

Ahurora Innovación Automotriz S.A.S
Proyecto de emprendimiento

Manuela Herrera Vargas

Proyecto de emprendimiento presentado para optar al título de
Profesional en Negocios Internacionales

Profesor tutor: Jorge Luis Silva Perea

Universidad Santo Tomas
División de Ciencias Económicas y Administrativas
Facultad Negocios Internacionales
Bogotá D.C

2021

Tabla de contenido

2.	<i>Investigación de mercados</i>	6
2.1	<i>Definición de objetivos</i>	6
2.2	<i>Justificación y antecedentes del proyecto</i>	6
2.3	<i>Análisis del sector</i>	8
2.4	<i>Análisis de mercado</i>	23
2.5	<i>Análisis de la competencia</i>	34
3.	<i>Estrategias de mercado</i>	36
3.1	<i>Concepto del producto o servicio</i>	36
3.2	<i>Estrategias de distribución</i>	39
3.3	<i>Estrategias de precio</i>	40
3.4	<i>Estrategias de promoción</i>	45
3.5	<i>Estrategias de comunicación</i>	47
3.6	<i>Estrategias de servicio</i>	49
3.7	<i>Presupuesto de la mezcla de mercado</i>	50
3.8	<i>Estrategias de aprovisionamiento</i>	51
4.	<i>Proyección de ventas</i>	52
4.1	<i>Proyección mínima a cinco (5) años</i>	52
4.2	<i>Justificación de las ventas</i>	56
4.3	<i>Política de cartera</i>	56
5.	<i>Operación</i>	56
5.1	<i>Ficha técnica del producto o servicio</i>	56
5.2	<i>Estado de desarrollo</i>	57
5.3	<i>Descripción del proceso</i>	58
5.4	<i>Necesidades y requerimientos</i>	60
5.5	<i>Plan de producción</i>	61
6.	<i>Plan de compras</i>	61
7.	<i>Costos de venta</i>	61
8.	<i>Infraestructura</i>	62
9.	<i>Estrategia Organizacional</i>	62
9.1	<i>Análisis DOFA</i>	62
9.2	<i>Organismos de apoyo</i>	63
10.	<i>Estructura organizacional</i>	64
10.1	<i>Organigrama de la empresa</i>	64
11.	<i>Aspectos legales</i>	65

11.1	<i>Constitución empresa y aspectos legales.....</i>	65
12.	<i>Costos administrativos.....</i>	65
12.1	<i>Gastos de personal.....</i>	65
12.2	<i>Gastos de puesta en marcha.....</i>	65
12.3	<i>Gastos anuales de administración.....</i>	67
13.	<i>Ingresos.....</i>	68
13.1	<i>Recursos de capital.....</i>	68
14.	<i>Egresos.....</i>	69
15.	<i>Cronograma de actividades.....</i>	69
16.	<i>Aportes al Plan Nacional o Regional de Desarrollo.....</i>	71
17.	<i>Clúster</i>	73
18.	<i>Impactos.....</i>	73
18.1	<i>Impacto económico.....</i>	73
18.2	<i>Impacto Regional.....</i>	74
18.3	<i>Impacto Social.....</i>	74
18.4	<i>Impacto Ambiental.....</i>	74
19.	<i>Resumen Ejecutivo.....</i>	75
19.1	<i>Concepto del negocio.....</i>	75
19.2	<i>Potencial del mercado en cifras.....</i>	75
19.3	<i>Ventajas competitivas y propuesta de valor.....</i>	75
19.4	<i>Resumen de las inversiones requeridas.....</i>	77
19.5	<i>Proyecciones de ventas y rentabilidad.....</i>	78
19.6	<i>Evaluación de viabilidad.....</i>	78
	<i>Referencias</i>	81
	<i>Anexos.....</i>	85

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Top ventas por marcas en todo el sector automotor 2018</i>	11
Tabla 2 <i>Top 5 de ventas de solo Automóviles (2018)</i>	11
Tabla 3 <i>Top ventas por marcas en todo el sector automotor 2019</i>	12
Tabla 4 <i>Top 5 de ventas de solo Automóviles (2019)</i>	12
Tabla 5 <i>Top ventas por marcas en todo el sector automotor 2020</i>	13
Tabla 6 <i>Top 5 de ventas de solo Automóviles (2020)</i>	13
Tabla 7 <i>Unidades vendidas de vehículos y motos nuevos y usados 2018</i>	15
Tabla 8 <i>Unidades vendidas de vehículos y motos nuevos y usados 2019</i>	16
Tabla 9 <i>Unidades vendidas de vehículos y motos nuevos y usados 2020)</i>	17
Tabla 10 <i>Ventas mensuales discriminadas por departamento 2018</i>	19
Tabla 11 <i>Ventas mensuales discriminadas por departamento 2019</i>	19
Tabla 12 <i>Ventas mensuales discriminadas por departamento 2020</i>	19
Tabla 13 <i>Consumo aparente del sector automotor en Colombia 2000-2012</i>	24
Tabla 14 <i>Exportaciones, Importaciones y Balanza Comercial según CHU 201-2019</i>	25
Tabla 15 <i>Exportaciones según principales capítulos del arancel y principales partidas arancelarias 2014-2019</i>	25
Tabla 16 <i>Importaciones según Clasificación Central de Producto</i>	26
Tabla 17 <i>Características del mercado colombiano</i>	26
Tabla 18 <i>Plan de publicidad Ahurora- Octopus</i>	46
Tabla 19 <i>Costos de estrategia de mercadeo</i>	50
Tabla 20 <i>Proyección mínima de comisión cobrada por venta de carro (5 años)</i>	52
Tabla 21 <i>Proyección mínima de comisión cobrada por colocación de crédito (5 años)</i>	54

Tabla 22 <i>Proyección consolidad de ingresos por carros usados vendidos y colocación de crédito</i> <i>(5 años)</i>	55
Tabla 23 <i>Matriz DOFA</i>	62
Tabla 24 <i>Proyección gastos de personal (3 años)</i>	65
Tabla 25 <i>Gastos puesta en marcha</i>	65
Tabla 26 <i>Proyección gastos administrativos (5 años)</i>	66
Tabla 27 <i>Egresos</i>	69
Tabla 28 <i>Cronograma de actividades</i>	69

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Cuota del mercado por ciudad y departamento año 2018 vs 2017</i> ;	Error! Marcador no definido.4
Figura 2. <i>Cuota del mercado por ciudad y departamento año 2019 vs 2018</i> ;	Error! Marcador no definido.5
Figura 3. <i>Relación Traspasos (Usados) VS Nuevos 2018</i>	Error! Marcador no definido.6
Figura 4. <i>Relación Traspasos (Usados) VS Nuevos 2019</i>	Error! Marcador no definido.7
Figura 5. <i>Relación Traspasos (Usados) VS Nuevos 2020</i>	Error! Marcador no definido.8
Figura 6. <i>Parque Vehicular México – Por origen de la marca 1941-2021</i>	30
Figura 7. <i>Perfil del consumidor AHURORA</i>	33
Figura 8. <i>Organigrama de la empresa</i>	65
Figura 9. <i>Propuesta de valor de Ahurora</i>	Error! Marcador no definido.7

AHURORA INNOVACIÓN AUTOMOTRIZ S.A.S

2. Investigación de mercados

2.1 Definición de objetivos

Comercializar vehículos usados

Objetivo General:

Desarrollar la plataforma digital www.ahurora.com para la compraventa de vehículos usados con Garantía Sello Dorado en el mercado colombiano, con proyección de expansión en México.

Objetivos específicos:

- Desarrollar un portal web robusto, “Concesionario virtual” que tenga una excelente experiencia de usuario y sea fácil de usar para así agilizar las transacciones de la negociación.
- Facilitar a los clientes todos los trámites que conllevan la compra o venta de un vehículo usado en un solo lugar.
- Generar una relación sólida y a largo plazo entre los clientes y Ahurora, prestando sus servicios, antes, durante y después de la negociación de los carros usados, presntando su servicio de Garantía Sello Dorado.
- Capacitar continuamente al personal comercial y administrativo para así poder generar un excelente servicio al cliente.
- Realizar proyección de expansión del modelo de negocio en el mercado mexicano, junto con la empresa aliada de colocación de créditos “MEZUBO”.

2.2 Justificación y antecedentes del proyecto:

Justificación – En la legislación comercial existe un vacío en cuanto a la garantía para comercializar artículos de segunda, ya que permite comercializarlos sin garantía alguna, cuando el vendedor avisa al comprador que el producto comercializado por ser usado no tiene garantía:

Término de garantía para productos usados en los que la garantía haya expirado: Tres (3) meses. Téngase en cuenta que estos productos pueden ser vendidos sin garantía, siempre y cuando se haya informado por escrito que el producto no cuenta con esta prerrogativa, y esta condición sea aceptada expresamente por el consumidor. Sobre este particular, el Decreto 1074 de 2015 en su artículo 2.2.2.32.3.2 señala que cuando haya expirado el término de la garantía legal, la garantía concedida para bienes usados será responsabilidad únicamente del proveedor o del expendedor. (Superintendencia de Industria y Comercio [SIC], 2017).

Teniendo en cuenta lo anterior, con este proyecto se busca poner en igualdad de condiciones a las personas naturales con los concesionarios que comercializan vehículos usados. De esta manera, las personas naturales no se ven obligadas por las circunstancias, a entregar su vehículo como forma de pago o vendérselo a un concesionario de autos usados por un precio inferior del mercado, afectando su patrimonio. La problemática que se resuelve es que ahora se da un respaldo a la negociación que se hace de vehículos usados entre personas naturales, respaldo que antes no existía y por esto se generaba incertidumbre en este sector. Ahurora busca acompañar tanto al comprador como al vendedor, durante todo el recorrido de la negociación incluso después de esta, por medio de su programa Garantía Sello Dorado la cual consiste en dar una garantía al vehículo por 12 meses o 20.000 km, lo que primero se cumpla.

Antecedentes – Teniendo en cuenta la experiencia de personas involucradas en el gremio de asesores de vehículos nuevos en Colombia, se observa una falencia especialmente en las negociaciones donde el cliente dejaba su automóvil usado en parte de pago por uno nuevo, esta falencia era que el dueño del auto usado perdía dinero (en ocasiones esta pérdida rondaba hasta el 50% del valor comercial del automóvil) al dejar su automóvil como parte de pago.

El cliente, al no tener en el mercado otra opción que le genere confianza y respaldo en su negociación, opta por entregársela al concesionario siendo consiente del dinero que está perdiendo.

Al entender y conocer a fondo la falencia anteriormente escrita, se inicia la idea de ayudar a las personas naturales, a no perder parte importante de su patrimonio y es así como por medio de la organización INCUBE, empresa que tiene como actividad general “consultaría de gestión”, se inicia la creación, enfoque y asesoría financiera de AHURORA, empresa que busca generar por medio de una plataforma digital, negociaciones de vehículos usados entre personas naturales, participando así como un conector solidario entre el comprador y el vendedor del vehículo, dando un respaldo a la negociación, buscando siempre la satisfacción tanto del vendedor como del comprador.

2.3 Análisis del sector

Macroentorno de la industria automotriz en Colombia

La industria automotriz cuenta con más de 50 años de experiencia en la vida de la economía nacional, tiene personal altamente capacitado y en su mayoría están bien remunerados. Según información publicada en la ANDI (Asociación Nacional de Industriales), este sector ocupa el cuarto puesto en la región en materia de productividad (ensamble de vehículos), detrás de los siguientes países: México, Brasil y Argentina; del PIB industrial participa con el 6,2% y del PIB nacional 2.0%, aporta aproximadamente el 7,4% a los ingresos corrientes del país por los impuestos que deben pagar los automóviles, esto es aproximadamente 615 mil millones de pesos además, es fuente de empleo para 25 mil trabajadores de forma directa. (ANDI: [(Asociación Nacional de Industriales), 2018).

De acuerdo al estudio realizado por el banco BBVA, el parque automotor consta de 13 millones, el número per cápita de vehículos por cada 1.000 habitantes es de 120, esto quiere decir que en la actualidad hay 5'900.000 vehículos en Colombia, la base para este estudio es de 50 millones de habitantes; el 85% de las unidades vendidas de carros nuevos se financiaron, lo que representa para la cartera de crédito de consumo el 11.1%; en el 2017 el número de pólizas de SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito) vendidas fue de 8 millones; analizando los anteriores datos y comparando a Colombia con otros países, se ve que Colombia tiene un potencial de incrementar las ventas de vehículos nuevos comparado con otros países como por ejemplo Estados Unidos, que el per cápita es de 821 carros por cada 1.000 habitantes. (Banco BBVA, 2018).

Dando cumplimiento a los diferentes compromisos comerciales adquiridos por Colombia, el proteccionismo con que gozaban las ensambladoras nacionales llega a su fin, puesto que, a los países como México, Brasil y Argentina que ya tenían cero aranceles, se les suma Estados Unidos, Canadá, la Mancomunidad Europea y muy seguramente el Reino Unido. Dando como resultado un mayor número de importaciones, una entrada de vehículos más seguros y de mayor calidad. Se espera que la industria automotriz traslade el beneficio de cero aranceles al consumidor final.

Al final, todo esto va en beneficio del consumidor, que no solo puede optar por vehículos mejor equipados, sino también con una relación precio/producto más favorable. Todo ello gracias a los TLC que permiten importar vehículos a Colombia sin aranceles para 2021. (“Así van los TLC para importar vehículos a Colombia en 2021”, 2020).

Por otra parte, Chávez (2021) en su artículo *Balance 2020: análisis de las marcas líderes del sector automotor en Colombia* del portal autocosmos, resalta que, aunque el comportamiento de la industria automotriz en Colombia durante el primer año de pandemia fue atípico, cerró el año con una contracción de 28,5% en comparación con el 2019, porcentaje que se posiciona por debajo de su país vecino Chile, el cual tuvo una contracción del 30,6% con respecto al 2019. Además, Colombia durante el último trimestre del 2020 cae solo un 10,6% frente al mismo periodo de 2019, demostrando así su rápida recuperación en el sector durante el periodo de reactivación.

A continuación, se resalta el comportamiento de las marcas líderes de la industria en el país según Chávez (2021):

Primer lugar, **Renault**: Las matrículas de vehículos nuevos de Renault en 2020 (39.830) representaron el 21,1% del mercado total de Colombia, que fue de 188.391 unidades, de acuerdo con el más reciente informe del sector, presentado por Fenalco y Andí. La marca francesa registró un retroceso de 30,1% con respecto al balance de 2019, que fue ligeramente superior al total del sector, pero a pesar de ello el fabricante se mantuvo al frente de la clasificación en ventas.

Segundo lugar, **Chevrolet**; Con un registro de 33.790 unidades nuevas matriculadas ante el Runt, que representan 17,9% del total del mercado, se ubicó la marca del corbatín. Este resultado supone un crecimiento del 0,25% de cuota de mercado, comparado con 2019.

Tercer lugar, **Mazda** De acuerdo con los datos de Fenalco – Andí, el nuevo SUV de Mazda se convirtió en su modelo con más matrículas (5.624 unidades) en 2020 y se ubicó séptimo en el listado general, seguido del Mazda2 (4.447 unidades, puesto 10°) y del Mazda CX-5 (3.051 unidades, puesto 15°). El total de matrículas de vehículos nuevos acumuladas por Mazda en el 2020 fue de 16.081 y el consecuente retroceso por la crisis sanitaria fue de 21,2%. En todo caso, el buen desempeño de sus modelos le sirvió al fabricante nipón para alcanzar el tercer lugar del ranking de marcas, desplazando a Nissan (14.137) al cuarto lugar.

Microentorno de la industria automotriz en Colombia

Para realizar el análisis del comportamiento del sector, se recopila información del portal ANDEMOS (Asociación Nacional De Movilidad Sostenible), de los últimos 3 años: 2018, 2019 y 2020, el cuál aporta informes y estadísticas mensuales del comportamiento de las marcas y unidades vendidas de carros usados (traspasos) y nuevos del sector automotor colombiano.

Comportamiento del sector- Vehículos nuevos en los últimos 3 años (2018,2019,2020)

- **Top de Ventas por marcas**

Al analizar las tablas 1, 2, 3 y 4, se observa que, en Colombia durante los años 2018 y 2019 hubo un incremento en ventas en todo el sector automotriz, dejando como variación porcentual un incremento de más de 4% entre cada año, lo que indica que el sector automotriz en Colombia tiene potencial y cada año va aumentando su participación en el mercado. Sin embargo, al analizar específicamente las ventas de automóviles, sin contar con motos, ni carros de carga, se observa en la tabla #5, que hubo un decrecimiento en las ventas durante el año 2019 comparado con el 2018, dejando una variación porcentual negativa de -3,5%.

Además, en las tablas se puede observar de orden descendente las marcas más vendidas en Colombia, posicionando en el top 3 las marcas de Chevrolet, Renault y Mazda, lo que permite

evidenciar que el mercado automotor colombiano se concentra en marcas estándar y no en marcas Premium.

Tabla 1 Top ventas por marcas en todo el sector automotor 2018

Top 30 por Marca			MES			ACUMULADO			MARKET SHARE (MS)		
Ranking 2018	Ranking 2017	Marca	2017-12	2018-12	Variación Porcentual	2017	2018	Variación Porcentual	2017	2018	Var. MS Puntos
1	1	CHEVROLET	4.556	5.327	16,9%	51.253	49.916	-2,6%	21,5%	19,4%	-2,1
2	2	RENAULT	4.696	6.337	34,9%	46.863	49.741	6,1%	19,7%	19,4%	-0,3
3	3	NISSAN	2.108	3.002	42,4%	21.076	23.190	10,0%	8,8%	9,0%	0,2
4	5	MAZDA	2.232	2.646	18,5%	18.700	21.520	15,1%	7,8%	8,4%	0,5
5	4	KIA	1.981	2.584	30,4%	19.810	21.013	6,1%	8,3%	8,2%	-0,1
6	7	TOYOTA	1.458	2.079	42,6%	9.596	14.179	47,8%	4,0%	5,5%	1,5
7	8	VOLKSWAGEN	1.062	2.202	107,3%	9.265	13.393	44,6%	3,9%	5,2%	1,3
8	6	FORD	1.314	1.295	-1,4%	15.166	12.545	-17,3%	6,4%	4,9%	-1,5
9	10	SUZUKI	834	1.161	39,2%	7.260	8.277	14,0%	3,0%	3,2%	0,2
10	9	HYUNDAI	1.189	686	-42,3%	8.596	4.932	-42,6%	3,6%	1,9%	-1,7
11	11	MERCEDES BENZ	378	724	91,5%	3.432	4.387	27,8%	1,4%	1,7%	0,3
12	13	BMW	271	757	179,3%	2.809	3.660	30,3%	1,2%	1,4%	0,2
13	12	JAC	356	366	2,8%	2.849	3.021	6,0%	1,2%	1,2%	0,0
14	14	FOTON	238	293	23,1%	2.180	2.460	12,8%	0,9%	1,0%	0,0
15	16	HONDA	196	315	60,7%	1.981	2.395	20,9%	0,8%	0,9%	0,1
16	34	FIAT	77	227	194,8%	312	1.979	534,3%	0,1%	0,8%	0,6
17	15	HINO	308	204	-33,8%	1.987	1.851	-6,8%	0,8%	0,7%	-0,1
18	25	JEEP	71	306	331,0%	650	1.624	149,8%	0,3%	0,6%	0,4
19	19	SUBARU	153	259	69,3%	1.157	1.530	32,2%	0,5%	0,6%	0,1
20	17	MITSUBISHI	182	218	19,8%	1.374	1.447	5,3%	0,6%	0,6%	0,0
21	18	AUDI	143	234	63,6%	1.189	1.415	19,0%	0,5%	0,6%	0,1
22	23	PEUGEOT	119	268	125,2%	799	1.310	64,0%	0,3%	0,5%	0,2
23	21	DFSK	74	115	55,4%	928	1.160	25,0%	0,4%	0,5%	0,1
24	20	DODGE	82	111	35,4%	1.100	973	-11,5%	0,5%	0,4%	-0,1
25	26	CITROEN	57	150	163,2%	540	924	71,1%	0,2%	0,4%	0,1
26	24	VOLVO	92	174	89,1%	655	912	39,2%	0,3%	0,4%	0,1
27	27	CHANGAN	153	126	-17,6%	493	805	63,3%	0,2%	0,3%	0,1
28	31	MINI	52	137	163,5%	334	609	82,3%	0,1%	0,2%	0,1
29	28	INTERNATIONAL	74	76	2,7%	462	585	26,6%	0,2%	0,2%	0,0
30	33	JMC	74	55	-25,7%	315	528	67,6%	0,1%	0,2%	0,1
		OTROS	844	678	-19,7%	5.107	4.381	-14,2%	2,1%	1,7%	-0,4
Total General			25.424	33.112	30,2%	238.238	256.662	7,7%	100%	100%	

Nota. Datos tomados de Andemos. Informes mensuales (2019).

Tabla 2 Top 5 de ventas de solo Automóviles (2018)

Automovil			MES			ACUMULADO AÑO			MARKET SHARE (MS)		
Ranking 2018	Ranking 2017	Marca	2017-12	2018-12	Variación Porcentual	2017	2018	Variación Porcentual	2017	2018	Var. MS Puntos
1	1	CHEVROLET	2.921	3.524	20,6%	34.965	33.529	-4,1%	27,8%	25,5%	-2,2
2	2	RENAULT	3.105	4.112	32,4%	32.511	33.105	1,8%	25,8%	25,2%	-0,6
3	4	MAZDA	1.340	1.544	15,2%	11.940	13.871	16,2%	9,5%	10,6%	1,1
4	3	KIA	1.332	1.639	23,0%	12.910	13.638	5,6%	10,3%	10,4%	0,1
5	5	NISSAN	807	1.254	55,4%	8.935	10.011	12,0%	7,1%	7,6%	0,5
		OTROS	2.663	3.843	44,3%	24.679	27.252	10,4%	19,6%	20,7%	1,1
Total general			12.168	15.916	30,8%	125.940	131.406	4,3%	100%	100%	

Nota. Datos tomados de Andemos. Informes mensuales (2019).

Tabla 3 Top ventas por marcas en todo el sector automotor 2019

Top 30 por Marca			MES			ACUMULADO			MARKET SHARE (MS)		
Ranking 2019	Ranking 2018	Marca	2018-12	2019-12	Variación Porcentual	2018	2019	Variación Porcentual	2018	2019	Var. MS Puntos
1	2	RENAULT	6.337	6.449	1,8%	49.741	57.066	14,7%	19,4%	21,6%	2,3
2	1	CHEVROLET	5.327	5.752	8,0%	49.916	46.521	-6,8%	19,4%	17,6%	-1,8
3	3	NISSAN	3.002	2.369	-21,1%	23.190	21.579	-6,9%	9,0%	8,2%	-0,9
4	4	MAZDA	2.646	2.158	-18,4%	21.520	20.424	-5,1%	8,4%	7,7%	-0,6
5	5	KIA	2.584	2.490	-3,6%	21.013	20.015	-4,7%	8,2%	7,6%	-0,6
6	6	TOYOTA	2.079	2.176	4,7%	14.179	16.187	14,2%	5,5%	6,1%	0,6
7	7	VOLKSWAGEN	2.202	1.632	-25,9%	13.393	14.214	6,1%	5,2%	5,4%	0,2
8	8	FORD	1.295	1.115	-13,9%	12.545	10.926	-12,9%	4,9%	4,1%	-0,7
9	9	SUZUKI	1.161	855	-26,4%	8.277	8.716	5,3%	3,2%	3,3%	0,1
10	10	HYUNDAI	686	870	26,8%	4.932	5.694	15,5%	1,9%	2,2%	0,2
11	11	MERCEDES BENZ	724	565	-22,0%	4.387	4.822	9,9%	1,7%	1,8%	0,1
12	12	BMW	757	284	-62,5%	3.660	3.623	-1,0%	1,4%	1,4%	-0,1
13	15	HONDA	315	310	-1,6%	2.395	2.800	16,9%	0,9%	1,1%	0,1
14	13	JAC	366	216	-41,0%	3.021	2.521	-16,6%	1,2%	1,0%	-0,2
15	14	FOTON	293	213	-27,3%	2.460	2.467	0,3%	1,0%	0,9%	0,0
16	17	HINO	204	280	37,3%	1.851	2.405	29,9%	0,7%	0,9%	0,2
17	16	FIAT	227	245	7,9%	1.979	1.976	-0,2%	0,8%	0,7%	0,0
18	22	PEUGEOT	268	232	-13,4%	1.310	1.851	41,3%	0,5%	0,7%	0,2
19	18	JEEP	306	200	-34,6%	1.624	1.601	-1,4%	0,6%	0,6%	0,0
20	26	VOLVO	174	136	-21,8%	912	1.498	64,3%	0,4%	0,6%	0,2
21	19	SUBARU	259	140	-45,9%	1.530	1.403	-8,3%	0,6%	0,5%	-0,1
22	20	MITSUBISHI	218	195	-10,6%	1.447	1.397	-3,5%	0,6%	0,5%	0,0
23	25	CITROEN	150	186	24,0%	924	1.382	49,6%	0,4%	0,5%	0,2
24	21	AUDI	234	150	-35,9%	1.415	1.367	-3,4%	0,6%	0,5%	0,0
25	23	DFSK	115	104	-9,6%	1.160	1.127	-2,8%	0,5%	0,4%	0,0
26	35	KENWORTH	41	159	287,8%	267	990	270,8%	0,1%	0,4%	0,3
27	30	JMC	55	77	40,0%	528	813	54,0%	0,2%	0,3%	0,1
28	27	CHANGAN	126	40	-68,3%	805	730	-9,3%	0,3%	0,3%	0,0
29	32	SCANIA	123	167	35,8%	382	692	81,2%	0,1%	0,3%	0,1
30	28	MINI	137	41	-70,1%	609	662	8,7%	0,2%	0,3%	0,0
		OTROS	701	907	29,4%	5.290	6.215	17,5%	2,1%	2,4%	0,3
Total General			33.112	30.713	-7,2%	256.662	263.684	2,7%	100%	100%	

Nota. Datos tomados de Andemos. Informes mensuales (2020).

Tabla 4 Top 5 de ventas de solo Automóviles (2019)

Automovil			MES			ACUMULADO AÑO			MARKET SHARE (MS)		
Ranking 2019	Ranking 2018	Marca	2018-12	2019-12	Variación Porcentual	2018	2019	Variación Porcentual	2018	2019	Var. MS Puntos
1	2	RENAULT	4.112	4.267	3,8%	33.105	38.856	17,4%	25,2%	30,6%	5,5
2	1	CHEVROLET	3.524	3.442	-2,3%	33.529	29.137	-13,1%	25,5%	23,0%	-2,5
3	3	MAZDA	1.544	1.322	-14,4%	13.871	13.200	-4,8%	10,6%	10,4%	-0,1
4	4	KIA	1.639	1.130	-31,1%	13.638	11.248	-17,5%	10,4%	8,9%	-1,5
5	6	VOLKSWAGEN	1.588	1.019	-35,8%	9.850	10.280	4,4%	7,5%	8,1%	0,6
		OTROS	3.509	2.535	-27,8%	27.413	24.079	-12,2%	20,9%	19,0%	-1,9
Total general			15.916	13.715	-13,8%	131.406	126.800	-3,5%	100%	100%	

Nota. Datos tomados de Andemos. Informes mensuales (2020).

Tabla 5 Top ventas por marcas en todo el sector automotor 2020.

Top 30 por Marca			MES			ACUMULADO			MARKET SHARE (MS)		
Ranking 2020	Ranking 2019	Marca	2019-12	2020-12	Variación Porcentual	2019	2020	Variación Porcentual	2019	2020	Var. MS Puntos
1	1	RENAULT	6.449	5.799	-10,1%	57.066	39.864	-30,1%	21,6%	21,1%	-0,5
2	2	CHEVROLET	5.752	5.110	-11,2%	46.521	33.790	-27,4%	17,6%	17,9%	0,3
3	4	MAZDA	2.158	2.636	22,2%	20.424	16.092	-21,2%	7,7%	8,5%	0,8
4	3	NISSAN	2.369	1.804	-23,8%	21.579	14.170	-34,3%	8,2%	7,5%	-0,7
5	5	KIA	2.490	1.608	-35,4%	20.015	12.493	-37,6%	7,6%	6,6%	-1,0
6	6	TOYOTA	2.176	1.807	-17,0%	16.187	12.471	-23,0%	6,1%	6,6%	0,5
7	7	VOLKSWAGEN	1.632	1.477	-9,5%	14.214	9.600	-32,5%	5,4%	5,1%	-0,3
8	9	SUZUKI	855	954	11,6%	8.716	7.696	-11,7%	3,3%	4,1%	0,8
9	8	FORD	1.115	903	-19,0%	10.926	6.668	-39,0%	4,1%	3,5%	-0,6
10	10	HYUNDAI	870	578	-33,6%	5.694	3.358	-41,0%	2,2%	1,8%	-0,4
11	11	MERCEDES BENZ	565	242	-57,2%	4.822	3.209	-33,5%	1,8%	1,7%	-0,1
12	15	FOTON	213	418	96,2%	2.467	2.781	12,7%	0,9%	1,5%	0,5
13	12	BMW	284	224	-21,1%	3.623	2.497	-31,1%	1,4%	1,3%	-0,1
14	14	JAC	216	257	19,0%	2.521	2.262	-10,3%	1,0%	1,2%	0,2
15	16	HINO	280	185	-33,9%	2.405	1.954	-18,8%	0,9%	1,0%	0,1
16	13	HONDA	310	293	-5,5%	2.800	1.704	-39,1%	1,1%	0,9%	-0,2
17	29	SCANIA	167	229	37,1%	692	1.282	85,3%	0,3%	0,7%	0,4
18	18	PEUGEOT	232	187	-19,4%	1.851	1.248	-32,6%	0,7%	0,7%	0,0
19	20	VOLVO	136	216	58,8%	1.498	1.112	-25,8%	0,6%	0,6%	0,0
20	27	JMC	77	137	77,9%	813	1.108	36,3%	0,3%	0,6%	0,3
21	26	KENWORTH	159	64	-59,7%	990	1.076	8,7%	0,4%	0,6%	0,2
22	19	JEEP	200	201	0,5%	1.601	1.071	-33,1%	0,6%	0,6%	0,0
23	23	CITROEN	186	118	-36,6%	1.382	1.054	-23,7%	0,5%	0,6%	0,0
24	24	AUDI	150	69	-54,0%	1.367	885	-35,3%	0,5%	0,5%	0,0
25	17	FIAT	245	82	-66,5%	1.976	869	-56,0%	0,7%	0,5%	-0,3
26	28	CHANGAN	40	85	112,5%	730	862	18,1%	0,3%	0,5%	0,2
27	21	SUBARU	140	129	-7,9%	1.403	776	-44,7%	0,5%	0,4%	-0,1
28	25	DFSK	104	76	-26,9%	1.127	668	-40,7%	0,4%	0,4%	-0,1
29	22	MITSUBISHI	195	38	-80,5%	1.397	589	-57,8%	0,5%	0,3%	-0,2
30	33	INTERNATIONAL	107	91	-15,0%	556	508	-8,6%	0,2%	0,3%	0,1
OTROS			841	872	3,7%	6.321	4.948	-21,7%	2,4%	2,6%	0,2
Total General			30.713	26.889	-12,5%	263.684	188.665	-28,5%	100%	100%	

Nota. Datos tomados de Andemos. Informes mensuales (2021).

Tabla 6 Top 5 de ventas de solo Automóviles (2020).

Automovil			MES			ACUMULADO AÑO			MARKET SHARE (MS)		
Ranking 2020	Ranking 2019	Marca	2019-12	2020-12	Variación Porcentual	2019	2020	Variación Porcentual	2019	2020	Var. MS Puntos
1	1	RENAULT	4.267	3862	-9,5%	38.856	26.375	-32,1%	30,6%	31,2%	0,5
2	2	CHEVROLET	3.442	2.611	-24,1%	29.137	18.247	-37,4%	23,0%	21,6%	-1,4
3	4	KIA	1.130	1.105	-2,2%	11.248	8.466	-24,7%	8,9%	10,0%	1,1
4	6	NISSAN	1.053	898	-14,7%	9.538	7.015	-26,5%	7,5%	8,3%	0,8
5	3	MAZDA	1.322	1.018	-23,0%	13.200	6.824	-48,3%	10,4%	8,1%	-2,3
OTROS			2.501	2.656	6,2%	24.821	17.667	-28,8%	19,6%	20,9%	1,3
Total general			13.715	12.150	-11,4%	126.800	84.594	-33,3%	100%	100%	

Nota. Datos tomados de Andemos. Informes mensuales (2021).

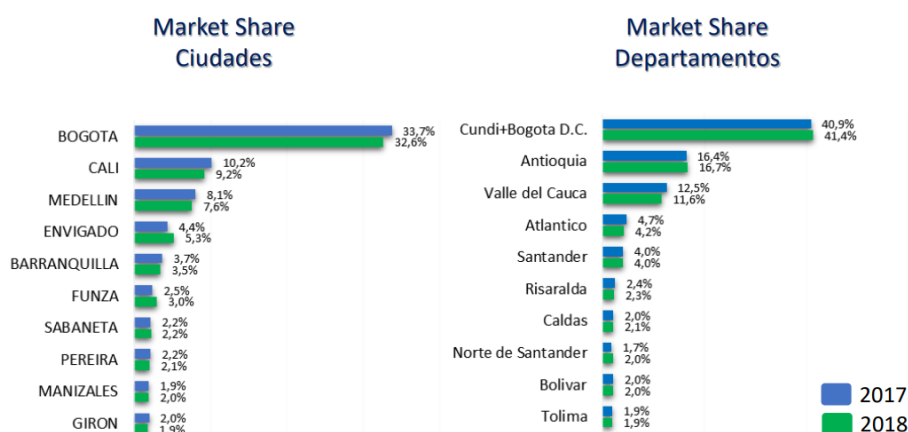
Al observar el panorama de los resultados obtenidos durante el año 2020 en la industria automotriz en Colombia, es evidente ver el impacto negativo que deja la pandemia provocada por el COVID. Se observa que luego de tener unos años donde el mercado cerraba el año comercial con resultados

positivos, el año 2020 fue un año donde toda la industria automotriz se vio afectada, cerrando con una variación negativa de -33,3%. Este resultado es consecuencia de la posición de ahorro en la que los colombianos entraron, realizando solo compras de primera necesidad y la compra de vehículos de 0 km pasa a un segundo plano; sin embargo, aunque en el sector se temían los efectos de la depreciación del peso colombiano frente al dólar, el COVID realmente fue la crisis que hizo cerrar el año en negativo para la industria. (Restrepo, 2020).

- **Cuota del mercado por ciudad y departamento**

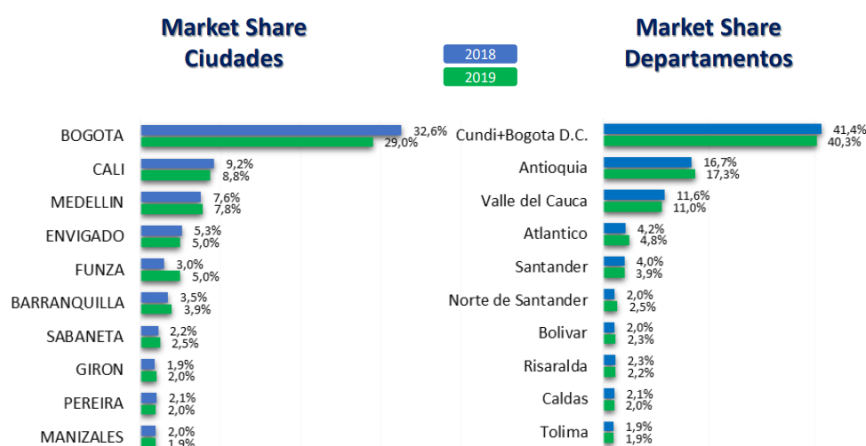
Las figuras 1 y 2, muestran la participación de ventas por ciudades y departamentos de los años 2017 al 2019, dejando siempre en primer lugar el departamento de Cundinamarca y la ciudad de Bogotá como los lugares con más participación en el mercado colombiano. Esto impulsa a que Ahurora planee realizar inicialmente su operación en el departamento de Cundinamarca, especialmente en la ciudad de Bogotá. Luego se observa que los departamentos de Antioquia, Valle del Cauca y Atlántico, son los siguientes en encabezar el top durante estos 3 años; estadísticas que ayudan a enfocar a futuro la expansión del negocio en el territorio colombiano.

Figura 1 Cuota del mercado por ciudad y departamento año 2018 vs 2017



Nota. La figura muestra el comparativo de la cuota del mercado de las ventas de carros nuevos por ciudad y departamento en Colombia del año 2017 vs 2018. *Fuente:* Andemos Informes mensuales (2019).

Figura 2 *Cuota del mercado por ciudad y departamento año 2019 vs 2018*



Nota. La figura muestra el comparativo de la cuota del mercado de las ventas de carros nuevos por ciudad y departamento en Colombia del año 2018 vs 2019. *Fuente:* Andemos Informes mensuales (2020).

Comportamiento del sector- Vehículos Usados en los últimos 3 años (2018,2019,2020)

- Unidades vendidas de vehículos usados vs vehículos nuevos**

Ahora bien, si el sector de carros nuevos es dinámico y tiene buen flujo de salida, el sector de vehículos usados es mucho más dinámico, pues como lo afirma la revista Motor (2016), “Por cada carro nuevo que se vende en el país, se realizan 3.3 traspasos de autos usados”.

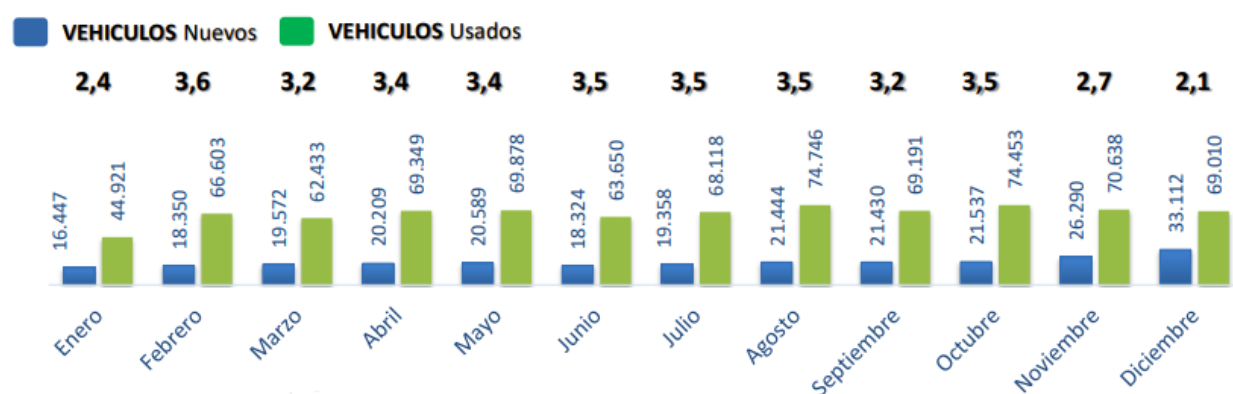
Lo anterior se puede observar en las tablas 7,8 y 9, donde se muestra la comparación de unidades vendidas de carros nuevos vs la cantidad de unidades vendidas de carros usados, al cierre del año los autos usados triplican las unidades de los autos nuevos. En el panorama del 2020 se evidencia la abstención de los colombianos por comprar carro nuevo y si se evidencia el incremento de ventas de carros usados con respecto a este año. Sin embargo, este año cierra en negativo también para el sector de usados.

- Tabla 7** *Unidades vendidas de vehículos y motos nuevos y usados 2018*

	Vehiculos Nuevos		Motos Nuevas		Vehiculos Usados		Motos Usadas	
Mes	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Enero	17.237	16.447	40.964	41.976	41.115	44.921	22.529	22.741
Febrero	17.956	18.350	40.944	43.845	63.454	63.603	28.803	27.195
Marzo	21.049	19.572	45.349	41.520	69.878	62.433	29.591	25.539
Abril	17.098	20.209	34.903	45.916	56.595	69.349	23.503	28.052
Mayo	19.920	20.589	40.382	45.283	66.455	69.878	26.584	27.179
Junio	19.841	18.324	39.099	41.908	65.529	63.654	26.729	25.368
Julio	18.625	19.358	41.083	47.586	64.925	68.118	27.623	29.393
Agosto	20.925	21.444	45.645	52.770	68.497	74.746	28.860	32.217
Septiembre	19.320	21.430	43.174	46.760	68.781	69.191	27.735	27.589
Octubre	19.709	21.537	42.028	49.927	66.947	74.453	26.159	29.268
Noviembre	21.134	26.290	40.304	45.446	66.465	70.638	25.192	26.979
Diciembre	25.424	33.112	45.817	50.424	76.640	69.010	27.499	28.953
Total Cor	238.238	256.662	499.692	553.361	775.281	799.994	320.807	330.473
Variacion Corte		7,7%		10,7%		3,2%		3,0%
Total Año	238.238	256.662	499.692	553.361	775.281	799.994	320.807	330.473

Nota. Datos tomados de Andemos. Informes mensuales (2019).

Figura 3 Relación Traspasos (Usados) VS Nuevos 2018



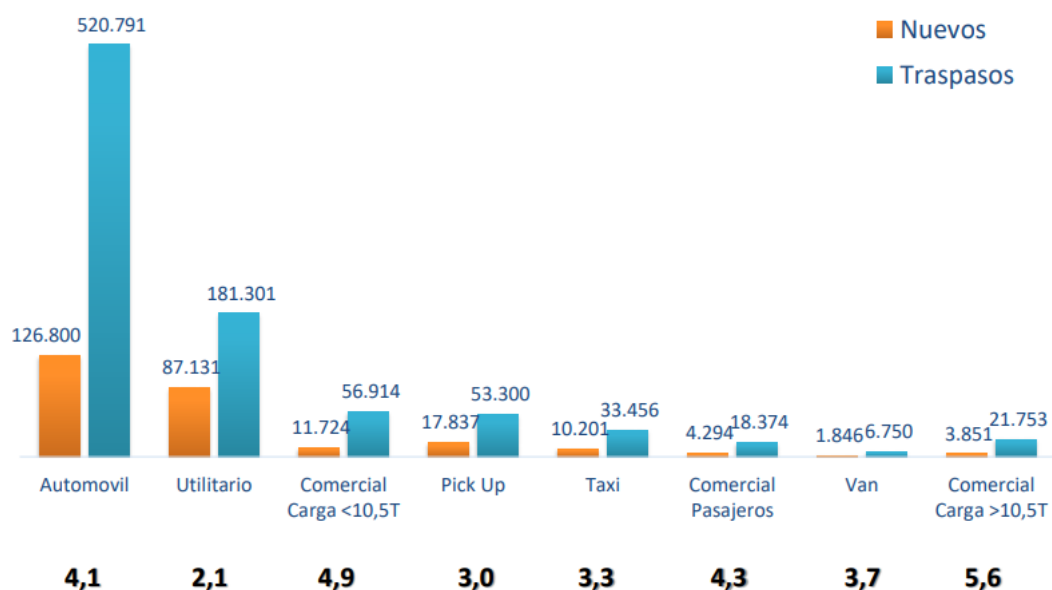
Nota. La figura muestra el comparativo en ventas de los traspasos (carros usados) vs nuevos en Colombia en el año 2018. Fuente: Andemos Informes mensuales (2019).

- **Tabla 8** Unidades vendidas de vehículos y motos nuevos y usados 2019.

	Vehículos Nuevos		Motos Nuevas		Vehículos Usados		Motos Usadas	
Mes	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Enero	16.447	15.965	41.976	47.798	44.921	47.207	22.741	25.168
Febrero	18.350	18.486	43.845	50.496	63.603	68.087	27.195	30.290
Marzo	19.572	20.184	41.520	50.100	62.433	69.879	25.539	30.344
Abril	20.209	19.788	45.916	48.028	69.349	68.027	28.052	28.295
Mayo	20.589	22.298	45.283	51.414	69.878	78.426	27.179	32.672
Junio	18.324	19.489	41.908	43.058	63.654	66.817	25.368	27.829
Julio	19.358	22.904	47.586	55.910	68.118	82.407	29.393	37.132
Agosto	21.444	23.305	52.770	54.596	74.746	79.217	31.217	34.990
Septiembre	21.430	22.673	46.760	52.136	69.191	79.532	27.589	33.954
Octubre	21.537	23.890	49.927	52.169	74.453	83.248	29.268	34.772
Noviembre	26.290	23.989	45.446	47.348	70.638	73.887	26.979	29.827
Diciembre	33.112	30.713	50.424	59.033	69.010	95.905	28.953	35.941
Total Corte	256.662	263.684	553.361	612.086	799.994	892.639	329.473	381.214
Variación Corte		2,7%		10,6%		11,6%		15,7%
Total Año	256.662	263.684	553.361	612.086	799.994	892.639	329.473	381.214

Nota. Datos tomados de Andemos. Informes mensuales (2020).

Figura 4 Relación Traspasos (Usados) VS Nuevos 2019



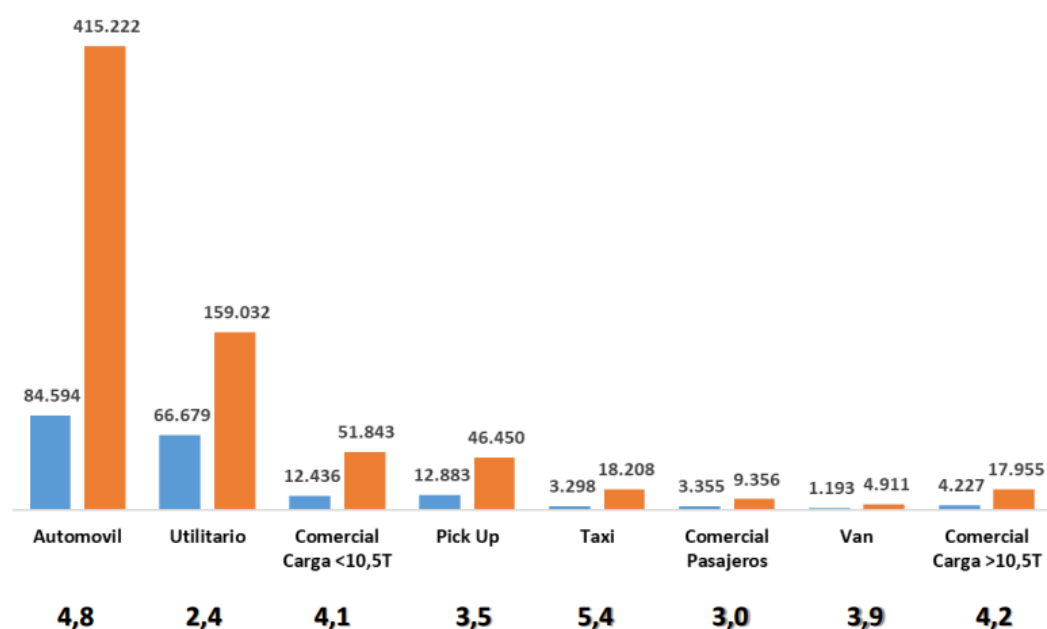
Nota. La figura muestra el comparativo en ventas de los traspasos (carros usados) vs nuevos en Colombia en el año 2019. Fuente: Andemos, Informes mensuales (2020).

- **Tabla 9** Unidades vendidas de vehículos y motos nuevos y usados 2020

Mes	Vehiculos Nuevos		Motos Nuevas		Vehiculos Usados		Motos Usadas	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Enero	15.965	18.427	47.798	52.751	47.207	54.592	25.168	29.720
Febrero	18.486	20.547	50.496	56.714	68.087	78.782	30.290	36.716
Marzo	20.184	12.290	50.100	38.818	69.879	53.838	30.344	24.263
Abril	19.788	217	48.028	205	68.027	44	28.295	32
Mayo	22.298	8.933	51.414	17.874	78.426	12.297	32.672	5.010
Junio	19.489	11.981	43.058	38.052	66.817	35.941	25.368	18.772
Julio	22.904	14.481	55.910	51.917	82.407	58.563	37.132	29.814
Agosto	23.305	13.226	54.596	45.354	79.217	56.391	34.990	29.207
Septiembre	22.673	18.437	52.136	56.489	79.532	83.687	33.954	40.968
Octubre	23.890	20.886	52.169	56.564	83.248	88.249	34.772	42.863
Noviembre	23.989	22.351	47.348	50.732	73.887	89.809	35.941	39.436
Diciembre	30.713	26.889	59.033	61.766	95.905	110.784	35.941	43.975
Total Corte	263.684	188.665	612.086	527.236	892.639	722.977	384.867	340.776
Variacion Corte		-28,5%		-13,9%		-19,0%		-11,5%

Nota. Datos tomados de Andemos. Informes mensuales (2021).

Figura 5 Relación Traspasos (Usados) VS Nuevos 2020



Nota. La figura muestra el comparativo en ventas de los traspasos (carros usados) vs nuevos en Colombia en el año 2019. Fuente: Andemos, Informes mensuales (2021).

- Ventas por departamento**

Como se evidencia en las tablas 10, 11 y 12, los departamentos que manejan un mayor número de traspasos (usados) son Bogotá, Antioquia y Valle de Cauca, estos 3 se han

posicionado durante los últimos años como el mercado más fuerte en el sector automotriz colombiano.

Tabla 10 Ventas mensuales discriminadas por departamento 2018

DEPARTAMENTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	MARKET SHARE
Bogota D.C.	14.889	22.660	23.690	25.123	25.965	24.173	25.250	27.730	25.926	27.701	26.759	28.315	298.181	37,3%
Antioquia	8.807	12.324	11.208	12.289	12.234	11.011	11.874	13.157	12.281	13.086	12.134	11.522	141.927	17,7%
Valle del Cauca	4.731	6.941	6.502	7.147	7.071	6.619	7.015	7.684	6.977	7.493	7.283	6.551	82.014	10,3%
Cundinamarca	3.944	5.056	5.359	5.756	5.850	5.281	5.786	6.099	5.718	6.130	5.487	5.019	65.485	8,2%
Santander	2.442	3.234	2.995	3.491	3.535	3.097	3.381	3.847	3.487	3.791	3.524	3.014	39.838	5,0%
Caldas	1.600	1.831	1.817	2.006	2.108	1.791	1.921	2.170	1.947	2.049	1.946	2.124	23.310	2,9%
Risaralda	1.369	1.564	1.545	1.789	1.744	1.558	1.733	1.793	1.671	1.804	1.747	1.594	19.911	2,5%
Atlantico	1.224	1.377	1.334	1.786	1.600	1.569	1.688	1.948	1.768	1.856	1.828	1.758	19.736	2,5%
Tolima	535	1.006	1.061	1.304	1.218	1.042	1.166	1.285	1.054	1.295	1.209	1.070	13.245	1,7%
Narino	631	982	908	1.106	1.333	978	1.123	1.221	1.152	1.297	1.121	1.024	12.876	1,6%
Boyaca	798	1.072	857	1.204	1.157	1.040	1.010	1.201	1.094	1.198	1.180	1.043	12.854	1,6%
Huila	733	984	882	1.189	1.044	917	1.032	1.154	1.066	1.146	1.089	1.028	12.264	1,5%
Quindio	781	921	841	1.070	781	1.009	1.072	1.077	932	1.108	1.016	955	11.563	1,4%
Meta	482	760	715	898	923	775	852	958	965	994	941	842	10.105	1,3%
Norte de Santande	451	664	563	709	730	613	717	752	644	746	711	658	7.958	1,0%
Bolivar	381	535	551	607	655	507	651	763	611	707	602	634	7.204	0,9%
Cauca	310	503	448	486	550	482	497	501	544	565	572	528	5.986	0,7%
Cordoba	144	249	216	321	348	246	370	344	301	375	323	343	3.580	0,4%
Magdalena	201	243	279	271	202	208	216	268	269	263	265	252	2.937	0,4%
Cesar	133	183	186	237	259	238	230	236	244	256	262	231	2.695	0,3%
OTRAS	335	514	476	560	571	500	534	558	540	593	639	505	6.325	0,8%
Total general	44.921	63.603	62.433	69.349	69.878	63.654	68.118	74.746	69.191	74.453	70.638	69.010	799.994	100

Nota. Datos tomados de Andemos. Informes mensuales (2019).

Tabla 11 Ventas mensuales discriminadas por departamento 2019

DEPARTAMENTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	MARKET SHARE
Bogota D.C.	14.687	24.277	25.768	25.749	29.089	24.985	30.675	29.717	29.872	30.655	27.763	37.988	331.225	37,1%
Antioquia	9.182	12.813	12.797	11.975	13.701	11.829	14.761	13.787	14.077	14.770	13.436	16.016	159.144	17,8%
Valle del Cauca	5.466	7.075	6.846	6.832	7.788	6.893	8.375	7.884	7.780	8.687	7.128	9.125	89.879	10,1%
Cundinamarca	4.013	5.624	5.981	5.819	6.643	5.666	6.374	6.402	6.372	6.710	5.939	7.006	72.549	8,1%
Santander	2.968	3.525	3.625	3.430	3.968	3.284	4.113	3.910	4.153	4.171	3.645	4.782	45.574	5,1%
Caldas	1.553	1.915	1.987	2.057	2.268	1.929	2.381	2.350	2.157	2.336	2.095	2.867	25.895	2,9%
Atlantico	1.286	1.744	1.586	1.614	2.019	1.716	2.284	2.218	2.116	2.130	1.939	2.729	23.381	2,6%
Risaralda	1.444	1.619	1.735	1.363	2.107	1.650	2.035	1.859	1.951	2.075	1.782	2.303	21.923	2,5%
Boyaca	787	1.122	1.103	1.044	1.285	1.034	1.327	1.303	1.306	1.401	1.136	1.477	14.325	1,6%
Narino	815	1.063	1.163	1.132	1.228	985	1.419	1.269	1.285	1.423	1.154	1.388	14.324	1,6%
Tolima	302	1.105	1.198	1.082	1.267	969	1.341	1.414	1.335	1.340	1.046	1.225	13.624	1,5%
Huila	761	1.094	1.072	957	1.200	899	1.227	1.226	1.169	1.234	1.213	1.498	13.550	1,5%
Quindio	830	1.000	898	1.004	1.137	859	1.229	1.149	1.137	1.207	1.041	1.385	12.876	1,4%
Meta	798	819	947	960	1.006	946	1.077	992	1.073	1.063	1.065	1.290	12.036	1,3%
Norte de Santander	599	773	776	587	922	752	824	880	816	916	841	1.053	9.739	1,1%
Bolivar	487	674	668	669	738	663	842	731	777	790	625	999	8.663	1,0%
Cauca	300	529	448	433	588	509	598	572	578	682	535	678	6.450	0,7%
Cordoba	169	262	305	302	366	285	378	381	388	378	358	499	4.071	0,5%
Magdalena	201	268	240	273	274	261	292	280	294	320	270	355	3.328	0,4%
Cesar	185	243	229	221	274	226	301	286	252	302	279	393	3.191	0,4%
OTRAS	374	543	507	524	558	477	554	607	644	658	597	849	6.892	0,8%
Total general	47.207	68.087	69.879	68.027	78.426	66.817	82.407	79.217	79.532	83.248	73.887	95.905	892.639	100

Nota. Datos tomados de Andemos. Informes mensuales (2020).

Tabla 12 Ventas mensuales discriminadas por departamento 2020

DEPARTAMENTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total	MARKET SHARE
Bogota D.C.	18.525	28.324	18.788	16	4.742	11.619	19.985	18.813	30.879	30.210	32.773	41.126	255.800	35,4%
Antioquia	11.378	15.261	9.726	2	3.392	8.765	10.614	10.962	15.203	17.016	16.572	18.166	137.057	19,0%
Valle del Cauca	5.271	7.899	5.471	3	983	4.086	6.977	6.502	8.130	8.451	7.810	10.966	72.549	10,0%
Cundinamarca	4.449	6.791	4.787		430	2.464	5.030	4.648	6.962	7.771	8.173	9.378	60.883	8,4%
Santander	3.218	4.110	2.635	1	752	2.007	3.099	2.824	4.113	4.542	4.557	5.113	36.971	5,1%
Caldas	1.785	2.394	1.607		412	1.383	2.292	2.055	2.689	2.536	2.461	3.272	22.886	3,2%
Risaralda	1.613	1.931	1.293	11	417	1.181	1.979	1.730	2.139	2.275	2.147	2.563	19.279	2,7%
Atlantico	1.641	1.788	1.249		197	639	944	1.055	1.737	2.232	2.434	3.100	17.016	2,4%
Huila	805	1.199	696	2	198	556	1.067	1.177	1.151	1.472	1.424	2.037	11.784	1,6%
Narino	262	909	1.224		16	278	709	906	1.730	1.750	1.733	2.023	11.540	1,6%
Boyaca	939	1.336	845		61	407	743	745	1.203	1.492	1.410	2.029	11.210	1,6%
Tolima	487	891	774		161	255	678	881	1.441	1.466	1.613	1.769	10.416	1,4%
Quindio	871	1.038	826		81	488	1.061	628	1.102	1.099	1.405	1.664	10.263	1,4%
Meta	805	1.068	664		116	456	875	703	1.207	1.349	1.078	1.693	10.014	1,4%
Norte de Santander	609	1.001	671	1	127	412	739	704	1.005	1.267	1.127	1.416	9.079	1,3%
Bolivar	510	728	489	1	51	124	305	490	679	811	712	1.008	5.908	0,8%
Cauca	403	591	421		29	247	484	525	767	790	653	911	5.821	0,8%
Cordoba	233	378	273		4	134	208	194	376	443	467	618	3.328	0,5%
Cesar	180	267	457	4	25	136	234	203	301	297	322	503	2.929	0,4%
Magdalena	191	249	218		27	66	117	198	208	240	270	466	2.250	0,3%
OTRAS	417	629	724	3	76	238	423	448	665	740	668	963	5.994	0,8%
Total general	54.592	78.782	53.838	44	12.297	35.941	58.563	56.391	83.687	88.249	89.809	110.784	722.977	100

Nota. Datos tomados de Andemos. Informes mensuales (2021).

Por otra parte, en el sector de la industria automotriz de Colombia, intervienen varios actores que son:

Ensambladoras: Según la ANDI (2020), Colombia actualmente tiene las siguientes ensambladoras:

1. General Motors Colmotores (marcas Isuzu, Volvo y Chevrolet).
2. Sociedad de Fabricación de Automotores - SOFASA (marca Renault).
3. Hino Motors Manufacturing S.A. (marca Hino – grupo Toyota).
4. Fotón.
5. Carrocerías Non Plus Ultra (marca propia, CKD Volkswagen).
6. Compañía de Autoensamble Nissan (marca Nissan).
7. Navistrans S.A (marca Agrale).
8. Daimler (marca Mercedes Benz).

Importadoras: Ford, Mazda, Toyota, Honda, Kia, Mahindra, Skoda, Peugeot, Seat, Hyundai, SsangYong, Mitsubishi, Nissan, Jeep, Suzuki, Citroën, Volkswagen, Subaru, Fiat, Dodge, BMW, Mercedes, Audi, Jaguar, Land Rover, Mini, Maserati, Porsche, Ferrari, BYD, Greatwall, Haval, Hafi, Changan, Fotón, JAC, DFSK, JMC, FAW. **Distribuidores:** Los Coches, Autoniza, Cargroup, San Jorge, Continautos, Auto Stok, Alianza, Casa Toro, Sanautos, Jorge Cortés, Moto Valle, Comagro, Distoyota, Toyonorte, Alciautos, Madiautos, Autonal, Kyoto, Autocipres, Comercializadora Alcalá Motors, Kia Plaza, Metro Kia, Grupo Aljure, Auto Blitz, Auto Berlín,

Automotores Europa, Skoda Servicio Promotores del Oriente, Derco, BMX Premium Selection, Districars, Autoland, Autosell, Lyra Motors, Starniza, Praco Didacol, Motorysa, Demcautod, Marcali Internacional, Autogermana, GPKARS, Audi Bella Suiza, Ferrari Bogotá, Porsche Center Bogotá, Ambacar, BDY Auto, Changan, Concesionario Fotón Autonorte.

Evolución de la industria Automotriz

La industria automotriz en Colombia cada año aporta más en la economía del país. En la actualidad la industria ha demostrado una evolución y crecimiento especialmente en el área de producción.

La industria automotriz colombiana genera cerca de 24.783 empleos directos, posicionándose en la cuarta posición en producción de vehículos en América Latina, según cifras oficiales de Proexport. En producción de motocicletas Colombia ocupa el segundo lugar en Latinoamérica después de Brasil, con una fabricación anual de 515.000 motos. El sector aporta un 4% del PIB industrial del país. “Colombia CO, El sector automotriz colombiano comprende desde el ensamblaje de vehículos y motocicletas hasta la producción de piezas y autopartes. Los cifras muestran un camino hacia el desarrollo.” (2020).

Sin embargo, el virus del Covid 19 sin duda alguna ha sido un factor fundamental que ha afectado a todos los sectores de la economía, donde la industria automotriz no ha sido la excepción. En la tabla 6 *Top 5 de ventas de solo Automóviles (2020)*, se puede observar el panorama de los resultados obtenidos durante el año 2020 en la industria automotriz en Colombia. Es evidente ver el impacto negativo que deja la pandemia provocada por el COVID; se observa que luego de tener unos años donde el mercado cerraba el año comercial con resultados positivos, el año 2020 fue un año donde toda la industria automotriz se vio afectada cerrando con una variación negativa de -33,3%. Este resultado es consecuencia de la posición de ahorro en la que los colombianos entraron, realizando solo compras de primera necesidad y la compra de vehículos de 0 km pasa a un segundo plano; sin embargo, aunque en el sector se temían los efectos de la depreciación del peso colombiano frente al dólar, el COVID realmente fue la crisis que hizo cerrar el año en negativo para la industria. (Restrepo, 2020).

En el 2021, la venta de vehículos nuevos ha mostrado una mejora increíble, pues según cifras de la asociación nacional de movilidad sostenible (ANDEMOS), en marzo de este año se comercializaron 22.933 vehículos, mientras que en marzo del año anterior, mes en el que se inicia la pandemia en Colombia, se comercializaron solo 12.990, lo que demuestra una reactivación de la economía e industria en el país. (Portafolio, “ En marzo, las ventas de carros superaron las de antes de la pandemia”, (2021).

Por otra parte, según el pronóstico de la ANDI en el sector para el 2021, el panorama para la industria es positivo, el sector automotor lo catalogan como protagonista en la reactivación de la economía del país.

De esta manera el sector automotor se perfila como un protagonista en el proceso de reactivación económica del país, dado que hace parte de una importante cadena productiva que involucra la industria, el comercio, los productores de autopartes y una importante red de talleres y centros automotores, generando miles de empleos formales.

Por su parte, Eduardo Visbal señaló que “esperamos que este año haya un repunte significativo para llegar a las 220.000 unidades basado en una reactivación económica y el efecto que tendrá la vacunación masiva y un mayor optimismo de los consumidores. También es importante contar con la participación de todos los agentes económicos, como el sector financiero, mediante facilidades de financiación para que los colombianos puedan adquirir sus vehículos”.

Los representantes de la ANDI y Fenalco destacaron, también, que en el 2020 el sector automotor se adaptó con éxito a las circunstancias y nuevos protocolos exigidos para poder operar en medio de la pandemia del Covid-19 y señalaron que el cierre del comercio formal no debe ser visto como una estrategia efectiva para evitar los contagios. ANDI (2021).

2.4 Análisis de mercado

Estructura actual del mercado nacional:

En Colombia el mercado automotriz en su estructura se puede considerar como un mercado oligopolio (mercado dominado por un pequeño número de firmas que poseen más del 40% de la cuota de mercado), actualmente los líderes en ventas en el mercado automotriz son Renault con 39.864 unidades matriculadas, seguido por Chevrolet con 33.790 y Mazda en tercer lugar con 16.092 vehículos. Revista Semana (2021).

En Colombia existen plantas ensambladoras de automóviles que por política no participan en la distribución de su producto, sino que todo lo realizan a través de socios comerciales llamados concesionarios, en esto se configura la venta al por mayor y los concesionarios son el segmento retail, encargados de realizar la venta al detal; para la comercialización de la venta al detal, el concesionario cuenta con una división financiera, una división de mantenimiento de vehículos, servicio al cliente, parte administrativa, departamento comercial, jurídico, locaciones física, apoyo de canales digitales y departamento de usados o retomas.

Dentro de su estructura también existe la figura del importador, quien realiza su proceso y trámites de importación de los vehículos que no se ensamblan en el país, para así entregar la comercialización de sus productos a terceros o a concesionarios. Hay otros importadores que complementan su labor, teniendo sus propios puntos de venta y entregando en concesión su producto.

Como se mencionó anteriormente, para el mercado del carro usado hay un espacio dentro de los concesionarios que lo utilizan como forma de pago para la compra de un carro nuevo. Se anota que en Colombia está prohibida la importación de vehículos usados, por lo que los carros usados que se encuentran en el país son de consumo interno. En esta transacción se materializa un detrimento en el valor comercial del vehículo usado, este detrimento tiene un rango entre el 10% y el 50% del valor, esto depende del estado del vehículo, de la marca y de la demanda que tenga el mismo en el mercado.

Dentro de la estructura de mercado del carro usado, se encuentra un sector informal denominado compra venteros (cada vez son más pocos), estos gremios normalmente no cuentan con infraestructura física, generalmente se comercializan carros muy viejos, en su mayoría buscan evadir responsabilidades e impuestos. Debido a las malas experiencias que este gremio les ha dado a sus clientes (estafas), en la mente del consumidor se posiciona como un sector inseguro y de alto riesgo.

Consumo:

Según la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) el 2012 es el último año con información disponible para calcular el **consumo aparente** del mercado. En la tabla #13 (Consumo aparente del sector automotor en Colombia 2000-2012), se puede evidenciar durante los años 2000 al 2012, el total de unidades producidas, importadas y exportadas en el país, resaltando así su balanza comercial y finalmente dejando ver el Consumo aparente por cada año terminando con 325.870 en el año 2012.

El periodo analizado tiene una característica fuerte y es la crisis que se vivió en el 2008, por esto luego de este año se evidencia una caída en todos los indicadores (producción, importaciones y exportaciones) pero que en los siguientes años se observa una recuperación progresiva. Haciendo una extrapolación de lo sucedido en el año 2008 por la crisis económica a nivel mundial y situándonos en el 2019-2020, los efectos de la pandemia en el mercado automotriz son muy similares a lo ocurrido en el 2008.

Tabla 13 Consumo aparente del sector automotor en Colombia 2000-2012.

Consumo aparente de vehículos en Colombia													
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Producción1	50.716	75.997	81.000	32.566	93.363	109.333	138.690	183.721	110.766	91.118	128.265	154.261	138.872
Importaciones2	27.045	26.414	40.709	52.372	41.017	83.159	135.188	160.239	129.898	91.832	151.226	210.216	212.204
Exportaciones 2	15.927	34.886	23.007	9.333	29.757	42.071	48.739	70.593	26.996	4.974	12.019	13.465	25.798
Balanza Comercial3	-11.118	8.472	-17.702	-43.039	-11.260	-41.088	-86.449	-89.646	-102.902	-86.858	-139.207	-196.751	-186.406
Consumo Aparente4	61.834	67.525	98.702	75.605	104.623	150.421	225.139	273.367	213.668	177.976	267.472	351.012	325.278

1. Fuente: DIAN (Sin exportaciones)

2. Fuente: DIAN

3. Fuente: DIAN

4. Consumo aparente: (Producción + Importaciones) – Exportaciones.

Nota. Datos tomados de ANDI. Industria de vehículos (s.f.)

Comportamiento de importaciones y exportaciones años 2018-2019

Como se observa en la tabla 14, Colombia en los últimos años en el sector automotor ha tenido una balanza comercial deficitaria, es decir, las importaciones son mayores a las exportaciones. Esto se debe principalmente al impacto que tiene el dólar sobre el peso colombiano y a las diferencias comerciales entre Estados Unidos y China.

En la tabla 15, se puede observar que las exportaciones disminuyeron de 41904.8 en el 2018 a 39501.7 en el 2019, esto equivale a una variación negativa del 5,7%; en la tabla 15, se puede observar en detalle, las partidas arancelarias con mayor participación en las exportaciones entre los años 2014 y 2019.

Ahora bien, al observar el comportamiento de las importaciones en la tabla 14, se identifica que el volumen se incrementa pasando de 48944.7 en el 2018 a 50270.7 en el 2019, dejando así una variación del 2.9%; en la tabla 16, se observa las importaciones según su clasificación central del producto, se identifica que el equipo de transporte es el que tiene más participación en el mercado, con 12,3% lidera el ranking, seguido de “Vehículos automotores, remolques y semirremolques, y sus partes, piezas y accesorios”, quien ocupa el segundo puesto con una participación del 8,8%.

Tabla 14 Exportaciones, Importaciones y Balanza Comercial según CIU 201-2019

CIU	Descripción	Exportaciones		Importaciones		Balanza	
		Millones de dólares FOB		Millones de dólares FOB		Millones de dólares FOB	
		2018p	2019*	2018p	2019*	2018p	2019*
	Total, Colombia	41904.8	39501.7	48944.7	50270.7	-7039.9	-10769.1
29	Total, fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	649.5	634.0	4134.3	4700.9	-3484.8	-4066.9
291	Fabricación de vehículos automotores y sus motores	568.9	565.4	3152.9	3719.6	-2584.1	-3154.3
292	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semirremolques	15.4	12.5	33.6	57.4	-18.2	-44.9
293	Fabricación de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores	65.3	56.1	947.8	923.9	-882.5	-867.8

Fuente: ASOPARTES con base en datos de DANE -DIAN, comercio internacional, 2020

Nota. Datos tomados de ASOPARTES, importaciones, exportaciones y balanza comercial de Colombia, (2019).

Tabla 15 Exportaciones según principales capítulos del arancel y principales partidas arancelarias 2014-2019

Capítulo del arancel	Partida arancelaria (SA 4 Dígitos)	Millones de dólares FOB					
		2019*	2018	2017	2016	2015	2014
Vehículos automotores, partes y accesorios	Automóviles de turismo y demás vehículos automotores concebidos principalmente para el transporte de personas (excepto los de la partida 87.02), incluidos los del tipo familiar («break» o «station wagon») y los de carreras.	432.0	424.8	381.3	364.3	302.1	283.8
	Partes y accesorios de vehículos automotores de las partidas 87.01 a 87.05.	35.2	43.3	44.1	34.2	53.6	68.0
	Vehículos automotores para transporte de mercancías.	129.3	116.9	63.2	55.5	72.9	134.6
	Remolques y semirremolques para cualquier vehículo; los demás vehículos no automotores; sus partes.	3.9	5.3	4.8	5.9	6.1	7.1
	Vehículos automotores para transporte de diez o más personas, incluido el conductor.	8.3	10.1	8.6	52.9	16.8	14.0
	Motocicletas (incluidos los ciclomotores) y velocípedos equipados con motor auxiliar, con sidecar o sin él; sidecars.	15.1	6.5	6.5	6.2	11.4	17.1
	Partes y accesorios de vehículos de las partidas 87.11 a 87.13.	5.1	4.9	4.7	4.5	4.9	5.2
	Vehículos automotores para usos especiales, excepto los concebidos principalmente para transporte de personas o mercancías (por ejemplo: coches para reparaciones (auxilio mecánico), camiones grúa, camiones de bomberos, camiones hormigonera, coches barredora, coches esparcidores, coches taller, coches radiológicos).	0.0627	3.1	1.9	4.5	2.0	1.2
	Carrocerías de vehículos automotores de las partidas 87.01 a 87.05, incluidas las cabinas.	11.2	13.1	1.7	11.7	23.1	7.0
	Chasis de vehículos automotores de las partidas 87.01 a 87.05, equipados con su motor.	11.9	14.1	13.4	8.9	6.2	6.3
	Demás	4.0	3.6	9.0	4.3	4.5	5.8
	Total, vehículos automotores, partes y accesorios	656.7	645.7	539.3	552.9	503.7	550.1

Fuente: ASOPARTES con base en datos de DANE -DIAN, comercio internacional, 2020

Nota. Datos tomados de ASOPARTES, importaciones, exportaciones y balanza comercial de Colombia, (2019).

Tabla 16 Importaciones según Clasificación Central de Producto

CPC	Descripción	Enero - diciembre					Diciembre				
		2018p	2019p	Variación	Contribución	Participación (%)	2018 p	2019p	Variación	Contribución	Participación (%)
		Millones de dólares CIF	Millones de dólares CIF	%	a la variación (pp)		Millones de dólares CIF	Millones de dólares CIF	%	a la variación (pp)	
	Total, Colombia	51230.6	52702.6	2.9	2.9	100.0	4182.9	4078.4	-2.5	-2.5	100.0
49	Equipo de transporte	5900.0	6493.3	10.1	1.2	12.3	515.8	501.2	-2.8	-0.3	12.3
491	Vehículos automotores, remolques y semirremolques, y sus partes, piezas y accesorios	3687.4	4259.6	15.5	1.1	8.1	308.6	357.8	15.9	1.2	8.8
492	Carrocerías (incluso cabinas) para vehículos automotores; remolques y semirremolques, y sus partes, piezas y accesorios	201.7	217.2	7.7	0.0	0.4	14.4	16.4	13.8	0.0	0.4
493	Buques	38.6	20.3	-47.3	0.0	0.0	1.4	1.1	-25.5	0.0	0.0
494	Embarcaciones para deportes y recreo	6.2	5.1	-17.3	0.0	0.0	0.248	0.401	61.6	0.0	0.0
495	Locomotoras y material rodante de ferrocarril y tranvía y sus partes y piezas	48.6	10.2	-79.0	-0.1	0.0	4.6	0.875	-81.2	-0.1	0.0
496	Aeronaves y naves espaciales y sus partes y piezas	1.218.0	1.247.5	2.4	0.1	2.4	128.3	65.6	-48.8	-1.5	1.6
499	Otro equipo de transporte y sus partes y piezas	699.5	733.3	4.8	0.1	1.4	58.1	58.9	1.5	0.0	1.4

Fuente: ASOPARTES con base en datos de DANE -DIAN, comercio internacional, 2020

Nota. Datos tomados de ASOPARTES, importaciones, exportaciones y balanza comercial de Colombia, (2019).

Tabla 17 *Características del mercado colombiano*

CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO COLOMBIANO						
Parque Automotor	Consumo Per Cápita	Fuente de empleo	Participación del PIB Industrial	Carros nuevos financiados	Participación del PIB Nacional	Crédito de consumo
13 Millones	120/1.000hab	25 Mil trabajadores	6,20%	85%	2,00%	11,10%

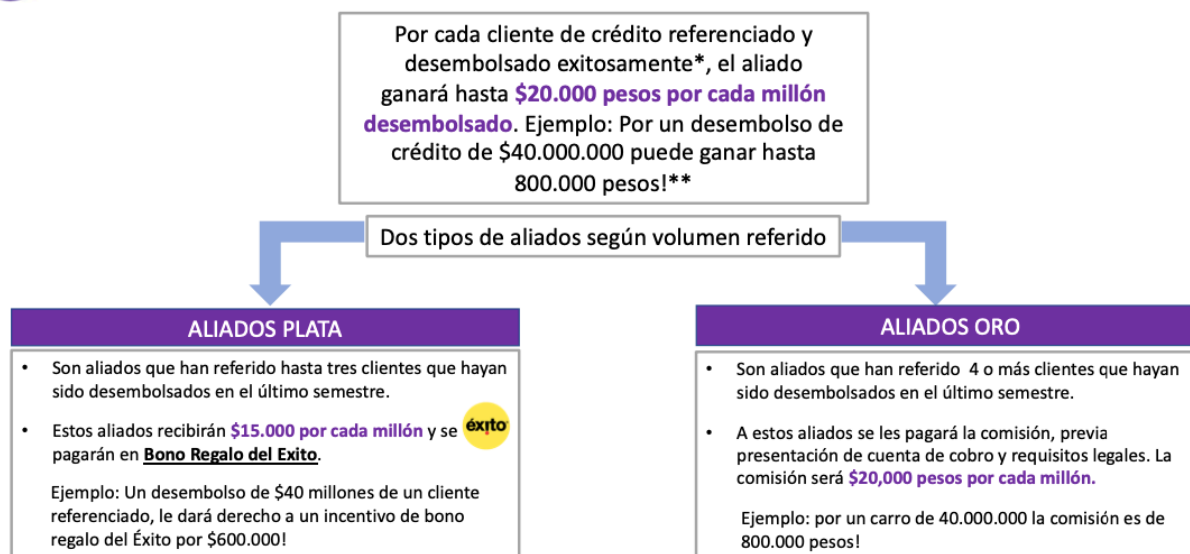
Nota. Datos tomados de BBVA, Situación Automotriz Colombia (2018); ANDI, Catálogo de capacidades-Industria Automotriz Colombiana (2018).

Alianza entre Mezubo y Ahurora

Actualmente Mezubo y Ahurora trabajan como aliados en el mercado colombiano, su alianza consiste en que por cada persona que Ahurora refiera y tome el crédito para la compra de su vehículo usado por medio de Mezubo, Mezubo le da \$20.000 de comisión, por cada millón del total del crédito que tome el cliente, es decir por un crédito de \$40.000.000, Ahurora obtiene \$800.000.

La trazabilidad de las personas que refiera Ahurora se llevará por medio de un link: <https://www.credito.mezubo.com/?origin=24> el cuál estará en la página de Ahurora para que las personas puedan realizar la pre aprobación del crédito en línea y gratis. Por otro lado, Mezubo referirá a Ahurora, a las personas que todavía no saben que vehículo comprar y ya tienen el crédito pre aprobado, aquí Ahurora no pagará ninguna comisión si logra realizar la venta de algún vehículo que haya sido referido por Mezubo.

Comisiones e incentivos



Las comisiones e incentivos aplican al monto desembolsado de un crédito de una carro vendido por el aliado. **Importante:** Aplican otros términos y condiciones los Jales Mezubo SAS podrá cambiar en cualquier momento sin previo aviso. Favor revisarlos con Mezubo SAS.

* Las comisiones e incentivos se pagarán hasta 30 días después del desembolso y el valor por millón señalado es IVA Incluido.

mezubo

Internacionalización México 2027

Para el 2027, Ahurora busca ingresar al mercado mexicano con su modelo de compra y venta de vehículos usados en compañía de la fintech Mezubo, empresa colombiana enfocada en créditos para compra de carros usados entre personas naturales. Ahurora cuenta con Mezubo como aliado estratégico desde el 2021, esta compañía es una startup que cree plenamente en el mercado de vehículos usados; en el primer semestre de 2021, cerró rondas de inversión dejando la posibilidad de poder prestar hasta 40 millones de pesos al mes y en el segundo semestre del 2021 le apuesta por encontrar nuevos inversionistas, logrando así incrementar el monto de préstamos que tienen actualmente.

Mezubo también tiene planes de expandir geográficamente su modelo de negocio en el continente, siendo México uno de los países a los que quieren ingresar. Ahurora planea en alianza con la Fintech entrar al mercado mexicano, dando la posibilidad de otorgar un crédito en solo 3 días y de manera digital, siendo esta la meta que tiene Mezubo en su línea de negocio. Siendo así, la alianza entre Ahurora y Mezubo en México, seguirá siendo similar a la alianza que tienen actualmente en Colombia, Mezubo le dará a Ahurora \$40.000 de comisión por cada millón del total del crédito,

siempre y cuando Ahurora cumpla con la meta en dinero de hacer \$500.000.000 mensuales en la colocación de crédito; es decir, si Ahurora vendiera \$500.000.000 en créditos, recibiría una comisión de \$20.000.000 al mes, en promedio seria hacer la colocación del crédito con 12 vehículos de aproximadamente \$40.000.000 cada uno. La trazabilidad de los referidos se llevará a cabo por un link alojado en la landing especial para las transacciones en México dentro del portal de Ahurora. Mientras que por el lado de Ahurora, por cada referido que Mezubo le de a la compañía y este realice la compra de algún vehículo publicado, Ahurora le dará a Mezubo el 3% del total de la venta, siempre y cuando Mezubo cumpla con la meta de enviar y que compren 6 vehículos en el mes. Esta trazabilidad se llevará a cabo con un bono de \$1.000.000 que Mezubo le dará al cliente y este deberá entregar a Ahurora, el cual podrá ser redimido unicamente en el precio final del vehículo que este adquiera, (El bono seria de forma simbólica, se convierte en dinero real unicamente cuando existe la transaccion de compra dentro del portal de Ahurora), siendo el código del bono la forma de saber cuantos clientes enviados por Mezubo convirtieron al final del mes, para así poder pagar la comisión.

Por otro lado, las empresas acuerdan en hacer una inversión en mercadeo y publicidad entre ambas partes de \$800.000.000 por los primeros 2 años, en promedio \$33.000.000 por mes, triplicando así el presupuesto que Ahurora tiene actualmente en el mercado colombiano. Esto con el fin de lograr captar clientes nuevos, fidelizar y generar una estrategia agresiva de reconocimiento de marca, el cuál tendrá como objetivo colocar a las marcas en la mente del consumidor mexicano del sector de compra y venta de vehículos usados.

Sumado a esto, Ahurora penetrará el mercado mexicano con su caballo de batalla que es la Garantía de Sello Dorado, respaldando así la negociación entre personas naturales y entregando un contrato escrito que actualmente este no se maneja en la compra o venta de vehículos en el gremio informal. Ahurora busca lograr captar al consumidor mexicano y posicionar su marca en este país en compañía de la fintech, quién aportará su modelo de negocio y aporte capital para lograr conquistar este mercado.

Análisis del sector mexicano:

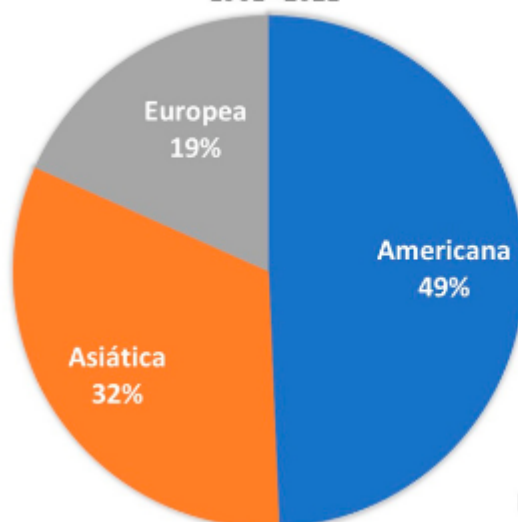
De acuerdo con el estudio realizado por el portal automotriz.com, en México circulan 32.45 millones de automotores para el período 1972-2019:

En México, la armadora con mayor volumen de vehículos circulantes en el país es Nissan con 5.12 millones de unidades (15.77 por ciento); seguida de GM con 4.86 millones de unidades (14.98 por ciento); Ford con 3.81 millones de unidades (11.75 por ciento); Fiat Chrysler con 3.25 millones de unidades (10.03 por ciento); VW con 3.14 millones de unidades (9.67 por ciento); Toyota con 2.75 millones de unidades (8.47 por ciento) y Honda con 1.41 millones de unidades (4.35 por ciento). El resto de las compañías participantes en el parque vehicular suman 8.11 millones de unidades (24.98 por ciento). (PortalAutomotriz.com, 2020)

En el 2020 el país que más vehículos ligeros y pesados vendió en la región de sur América y centro América fue Brasil con 2.004.779 vehículos, seguido de México con 974.405 vehículos (Burgueño, 2021), por lo que Ahurora siendo realista no pretende iniciar su labor en Brasil ya que necesitaría mayor inversión para poder cubrir el mercado brasilero, el cual se duplica frente al de México.

Figura 6 *Parque Vehicular México – Por origen de la marca 1941-2021*

Parque Vehicular México - Por Origen de la Marca
1961 - 2021



Fuente: IDF, IHS Markit

Nota. La figura muestra la distribución de la venta de unidades nuevas según su origen de procedencia. Fuente: Automotores, Parque vehicular en México hasta 2020: 33 millones revelan IHS Markit e IDF (2021).

Magnitud de la necesidad:

Actualmente en Colombia en el mercado de compra y venta de vehículos usados, existe un vacío en la negociación entre personas naturales, ya que no hay normatividad específica que obligue a que todo artículo de segunda mano se venda otorgándole una garantía por parte del vendedor. La negociación de vehículos entre personas naturales se encuentra expuesta a que se cometan estafas y robos a menudo, lo que lo convierte en una comercialización peligrosa e insegura; esto genera que las personas acudan a los concesionarios a dejar su carro como parte de pago por otro nuevo, perdiendo gran parte de su patrimonio y no quedando satisfechos con la negociación.

Por lo dicho anteriormente, y buscando mejorar el ambiente peligroso e inseguro, que es común encontrar en las negociaciones de vehículos usados, surge la necesidad de crear Ahurora, siendo una empresa de comercialización de vehículos usados entre personas naturales, que actúa como conector entre las partes interesadas, respaldando antes, durante y después de la negociación tanto al vendedor como al comprador, generando así un ambiente de confianza y seguridad que actualmente no existe en este mercado.

¿Por qué es de forma segura comercializar el vehículo por medio de Ahurora?

Los clientes interesados en adquirir el vehículo se contactarán con Ahurora, el vendedor inicial (dueño) no tendrá que exponer su información privada ni tendrá que cumplir citas con desconocidos para mostrar su vehículo, Ahurora lo hace por ellos, se realiza la validación de antecedentes judiciales por medio de la plataforma de Truora, al carro se le hará verificación de la legalidad del vehículo. Ahurora como agente solidario asume otorgar una garantía de 12 meses o 20.000 kilómetros según el estado del vehículo al comprador, de esta manera se cumple el servicio post venta y la promesa de Ahurora que acompaña antes, durante y después de la negociación.

Perfil del consumidor:

“A nivel mundial, las mujeres representan 52% de todas las compras de vehículos nuevos, incluidas las camionetas, e influyen en 80% del consumo del automóvil, de acuerdo con la plataforma de ventas por Internet, Mercado Libre.” (“Mujeres, las que más compran autos y las que más influyen en su uso”,2018).

El consumidor de vehículos en Colombia es una persona entre los 23 a 60 años, se estima que, entre este rango de edad, la población tiene poder adquisitivo para poder comprar un auto ya sea por medios propios o por medio de un crédito. El 61% de los consumidores son hombres y el 39% mujeres (“El 39 por ciento de los carros los compran las mujeres”, 2013) sin embargo, el segmento de mujeres cada vez va tomando más poder en este sector. Su nivel educativo varia, pues se encuentran las personas que alcanzaron solamente el bachiller, pero lograron tener empresa propia que le genera ingresos o están las personas que son profesionales, y tienen un cargo alto en una empresa. En cuanto a su estado civil, el 65% se encuentran en una relación y el 35% son solteros. En algunos casos se evidencia grupo de personas que no relacionan precio/calidad y quieren encontrar vehículos de alta gama a un precio muy inferior del mercado, o también se encuentran las personas que entienden el valor de precio/calidad. (Audiense,2021).

Ahora bien, el perfil del consumidor de Ahurora, es una persona entre los 26 a 60 años, el 70% son hombres y el 30% son mujeres, sin embargo, Ahurora apuesta por incrementar aún más la participación de las mujeres, otorgando así soporte técnico mecánico, seguridad y tranquilidad que la caracteriza. Ahurora busca llegar a las personas que en su día a día se encuentran muy ocupadas y no tienen tiempo de realizar trámites ni negociaciones con personas naturales, por lo que estas personas son personas que tienen cargos altos en empresas o son independientes con altos ingresos, en general, son personas de estrato 3 a 5 (el estrato 6 se descarta, ya que estas personas por lo general no compran carros usados sino nuevos). A estas personas les gusta la comodidad, por lo que siempre están buscando lo mejor para ellos y para su familia, les gusta tener una balanza entre precio/calidad.

En la figura 6, se puede observar el perfil de Emilio, personaje que se crea para caracterizar el perfil del consumidor de Ahurora en cuanto a su información personal, intereses y comportamientos.

Figura 7 Perfil del consumidor AHURORA

Emilio

¿QUIÉN SOY?



Bio
Emilio de 36 años, es profesional en ingeniería civil. Actualmente vive con su esposa y sus dos hijos en la ciudad de Bogotá, vive en el barrio Nicolás de Federmann en un apto en arriendo y su estrato es 4. Los gastos del hogar están compartidos con su esposa.

INTERESES

- Le gusta viajar y compartir con su familia (Le gusta viajar cómodo)
- Le gusta ver futbol y pasar tiempo con sus amigos
- Como hobbies toca la guitarra y colecciona cd
- Le gusta estar actualizado y leer

COMUNIDAD Y CONSUMO DE MEDIOS

- La mayor parte de su día se encuentra en la oficina, no tiene mucho tiempo libre.
- Le gusta estar actualizado por medio de su celular, allí tiene instaladas las redes de Facebook y Youtube
- En la noche lee portales de noticias y entretenimiento en su computador.

CMU&ND&B&CASTILLO

Nota. La figura simula el perfil del consumidor promedio de Ahurora. Fuente: Elaboración propia.

Servicio sustituto:

Teniendo en cuenta que el servicio que presta Ahurora es de naturaleza digital, se encuentra como servicio sustituto a los concesionarios que tienen infraestructura física, pues estos son los que en términos de servicio cubren la razón de ser básica de Ahurora, que es la comercialización de vehículos usados.

Las personas por lo general adultas que no manejan el ecosistema digital, son las personas más propensas a realizar su comercialización de vehículos usados por medio de estos concesionarios. Igualmente, las mujeres al sentirse inseguras y con miedo de realizar este tipo de negociaciones por medio de plataformas donde no existe una intermediación por parte de la empresa, prefieren

dejar su carro en un concesionario físico, para evitar estafas o cualquier anomalía de inseguridad que se pueda presentar.

2.5 Análisis de la competencia

Principales participantes y competidores potenciales: Ahurora para este análisis ha tomado como referencia las empresas que se desenvuelven en su mismo canal (digital). No se tuvo en cuenta los tradicionales comercializadores de carros de Bogotá y el país (concesionarios, compra venteros), ya que su modelo de negocio se basa en comprar barato el vehículo y revenderlo en el mercado, su rol no es de intermediación. A continuación, se mencionan las empresas que se consideraron competidores potenciales (ver anexo B).

- Match Cars <https://www.matchcars.com/>.
- Compramos tu usado <https://www.compramostuusado.com/#/>.
- Carroya.com <https://www.carroya.com/>.
- Tucarro.com <https://www.tucarro.com.co/>.
- OLX AUTOS <https://www.olx.com.co/>.

Análisis de los competidores:

Match Cars: considerando que este sería el competidor más fuerte por su modelo de negocio, tienen como estrategia: publicar el auto, no mostrar datos del vendedor, tiene un programa que se llama garantía 7 días, el cual consiste en que, si la persona no está conforme con la compra que realizó, tiene un plazo de 7 días para informarlo a la entidad, para que se le pueda rembolsar el dinero del auto o si dentro de los 7 días el carro sufre algún daño por defecto de fábrica, en las partes de motor, transmisión y/o diferencial, realizan la reparación respectiva. Adicional, Match Car interviene en la negociación, prestando el servicio de asesoría y legalización. Los honorarios que cobra Match Cars por sus servicios es el 5% del total de la negociación. (Match Cars, 2021)

Carro Ya y Tucarro.com: La estrategia comercial de Carro ya y de Tu Carro.com, es cobrar por publicar el auto en su portal web, este cobro se realiza una sola vez y la comercialización y legalización del auto se realiza directamente entre los particulares, la información del vendedor se encuentra expuesta. La plataforma no interviene en ningún proceso de comercialización, únicamente es un medio de publicación para hacer visible el auto que se desea vender o comprar.

Los precios de publicación que manejan son los siguientes:

Carro ya:

- Paquete gratis: No cobra por la publicación, es una publicación limitada a 30 días y solamente puede subir 5 fotos. (Se otorga por usuario una sola vez esta cortesía).
- Paquete básico: su precio es de \$37.400, el tiempo de publicación es hasta que se venda el vehículo, se pueden subir hasta 10 fotos y destacan la publicidad.
- Paquete Premium: su precio es de \$69.500 contiene: anuncio súper destacado, suscripción por 2 meses al diario El Tiempo y la revista Motor, afiliación al club Vivamos El Tiempo con un mundo de beneficios, se pueden publicar hasta 20 fotos del vehículo, su publicación es hasta que se venda el carro y el aviso aparece en el diario impreso de El Tiempo clasificados por 2 días. (Carroya, 2021).

Tucarro.com:

- Publicación Oro Premium (Centro de Fotografía): su precio es \$205.000, permite publicar 8 fotos y el aviso se ubica en la parte superior de la página.
- Publicación Oro Premium: su precio es \$190.000, permite publicar 8 fotos y el aviso se ubica en la parte superior de la página.
- Publicación Oro (Centro de Fotografía): su precio es \$150.000, permite publicar 6 fotos y el aviso se ubica en la parte alta de la página.
- Publicación Oro: su precio es \$135.000, permite publicar 6 fotos y el aviso se ubica en la parte alta de la página.
- Publicación Plata: su precio es \$70.000, permite publicar 4 fotos y el aviso se ubica en la parte media de la página. (Tucarro.com, 2021).

Por lo explicado anteriormente, estos portales no son competencia directa de Ahurora por su modelo de negocio, pero debido a su reconocimiento en el mercado logra captar un mayor número de clientes para la publicación y comercialización del vehículo usado. Estos portales cuentan con una muy buena infraestructura en el canal digital y en el momento que decidan incursionar en la intermediación de la comercialización de vehículos como lo hace Ahurora, les será fácil y en ese momento se convertirán en fuertes competidores.

Actualmente Ahurora utiliza estos portales como herramienta de comunicación para tener un mayor alcance en sus publicaciones y generar recordación de marca.

OLX: Por otra parte, OLX se fusionó en el último trimestre del 2020 con carro123.com y se transforman en **OLX Autos**, donde su modelo de negocio es comprar el vehículo usado por debajo del precio del mercado y venderlo bajo la modalidad de subasta a los concesionarios que comercializan vehículos usados. Su atractivo para el vendedor del carro es que todo el trámite de la compra del vehículo se realiza en 1 día, el trámite incluye: peritaje, avalúo, pago y legalización de la venta. No tienen tarifas fijas, no prestan un servicio, son intermediarios entre el dueño del carro y el concesionario de autos usados. Ellos si manejan inventario de carros). Este mismo modelo lo práctica la marca **Compramos tu usado**. (OLX, 2021).

Imagen de la competencia directa ante los clientes:

Al analizar los testimonios publicados en la página de Facebook de Match Cars (ver anexo A), se evidencia un alto grado de satisfacción del usuario por el servicio prestado de Match Cars. La mayoría de los comentarios son positivos, resaltando el servicio, la rapidez y el cumplimiento, sin embargo, hay algunos comentarios negativos que no son relevantes en número de acuerdo con las felicitaciones que tiene relacionadas en la página.

Viendo lo anterior, Ahurora tiene un reto grande para posicionar su marca, pues actualmente no es reconocida en el mercado porque no ha iniciado su operación. Se propone captar clientes y fidelizarlos para así generar una excelente imagen en los usuarios como su competidor lo ha logrado.

Agremiaciones:

- **Andemos:** (Asociación Nacional de Movilidad Sostenible) Es una asociación que reúne a ensambladores y a importadores de vehículos, inicialmente solo generaban reportes del parque automotor de vehículos nuevos, pero aproximadamente hace dos años integraron informes de transacciones de vehículos usados (traspasos) y de motos.
- **Asousados:** (Asociación de Usados) Integrada por los concesionarios de vehículos usados.
- **Fenalco:** (Federación Nacional de Comerciantes) En su capítulo de vehículos, cuenta con un espacio para los comerciantes de vehículos usados, donde encuentran apoyo.

3 Estrategias de mercado

3.1 Concepto del producto o servicio

Ahurora es una plataforma digital, que permite que las personas naturales entre sí, puedan publicar y comercializar sus vehículos usados, donde los usuarios que desean publicar su carro para ofrecerlo en venta, deberán cumplir con los parámetros de seguridad que exigen los SARLAFT (Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo) establecidos por el gobierno, para así asegurar un traspaso seguro y todo lo que implica la negociación. En la plataforma se publica el vehículo junto con la ficha técnica y una ráfaga de fotos versión 360, lo que permite tener una percepción del vehículo desde todos los ángulos, dejando así una excelente experiencia de usuario dentro de la página (La publicación es sin ningún costo).

Una vez la persona interesada en comprar vehículo elige un carro ofertado dentro de la plataforma, envía un mensaje el cual le llega a un asesor de Ahurora especificando el carro sobre el cual está interesado, el asesor lo contacta para agendar cita previa y poder mostrar el vehículo (todo esto lo realiza Ahurora, no el dueño actual del carro). Si el posible comprador acepta la negociación, se procede a realizar el traspaso del carro, tramites que también realiza Ahurora. Finalmente, se le otorga el programa de sello dorado que consiste en proporcionar una garantía de 20.000km o 12 meses al comprador. El dueño vendedor del vehículo no asume ningún compromiso sobre la garantía que se le da al vehículo usado, está la asume Ahurora. El servicio prestado por Ahurora, es un paquete que incluye: Toma de fotos apoyado por la plataforma Spincar “360”, publicación portal web, asesoría para las partes involucradas en la negociación (comprador, vendedor), consulta Sarlaft, verificación antecedente del vehículo, peritaje, traspaso, publicidad y marketing personalizado (cada vehículo de acuerdo a su estado, modelo y gama, se le diseña un programa de marketing a la medida), esto tiene un costo de: 3.5% del valor de la negociación, este porcentaje se liquida en el momento de hacer la venta del vehículo.

Ahurora es un conector solidario entre el comprador y el vendedor del vehículo, el inventario que aparece en el portal web es en consignación virtual ya que en la realidad el dueño del vehículo siempre lo tiene, solamente lo entrega (al comprador) una vez se perfecciona la negociación. Ahurora actúa como agente intermediario, para que sea más rápido y seguro la comercialización del vehículo “La razón de ser de Ahurora es representar, guiar, asesorar y orientar a los particulares en todo el proceso de compra o venta de vehículos nuevos o usados”.

Las ventajas que tiene Ahurora frente a su competencia son:

- La tecnología que utiliza para la toma de fotos, esto para poder mostrar mucho más en detalle las ventajas y cualidades de cada carro (dependiendo la gama del vehículo y la cantidad de accesorios, se puede publicar entre 5 a 40 fotos).
- Ahurora se respalda en la plataforma Truora para validar la situación jurídica que intervienen en la negociación, se hace un estudio con 60 agencias nacionales y 50 agencias internacionales. Actualmente la competencia no maneja este servicio.
- El programa Sello Dorado que Ahurora ha diseñado y estructurado para otorgar la garantía de los vehículos que se comercializan a través de su plataforma, se soporta con 2 centros de diagnósticos que cuentan con los equipos idóneos para realizar las revisiones técnicas. Esto asegura que el cliente tanto como vendedor como comprador, tenga la mejor experiencia durante y después de la negociación. Actualmente la garantía sobre vehículos usados en la competencia no se está usando.

La principal debilidad que Ahurora presenta actualmente frente a su competencia, se basa en la infraestructura de pagos dentro de la plataforma, pues la competencia como Match Cars posee pasarela de pago, la cual se utiliza para realizar la separación del vehículo (la separación se realiza con \$500.000) y si se llega a una negociación, el valor consignado para la separación será abonado en el valor final del vehículo. Mientras que Ahurora por el momento no tiene incorporado una pasarela de pagos dentro de su plataforma.

Diseño sitio web www.Ahurora.com

El lenguaje de diseño de Ahurora es WordPress, se elige este ya que inicialmente es fácil de usar, su panel de administración del sitio es amigable, por lo que no genera dependencia de un desarrollador para modificar la página. El sitio consta de banners que permiten resaltar la información principal o novedosa, tiene un footer o pie de página que contiene la información básica de la marca: contacto, términos y condiciones y redes sociales. El home contiene dos secciones básicas: para el comprador y para el vendedor, en estas secciones se encuentra la vitrina digital donde se publican los vehículos que están disponibles para la venta junto con su ficha técnica, estas secciones constan de formularios para captar información de los visitantes.

3.2 Estrategias de distribución

Ahurora es un proyecto creado inicialmente para operar a nivel nacional. Dentro del plan estratégico para el inicio del proyecto, se ha seccionado el país por zonas geográficas, los dos requisitos iniciales que deben cumplir las zonas en la que se quiere iniciar operación son: Un flujo alto de traspasos y un volumen vehicular superior a 1.000.000. Ahurora en su modelo de negociación rompe el esquema tradicional de comercialización de vehículos usados por el canal digital, ya que ofrece servicios novedosos como la herramienta Spincar que consiste en: toma de fotos en vista de 360 grados, tanto exterior como interior, ofrece un acercamiento en cada zona del vehículo para poder detallar a profundidad su estado. Estructura un programa orientado a dar garantía al vehículo usado que se está negociando entre particulares, involucrándose solidariamente al asumir esta garantía. Además, una vez escogida la zona, la estrategia inicial será la siguiente:

Fase I: Tiempo para cumplir los objetivos propuestos – 1 año.

- La política de precios será estar 1.5% por debajo de la competencia (Ahurora cobra el 3.5% de comisión sobre el valor de la negociación).
- No se firmarán contratos de exclusividad de publicación.
- No se exigirá un tiempo mínimo de permanencia.
- El vendedor solamente pagará el valor del servicio en el momento que se perfeccione la negociación (no se cobrará publicación en el portal web, no se cobrará toma de fotos 360, no se cobrará la gestión de venta).

Fase II: Tiempo para cumplir los objetivos propuestos – 2 años.

- Continúa la política de precios que está por debajo de la competencia.
- Se hará firmar contrato de permanencia y de exclusividad en la publicación y para la venta. Ahurora se compromete con el dueño vendedor del carro, a venderlo en un plazo entre 30 a 90 días dependiendo del estado del carro, la gama y la referencia.
- Se cobrará la publicación a \$55.000 los cuales serán abonados al pago de la comisión por la venta de vehículo a Ahurora, esto en caso de que el vehículo se venda por gestión de Ahurora; si se cumple el tiempo de exclusividad y el carro no se ha vendido, el dueño vendedor queda en libertad de poder comercializar su vehículo por otros medios, los \$55.000 quedan como pago de publicidad en el portal (en este caso no se le devuelve el

dinero al dueño), la publicación se hará permanecerá en el portal de Ahurora, hasta que el carro sea vendido ya sea por Ahurora o por otro medio.

- Generar alianzas con concesionarios para la venta de vehículos nuevos, ofreciendo en el portal un servicio integral que permita al usuario, satisfacer todas las expectativas que se cumplen actualmente en un concesionario físico.

Ahurora utilizará el canal de distribución indirecto, aunque por la naturaleza del modelo de negocio, Ahurora no es ni fabricante, ni distribuidor del vehículo a comercializar, ni es dueño de los vehículos que se publican en su portal web (no tiene inventario). Ahurora presta el servicio de corretaje entre las partes interesadas en negociar el vehículo (dueño del vehículo y comprador).

Presupuesto de distribución anual

- | | |
|---|---------------|
| • Hosting Premium con cPanel para Linux | \$ 540.375 |
| • Correo profesional individual | \$ 48.566 |
| • Salario asesor | \$ 10.800.000 |
| • Mantenimiento de Hosting: | \$ 540.375 |
| • Mantenimiento de equipos de cómputo: | \$ 100.000. |
| • Spincar | \$ 8.688.000 |

TOTAL	\$ 20.717.316
--------------	----------------------

3.3 Estrategias de precio

Análisis competitivo de precios

En Colombia para la comercialización de vehículos usados se encuentran varias alternativas utilizando diferentes canales, los cuales se describen a continuación: Se encuentran los concesionarios con puntos físicos de atención, compradores informales con punto físico de atención, páginas dedicadas a la publicación de la oferta.

Los concesionarios tienen como política de negocio, generar una rentabilidad mínima neta del 10%, sobre los costos que generan la operación para comercializar un vehículo usado comprado por ellos. Esto indica que su rentabilidad bruta en promedio es del 30%. Esta estructura se justifica en la medida que el concesionario debe invertir en infraestructura física, equipo técnico, capital de

trabajo, personal, publicidad. Se observa que, debido a su modelo de negocio, no se establecen precios fijos, sino trabajan de acuerdo con una rentabilidad mínima.

Los compradores informales no tienen una política de precios definida. Dentro de su modelo de negocio, buscan obtener rápidamente una utilidad sobre el capital que invirtieron, sin tener establecido una rentabilidad mínima sobre su inversión. Esto se da, debido a que ellos no tienen que sostener una infraestructura robusta para su operación y generalmente no tienen personal a cargo.

Los portales web no comercializan vehículos usados por cuenta propia, es decir que no invierten en inventario, ni en personal para realizar la venta, su infraestructura es muy liviana ya que no cuentan con espacios físicos para almacenar inventarios, no requieren de personal de ventas, no necesitan un departamento de compras de carros, no generan garantías y no tienen talleres. Su modelo de negocio está basado en la oferta que se genera en el mercado de los carros usados, prestando un servicio de alquiler de un espacio en su portal web, para exhibir el vehículo y los datos de contacto del vendedor. Las tarifas de publicación son fijas.

Teniendo un panorama claro de los actores que intervienen en la comercialización de vehículos usados, Ahurora se sitúa en el nicho de los portales web, pero por su modelo de negocio no es competencia directa para ellos, sin embargo, a futuro se prevé ser un competidor fuerte para estos portales ya que Ahurora, al prestar servicios adicionales que simplifican la labor al vendedor dueño del carro y dar seguridad al comprador del carro, se captará la atención de sus clientes.

En el presente solamente se ha identificado un competidor directo para Ahurora, este es Match Cars; usan un modelo de negocio similar al planteado por Ahurora, sus diferencias son sutiles, pero para cada uno son relevantes de acuerdo con su orientación el nicho de mercado, por ejemplo:

- Match Cars dentro de sus premisas tiene un periodo limitado de garantía a 7 días que en el incluye que, si no queda satisfecho el comprador del vehículo, puede devolver el vehículo y se le regresa el 100% de su dinero. Ahurora tiene estructurado la garantía de Sello Dorado la cual cubre 1 año o 20.000km y/o lo que primero se cumpla. Al analizar los dos servicios,

Match Cars lo que hace es cumplir con la norma de comercio electrónico más no es solidario en la negociación. Sin embargo, esto es novedoso en la comercialización de vehículos usados, ya que en ningún otro lado se da este beneficio:

“Los consumidores online tienen derecho a devolver el producto adquirido en caso de que este no haya llenado completamente sus expectativas respecto a lo observado en la página en que se hizo la compra.

El derecho al retracto está consagrado en la ley 1480 de 2011 del estatuto del consumidor. Se trata de una facultad que tienen los compradores ante un producto del que no quedó satisfecho.” (“Portafolio, ¿Cómo funciona el derecho de retracto en compras online?”, (2020).

- El cobro que hace Match Cars por su servicio es el 5% del valor de la negociación, cubriendo el servicio de publicación, toma de fotos, peritaje y asesoría.

Dentro del análisis realizado por Ahurora, se establece el precio de penetración de mercado y se define que por el servicio que presta Ahurora, se cobrará el 3.5% del valor de la negociación, Con este porcentaje se espera captar la atención de los usuarios, estando por debajo de la competencia 1,5% y en términos de servicio muy similar.

Punto de equilibrio: Ahuora entrará en punto de equilibrio cuando sea capaz de cubrir sus gastos mensuales (Pago personal + pago Spincar + Pago contador + pago Truora + pago plan celular + renta oficina + publicidad + pago diseñador: para un total de **\$12.191.167 mensual**, lo cual según la proyección (ver tabla 20 *Proyección mínima de comisión cobrada por venta de carro (5 años)*), ocurrirá en el mes 10 del primer año teniendo en cuenta que los gastos como el salario del asesor y la renta de la oficina (WeWork), se tomarán a partir del 13 mes (enero del segundo año).

Las condiciones de pago dentro del plan de negocios de Ahurora, será únicamente pago de contado. Los seguros que se requieren para ser responsable con sus clientes son: Seguros todo riesgo y seguro extracontractual.

El seguro todo riesgo que tomará Ahurora para hacer movimientos con los vehículos de los clientes (mostrar vehículos, peritaje, mantenimientos) esta labor se procurará que sea eventual, que sea de manera puntual y no general. Por esta razón se contratará una póliza todo riesgo dinámico, la cual se activa de acuerdo con el carro y al tiempo que durará la labor de movimiento. De acuerdo con el concepto de Mapfre, la póliza todo riesgo tiene los siguientes cubrimientos:

- Responsabilidad civil ampliada: La cobertura por responsabilidad civil de la persona asegurada puede incrementarse a un mayor límite económico. Usualmente, la póliza todo riesgo suele cubrir también algunos daños específicos ocasionados a terceros.
- Daños propios del vehículo: La póliza también cubre los daños materiales que haya sufrido tu carro, en caso de un accidente. Esto aplica siempre que la razón detrás del choque no forme parte de las exclusiones del contrato.
- Seguro para el conductor: Por lo general, incluye indemnizaciones en caso de invalidez permanente o fallecimiento. También puede ofrecer ayuda psicológica o personal ante la ocurrencia de accidentes graves.
- Robo del vehículo: Tanto parcial (algunas piezas) como completo, ambos son cubiertos por la póliza de seguro.
- Eventos excepcionales: Toda situación, como actos de terrorismo, catástrofes naturales o actuaciones indebidas de cuerpos policiales o fuerzas armadas, que puedan generar daños personales es cubierta por este seguro.
- Incendio del carro: Se amparan todos los daños que sean producto de un incendio.
- Defensa en infracciones de tránsito: Es otro servicio contenido en este tipo de póliza. MAPFRE puede ofrecer asesoría jurídica en caso de que el conductor reciba cualquier tipo de multa. (Mapfre, s.f.)

El seguro contractual será igualmente un sistema dinámico, el cual se activará en el momento que se mueva un carro. De acuerdo con el artículo - ¿Qué es seguro extracontractual para vehículos? De Mapfre, el seguro contractual cubre lo siguiente:

- Daños a bienes materiales de terceros: Es decir, la compañía debe responder por cualquier daño generado durante cualquier siniestro a bienes materiales o patrimonio de terceros, siempre y cuando el accidente haya sido única y exclusivamente responsabilidad del asegurado.

- Daños y lesiones a personas: En este caso, MAPFRE deberá responder a toda persona que sufra algún daño o lesión durante un accidente de tránsito en el que el asegurado haya sido responsable.
- Daños por muerte: La compañía se responsabiliza de cualquier indemnización económica por montos establecidos en la póliza, cuando la víctima haya perdido la vida en un accidente vial en el que el asegurado sea el único responsable. (Mapfre, s.f.).

IVA – Ahurora es responsable del pago del IVA.

Riesgo cambiario- Los proveedores de servicios que Ahurora contrata como Truora y Spincar hacen cobros en dólares, por lo tanto, si está sujeta a las fluctuaciones del mercado cambiario entre el peso y el dólar; una devaluación fuerte del peso colombiano frente al dólar TRM (Tasa representativa del mercado), le afecta a Ahurora de manera severa o, al contrario, una revaluación del peso colombiano frente al dólar beneficia de manera significativa a la compañía en término de proveedores. En el mercado de automóviles sucede, al contrario, si hay una devaluación fuerte del peso, esto afecta la comercialización de los vehículos, ya que, si es un carro importado, se va a aumentar su valor final para la venta, si es un carro de ensamble local, de igual manera se debe importar el CKD (motor, transmisión y diferencia), lo que también lleva a un alza en el producto final al consumidor final. Al ocurrir lo anterior, se vuelven más atractivos los carros usados en el mercado, ya que su valor será muy inferior a un carro nuevo.

El mercado automotriz desde sus inicios ha mantenido una guerra de precios, debido a que los pocos competidores que existían en el mercado (industria americana: Ford, Chevrolet, Dodge) no pretendían hacer alianzas para regular precios y mantener cuotas de participación, sino todo lo contrario, cada uno tenía como meta ser el número uno en el sector automotriz y esto solamente se lograba poniendo el mayor número de carros en las calles, situación que en la actualidad continua, más sin embargo ha tenido ciertas variaciones como por ejemplo, la internacionalización de producción de vehículos con diferentes marcas (aproximadamente existen 155 marcas de vehículos a nivel mundial), esto ha llevado que en el proceso de globalización de la economía subsistan los más fuertes o que los más fuertes se unan, o los más débiles se unan creando un fuerte, o los más fuertes absorban a los más débiles; debido a esto es que se han realizado múltiples fusiones en el sector automotriz. Por ejemplo, Toyota y Renault, Kia y Hyundai, Chevrolet y Daewoo, FCA (Fiat

y Chrysler) junto con PSA (Peugeot, Citroën, DS Automóviles, Opel y Vauxhall) esta unión da origen al nacimiento del gigante automotriz llamado Stellantis.

En el mercado del usado normalmente no se da guerra de precios porque como en todo mercado el precio lo fija la oferta y la demanda y como en todo mercado hay regulaciones internas en los usados son: modelo del carro, lo comercial que sea una marca y el estado del vehículo. El modelo de negocios de Ahurora es cobrar un porcentaje sobre el valor total de la negociación por prestar un servicio, debido a esto, la infraestructura es muy liviana y aunque está entrando al mercado con un porcentaje de comisión muy favorable con respecto a su competencia (Match Cars), en un caso eventual que se llegara a competir con precios, se prevé no aumentar sus gastos en por lo menos unos dos años, al no ser que el desarrollo del negocio lo amerite.

3.4 Estrategias de promoción

Ahurora ha fijado su razón de ser dando respaldo y seguridad en el momento de la negociación del carro, diseñando el programa garantía Sello Dorado el cual otorga una garantía de 12 meses o 20.0000 kilómetros, lo que se considera una estrategia para captar la atención del cliente ya que, teniendo la garantía, se hace integral el servicio prestado por Ahurora (asesoría personalizada, trámites legales, publicación del carro en el portal web, servicio preventa y postventa).

Conociendo el perfil del comprador de vehículos en Colombia, este siempre está en búsqueda del producto con el precio más bajo y que tenga beneficios adicionales. Ahurora ofrecerá vehículos con precios que estén de acuerdo con el mercado (Oferta y Demanda) y de acuerdo con el momento (tendencias) de la publicación, promoverá las ventas con incentivos, por ejemplo:

- Entregar bonos de combustible, teniendo como piso el 6% de la utilidad de Ahurora.
- Dar un bono para la compra de los seguros teniendo como piso el 6% de la utilidad de Ahurora.

En el escenario donde una persona natural quiera vender una flota de vehículos a su servicio (Este caso es hipotético ya en el sector de venta de vehículos, este escenario no es común que se presente). Ahurora puede otorgarle un descuento de 1% de su comisión, cobrando solo el 2,5% de comisión.

De acuerdo con el estudio de mercado que se realizó, la zona que tiene mayores transacciones de traspasos es Bogotá y Cundinamarca (45% del total a nivel nacional) y a medida que se va fortaleciendo su operación, se expandirá a las zonas de mayores vehículos vendidos en el país (Antioquia y Valle del Cauca).

Presupuesto de Promoción: Ahurora planea contratar los servicios de la empresa Octopus Digital Group, empresa dedicada a la generación de contenido y pauta para empresas y agencias en América Latina.

A continuación, se muestra la tabla 18 *Plan de publicidad Ahurora- Octopus*, allí se observa el producto sobre el cual se hará la inversión (Facebook, AdWords y programática), luego se puede observar el formato por el cual aparecerá la publicidad. Luego se observa la fase de la campaña que cumple el producto descrito (Brand Awareness: Reconocimiento de marca. Consideración: Los clientes tienen en cuenta a la empresa a la hora de seleccionar la marca idónea para satisfacer su necesidad).

Este plan se plantea por 6 meses, teniendo como objetivo principal generar durante los primeros 3 meses un reconocimiento de marca, ya que esta sería la principal falencia de Ahurora (No ser reconocida en el mercado), luego durante los otros 3 meses, el objetivo es comenzar a llevar tráfico al sitio web de leads calificados, esto por medio de la segmentación que realiza Octopus y generando así la fase de consideración en la mente del consumidor.

Tabla 18 *Plan de publicidad Ahurora- Octopus*

Producto	Formato	Fase de campaña	Objetivo	Temporalidad	Modelo de compra	Entrega	Costo \$ COP Octopus	Inversión Mensual
Ionomy	My edge	BrandAwareness	Posicionamiento	Mes 1 al 3	CPM	Impresiones	\$ 14.296	\$ 2.000.000
Audiencias	Dancing 3d	BrandAwareness	Posicionamiento	Mes 1 al 3	CPM	Impresiones	\$ 16.232	\$ 2.000.000
Audiencias	Push geolocalizado	BrandAwareness	Posicionamiento	Mes 1 al 3	CPC	Clicks	\$ 210	\$ 2.000.000
Google search	Anuncio de texto	Consideración	Tráfico Calificado	Mes 3 al 6	CPC	Clicks	\$ 600	\$ 2.000.000
Facebook e Instagram	Anuncios de imagen feed	Consideración	Tráfico Calificado	Mes 3 al 6	CPC	Clicks	\$ 1.200	\$ 1.000.000
Facebook e Instagram	Anuncios stories	Consideración	Tráfico Calificado	Mes 3 al 6	CPC	Clicks	\$ 1.200	\$ 1.000.000
								\$ 10.000.000

Nota. Datos tomados de Octopus. Plan Ahurora (2021).

En la tabla se observa que el presupuesto del primer semestre es de \$10.000.000 COP, dejando como presupuesto anual en promedio \$20.000.000 COP en publicidad. (Ver anexo E para ver en detalle los formatos y estrategia de publicidad).

3.5 Estrategias de comunicación

Teniendo en cuenta que su canal será virtual, la estrategia de comunicación estará basada en el marketing digital:

1. **Email Marketing:** Ahurora se apoyará inicialmente en la herramienta del email marketing “MailChimp” la cual permite utilizar la plataforma de forma gratuita enviando correos hasta de 2.000 contactos (Ver anexo D). Se proyecta realizar un contenido específico para los mailing, donde se enviará información de actualidad, noticias, información con los vehículos que están disponibles para la venta, información para los interesados en vender su carro y correos con promociones que se realicen.
2. **Redes sociales:** Esta comunicación será directa, amigable, impactante e interactiva, se utilizarán principalmente las redes de Instagram, Facebook y Twitter como canal de comunicación. El objetivo principal que se plantea Ahurora por medio de sus redes sociales es generar un reconocimiento de marca masivo, tener un alto Alcance ya sea orgánico (en nuestras redes sociales, página web) y pauta (redes sociales, posicionamiento en Google). Ahurora se apoyará en las redes sociales para comunicar también los vehículos que están disponibles para la venta, subirá fotos detallando el vehículo tanto por dentro como por fuera como se publica en la web, las personas se podrán contactar directamente por los mensajes internos de las aplicaciones o podrán escribir al WhatsApp de la compañía +57 3167435111 y comenzar la negociación con Ahurora, en este canal tampoco se publican los datos de los vendedores dueños del carro, todos los trámites los realiza Ahurora.

La comunicación que se tendrá en la red social de Twitter no será una comunicación de venta directa como si se realiza por Instagram y Facebook, sino que por esta red social lo que se busca es generar un reconocimiento de marca publicando contenido de interés y de

cultura general sobre el sector Automotor. No se publican ofertas de vehículos ya que esta red social no es ideal para esto.

Redes sociales:



@ahurora.official



@ahurora.ia



@Ahurora_Oficial

3. **BLOG:** Ahurora tendrá una estrategia en SEO para posicionar la página en Google y lograr el reconocimiento de marca, esto se aprovechará inicialmente en su sección del blog, el cual tendrá temas de interés general. Adicional, como estrategia, realizaremos una inversión en pauta de \$20.000.000 COP anual para reforzar la comunicación y poder llegar a más personas, esta estrategia estará segmentada, y se realizará por medio de redes sociales como se mencionó en el punto anterior: (Facebook, Instagram), Google Adwords (Search Engine Marketing (SEM) y programatic.
4. **Publicación en portales especializados:** Ahurora utilizará como canal de comunicación además de su portal web, los portales de páginas para publicar carros como Carro Ya o Tu Carro (el cual se encuentra dentro de la plataforma de mercado libre), los precios estándar que manejan estas plataformas para publicar los vehículos son:

-Carro Ya: \$25.000 y deja publicar hasta 10 fotos del vehículo se publica hasta que se venda.

-Tu Carro: Tarifa carros Oro: \$130.000 tiene modificaciones ilimitadas se publica hasta que se venda.

Ahurora ve una oportunidad de comunicación en estas plataformas, que, aunque a simple vista parecieran competencia directa de Ahurora, son de gran ayuda para amplificar la comunicación del vehículo, estas plataformas actualmente cuentan con más reconocimiento en el sector de venta de vehículos usados entre personas naturales, por lo que mientras Ahurora fortalece su nombre y marca, se puede apalancar de estas herramientas. Los datos de contacto que se dejan son los de Ahurora.

3.6 Estrategias de servicio

Ahurora a los vehículos que ayuda a comercializar hace extensiva una garantía de 12 meses o de 20.000 kilómetros haciendo énfasis en: motor, transmisión (caja de cambios) y diferencial (transmisión). En el momento de la entrega del vehículo, se explica de manera verbal y se entregan las instrucciones por escrito de lo que es el programa de Sello Dorado, incluyendo la garantía que cubre al vehículo.

Requisitos para hacer efectiva la garantía: El propietario del vehículo debe informar a Ahurora telefónicamente los problemas o las averías que ha sufrido el carro.

Si el carro se puede mover se procede a llevarlo al taller de servicio, allí dará un informe detallado al encargado del taller indicándole las fallas y daños que ha sufrido el carro, si el carro no se puede mover por sí mismo, telefónicamente se le informará al cliente que por favor haga uso del servicio de grúa que tiene con el SOAT (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito) o la póliza todo riesgo.

Ahurora para otorgar la garantía que el cliente solicita, verificará que el dueño del vehículo haya cumplido con lo recomendado en la entrega del vehículo:

Los mantenimientos del vehículo deben hacerse en los talleres de servicio de AHURORA (Taller1: Taller El Especialista, ubicado en la carrera 50 #134b -30 Bogotá o Taller 2: Taller Mejor, ubicado en la carrera 56 #79-50 Bogotá), posterior a la verificación se entrará a analizar la localización de la falla, el uso de la pieza averiada, determinar si fue por causas intrínsecas a su operación y/o por fatiga de material, cumplido este paso se procederá a otorgar la garantía; pero si del análisis se desprende que el daño se debe a que se realizó una mala operación o un mal manejo en el vehículo por parte del conductor, se le hará conocer al cliente que la garantía no se puede otorgar debido a que no fue culpa de la pieza averiada.

Servicio postventa: Los vehículos que Ahurora ayuda a comercializar y salen con la Garantía Sello Dorado, cuentan con servicio postventa realizado en sus dos talleres. Para disfrutar de este

beneficio los usuarios del vehículo, deben agendar cita previa con Ahurora y podrán elegir de acuerdo con su ubicación geográfica, el taller de la zona norte o el taller de la zona sur.

Forma de pago de la garantía ofrecida: La garantía tiene como finalidad responder por una avería de fábrica que le ocurra al vehículo que se comercializó por el portal de Ahurora, en lo posible se arreglará en los talleres el daño, el valor de esta reparación lo asume Ahurora, si el problema persiste se procederá a solicitar una tercera opinión de un taller especializado en la marca del carro (entiéndase concesionario), para saber si la pieza es reparable o hay que cambiarla en su totalidad, por este servicio tampoco se le cobrará al cliente si la avería no fue por mal manejo.

Al realizar un comparativo con los servicios de la competencia (Match Cars), se detecta que Ahurora es la única empresa que abiertamente ofrece los 12 meses o 20.000 kilómetros garantizando el vehículo, así mismo Ahurora es la única empresa que siendo conectora entre el comprador y el vendedor, asume de manera solidaria, otorgar la garantía al carro comercializado entre personas naturales.

Ademas de lo dicho anteriormente, Ahurora como estrategia de servicio tiene una alianza con Mezubo (Fintech colombiana que únicamente financia a las personas que quieran comprar vehículos usados), buscando así la comodidad de sus clientes, logrando brindar un crédito en solo 3 días y de manera digital, esto con el fin de hacer los trámites más fáciles y ágiles dentro de un mismo lugar.

3.7 Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Tabla 19 *Costos de estrategia de mercadeo*

Costos de estrategia de mercadeo			
Distribución	Hosting Premium con cPanel para Linux	\$ 540.375	Anual
	Correo profesional individual	\$ 48.566	Anual
	Spincar	\$ 8.688.000	Anual

Promoción	Pauta Google (AdWords)	\$ 4.000.000	Anual
	Pauta redes sociales	\$ 4.000.000	Anual
	Programatic	\$ 12.000.000	Anual
Fidelización	Bonos de combustible	6%	Mensual
	Bonos para la compra de seguros	6%	Mensual

Nota. Elaboración propia

Ahurora para la implementación de las estrategias tanto de comunicación, promoción y distribución del servicio, incurre en los costos mencionados anteriormente, su justificación se encuentra estipulado en la sección de cada estrategia.

3.8 Estrategias de aprovisionamiento

Ahurora se aprovisionará de vehículos para ser publicados en su portal, contactando a las personas que publican en los portales que permite tener los datos de contacto. Se hará inversión de pauta publicitaria (\$20.000.000 COP) en los diferentes canales de comunicación: Portales especializados de publicación de carros, redes sociales y Google para que así las personas que están vendiendo su carro, conozcan la marca y le permita a Ahurora realizar la intermediación en la negociación.

Los proveedores para el aprovisionamiento que utiliza Ahurora, no otorgan crédito para sus servicios, todos exigen el 100% del pago anticipado (Facebook, Google, portales especializados de publicación de carros).

Adicional, los servicios e insumos que requiere Ahurora para poder cumplir con su funcionamiento operativo son los siguientes:

- Spincar: \$200USD Mensual.
- Truora: \$100USD Mensuales.
- Hosting: \$540.375 anual.
- Plan celular: \$1.800.000 anual.
- Mantenimiento de equipos de cómputo: \$100.000 anual.
- Costo del equipo (Computador): \$3.000.000 una única vez.
- Costo de celular: \$2.000.000 una única vez.

4 Proyección de ventas

4.1 Proyección mínima a cinco (5) años

Ahurora desarrolla su proyección de ventas a cinco años, desglosando a detalle el mes a mes. Se puede observar en la tabla 20 (*Proyección mínima de comisión cobrada por venta de carro (5 años)*), la proyección por mes de las unidades de carros usados vendidos junto con los ingresos que deja por comisión a Ahurora y en la tabla 21 (*Proyección mínima de comisión cobrada por colocación de crédito (5 años)*) la proyección mes a mes de la colocación de créditos de carros usados junto con los ingresos que deja por comisión a Ahurora. Esta proyección se realizó con las siguientes premisas:

- Promedio de venta de carro: \$45.000.000.
- Comisión cobrada por carro vendido: 3,5%.
- Promedio de carros usados vendidos con colocación de crédito: 50%.
- Comisión cobrada por colocación de crédito: 2%.

Para la proyección se consideraron los meses de diciembre, enero, marzo, abril y junio, de cada año, como meses que afectan la demanda, ya que son épocas donde los gastos en el hogar se incrementan por el pago de matrículas de colegios, universidad, vacaciones entre otros. El crecimiento es del 10% interanual.

Tabla 20 *Proyección mínima de comisión cobrada por venta de carro (5 años)*

Proyección mínima de comisión cobrada por venta de carro (5 años)			
Mes	Unidades de carros usados vendidos	Ingresos mensuales COP	Ingresos anuales COP
1	5	\$ 7.875.000	
2	6	\$ 9.450.000	
3	6	\$ 9.450.000	
4	7	\$ 11.025.000	
5	6	\$ 9.450.000	
6	4	\$ 6.300.000	
7	4	\$ 6.300.000	
8	7	\$ 11.025.000	
9	7	\$ 11.025.000	
10	8	\$ 12.600.000	
11	9	\$ 14.175.000	
12	6	\$ 9.450.000	\$ 118.125.000
13	5	\$ 7.875.000	
14	5	\$ 7.875.000	
15	6	\$ 9.450.000	
16	9	\$ 14.175.000	
17	5	\$ 7.875.000	
18	6	\$ 9.450.000	
19	7	\$ 11.025.000	
20	7	\$ 11.025.000	
21	10	\$ 15.750.000	
22	11	\$ 17.325.000	
23	7	\$ 11.025.000	
24	6	\$ 9.450.000	\$ 132.300.000
25	5	\$ 7.875.000	
26	6	\$ 9.450.000	
27	8	\$ 12.600.000	
28	9	\$ 14.175.000	
29	10	\$ 15.750.000	
30	7	\$ 11.025.000	
31	9	\$ 14.175.000	
32	8	\$ 12.600.000	
33	9	\$ 14.175.000	
34	11	\$ 17.325.000	
35	8	\$ 12.600.000	
36	6	\$ 9.450.000	\$ 151.200.000
37	5	\$ 7.875.000	
38	6	\$ 9.450.000	
39	8	\$ 12.600.000	

40	11	\$	17.325.000	
41	13	\$	20.475.000	
42	8	\$	12.600.000	
43	9	\$	14.175.000	
44	10	\$	15.750.000	
45	9	\$	14.175.000	
46	12	\$	18.900.000	
47	11	\$	17.325.000	
48	6	\$	9.450.000	\$ 170.100.000
49	7	\$	11.025.000	
50	8	\$	12.600.000	
51	9	\$	14.175.000	
52	9	\$	14.175.000	
53	13	\$	20.475.000	
54	9	\$	14.175.000	
55	11	\$	17.325.000	
56	10	\$	15.750.000	
57	14	\$	22.050.000	
58	15	\$	23.625.000	
59	8	\$	12.600.000	
60	7	\$	11.025.000	\$ 189.000.000
TOTAL	483	\$	760.725.000	

Nota. Elaboración propia

Tabla 21 Proyección mínima de comisión cobrada por colocación de crédito (5 años).

Proyección mínima de comisión cobrada por colocación de crédito (5 años)			
Mes	Unidades de carros con colocación de crédito	Ingresos mensuales COP	Ingresos anuales COP
1	2,5	2.250.000,00	
2	3	2.700.000,00	
3	3	2.700.000,00	
4	3,5	3.150.000,00	
5	3	2.700.000,00	
6	2	1.800.000,00	
7	2	1.800.000,00	
8	3,5	3.150.000,00	
9	3,5	3.150.000,00	
10	4	3.600.000,00	
11	4,5	4.050.000,00	
12	3	2.700.000,00	\$ 33.750.000
13	2,5	2.250.000,00	
14	2,5	2.250.000,00	
15	3	2.700.000,00	
16	4,5	4.050.000,00	
17	2,5	2.250.000,00	
18	3	2.700.000,00	
19	3,5	3.150.000,00	
20	3,5	3.150.000,00	

21	5	4.500.000,00	
22	5,5	4.950.000,00	
23	3,5	3.150.000,00	
24	3	2.700.000,00	\$ 37.800.000
25	2,5	2.250.000,00	
26	3	2.700.000,00	
27	4	3.600.000,00	
28	4,5	4.050.000,00	
29	5	4.500.000,00	
30	3,5	3.150.000,00	
31	4,5	4.050.000,00	
32	4	3.600.000,00	
33	4,5	4.050.000,00	
34	5,5	4.950.000,00	
35	4	3.600.000,00	
36	3	2.700.000,00	\$ 43.200.000
37	2,5	2.250.000,00	
38	3	2.700.000,00	
39	4	3.600.000,00	
40	5,5	4.950.000,00	
41	6,5	5.850.000,00	
42	4	3.600.000,00	
43	4,5	4.050.000,00	
44	5	4.500.000,00	
45	4,5	4.050.000,00	
46	6	5.400.000,00	
47	5,5	4.950.000,00	
48	3	2.700.000,00	\$ 48.600.000
49	3,5	3.150.000,00	
50	4	3.600.000,00	
51	4,5	4.050.000,00	
52	4,5	4.050.000,00	
53	6,5	5.850.000,00	
54	4,5	4.050.000,00	
55	5,5	4.950.000,00	
56	5	4.500.000,00	
57	7	6.300.000,00	
58	7,5	6.750.000,00	
59	4	3.600.000,00	
60	3,5	3.150.000,00	\$ 54.000.000
TOTAL		241,5 \$ 217.350.000	

Nota: Elaboración propia

Tabla 22 *Proyección consolidada de ingresos por carros usados vendidos y colocación de crédito (5 años)*

Proyección consolidada de ingresos por carros usados vendidos y colocación de crédito (5 años)					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión cobrada por Ahurora por carros usados vendidos	\$ 118.125.000	\$ 132.300.000	\$ 151.200.000	\$ 170.100.000	\$ 189.000.000
Comisión cobrada por Ahurora por colocación de crédito	\$ 33.750.000	\$ 37.800.000	\$ 43.200.000	\$ 48.600.000	\$ 54.000.000
TOTAL	\$ 151.875.000	\$ 170.100.000	\$ 194.400.000	\$ 218.700.000	\$ 243.000.000

Nota: Elaboración propia

4.2 Justificación de las ventas

Ahurora dentro de su proyección de ventas ha estimado, captar un 0.2% del total de los carros usados en su zona inicial de operación (Bogotá Cundinamarca), esto para el primer año, teniendo en cuenta que, las ventas totales en Colombia son de 892.639 vehículos y en la zona de Bogotá y Cundinamarca es de 480.000. Con la proyección que se tiene a 5 años, el incremento en ventas en el desarrollo del proyecto es el 10% anual.

4.3 Política de cartera

Dentro de su plan de negocio, Ahurora no ha contemplado otorgar crédito para el pago de la prestación de sus servicios, la razón es porque al momento que Ahurora presta sus servicios y se realiza la venta del vehículo, automáticamente se descuenta del valor final pagado por el auto el valor de la comisión que le corresponde a Ahurora (3,5% sobre el valor final del pago del vehículo).

5 Operación

5.1 Ficha técnica del producto o servicio

FICHA TECNICA			
			
Nombre del servicio		Asesoría	
Usuarios		Personas naturales interesadas en vender o comprar vehículos usados	
Proceso	Intermediación	Procedimiento asociado	Asesoramiento
		Primer escenario: El vendedor del vehículo se contacta con Ahurora, Ahurora reúne toda la información técnica y comercial para publicar la oferta en la plataforma, para esto Ahurora se desplazará hasta el sitio donde se encuentra el vehículo, para tomar las fotos, prestando el servicio de vista 360 grados, proceso que se realiza a través de la aplicación aliada Spincar,	
Necesidades y expectativas de los clientes		La necesidad primaria del cliente es la comercialización o negociación del vehículo, ya sea para comprar o para vender. Sus expectativas son: no perder su privacidad, no arriesgar su seguridad ni la de su familia, no desvalorar aún más su patrimonio.	
Requisitos Legales		Contratos de compraventa, términos y condiciones, política de manejo de datos, certificado de garantía sello dorado.	
Requisitos Técnicos		Peritaje	
Requisitos a fines al medio de entrega		El servicio se prestará integrando tecnología de punta con asesoría personalizada. Labor que se desarrollará con personal altamente calificado y con amplia experiencia en el sector automotriz	
Vigencia esperada		50 años	

Nota. Elaboración propia.

5.2 Estado de desarrollo

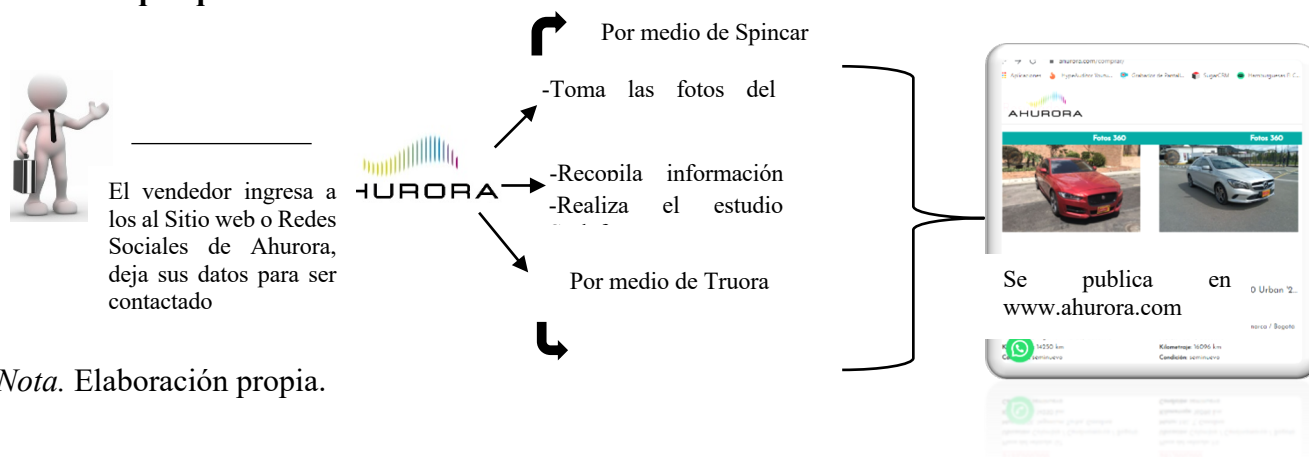
Ahurora se constituyó ante la Cámara de Comercio de Bogotá el 18 de junio de 2020, consta de un sitio web www.ahurora.com, el cual ya cuenta con vehículos disponibles para la venta, 2 centros de servicios tercerizado (servitecas). Se está desarrollando la estrategia de comunicación en sus redes sociales, donde se publicarán igualmente los carros disponibles para la venta, ya que se aprovechará este canal para mostrar los vehículos disponibles y adicional se busca generar contenido de interés general e interactivo para así lograr captar la atención de los usuarios por estos canales.

Se está panificando conseguir los recursos financieros para el desarrollo de la aplicación, lo cual permitirá implementar el proyecto de renting de automóviles de persona natural a persona natural,

haciendo énfasis en que los autos que se van a rentar sean eléctricos, teniendo como finalidad con la aplicación, aportar menos emisiones de particular contaminantes al medio ambiente.

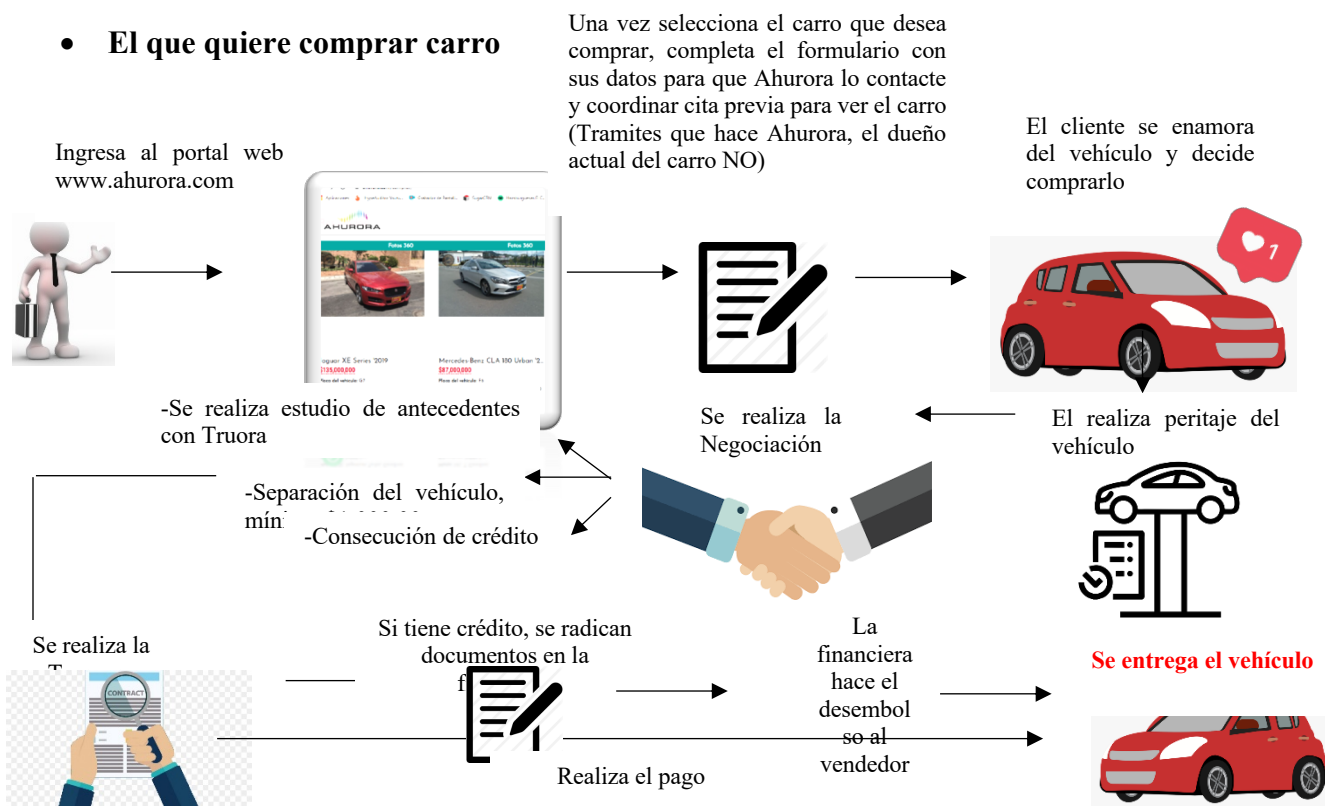
5.3 Descripción del proceso

• El que quiere vender su carro



Nota. Elaboración propia.

• El que quiere comprar carro



Nota. Elaboración propia.

¿Cómo funciona?

Primer escenario: El vendedor del vehículo se contacta con Ahurora, Ahurora reúne toda la información técnica y comercial para publicar la oferta en la plataforma, para esto Ahurora se desplazará hasta el sitio donde se encuentra el vehículo, para tomar las fotos, prestando el servicio de vista 360 grados, proceso que se realiza a través de la aplicación aliada Spincar, adicional se sube toda la información técnica del vehículo (ficha técnica), pero no la del vendedor, asegurando su privacidad.

Segundo escenario: Ahurora, a través de sus canales, contacta a las personas que están vendiendo su vehículo o que están interesadas en venderlo. Les ofrece los servicios, y con los clientes que decidan tener un vínculo comercial con Ahurora, se procede a realizar la publicación del vehículo y de datos.

En ambos escenarios, Ahurora cuenta con personal capacitado en el área comercial, para asesorar tanto al vendedor como al comprador para asegurar una negociación efectiva. Tanto al comprador como al vendedor, Ahurora les realiza el Sarlaft a través de la plataforma de Truora, la cual cruza información con 50 entidades nacionales y 60 internacionales, garantizando de esta manera que ninguno de los implicados en la negociación, este incurso en delitos de lavado de activos, financiación del terrorismo, cargos por narcotráfico.

Todas las personas podrán ver en AHURORA las ofertas de vehículos y filtrar de acuerdo con sus intereses, con variables como precio, modelo, color, entre otras. Una vez eligen el automóvil que más les gusta, AHURORA se pone en contacto directamente para efectuar la negociación.

Además, AHURORA cuenta con asesores expertos que tienen como objetivo conectar a los compradores con la mejor oferta, apoyándolos de manera personalizada no solo en la búsqueda, sino en la gestión de compra, créditos financieros, seguros, trámites legales para traspaso, compra de accesorios, entre otros.

Todo esto, de acuerdo con los intereses y necesidades tanto de quien vende como de quien compra cada vehículo. Así, aseguramos que cada comprador obtenga el vehículo que realmente desea y cada vendedor esté seguro y satisfecho por la negociación efectuada. Con los pasos descritos anteriormente, se cierra el ciclo de comercialización del vehículo.

Finalmente, AHURORA fiel a su premisa de dar seguridad a sus clientes, no se conforma con ser simplemente un intermediario entre las partes a negociar, sino que se involucra en la negociación para generar confianza entre las partes y para esto a través de su programa GARANTIA SELLO DORADO, solidariamente asume dar la garantía del vehículo comercializado, que consta de 12 meses o 20.000 km. El programa tiene centros de diagnóstico que cuentan con los equipos necesarios para realizar peritajes, mantenimientos preventivos y correctivos, personal técnico altamente capacitado con una amplia experiencia en el manejo y solución de problemas en el sector automotriz, personal con vocación y enfocado en el servicio al cliente, un departamento jurídico direccionado a asesorar y representar a sus clientes.

5.4 Necesidades y requerimientos

Ahurora por su estilo de negocio no es una empresa manufacturera que requiera insumos de materias primas para elaborar un producto. La materia prima para Ahurora es la mano de obra calificada a la cual se debe de capacitar para realizar una atención adecuada y esmerada, solucionándole todos los problemas que se puedan presentar en una negociación de vehículos. Para prestar el servicio, Ahurora requiere de lo siguiente:

- Portal web para publicar las ofertas de vehículos.
- Tener documentación legal de constitución al día.
- Contar con centros de diagnósticos y servicio técnico de mantenimiento preventivo y correctivo (talleres) donde se realiza el peritaje, alistamiento y arreglos técnicos.
- Tener asesores personalizados con alta capacitación en comercialización de vehículos, colocación de créditos y asesoría de seguros.
- Contar con aliados de tecnología de punta para desarrollar el proyecto.

Ahurora para el desarrollo de su trabajo requiere, excelente conexión de internet (mínimo 80 megas en banda ancha), en equipos se requiere de un computador de trabajo pesado que contenga principalmente los programas necesarios para la gestión del web master y programas de edición. Se requiere la contratación de un Hosting de muy buena calidad, esto con el fin de que la usabilidad de la página no sea lenta con el cargue de fotos. Se requiere de un celular de gama alta para la toma de fotos con el sistema de la aplicación Spincar junto con su plan de celular. Se requiere de un sistema de seguridad que prevenga que los hackers puedan atacar al portal web.

Presupuesto:

Mantenimiento de Hosting:	\$540.375 anual.
Mantenimiento de equipos de cómputo:	\$100.000 anual.
Costo del equipo (Computador):	\$3.000.000 una única vez.
Suscripción de planes especiales de edición:	\$2.500.000 anual.
Costo de celular:	\$2.000.000 una única vez.
Spincar	\$8.688.000 anual.
Plan celular	\$1.800.000 anual.
TOTAL, GASTOS ANUALES	\$ 13.628.375
TOTAL, GASTOS POR UNICA VEZ	\$ 5.000.000

5.5 Plan de producción

Este punto no aplica, ya que la naturaleza de Ahurora, no está en el sector de manufactura.

6 Plan de compras

El plan de compras de Ahurora se orienta a la adquisición de servicios de las plataformas que le brindan su apoyo para cumplir su objetivo.

- Spincar: \$200USD Mensual.
- Truora: \$100USD Mensuales.
- Hosting: \$540.375 anual.
- Plan celular: \$1.800.000 anual.
- Mantenimiento de equipos de cómputo: \$100.000 anual.
- Publicidad: \$20.000.000 anual.

7 Costos de venta

Los costos de venta que tiene Ahurora estipulados se relacionan únicamente con el salario que se les paga a sus asesores de ventas, ya que son quienes realizarían la gestión de mostrar el vehículo, tomar las fotos del carro, encargarse del trámite de papeles que requiere la comercialización y cerrar la negociación. La proyección del salario de los representantes de venta o asesores es de \$900.000 por el primer año. Por otro lado, los costos de venta incluyen el pago de los servicios del proveedor Spincar 200USD (aproximadamente \$730.000) y los servicios de Truora 100USD (aproximadamente \$365.000). El pago del Hosting: \$540.375 (se paga anualmente).

Los salarios de los empleados se pueden observar con más detalle en la tabla 24 *Proyección gastos de personal crédito (3 años)*.

8 Infraestructura

Aprovechando las ventajas que ofrece la tecnología, se ha dispuesto que Ahurora tenga una infraestructura liviana, siendo estratégicamente favorable al tener costos de mantenimiento y operación bajos. Consecuentes con lo dicho anteriormente, la infraestructura de Ahurora consta de:

- Hosting que se renueva anualmente junto con el correo corporativo: \$588.941.
- Sistema de facturación que se renueva anualmente: \$180.000.
- Canon de arrendamiento (WeWork), cabe aclarar que Ahurora tomará oficinas en arrendamiento a partir del mes 13 de operación: \$2.000.000.
- Ahurora tiene tercerizado dos centros de servicio especializados (Servitecas).

Taller1: Taller El Especialista, ubicado en la carrera 50 #134b -30 Bogotá.

Taller 2: Taller Mejor, ubicado en la carrera 56 #79-50 Bogotá.

En estos centros es donde se realiza peritajes y programas de mantenimiento preventivo y correctivo.

- Las redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter), estas herramientas son gratuitas.

9 Estrategia Organizacional

9.1 Análisis DOFA

Tabla 23 *Matriz DOFA*

FORTALEZAS • La estructura administrativa es liviana • Aliados estratégicos • Innovación en el mercado automotriz del usado • Infraestructura adecuada	DEBILIDADES • Falta de capital • Falta de desarrollo tecnológico • Falta de reconocimiento en el mercado
OPORTUNIDADES • Vacío legal en el estatuto del consumidor • Debido a la pandemia, la necesidad de las personas en liquidar su patrimonio • El consumidor se encuentra dispuesto a hacer transacciones vía internet	AMENAZAS • Reacción de la competencia • Cambio en políticas gubernamentales para los inversionistas • Cambio en políticas laborales

Nota. Elaboración propia.

La estrategia de Ahurora para llevar a cabo su modelo de negocio es aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades, aprovechar el auge que tienen las empresas virtuales, generando así comodidad al consumidor en todos los sentidos, pues las personas pueden realizar todos los trámites desde su computador, Ahurora está diseñada para las personas que tienen poco tiempo, que no tienen la disponibilidad de mostrar el vehículo, de hacer los trámites en las financieras, de hacer los traspasos, en general, de cualquier trámite que se tenga que hacer durante la negociación, Ahurora realiza el papel de agente intermediario entre las partes, respaldando con seguridad, confiabilidad y tranquilidad el negocio, ya que con este modelo de negocio, ya no es necesario que las dos partes tengan contacto como lo era en el mercado tradicional.

Adicional, Ahurora a través de su programa Garantía Sello Dorado, busca que las personas naturales que desean vender su vehículo puedan ofrecer las mismas garantías que se brindan en un concesionario, cubriendo así el vacío que existe en la garantía en el sector de venta de vehículos usados. Es decir, los negocios de vehículos usados entre personas naturales realizados a través de Ahurora, cuentan para su tranquilidad con el programa Garantía Sello Dorado, programa que otorga garantía de 12 meses o 20.0000 kilómetros, lo que primero ocurra, buscando así ofrecer un servicio integral y completo incluso después de realizar la negociación, Ahurora busca establecer relaciones a largo plazo con sus clientes.

Sin embargo, Ahurora inicialmente tiene una debilidad que influye en la rapidez para tener el alcance y reconocimiento de marca en corto tiempo, esta debilidad es no tener el músculo financiero que permita principalmente invertir en gran medida en publicidad y tecnología, para que así pueda entrar en la mente del consumidor y poder mostrar su propuesta de valor de forma masiva. Para esto, Ahurora busca un socio inversionista que le apueste a la idea y al proyecto, un inversionista que impulse a Ahurora y así poder convertirse en un referente a la hora de pensar en comprar o vender un vehículo usado.

9.2 Organismos de apoyo

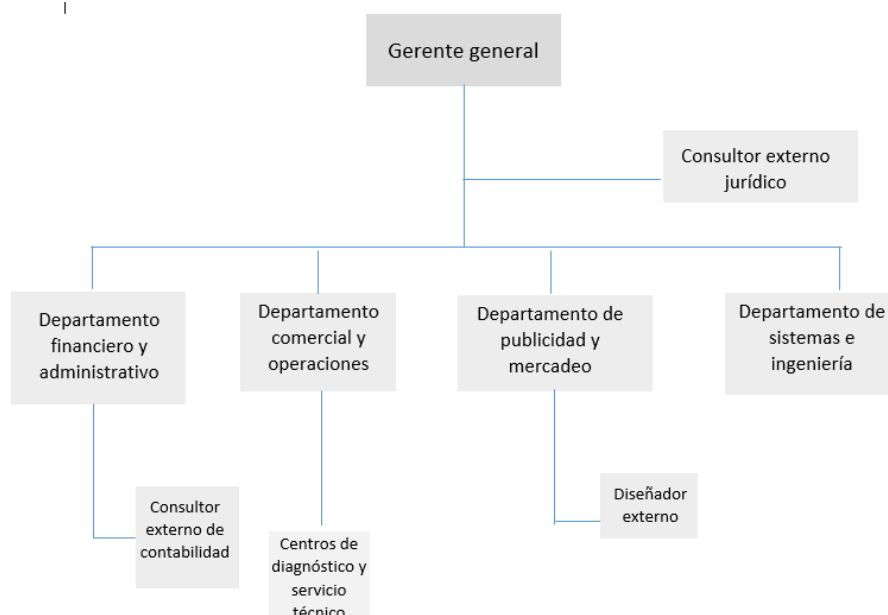
Cuando Ahurora era solamente una idea, buscó asesoría para su creación encontrándola en Incube (Aceleradora de proyectos), allí se hizo el plan de trabajo, se desarrolló el plan de negocios, se buscó y se encontró un nombre para el proyecto “AHURORA”, se pusieron las bases para elaborar el plan financiero, se estudió y se ejecutó el estudio de mercado y se conocieron algunas estrategias de marketing.

En la fase de operación ha buscado apoyo y lo ha obtenido de las siguientes entidades:

- Cámara de Comercio de Bogotá con seminarios y webinars enfocados en marketing.
- Servicios Integrales para la Movilidad (SIM) con asesoramiento para realizar trámites de traspasos, cambios de placas, radicar matriculas iniciales y levantamiento de prenda.
- Confederación Colombiana de Consumidores en asesoramiento sobre la ley 1480 de 2011, por medio de esta ley se expide el estatuto del consumidor.
- Bancos y entidades financieras con el ánimo de conseguirle mejores tasas de colocación a los clientes que requieran crédito para la compra de su vehículo.
- Andemos (Asociación Nacional De Movilidad Sostenible) con información estadística sobre la evolución del mercado automotriz en Colombia.

10 Estructura organizacional

10.1 Organigrama de la empresa

Figura 8 Organigrama de la empresa

Nota. La figura muestra el organigrama de Ahurora.

Fuente: Elaboración propia

11 Aspectos legales

11.1 Constitución empresa y aspectos legales

Ahurora está constituida en la Cámara de Comercio de Bogotá desde el 18 de junio de 2020, como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Su Razón Social es AHURORA INNOVACIÓN AUTOMOTRIZ S.A.S, su sigla es AHURORA I.A S.A.S y su nombre comercial es AHURORA. Su NIT 901.388.909-3, su actividad principal tiene el código CIIU 4511 (Comercio de vehículos automotores nuevos) y su actividad secundaria tiene el código CIIU 4512 (Comercio de vehículos automotores usados) Se designó como Representante Legal a Manuela Herrera Vargas. Para su constitución y registro y ante la Cámara de Comercio y su reconocimiento ante la Dian, Ahurora cumplió con todos los requisitos exigidos por la ley. Para cumplir a cabalidad con la normatividad, Ahurora contó con los servicios de una firma de abogados especializada en el tema.

12 Costos administrativos

12.1 Gastos de personal

A continuación, se muestra la *Tabla 24 (proyección gastos personal 3 años)* donde se relacionan los gastos en cuanto a nómina del personal inicial: Gerente general, Director financiero, Director

de mercadeo y publicidad, Director de sistemas e ingeniería y el asesor. Por decisión de la junta directiva se determinó que durante el primer año no se contratará un asesor comercial, esto se decidió para poder cubrir sus gastos operacionales durante este año. La carga prestacional se calculó con un promedio de 51,90% de base parafiscal.

Tabla 24 Proyección gastos de personal (3 años)

Proyección gastos de personal (3 años)							
Mes	Gerente general	Director Financiero	Director de Mercadeo y Publicidad	Director de sistemas e ingeniería	Asesor	Carga Prestacional	Total
1	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		\$ 2.335.500	\$ 6.835.500
2	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		\$ 2.335.500	\$ 6.835.500
3	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		\$ 2.335.500	\$ 6.835.500
4	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		\$ 2.335.500	\$ 6.835.500
5	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		\$ 2.335.500	\$ 6.835.500
6	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		\$ 2.335.500	\$ 6.835.500
7	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		\$ 2.335.500	\$ 6.835.500
8	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		\$ 2.335.500	\$ 6.835.500
9	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		\$ 2.335.500	\$ 6.835.500
10	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		\$ 2.335.500	\$ 6.835.500
11	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		\$ 2.335.500	\$ 6.835.500
12	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		\$ 2.335.500	\$ 6.835.500
13	\$ 2.000.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 900.000	\$ 3.996.300	\$ 11.696.300
14	\$ 2.000.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 900.000	\$ 3.996.300	\$ 11.696.300
15	\$ 2.000.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 900.000	\$ 3.996.300	\$ 11.696.300
16	\$ 2.000.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 900.000	\$ 3.996.300	\$ 11.696.300
17	\$ 2.000.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 900.000	\$ 3.996.300	\$ 11.696.300
18	\$ 2.000.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 900.000	\$ 3.996.300	\$ 11.696.300
19	\$ 2.000.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 900.000	\$ 3.996.300	\$ 11.696.300
20	\$ 2.000.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 900.000	\$ 3.996.300	\$ 11.696.300
21	\$ 2.000.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 900.000	\$ 3.996.300	\$ 11.696.300
22	\$ 2.000.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 900.000	\$ 3.996.300	\$ 11.696.300
23	\$ 2.000.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 900.000	\$ 3.996.300	\$ 11.696.300
24	\$ 2.000.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 900.000	\$ 3.996.300	\$ 11.696.300
25	\$ 2.600.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.982.400	\$ 14.582.400
26	\$ 2.600.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.982.400	\$ 14.582.400
27	\$ 2.600.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.982.400	\$ 14.582.400
28	\$ 2.600.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.982.400	\$ 14.582.400
29	\$ 2.600.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.982.400	\$ 14.582.400
30	\$ 2.600.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.982.400	\$ 14.582.400
31	\$ 2.600.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.982.400	\$ 14.582.400
32	\$ 2.600.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.982.400	\$ 14.582.400
33	\$ 2.600.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.982.400	\$ 14.582.400
34	\$ 2.600.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.982.400	\$ 14.582.400
35	\$ 2.600.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.982.400	\$ 14.582.400
36	\$ 2.600.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 1.000.000	\$ 4.982.400	\$ 14.582.400

Nota. Elaboración Propia.

12.2 Gastos de puesta en marcha

Tabla 25 Gastos puesta en marcha

Gastos puesta en marcha	
Incube (Desarrolladores de Start Up)	\$ 3.000.000
Hosting	\$ 540.375
Dominio	\$ 45.325
Registro Cámara de Comercio	\$ 80.000
Asesoría jurídica	\$ 3.000.000
	\$ 6.665.700

Nota. Elaboración propia.

12.3 Gastos anuales de administración

Ahurora ha escogido para su modelo administrativo, contratar los servicios de un WeWork a partir del mes 13 como oficina, no se toma desde antes para poder cubrir sus gastos operativos, adicional contará con el gasto del plan celular como se muestra en la *tabla 26 (proyección gastos administrativos 5 años)*.

Tabla 26 *Proyección gastos administrativos (5 años)*

Gastos administrativos (5 años)			
Mes	Arriendo	Celular	Total
1		\$ 150.000	\$ 150.000
2		\$ 150.000	\$ 150.000
3		\$ 150.000	\$ 150.000
4		\$ 150.000	\$ 150.000
5		\$ 150.000	\$ 150.000
6		\$ 150.000	\$ 150.000
7		\$ 150.000	\$ 150.000
8		\$ 150.000	\$ 150.000
9		\$ 150.000	\$ 150.000
10		\$ 150.000	\$ 150.000
11		\$ 150.000	\$ 150.000
12		\$ 150.000	\$ 150.000
13	\$ 2.000.000	\$ 180.000	\$ 2.180.000
14	\$ 2.000.000	\$ 180.000	\$ 2.180.000
15	\$ 2.000.000	\$ 180.000	\$ 2.180.000
16	\$ 2.000.000	\$ 180.000	\$ 2.180.000
17	\$ 2.000.000	\$ 180.000	\$ 2.180.000
18	\$ 2.000.000	\$ 180.000	\$ 2.180.000
19	\$ 2.000.000	\$ 180.000	\$ 2.180.000
20	\$ 2.000.000	\$ 180.000	\$ 2.180.000
21	\$ 2.000.000	\$ 180.000	\$ 2.180.000
22	\$ 2.000.000	\$ 180.000	\$ 2.180.000
23	\$ 2.000.000	\$ 180.000	\$ 2.180.000
24	\$ 2.000.000	\$ 180.000	\$ 2.180.000
25	\$ 2.150.000	\$ 180.000	\$ 2.330.000

25	\$ 2.150.000	\$ 180.000	\$ 2.330.000
26	\$ 2.150.000	\$ 180.000	\$ 2.330.000
27	\$ 2.150.000	\$ 180.000	\$ 2.330.000
28	\$ 2.150.000	\$ 180.000	\$ 2.330.000
29	\$ 2.150.000	\$ 180.000	\$ 2.330.000
30	\$ 2.150.000	\$ 180.000	\$ 2.330.000
31	\$ 2.150.000	\$ 180.000	\$ 2.330.000
32	\$ 2.150.000	\$ 180.000	\$ 2.330.000
33	\$ 2.150.000	\$ 180.000	\$ 2.330.000
34	\$ 2.150.000	\$ 180.000	\$ 2.330.000
35	\$ 2.150.000	\$ 180.000	\$ 2.330.000
36	\$ 2.150.000	\$ 180.000	\$ 2.330.000
37	\$ 2.300.000	\$ 200.000	\$ 2.500.000
38	\$ 2.300.000	\$ 200.000	\$ 2.500.000
39	\$ 2.300.000	\$ 200.000	\$ 2.500.000
40	\$ 2.300.000	\$ 200.000	\$ 2.500.000
41	\$ 2.300.000	\$ 200.000	\$ 2.500.000
42	\$ 2.300.000	\$ 200.000	\$ 2.500.000
43	\$ 2.300.000	\$ 200.000	\$ 2.500.000
44	\$ 2.300.000	\$ 200.000	\$ 2.500.000
45	\$ 2.300.000	\$ 200.000	\$ 2.500.000
46	\$ 2.300.000	\$ 200.000	\$ 2.500.000
47	\$ 2.300.000	\$ 200.000	\$ 2.500.000
48	\$ 2.300.000	\$ 200.000	\$ 2.500.000

49	\$ 2.460.000	\$ 230.000	\$ 2.690.000
50	\$ 2.460.000	\$ 230.000	\$ 2.690.000
51	\$ 2.460.000	\$ 230.000	\$ 2.690.000
52	\$ 2.460.000	\$ 230.000	\$ 2.690.000
53	\$ 2.460.000	\$ 230.000	\$ 2.690.000
54	\$ 2.460.000	\$ 230.000	\$ 2.690.000
55	\$ 2.460.000	\$ 230.000	\$ 2.690.000
56	\$ 2.460.000	\$ 230.000	\$ 2.690.000
57	\$ 2.460.000	\$ 230.000	\$ 2.690.000
58	\$ 2.460.000	\$ 230.000	\$ 2.690.000
59	\$ 2.460.000	\$ 230.000	\$ 2.690.000
60	\$ 2.460.000	\$ 230.000	\$ 2.690.000

Nota. Elaboración propia.

13 Ingresos

13.1 Recursos de capital

Ahurora cuenta con recursos operativos, los cuales se detallan en la sección de pronóstico de ventas. Adicional, cuenta con recurso de capital el insumo del computador y del celular:

- Costo del equipo (Computador): \$3.000.000 una única vez.
- Costo de celular: \$2.000.000 una única vez.

14 Egresos

Los egresos mensuales y anuales de Ahurora, son los siguientes pagos: arrendamiento espacio oficinas (WeWork), los honorarios del contador, el gasto de celular y los gastos de publicidad, los servicios del diseñador FreeLancer y el pago del sistema de facturación. En la tabla 27 *Egresos* se relacionan estos egresos y adicional, se relaciona el valor del desarrollo de la APP como inversión a mediano plazo.

Tabla 27 Egresos

Egresos		
Contador	\$ 300.000	mensual
Renta oficina WeWork	\$ 2.000.000	mensual
Gasto celular	\$ 150.000	Mensual
Gastos de publicidad	\$ 20.000.000	Anual
Diseñador	\$ 150.000	mensual
Desarrollo APP	\$ 98.000.000	1 vez
Sistema de facturación	\$ 180.000	Anual

Nota. Elaboración propia.

15 Cronograma de actividades

Tabla 28 Cronograma de actividades

QUÉ	CÓMO	DESCRIPCIÓN	QUIÉN	2020				2021				2022				2023			
				1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
DESARROLLO WEB MASTER																			
Anatomía diseño web	Entregar y explicar diseño	Debe entregar el diseño de la página pensado en la experiencia y usabilidad que el usuario tendrá dentro del sitio web	(Desarrollador)																
Implementación página	Crear la página www.ahurora.com en WordPress	Crear la página de acuerdo al diseño aprobado	(Desarrollador)																
PROMOCION Y COMUNICACIÓN																			
Creación de redes sociales	Crear los perfiles empresariales de Ahurora en Instagram, Facebook y Twitter		(MKT)																
Impresión y entrega de volantes	Una vez definido el diseño imprimir volantes y entregarlos en la calle		(MKT)																
Creación de parrilla y contenido para redes sociales	Entregar presentación con días de publicación y el post que debe ir	De acuerdo a las temporadas del año, crear el contenido específico para alimentar las redes sociales	(MKT)																
Envío de mail	Enviar mail con información de interes, promociones y noticias	Una vez creada la base de datos enviar mail por mailchimp	(MKT)																
Creación contenido blog	Hacer artículos de interes general sobre el sector para publicar en el blog		(MKT)																
Distribución y Expansión																			
Contratación de personal	Seleccionar las personas indicadas para administrar y operar en Medellín y valle del cauca		(RRHH)																
Capacitaciones	Atención a clientes	A partir del segundo año de operación se contará con asesores especializados.																	

Nota. Elaboración propia.

Ahurora ha proyectado una serie de actividades para promocionar su marca y su servicio, estas se realizarán de manera periódica cada mes. Como se observa en la tabla 28, se destinaron 3 secciones para el cronograma de actividades: Desarrollo web, promoción y comunicación y Distribución y expansión.

En la sección de desarrollo web, se destinaron dos actividades: el diseño y la creación de la página web, estas actividades están a cargo del área digital, específicamente del desarrollador de la empresa. Estas actividades se desarrollaron durante el tercero y cuarto trimestre del 2020.

En la sección de promoción y comunicación se destinaron las siguientes actividades:

- Creación de redes sociales: esta actividad está a cargo del área de marketing de la empresa, las redes sociales se crearon en el tercer trimestre del año 2020. Aquí se crearon las cuentas en las redes sociales de Instagram, Twitter y Facebook.
- Creación de parrilla y contenido para redes sociales: esta actividad está destinada para el área de marketing, esta área debe crear el contenido que se publicará en las redes sociales, basándose en las tendencias, festividades y temporadas del año que sean de interés para el sector automotriz, igualmente se publicaran los carros disponibles a la venta.
- Envío de mail: Una vez se tenga la base de datos robusta (esta base de datos se va a ir alimentando de acuerdo con las campañas de pauta que se lancen por redes sociales y por los formularios que se tienen incrustados en la página web) se enviarán mails con contenido de interés: Promociones, carros disponibles, datos curiosos y noticias relacionadas al sector. Esta actividad está a cargo del área de marketing, lo ideal es poder enviar como mínimo 1 mail al mes para así comenzar a educar los leads y convertirlos en oportunidades de compra. Para esto se utilizará la herramienta de MailChimp el paquete gratuito que permite enviar hasta 2.000 correos.
- Creación de contenido en el blog: Esta actividad está a cargo del área de marketing, se planea crear contenido y subirlo al blog a partir del segundo trimestre del 2021. Esta actividad es muy importante ya que ayuda a posicionar a la marca orgánicamente (SEO: Search Engine Optimization en español: optimización de motores de búsqueda).

En la sección de distribución y expansión, las actividades están a cargo del área de recursos humanos ya que se basan en contratación y coordinación de capacitaciones al personal nuevo

que ayudará a Ahurora a expandirse a nivel nacional. En la fase II en el segundo año de operación (2023) se planea expandir a Medellín.

16 Aportes al Plan Nacional o Regional de Desarrollo

De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo (2018-2022), Ahurora con su proyecto aporta a los siguientes pilares:

-Pacto por la Ciencia, Tecnología e Innovación - Un sistema para construir el conocimiento de la Colombia del futuro.

“Conocimiento científico y desarrollo de tecnología e innovaciones para transformar la sociedad colombiana y su sector productivo” (Plan Nacional de Desarrollo Sostenible, (2018-2022), Pg. 122).

Ahurora por medio de su modelo de negocio, se proyecta a aportar al ecosistema de innovación del sector privado, generando así oportunidad de empleo por medio de su plataforma digital y busca innovar en la comercialización tradicional de vehículos usados, aportando así al Producto Interno Bruto colombiano.

-Pacto por la Sostenibilidad – producir conservando y conservar produciendo

“El Pacto por la Sostenibilidad busca un equilibrio entre el desarrollo productivo y la conservación del ambiente que potencie nuevas economías y asegure los recursos naturales para nuestras futuras generaciones” (Plan Nacional de Desarrollo Sostenible, (2018-2022), Pg. 118).

Ahurora opera en un mercado que contamina el medio ambiente por los componentes con que se fabrican los automóviles (lubricantes, aceites quemados, llantas, plásticos, quema incompleta de combustibles fósiles, ruidos, baterías, ácidos; se puede decir que el automóvil, tanto en su fabricación como en su uso contamina). Ahurora no produce, no fabrica y no es una empresa manufacturera de automóviles, lo que le impide actuar de manera directa en solucionar los temas de contaminación.

Sin embargo, Ahurora recoge el espíritu de sus fundadores en una de sus premisas que es la preservación del medio ambiente y la labor que desarrollará para cumplir con este propósito es:

Crear conciencia a los usuarios de los automóviles que son responsables de operarlo de manera adecuada. Para esto subirá artículos al blog incrustado en www.ahurora.com, que hablen sobre como desechar de forma segura los residuos que deja el uso del automóvil y como se debe operar correctamente el mismo.

Ahurora es consciente que esto no es suficiente, por eso dentro de sus clientes promoverá el uso de vehículos impulsados por energías limpias. Ahurora apropiándose de este pilar “producir conservando y conservar produciendo” desarrollará una APP para que las personas naturales entre sí puedan alquilar los vehículos de energías limpias. Con esto se pretende que en una familia no haya más de un carro y que si necesitan otro vehículo, este sea alquilado.

Con lo anterior, Ahurora busca aportar a la meta de reducir las emisiones de gases efecto invernadero, contemplado en el pacto por la sostenibilidad del Plan Nacional de Desarrollo.

-Pacto por la transformación digital de Colombia

“Tecnologías de la información e Internet potenciados para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos” (Plan Nacional de Desarrollo Sostenible, (2018-2022), Pg. 130).

Ahurora contempla instalar una pasarela de pagos en su sitio web para ser ágil y segura la negociación del automóvil. Con esta herramienta se aporta en parte a incrementar las transacciones digitales realizadas, como se contempla en las metas del pilar: “Incrementar de 87 a 290 millones las transacciones digitales realizadas” (Plan Nacional de Desarrollo Sostenible, (2018-2022), Pg. 131).

En una de las estrategias contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 para cumplir este pilar: “Impulsaremos la transformación digital de la administración pública a través de la digitalización y automatización masiva de trámites”, Ahurora buscará con las autoridades de tránsito y sus entidades de apoyo como el Sistema Integral para la Movilidad (SIM), desarrollar la digitalización de todos los trámites que actualmente se realizan de manera presencial (Traspasos, matriculas, cambios de color etc...) y así aprovechar la estrategia de interoperabilidad de plataforma, al conectar la plataforma de Ahurora con estas entidades.

17 Clúster

Ahurora al ser una empresa de naturaleza tecnológica, busca asociarse al clúster de los gigantes de la tecnología en Silicon Valley, soñando con lograr ser una de las muchas Startups que conforman este clúster al destacarse por tener un ecosistema de innovación constante en lo que corresponde a la compra y venta de carros usados por medio de su plataforma digital.

Startup es una empresa de nueva creación que comercializa productos y/o servicios a través del uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), con un modelo de negocio escalable el cual le permite un crecimiento rápido y sostenido en el tiempo (Fernández, s.f).

Sin embargo, Ahurora como se ha mencionado anteriormente, también busca innovar e incursionar en un futuro cercano en el sector de renting de carros, pensando en que este es el futuro de la movilidad en Colombia, así como en países europeos como España, el renting durante el primer trimestre del 2021 se incrementó casi en 1%.

La facturación del sector de renting de vehículos en España se situó en 1.616 millones de euros en los tres primeros meses del año, lo que supone una subida del 0,93% en la comparativa con el mismo período de 2020, según datos de la Asociación Española de Renting de Vehículos (AER) (“La facturación del sector del renting se incrementa casi un 1% en el trimestre, hasta 1.616 millones”, 2021).

18 Impactos

18.1 Impacto Económico

Ahurora en su primera fase aspira a beneficiar alrededor de 300.000 personas, de acuerdo con la estadística de traspasos tomada de ANDEMOS (Asociación Nacional de Movilidad Sostenible) la cual muestra que en la zona geográfica seleccionada por Ahurora para iniciar operaciones (Bogotá y Cundinamarca), aglutina el 45% de las operaciones a nivel nacional de traspasos. En su fase de expansión las personas que potencialmente se pueden impactar son alrededor de 600.000.

Ahurora constituyéndose como un factor garante solidario, en la negociación de vehículos de segunda entre particulares o personas naturales, dinamiza la comercialización de los automóviles, sin la intermediación del concesionario, dándole un mayor poder adquisitivo al vendedor del vehículo y al comprador le otorga tranquilidad, de que el vehículo que compra no va a requerir una reparación que afecte su flujo de caja.

18.2 Impacto Regional

Con la ayuda de la plataforma, se podrá llegar a más personas, que no tienen la posibilidad de comprarse un auto nuevo, y que les da temor realizar negociaciones de vehículos usados con otra persona natural, quienes se verán motivados al encontrar seguridad en la negociación con las garantías que ofrece Ahurora.

18.3 Impacto Social

En su primera fase, Ahurora no requiere contratar personas externas a los fundadores o promotores del proyecto, pero a medida que el negocio va creciendo y se va expandiendo (fase II), va a requerir contratar al menos 5 personas y ya en su fase III, dividiendo el país por zonas centro, norte, sur, oriente y occidente, requiere de 1 persona por zona y por cada ciudad principal que este dentro de la zona, 1 colaborador.

Ahurora es pionera dentro del mercado automotriz de segunda, en generar la suficiente confianza entre las partes con su modelo de Garantía sello dorado y estimula a su vez a los consumidores en general con su ejemplo solidario, a que exijan sus derechos en cuanto a el otorgamiento de garantía en los artículos de segunda mano.

18.4 Impacto Ambiental

Dentro de las premisas que Ahurora se ha fijado, se encuentra de manera importante, la conservación y preservación del medio ambiente, aportar al ecosistema del sector automotriz garantías que preserven su entorno. Para esto, a través de sus canales de comunicación se realizarán campañas para concientizar a los usuarios de automóviles, que la industria automotriz es una de las que más deja huella de carbono (automóviles movidos por energías fósiles). Además, con estas campañas, se impulsará el uso de automóviles propulsados por

energías limpias, pero más allá de esto, Ahurora pretende que la gente en un futuro no compre vehículos en exceso, es decir que en una familia no existan 3 o 4 vehículos, lo ideal es que se tenga 1 por familia y que, si se requiere de más vehículos, tener la posibilidad de alquilarlos entre personas naturales. Ahurora está desarrollando una App para prestar este servicio en un futuro, la cual solamente promoverá el alquiler de vehículos movidos por energías limpias. El desarrollo de esta APP tiene un costo de \$98.000.000.

19. Resumen Ejecutivo

19.1 Concepto del negocio

Ahurora a través de su programa Garantía Sello Dorado, busca que las personas naturales que desean vender su vehículo puedan ofrecer las mismas garantías que se brindan en un concesionario. En pocas palabras, los negocios de vehículos usados entre personas naturales realizados a través del modelo de negocio de Ahurora, cuentan para su tranquilidad con el programa Garantía Sello Dorado, programa que otorga garantía de 12 meses o 20.0000 kilómetros, lo que primero ocurra.

Ahurora realiza el papel de agente intermediario entre las partes, respaldando con seguridad, confiabilidad y tranquilidad el negocio, ya que con este modelo de negocio, ya no es necesario que las dos partes tengan contacto como lo era en el mercado tradicional.

19.2 Potencial del mercado en cifras

El macro de la comercialización de automóviles en Colombia es de 1'156.323 unidades, segmentadas en dos grandes renglones que son, ventas de autos nuevos (263.684 unidades) y ventas de autos usados (892.639 unidades), cifras del ejercicio del año 2019, obtenidas de ANDEMOS (Asociación Nacional De Movilidad Sostenible).

19.3 Ventajas competitivas y propuesta de valor

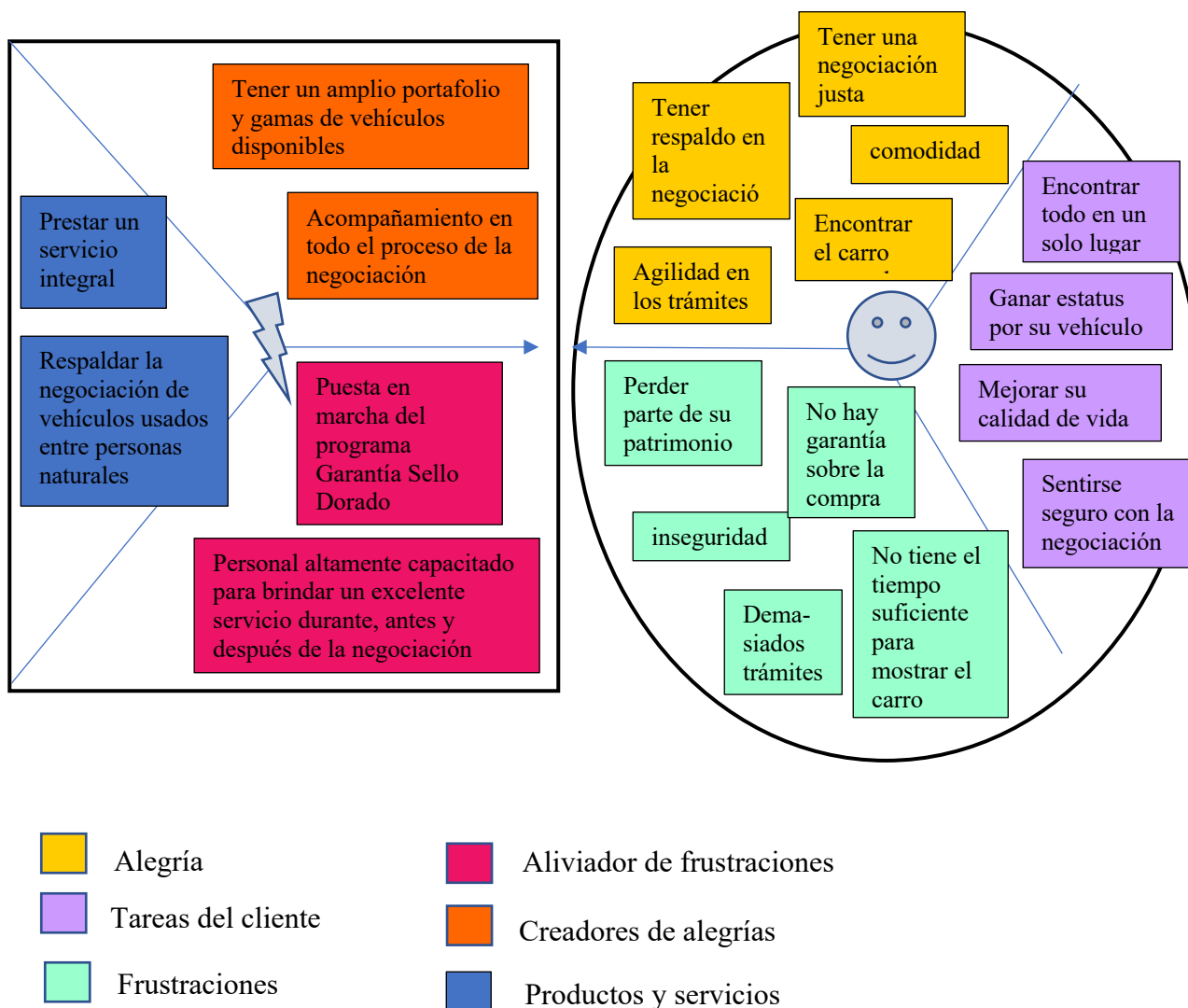
Para especificar la ventaja competitiva de la empresa, Ahurora se basa en las estrategias competitivas genéricas que plantea Michael Porter en 1985, encontrando así en la estrategia de diferenciación su pilar fundamental de su modelo de negocio. Esta estrategia consiste en:

- Se basa en dotar al producto o servicio de una cualidad única que es valorada de forma positiva por los consumidores y que permite cobrar precios superiores.
- Esta cualidad única puede apoyarse en todo tipo de características: diseño, atributos técnicos, desempeño, atención al cliente, rapidez de entrega, oferta de servicios complementarios, etc. (Cepymenews, 2020).

Entendiendo lo anterior, la ventaja competitiva de Ahurora es: Ser pionera en el mercado automotriz de vehículos usados, actuando como un conector solidario brindando seguridad y tranquilidad a las partes o personas naturales interesadas en comprar o vender carros usados, siendo la única empresa en otorgar el programa de Garantía Sello Dorado, el cual estipula que el comprador se lleva el vehículo con 12 meses o 20.000 km de garantía lo que primero ocurra.

Por otra parte, Ahurora actualmente es la única empresa en el sector automotriz de vehículos usados que cuenta con el apoyo de Truora para realizar la validación de antecedentes para prevenir los fraudes. En cuanto al servicio que ofrece, cuenta con centros de diagnóstico que tienen los equipos necesarios para realizar peritajes, mantenimientos preventivos y correctivos, personal técnico altamente capacitado con una amplia experiencia en el manejo y solución de problemas en el sector automotriz, personal con vocación y enfocado en el servicio al cliente, un departamento jurídico direccionado a asesorar y representar a sus clientes. Lo anterior para garantizar un excelente servicio antes, durante y después de la negociación. Todo esto es respaldado por Ahurora, respaldo que es carente en el mercado tradicional de compra y venta de carros usados, ya que la negociación se realiza directamente entre las partes interesadas y no existe una empresa que vele por la seguridad y tranquilidad de ellas.

Figura 9 Propuesta de valor de Ahurora



Nota. La figura muestra la propuesta de valor de Ahurora según El lienzo de la propuesta de valor planteado por Alexander Osterwalder. *Fuente:* Elaboración propia.

19.4 Resumen de las inversiones requeridas

Ahurora requiere para alcanzar sus metas, una inversión de \$98.000.000 destinados para el desarrollo de su aplicación la cual está enfocada a que personas naturales puedan ofrecer y rentar vehículos, además siendo consecuentes con el programa medioambiental, Ahurora promoverá a través de su aplicación el uso de automóviles impulsados por energías limpias.

19.5 Proyecciones de ventas y rentabilidad

Ahurora proyecta sus ventas anuales teniendo en cuenta las ventas de carros usados y su colocación de créditos. El crecimiento que se pronostica anual es del 10%.

Proyección consolidada de ingresos por carros usados vendidos y colocación de crédito (5 años)					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión cobrada por Ahurora por carros usados vendidos	\$ 118.125.000	\$ 132.300.000	\$ 151.200.000	\$ 170.100.000	\$ 189.000.000
Comisión cobrada por Ahurora por colocación de crédito	\$ 33.750.000	\$ 37.800.000	\$ 43.200.000	\$ 48.600.000	\$ 54.000.000
TOTAL	\$ 151.875.000	\$ 170.100.000	\$ 194.400.000	\$ 218.700.000	\$ 243.000.000

Nota. Elaboración propia.

19.6 Evaluación de viabilidad

Investigación de los impulsores del negocio: Dentro del estudio de viabilidad para Ahurora, se inició con la intención de mejorar los ingresos de los asesores comerciales que trabajan en los concesionarios. La problemática para este gremio consiste que a medida que la competencia fue aumentando en el número de concesionarios y de nuevas marcas en el mercado colombiano, los ingresos de los asesores se vieron altamente afectados. Para poner en contexto lo dicho anteriormente, “un asesor de venta de vehículos entre los años 1980 al 2012 aproximadamente, tenía un ingreso por vehículo vendido de \$2.000.000 aproximadamente, teniendo como promedio de venta por asesor 8 carros al mes, dejándole un ingreso promedio de \$16.000.000. En ese momento el número de concesionarios por marca no excedía de 5 vitrinas en las ciudades principales y de 1 en las ciudades intermedia y pequeñas y como se mencionó anteriormente, no existían proliferación de marcas de vehículos en el sector automotriz, en el país, la fuerza comercial por concesionario no sobrepasaba 5 asesores y la política de pago de remuneración no estipulaba una meta de ventas por lo que si vendía un carro se le pagaba por esta gestión.

Por otro lado, percibían ingresos por: colocación de crédito, por pólizas de seguros y existían incentivos monetarios para los asesores que logran el mayor número de ventas de vehículos por mes, por parte del concesionario. Luego desde el 2013, la remuneración para el asesor se disminuyó de manera dramática, pasando de estar ganando un promedio de \$2.000.000 por carro a ganarse el

SMLV, esto si no cumple las metas que establece el concesionario (metas muy difíciles de alcanzar debido a las condiciones actuales del mercado).

Confirmación de las soluciones alternativas:

Generar ingresos extra para el asesor: Ahurora dentro de las posibles soluciones para el asesor, explora poner al servicio del gremio, una aplicación por la cual ellos puedan comercializar vehículos nuevos, generando ingresos extras.

Aplicación multi marcas para ventas de autos nuevos: se pensaba invitar a las empresas importadores de vehículos y ensambladoras, para que Ahurora por medio de su vitrina virtual y asesore vendiera estos vehículos.

Portal web para la comercialización de carros usados: En esta alternativa, el actor que busca beneficiar Ahurora, es al vendedor y al comprador del vehículo usado, pasando a un segundo plano el asesor.

Determinación de la viabilidad de cada solución:

Generar ingresos extra para el asesor Al analizar la problemática del asesor de vehículos, frente a la opción de solución, se detecta que no es de fácil operación ya que se tendrían dos escenarios en los cuales el asesor podría trabajar.

Primero: El asesor que decida trabajar con Ahurora, tendría que renunciar a su actual empleo y Ahurora no estaba en capacidad de brindarle ninguna compensación monetario si no vendía ningún carro.

Segundo: El asesor continua con su empleo actual, realizando paralelamente el trabajo con Ahurora, siendo esta una acción que tendría que permanecer oculta, porque existe la posibilidad que el asesor desvíe las ventas del concesionario hacia Ahurora para ganar mayor comisión (conflicto de intereses), lo que éticamente no está bien. Por este motivo, se descarta la opción de continuar con este proyecto.

Aplicación multi marcas para ventas de autos nuevos: Para cumplir el objetivo de esta idea, Ahurora se pone en contacto con los importadores de vehículos nuevos y ensambladores del país, proponiéndoles que a través de su plataforma, ellos publiquen sus vehículos y los asesores de Ahurora los vendan. Esto tuvo buena acogida dentro del sector, pero desafortunadamente los compromisos económicos y comerciales adquiridos entre el importador o ensamblador con sus distribuidores, no daba cabida a un actor con un modelo de negocio que no compraba inventario y no tenía puntos físicos de atención (Ahuora).

Portal web para la comercialización de carros usados: A este modelo de negocio se llega cuando se recopila la información de las dos alternativas anteriormente descritas, donde llama la atención que el común denominador, es que las personas naturales se quejan de perder dinero al momento de querer vender su vehículo, porque no cuentan con el tiempo suficiente ni las capacidades requeridas para la negociación; encontrando así, como única opción entregar su vehículo a un concesionario ya sea dándolo en parte de pago por otro vehículo, o venderlo a un concesionario de autos usados , en ambos casos, las personas se lamentan de perder dinero.

Selección de la solución idónea: La solución idónea para el proyecto Ahurora es el de crear el portal web para la comercialización de vehículos usados, ya que al analizar esta opción, se determina que para comenzar con su operación, solo requiere de un portal web y publicidad para captar clientes, no se requiere de un proveedor específico ni de lidiar con los acuerdos comerciales que existen actualmente entre los distribuidores con los importadores y ensambladores, no requiere de inventario de producto ni de infraestructuras costosas. Estas razones son las que motivan a Ahurora a analizar los problemas que generan a una persona natural para comercializar su vehículo usado sin tener que hacerlo por medio de un concesionario, si no, hacerlo directamente al comprador final, esto implica que el vendedor del auto no pierda dinero y que al comprador se le otorguen garantías que no se dan actualmente en el mercado.

Referencias

- Asociación del Sector Automotriz y sus Partes [ASOPARTES]. (2020). *Importaciones, exportaciones y balanza comercial de Colombia, enero 2019*. [COMERCIO INTERNACIONAL IMPORTACIONES EXPORTACIONES ENERO 2020.pdf \(asopartes.com\)](https://asopartes.com/INTERNACIONAL_IMPORTACIONES_EXPORTACIONES_ENERO_2020.pdf)
- Asociación Nacional De Industriales [ANDI]. (2018a). *Catálogo de capacidades-Industria Automotriz Colombiana*. <http://www.andi.com.co/Home/Camara/4-automotriz>
- Asociación Nacional De Industriales [ANDI]. (2018b). *Sector de vehículos* <http://www.andi.com.co/Home/Camara/4-automotriz>
- Asociación Nacional De Industriales [ANDI]. (s.f). *Industria de vehículos*. <http://proyectos.andi.com.co/cinau/Documents/Documento%20de%20Caracterizaci%C3%B3n%20Industria%20de%20Veh%C3%ADculos.pdf>
- Asociación Nacional de Movilidad Sostenible [ANDEMOS]. (2019a, enero). *Informe Traspasos Colombia, 2018*. <http://www.andemos.org/wp-content/uploads/2019/01/Informe-Traspasos-2018-12.pdf>
- Asociación Nacional de Movilidad Sostenible [ANDEMOS]. (2019b, enero). *Informe Vehículos Diciembre Colombia, 2018*. <http://www.andemos.org/wp-content/uploads/2019/01/Informe-Vehiculos-2018-12.pdf>
- Asociación Nacional de Movilidad Sostenible [ANDEMOS]. (2020a, enero). *Informe Traspasos Colombia, 2019*. <http://www.andemos.org/wp-content/uploads/2020/01/Informe-Traspasos-2019-12.pdf>
- Asociación Nacional de Movilidad Sostenible [ANDEMOS]. (2021b, enero). *Informe Vehículos Diciembre Colombia, 2020*. <https://andemos.org/wp-content/uploads/2021/01/Informe-Vehiculos-2020-12.pdf>
- Asociación Nacional de Movilidad Sostenible [ANDEMOS]. (2021a, enero). *Informe Traspasos Colombia, 2020*. <https://www.andemos.org/wp-content/uploads/2021/01/Informe-Traspasos-2020-12.pdf>

- Asociación Nacional de Movilidad Sostenible [ANDEMOS]. (2020b, enero). *Informe Vehículos Diciembre Colombia, 2019*. <https://andemos.org/wp-content/uploads/2020/01/Informe-Vehiculos-2019-12.pdf>
- Automotores. (2021, 4 de marzo). *Parque vehicular en México hasta 2020: 33 millones revelan IHS Markit e IDF*. <http://www.automotores-rev.com/parque-vehicular-en-mexico-hasta-2020-33-millones-revelan-ihs-markit-e-idf/#:~:text=La%20cantidad%20y%20las%20caracter%C3%ADsticas,todos%20los%20segmentos%20y%20marcas>.
- Autos de primera. (2020, 30 de diciembre). *Así van los TLC para importar vehículos a Colombia en 2021*. <https://autosdeprimera.com/noticias/noticias-nacionales/tlc-aranceles-importar-vehiculos-colombia-2021/>
- BBVA Research. (2018, marzo). *Situación Automotriz 2018 Colombia*. <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2018/03/SituacionAutomotriz2018.pdf>
- Bugueño, E. (2021, 28 de abril). Statista. *Número de vehículos ligeros y pesados vendidos en algunos países de América Latina en 2020*. <https://es.statista.com/estadisticas/1114158/numero-carros-ventas-america-latina/>
- Chávez, E. (2021, 7 de enero). *Análisis: Después del Covid-19, ¿qué viene para el sector automotor colombiano*. Autocosmos. <https://noticias.autocosmos.com.co/2021/01/07/balance-2020-analisis-de-las-marcas-lideres-del-sector-automotor-en-colombia>
- Crea tu negocio en 10 pasos. (s.f). *Diseñando la propuesta de valor*. https://creatunegocioen10pasos.weebly.com/uploads/1/9/8/2/1982532/dise%C3%B1o_de_propuesta_de_valor.pdf
- Economía TIC. (s.f). *¿Qué es una startup?* <https://economytic.com/que-es-una-startup/>
- El Tiempo. (2013, 26 de noviembre). *El 39 por ciento de los carros los compran las mujeres*. <https://www.motor.com.co/actualidad/lanzamientos/39-ciento-carros-compran-mujeres/16509>

Europapress. (2021, 20 de abril). *La facturación del sector del renting se incrementa casi un 1% en el trimestre, hasta 1.616 millones.* <https://www.europapress.es/motor/sector-00644/noticia-facturacion-sector-renting-incrementa-casi-trimestre-1616-millones-20210420103410.html>

Generador de Audiencias (s.f.). Audiense. <https://es.audiense.com/>

MAPFRE. (s.f). *¿Qué es seguro extracontractual para vehículos?*
<https://www.mapfre.com.co/seguros-co/personas/automovil/articulos/que-es-seguro-extracontractual-vehiculos.jsp>

MAPFRE. (s.f). *¿Qué es un seguro todo riesgo?* <https://www.mapfre.com.co/seguros-co/personas/automovil/articulos/que-es-seguro-todo-riesgo.jsp>

Pigna, A. (2021, 10 de febrero). Kavak.com. *Historia Kavak | Empresa líder en compra y venta de vehículos seminuevos en Latinoamérica.* <https://www.kavak.com/blog/historia-kavak>

Portal Automotriz.com. (2020, 9 de febrero). *Datos del parque vehicular en México.* <https://www.portalautomotriz.com/noticias/automotriz/datos-del-parque-vehicular-en-mexico>

Radioplay. (2020, 4 de octubre). *¿Qué es kavak y por qué es una empresa unicornio?.* <https://www.radioplay.com.mx/33881-que-es-kavak-empresa-unicornio.html>

Restrepo, O. (2020, 7 de abril). *Análisis: Después del Covid-19, ¿qué viene para el sector automotor colombiano.* El carro colombiano.
<https://www.elcarrocolombiano.com/industria/analisis-despues-del-covid-19-que-viene-para-el-sector-automotor-colombiano/>

Revista Motor. (2016, 12 de octubre). *Por cada carro nuevo se venden 3.3 carros usados.*
<https://www.motor.com.co/actualidad/industria/usados-alza-carro-nuevo-venden-usados/27509>

Revista Semana. (2021, 5 de enero). *Renault, Chevrolet y Mazda, las marcas más vendidas en Colombia durante 2020.* <https://www.semana.com/empresas/articulo/marcas-de-carros-mas-vendidas-en-colombia-durante->

[2020/311270/#:~:text=En%202020%2C%20Renault%20se%20consolid%C3%B3,tercer%20lugar%20con%2016.092%20veh%C3%ADculos.&text=En%20cuarto%20lugar%20se%20ubic%C3%B3,matriculados%20en%20el%20a%C3%B1o%202020.](#)

Superintendencia de Industria y Comercio [SIC]. (2012, julio). *Estudio del Sector Automotor en Colombia*.

https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Estudios_Economicos/Estudios_Mercado/Estudiosobreelsectorautomotor.pdf

Superintendencia de Industria y Comercio [SIC]. (2017, 27 de julio). *Protección al consumidor en Colombia*.

[https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Nuestra_Entidad/Publicaciones/Proteccion_al_Consumidor_en_Colombia_julio27_2017\(1\).pdf](https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Nuestra_Entidad/Publicaciones/Proteccion_al_Consumidor_en_Colombia_julio27_2017(1).pdf)

Trustpilot (s.f.). <https://es.trustpilot.com/review/kavak.com>

Portafolio. (2021, 04 de abril). *En marzo, las ventas de carros superaron las de antes de la pandemia*.

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/ventas-de-carros-en-marzo-superaron-las-de-antes-de-la-pandemia-550619>

ANDI. (2021, 24 DE febrero). *Sector automotor será protagonista en la reactivación de la economía del país*.

<http://www.andi.com.co/Home/Noticia/15898-sector-automotor-sera-protagonista-en-l>

Anexos

Anexo A: Opiniones de los usuarios sobre Match Cars.

Recomendaciones y opiniones

★ **4.8 de 5** 
Según la opinión de 107 personas

¿Recomiendas MatchCars?

Más útiles ▼

Fabian Martin  recomienda MatchCars.
31 de enero · 

Excelente servicio y un buen vehículo el que adquirí a través de ellos
Gracias

2  1 comentario

 Me gusta  Comentar  Compartir 

MatchCars
¡Gracias por ser parte de MatchCars!
Me gusta · Responder · 4 sem

 Escribe un comentario...

Andres Celis Mora  recomienda MatchCars.
3 de febrero · 

Excelente atención, facilidad en trámites, disposición 100% colaborativa.
Una bonita sonrisa y una buena palabra siempre hicieron que el proceso
fuera muy amigable. Muchas gracias.

2  1 comentario

Manuel Alejandro  recomienda MatchCars.
10 de diciembre de 2020 · 

Excelente servicio, compre un carro todo súper ágil en buen estado el carro,
recomendados Muchas gracias Natalia y Walter por su buena gestión 🍷🍷

1 

 Me gusta  Comentar  Compartir 

 Escribe un comentario...

Andres Mogollon  recomienda MatchCars.
14 de diciembre de 2020 · 

Súper recomendados, compre un carro sin verlo pues vivo en otra ciudad,
toda la información que me dieron fue correcta, me apoyaron en todo el
proceso, desde el peritaje hasta la entrega siempre me sentí acompañado
por walter. Excelente empresa no duden en comprar o vender con ellos.

3 

 Me gusta  Comentar  Compartir 

 Escribe un comentario...

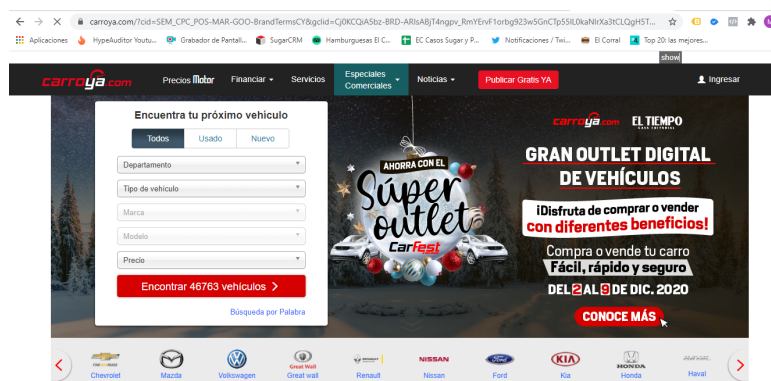
Steban Calderón  recomienda MatchCars.
16 de febrero a las 17:21 · 

Excelente servicio, separé el carro para verlo y me animé a comprarlo, me
ayudaron con todo el proceso de traspaso, incluso al haber inconvenientes
con tránsito recibí la ayuda de la gente de MatchCars y se hizo el proceso
correctamente. Estoy feliz, me llevé un excelente vehículo, muchas gracias!!

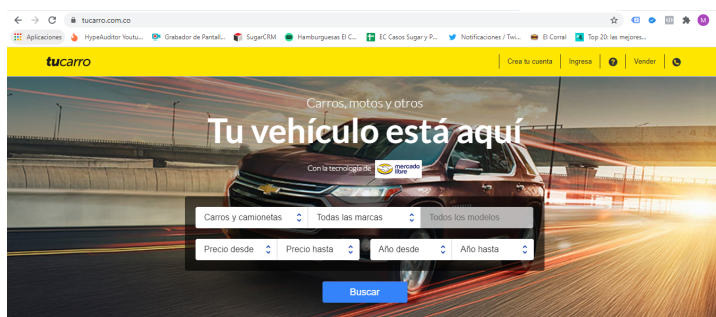


Anexo B: Portales web de la competencia

- Carro ya: <https://www.carroya.com/>



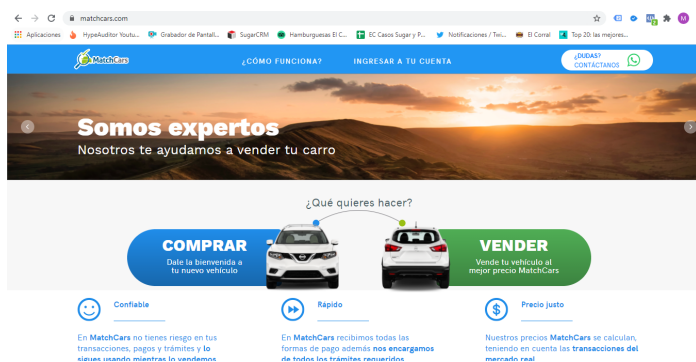
- Tu Carro: <https://www.tucarro.com.co/>



- OLX AUTOS <https://www.olx.com.co/>



- Match Cars <https://www.matchcars.com/>



- Compramos tu usado <https://www.compramostuusado.com/#/>

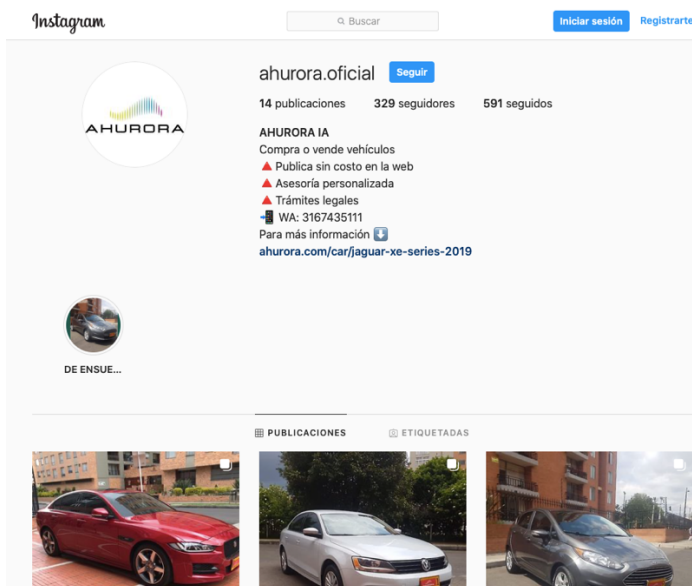


Portal web Ahurora



Perfiles redes sociales Ahurora

Instagram @ahurora.official



Facebook @ahurora.ia



Twitter @Ahurora_Oficial



Anexo C: Garantía Sello Dorado



[Inicio](#) | [Comprar](#) | [Vender](#) | [Contacto](#)

¿Sabías que nuestra legislación comercial desestimula la negociación de vehículos usados entre personas naturales?

Así es, en el estatuto del consumidor no se exige que se deba de dar garantía alguna a el vehículo usado que le quieras comprar a una persona natural.

Pues bien, eso es cosa del pasado, en AHURORA puedes comprar a una persona natural el vehículo que desees y te lo llevas con doce meses o 20.000 kilómetros de garantía.

AHURORA ha estructurado para tu tranquilidad su programa **GARANTIA SELLO DORADO**, con el cual proteges tu inversión.

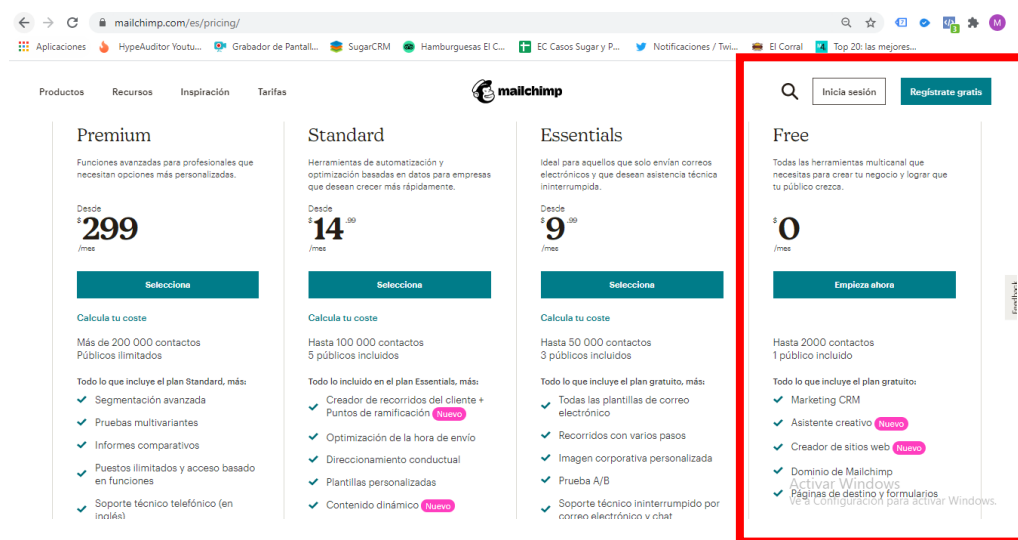
El programa tiene centros de diagnóstico que cuentan con los equipos necesarios para realizar peritajes, mantenimientos preventivos y correctivos, personal técnico altamente capacitado con una amplia experiencia en el manejo y solución de problemas en el sector automotriz, personal con vocación y enfocado en el servicio al cliente, un departamento jurídico direccionado a asesorar y representar a nuestros clientes.

Con AHURORA compras tranquilo y seguro.






Anexo D: Evidencia del plan gratis de MailChimp:



The screenshot shows the MailChimp pricing page with four plans: Premium, Standard, Essentials, and Free. The 'Free' plan is highlighted with a red box. The 'Free' plan includes:

- Hasta 2000 contactos
- 1 público incluido
- Marketing CRM
- Asistente creativo **Nuevo**
- Creador de sitios web **Nuevo**
- Dominio de Mailchimp
- Páginas de destino y formularios
- Ver Configuración para activar Windows.

Anexo E. Propuesta digital Octopus- Ahurora



El mercado digital de la industria automotriz

En el sector automotriz, el ecosistema digital y los dispositivos móviles se han vuelto más relevantes gracias a la coyuntura que se está viviendo.

6.6M compradores globales de carro desde su dispositivo móvil



incremento en el número de **publicaciones y contactos de vehículos nuevos** en plataformas digitales de compraventa en Colombia.

28%

crecimiento en búsquedas relacionadas con motocicletas de alto cilindraje.



Marcas más buscadas en plataformas como tu carro.com: **Renault, Kia, Suzuki, Chevrolet, Toyota.**

*Fuentes:Comscore, Mercado Libre

TOP 5

Regiones en Colombia con mayor movimiento, en términos de oferta y demanda de vehículos:

- **BOGOTÁ**
- **CUNDINAMARCA**
- **ANTIOQUIA**
- **SANTANDER**
- **VALLE DEL CAUCA**



Nuestros objetivos:

Desde Octopus, con nuestras plataformas digitales, queremos posicionar el portal de AHURORA, como la mejor opción si quieres vender o comprar un carro usado en Colombia.

• AWARENESS

Posicionamiento en digital de AHURORA, con segmentaciones contextuales y formatos llamativos..

• CONSIDERACIÓN

Llevaremos tráfico calificado al portal de AHURORA, tanto para personas que quieren vender su auto, tanto para personas que buscan comprar auto usado.

UNIVERSO:



7.200.000

Usuarios Únicos +25 en Bogotá y Cundinamarca



2.000.000

Aprox que han mostrado interés en compra y venta de carros



78K-100K

Personas que se podría impactar diariamente



¿CÓMO CONECTAMO EN DIGITAL CON NUESTRO TARGET?

Con nuestras plataformas digitales, aplicaremos diferentes estrategias tácticas para cumplir con los objetivos de campaña:



Imonoay

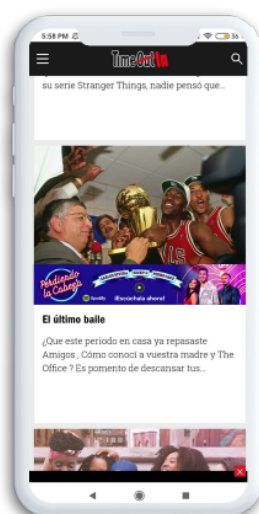
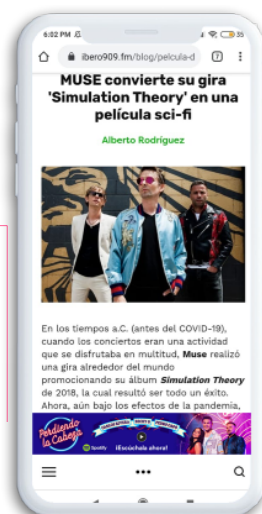
Formatos de anuncio

My Edge

CTR avg 0,80%

Impacto debajo de la imagen, donde el usuario centra primero su atención

El creativo puede ser: jpeg, png, animated gif o HTML5.



El contenido con imágenes recibe **94%** más vistas que el contenido sin imágenes.

In video

CTR avg 0,90%

Impacto sobre contenido de video, donde los usuarios centran mayor interés y formato con alto consumo.

El creativo puede ser: jpeg, png, animated gif o HTML5.

*Diseños de referencia.

NUESTROS MEDIOS



¿Cómo distribuimos y amplificamos los contenidos en digital?



¿POR QUÉ INCURSIONAR EN LA COMPRA DE AUDIENCIAS?

- Compra por **audiencias** específicas y no por espacios
- **Optimización** de presupuesto.
- Mayor **alcance**

Tenemos las mejores plataformas **dered de audiencias** en el mundo y que permitirán a su marca estar donde su audiencia potencial se encuentra.



INTERESES
CATEGORÍAS DE
CONSUMO



GEOLOCALIZACIÓN
DEVICE /CARRIER



VARIABLES
DEMOGRÁFICAS
SISTEMA OPERATIVO

MATRIZ DE SEGMENTACIÓN



¿Cómo encontraremos nuestra audiencia?

Aplicaremos **criterios de segmentación contextual** en donde nos centraremos en los **intereses** de los compradores de carro y sus búsquedas, uso de apps y sitios para identificarlas e impactarlos con los anuncios de la semana automotriz:

Demográfico: Hombre y mujeres
+25
Viven en Bogotá y Cundinamarca
NSE: Medio-Alto



Intereses: Camionetas
Carros
Diseño
Tecnología y conectividad
Vehículos nuevos
Carros usados



Personal de la salud:

Medical & Health Services: Doctors, Physicians & Surgeons		
Audience Type	Mobile App (IFA),	Reach: 29,373,711
Web (Cookie)		
Third-Party Audiences > Adista (Formerly ALC) > Adista - Business > Executive Area >		
Medical & Health Services: Nurses		
Audience Type	Mobile App (IFA),	Reach: 54,731,925
Web (Cookie)		
Third-Party Audiences > Adista (Formerly ALC) > Adista - Consumer > Interest		
Health & Medical		
Audience Type	Mobile App (IFA),	Reach: 317,870,941
Web (Cookie)		



Impactaremos a las audiencias que usan estas apps y sitios:

Compras/Autos:

Tucarro.com
OLX Autos
Carroya.com
Casatoro.com
Indicar.com
Mercado Libre
Amazon
Linio

Noticias y revistas:

Revista Motor
Turbo
Carros
Autos y partes
Revista Dinero
El Tiempo
El Espectador
La República

Estilo de vida

WhatsApp
Facebook
Instagram
Pinterest
Netflix
Prime video
Spotify
Rappi



Táctica Contextual
Interactiva

Formatos de anuncio

Dancing 3D

CTR: 0.8%

Formato que muestra el anuncio animado.

Al ser animado, genera alto engagement y recordación de los usuarios y tiene un buen desempeño en clicks.



AWARENESS

Scratch & Reveal

CTR: 0.8%

Formato Interactivo, raspa y descubre el mensaje

Al ser interactivo genera alto engagement y recordación de los usuarios y tiene un buen desempeño en clicks.

*Diseños de referencia.



Táctica Search

Formato Search



carros usados



Anuncio • www.ahurora.com

03 1 7443791

La manera más sencilla de vender o comprar tu carro.

Si no tienes tiempo para hacer los trámites de venta de tu carro, o estas buscando un auto usado para comprar, esta es la mejor opción, ingresa ya y conócenos!

El formato search permite estar en los primeros lugares de búsquedas en Google, comprando palabras clave relacionadas con AHURORA

Keywords

Carros
Usados
Nuevos
Venta
Facilidades
Tramites
Automotroz

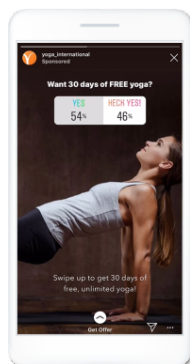
**Táctica Social
Media**

Llegamos con formatos efectivos en Social Media, a nuestro target.



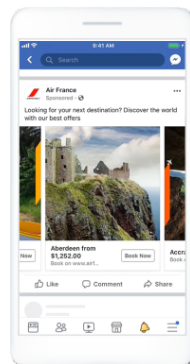
Facebook Feed

Aparece mientras las personas navegan



Instagram Stories

Aparece mientras las personas las historias



Secuencia

Aparece en el feed con un carrusel de imágenes



Instagram Feed

Aparece mientras las personas navegan

16

RETARGETING

¡IMPULSO A LA ACCIÓN!

1 — 2 — 3 — 4



TU USUARIO



LLEGA AL SITIO



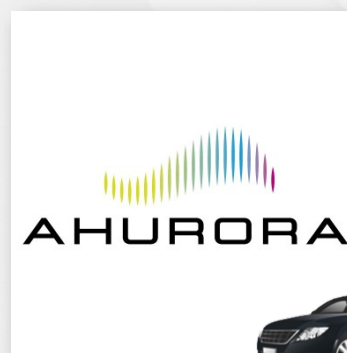
USUARIO SE VA



PERO NO LO DEJAS OLVIDAR

ESTRATEGIA DE RETARGETING

Impactaremos a las audiencias construidas en las fases pasadas para guiar el interés en conseguir leads, y visitas al sitio de AHURORA.



*Diseños de referencia.



GRACIAS

octopus DIGITAL GROUP

2021



Anexo F. Comentarios en Trustpilot sobre Kavak



Kavak

Opiniones 19 • Malo



Escribir opinión



Opiniones 19

Filtrar por: Valoración (+) Español (v)

☐ Excelente		11 %
☐ Muy bueno		11 %
☐ Bueno		0 %
☐ Malo		21 %
☐ Muy malo		58 %

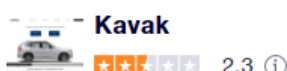


Hace 3 días

Es todo un FRAUDE LES SUGIERO NI...

Es todo un FRAUDE LES SUGIERO NI SIQUIERA DAR EL DINERO DE APARTADO... SERA UN ROLLO QUE LO REEMBOLSEN SIEMPRE TENDRÁN UN pretexto. Hasta la fecha sigo peleando por mi dinero el cual se depósito desde febrero

SON JN ASCO



Gustavo Schachner

1 opinión AR



Hace 3 días

KAVAK - Una historia de estafadores

Hola amigos, les comento mi experiencia porque entiendo que le ha sucedido a muchas personas. Entré por curiosidad en la página y coticé un vehículo. La oferta parecía razonable así que me comuniqué indicando que estaba interesado. Me contactaron por Whatsapp me indicaron que documentación debía llevar y agendamos día, hora y lugar para la inspección (se trataba de un auto con 60 -sesenta Km, practicamente nuevo). El día de la inspección y ya estando yendo hacia el sitio, me llega un e-mail que indicaba "Su cotización tiene un error".... y me envían (ya estaba yendo a la cita) una nueva oferta un 15/20% más baja que la inicial. Entre una y otra habían pasado sólo 24 Horas. En resumen, les indiqué si me estaban tomando por tonto y cancelé la visita. Este tipo de estrategia comercial es utilizada de manera recurrente, ofrecen algo atractivo para atraer a la gente y luego con cualquier excusa te terminan ofreciendo mucho menos. Les recomiendo guardar los e-mail y la captura de pantalla de Whatsapp y denunciarlos en "Defensa del Consumidor" o como se llame en sus respectivos países, ya que este tipo de conducta "desleal" está penada y corresponde una multa para Kavak. Saludos y NO operen con estos estafadores. Es puro Marketing barato.

**Kavak**

2,3 ⓘ

**Sonia Reyes**

1 opinión · MX



18 may 2021

SON UNOS RATEROS ME COBRARON UN...

SON UNOS RATEROS ME COBRARON UN APARTADO DE UN COCHE Y LA MUJER QUE ATENDIO ME ASEGURÓ QUE SI NO ME GUSTABA EL COCHE EN 5 DIAS TENDRIA MI DINERO DE REGRESO A PASADO MAS DE UN MES Y NADIE ME ATIENDE NADIE NO CONTESTAN MIS CORREOS NI WHATS A LA HORA QUE HICE EL APARTADO ME HABLARON COMO 20 PERSONAS PARA LO MISMO Y AHORA NO HAY QUIEN RESPONDA NADA

**Pedro Iniguez musica y mas**

1 opinión · MX



11 may 2021

Pesimos

Pesimos! Malisimos!! No tiene la mas minima atencion al cliente! Compré un auto de casi 180 mil pesos hace 11 dias y nadie se ha dignado a llamarme para decirme cuando me lo entregan, me citaron para entregarme el auto en Guadalajara estuve puntual y resulta que el auto todavia estaba en Queretaro, nadie tiene conocimiento de nada!

El supuesto encargado de tenerme al tanto un tal Angel Santiago Jamás me atendió, le mandé un mensaje y me bloqueó...nunca recomendaria comprar un auto ahí... pésimo servicio...es mas, hasta ahorita no tengo seguridad cuando me entreguen mi auto.

Uno dice que el auto ya esta en Guadalajara y otro me dice que viene en tránsito... que tal!! Pésimos!!!