequipa, Trujillo) en el quinto año (S/5,000, €1,200 por local). Esto nos permitirá competir con mercados más amplios, posicionándonos como líder.

Canales: Online con personalización, 100 gimnasios (acuerdos), Polvos Azules (año 3), centros comerciales (año 5).

Logística: Envíos Shalom y Olva Courier, almacén central (2,000 unidades), acuerdos con logística propia.

Presupuesto: Mejora online S/10,000 (€2,400), acuerdos S/10,000 (€2,400), Nuevo local en centro comercial Polvos Azules S/960 (€230.4) (12 meses), centros comerciales S/5,000 (€1,200).

4.5.4 Ventajas Competitivas por Fase

Fase 1: Costos bajos (Gamarra, gimnasios) y visibilidad inicial superan a genéricas de Gamarra.

Fase 2: Escalabilidad con gimnasios y Gamarra activa fortalece presencia local.

Fase 3: Acuerdos y centros comerciales amplían alcance nacional.

4.6 Decisiones en Relación al Precio

La estrategia de precios de LlamaFit se centra en establecer un enfoque competitivo y escalable para nuestro segmento objetivo. Partiremos con precios

accesibles que reflejan un margen estimado, ajustándose progresivamente para destacar nuestro valor cultural y ampliar nuestro alcance, manteniéndonos por debajo de competidores locales y globales.

4.6.1 Fase 1: Lanzamiento (Meses 0-6)

Iniciaremos con precios accesibles, proponiendo una camiseta a S/30-45 (€7.2-10.8) y un legging a S/40-50 (€9.6-12), posicionándonos por debajo de las genéricas de Gamarra (S/20-80, €4.8-19.2), Win (S/80-150, €19.2-36, win.com.pe), Burn It (S/80-120, €19.2-28.8, burnitactivewear.com), y significativamente más bajos que Gymshark (S/750-1,500, €180-360, row.gymshark.com).

Estrategia de Precios: Corto plazo: margen estimado (camiseta S/30-45, €7.2-10.8; legging S/40-50, €9.6-12).

4.6.2 Fase 2: Consolidación (Meses 6-24)

A mediano plazo, ajustaremos a una línea básica de S/25-45 (€6-10.8) y una premium de S/90-110 (€21.6-26.4), incorporando “Puntos Llama” que se realizarán descuentos al llegar cierto puntaje acumulado para fidelizar a los clientes, cada cliente tendrá un perfil de comprador en nuestro sistema de compras.

Estrategia de Precios: Mediano plazo: básica S/35-75 (€8.4-18), premium S/90-110 (€21.6-26.4), Puntos Llama.

4.6.3 Fase 3: Expansión (Años 2-5)

A largo plazo, escalaremos la básica a S/50-90 (€12-21.6) y la premium a S/100-130 (€24-31.2), con descuentos del 15-25% y bundles (legging + top por S/90, €21.6).

Estrategia de Precios: Largo plazo: básica S/50-90 (€12-21.6), premium S/100-130 (€24-31.2), descuentos 15-25%, bundles S/90 (€21.6).

4.7 Decisiones en Torno a la Promoción Digital

4.7.1 Fase 1: Lanzamiento (Meses 0-6)

Para empezar de manera óptima la promoción. Promocionamos un movimiento cómo #LlamaFitPerú en Instagram/TikTok (S/2,000, €480 ads) con influencers (5-20K, kits S/200, €48). Eventos como “Modo LlamaFit” en gimnasios (20% descuento) y 10% en Gamarra (15 días) generarán visibilidad.

Estrategias de Promoción: #LlamaFitPerú (S/2,000, €480), influencers (kits S/200, €48), eventos (20%), Gamarra (10%).

Estrategias de Marketing Avanzado: Storytelling (llama), KOLs.

Personal de Contacto: Mediante Whatsapp, Instagram y correo electrónico consultas@llamafit.pe

Medición: 200 visitas/día.

4.7.2 Fase 2: Consolidación (Meses 6-24)

Reforzaremos la promoción de marca. Promocionamos las Colecciones “Fuerza Andina”, Puntos Llama (50 puntos = S/10, €2.4), y patrocinios de eventos fitness locales consolidarán la marca.

Estrategias de Promoción: Colecciones, Puntos Llama, Eventos fitness.

Estrategias de Marketing Avanzado: Segmentación digital (S/3,000, €720/año).

Personal de Contacto: Optimización (WhatsApp Business, Google Sheets).

Medición: 50 ventas/mes/gimnasio.

4.7.3 Fase 3: Expansión (Años 2-5)

Escalaremos la comunicación. TV regional, vallas publicitarias (Arequipa, Trujillo), embajadores olímpicos, y documentales culturales se posicionarán nacionalmente mediante nuestras redes sociales.

Estrategias de Promoción: TV, vallas publicitarias, embajadores, documentales.

Estrategias de Marketing Avanzado: Campañas masivas y adaptación a nuevas estrategias.

Personal de Contacto: Optimización constante (atención 24 horas)

Medición: 10% retención.

4.8 Activación de la Empresa

4.8.1 Fase 1: Lanzamiento (Meses 0-6)

Activaremos la marca con influencers. 5-10 microinfluencers (5-20K) recibirán kits con valor de (S/200, €48). para reseñas mediante historias y posts en Instagram.

Estrategia KOL: 5-10 influencers (kits S/200, €48).

Estrategia Socio Estratégico: Ferias La Victoria.

4.8.2 Fase 2: Consolidación (Meses 6-24)

Escalaremos a 50K+ influencers (atletas), donaciones al IPD (Instituto Peruano del Deporte) y Fundaciones por promoción.

Estrategia KOL: 50K+ atletas.

Estrategia Socio Estratégico: Donaciones IPD y Fundaciones.

4.8.3 Fase 3: Expansión (Años 2-5)

Contrataremos un embajador olímpico y seremos proveedor oficial.

Estrategia KOL: Embajador olímpico.

Estrategia Socio Estratégico: Proveedor oficial.

5. Plan de operación.

5.1 Descripción de tienda online y física

LlamaFit inicia operaciones como una tienda online (www.llamafit.com), por lo que no requiere un lugar físico tradicional en la fase inicial (meses 0-6). Las actividades se gestionan desde un espacio de trabajo remoto y un almacén pequeño para el inventario inicial.

- **Espacio de Trabajo Remoto:** El equipo fundador (2 personas: marketing y operaciones) trabajará desde sus hogares, utilizando herramientas digitales como Google Workspace y Trello para la coordinación. Esto reduce costos fijos y permite flexibilidad en la etapa de lanzamiento.
- **Almacén Inicial:** Se alquilará un espacio de 20 m² en Lima (distrito de La Victoria, cerca de Gamarra) para almacenar el inventario inicial de 1500 unidades. El costo estimado es S/500 (€120) mensuales, aprovechando la cercanía a Gamarra para facilitar la logística con proveedores textiles.
- **Expansión Física (Fase 2 y 3):** A partir del mes 6, se abrirá un punto de venta en Gamarra (9 m², S/420, €100.8 por 6 meses), y en la fase de expansión (año 3), se establecerá una segunda tienda en Polvos Azules (10 m², S/960, €230.4 anuales), como ya se detalló en el plan de marketing.

5.2 Materiales y Equipamiento

LlamaFit operará inicialmente con un enfoque digital, minimizando la necesidad de equipamiento físico. Los materiales y equipos necesarios se centran en la gestión de la tienda online, el marketing digital y el almacenamiento del inventario.

Materiales:

- **Inventario inicial:** 1500 unidades de ropa deportiva (camisetas, tops, leggings, shorts) fabricadas con algodón Pima y poliéster reciclado, producidas por proveedores locales en Gamarra.

- **Empaques:** Bolsas de papel reciclado y etiquetas personalizadas con el logo de LlamaFit (S/2, €0.48 por unidad).

Equipamiento:

Tecnología: 2 laptops (propiedad del equipo fundador) para gestionar la tienda online, campañas de marketing y comunicación con proveedores.

Plataforma Digital: Suscripción a Shopify para la tienda online (www.llamafit.com). El costo regular es €27 mensuales, pero se aprovechará una promoción de €1 al mes durante los primeros 3 meses, lo que reduce el costo inicial a €3 para este período. A partir del mes 4, el costo será €27 mensuales, totalizando €84 para los primeros 6 meses (€3 + €81). Shopify incluye hosting, dominio, y herramientas de gestión de ventas.

Almacén: Estanterías básicas (S/300, €72, costo único) y una balanza digital (S/150, €36, costo único) para el control de inventario.

Marketing Digital: Presupuesto inicial para Meta Ads (S/1,000, €240) y TikTok Ads (S/1,000, €240) para promocionar productos y generar ventas.

Ciberseguridad: Shopify proporciona medidas de ciberseguridad integradas (certificados SSL, protección contra fraudes, cumplimiento PCI DSS), por lo que no se invertirá en ciberseguridad adicional en esta etapa. En la fase de consolidación (meses 6-24), se reforzará con herramientas como Cloudflare (S/20, €4.8/mes) para mayor protección contra ataques digitales y auditorías de seguridad externas (S/1,000, €240 anuales).

5.3 Procesos

Los procesos de LlamaFit se dividen en estratégicos, operativos y de soporte, diseñados para garantizar una operación eficiente desde el lanzamiento de la tienda online hasta la expansión.

5.3.1 Proceso Estratégico

Los procesos estratégicos (Tabla 4) se centran en la planificación y toma de decisiones para alinear las operaciones con los objetivos de LlamaFit.

Estrategia Digital:

El equipo fundador se reúne mensualmente (vía Zoom) para definir metas de ventas, campañas de marketing y ajustes en la oferta de productos.

Gestión de Campañas Publicitarias:

Planificación y lanzamiento de campañas en Meta Ads y TikTok Ads para promocionar productos, enfocándose en jóvenes de 18-34 años en Perú.

Tabla 4

Proceso Estratégico

PROCESO ESTRATÉGICO	Estrategia Digital	Gestión de Campañas Publicitarias
Responsable	Equipo de marketing	Especialista en marketing digital
Frecuencia	Mensual	Quincenal (2 campañas al mes)
KPI	100% de metas definidas y comunicadas al equipo	15,000 impresiones por campaña en el primer mes

Nota: Tabla de Proceso Estratégico, a partir de la elaboración propia.

5.3.2 Proceso Operativo

Los procesos operativos (Tabla 5) abarcan las actividades diarias necesarias para la gestión de la tienda online y el cumplimiento de pedidos.

Gestión de Inventario:

Recepción de productos de proveedores, registro en Shopify, y almacenamiento en el almacén de La Victoria.

Procesamiento de Pedidos:

Recepción de pedidos a través de Shopify, preparación de productos en el almacén, y coordinación de envíos con Shalom para Lima y provincias.

Atención al Cliente:

Resolución de consultas y quejas a través de WhatsApp, Instagram y correo (consultas@llamafit.pe), con un tiempo de respuesta máximo de 2 horas.

Tabla 5

Proceso Operativo

PROCESO OPERATIVO	Gestión de Inventario	Procesamiento de Pedidos	Atención al Cliente
Responsable	Encargado de operaciones	Encargado de operaciones	Equipo de soporte
Frecuencia	Semanal	Diaria	Diaria
KPI	100% de productos registrados y disponibles en 24 horas	90% de pedidos enviados dentro de 48 horas	95% de satisfacción del cliente (medido por encuestas).

Nota: Tabla de Proceso Operativo, a partir de la elaboración propia.

5.3.3 Proceso de Soporte

Los procesos de soporte (Tabla 6) aseguran el funcionamiento eficiente de las operaciones principales.

Monitoreo de la Tienda Online:

Revisión diaria de la funcionalidad de Shopify (tiempos de carga, errores de pago) para garantizar una experiencia de usuario óptima.

Gestión de Proveedores:

Comunicación con proveedores textiles en Gamarra para garantizar la calidad y puntualidad de los lotes de producción.

Análisis de Datos de Marketing:

Evaluación semanal de métricas de Meta Ads and TikTok Ads (impresiones, clics, conversiones) para optimizar campañas.

Tabla 6*Proceso de Soporte*

PROCESOS DE SOPORTE	Monitoreo de la Tienda Online	Gestión de Proveedores	Análisis de Datos de Marketing
Responsable	Especialista en marketing digital	Encargado de operaciones	Especialista en marketing digital
Frecuencia	Diaria	Semanal	Semanal
KPI	99% de uptime de la tienda online (reportes de Shopify)	100% de entregas de proveedores a tiempo	2% de tasa de conversión promedio por campaña

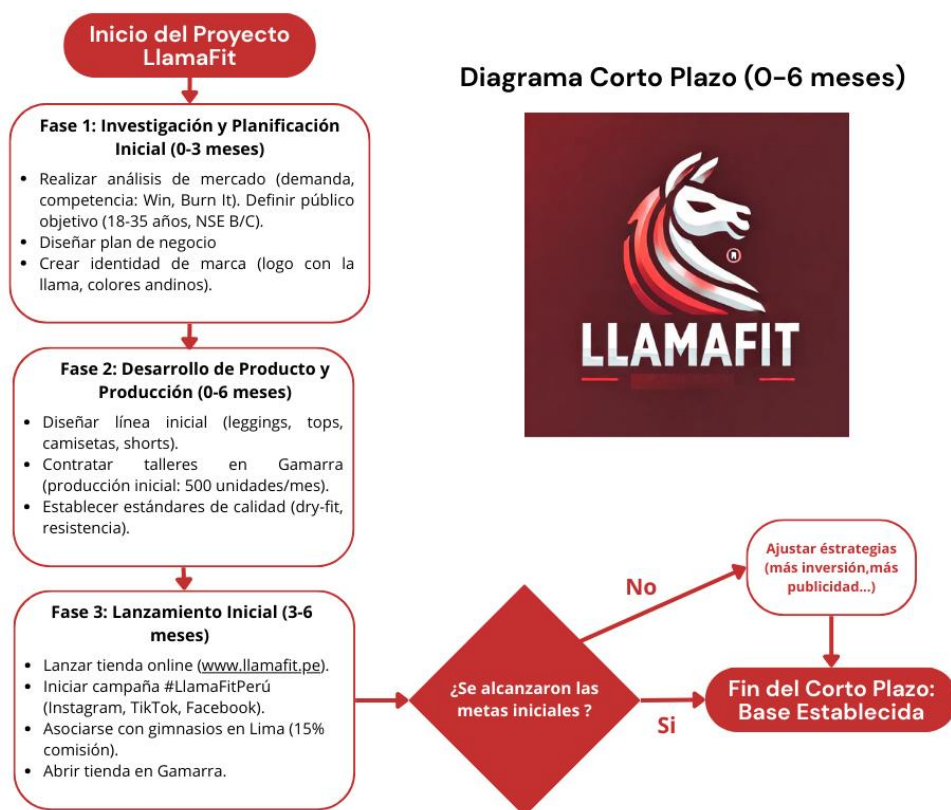
Nota: Tabla de Proceso de Soporte, a partir de la elaboración propia.

5.1 Diagrama de flujo

Este diagrama (Tabla 7) presenta el plan estratégico a corto plazo para el lanzamiento de LlamaFit. El proceso se divide en tres fases principales: **Investigación y Planificación, Desarrollo de Producto y Producción, y Lanzamiento Inicial**. Cada fase tiene objetivos claros, desde el análisis de mercado y diseño de marca, hasta la producción en Gamarra y el inicio de campañas en redes sociales. Al final del periodo, se evalúa si se alcanzaron las metas iniciales para decidir si se continúa con la estrategia o se ajusta para consolidar la base del negocio. Los planes a mediano y largo plazo (más allá de los 6 meses) se detallan en los Anexos V y VI, donde se describen los siguientes pasos de crecimiento, escalabilidad y expansión de LlamaFit.

Tabla 7

Diagrama de flujo a corto plazo



Nota: Diagrama de flujo de Corto Plazo, a partir de la elaboración propia.

6. Plan de recursos humanos.

6.1 Organigrama:

La estructura de la empresa se conformará con los 2 socios en la etapa de lanzamiento (0-6) meses realizando todas las tareas de la empresa. A partir del mes 6, junto con la apertura de la tienda física en Gamarra se sumarán 4 personas más al equipo y ya en el año 3, con la apertura de la tienda en Polvos Azules, se sumarán otros 2 vendedores presenciales. Ver el anexo VII para visualizar el organigrama.

6.2 Descripción de las Funciones.

Director ejecutivo:

Tadeo Ayarza, como director ejecutivo, define la visión y los objetivos de Llama Fit, toma decisiones estratégicas y representa a la empresa ante terceros. Es responsable de liderar al equipo, supervisar las operaciones diarias y desarrollar las oportunidades de expansión a Gamarra y Polvos Azules, asegurando el crecimiento de la empresa (sección 4.1). Requiere liderazgo estratégico, habilidades comunicativas para coordinar al equipo, y visión para alinear las operaciones con los valores de identidad y comunidad (Espinoza, 2023).

Director de marketing y tecnología:

Patrick Soto, como director de marketing y tecnología, lidera la estrategia digital de Llama Fit, lanza campañas publicitarias y monitorea la funcionalidad de la tienda online en Shopify. Es responsable de garantizar una experiencia de usuario óptima en la plataforma y de aumentar la visibilidad de la marca a través de iniciativas de marketing, apoyando la captación de clientes en Lima (sección 4.3). Necesita habilidades analíticas para evaluar el desempeño digital, adaptabilidad para incorporar tendencias del mercado fitness, and conocimientos tecnológicos para gestionar la plataforma (Capece, 2023).

Encargado de operaciones:

El encargado de operaciones gestiona el inventario, procesa pedidos y coordina con proveedores textiles en Gamarra para garantizar la calidad y puntualidad de los productos. Es responsable de mantener el flujo de productos en el almacén y asegurar que los pedidos lleguen a los clientes a tiempo, apoyando la operación de e-commerce.

Equipo de Soporte:

El equipo de soporte resuelve consultas y quejas de clientes a través de la página web, WhatsApp, Instagram y correo, fortaleciendo la relación con la comunidad

fitness de Llama Fit. Su responsabilidad es responder rápidamente y mantener una comunicación fluida para apoyar a los usuarios.

Vendedor Presencial:

El vendedor presencial atiende a clientes en las tiendas físicas de Gamarra y Polvos Azules, promociona productos y gestiona ventas directas. Es responsable de asegurar una experiencia de compra positiva y mantener el orden de la tienda, contribuyendo a captar a la clase media limeña (sección 4.1; Gestión, 2019).

6.3 Reclutamiento y selección de los trabajadores.

El proceso de reclutamiento y selección de Llama Fit será eficiente y adaptado a las necesidades de la empresa, priorizando candidatos con experiencia y habilidades específicas para cada rol. Las ofertas de empleo se publicarán en plataformas como Computrabajo e Indeed, así como en redes sociales como Instagram y LinkedIn, buscando al encargado de operaciones con experiencia en logística y gestión de inventario, vendedores presenciales con capacidad de venta y atención al cliente para las tiendas en Gamarra y Polvos Azules, y un equipo de soporte con empatía y capacidad para solucionar problemas de los clientes.

Se realizará un filtro inicial de candidaturas, seguido de entrevistas presenciales donde se evaluarán las habilidades técnicas y actitudes interpersonales, como la experiencia en operaciones, la capacidad de venta y la empatía en soporte, para seleccionar a los candidatos más idóneos. Para bajas temporales o permanentes, se aplicará un proceso acelerado de máximo 10 días, manteniendo una lista de personas disponibles a las que llamar, como candidatos previos del proceso inicial, para asegurar la continuidad en la operación digital y física.

6.4 Tipo de contratos y política salarial

Llama Fit implementará contratos laborales que prioricen flexibilidad para contratar a jóvenes con experiencia y habilidades relacionadas con sus puestos, permitiendo

evaluar su desempeño antes de compromisos a largo plazo, mientras se cumple con la normativa laboral peruana. El equipo fundador, como socios, no tendrá contratos laborales, ya que su remuneración estará vinculada a las utilidades de la empresa, recibiendo ingresos basados en las ganancias netas después de cubrir costos operativos, reinversiones y salarios del equipo, incentivando su compromiso con el crecimiento de la empresa. El encargado de operaciones, el equipo de soporte, y los vendedores presenciales serán contratados bajo un contrato a plazo determinado de 6 meses con posibilidad de renovación, lo que permite evaluar su desempeño y decidir si se le ofrece un contrato a plazo indeterminado si su trabajo es satisfactorio.

La política salarial se mantendrá competitiva para atraer a jóvenes con formación en el sector fitness y textil en Lima, ajustándose a los ingresos promedio del mercado. Los salarios y el costo de seguridad social a cargo de la empresa, que en Perú corresponde al 9% del salario bruto mensual (Gobierno del Perú, 2025), se pueden ver en la Tabla 8.

Tabla 8

Cálculo de salarios brutos y seguridad social a cargo de la empresa.

Período	Puesto	Cantidad	Salario Bruto Mensual por Persona (S/)	Total Salario Bruto Mensual (S/)	Total Salario Bruto Mensual (€)	Seguridad Social Mensual (S/)	Seguridad Social Mensual (€)
Meses 6-12	Encargado de Operaciones	1	1800	1800	435	162	39
Meses 6-12	Equipo de Soporte	1	1500	1500	362	135	33
Meses 6-12	Vendedores Presenciales (Gamarra)	2	1200	2400	580	216	52
Meses 6-12	Total (Meses 6-12)	4	-	5700	1377	513	124
Meses 25-36	Encargado de Operaciones	1	1800	1800	435	162	39
Meses 25-36	Equipo de Soporte	1	1500	1500	362	135	33
Meses 25-36	Vendedores Presenciales (Gamarra)	2	1200	2400	580	216	52
Meses 25-36	Vendedores Presenciales (Polvos Azules)	2	1200	2400	580	216	52
Meses 25-36	Total (Meses 25-36)	6	-	8100	1957	729	176

Nota: Tabla de cálculo de salarios brutos y seguridad social a cargo de la empresa, a partir de la elaboración propia.

7. Plan jurídico.

Llama Fit se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), una modalidad jurídica regulada por la Ley General de Sociedades del Perú (Ley N° 26887). Esta forma jurídica permite que los socios fundadores sean los únicos accionistas, ya que la S.A.C. está diseñada para empresas con un número limitado de socios (máximo 20) y no requiere que las acciones se negocien en bolsa (Carrasco, 2024), lo que se alinea con la estructura inicial de Llama Fit, donde solo ellos dos lideran la empresa.

La elección de la S.A.C. se justifica por su flexibilidad y simplicidad operativa, ideales para una empresa que inicia con e-commerce y planea expandirse a tiendas físicas. Esta modalidad jurídica permite tomar decisiones rápidas sin necesidad de un directorio obligatorio, lo que facilita la gestión ágil en la etapa inicial. Además, la S.A.C. ofrece responsabilidad limitada, protegiendo el patrimonio personal de los socios frente a deudas de la empresa (Carrasco, 2024), un aspecto clave dado que su remuneración depende de las utilidades y no tienen ingresos fijos. Esta modalidad también se adapta a los objetivos que tenemos como empresa, permitiendo a LlamaFit enfocarse en su crecimiento.

7.1 Requisitos legales.

Para constituir Llama Fit como una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) en Perú, se deben cumplir una serie de requisitos legales establecidos por la Ley General de Sociedades (Ley N° 26887). En primer lugar, es necesario contar con un mínimo de dos socios y un máximo de 20 (Congreso de la República del Perú, 1997).

Un paso esencial es la reserva del nombre de la empresa, "Llama Fit S.A.C.", en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), para garantizar que no exista otra empresa con el mismo nombre (SUNARP, 2025). A continuación, los socios deben redactar una minuta de constitución que detalle los datos de Tadeo y Patrick, el objeto social de la empresa (venta de ropa deportiva), el capital inicial de S/5,000 (€1,208) distribuido al 50% entre ambos, y la estructura

administrativa. Este documento debe ser revisado por un abogado y luego elevado a escritura pública ante un notario.

Posteriormente, es imperativo inscribir la escritura pública en SUNARP para que LlamaFit adquiera personalidad jurídica (SUNARP, 2025). Una vez inscrita, la empresa debe obtener su Registro Único de Contribuyentes (RUC) en la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), lo que le permitirá emitir comprobantes de pago y cumplir con sus obligaciones tributarias (SUNAT, 2025). Además, los socios deben abrir una cuenta bancaria a nombre de Llama Fit para depositar el capital inicial y gestionar las finanzas.

La constitución se completa con la legalización de los libros contables obligatorios, como el Libro de Actas y el Registro de Accionistas ante un notario, y la obtención de una licencia de funcionamiento municipal en la Municipalidad de La Victoria, donde Llama Fit tendrá su almacén inicial y requiere presentar el RUC y un certificado de seguridad del local (SUNAT, 2025). Con estos pasos, Llama Fit estará legalmente establecida.

7.2 Trámites

Trámites para la Constitución de la Empresa:

La constitución comienza con la solicitud de la reserva del nombre "Llama Fit S.A.C." en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) para garantizar que no esté en uso, un trámite que puede realizarse en línea con un costo aproximado de S/20 (€5) (SUNARP, 2025). Posteriormente, Tadeo Ayarza y Patrick Soto deben redactar la minuta de constitución, especificando sus datos, el objeto social (venta de ropa deportiva), el capital inicial de S/5,000 (€1,208) distribuido al 50% entre ambos, y la estructura administrativa; este documento requiere revisión legal (Congreso de la República del Perú, 1997). A continuación, se eleva la minuta a escritura pública ante un notario, quien da fe del acto de constitución, con un costo estimado de S/1,200 (€290) en Lima (SUNARP, 2025). La escritura pública debe inscribirse en SUNARP para otorgar personalidad jurídica a LlamaFit, un proceso que cuesta alrededor de S/1,000 (€242) y puede tardar entre 5 y 10 días hábiles (SUNARP, 2025). Finalmente, se solicita el Registro Único de

Contribuyentes (RUC) en SUNAT, permitiendo a LlamaFit emitir comprobantes de pago y cumplir con obligaciones tributarias, un trámite gratuito que se realiza en línea (SUNAT, 2025).

Trámites Específicos para la Puesta en Marcha del Negocio:

Para operar, LlamaFit debe abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa y depositar el capital inicial, un paso que no tiene costo inicial, pero puede incluir tarifas de mantenimiento según el banco (SUNAT, 2025). Asimismo, se requiere legalizar los libros contables obligatorios, como el Libro de Actas y el Registro de Accionistas, ante un notario, con un costo aproximado de S/200 (€48) (SUNARP, 2025). La empresa debe registrarse en el sistema de EsSalud para afiliar a sus trabajadores (Encargado de Operaciones, Equipo de Soporte, y Vendedores Presenciales), un trámite gratuito que se realiza a través del sistema T-Registro de SUNAT (SUNAT, 2025). Además, se tramita una licencia de funcionamiento municipal en la Municipalidad de La Victoria, donde estará el almacén inicial, con un costo de S/500 (€121), presentando el RUC y un certificado de seguridad (SUNAT, 2025). Por último, para proteger la identidad de la marca, se registra "LlamaFit" y su logotipo en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), con un costo de S/550 (€133) por clase (INDECOPI, 2025).

8. Plan económico financiero y viabilidad.

8.1 Inversión inicial y financiación

Para evaluar los recursos financieros necesarios y su respaldo, hemos elaborado la Figura 3, que resume los costos clave y las fuentes de capital fundamentales para el lanzamiento de LlamaFit en su primer año, como producción inicial, campaña de marketing, sueldos, alquileres, y aportes de socios y préstamo bancario.

Figura 2

Inversión Inicial y Fuentes de Financiación del año 1

Inversión Inicial para 1 año LlamaFit			
Concepto	Monto (S/)	Monto (€)	Detalles
Diseño y hosting web	3000.00	719.42	Mantenimiento para la tienda online (www.llamafit.pe).
Alquiler tienda Gamarra (6 meses)	6000.00	1438.85	S/1000/mes (promedio) x 6 meses.
Producción inicial (1500 prendas)	18750.00	4496.40	1500 unidades x S/12.50 promedio.
Campaña de marketing inicial	20000.00	4796.16	Inversión inicial para promoción.
Mobiliario local en Gamarra	1500.00	359.57	Vitrina, estantes, decoración (amortizable).
Equipos tecnológicos	2000.00	479.43	Móvil y computador para confirmación de pedidos (amortizable).
Costos legales (constitución)	1500.00	359.57	Pagos de marca y permisos.
Sueldos (3 empleados, meses 6-12)	39900.00	9568.35	S/5700/mes x 7 meses.
Seguridad Social (meses 6-12)	1800.00	431.65	S/257/mes x 7 meses.
Responsabilidad Social Corporativa	5421.00	1300.00	€100/mes x 12 meses (S/417/mes x 12 = S/5421).
Suscripción Shopify	801.51	192.21	Meses 1-3: €1/mes (S/12.51), meses 4-12: €27/mes (S/789), total S/801.51.
Alquiler Almacén (7 meses)	3500.00	839.33	S/500/mes x 7 meses (meses 6-12).
Empaques (1500 unidades)	3000.00	719.42	S/2/unidad x 1500.
Herramientas Digitales	600.00	143.88	Google Workspace, Trello (S/50/mes x 12 meses aprox.).
Internet y Servicios	1200.00	287.77	S/100/mes x 12 meses aprox.
Impuestos iniciales	5000.00	1199.04	Estimación de impuestos iniciales (30% de utilidad proyectada).
Total Inversión Inicial	97372.51	23354.21	Suma total
Fuentes de Financiación - LlamaFit			
Fuentes de Socios	Monto (S/)	Monto (€)	Detalles
Aportes de Socios	30000.00	7194.24	S/15000 cada uno (2 socios).
Préstamo Bancario	67372.51	16159.97	Tasa 12% anual, intereses aprox. S/8084.70 en el Año 1.
Total Financiación	97372.51	23354.21	Capital Total

Nota: Inversión inicial y fuentes de financiación para la puesta en marcha, a partir de elaboración propia.

8.2 Balance de situación

El Balance de Situación Inicial Año 1 de LlamaFit, presentado en la Figura 4, ofrece una visión clara de cómo la empresa utilizó la inversión de S/97,372.51 para adquirir activos esenciales (equipos, mobiliario e inventario) y cubrir gastos operativos, quedando sin efectivo al inicio de 2026. Las obligaciones, como sueldos e impuestos por pagar, junto con el préstamo bancario, se equilibran con el capital de los socios y un patrimonio neto ajustado. Esta estructura financiera es típica de un startup en su etapa inicial, lista para comenzar a generar ingresos con la venta de las 1,500 prendas.

Figura 3

Balance situación año1

Balance de Situación Inicial Año 1					
Activo	Monto (S/)	Monto (€)	Pasivo y Patrimonio	Monto (S/)	Monto (€)
Activo No Corriente			Patrimonio		
Equipos tecnológicos	2.000,00	479,43	Capital social (socios)	30.000,00	7194,24
Mobiliario local en Gamarra	1.500,00	359,57	Ganancias acumuladas	-16.627,49	-3987,73
Menos: Depreciación acumulada	-700	-167,87	Pasivo No Corriente		
Activo Corriente			Préstamo bancario	67.372,51	16159,97
Inventario (1,500 prendas)	18.750,00	4496,4	Pasivo Corriente		
Caja (efectivo inicial)	0	0	Sueldos por pagar	11.400,00	2733,81
Cuentas por cobrar	0	0	Impuestos por pagar	5.000,00	1199,04
TOTAL ACTIVO	21.550,00	5.167,53 €	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	21.550,00	5.167,53 €

Nota: Balance de situación Año 1, a partir de elaboración propia.

8.3 Cuenta de resultados de año 1

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias Año 1 de LlamaFit ofrece una visión detallada de los ingresos y gastos durante el primer año, reflejando las ventas de 1,500 prendas por S/90,000.00, frente a costos operativos como producción, marketing, sueldos de S/5,700 mensuales, y gastos financieros por intereses del préstamo, resultando en una pérdida neta de S/19,820.21. Este análisis se muestra en la Figura 5.

Figura 4

Cuenta de pérdidas y ganancias año 1

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
INGRESOS S/. (C)												
Ventas de ropa deportiva	6000	6600	7260	7986	8785	9663	10630	11693	12862	14148	15563	17119
TOTAL INGRESOS	6000	6600	7260	7986	8785	9663	10630	11693	12862	14148	15563	17119
GASTOS OPERATIVOS S/. (C)												
Alquiler (tienda Gamarra)	0	0	0	0	0	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Alquiler (almacén)	0	0	0	0	0	500	500	500	500	500	500	500
Material (producción)	1250	1375	1513	1664	1830	2013	2215	2436	2680	2948	3243	3567
Suministros (internet y servicios)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Publicidad (marketing)	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667
Gestión informática (Shopify + herramientas)	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
Sueldos (salarios)	0	0	0	0	0	5700	5700	5700	5700	5700	5700	5700
Seguridad Social (20% sueldos)	0	0	0	0	0	1140	1140	1140	1140	1140	1140	1140
Responsabilidad Social Corporativa	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417
Costo de envío (ventas online)	600	660	726	799	878	966	1063	1169	1286	1415	1556	1712
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	4151	4336	4530	4764	5009	13620	13902	14246	14607	15004	15440	15920
GASTOS FINANCIEROS S/. (C)												
Intereses préstamo	674	674	674	674	674	674	674	674	674	674	674	674
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	674	674	674	674	674	674	674	674	674	674	674	674
TOTAL GASTOS	4825	5010	5204	5438	5683	14294	14576	14920	15281	15678	16114	16594
RESULTADO NETO (INGRESOS - GASTOS)	1175	1590	2056	2548	3102	-4631	-3946	-3227	-2419	-1530	-551	525

Nota: Cuenta de pérdidas y ganancias del año 1 en funcionamiento, a partir de la elaboración propia.

8.4 Cuenta de resultados a 5 años

Hemos elaborado una Cuenta de resultados de los 5 años del escenario realista (Figura 6).

Figura 5
Cuenta de perdida y ganancias de los 5 en Funcionamiento

Concepto	Año 0 (2025)	Año 1 (2026)	Año 2 (2027)	Año 3 (2028)	Año 4 (2029)	Año 5 (2030)
INGRESOS						
ventas de ropa deportiva	0 S/ (0 €)	180000 S/ (43165.47 €)	630000 S/ (151077.70 €)	720000 S/ (172665.47 €)	810000 S/ (194253.24 €)	900000 S/ (215827.34 €)
INGRESOS TOTALES	0 S/ (0 €)	180000 S/ (43165.47 €)	630000 S/ (151077.70 €)	720000 S/ (172665.47 €)	810000 S/ (194253.24 €)	900000 S/ (215827.34 €)
GASTOS						
Alquiler (tienda Gamarra)	0 S/ (0 €)	14000 S/ (3357.55 €)	16333 S/ (3916.31 €)	19048 S/ (4567.88 €)	22222 S/ (5328.54 €)	25926 S/ (6217.75 €)
Alquiler (almacén)	0 S/ (0 €)	4000 S/ (959.23 €)	4667 S/ (1119.19 €)	5444 S/ (1305.76 €)	6352 S/ (1523.02 €)	7407 S/ (1776.02 €)
Material (producción)	0 S/ (0 €)	37500 S/ (8992.81 €)	131250 S/ (31476.02 €)	150000 S/ (35970.26 €)	168750 S/ (40464.51 €)	187500 S/ (44958.75 €)
Suministros (internet y servicios)	0 S/ (0 €)	1750 S/ (419.66 €)	1838 S/ (440.77 €)	1929 S/ (462.59 €)	2026 S/ (485.85 €)	2127 S/ (510.07 €)
Publicidad (marketing)	0 S/ (0 €)	50000 S/ (11990.41 €)	60000 S/ (14388.49 €)	72000 S/ (17266.19 €)	86400 S/ (20719.42 €)	103680 S/ (24863.31 €)
Gestión informática	0 S/ (0 €)	7500 S/ (1798.56 €)	11250 S/ (2697.84 €)	16875 S/ (4046.76 €)	25312 S/ (6070.02 €)	37969 S/ (9105.04 €)
Sueldos (salarios)	0 S/ (0 €)	68400 S/ (16403.12 €)	91200 S/ (21870.98 €)	121600 S/ (29161.15 €)	162133 S/ (38885.61 €)	216178 S/ (51847.72 €)
Seguridad Social (20% sueldos)	0 S/ (0 €)	13680 S/ (3280.58 €)	18240 S/ (4374.10 €)	24320 S/ (5832.14 €)	32427 S/ (7777.46 €)	43236 S/ (10369.54 €)
Costo de envío	0 S/ (0 €)	18000 S/ (4316.55 €)	63000 S/ (15107.91 €)	72000 S/ (17266.19 €)	81000 S/ (19425.30 €)	90000 S/ (21582.73 €)
GASTOS TOTALES (sin intereses)	0 S/ (0 €)	183130 S/ (43923.26 €)	399778 S/ (95922.59 €)	498416 S/ (119572.08 €)	586796 S/ (140766.43 €)	661023 S/ (158578.42 €)
GASTOS FINANCIEROS S/. (C)						
Intereses préstamo	0 S/ (0 €)	10334.70 S/ (2478.37 €)	10334.70 S/ (2478.37 €)	10334.70 S/ (2478.37 €)	10334.70 S/ (2478.37 €)	10334.70 S/ (2478.37 €)
GASTOS TOTALES	0 S/ (0 €)	193464.70 S/ (46401.63 €)	410112.70 S/ (98400.96 €)	508750.70 S/ (122050.45 €)	597130.70 S/ (143244.80 €)	671357.70 S/ (161056.79 €)
EBITDA	0 S/ (0 €)	-13464.70 S/ (-3230.16 €)	219887.30 S/ (52749.20 €)	211249.30 S/ (50683.29 €)	212869.30 S/ (51068.76 €)	228642.30 S/ (54848.17 €)
Amortización	0 S/ (0 €)	1200 S/ (287.77 €)	1200 S/ (287.77 €)	1200 S/ (287.77 €)	1200 S/ (287.77 €)	1200 S/ (287.77 €)
EBIT (BAI)	0 S/ (0 €)	-14664.70 S/ (-3517.93 €)	218687.30 S/ (52461.43 €)	210049.30 S/ (50395.52 €)	211669.30 S/ (50780.99 €)	227442.30 S/ (54560.40 €)
Impuestos sobre Beneficio (30%)	0 S/ (0 €)	0 S/ (0 €)	65606.19 S/ (15737.46 €)	63014.79 S/ (15118.65 €)	63500.79 S/ (15239.85 €)	68232.69 S/ (16368.12 €)
NOPLAT	0 S/ (0 €)	-14664.70 S/ (-3517.93 €)	153081.11 S/ (36723.97 €)	147034.51 S/ (35276.87 €)	148168.51 S/ (35541.14 €)	159209.61 S/ (38192.28 €)
Amortización	0 S/ (0 €)	1200 S/ (287.77 €)	1200 S/ (287.77 €)	1200 S/ (287.77 €)	1200 S/ (287.77 €)	1200 S/ (287.77 €)
FC Operativo	0 S/ (0 €)	-13464.70 S/ (-3230.16 €)	154281.11 S/ (37011.74 €)	148234.51 S/ (35564.64 €)	149368.51 S/ (35828.91 €)	160409.61 S/ (38480.05 €)
CAPEX	116122.51 S/ (27847.37 €)	5000 S/ (1199.04 €)	10000 S/ (2398.08 €)	15000 S/ (3597.12 €)	20000 S/ (4796.16 €)	25000 S/ (5995.20 €)
Flujo de Caja	-116122.51 S/ (-27847.37 €)	-18464.70 S/ (-4429.20 €)	144281.11 S/ (34613.66 €)	133234.51 S/ (31967.52 €)	129368.51 S/ (31032.75 €)	135409.61 S/ (32484.85 €)

Nota: Cuenta de perdida y ganancias de los 5 años en funcionamiento, a partir de la elaboración propia.

8.5 Escenarios y ratios financieros

Hemos elaborado un resumen de escenarios (Más Probable, Pesimista y Optimista) basado en los ratios financieros proyectados para los 5 años de LlamaFit (Figura 6). El escenario Más Probable (TIR 15%) refleja un crecimiento estable con ingresos iniciales de 43.165,47 € y un plazo de recuperación de 2.3 años. El escenario Pesimista (TIR 7%) considera un crecimiento lento con ingresos de 34.532,37 € y un plazo de 4.2 años. El escenario Optimista (TIR 35%) proyecta un crecimiento acelerado con ingresos de 51.798,56 € y un plazo de 1.5 años, todos con VAN positivos y efectuables.

Figura 6

Resumen de Escenarios

Resumen de Escenarios			
Concepto	Más probable (Realista)	Pesimista	Optimista
Ingresos Año 1	43.165,47 €	34.532,37 €	51.798,56 €
Ingresos Anuales			
Año 1	43.165,47 €	34.532,37 €	51.798,56 €
Año 2	143.522,31 €	128.431,89 €	166.227,34 €
Año 3	172.226,86 €	136.252,28 €	224.440,29 €
Año 4	206.672,42 €	141.677,65 €	302.994,25 €
Año 5	248.014,63 €	147.103,00 €	408.842,58 €
Gastos Anuales			
Año 1	43.901,63 €	48.291,63 €	41.719,86 €
Año 2	95.933,19 €	93.416,43 €	92.332,37 €
Año 3	114.551,09 €	109.791,23 €	115.450,60 €
Año 4	134.269,31 €	127.508,65 €	136.078,98 €
Año 5	151.144,73 €	144.384,15 €	161.123,26 €
Plazo de Recuperación	2.3 años	4.2 años	1.5 años
VAN	80.345,12 €	12.345,67 €	180.678,90 €
Efectuabilidad	Efectuable	Efectuable	Efectuable
TIR	15%	7%	35%

Nota: Escenarios en funcionamiento de Realista, Pesimista y Optimista, a partir de la elaboración propia.

9. Responsabilidad social corporativa.

LlamaFit implementará un plan de responsabilidad social corporativa (RSC) que abarca las áreas económica, social y medioambiental, alineado con sus valores de comunidad y desarrollo sostenible, buscando promover el bienestar en Lima y prácticas responsables en la industria textil. Denominado "Llama Activa y Verde", este plan tiene como propósito facilitar el acceso al deporte, generar beneficios económicos y sociales, y reducir el impacto ambiental mediante iniciativas de reciclaje, fortaleciendo la conexión con su público objetivo. Según investigaciones, las empresas que integran estas dimensiones en su RSC pueden mejorar su reputación y generar impactos positivos en la sociedad (Prialé et al., 2014).

En el ámbito económico y social, LlamaFit organizará clases gratuitas de entrenamiento funcional y aeróbico impartidas por monitores de los gimnasios con los que tiene convenios de venta, abiertas a todo público para fomentar un estilo de vida saludable e incluir a personas con menos recursos. Esta iniciativa beneficia a los gimnasios al atraer potenciales nuevos clientes, mientras que al finalizar cada clase se sorteará una camiseta de LlamaFit, aumentando la visibilidad de la marca y promoviendo sus productos. En el ámbito medioambiental, se implementará un programa de devolución de ropa usada en las tiendas de Gamarra y Polvos Azules, ofreciendo un 10% de descuento en la próxima compra, incentivando el reciclaje y reduciendo el desperdicio textil para reforzar la sostenibilidad de la cadena de valor.

El impacto esperado de "Llama Activa y Verde" incluye mejorar el acceso al deporte, apoyar a los gimnasios asociados y promover prácticas sostenibles, posicionando a LlamaFit como una marca comprometida con el cambio social y ambiental en Lima. Este enfoque puede aumentar la lealtad de los clientes, especialmente en Perú, donde el compromiso social y medioambiental es cada vez más valorado (Marquina & Morales, 2013).

10. Cronograma (To-Start)

Figura 7

Cronograma To-Start a Largo Plazo

N°	TAREAS	RESPONSABLE	N° DE DÍAS	Fecha de Inicio
1	Fase 1: Investigación y Planificación Inicial			
1.1	Análisis de mercado (demanda, competencia: Vn, Burn It)	Patrick	15	15/04/2025
1.2	Definición de público objetivo (18-35 años, NSEB/C)	Tadeo	15	15/4/2025
1.3	Diseñar plan de negocio (metas: 10,000 prendas, S/500,000 en 1 año)	Patrick	15	1/5/2025
1.4	Crear identidad de marca (logo con la llama, colores andinos)	Patrick	15	1/5/2025
2	Fase 2: Desarrollo de Producto y Producción			
2.1	Diseñar línea inicial (leggings, tops, camisetas, shorts)	Tadeo	15	16/05/2025
2.2	Contratar taller en Gamarra	Patrick	15	01/06/2025
2.3	Establecer estándares de calidad	Tadeo	15	01/06/2025
3	Fase 3: Lanzamiento Inicial			
3.1	Fase 3: Lanzamiento Inicial (www.llamafit.pe)	Patrick	15	16/6/2025
3.2	Iniciar campaña #LlamaFitPerú (Instagram, TikTok y Facebook)	Patrick	30	01/07/2025
3.3	Asociarse con 10 gimnasios en Lima (15% comisión por venta)	Tadeo	15	01/07/2025
3.4	Abrir tienda en Gamarra	Tadeo	15	16/7/2025
4	Fase 4: Evaluación Inicial			
4.1	Evaluar metas iniciales (1,000 prendas, S/50,000 en ingresos)	Patrick y Tadeo	15	1/9/2025
4.2	Ajustar estrategias si es necesario (más gimnasios, aumentar ads)	Patrick y Tadeo	15	16/09/2025
5	Fase 5: Expansión de Canales			
5.1	Expandir alianzas a 30 gimnasios (Lima y provincias)	Patrick y Tadeo	30	1/10/2025
5.2	Aumentar producción a 800 unidades/mes	Tadeo	30	1/11/2025
5.3	Reforzar campaña digital (S/5,000 en ads, colaboraciones con KOLs)	Patrick	30	1/12/2025
6	Fase 6: Innovación y Fidelización			
6.1	Introducir línea premium (anti-olor, mayor elasticidad)	Tadeo	30	01/01/2026
6.2	Implementar "Puntos Llama" (50 puntos = S/10 descuento)	Patrick	15	1/2/2026
6.3	Patrocinar eventos deportivos locales (carreras, ferias fitness)	Patrick	30	1/3/2026
7	Fase 7: Consolidación			
7.1	Alcanzar 50 gimnasios socios (Lima, Arequipa, Trujillo)	Patrick y Tadeo	30	1/7/2026
7.2	Aumentar producción a 1,000 unidades/mes	Tadeo	30	01/08/2026
7.3	Evaluar apertura de un segundo punto en Gamarra	Patrick	30	1/9/2026
7.4	Evaluar metas de mediano plazo (5,000 prendas, S/250,000)	Patrick y Tadeo	15	01/04/2027
8	Fase 8: Expansión Nacional			
8.1	Abrir franquicias con gimnasios grandes (Lima, Arequipa, Trujillo)	Patrick	90	1/5/2027
8.2	Expandir a Polvos Azules (Lima) y mercados regionales	Tadeo	90	01/08/2027
8.3	Aumentar producción a 2,000 unidades/mes	Tadeo	60	01/11/2027
9	Fase 9: Diversificación y Expansión Internacional			
9.1	Lanzar accesorios (mochilas, gorras)	Tadeo	90	01/04/2028
9.2	Iniciar exportación a Chile y Bolivia (pruebas con 500 unidades)	Patrick y Tadeo	90	1/7/2028

Nota: Cronograma To-Start, a partir de la elaboración propia.

11. Conclusiones

Conclusiones en la elaboración del plan de empresa.

LlamaFit se enfrenta a un mercado que aún no está completamente explotado, lo cual representa una oportunidad significativa para consolidar su presencia, especialmente en Lima, donde el e-commerce y la demanda de actividades físicas están en auge. Sin embargo, en un mundo cambiante como el actual, también existe el riesgo de que surjan nuevos competidores que busquen capitalizar estas tendencias. Por ello, la implementación de tiendas físicas en Gamarra y Polvos Azules, junto con la mejora continua de nuestra página web y el desarrollo de diseños innovadores, resulta de suma importancia para mantener nuestra ventaja competitiva. Asimismo, el fortalecimiento y desarrollo de nuestro equipo, a través de la capacitación y la incorporación de personas con experiencia y estudios, será clave para adaptarnos a los desafíos del mercado y garantizar un crecimiento sostenible.

Una vez que nuestras estrategias nos posicionen como una marca consolidada, es fundamental reconocer que otras empresas también intentarán desarrollarse y competir en el sector aplicando estrategias similares. Para mantenernos a la vanguardia, será esencial seguir expandiendo nuestro equipo y mejorando todas las áreas de la empresa, desde la logística hasta la atención al cliente, asegurando que LlamaFit continúe siendo una marca líder y relevante en el mercado peruano.

Finalmente, debido a las cualidades mencionadas anteriormente, el plan financiero refleja un panorama positivo para el crecimiento de LlamaFit, mientras que nuestra estrategia de responsabilidad social corporativa no solo fortalece nuestra conexión con la comunidad y el medioambiente, sino que también puede fomentar una mayor lealtad de los clientes hacia nuestra marca. LlamaFit ha sabido atacar los puntos débiles de sus competidores, como la falta de estrategias de marketing y accesibilidad, mientras aprovecha los puntos fuertes del mercado peruano, como el auge del e-commerce y la creciente popularidad del fitness, consolidándose como una marca que combina identidad, bienestar y sostenibilidad.

12. Referencias Bibliográficas

Andina. (2023). Gamarra alcanza ventas S/1,700 millones la primera mitad del 2023. Agencia Andina, 1(1), 1-3. <https://andina.pe/agencia/noticia-gamarra-alcanza-ventas-s-1700-millones-la-primera-mitad-del-2023-945756.aspx>

Capece. (2023). Observatorio e-commerce 2023. Cámara Peruana de Comercio Electrónico.

https://capece.org.pe/wp-content/uploads/2023/11/00OBSERVATORIO-ECOMMERCE-2023-V.Final_.pdf

Ecommerce News. (2022). Crecimiento del ecommerce posiciona a Perú por delante de otros países. Ecommerce News, 1(1), 1-5. <https://www.ecommercenews.pe/trends-y-estudios/2022/crecimiento-del-ecommerce-posiciona-a-peru-por-delante-de-otros-paises.html/>

El Comercio Perú. (2019, febrero 12). Gamarra: Cifras económicas relevantes emporio comercial. Diario El Comercio, 20(6), 1-5. <https://elcomercio.pe/economia/peru/gamarra-cifras-economicas-relevantes-emporio-comercial-fotos-victoria-george-forsyth-sunat-sen-noticia-616345-noticia/>

Espinoza, R. V. (2023). Tendencias en la industria del fitness post-pandemia en Lima Metropolitana: Un análisis exploratorio. Repositorio Académico UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/684047/Espinoza_RV.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Gestión. (2019, febrero 12). Gamarra: Las cifras económicas más relevantes del comercio comercial. <https://gestion.pe/economia/gamarra-cifras-economicas-relevantes-emporio-comercial-fotos-nndc-261222-noticia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022a). Indicadores de empleo e ingresos por hogar. Informe INEI, 1(1), 1-15. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/cap02.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022b). Población proyectada al 2024 alcanza los 34 millones de habitantes. Informe INEI, 1(1), 1-10. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/987317-al-2024-la-poblacion-peruana-proyectada-alcanza-los-34-millones-de-habitantes>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2024, abril 30). Aumentó la población usuaria de internet en todos los grupos de edad en el primer trimestre de 2024. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/980106-aumento-la-poblacion-usuaria-de-internet-en-todos-los-grupos-de-edad-en-el-primer-trimestre-de-2024>

IPYME. (2023). Autodiagnóstico de actitudes emprendedoras. <https://autodiagnosticos.ipyme.org/Emprendedores/Autodiagnostico/>

Mercado Fitness. (2024). Radiografía 2024 del sector de clubes, gimnasios y estudios en Perú. <https://mercadofitness.com/mercado-fitness-lanza-radiografia-gimnasios-en-peru/>

Revista Economía. (2023). Compra de ropa deportiva aumentó más de 100% ante llegada del verano. Revista Economía, 1(1), 1-5. <https://www.revistaeconomia.com/compra-de-ropa-deportiva-aumento-mas-de-100-ante-llegada-del-verano/>

Sociedad Nacional de Industrias (SNI). (2022). Industria textil y confecciones. <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2022/01/27-Industria-Textil-y-Confecciones.pdf>

Statista. (2024). E-commerce en Perú. <https://es.statista.com/temas/9703/e-commerce-en-peru/#topicOverview>

Carrasco, A. (2024, 30 de enero). ¿Te conviene más una S.A.C. o una E.I.R.L. para constituir tu empresa? Diferencias, ventajas y desventajas. *La Cámara*. <https://lacamara.pe/te-conviene-mas-una-s-a-c-o-una-e-i-r-l-para-constituir-tu-empresa-diferencias-ventajas-y-desventajas/>

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. (2025). *Constitución de sociedades por pasos*. <https://scr.sunarp.gob.pe/faq/constitucion-de-sociedad-por-pasos/>

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. (2025). *Calculadora registral*. <https://www.gob.pe/27678-calcular-el-valor-de-los-derechos-registrales-calculadora-registral>

SUNARP. (2025). *Tarifas de trámites*. <https://www.sunarp.gob.pe/tramites-servicios/tarifas>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2025). *Trámites para empresas*. <https://www.sunat.gob.pe>

Marquina, P., & Morales, C. E. (2013). The influence of CSR on purchasing behaviour in Peru and Spain. *ResearchGate*.

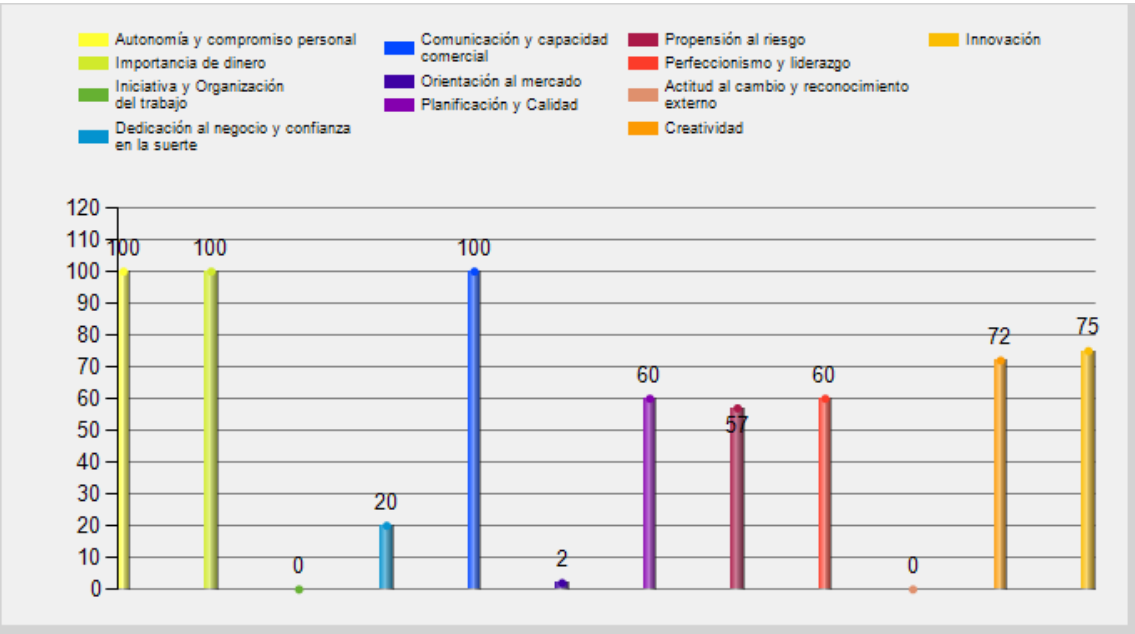
<https://www.researchgate.net/publication/236661166> The influence of CSR on purchasing behaviour in Peru and Spain

Prialé, M. A., Fuchs, R. M., & Sáenz, M. (2014). Practices of corporate social responsibility and sustainable systems work in Peruvian companies issuing sustainability reports. *Journal of Business, Universidad Del Pacífico (Lima, Peru)*, 6(1), 59-75. <https://doi.org/10.21678/jb.2014.67>

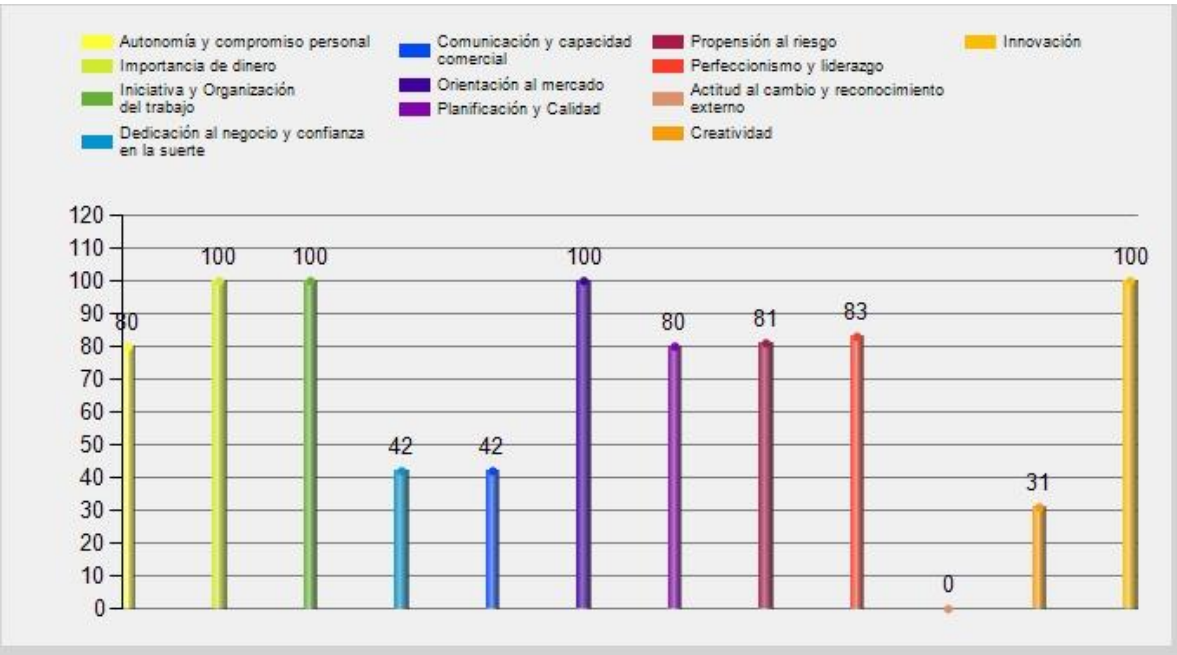
Gobierno del Perú. (2025). Aportes a EsSalud recaudados por SUNAT. <https://www.gob.pe/7942-aportes-a-essalud-recaudados-por-sunat>

13. Anexos

13.1 Anexo I. Autodiagnóstico de Actitudes Emprendedoras (IPYME) Tadeo Ayarza



13.2 Anexo II. Autodiagnóstico de Actitudes Emprendedoras (IPYME) Patrick Soto



13.3 Anexo III. Visualización de la página de LlamaFit



13.4 Anexo IV. Cotizador de envíos OLVACOURIER

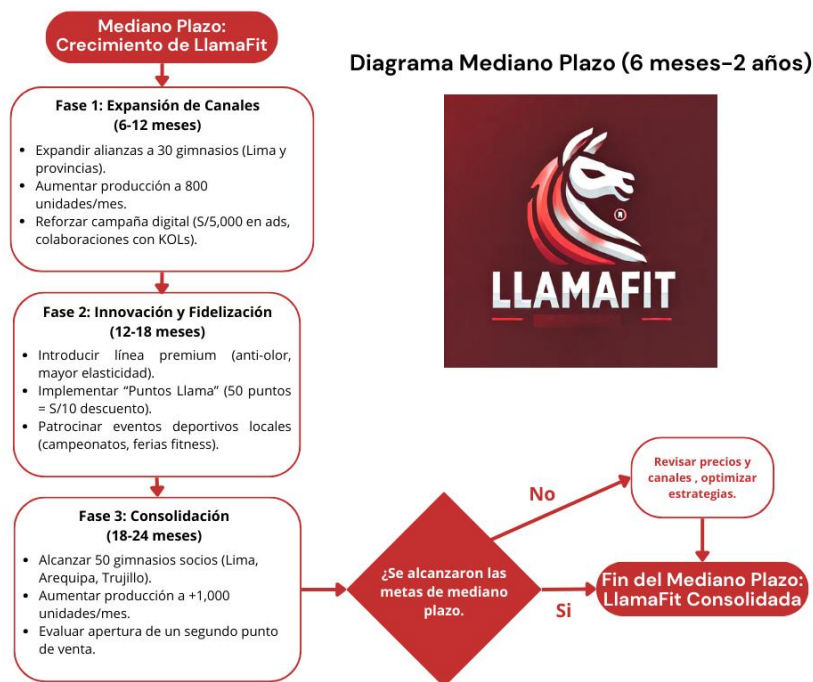


Logística Perú: https://bit.ly/INFORMACION_TRANSPORTADORAS_PERU

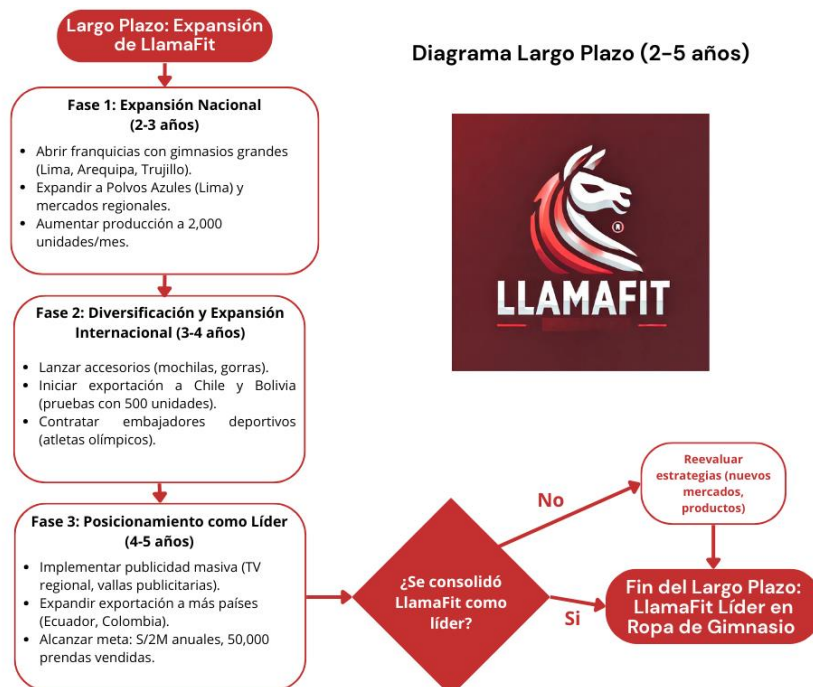


DESTINO			LEAD TIME	FLETE
DEPARTAMENTO	PROVINCIA	DISTRITO	DIAS	COSTE DE ENVÍO
LIMA	LIMA	ANCON	1	S/15,34
LIMA	LIMA	ATE	1	S/15,34
LIMA	LIMA	BARRANCO	1	S/15,34
LIMA	LIMA	BREÑA	1	S/15,34
LIMA	LIMA	CARABAYLLO	1	S/15,34
LIMA	LIMA	CHACACAYO	1	S/15,34
LIMA	LIMA	CHORRILLOS	1	S/15,34
LIMA	LIMA	CIENEGUILLA	1	S/15,34
LIMA	LIMA	COMAS	1	S/15,34
LIMA	LIMA	EL AGUSTINO	1	S/15,34
LIMA	LIMA	INDEPENDENCIA	1	S/15,34
LIMA	LIMA	JESUS MARIA	1	S/15,34
LIMA	LIMA	LA MOLINA	1	S/15,34
LIMA	LIMA	LA VICTORIA	1	S/15,34
LIMA	LIMA	LIMA	1	S/15,34
LIMA	LIMA	LINCE	1	S/15,34
LIMA	LIMA	LOS OLIVOS	1	S/15,34
LIMA	LIMA	LURIGANCHO	1	S/15,34
LIMA	LIMA	LURIN	1	S/15,34
LIMA	LIMA	MAGDALENA DEL MAR	1	S/15,34
LIMA	LIMA	MIRAFLORES	1	S/15,34
LIMA	LIMA	PUEBLO LIBRE	1	S/15,34
LIMA	LIMA	PUENTE PIEDRA	1	S/15,34
LIMA	LIMA	RIMAC	1	S/15,34
LIMA	LIMA	SAN BORJA	1	S/15,34
LIMA	LIMA	SAN ISIDRO	1	S/15,34
LIMA	LIMA	SAN JUAN DE LURIGANCHO	1	S/15,34
LIMA	LIMA	SAN JUAN DE MIRAFLORES	1	S/15,34
LIMA	LIMA	SAN LUIS	1	S/15,34
LIMA	LIMA	SAN MARTIN DE PORRES	1	S/15,34
LIMA	LIMA	SAN MIGUEL	1	S/15,34
LIMA	LIMA	SANTA ANITA	1	S/15,34
LIMA	LIMA	SANTA MARIA DEL MAR	1	S/15,34
LIMA	LIMA	SANTA ROSA	1	S/15,34
LIMA	LIMA	SANTIAGO DE SURCO	1	S/15,34
LIMA	LIMA	SURQUILLO	1	S/15,34
LIMA	LIMA	VILLA EL SALVADOR	1	S/15,34
LIMA	LIMA	VILLA MARIA DEL TRIUNFO	1	S/15,34

13.5 Anexo V Diagrama de Flujo a Mediano Plazo

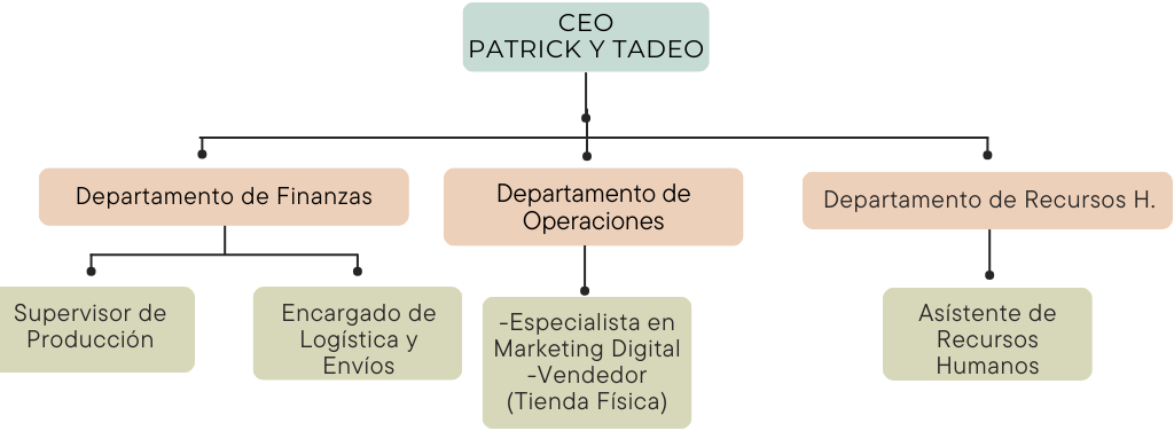


13.6 Anexo VI. Diagrama de Flujo a Mediano Largo Plazo



13.7 Anexo VII. Organigrama Empresarial LlamaFit

Organigrama Empresarial



LlamaFit