



Maestría en Administración (MBA)

ACTIVAT

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Diego Alejandro Forero Ayala, José David Millán Sánchez

Bogotá 8 de septiembre de 2023



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

ACTIVAT

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Diego Alejandro Forero Ayala, José David Millán Sánchez

Bajo la dirección de:

Antonio Alejandro Fallaice Latorre

Bogotá, D.C. 8 de septiembre de 2023

Tabla de contenido

Agradecimientos	5
Dedicatoria.....	6
Declaración de originalidad y autonomía	7
Declaración de exoneración de responsabilidad	8
Lista de figuras	9
Lista de tablas	10
Resumen ejecutivo.....	11
Abstract.....	12
Keywords.....	12
1. Introducción	13
2. Concepto de negocio.....	14
2.1 Descripción de la idea de negocio.....	15
2.2 Portafolio de productos y/o servicios	16
2.3 Fuentes de ingresos	20
2.4 Portafolio de clientes	21
2.5 Posicionamiento en el mercado	22
3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento.....	23
3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)	23
3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento	23
3.4 Procesos de negocio.....	26
3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento	26
4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento.....	27
4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento	28
4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento	28
4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento.....	30
4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento	30
4.5 Plan financiero del emprendimiento	33
5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés	35
5.1 Estrategia de marca (Branding)	36

5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento.....	37
5.3 Proceso de ventas y servicios	38
5.4 Plan de mercadeo.....	39
5.4.1 <i>Investigación de mercado</i>	39
5.4.2 <i>Barreras de entrada</i>	42
5.4.3 <i>Amenazas y oportunidades</i>	43
5.4.4 <i>Competidores claves</i>	43
5.4.5 <i>Precios</i>	46
5.4.6 <i>Canales de distribución</i>	47
5.5 Red de contactos	48
Referencias bibliográficas	49

Agradecimientos

En la vida vas creciendo acompañado de muchas personas que aportan desde la formación personal, sujeta al desarrollo de los valores como individuo y a los comportamientos grupales, pasando por el desarrollo espiritual, intelectual y profesional.

Este es un excelente espacio para agradecer a cada una de esas personas que con esfuerzos directos o indirectos ha hecho parte de este recorrido académico, quienes, con un consejo, una mirada, una palabra, un acompañamiento han marcado el recorrido que se expresa durante el desarrollo de esta tesis académica. Gracias, padres, madres, hermanos, hermanas, tíos, primos, amigos, esposas, hijos, amigos, gracias por estar presentes en este camino y por ser fuente de inspiración para el crecimiento de quienes hoy presentan el desarrollo de un emprendimiento. Gracias Totales.

Diego Alejandro Forero Ayala

Sentimiento de gratitud, Dios y la vida me han dado cosas maravillosas, principalmente una familia que me ha llenado de amor y apoyo durante todos estos años, y la posibilidad de cruzarme por la vida con muchas personas que sin lugar a dudas hacen parte fundamental de este viaje.

A mis padres, a mi esposa, a mi hija, a mi hermana, familiares, profesores y amigos, de alguna manera lo que soy es parte de ustedes, mi eterna gratitud.

José David Millán Sánchez

Dedicatoria

Quiero dedicarles una mención especial a mis padres, Ana Cecilia Ayala Correa y a José Antonio Forero Romero, por su apoyo incondicional en mi formación académica, gracias por su apoyo en todo momento durante mi formación, han sido el núcleo central sobre el cual mis hermanas y yo hemos construido lo que somos hoy en día. Estoy seguro que tengo junto a mí, a los mejores padres del mundo y que su esfuerzo hace parte de este importante logro académico. Los amo.

Diego Alejandro Forero Ayala

Mi dedicatoria especial a mi familia, son mi fortaleza; a mi hija Valeria fuente de amor, energía e inspiración.

José David Millán Sánchez

Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Diego Alejandro Forero Ayala



José David Millán Sánchez.

Firmado en Bogotá, D.C. el 8 de Septiembre de 2022

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Diego Alejandro Forero Ayala



José David Millán Sánchez.

Firmado en Bogotá, D.C. el 8 de septiembre de 2023

Lista de figuras

Figura 1	<i>Plataforma central</i>	15
Figura 2	<i>Interfaz</i>	17
Figura 3	<i>Organigrama</i>	25
Figura 4	<i>Arquitectura de la solución</i>	29
Figura 5	<i>Fuentes de financiación</i>	31
Figura 6	<i>Gastos de puesta en marcha</i>	32
Figura 7	<i>Fuentes de financiación y gastos de puesta en marcha año 0</i>	34
Figura 8	<i>Ingresos y Costos años 2024, 2025 y 2026</i>	34
Figura 9	<i>Logotipo Activat</i>	37
Figura 10	<i>Resultado Análisis Pestel</i>	40
Figura 11	<i>Figura Gráfico de radar del análisis Pestel</i>	41

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Precios</i>	20
Tabla 2. Fuentes de financiación.....	31
Tabla 3. Análisis Pestel General.....	40
Tabla 4. <i>Plan de recopilación de datos del competidor</i>	44
Tabla 5. <i>Análisis competitivo</i>	45
Tabla 6. <i>Estrategia de precios</i>	47

Resumen ejecutivo

Activat es una compañía que ofrece servicios orientados a promover el cuidado de la salud y el bienestar en comunidad de las personas creando conexiones entre ellas. Bajo la perspectiva del modelo B4B, en el cual se ofertan bienes y servicios enfocados a obtener resultados positivos dentro del modelo de negocio del cliente. Activat ofrece una alternativa flexible que promueve y facilita el cuidado de la salud física, mental y emocional.

Activat desea poner a disposición de las organizaciones y los ciudadanos que adquieran sus servicios, una solución disruptiva que atienda las necesidades actuales del público latinoamericano, con enfoque en las tendencias de consumo del comportamiento humano (Llorente y Cuenca, 2020, p. 9). En Activat se pone a disposición del mercado una solución que minimice los costos fijos mediante un modelo de negocio que conecte empresas con proveedores de la industria de salud y bienestar con capitalización por suscripción, tomando como base el modelo de tablero central, el cual profundiza y promueve que “Algunos mercados se caracterizan por múltiples vendedores que se comunican con múltiples compradores, con altos costos en los que incurren ambos. La creación de un intermediario de alto valor o "tablero central" reduce el costo tanto para los vendedores como para los compradores”.(Andrés Rubiano, 2022, p. 23) La compañía Activat plantea dos alternativas de financiamiento: i) Inversionista de capital de riesgo (Venture Capital) y ii) recursos propios. Activat busca ser una compañía sostenible con una oferta de valor con vocación de sustitución de la industria tradicional, que genere un impacto positivo e incluyente en la sociedad.

Palabras clave

Salud, bienestar, comunidad, deporte, intermediarios, emprendimiento, modelo de negocio, B4B.

Abstract

Activat is a company that offers services aimed at promoting people's health care and well-being in the community, creating connections between them. From the perspective of the B4B model, in which goods and services are offered focused on obtaining positive results within the client's business model. Activat offers a flexible alternative that promotes and facilitates the care of physical, mental and emotional health.

Activat wants to make available to organizations and citizens who purchase its services, a disruptive solution that meets the current needs of the Latin American public, with a focus on consumer trends of human behavior (Llorente y Cuenca, 2020, p. 9). At Activat, a solution is made available to the market that minimizes fixed costs through a business model that connects companies with providers of the health and wellness industry with subscription capitalization, based on the central dashboard model, which deepens and promotes that “Some markets are characterized by multiple sellers communicating with multiple buyers, with high costs incurred by both. The creation of a high-value intermediary or "central board" reduces the cost for both sellers and buyers”. (Andres Rubiano, 2022, p. 23). The Activat company proposes two financing alternatives: i) Venture Capital investor and ii) own resources. Activat seeks to be a sustainable company with a value offer aimed at replacing the traditional industry, generating a positive and inclusive impact on society.

Keywords

Health, Community, sports, intermediaries, enterpriser, business model.

1. Introducción

Activat nace como una compañía que busca conectar y atender el interés de dos grandes participantes del mercado, por un lado, las compañías que se ven afectadas por un alto nivel de competitividad en la cual el recurso humano se convierte en una pieza clave para el incremento de utilidades y la sostenibilidad en el largo plazo, por este motivo la retención y el bienestar del recurso humano resulta ser uno de los retos más importantes el cual afecta a todo tipo de compañías; por ejemplo, cerca del 99% de las empresas colombianas son catalogadas como PYMES y son quienes más se ven afectadas. Estas organizaciones pierden recurso humano sin la posibilidad de retenerlo al enfocar todos sus recursos en el desarrollo de sus actividades en el día a día que los demanda.

En este contexto, el recurso humano dentro de las compañías también se ve expuesto a múltiples factores que les ha ocasionado mayor conciencia sobre la necesidad de cambiar sus hábitos y el comportamiento en el trabajo, esto traducido en una afectación a su performance y al nivel de productividad que tienen dentro de sus empresas. El estrés habitual aunado a las limitaciones de tiempo y el deseo de las personas de mantenerse en forma, compartir en comunidad, desarrollar actividades con personas que tengan intereses en común y de llevar una vida saludable, hacen que muchas de las tendencias actuales de consumo (Llorente y Cuenca, 2020, p. 9), estén asociadas a esta industria del bienestar y a la búsqueda de actividad física que permita liberar estrés, generar interacción social y generar vitalidad.

Por otro lado, se encuentran las compañías que por muchos años han desarrollado bienes y servicios para atender esta demanda, sin embargo, se han enfrentado a diferentes retos producto de la falta de información, limitación en los espacios físicos de sus instalaciones, costos fijos por espacios improductivos, limitación en la adquisición de nuevos usuarios, visibilidad de su marca y limitaciones en el crecimiento de la participación del mercado.

Las ofertas que se presentan hoy en la industria para atender este tipo de requerimientos son alternativas tradicionales como gimnasios, cursos, entrenamientos, sesiones personalizadas, entre otros, que, por separado, resultan ser ofertas limitadas y en algunas ocasiones monótonas para el recurso humano que las demanda generando en algunos casos altos niveles de deserción.

El capital humano, de acuerdo con los comentarios de Ricardo Jiménez, CEO y fundador de la compañía FUTFITCLUB, uno de los emprendedores colombianos que pudo participar en sesiones de levantamiento de capital de riesgo en el sector: “Para las personas la diversidad en el desarrollo de actividades físicas y deportivas, sumadas con el componente de competencia en comunidad, juega un papel importante en el eje central de esta industria, y se traduce en el principal Insight para el mercado colombiano”.(Ricardo Jimenez, comunicación personal, abril de 2023)

Por ese motivo, con el objetivo de ofrecer en el mercado para las compañías una alternativa que favorezca la retención de su talento humano y para las empresas que ofrecen bienes y servicios en la industria de bienestar, herramientas que les permita ser más competitivos con más información y reduciendo los costos de adquisición de nuevos usuarios surge el portafolio de bienes y servicios de Activat.

2. Concepto de negocio

Activat opera con una plataforma digital de integración de servicios donde conecta la oferta y la demanda en el mercado de los bienes y servicios de la salud y el deporte como se representa en la siguiente gráfica:

Figura 1 *Plataforma central*



Fuente: elaboración propia

2.1 Descripción de la idea de negocio

Activat conectará a las empresas y a sus empleados en Colombia, con especial enfoque inicial en las PYMES a quienes se les identificará como usuarios finales en el modelo de Activat, con bienes y servicios enfocados en el bienestar y el deporte, los cuales serán ofertados por diferentes compañías de la industria que serán identificadas por nosotros como Aliados, quienes a través de nuestro modelo recibirán un acompañamiento consultivo orientado al crecimiento de su negocio.

Misión:

Nuestra misión es brindar alternativas innovadoras que permitan conectar prestadores de servicio de salud con consumidores interesados en pertenecer a la mayor comunidad de bienestar del mercado. Buscamos favorecer la relación entre personas en entornos saludables, ofreciendo a las empresas, planes de bienestar flexibles que apoyen el cumplimiento de los objetivos corporativos y el crecimiento de las empresas.

Visión:

Activat tiene la visión de convertirse en los próximos 5 años en la principal compañía que conecta a la comunidad de bienestar y salud en el mercado, enfocada en ofrecer estrategias disruptivas para las empresas que buscan soluciones que maximicen la productividad de sus empleados a través de programas de bienestar, siendo el principal aliado de los proveedores de bienes y servicios de esta industria.

Slogan:

“Activa la productividad de tu compañía a través del activo más valioso: Las personas”.
“Think No More ActivaT”.

Valores:

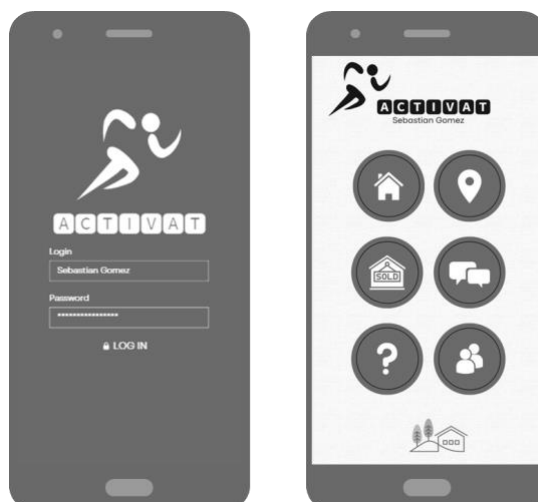
Los principales valores que representan a Activat son el respeto y buen uso de la información, la felicidad, la innovación, la comunidad y el fortalecimiento de los hábitos saludables.

2.2 Portafolio de productos y/o servicios

Activat conectará personas que laboran en diferentes compañías y que tienen el deseo de establecer en comunidad entornos saludables para interactuar y comparar activamente su evolución y crecimiento dentro de sus objetivos. Activat desarrollará una plataforma digital almacenada en la nube que permite a través de aplicaciones móviles responsive, acceder desde dispositivos Android/IOS/Mac/Windows a recursos orientados a los perfiles de acceso disponibles, inicialmente se crearán dos perfiles, uno como Aliado y otro como Usuario. El perfil de aliado presentará los productos y servicios disponibles para los proveedores enfocados en la ejecución de actividades de salud y bienestar, en el cual estableceremos alianzas con compañías que se describirán más adelante en el plan de trabajo, tales como Gimnasios, centros de eventos, espacios de entrenamiento

deportivo, canchas deportivas administradas por entidades privadas, nutricionistas, médicos deportólogos, distribuidores de artículos deportivos, entre otros.

Figura 2 *Interfaz*



Fuente: elaboración propia

Activat como tablero central o intermediario en la interacción entre proveedores de bienes y servicios y consumidores, presentará en su portafolio un modelo freemium en el cual, tanto del lado de los usuarios finales como de los aliados, podrán acceder de forma gratuita a la plataforma y habilitar diferentes servicios bajo la membresía premium.

Modelo de licenciamiento para Aliados:

Todos los aliados sin importar el tipo de membresía adquirida deben completar los requisitos de registro, incluidas las evidencias de legalidad y disposición del estado/país en el cual se desarrollará la actividad. El modelo adoptado para los aliados es el freemium:

- Free: Esta membresía les permitirá a los aliados publicar sus primeros productos o servicios en la plataforma, acceder a la integración del carrito de compras virtual, gestionar todo el contacto con el usuario final luego de establecida la compra del bien o el servicio, permitirá el acceso a espacios de comunicación virtual de forma bidireccional para formalizar la adquisición de bienes y/o servicios. Esta suscripción establece una ubicación aleatoria en el SEO de búsqueda. (Todas las transacciones que se realicen bajo la plataforma tendrán un fee que será determinado por Activat)
- Premium: Incluye las características del modelo free, adicionalmente incluye analítica de datos para predecir el comportamiento de compra de los usuarios, permite geolocalización a través de Google Maps y servicios adicionales de localización, indicando por medio de alertas su proximidad con usuarios finales interesados (esta localización mantendrá el estándar de seguridad donde se reflejara el resultado en termino de 10 cuadras a la redonda), en consecuencia, también permite segmentar las categorías de consumidores para enviar campañas limitadas durante el año de membresía. Esta membresía premium les permite a los aliados el acceso a bases de datos exclusivas y detalladas de las principales búsquedas de bienes y servicios por categoría y producto, horarios, días, canales de compra, identificando el principal interés de los consumidores. Adicionalmente permite el desarrollo de estrategias de trabajo colaborativo con otros proveedores Premium de categorías en las cuales puede estar interesado para realizar campañas masivas. Este modelo permite una ubicación Avanzada en el SEO de búsqueda. Esta membresía permite a los aliados, habilitar horarios especiales para incrementar su interés en la plataforma a través de promociones adicionales.

Modelo de licenciamiento para Usuarios Finales:

Tanto las compañías como las personas de manera individual que estén interesadas en adquirir una membresía y quieran pertenecer a la comunidad de Activat, pueden realizarlo accediendo a cualquiera de las siguientes opciones del modelo freemium:

Free: Permite a los empleados de las compañías y a las personas, la creación de su perfil, autenticación en plataforma SSO, enlace con redes sociales para publicar información de interés, suscripción a categorías que reflejan las comunidades en las cuales quieren pertenecer, recibirán información de campañas relacionadas con las categorías seleccionadas. Pueden establecer conexión con usuarios de sus categorías interesados en establecer comunidad y adquirir productos en el carrito de compras.

Premium: Incluye las características del modelo free y adicionalmente permite el agendamiento de actividades físicas en sitios de aliados registrados, creación de eventos y acceso beneficios de aliados exclusivos, acceso a eventos, conferencias de especialistas y comunicación de temas de interés. Para este modelo se le habilitara una bolsa de 5 eventos mensuales que los usuarios podrán utilizar en los diferentes centros de los aliados y si desean adquirir un servicio adicional, el empleado podría adquirir un servicio Premium+ por descuento de nómina a través de la compañía que adquiera el servicio.

Servicio Premium +:

Los empleados y las personas que deseen adquirir 5 eventos más en el mes, acceso a renta de implementos deportivos y acceso ilimitado a los programas de nutrición de Activat.

Servicios adicionales:

Para los aliados ofreceremos un servicio de publicidad, en el cual tendrán acceso privilegiado en el SEO de búsqueda, en donde podrán ser ubicados en una mejor posición para exponer su oferta de servicios.

Estructura de precios:

A continuación, se describe la estructura de precios según la membresía que desea adquirir:

Tabla 1. *Precios*

Aliados:

Tiempo	Free	Premium
año	Free	4.800.000 COP

Publicidad:

Tiempo	Free	Premium
año	Free	6.000.000 COP

Usuarios Finales:

Bolsa de Eventos	Free	Premium	Premium +
Programa	Free	150.000 COP /mes/empleado	+ 150.000 COP /mes/empleado

Fuente: elaboración propia

2.3 Fuentes de ingresos

La estructura de la fuente de ingresos durante el primer año es la siguiente:

- 10% de ingresos a partir del modelo Premium con Aliados.
- 8% de ingresos por concepto de publicidad en la plataforma
- 15% de ingresos a partir del modelo Premium con Usuarios finales

- 68% de ingresos a partir del modelo Premium + con Usuarios finales

2.4 Portafolio de clientes

Activat tiene definido como principal potencial de clientes a las pequeñas, medianas y microempresas, entendiendo que estas compañías dedican sus esfuerzos en el desarrollo de su actividad económica y la retención de talentos es una actividad que poco realizan, pero sobre la cual se ven altamente impactados.

Una oferta en modelo free para las micro y pequeñas empresas nos permite atraer masa crítica de usuarios finales que luego permitirá alimentar la información del sistema. Por su parte, las empresas medianas destinan un poco más de presupuesto y se preocupan por la retención de sus talentos.

En el desarrollo del presente proyecto, consolidamos los resultados de las entrevistas realizadas con algunos emprendedores que ejecutaron en el mercado colombiano proyectos con similares características, encontrando que, las pequeñas empresas tienen como prioridad en su día a día la “supervivencia” y no cuentan en su gran mayoría con un presupuesto de inversión adicional a lo ya fijado en la ley para invertir en programas de bienestar, sin embargo, representan un alto porcentaje de las compañías establecidas en Colombia. Adicionalmente, durante la entrevista con Ricardo Jiménez, uno de los emprendedores consultados, se mencionó que las compañías medianas tienen presupuesto para invertir en la retención de su personal porque consideran que la reposición de estos resulta mucho más costosa.

En la segmentación de mercado para la identificación del público objetivo, se identificaron aquellas compañías que se encuentran establecidas y registradas en el territorio colombiano, y se priorizan de acuerdo con las compañías establecidas en Bogotá. Según los datos de las empresas de Bogotá publicadas por el informe de la cámara de comercio de Bogotá, en el año 2021 (Incp, 2021) “la mayoría de las empresas fueron MiPymes, (99 %), donde 88% corresponde a

microempresas (407.503), seguidas por las pequeñas (8.8 %) con 41.062, y medianas (2,5 %), es decir, 11.851. Las grandes empresas representan el 0.8 % con 4.091 unidades”. Siendo el público objetivo un promedio de 460.000 compañías.

De igual manera, Activat contará en su portafolio de clientes con proveedores de bienes y servicios de bienestar que amplíen la oferta de servicios de la compañía, a quienes se les ofertarán los beneficios establecidos en la estrategia B4B. (Ojomo, 2022).

2.5 Posicionamiento en el mercado

Activat se posicionará como una compañía que facilita el acceso a la oferta de bienestar a los empleados dentro de las compañías en Colombia, mejorando las condiciones y el bienestar de los trabajadores, ofreciendo a las compañías la oportunidad de brindar beneficios diversificados, flexibles y en comunidad a sus empleados, buscando un impacto positivo en productividad que generé mayores niveles de competitividad en el mercado globalizado en el que nos encontramos.

Las micro, pequeñas y medianas empresas no solo compiten entre ellas en el mercado local, realmente compiten contra todas las compañías del mundo y su nivel de competitividad es importante para garantizar su permanencia en el tiempo y lograr la movilidad empresarial.(Confecámaras, 2023)

Adicionalmente, Activat se posicionará como el principal aliado para las compañías proveedoras de bienes y servicios enfocadas en el bienestar. Bajo la analítica de datos, estas compañías recibirán apoyo en el desarrollo estrategias y en la visibilidad de sus operaciones, que les permita incrementar su posicionamiento en el mercado y ampliar la oferta de servicios bajo un modelo dinámico requerido por los consumidores. Esto lo desarrollará Activat a partir de un acompañamiento consultivo y del entendimiento de los modelos de negocio dentro de la industria, tomando los datos y aplicando analítica de la información.

3. Descripción de los elementos organizacionales del emprendimiento

A continuación, se describe la estructura organizacional de Activat, los diferentes actores que participan en cada una de las fases con sus respectivos roles y responsabilidades:

3.1 Propiedad y junta directiva (estructura organizacional)

El tipo societario planteado para esta iniciativa está previsto bajo la figura de una sociedad por acciones simplificadas SAS, luego de un análisis de conveniencia bajo la observancia de factores como la responsabilidad, flexibilidad en el número de socios, facilidad en la constitución y la amplia libertad para conformar la estructura organizativa, sin necesidad de sujetarse a las normas del código de comercio aplicables a otras figuras societarias.

De igual manera, el tipo societario está planteado bajo la premisa de poder negociar acciones de propiedad, teniendo en cuenta que una de las fuentes de financiación pensadas para materializar el proyecto, es la búsqueda de inversionistas de capital de riesgo que puedan realizar compra de acciones. De forma inicial, el capital suscrito y pagado será distribuido en (20.000) acciones de igual valor, que serán distribuidas en la misma proporción por cada uno de los socios.

Posteriormente, en la medida en que se materialice la consecución de inversionistas de capital, los socios pondrán a disposición las acciones requeridas para la venta en igual proporción.

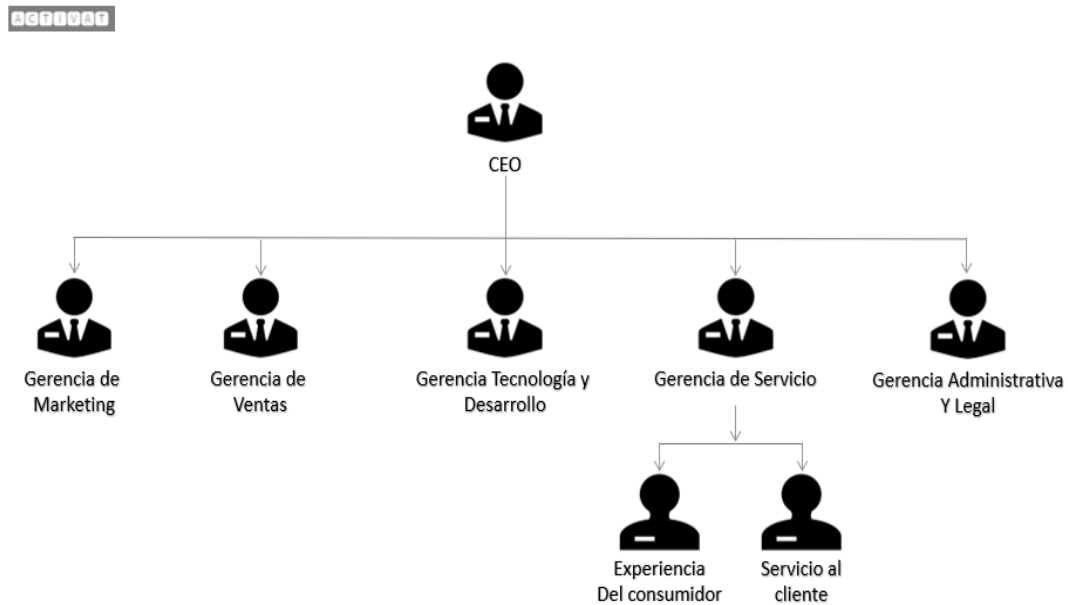
3.2 Recursos humanos y/o empleados que requiere el emprendimiento

Activat desarrollará un organigrama con capital humano especializado para el desarrollo del modelo de negocio. Los roles y responsabilidades se describen a continuación:

- **CEO:** Gerente general.
- **Gerencia de Marketing:** Capital humano encargado del posicionamiento de marca, estrategia de marketing (PEM), definición del go to market para el acercamiento a los clientes y lanzamiento de programas con Aliados y Usuarios finales.
- **Gerente de tecnología y desarrollo:** Responsable de la administración y el desarrollo de los componentes tecnológicos a partir de una base sólida de desarrollo con la cual se construirán las plataformas digitales de transacciones internas y externas con estructura de microservicios altamente escalable.
- **Gerencia de Servicio:** representada por dos divisiones importantes para el desarrollo del modelo de negocio:
 - **Experiencia del consumidor:** Quienes estarán a cargo de la experiencia total de los usuarios finales y de los aliados).
 - **Servicio al cliente:** Responsable de la atención de incidentes y novedades reportadas por los clientes finales y Aliados que interactúan con la plataforma digital de Activat.
- **Gerencia comercial:** Recurso humano responsable de la venta y distribución de los servicios de Activat, tendrá el objetivo de presentar la propuesta de valor a los clientes finales con una variación según el cliente:
 - **Ventas con Aliados:** Encargados de administrar, gestionar, incentivar y mejorar la oferta a través de nuevos aliados en la plataforma.
 - **Ventas con Usuarios finales:** Encargados de la venta y comercialización de la solución con compañías interesadas en mejorar el bienestar de sus empleados.

Gerencia Administrativa y Legal: Recurso responsable de las gestiones administrativas y legales de la compañía para garantizar un funcionamiento sostenible en el mercado atendido.

Figura 3 *Organigrama*



Fuente: elaboración propia

3.3 Descripción de socios y/o alianzas que requiere el emprendimiento

Los aliados estratégicos se componen de compañías del mercado de salud y bienestar, cajas de compensación y proveedores de servicios y espacios deportivos quienes serán clientes/proveedores y garantizarán la prestación de los servicios ofertados en la plataforma.

Adicionalmente, todos aquellos servicios requeridos para el desarrollo de la actividad económica de Activat que ingresaran bajo un modelo de outsourcing.

3.4 Procesos de negocio

En primer lugar, se deberá desarrollar la plataforma parametrizada conforme el modelo de negocio, los detalles técnicos y la estructura de costos se describe en las próximas secciones de este documento. El modelo de desarrollo tendrá un comportamiento basado en metodologías ágiles, por lo cual tendremos etapas de ideación, ejecución, testeo, producción, control de cambios y parametrización de acuerdo con las iteraciones realizadas con el mercado objetivo.

Posteriormente se desarrollará el diseño de alianzas, estipulando la normativa para la inclusión de proveedores de bienes y servicios certificados por Activat, una vez la plataforma cuente con servicios que puedan ser publicados bajo los lineamientos anteriormente mencionados, se procede con la generación de pipeline para la segmentación del mercado objetivo y la presentación del portafolio de servicios a las empresas y a las personas independientes.

3.5 Aspectos legales a considerar para la puesta en marcha del emprendimiento

Se requiere realizar la constitución de la compañía bajo el tipo societario de sociedad por acciones simplificada ante la Cámara de Comercio de Bogotá, a la par de realizar el registro de la marca.

Adicionalmente se requiere contar con los términos contractuales de las alianzas y de los contratos a suscribir con las empresas y proveedores.

4. Descripción de las operaciones requeridas por el emprendimiento

Activat como tablero central, estará realizando la conexión entre proveedores de servicios de salud y bienestar con empresas y usuarios finales interesados en adquirir estos servicios, por este motivo las operaciones que se desarrollaran son las siguientes:

- Operaciones en Desarrollo: El equipo de tecnología y desarrollo tendrá la responsabilidad de desarrollar a través de metodologías ágiles el producto mínimo viable requerido para que los aliados puedan ingresar, establecer su perfil y ofrecer con las características de las membresías comercializadas, las funcionalidades requeridas. A su vez, se encargarán de garantizar la seguridad de la información y la estabilización de los requisitos de ciberseguridad de la plataforma.
- El equipo comercial con el PMV establecerá conexión vía telefónica, por correo y por redes sociales con aliados y clientes interesados en los bienes y servicios ofertados, inicialmente se busca tener una masa crítica de Aliados que permita capturar el interés de las empresas, por lo que estaríamos trabajando con early adopters que estén dispuestos a dar retroalimentación sobre la experiencia de uso y funcionalidades de la plataforma.
- El equipo de experiencia del consumidor estará inmerso en la investigación de mercado de lo que las empresas y aliados buscan en nuestra plataforma o en plataformas similares, para desarrollar un VOC (Voice of Customer) donde podamos definir funcionalidades de mayor impacto que tendrán una mayor prioridad en cada uno de los Split de desarrollo.
- El equipo de servicio al cliente estará atento para recibir todas las notificaciones que se presentan por parte del cliente final y de los aliados, con el objetivo de ser la mesa de ayuda

de primer, segundo y tercer nivel. Garantizando tiempos de respuesta y calidad en las comunicaciones con los clientes actuales.

- El equipo de marketing estará desarrollando iniciativas de atracción con clientes finales y aliados a través de campañas digitales que busquen fortalecer el contacto con los interesados en publicar y adquirir productos en la plataforma, adicionalmente desarrollará programas de fidelización de aliados y clientes finales.
- El equipo administrativo y legal, tendrá la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de los requisitos de Ley, adicionalmente buscará incentivos e iniciativas gubernamentales que permitan la reducción de impuestos o el mejoramiento de los costos a través de programas del distrito o del estado. Activat es un intermediario, pero buscamos dar garantías tanto a nuestros aliados como a los clientes finales, por lo que el desarrollo de acuerdos comerciales basados en las políticas del manejo de la información y el tratamiento de datos junto con el garantizar la calidad de los servicios será una normativa establecida por este equipo.

4.1 Instalaciones que requiere el emprendimiento

Para el emprendimiento se requiere de una oficina física en una ubicación central en la ciudad de Bogotá, la cual será utilizada como sede administrativa, en este espacio se pagarán servicios públicos, administración y seguridad, agua, luz, internet, aseo y mantenimiento.

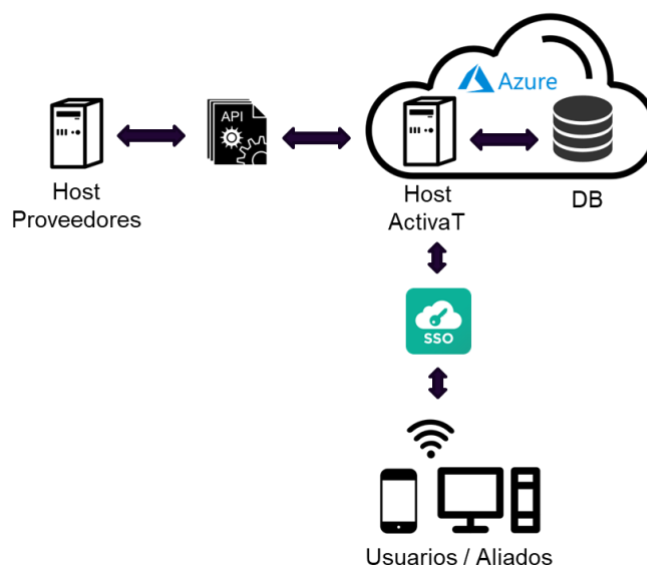
4.2 Infraestructura tecnológica y de TIC requerida por el emprendimiento

Activat desarrollara una plataforma dinámica en un servidor Cloud, contratando los servicios de AZURE, realizando una inversión en el hosting, dominio y certificaciones digitales, adicionalmente desarrollaremos un API para facilitar las integraciones con microservicios de

sistemas de terceros, simplificando la integración con nuestros aliados. Con nuestro equipo de tecnología y desarrollo, se construirá adicionalmente un aplicativo web con interacción responsive (Esther Labrada Martínez y Cristina Salgado Ceballos, 2013, p. 2) para que los usuarios puedan acceder de forma abierta a consumir los servicios desde cualquier dispositivo de cómputo móvil. Se debe establecer un perfil de accesos, donde los usuarios tendrán la posibilidad de personalizar sus intereses y generar políticas de ingreso de acuerdo con los niveles de seguridad establecidos por el SSO - Single Sign On (Fortinet, 2023) de la solución.

A continuación, se relaciona la arquitectura de la solución:

Figura 4 *Arquitectura de la solución*



Fuente: elaboración propia

Activat realizará una inversión adicional en Goodle Ads y LinkedIn Ads para promover canales de comunicación publicitados en canales de redes sociales, como motor de crecimiento viral.

4.3 Descripción de los requerimientos de producción y distribución del emprendimiento

Activat requiere el know-how para la implementación de la plataforma tecnológica, donde se realizará la centralización y conexión de proveedores de bienes y servicios con sus respectivos consumidores. La publicación de artículos y/o servicios estará a cargo de los aliados, quienes serán validados previamente por el equipo de administración de Aliados de Activat, este proceso se realizará con el objetivo de garantizar la fidelidad de la información y la seguridad de nuestros consumidores. Activat contratará pólizas de responsabilidad civil y riesgos, las cuales se cobrarán a los proveedores a través de un modelo de suscripción. No se requiere un inventario, de acuerdo con el modelo de servicio. Para la renovación y ampliación de los servicios se establecerán campañas de crecimiento con aliados certificados de forma mensual, logrando un promedio de 5 nuevos aliados por mes.

Los aliados deben adquirir una de las membresías en el modelo freemium, en la cual se garantizará el nivel de exposición en la plataforma, se realizará un perfilamiento de aliados para establecer un fee de cobro por transacción, se calificará el nivel de servicio entregado al cliente final, el cual será monitoreado por el equipo de experiencia de clientes de Activat. Los costos de los bienes y servicios serán actualizados de forma mensual/semestral o anual según sea estipulado por el tipo de bien o servicio ofertado por el aliado.

4.4 Estrategias de financiación del emprendimiento

La estratégica financiera que requiere la puesta en marcha del proyecto y las fuentes de financiación a utilizar, se sustentan de manera inicial en el aporte de recursos propios por parte de los socios fundadores y la venta de acciones previa participación en rondas de inversión y búsqueda de inversionistas de capital de riesgo.

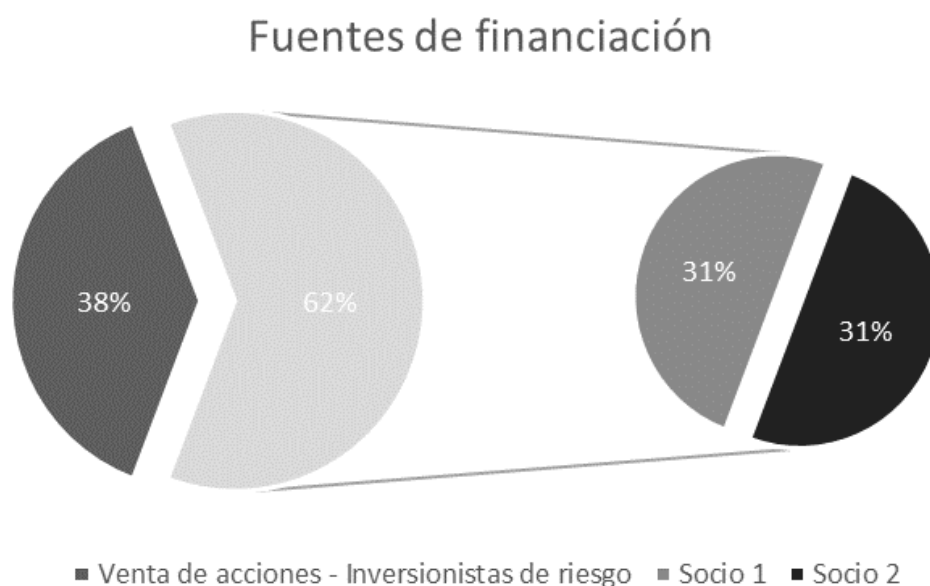
Conforme a lo anterior, se detalla la proyección inicial de los recursos por cada una de las fuentes de financiamiento:

Tabla 2. Fuentes de financiación

FUENTES DE FINANCIACIÓN			
Ítem	Fuentes	Valor	%
1.1	Aporte Socio fundador 1	\$ 80.000.000	30,77%
1.2	Aporte Socio fundador 2	\$ 80.000.000	30,77%
1.3	Venta de acciones - Inversionistas de riesgo	\$ 100.000.000	38,46%
Total Financiación		\$ 260.000.000	100%

Fuente: elaboración propia

Figura 5 Fuentes de financiación



Fuente: elaboración propia

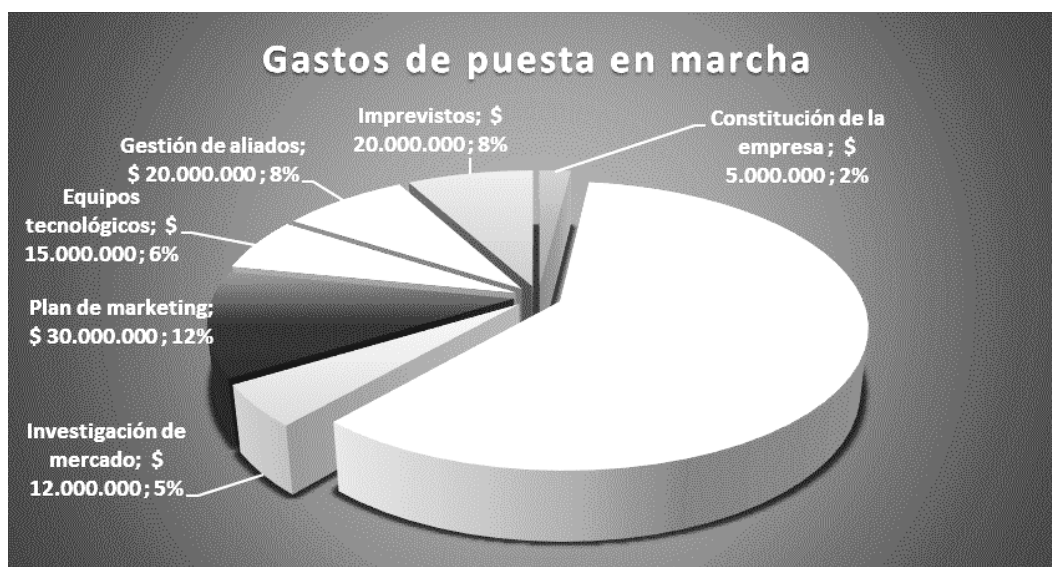
- Aporte de socios fundadores: Se tiene proyectado una inversión inicial de ochenta millones de pesos \$80.000.000 por parte de cada uno de los socios fundadores, que permitirá contar con ciento sesenta millones \$160.000.000 de pesos de capital de trabajo para la puesta en marcha del proyecto.

- Venta de acciones – inversionistas de capital de riesgo: Se requiere de manera inicial conseguir al menos cien millones de pesos \$100.000.000 por esta fuente de financiación.

Para la puesta en marcha e inicio del emprendimiento, se tiene estimado realizar la inversión en el desarrollo de la aplicación, la contratación de una investigación de mercado que permita contar con información más precisa para la estrategia del go to market, una inversión importante en el plan de marketing, la adquisición de equipos tecnológicos y finalmente la disposición de un rubro de imprevistos a efectos de contar con los recursos necesarios para atender eventuales contingencias.

En virtud de lo anterior, se presenta el siguiente gráfico que muestra el detalle por cada una de las líneas de inversión mencionadas.

Figura 6 *Gastos de puesta en marcha*



Fuente: elaboración propia

Los gastos de puesta en marcha se detallan de la siguiente manera:

- Constitución de la empresa: Se tiene previsto un presupuesto de cinco millones de pesos para los gastos de Constitución de la empresa, que equivale al 2% de la inversión.
- Desarrollo de la plataforma: Como se aprecia en la imagen, para este rubro se requiere de ciento cincuenta millones de pesos \$150.000.000 que corresponde al 59% del total de la inversión.
- Investigación de mercado: Se tiene proyectado una inversión de doce millones de pesos \$12.000.000, que equivale al 5% del presupuesto de inversión inicial.
- Plan de marketing: Requiere de una inversión aproximada de treinta millones de pesos \$30.000.000, suma que corresponde al 12% de la inversión.
- Equipos tecnológicos: Se estima que se requiere de quince millones de pesos \$15.000.000, que equivale al 6%.
- Gestión de aliados: Se requiere invertir veinte millones de pesos \$20.000.000 para cubrir los costos de transacción que requiere la gestión de aliados o proveedores de servicios. Esta inversión corresponde al 8%.
- Imprevistos: Se dispone de un rubro de imprevistos para atender eventualidades por valor de veintiocho millones de pesos \$20.000.000, que equivale al 8%.

4.5 Plan financiero del emprendimiento

El plan financiero desarrollado para esta iniciativa está proyectado inicialmente a tres años, detallando las proyecciones de inversión, ingreso, costos, margen de utilidad, potencial de crecimiento anual y perspectivas macroeconómicas del país y la región.

Para ilustrar lo anterior, se presentan las siguientes imágenes que describen la proyección de inversión requerida para la puesta en marcha de la compañía.

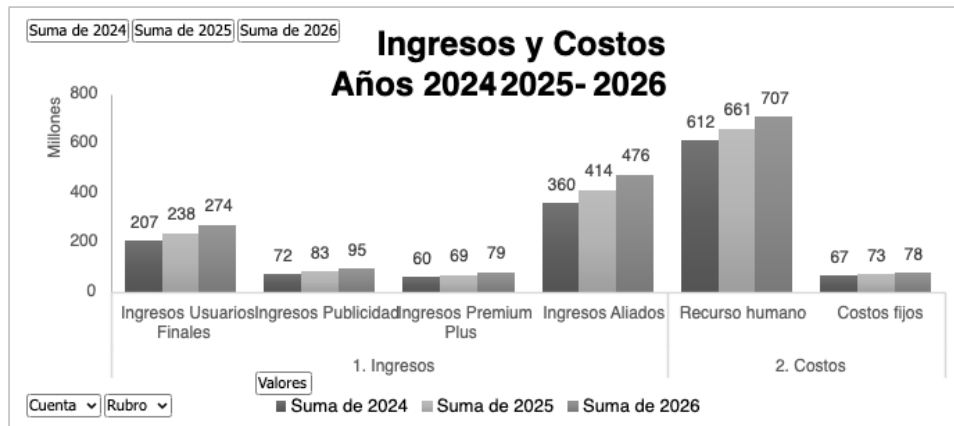
Figura 7 Fuentes de financiación y gastos de puesta en marcha año 0



Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, se detalla la proyección de ingreso, costos de operación y margen de utilidad.

Figura 8 Ingresos y Costos años 2024, 2025 y 2026



Fuente: elaboración propia

Finalmente, las siguientes graficas contienen las proyecciones de crecimiento de la compañía y las perspectivas de crecimiento país, conforme a estudios realizados por la Cepal, el Banco mundial, Banco de la República y Fedesarrollo.

5. Estrategia para el relacionamiento con los clientes y grupos de interés

El relacionamiento con los clientes está ampliamente influenciado por el modelo de negocio que se desea desarrollar, se pretende establecer un proceso de comunicación independiente para Aliados y Usuarios finales que brinde un acompañamiento y una atención orientada a los retos y los intereses que cada uno pueda tener. La comunicación con los usuarios finales o empresas será liderada por el equipo de ventas y experiencia del usuario, a través de comunicaciones precisas que logren capturar el interés de las compañías que buscan bienestar para sus empleados y las personas.

El motor de crecimiento definido como primera herramienta, es el motor de crecimiento viral, el cual busca posicionar estrategias para la recomendación voz a voz de la solución. Iniciaremos el acercamiento a este grupo con un modelo Freemium, donde Activat estará ofreciendo acceso a la plataforma de manera gratuita, en ella los usuarios podrán observar los bienes y servicios ofertados, establecer comunidad con las personas que compartan intereses y deseen ejecutar actividades que pueden compartir a través de las principales redes sociales. Como consecuencia, los usuarios que deseen realizar alguna actividad en conjunto reservando los espacios publicados o adquirir alguno de los bienes publicados, deberán acceder a uno de los programas: Premium o Premium +, los cuales le permitirán desbloquear estos y más beneficios.

En el caso de los Aliados, se presenta un modelo freemium, en el cual, de forma gratuita cada uno de ellos al superar el filtro de términos y condiciones de Activat, podrá publicar sus bienes y servicios para atraer más usuarios, en el momento que alguno de ellos solicite a través de la

plataforma la adquisición de alguno de los beneficios, se generará una reserva la cual será pagada por el Activat al aliado, generando una retención porcentual por la comisión del servicio y supervisaremos el cumplimiento de la calidad en los servicios prestados, por este motivo, el cliente final no interactúa en términos económicos con el proveedor del bien o del servicio.

El motor de crecimiento definido para este eje del tablero central es el Remunerado, en el cual se realizará una inversión en la publicidad para la adquisición de nuevos aliados y se mantendrá un equilibrio según el crecimiento en cantidad de aliados y la demanda de los usuarios. Adicionalmente se estarán ofreciendo bonos de incentivo a los aliados que más atiendan usuarios a través de nuestra plataforma.

5.1 Estrategia de marca (Branding)

Activat es un nombre disponible para su uso según la información consultada en la superintendencia de industria y comercio nacional en Colombia, (GOV Colombia, 2023) Este nombre será utilizado como razón comercial para el posicionamiento de nuestra marca.

Identidad de marca:

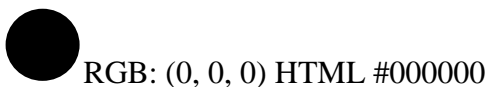
Código de colores: Para la representación de Activat hemos seleccionado tres colores corporativos los cuales se relacionan a continuación en formato RGB y HTML, estos colores se deben conservar en la elaboración de piezas graficas impresas, digitales y cualquier contenido adicional que represente a la marca.



RGB: (140, 82, 255) HTML #8c52ff



RGB: (255, 255, 255) HTML #ffffff



Tipo de letra:

El tipo de letra seleccionado para el nombre de Activat es B-SQUARES AROUND en un tamaño de 10 unidades. La familia tipográfica seleccionada para acompañar la imagen corporativa es Open Sans

Logotipo:

Se ha establecido un área de protección en torno al logotipo de 2x. Esta área deberá estar exenta de elementos gráficos que interfieran en la percepción y lectura de la marca.

Figura 9 *Logotipo Activat*



Fuente: elaboración propia

5.2 Gestión de las comunicaciones y las relaciones públicas del emprendimiento

Activat desarrollará un landing page para publicitar y compartir con la comunidad de aliados, clientes, inversionistas y público en general, toda la oferta de valor de la marca, para ello ocuparemos infraestructura digital costada en el proyecto inicial.

Dentro de la definición de los motores de crecimiento para establecer comunicaciones activas y relaciones públicas, se estará implementando el motor de crecimiento viral y el remunerado. Por una parte, el voz a voz de los clientes y aliados satisfechos es primordial para el crecimiento en la adquisición de nuevos usuarios, y por el otro, es fundamental generar a través del presupuesto de marketing, campañas de adquisición de nuevos usuarios a través de redes sociales y nuestro landing page, analizando el costo de adquisición de cada usuario.

Adicionalmente con el presupuesto de gastos de representación y marketing, buscamos que nuestro equipo comercial tenga cercanía con diferentes clientes y aliados a través de ferias y eventos que logren conectar a Activat.

5.3 Proceso de ventas y servicios

En Activat se estará desarrollando una metodología de venta consultiva orientada a la obtención de resultados medibles de nuestros clientes tanto con los aliados, como con los usuarios finales. Nuestro principal objetivo es mantener en el portafolio una lista de aliados que se identifiquen con la oferta de valor de Activat, logrando comunidad, flexibilidad y una amplia selección de bienes y servicios que atiendan la salud física, mental y emocional de nuestros clientes fortaleciendo las habilidades que estos desarrollan en sus compañías, por lo cual, buscamos conocer las necesidades de nuestros clientes para perfilar según el interés, los bienes o servicios que desean adquirir, orientados a dos cosas importantes: 1) cumplimiento de objetivos de las compañías que adquieren nuestros servicios. 2) cumplimiento de los objetivos de los usuarios finales o empleados que desean mejorar su experiencia día a día en la plataforma.

Para desarrollar correctamente la venta, es importante que nuestro personal este capacitado en el análisis de procesos corporativos orientados a la administración del talento humano, como lograr el mayor performance de nuestros clientes y como lograr un correcto acompañamiento al área de

talento humano de las compañías que adquieren nuestros servicios, adicionalmente la asesoría a los usuarios finales resulta clave para garantizar la recompra y el crecimiento viral de la solución.

5.4 Plan de mercadeo

A continuación, desarrollamos el plan de mercado contemplando diferentes puntos de análisis, iniciando por una investigación de mercado acorde a los parámetros establecidos por el análisis PESTEL, identificando las barreras de entrada y las amenazas en el mercado en el que estaremos ejecutando nuestra actividad económica, competidores claves, precios y red de contactos que se generarán.

5.4.1 Investigación de mercado

En primer lugar, para el desarrollo del proceso de investigación primaria y aproximación al entorno en el cual se tiene proyectado desarrollar el emprendimiento, se realizó un análisis general de algunas variables macroeconómicas que consideramos tienen incidencia directa en el mercado y que resultan determinantes para el análisis de viabilidad del negocio. Para tal efecto, utilizamos el instrumento de matriz pestel, cuyo resultado se resume en las siguientes imágenes.

Figura 10 Resultado Análisis PESTel

Factores Políticos (P)		Factores Económicos (E)		Factores Sociales (S)	
Top 5 Factores Políticos	300	Top 5 Factores Económicos	430	Top 5 Factores Sociales	460
Política de protección al consumidor	100	Etapa económica de su negocio	100	Nivel de salud en el área de actuación de la empresa	100
Regulación del sector y de los competidores	80	Impacto de la globalización	100	Nivel de uso de la tecnología en el área de actuación	100
Política de impuestos y tributos	48	Cambio en indicadores económicos (intereses, inflación)	100	Tendencias del estilo de vida de su público objetivo	100
Barreras de entrada para realizar actividades	36	Aumento / Disminución del límite de crédito	80	Nivel de seguridad en el área de actuación de la empresa	80
Niveles de corrupción	36	Cambio en los valores de impuestos y tributos	50	Opiniones de los consumidores sobre producto / servicio	80

Factores Tecnológicos (T)		Factores Ambientales (A)		Factores Legales (L)	
Top 5 Factores Tecnológicos	625	Top 5 Factores Ambientales	248	Top 5 Factores Legales	230
Nuevas soluciones tecnológicas en su sector de actuación	125	Iniciativas sociambientales	100	Procesos contra la empresa	60
Oportunidad de innovación tecnológica en su empresa	125	Deforestación	48	Cumplimiento de las normas del código de protección de los consumidores	50
Uso de Internet impactando su negocio	125	Costo para ser ambientalmente correcto	48	Legislación actual afecta el negocio	48
Inversión en investigación y desarrollo (I&D)	125	Órganos de control ambiental	36	Costo con oficina de abogados	36
Velocidad de actualización del negocio	125	Cambios climáticos	16	Infracción de leyes que afectan a la empresa	36

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Análisis PESTel General**Análisis general de los factores PESTEL**

Categoría	Porcentaje	Puntuación
Políticos	13%	421
Económicos	18%	565
Sociales	22%	690
Tecnológicos	26%	809
Ambientales	8%	260
Legales	12%	389

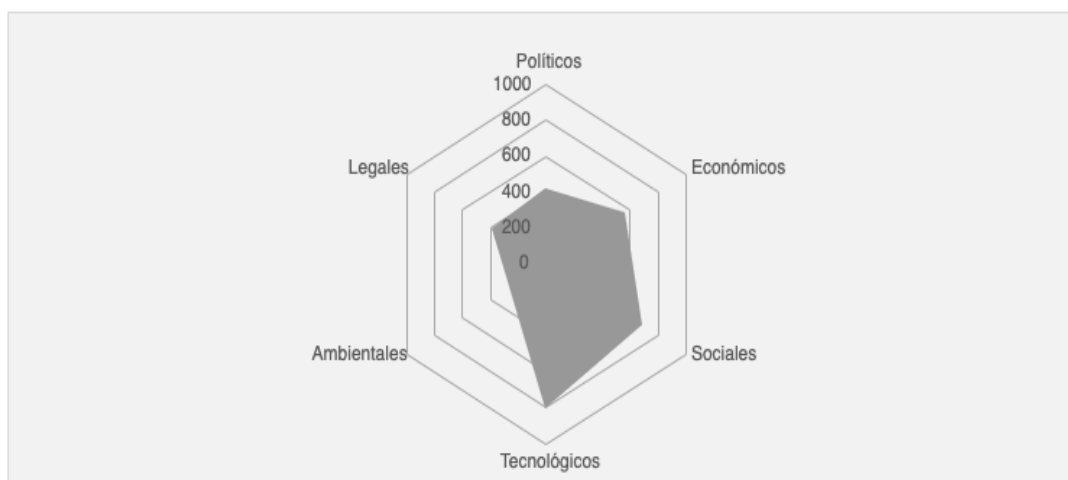
Fuente: elaboración propia

Como lo evidencia la imagen anterior, los factores que tienen mayor relevancia para el desarrollo del emprendimiento, son principalmente el factor tecnológico y social, y el de menor incidencia corresponde al factor ambiental.

El factor económico y la perspectiva del desempeño de la economía de un país, desde luego resulta esencial para el desarrollo de cualquier iniciativa privada y para la toma de decisión de invertir.

En cuanto a los factores políticos y legales que para el análisis realizado cuentan con un peso porcentual similar, consideramos que tanto la seguridad jurídica como la estabilidad institucional, son aspectos que resultan determinantes para cualquier inversionista, y que están estrechamente relacionados con el ámbito legal y la necesidad de tener reglas de juego claras en el mercado a ingresar.

Figura 11 *Figura Gráfico de radar del análisis Pestel*



Fuente: elaboración propia

El plan de trabajo tiene como propósito validar hipótesis generadas durante el proceso de divergencia del equipo de trabajo, mediante instrumentos de medición como encuestas, entrevistas y experiencias de empresarios y emprendedores y a partir de allí ejecutar un análisis 360° de la

viabilidad del modelo de negocio que permita definiendo los detalles de la propuesta de valor se pretende realizar una investigación completa de mercado, estructurar el Go To market y analizar de forma financiera si en Colombia esta propuesta tiene cabida en el mercado.

5.4.2 Barreras de entrada

Para el desarrollo de Activat hemos identificado distintas barreras de entrada, principalmente asociadas al reconocimiento de la marca, la negociación con algunos aliados y la presentación de la propuesta de valor a los departamentos encargados de las políticas de bienestar en algunas compañías.

Una barrera de entrada adicional es la posición de algunos aliados estratégicos que decidan no entrar en la plataforma, la ampliación de la oferta es clave y las estrategias de negociación con estos aliados serán claves en el proceso. En el mismo sentido, se requiere adelantar todas las gestiones orientadas a preparar los convenios, contratos y documentación requerida para las alianzas, de manera que la información aportada evidencie la suficiente confianza y el cumplimiento de los estándares y requisitos legales en este tipo de negociaciones.

En cuanto a los espacios para transmitir la propuesta de valor a las empresas, se tiene definido un trabajo previo de capacitación a nuestros colaboradores, a partir de información debidamente procesada producto del estudio de mercado contratado, la información previamente validada y la investigación de las necesidades de nuestros potenciales clientes, que permita construir y consolidar una propuesta solida bajo el modelo de venta consultiva, enfocada en los desafíos en materia de bienestar y retención de empleados y en el cumplimiento de los objetivos de las compañías que contraten nuestros servicios. Posteriormente al capturar masa crítica, la orientación hacia el usuario final como individuo es clave para la permanencia en la plataforma y el

cumplimiento de los próximos eventos y barreras que naturalmente se expondrán en el ejercicio del emprendimiento.

5.4.3 Amenazas y oportunidades

Las principales amenazas identificadas son el riesgo en la reducción en el volumen de clientes interesados en ofrecer beneficios para sus empleados, reducción en la fuerza laboral dentro de las empresas objetivo de nuestra solución, limitaciones en el acceso a los recursos esenciales para el desarrollo del modelo de negocio y la afectación por la falta de nuevas alianzas para ampliar el portafolio de soluciones de Activat. Adicionalmente siempre se mantiene como una amenaza, las posibles complicaciones sociales y medioambientales que se puedan presentar en el mercado objetivo.

Las principales oportunidades de Activat son la posibilidad de establecer asociaciones estratégicas con aliados que permitan ampliar la oferta de servicios y robustezca el portafolio,

La falta de interés en las iniciativas sociales y medioambientales, Posibilidad de establecer asociaciones estratégicas, economía local con fluctuaciones favorables, la existencia de pocos competidores en el mercado, el aprovechamiento de las políticas del gobierno y los recortes de impuestos esperados.

5.4.4 Competidores claves

Los principales competidores son todos aquellos proveedores de bienes y servicios que llevan una oferta a través de las compañías a los usuarios finales, siendo los más representativos: Empresas de Gimnasios, People Pass, Sodexo, Compañías de Cross Fit, Entrenadores personales, Bonda by Cuponstar, Benefithub, GoConnect, sin embargo, son oferentes que cubren una de las partes de nuestra propuesta de valor, por lo que pueden ser considerados como productos sustitutos

en algunas de las categorías. Sin embargo, algunos de ellos, cumplen con los requisitos para ser aliados de nuestra compañía, siendo un plus de nuestra oferta de valor al considerar a todos estos proveedores como alternativas que amplíen el portafolio de Activat.

Otro de los competidores importantes son las cajas de compensación, que por ley, se encuentran relacionadas con nuestros clientes target y a quienes nuestros clientes deben acceder sin excepción, este resulta ser un tema complicado en la medida que muchas de las cajas de compensación ofrecen productos y servicios diversificados, sin embargo, la limitación del espacio-tiempo juega en contra de esta propuesta comercial. Los empleados de todas las empresas son sometidos a procesos de agendamiento en locaciones donde en muchas de las oportunidades no son de fácil acceso para todos los empleados de una compañía, y es aquí donde sin acceder a estos servicios, las cajas de compensación no cumplen con las expectativas de los empleados y se mantiene un diferencial importante versus nuestra propuesta de valor. Ver tabla 1.

En el listado de los competidores, se encuentran empresas importantes que ofrecen beneficios como People Pass o Sodexo que ofrecen bonos o cupos para ser ejecutados por los empleados en un plazo límite estipulado por el convenio con las compañías. Este servicio resulta ser premium y busca atender el mercado de las grandes empresas, quienes invierten sumas de dinero importantes en la retención de talento. Por lo cual, si bien puede significar una amenaza, no corresponde al nicho de mercado en el cual queremos participar.

Tabla 4. *Plan de recopilación de datos del competidor*

Empresa Competidora	Cajas de Compensación (Compensar, Colsubsidio, CAFAM, etc)
Precio:	Según Categoría desde 10.000 hasta 180.000 COP
Beneficios y características:	Beneficio que debe ser adquirido por ley, ofrece diversidad de actividades en espacios exclusivos con áreas comunes.
Tamaño / Utilidad:	Grande

Estrategia de mercado:	Posicionamiento de bienes y servicios capturando una porción importante de las compañías que por ley deben acceder al beneficio.
-------------------------------	--

Empresa Competidora	GoConnect
Precio:	Según tamaño de la compañía
Beneficios y características:	Sistema flexible de beneficios para los empleados, permite a los empleados a través de un programa de puntos, adquirir beneficios. Adicionalmente cuenta con SSO y API que les permite integrar plataformas que son de uso interno de las compañías, como Intranet, sistemas de gestión humana y mensajería.
Tamaño / Utilidad:	Grande
Estrategia de mercado:	Aliado de las empresas en la interacción con los empleados y los beneficios.

Fuente: elaboración propia

A continuación, se realiza un análisis de los factores portadores de valor con mayor importancia para los clientes en el mercado en el cual estaremos desarrollando nuestra actividad económica.

Tabla 5. *Análisis competitivo*

FACTOR	ActivaT	Cajas de Compensacion	Aliados (Gym, Nutricion, Deporte, Canchas, etc)	GOIntegro	People Pass - Sodexo	Importancia del Cliente
Productos	F	F	D	F	D	5
Precio	F	D	F	D	D	5
Calidad	F	F	D	F	F	5
Selección	F	D	D	F	F	4
Servicio	F	F	F	F	F	5
Fiabilidad	D	F	F	F	F	3
Estabilidad	D	F	F	F	F	3
Experticia	F	F	F	F	F	3
Reputación	F	F	F	F	F	4

FACTOR	ActivaT	Cajas de Compensacion	Aliados (Gym, Nutricion, Deporte, Canchas, etc)	GOIntegro	People Pass - Sodexo	Importancia del Cliente
Localización	F	D	D	D	D	5
Apariencia	F	F	F	F	D	3
Métodos de venta	F	D	F	F	F	1
Políticas de crédito	D	F	F	D	F	1
Publicidad	F	F	F	F	F	1
Imagen	F	F	F	F	F	3

Fuente: elaboración propia

Nota: Para cada factor enumerado en la primera columna, la letra D representa una debilidad y la F representa una fortaleza. Cada factor se encuentra en una escala del 1 al 5 (1 = muy importante; 5 = no muy importante), mostrando las ventajas competitivas.

5.4.5 Precios

Activat propone una estrategia de posicionamiento de precios promedio en el mercado, los servicios individuales ofertados por cada uno de los competidores se encuentran en el rango de los 30.000 y los 180.000 pesos colombianos, siendo el promedio más bajo entre los 30.000 y los 50.000 pesos. En este rango Activat estará realizando el cobro a los usuarios finales, cubriendo el portafolio de licencias premium y premium +.

En el modelo de relacionamiento y precios con los aliados, el programa de publicidad tiene un precio más bajo que los Adds de las diferentes plataformas disponibles y adicionalmente permite un ingreso gratuito al Marketplace, por lo que la estrategia de precios es competir en liderazgo en costos y maximización de utilidades a partir del modelo B4B y el entendimiento consultivo en las operaciones de los clientes.

ActivaT pretende generar una estrategia de diferenciación en valor, donde la calidad, la comunidad y la flexibilidad de los servicios ofertados, garantiza un posicionamiento atractivo que no compite en una estrategia de liderazgo en costos.

Durante la definición del precio, Activat tuvo en consideración las barreras de entradas en los dos grupos de interés principales: Aliados y Usuarios finales, por este motivo la definición del modelo Freemium como un punto de partida para el engagement.

Tabla 6. Estrategia de precios

Nombre del emprendimiento	ActivaT	
Señale ¿Cuál de las siguientes estrategias de precios empleará?		
Costo Plus <i>Los costos de fabricar / obtener su producto o brindar su servicio, más lo suficiente para obtener ganancias</i>	Basado en Valor <i>Basado en su marca y ventaja competitiva (valor percibido)</i>	Otro:
<p>Proporcione una explicación de la selección de su modelo de precios. Como se identifica en el documento actual, el modelo freemium permite establecer una estrategia de liderazgo en costos, reduciendo el costo de adquisición ofertando un modelo de acceso a funcionalidades atractivas para el público objetivo, adicionalmente a través de un cobro premium, buscamos posicionarnos con un precio promedio por servicio pero altamente flexible y ajustado a una propuesta de valor atractiva para identificar la mejor relación costo – beneficio con nuestros Aliados y Usuarios finales.</p>		

Fuente: elaboración propia

5.4.6 Canales de distribución

Los Bienes y servicios adquiridos por los usuarios finales, serán adquiridos a través del Marketplace de Activat, pero serán distribuidos de punta a punta a través de aliados o partners, No

requerimos un centro de distribución o un almacén para el acopio de los productos porque saldrán directamente del centro de distribución de los proveedores en el caso de los bienes tangibles, en el caso de los servicios, serán prestados en las instalaciones del proveedor, por este motivo, no se requiere de una planta física que permita el desarrollo de la actividad.

5.5 Red de contactos

Los contactos requeridos para el correcto desarrollo del modelo de negocio son todos aquellos emprendedores, empresarios que promuevan la distribución, innovación y presentación de bienes y servicios de la salud en el país, para ello es importante ingresar en el gremio de este grupo de interés y capturar su atención,

Inicialmente la red de contactos del CEO y el CTO de Activat, permite establecer a partir de un motor de crecimiento viral el acercamiento a los grupos de interés.

Adicionalmente, es importante identificar del lado del gobierno, los planes de incentivo para las empresas que se preocupan por la salud y el bienestar de sus empleados es importante, el Lobby que ofrece nuestro CEO en estos espacios es vital para el acercamiento a este tipo de políticas nacionales.

Referencias bibliográficas

Confecámaras. (2023). *La supervivencia empresarial en Colombia*.

Fortinet. (2023). *What Is Single Sign-on (SSO)? Meaning and How It Works?* | Fortinet.

<https://www.fortinet.com/resources/cyberglossary/single-sign-on>

Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. (2021). *Datos sobre empresas en Bogotá al primer bimestre de 2021 – Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*.

<https://incp.org.co/datos-sobre-empresas-en-bogota-al-primer-bimestre-de-2021/>

Jimenez, R. (2023, abril). *Entrevista a FUTFITCLUB* [Comunicación personal].

Labrada Ceballos, E., & Salgado, C. (2013). DISEÑO WEB ADAPTATIVO O RESPONSIVO.

Revista Digital Universitaria, 14(1).

Llorente y Cuenca. (2020). *INFORME TENDENCIAS CONSUMER 2020*.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2023). *Consulta de nombre de empresa*

(homonimia) o sigla | VUE. <https://www.vue.gov.co/servicios-a-la-ciudadania/tramites-y-consultas/consulta-de-nombre-de-empresa-homonimia>

Restrepo Ojomo, S. & Efosa. (2022, febrero 14). *Shifting From B2B to B4B Can Build a More Sustainable Business*. MIT Sloan Management Review.

<https://sloanreview.mit.edu/article/shifting-from-b2b-to-b4b-can-build-a-more-sustainable-business/>

Rubiano, A. (2022). *Modelos de Negocio*.