

## NOTA DE ENSEÑANZA

### **AMARILO: el camino para llegar a ser el número uno**

#### **Resumen del caso**

El presente caso trata acerca de la estrategia que Amarilo S.A.S definió y ejecutó a partir de 2009 para crecer, aprovechar las oportunidades del mercado y responder de la mejor manera a los cambios del entorno durante los siguientes 10 años. Dicha estrategia llevó a la compañía a sobrepasar a sus competidores en ingresos hasta lograr ser el número uno en ventas a partir del año 2016.

Amarilo es una empresa del sector de la construcción, principalmente de viviendas que se ha caracterizado por innovar en sus procesos, en el servicio al cliente y en buscar la mejor calidad de sus productos. En 2009, en cabeza de su Presidente Roberto Moreno, la compañía decidió replantear su estrategia con el propósito de aprovechar la oportunidad que brindaba la Ley 1151 de 2007 y posteriormente en la Ley 1469 de 2011, instrumentos que definieron los Macroproyectos de Interés Social Nacional (MISN) y cuyo objetivo es aumentar la oferta de suelos urbanizados para el desarrollo de programas de vivienda de interés social y prioritario (VIS – VIP), especialmente en los municipios y distritos del país que concentran un importante déficit habitacional y donde se han encontrado dificultades para disponer de suelo para el desarrollo de los programas VIS - VIP (Ministerio de Vivienda, 2020).

Para ejecutar la estrategia, lograron vincular en 2009 a PSP Investments<sup>1</sup> como inversionista con un monto de US\$150 millones. Esta alianza estratégica contribuyó a fortalecer el modelo de negocios de la organización. Con estos factores a favor, diseñaron la estrategia de redefinición de la experiencia del cliente, ampliando la oferta de la compañía a un nuevo segmento del mercado que estaba cubierto por algunos de sus competidores a menor escala. Adicionalmente, en 2013 dicha estrategia permitió hacer frente a situaciones posteriores que limitaron el espacio urbanizable

---

<sup>1</sup> PSP Investments: es una de las administradoras de inversiones de pensiones más grandes de Canadá, con \$ 139.2 mil millones de activos netos bajo administración al 30 de septiembre de 2017. Cuentan con un equipo especializado y dedicado de más de 700 profesionales, gestiona una cartera global diversificada compuesta por inversiones en mercados financieros públicos, capital privado, bienes raíces, infraestructura, recursos naturales y deuda privada. Su oficina principal está en Montreal.

en Bogotá, expandiendo su operación a otras ciudades en Cundinamarca, Meta y la Costa Atlántica.

Otro hito importante que complementa la estrategia diseñada en 2009 fue el cambio de nombre y por ende el surgimiento de la marca Amarillo en 2004, para transmitir a los clientes confianza, credibilidad y lo más importante una nueva experiencia del cliente. Fue un cambio innovador en la industria de la construcción de viviendas que se aprovechó al máximo y se capitalizó con la estrategia de 2009.

Como áreas clave para estructurar la estrategia, el caso muestra la participación de Planeación Financiera y Mercadeo que aportaron con diferentes acciones para el logro de los objetivos que se trazaba la compañía y superar los retos que se presentaban.

### **Cursos y audiencia objetivo**

El caso está dirigido a estudiantes de posgrado, específicamente para las materias de dirección estratégica o afines.

Cabe resaltar que para el estudio y desarrollo del presente caso es necesario contar con conocimientos previos de herramienta PEST, herramienta DOFA, estrategia (modelo Delta), indicadores financieros y marketing.

### **Objetivos de enseñanza**

- Realizar un diagnóstico estratégico a partir de un análisis PEST y DOFA, incluyendo las siguientes variables: estilo de vida de los consumidores, escenario competitivo, tecnología emergente, condición financiera, competencias básicas, poder de la marca, cultura y dirección de la organización; así como la situación política, económica, social y regulatoria.
- Realizar un proceso de planeación estratégica para posicionar a la empresa como la número uno en su mercado a mediano plazo.

### **Teoría y conceptos para abordar el caso**

Para el análisis y el desarrollo del caso, se sugiere que los estudiantes preparen la siguiente teoría antes de la clase:

**Herramientas de diagnóstico estratégico PEST y DOFA.** La herramienta PEST que es ampliamente utilizada para identificar y analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos ha tenido variaciones dependiendo de la relevancia de los factores que impactan positiva o negativamente a la organización y, por consiguiente, la manera de planear y de plantear objetivos. Algunos autores se refieren a esta herramienta como PESTEL al agregar factores como

el medioambiental y legal. Para efectos prácticos en este documento nos referiremos a PEST como marco que incluye las 6 categorías anteriores.

Este marco de diagnóstico estratégico ha tenido varias revisiones y críticas. Ho, J. K. K. (2014) sostiene que el PEST ha tenido un limitado valor analítico para contribuir al aprendizaje acerca de la posición estratégica de una compañía, para lo cual Ho recomienda prestar especial atención en la naturaleza sistémica del ambiente externo y así mejorar dicho valor analítico. La discusión nos recuerda el valor del pensamiento sistémico y el aprendizaje intelectual gerencial para hacer frente al complejo entorno externo sistémico que enfrentan tanto las empresas como los individuos.

Posteriormente y para complementar el diagnóstico estratégico, se recomienda realizar un análisis DOFA para analizar información clave del entorno y de la situación de la compañía. Con este análisis se logra definir el impacto en los objetivos que se traza la organización en cuanto a crecimiento y posicionamiento en el mercado.

La estrategia comienza con objetivos, los cuales siguen a la misión de la compañía. Pero los objetivos no son elementos aislados, deben estar alineados con los factores externos del entorno y las capacidades internas de la compañía. Se puede pensar que todo se deriva de los objetivos, pero en la práctica los objetivos se forman con base en lo que es factible, dado el entorno en el que tienen que operar las empresas, con sus propios recursos y capacidades. (HBSPress, 2006, p.2)

Como referencia para el análisis DOFA, se recomienda la publicación de Harvard Business School que contempla dos tipos de análisis, el primero es externo (amenazas y oportunidades) y el segundo es interno (fortalezas y debilidades):

Harvard Business School (2006), SWOT Analysis I: Looking Outside for Threats and Opportunities. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Harvard Business School (2006), SWOT Analysis II: Looking Inside for Strengths and Weaknesses. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

**El modelo delta como herramienta para definir la estrategia.** El modelo delta es una herramienta desarrollada por Arnoldo Hax, para establecer la estrategia de una empresa, definiendo su objetivo como el alcance de una ventaja competitiva sostenible. Es un proceso integrador de la formulación y ejecución de la estrategia.

Este modelo complementa las teorías de Michael Porter, Posicionamiento Competitivo de 1980 y la visión basada en recursos de la empresa que se desarrolló durante la década de 1990. Ambas perciben el papel primordial de la estrategia como el logro de una ventaja competitiva. En este sentido el objetivo de la estrategia se convierte en golpear al competidor, ya sea por la excelencia en las actividades de su cadena de valor que le permite establecer una posición dominante en su sector, o por medio de la movilización de recursos y capacidades únicas. Sin embargo, a estas dos

teorías les falta complementar con la información del cliente. Es acá donde el modelo delta tiene la capacidad de complementar las perspectivas de Porter y la vista basada en recursos de la empresa e incluir al cliente como integrador para tener una estrategia unificada. En este modelo el cliente reside en el centro de gestión y en el corazón de la estrategia. El objetivo es atraerlo, satisfacerlo y retenerlo (Hax, A. C., 2009).

**Planeación estratégica.** González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019) analizan los conceptos de diferentes autores en donde resaltan que el proceso de planeación estratégica impacta positivamente el desempeño de una organización al permitir identificar y aprovechar oportunidades y minimizar el efecto de las amenazas. Por otro lado, con la planeación estratégica la empresa puede adaptarse a los cambios del mercado y trazar su rumbo como organización proactiva.

### **Actividades sugeridas para la clase.**

Para el desarrollo del caso se sugiere dividir las actividades en dos etapas:

- Primera etapa (40 minutos): antes de la clase, los estudiantes deben investigar acerca de la teoría y conceptos citados anteriormente, y con la lectura del caso resolver dos preguntas para cubrir el primer objetivo de enseñanza.
  1. ¿Qué factores externos son relevantes para hacer un diagnóstico estratégico?
  2. ¿Cuáles son los factores que tiene Amarilo a favor y en contra para competir?
- Segunda etapa (80 minutos): discutir durante la clase las preguntas previas en grupos de 2 o 3 personas durante 20 minutos. Posteriormente se abre la plenaria para discutir las respuestas con todo el grupo durante 30 minutos. Una vez analizado el diagnóstico estratégico, se procede con el enunciado de dos preguntas por parte del profesor para que los estudiantes las debatan durante 30 minutos con todo el grupo y logren llegar a la solución del problema. De esta manera se aborda el segundo objetivo de enseñanza.
  1. ¿Como miembro de la junta directiva de Amarilo, cuáles son los aspectos que definiría en la planeación estratégica?
  2. ¿Si usted fuera Roberto Moreno, qué tipo de estrategia adoptaría para lograr los objetivos de Amarilo?

### **Solución de las preguntas planteadas en las actividades sugeridas.**

#### **Preguntas previas a la clase (primer objetivo de enseñanza).**

##### ***1. ¿Qué factores externos son relevantes para hacer un diagnóstico estratégico?***

La herramienta PEST le permitió a Amarilo definir los factores externos que influían en el desarrollo del negocio y en el logro de los objetivos en los próximos 10 años. Los factores a evaluar con esta herramienta son los políticos, legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos o

medioambientales que en el proceso de evaluación en el año 2009 arrojaron los varios factores que impactan el entorno de Amarilo (Ver Anexo 1). Se recomienda utilizar el esquema del anexo citado para el plan de tablero.

La situación económica de Colombia en 2009 no era la mejor debido a la crisis internacional, y como resultado, el PIB del país fue sólo 0,4% (Mesa, González y Aguirre, 2009). Aunque el sector de la construcción tenía un impulso importante por las obras de infraestructura con relación al año 2008, el terreno urbanizable había descendido en un 21%. El PIB del sector construcción presentaba crecimiento inestable durante los últimos años. Con los elementos anteriores, el panorama económico no era el mejor y representaba un entorno complejo e incierto para el sector.

A pesar de encontrar un entorno difícil, un factor que alentaba el consumo en el país era el descenso de la inflación que para 2009 había terminado en 2%, teniendo una meta del 4,5% como el mejor de los escenarios. El Banco de la República con sus políticas logró una meta que no se alcanzaba en muchos años.

El déficit habitacional en Colombia en 2009 era del 15%, en términos absolutos, se estimó que era aproximadamente de 1,5 millones de unidades, la mayor parte en los segmentos más pobres de la población (Amarilo, 2012).

La demanda habitacional continuaría creciendo en los siguientes años, en la medida en que la pirámide poblacional fue evolucionando hacia una estructura de adultos jóvenes, con nuevas familias, que se vinculan al mercado laboral con mayores niveles de calificación y perciben ingresos familiares más altos. La clase media representaba el 23.3% de la población colombiana y agrupa a dos millones de hogares. Sin embargo, la mayor carencia de vivienda seguía existiendo en la población pobre, que representaba 16,5 millones de personas y casi cuatro millones de hogares (Amarilo, 2012).

El crecimiento demográfico mencionado y la evolución positiva del ingreso per cápita, además de la situación relativamente sana de las finanzas públicas, hacían prever un continuado dinamismo de la actividad de construcción de vivienda, dado que se habían generado mecanismos de estímulo para la adquisición de vivienda, tales como subsidios directos, subsidios a la tasa de interés y asignación de viviendas sin costo o a costos muy bajos (Ver Anexo 2).

## ***2. ¿Cuáles son los factores que tiene Amarilo a favor y en contra para competir?***

Para hacer un análisis de los factores internos y externos que Amarilo debía tener en cuenta para poder competir, realizó un diagnóstico a partir del DOFA que le permitiera definir unos objetivos claros y acorde a la realidad del sector de la construcción (Ver Anexo 3). El esquema en el anexo citado puede ser utilizado en el plan de tablero para ilustrar el análisis con los estudiantes. A continuación se detallan los factores encontrados en el diagnóstico:

### ***Análisis externo***

- a. Oportunidades: con los cambios que se encontraron en el entorno, el modelo de negocio debía transformarse de negocios de construcción que contemplaban proyectos de pequeña escala en lotes individuales, a una gran empresa que movilizara recursos significativos, que a través de la Ley 1151 de 2007 brindaban los primeros lineamientos para construir verdaderas ciudades dentro de las zonas urbanas o suburbanas en grandes extensiones de tierra y así cubrir el déficit de vivienda en las principales regiones del país, sumado a los nuevos subsidios de vivienda para la población de menores recursos. El tamaño de los proyectos de desarrollo inmobiliario, y por consiguiente la dimensión de los recursos requeridos, había puesto en el mapa a fondos de inversión regionales e internacionales interesados en encontrar oportunidades de colocación en opciones atractivas. Por otro lado, los grandes propietarios de tierras urbanas y suburbanas requerían acompañamiento de desarrolladores expertos con el fin de optimizar el valor de sus tierras buscando la mejor oportunidad, la norma más favorable y la mejor mezcla de productos que permitan la máxima rentabilidad, dejando una huella urbana de alta calidad.
  
- b. Amenazas: aparte de la conocida debilidad de las economías desarrolladas y la aparente ralentización de algunas economías emergentes luego de la crisis de 2008, las amenazas provenían del ambiente en el país. La principal amenaza y reto para el sector, era la baja disponibilidad de suelo urbanizable, que encarecía los proyectos, los sometía a riesgos regulatorios y generaba una fuerte competencia, no necesariamente económica, sino sobre su control. Adicionalmente, la creciente demanda de vivienda y la creciente participación ciudadana en asuntos públicos habían generado un ambiente de inestabilidad política con ingredientes ideológicos que pueden hacer cada vez más difícil la estructuración de proyectos significativos, encarecer sus costos y, aún, alejar a los potenciales inversionistas.

### ***Análisis interno***

- c. Fortalezas: desde los inicios de la compañía se formaron varias fortalezas con el desarrollo de proyectos individuales a precios competitivos, pero con destacados elementos de diferenciación para la calidad de vida de sus clientes, como son viviendas de alta calidad con espacios óptimos y elementos de diseño y amoblamiento diferenciadores, entornos seguros, zonas comunales progresivamente mejor dotadas para la recreación y la vida en comunidad, y capacitación y empoderamiento de las comunidades para administrar sus copropiedades y asegurar la convivencia. Amarilo construyó a través de los años un activo importante con el conocimiento detallado de la evolución de la ciudad y

de la urbanística a nivel mundial, especialmente en Estados Unidos. Su presidente, Roberto Moreno, aprendió de construcción y comercialización de proyectos inmobiliarios trabajando en este país y se obsesionó con la calidad, el servicio al cliente, la importancia de los detalles y aprendió lecciones valiosas durante la crisis inmobiliaria de los años 80.

Otra de las fortalezas es el manejo de crisis que se presentó en el sector en años anteriores. A finales de 1996 comercializaban 8 proyectos en diferentes sectores de la ciudad, habían aumentado de forma importante el posicionamiento de la marca, innovando en la exhibición de los proyectos, en el diseño de las salas de ventas y en el servicio a los clientes, con el mensaje “No busque más, con Inmobiliaria Mazuera siempre hay algo para usted y su familia”. En este periodo sentaron las bases de su fortaleza comercial, innovaron en un mercado que ofrecía muchas posibilidades e implementaron varias de las mejores prácticas que había aprendido Roberto Moreno en Estados Unidos, buscando ofrecer los mejores estándares de atención a todos los niveles de la población. Durante esos años el esquema de alianzas y el desarrollo de proyectos de tamaño medio les permitió moverse rápidamente y adaptarse a las tendencias y circunstancias del mercado. En este tipo de proyectos era menor el riesgo, vendían y construían rápidamente y así rotaban la inversión. En Amarilo se movían rápidamente, con la premisa de que cada día que pasa es tiempo que se pierde y por eso, desde los años que enfrentaron las crisis construyeron una cultura que refuerza la agilidad y empodera a las personas para la toma de decisiones.

Un factor determinante de la compañía es su bajo nivel de endeudamiento en 2009 (Ver Anexo 4), comportamiento que también habían demostrado en los años anteriores y que no es tan común en el sector de la construcción por la gran demanda de capital que requiere la operación. Las relaciones deuda neta / EBITDA (1.88 veces), deuda neta / activos totales (26.67%) y deuda a largo plazo / capital empleado (7,69%); reflejaban el buen manejo que tenía Amarilo con respecto al financiamiento y que lo hacía atractivo para posibles inversionistas que pudieran respaldar un proyecto como los que se veían en el panorama de oportunidades.

El control de la operación se hace al “centavo” con la revisión diaria del flujo de caja de cada proyecto que se construye. Desde el área de planeación financiera se hace el monitoreo de la operación desde el inicio del proyecto con la fase de factibilidad, luego con la etapa de proyecto en marcha y finalmente con el cierre de la obra. En todas las etapas se hacen revisiones al detalle y siempre velando por la utilidad de los inversionistas y de los propietarios de tierra según se haya cerrado la negociación de adquisición del terreno.

La innovación en sus procesos y en la atención al cliente han sido factores fundamentales para el crecimiento de Amarilo; desde la implementación y mejora gradual de sistemas de información que luego fueron adoptados por sus competidores, hasta el cambio de nombre y el surgimiento de una marca que no es común en las empresas del sector de la construcción. En cuanto a innovación del producto, incluyeron el concepto de “club residencial” en proyectos de vivienda para estratos medios con servicios comunales completos, unidos a un eficiente diseño de interior y un gran énfasis en el servicio al cliente.

Por último, la diversificación riesgo a través de alianzas con otras constructoras y la diversificación del negocio le permitieron a la empresa ingresar en otros mercados como el de la construcción de obras no residenciales (centros comerciales), la expansión de operaciones en otras ciudades como Cali, Pereira, Manizales y Popayán, las alianzas con otras constructoras y finalmente la apertura de Amarilo Panamá en 2008. Esto le permitió a la compañía diversificar el riesgo, continuar creciendo y adquirir la experiencia para operar mayor cantidad de proyectos en varias regiones.

- d. Debilidades: para aprovechar la oportunidad que brindaba la ley de macroproyectos, Amarilo no contaba con el capital que le permitiera ejecutar obras de semejante magnitud. Por lo tanto, la compañía tenía que buscar un inversionista con fondos disponibles y que estuviera interesado en invertir en ese tipo de proyectos.

Otro factor que la organización debía potencializar era su marca, que llevaba pocos años y aún estaba lejos de una posición privilegiada en el mercado. Era imprescindible lograr recordación y preferencia entre los consumidores.

### **Preguntas para la solución del problema (segundo objetivo de enseñanza)**

#### ***1. ¿Como miembro de la junta directiva de Amarilo, cuáles son los aspectos que definiría en la planeación estratégica?***

El proceso de planeación estratégica en Amarilo se lleva a cabo una vez al año y para 2009, con el diagnóstico estratégico, se tomó la decisión de trazar el rumbo de la compañía para los siguientes 10 años con revisiones anuales con el propósito de ajustarse a los cambios del entorno y del mercado.

Los estudiantes pueden enunciar los principales componentes que se definen en una planeación estratégica típica y pueden aproximarse a lo que Amarilo definió en su plan.

- Misión: promovemos, desarrollamos y comercializamos proyectos de vivienda; así creamos espacios para la gente.

- Nuestro futuro imaginado: en 2020 llegaremos a ser la empresa colombiana número uno en cada región donde operemos; fortaleceremos la imagen nacional de buenas prácticas empresariales y habilidades distintivas.
- Propósito: en Amarilo disfrutamos del trabajo bien hecho y de los triunfos, crecemos y prosperamos como personas y aportamos al desarrollo de la economía construyendo una mejor sociedad.
- Valores y Principios:
  - Integridad: nuestra conducta empresarial, un modelo a seguir, y la conducta de los integrantes del grupo humano Amarilo, estará guiada bajo el principio de integridad que implica actuar en todo momento de manera recta, proba, intachable, con honradez, respeto y transparencia frente a cada uno de sus grupos de interés.
  - Sostenibilidad: en Amarilo buscamos trascender a través de relaciones perdurables en el tiempo, basadas en la confianza y el equilibrio entre los ámbitos económicos, sociales y ambientales; actuando con responsabilidad y compromiso frente a todos sus grupos de interés.
  - Compromiso: somos conscientes de la importancia que tiene Amarilo para el desarrollo de nuestra comunidad y estamos orgullosos de ser parte de ese futuro, de lo que hemos logrado y de lo que lograremos, siendo un referente de cumplimiento a nivel nacional e internacional.
- Pilares de éxito:
  - Servicio al cliente excepcional
  - Productos de alta calidad
  - Pensar en grande
  - Atención a los detalles
- Definición de objetivos: con el análisis de los factores evaluados con las herramientas PEST y DOFA, se llegó a la definición de tres objetivos estratégicos principales para los próximos 10 años:
  - Ser el mejor en servicio en la región donde se opera.
  - Ser el líder en la promoción, desarrollo y comercialización de macroproyectos.
  - Lograr un crecimiento en ventas del 16% anual.
  - Es imprescindible verificar en la planeación estratégica que los objetivos definidos estén alineados con la misión, la visión, el propósito y los valores de la compañía para que sean logrables.
- Definición del modelo de negocios: con el ejercicio de planeación, la organización emitió la siguiente definición como su modelo de negocios:

Para Amarilo, la sostenibilidad y creación de valor para todos nuestros grupos de interés hace parte integral del modelo de negocio y de nuestra estrategia de crecimiento. Nos esforzamos por poner en práctica los más altos estándares, asegurando operaciones que generen valor a largo plazo.

Para esto contamos con una fuerte estructura corporativa capaz de ajustarse a las necesidades y demandas cambiantes del mercado, comprometidos con la mejora continua y eficacia en cada uno de los procesos, lo que nos convierte en una empresa atractiva para los socios e inversionistas, y en un lugar de trabajo seguro donde existen relaciones y trato justo para todos.

- Gestión de tierras: proceso de habilitación del suelo, mediante el cual se logran acuerdos de voluntades que permiten la ejecución de proyectos a futuro.
  - Gerencia: lideramos, organizamos y coordinamos grandes proyectos inmobiliarios de forma efectiva, lo que nos permite cumplir los compromisos que hemos realizado con nuestros clientes.
  - Venta: comercializamos bienes e inmuebles de propiedad raíz, destinados a uso residencial, comercial y/o empresarial.
  - Construcción: edificamos proyectos inmobiliarios, con los más altos estándares de calidad, que den respuesta a las necesidades del país
- Prácticas operacionales: las prácticas que se establecieron deberían ser perdurables, específicas, metódicas y consistentes. Los diez criterios que conforman las prácticas operacionales se han mantenido a lo largo de la historia de la compañía y se ajustan a la estrategia definida en el proceso de planeación:
    1. En la obra las prioridades son: primero la calidad, después el programa y por último el presupuesto.
    2. El orden de pago de los proyectos es: primero el capital de trabajo, después el terreno, luego los beneficios y por último las utilidades una vez se haya pagado la deuda con los bancos.
    3. Todos los proyectos y cada una de sus etapas son independientes. Los manejamos a través de vehículos de propósito especial y con cajas independientes.
    4. Bajo endeudamiento: procuramos adquirir tierras vía aporte o recursos propios.
    5. Entramos a las ciudades por la base en los estratos medios y bajos y buscaremos estar en todos los estratos.
    6. Aseguramos la sostenibilidad con futuros proyectos para 5 años y un flujo de proyectos para 10 años.
    7. Un proyecto cumple absolutamente todas las normas urbanísticas y ambientales y tiene en cuenta su entorno. Propuesto: Cada proyecto de Amarilo crea comunidades y se integra en forma respetuosa a su entorno, mucho más allá del cumplimiento de las normas mínimas ambientales y urbanísticas.
    8. Un proyecto se inicia cuando tiene punto de equilibrio financiero.
    9. Los clientes compradores de vivienda, inversionistas y clientes internos son el rey en esta organización. Siempre tratamos de superar sus expectativas.
    10. Contamos con las personas adecuadas en las sillas adecuadas.

Otras acciones importantes que se definieron en la planeación estratégica fueron:

- La continuidad de las alianzas con socios estratégicos locales, clave para incursionar con propiedad en esos nuevos mercados.
- La implementación del cuadro de mando integral.
- Asegurar la identificación, formación y desarrollo de las personas y de los equipos claves para la gestión.
- Buscar la innovación tecnológica permanente en sus procesos y productos
- Contar con un sistema de gestión de procesos que asegurara su desempeño, incorporando los lineamientos de Amarilo como empresa ambiental y socialmente responsable.

## ***2. ¿Si usted fuera Roberto Moreno, qué tipo de estrategia adoptaría para lograr los objetivos de Amarilo?***

Para definir de la estrategia se propone utilizar el modelo delta como herramienta y así lograr claridad en el enfoque para el logro de los objetivos (Ver Anexo 5). Se propone realizar el esquema del modelo delta en el tablero para explicar a los estudiantes las partes que lo componen.

La selección del posicionamiento estratégico más adecuado para el caso de Amarilo se encuentra entre el Mejor Producto y las Soluciones Totales para el Cliente, es decir, la Redefinición de la Relación con el Cliente para proveer una experiencia única durante todo el ciclo del producto, desde la elección de la vivienda a comprar hasta el tiempo de propiedad de su nuevo hogar.

Según Hax (2009):

Esta posición estratégica requiere cautivar al cliente desde el punto de adquisición hasta el ciclo de vida completo de propiedad del producto. Tenemos una oportunidad para distinguirnos al apartarnos de los comportamientos menos apreciados de los competidores, alterando así la relación con nuestros clientes de alguna manera que abarca su experiencia completa y cumple sus expectativas más preciadas. (p.20)

En el caso de Amarilo, es necesario hacer un trabajo excepcional en el momento de adquisición del producto, cautivar al cliente con elementos que satisfagan una necesidad y generen emociones para una decisión que le significa al consumidor una inversión que pagará durante 15 o 20 años. Es la inversión de sus vidas y de sus familias en un espacio favorable para su futuro.

***Estrategia desde el área de mercadeo.*** Para desarrollar la estrategia de Redefinición de Experiencia del Cliente, la gerencia de mercadeo implementó varias acciones para incrementar el tráfico en las salas de venta. Otro objetivo fundamental era mantener y salvaguardar la marca Amarilo para lograr su posicionamiento.

Al tener proyectos multi-estrato, la estrategia de comunicación cambió de vender por relacionamiento a hacer campañas masivas en medios. Fue un reto además por ser una comunicación transversal, muy llamativa, tanto para el estrato 2 como para el estrato 6.

Durante el proceso de compra, la misión de mercadeo se enfocó en:

1. Hacer sentir al cliente que Amarilo se vincula durante todo el proceso, incluso desde cuando se piensa en comprar vivienda.
2. Ayudar al cliente durante el proceso de compra.
3. Dar soluciones en el proceso post-venta.

Con la identificación de todas las etapas del “journey” del cliente, en cada paso del proceso se logró dar respuesta adecuada y para medir el impacto se estructuraron encuestas para cada etapa del proceso y así poder medir la satisfacción para realizar una mejora continua.

En la estrategia se incluyeron campañas sombrilla en medios de acuerdo con la temporada, al proyecto y al nivel de ventas de cada proyecto (también en medios digitales y la reciente explosión de las redes sociales). Por otro lado, los referidos siguieron siendo un motor de ventas al contar la experiencia en las salas de venta, que tiene mucha más credibilidad, validez y capacidad de convencimiento; que era lo que buscaba la estrategia de mercadeo. El mayor reto era llevar a la gente a las salas de venta, por lo tanto, debían orientar las campañas según la segmentación de nivel socioeconómico, acompañado de la divulgación de subsidios del gobierno para hacer más atractiva la oferta.

Las salas de venta se rediseñaron con un esquema uniforme, de grandes espacios y agradables. El nuevo esquema se diseñó igual para todos los proyectos, sin importar si están en el sur o en el norte y con la misma atención o servicio al cliente. La calidad no solo está en el producto que se entrega, también en el servicio en las salas de venta, en la atención en el proceso de escrituración del inmueble y en el servicio postventa.

Adicionalmente, se realizaron investigaciones de mercado, cliente incognito, modelo de servicio y protocolo, tendencias del mercado y posicionamiento de marca.

***Estrategia desde el área de planeación financiera.*** Uno de los objetivos de Amarilo era ser el líder en el país de los macroproyectos, en terrenos de 20, 100 o más hectáreas que incluyen una infraestructura de vías, supermercados, colegios, etc., los cuales brindan servicios complementarios a sus habitantes. Estos componentes necesitan de gran capital que no poseía la compañía y es aquí en donde se toma la decisión por parte de Roberto Moreno de buscar inversionistas que apalancaran el desarrollo de estos proyectos. Esto les permitiría crecer con niveles bajos de riesgo y garantizaría inventarios de tierra para cumplir a futuro la visión y los objetivos estratégicos trazados.

Ciudad Verde, el primer macroproyecto VIS y VIP en el país, se venía planeando por parte de Amarilo desde 2007 y resultaba imperioso contar con el capital para iniciar con las obras. Con la rápida gestión y toma de decisiones por parte de Roberto Moreno, se vinculó el fondo de pensiones canadiense PSP Investments como inversionista del proyecto con un monto de US\$150 millones y para el 3 de septiembre de 2009, luego de un tiempo récord de 18 meses, se logró la aprobación del proyecto por parte del Gobierno Nacional y siete meses más tarde salieron a ventas con 13 proyectos dentro de Ciudad Verde promovidos por Amarilo y 7 constructoras más (Roa y Jiménez. 2013, p.283).

Dentro de la estrategia en planeación financiera, se debía tener en cuenta que la satisfacción del cliente no era solamente para el usuario de vivienda, era igual de importante la satisfacción del propietario de tierra que buscaba la mejor alternativa para rentabilizar su terreno y obtener utilidades con un bajo riesgo. La Redefinición de la Experiencia del Cliente incluyó a este grupo de clientes y la misión del área de planeación financiera en cabeza de Roberto Moreno, quien se involucra en las negociaciones, fue brindar la mejor alternativa para los poseedores de grandes extensiones de tierra aptas para urbanizar. El proceso de evaluación de factibilidad y de utilidades resultantes se ajustó con la realización de análisis de sensibilidad más detallados para brindarle al propietario del terreno la información con el mejor escenario y que durante el proceso siempre contara con toda la asesoría técnica, normativa y tributaria en el momento que la requiriera para que en conjunto se tomará la mejor decisión y así rentabilizar su propiedad con bajo riesgo. Por otro lado, durante la ejecución del proyecto se formalizaron dentro del proceso las juntas mensuales entre el equipo directivo y Roberto Moreno para informar de primera mano a los propietarios de tierra los avances de obra, el estado del flujo de caja, formalizar los pagos acordados y las revisar utilidades resultantes.

De igual manera, el inversionista visto como cliente, fue otro de los frentes en los que planeación financiera rediseño sus procesos con la nueva estrategia de La Redefinición de la Experiencia del Cliente al ajustar la información y reportes del estado del proyecto. Este detalle incluyó los ingresos y egresos en el flujo de caja contra los movimientos de la fiduciaria; con actualizaciones mensuales para monitorear el momento en que se logra el punto de equilibrio y las proyecciones de rentabilidad de la inversión. La información del proyecto que se suministró a PSP Investments requirió la estandarización de nuevos procesos para entregarla a tiempo, con mayor detalle y de manera precisa; incluyendo procesos de “*Due Diligence*” anuales de los participantes en el proyecto.

## **Epílogo**

*“Yo creo que uno no se propone ser el #1, eso no es lo importante. Pero, si se tomaban las decisiones para ser los mejores respecto al cliente, respecto a todo tipo de cliente. Hurtado, A. Vicepresidente de Planeación. Comunicación personal. 22 de mayo de 2019.*

Amarilo logra posicionarse como la marca número uno del sector de la construcción de viviendas en el año 2011 (Ver Anexo 6), hecho que se convirtió en un ejemplo de “branding” en el país. En el año 2016 logra ser la compañía número uno en ventas del sector de la construcción de viviendas (Ver Anexo 7), con un crecimiento promedio anual del 75% a 2018 (Ver Anexo 8). Se convirtió en una empresa líder especializada en el desarrollo de macroproyectos.

Ciudad Verde marcó para Amarilo una nueva etapa en su orientación estratégica. Detectó la gran oportunidad que existe de replicar este modelo a otras ciudades de la región y se realizaron obras similares en Madrid, Cajicá, Villavicencio, Soledad, Funza, Facatativá, Cúcuta y Barranquilla.

*“Con Ciudad Verde dijimos oiga, acá hay una gran oportunidad, fuera de hacer negocio, generar un impacto con alto estándar ambiental y social de desarrollo muy alto. Uno va allá y la gente llora cuando le entrega la vivienda en Ciudad Verde, eso es espectacular.” (Moreno, J. C. 2019)*

Este macroproyecto de 328 hectáreas de tierra es una ciudadela de 51.600 casas y apartamentos de interés prioritario e interés social que cuenta con colegios (público y privado), biblioteca, hospital, jardín de primera infancia, centro comercial, estación de policía, 9 kilómetros de ciclovías, andes y canchas múltiples. Se bautizó Ciudad Verde por sus 47 hectáreas de parques y zonas verdes (Ver Anexo 9).

*“La diferencia entre un niño de Ciudad Bolívar, que vive metido entre el barro, y uno que nació en Ciudad Verde que solo debe cruzar la calle para ir a su colegio, es que este último sueña diferente y se le dan herramientas de educación. Ahí es donde está la paz”, Roberto Moreno (citado en Razón de Ser, 2018).*

Por otra parte, la alianza estratégica entre Amarilo y PSP Investments facilitó la obtención de recursos para seguir desarrollando proyectos, y como valor agregado se obtuvo una Junta Directiva más sólida, se fortaleció el Gobierno Corporativo, se atrajo nuevas inversiones, hubo sofisticación del negocio, apalancamiento financiero y mejores prácticas contables y financieras. Esta alianza no solo contribuyó a fortalecer el modelo de negocio de la organización, sino que fue una buena noticia para el país y un buen ejemplo de lo que las empresas colombianas eran capaces de hacer. Posteriormente, el fondo tomó la decisión de comprar una participación en las acciones de Amarilo y en el 2016 adquirieron el 30% del capital de la compañía, lo que le dio mayor fortaleza de capital a la constructora para apalancar mejor sus grandes proyectos.

Sin embargo, Amarilo tuvo que sortear varios obstáculos y reforzar sus estrategias para llegar a ser el número uno. Por un lado, la Ley 1151 de 2007 estuvo en vilo por un tiempo durante 2011

mientras se detallaba la forma de desarrollar este tipo de obras en el país y luego la Ley 1469 del mismo año finalmente dio vía libre para el desarrollo de estos proyectos y afianzó la ejecución de la estrategia de la compañía.

En ese mismo año, viendo las necesidades de los grandes comerciantes y la tendencia mundial del modelo de renta, buscaron un aliado estratégico y encontraron a Spectrum de Guatemala con quien se constituyó Cimento una nueva empresa especializada en el desarrollo de centros comerciales y empresariales para renta. También en 2011 adquieren a Soluciones Inmobiliarias<sup>2</sup> para fortalecer el equipo y sus proyectos. Amarilo tiene una mezcla perfecta, no solo entre VIS y no VIS, sino en los flujos de caja, con el complemento que le brinda Cimento.

Otro de los retos que superaron fue el cambio en el POT de 2013 en Bogotá en donde se impactó el uso y el precio del suelo, y se reglamentaron ciertas condiciones a los constructores tales como: los barrios residenciales ya no eran exclusivos, los constructores debían asumir costos de redes de acueducto y alcantarillado y debían ceder el 20% del suelo para desarrollar viviendas de interés social (VIS), o darle el equivalente en dinero al distrito para que las hiciera (El tiempo, 2013). Con estas limitantes, Roberto Moreno junto con las directivas, tomaron rápidamente la decisión de desarrollar los proyectos en ciudades intermedias y enfocarse en las oportunidades de urbanización que estas ofrecían.

Con el fortalecimiento de la marca, incursionaron en la era digital con estrategias innovadoras de alto impacto, mejoraron el proceso de información y comunicación durante el proceso de compra, renovaron las salas de ventas y la oficina central para ofrecer mejor servicio y lanzaron el primer centro de acabados, el primero en el país, en donde los compradores pueden personalizar sus viviendas y reciben asesoría especializada (Ver Anexo 10). Todas estas estrategias les han permitido fortalecerse comercialmente y construir una relación cercana de largo plazo con los clientes (Roa y Jiménez, 2013).

También evalúan la satisfacción de sus clientes en cada uno de los momentos del proceso de la compra: visita a salas de venta, separación del inmueble, firma de promesa de compraventa, visita al centro de acabados para realizar cambios en el apartamento, firma de escrituración, entrega y postventa. Esta evaluación les permite seguir consolidando fortalezas y a la vez abordar oportunidades de mejora, avanzando en los índices de lealtad y reputación por parte de los clientes.

Al desarrollar los macroyectos VIS y VIP, se dieron cuenta que el papel de Amarilo no termina con la entrega de la vivienda y desarrollaron el programa PAS (Programa de Acompañamiento Social) para ayudar a conocer y entender los compromisos que genera la convivencia en comunidad. Este programa de RSE se sitúa como estrategia de primer nivel para mitigar el impacto social y ambiental que generan con la actividad de la construcción.

---

<sup>2</sup> Una de las grandes firmas de promoción y desarrollo de proyectos de vivienda.

En cuanto a tecnologías de la información, implementaron un ERP más robusto y sofisticado que entrelaza las áreas para consultar e ingresar la información. Las demás constructoras usan el mismo sistema que se llama cinco, que es casi un estándar de la industria. Para las demás constructoras resulta inaudito dejar de usar este sistema. Amarilo fue el primero en adoptar y potencializar cinco, las demás los siguieron.

En 2015 la organización realiza una estrategia innovadora al constituir Yellowstone Capital Partners como firma de inversiones para la adquisición de terrenos, optimización del uso de la tierra, urbanización y operación de proyectos de uso mixto y venta de macroproyectos. Los fondos administrados por Yellowstone provienen de PSP Investments, compañías aseguradoras, entidades sin ánimo de lucro y oficinas de familia.

Roberto Moreno siempre ha estado involucrado en todas las negociaciones, en todo el proceso desde el contacto inicial hasta el cierre de un proyecto y hace revisiones continuas en todo en el proceso. Tiene la sensibilidad del negocio, analiza si es factible o no de la manera que se plantea. Siempre tiene en cuenta los factores externos como el económico, político y social; las normas que pueden afectar o beneficiar al proyecto e impulsa a toda la organización a seguir creciendo, haciendo las cosas con calidad y con el mejor servicio.

Amarilo en 2009 desarrolló 11 proyectos. En 2020 la compañía está desarrollando alrededor de 200 proyectos simultáneamente.

## Anexos

### Anexo 1 - Análisis PEST de Amarilo en 2009



Fuente: los

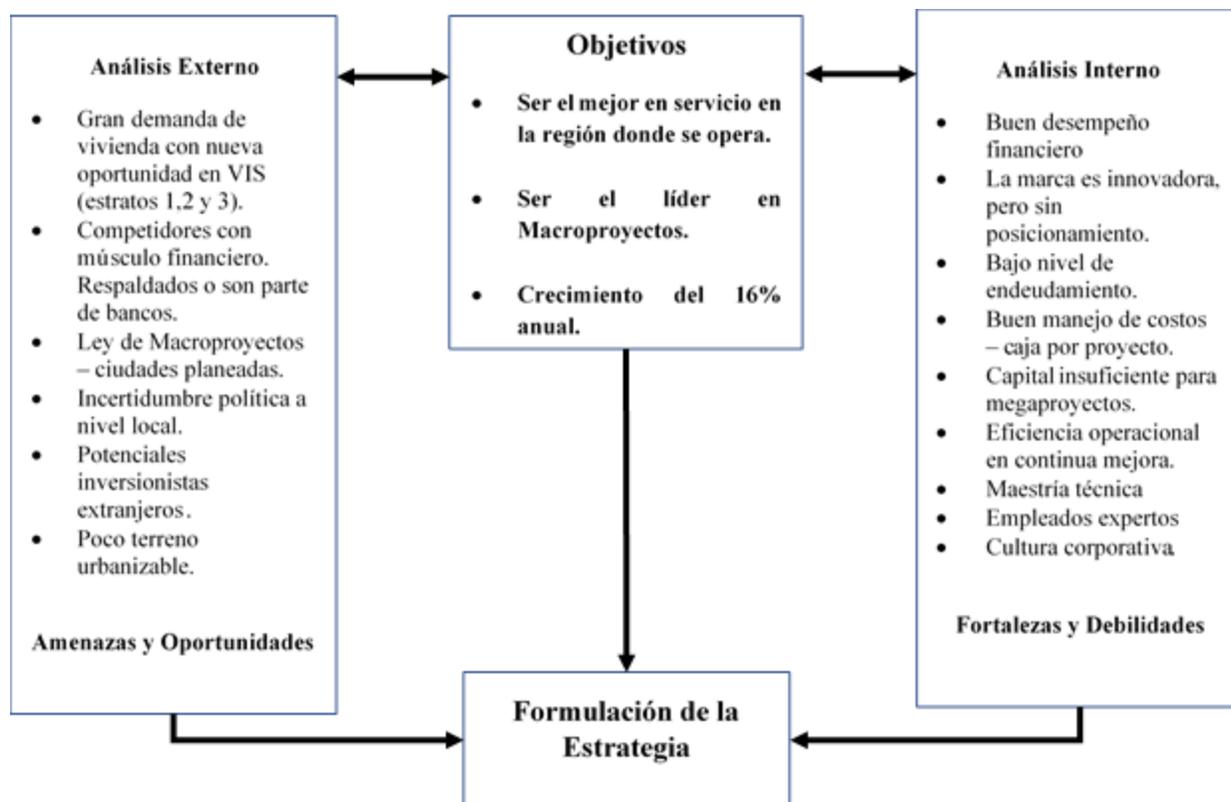
autores.

### Anexo 2 - Políticas de vivienda en la región año 2009

Pais	Política / Programa	Ingresos máximos por familia	Monto de subsidio	Monto máximo del crédito hipotecario	Años máximos del crédito hipotecario	Descripción	Valor de la Vivienda Subsidiable
Colombia	VIS / VIP	Población Vulnerable/Situación de Informalidad			20 años	Se debe aportar el 10% del valor de la vivienda para que el subsidio sea entregado.	VIP: US\$19.500 y VIS: US\$37.500
		Población formal de bajos ingresos: hasta US\$1.150.	Máximo de US\$6.500				
		Familias desplazadas	Máximo de US\$9.000				
Panamá		< US\$ 1500	US\$ 5000	El 90% de una vivienda	25 años	Subsidio a la tasa de interés; si el valor de la vivienda < US\$ 30000, descuento sobre la tasa de interés hipotecario del 100%.	Máximo de US\$ 35000
Perú		< US\$ 600	US\$6600	El 90% de una vivienda.	30 años	A medida q aumenta el valor de la vivienda disminuye el auxilio estatal.	US\$7300 - US\$15900
			US\$4000				US\$15901 - US\$18500
México	Esta es tu Casa	< US\$ 740	Máximo de US\$4.900	Hasta el 95% del valor de la vivienda	30 años	Las personas deben tener un ahorro de US\$730 para adquirir el subsidio.	Máximo de US\$ 24000 para aptos y US\$19000 para casas
Brasil	<i>Minha Casa Minha Vida</i> (Mi Casa Mi Vida)	De hasta US\$ 900	Subsidio de adquisición casi pleno	100% de la financiación de la vivienda	30 años	Aportes hasta el 10% de la renta mensual durante 10 años, y luego se produce la transferencia de la propiedad. A mayor ingreso, menor subsidio	Vivienda Social : calor máximo de US\$ 32700 para aptos y US\$30100 para casas
		US\$ 900 - US\$ 1700	Valor tope US \$ 14000				
Chile	Comprar Tu Vivienda		US\$ 18.500.	Hasta el 90% del valor de la vivienda	30 años	Uno de los aspectos característicos del mercado hipotecario en Chile es que los créditos otorgados para satisfacer la demanda de vivienda se ofrecen en su mayoría por parte del sector privado. Sin embargo, 80% de los créditos son otorgados por Banco Estado, entidad pública chilena.	Entre US\$ 12.000 y US\$ 18.000
			US\$ 20.000. Hasta el 75% del avlor de la vivienda.				US\$ 43.000
			US\$ 13.200. Hasta el 75% del avlor de la vivienda.				US\$ 60.000

Fuente: Amarilo - Camacol.

### Anexo 3 - Análisis DOFA de Amarilo en 2009



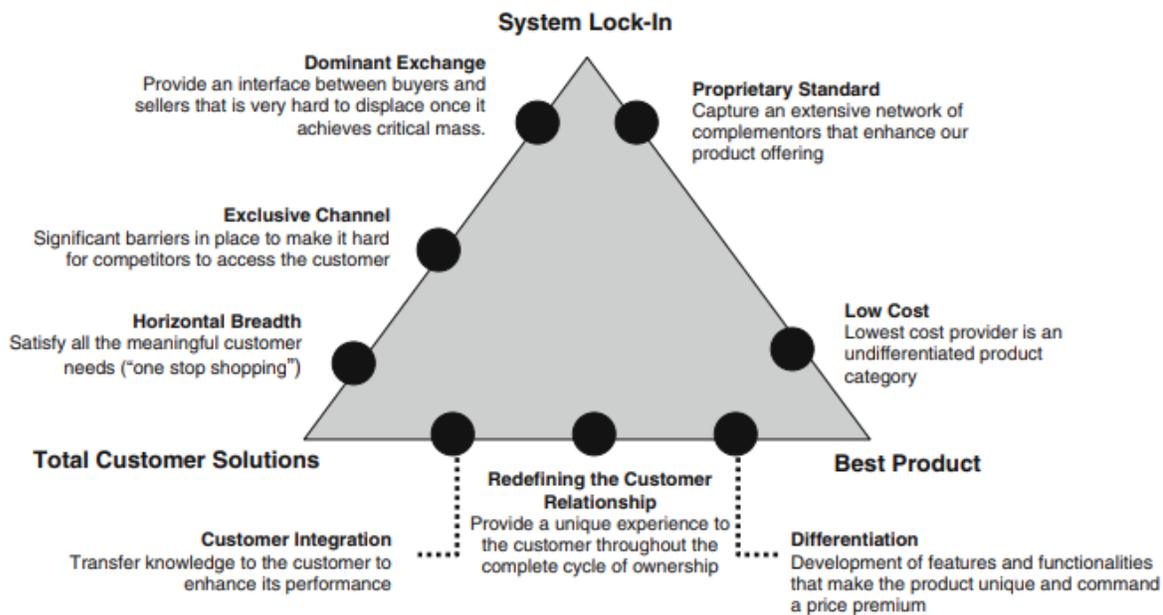
Fuente: los autores.

#### Anexo 4 - Indicadores financieros Amarilo S.A.S. de 2009 a 2016

Ratios	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Rendimiento Sobre Los Activos (ROA)	2,78%	3,03%	13,86%	15,94%	16,49%	14,89%	8,27%	8,85%
Rendimiento Sobre Activos Anualizado	2,78%	3,03%	13,86%	15,94%	16,49%	14,89%	8,27%	8,85%
Rendimiento Sobre El Patrimonio (ROE)	11,94%	23,15%	39,44%	33,79%	39,66%	40,91%	33,76%	27,53%
Rendimiento Sobre El Patrimonio Anualizado	11,94%	23,15%	39,44%	33,79%	39,66%	40,91%	33,76%	27,53%
Rendimiento Sobre El Capital Empleado	17,58%	36,92%	32,53%	36,91%	48,99%	39,98%	34,05%	28,25%
Margen Neto	5,65%	6,22%	51,86%	58,68%	44,45%	50,07%	28,95%	28,41%
Margen De Ganancia Bruta	12,44%	14,54%	82,62%	96,38%	96,46%	90,17%	71,24%	71,02%
Margen Operacional	8,34%	9,92%	58,30%	65,67%	61,96%	61,19%	43,00%	44,48%
Margen Ebitda	8,37%	9,97%	58,60%	68,52%	62,43%	62,18%	43,79%	45,55%
ROA Operativo	4,10%	4,84%	15,58%	17,84%	22,98%	18,19%	12,28%	13,86%
Valor Contable	444.765	205.017	15.297	121.046	99.595	32.981	-20.368	8.347
Efectivo Neto	-1.330.562	-1.207.057	-280.731	-181.093	-150.241	-93.619	-115.332	-78.150
Deuda	785.872	856.742	189.946	119.177	90.403	57.888	54.503	32.168
Deuda A Largo Plazo	000	000	16.221	4.245	5.052	6.097	7.826	4.552
Deuda A Corto Plazo	785.872	856.742	173.725	114.932	85.351	51.791	46.676	27.616
Deuda Neta	651.026	704.541	158.909	108.271	85.538	32.642	43.930	28.475
Capital De Trabajo	178.496	110.806	13.622	107.308	97.453	21.983	-25.447	18.570
Capital Empleado	445.879	205.017	230.209	175.681	124.529	85.039	60.152	59.204
Razón De Liquidez	1.12x	1.08x	1.05x	1.57x	1.69x	1.22x	0.76x	1.30x
Prueba Ácida	0.24x	0.27x	0.58x	0.91x	0.81x	1.06x	0.61x	0.91x
Razón De Efectivo	0.09x	0.11x	0.12x	0.06x	0.03x	0.25x	0.10x	0.06x
Coefficiente De Efectivo	0.09x	0.11x	0.12x	0.06x	0.03x	0.25x	0.10x	0.06x
Relación De Flujo De Efectivo Operativo	-0.11x	-0.02x	0.51x	0.12x	-0.60x	-0.10x	0.36x	0.35x
Relación Deuda/Activos Totales	41,14%	54,77%	39,52%	32,79%	34,06%	30,98%	32,69%	26,67%
Relación Deuda/Capital	176,69%	417,89%	112,45%	69,52%	81,92%	85,13%	133,45%	82,93%
Relación Deuda Largo Plazo/Capital Empleado	0,00%	0,00%	7,05%	2,42%	4,06%	7,17%	13,01%	7,69%
Relación Deuda/Ebitda	10.00x	11.26x	2.52x	1.76x	1.47x	1.68x	2.61x	1.88x
Relación Flujo De Caja/Deuda	-2,21%	6,55%	10,60%	5,07%	-22,54%	25,35%	12,62%	4,77%
Relación Activos/Patrimonio	429,48%	763,00%	284,56%	211,99%	240,56%	274,80%	408,27%	310,99%

Fuente: EMIS - Superintendencia de Sociedades.

## Anexo 5 - Modelo delta



Fuente: The Delta Model - A new framework of strategy.

## Anexo 6 - Tabla de posicionamiento de empresas

AÑO	VENTAS	MEJOR REPUTACIÓN CORPORATIVA		RESPONSABILIDAD Y GOBIERNO CORPORATIVO		ATRAEN Y RETIENEN TALENTO PERSONAL		LÍDERES MEJORES VALORADOS "Roberto Moreno"
		General	Sectorial "Construcción e infraestructura"	General	Sectorial "Construcción e infraestructura"	General	Sectorial "Construcción e infraestructura"	General
2010		-	3.º	-	-			73.º
2011	16.º	82.º	1.º	-	-			43.º
2012	11.º	87.º	1.º	-	-	100.º		90.º
2013	13.º	89.º	1.º	-	-	96.º		45.º
2014	10.º	99.º	1.º	-	-	91.º	5.º	50.º
2015	1.ª	85.º	1.º	92.º	2.º	57.º	2.º	61.º
2016	1.ª	74.º	1.º	80.º	1.º	47.º	1.º	90.º
2017	1.ª	79.º	1.º	89.º	1.º	61.º	2.º	84.º
2018	1.ª	78.º	1.º	82.º	1.º	65.º	1.º	60.º
2019								

Fuente: Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa).

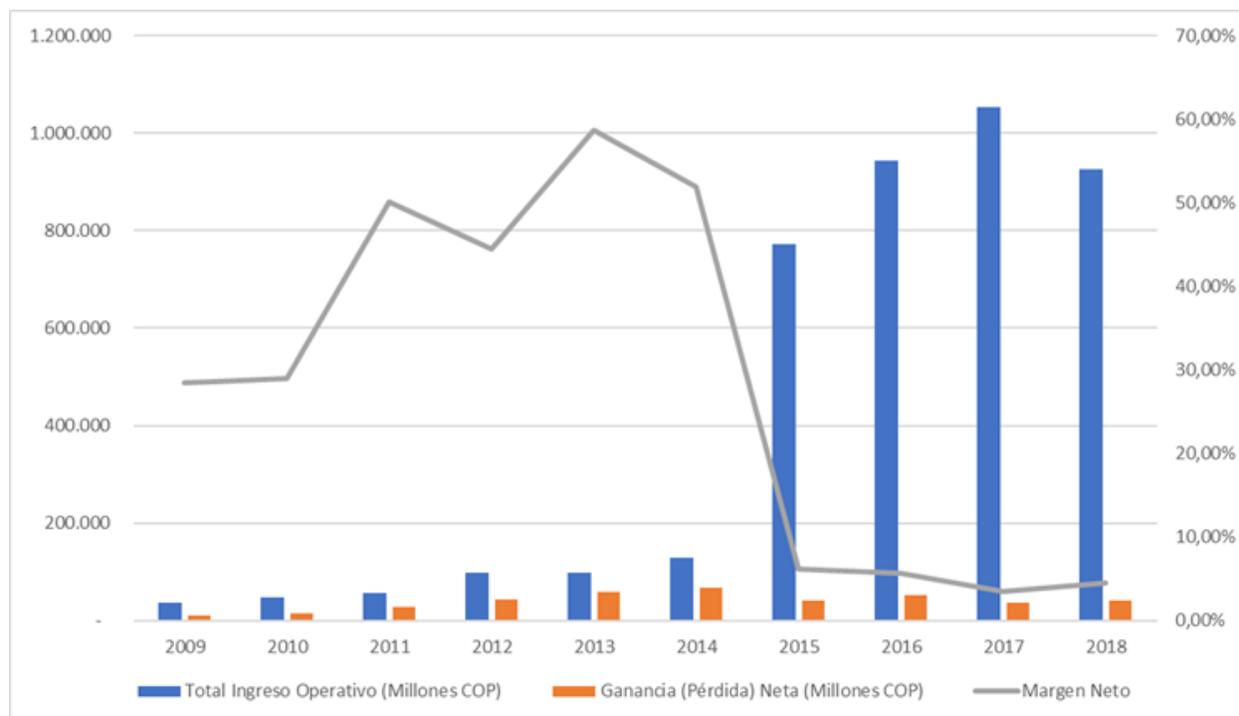
<http://www.merco.info/co/rankings-merco>

## Anexo 7 - Ranking en 2016 de empresas del sector de construcción de edificios residenciales

Número	Empresas/Año	Acciones Acumulativas de Empresas	Ventas 2016	Cuota de mercado	Acumulado Ventas	Acumulado Ventas %	Xk - Xk-1	Yk + Yk-1
1	AMARILO S A S	100.00 %	939,857,832	5.83 %	16,111,611,420	100.00 %	0.04 %	194.17 %
2	URBANIZADORA MARIN VALENCIA S A	99.98 %	408,871,658	2.52 %	15,171,953,588	94.17 %	0.04 %	185.81 %
3	CONSTRUCTORA COLPATRIA SA	99.91 %	392,739,563	2.44 %	14,765,281,932	91.64 %	0.04 %	180.85 %
4	CONSTRUCTORA BOLIVAR BOGOTA S A PERO PODRA GIRAR TAMBIEN COMO CONSTRUCTORA	99.87 %	360,982,588	2.24 %	14,372,542,369	89.21 %	0.04 %	176.17 %
5	MARVAL S.A.	99.83 %	282,275,394	1.75 %	14,011,559,781	86.97 %	0.04 %	172.18 %
6	CONINSA RAMON H. S.A.	99.78 %	260,874,307	1.62 %	13,729,284,387	85.21 %	0.04 %	168.81 %
7	PRODESA Y CIA. S.A.	99.74 %	248,359,290	1.54 %	13,468,410,080	83.59 %	0.04 %	165.65 %
8	PRABYC INGENIEROS SAS	99.70 %	244,544,592	1.52 %	13,220,050,790	82.05 %	0.04 %	162.59 %
9	CONSTRUCTORA CAPITAL MEDELLÍN S.A.S.	99.65 %	244,169,715	1.52 %	12,975,506,198	80.54 %	0.04 %	159.55 %
10	A R CONSTRUCCIONES S A S	99.61 %	230,550,481	1.43 %	12,731,336,483	79.02 %	0.04 %	156.61 %
11	URBANIZADORA SANTA FE DE BOGOTA URBANSA S A	99.57 %	219,679,006	1.36 %	12,500,786,002	77.59 %	0.04 %	153.81 %
12	APIROS S A S	99.52 %	199,973,688	1.24 %	12,281,106,996	76.23 %	0.04 %	151.21 %
13	CONSTRUCTORA CAPITAL BOGOTA SAS	99.48 %	181,016,736	1.12 %	12,081,133,308	74.98 %	0.04 %	148.84 %
14	CUSEZAR S A CUSEZAR	99.44 %	154,649,290	0.96 %	11,900,116,572	73.86 %	0.04 %	146.76 %
15	CONSTRUCTORA BOLIVAR CALI S A	99.39 %	154,036,989	0.96 %	11,745,467,282	72.90 %	0.04 %	144.85 %
16	CONSTRUCCIONES MARVAL S.A.	99.35 %	147,716,880	0.92 %	11,591,430,293	71.94 %	0.04 %	142.97 %

Fuente: EMIS - Superintendencia de Sociedades.

## Anexo 8 - Desempeño financiero de Amarilo 2009 - 2018

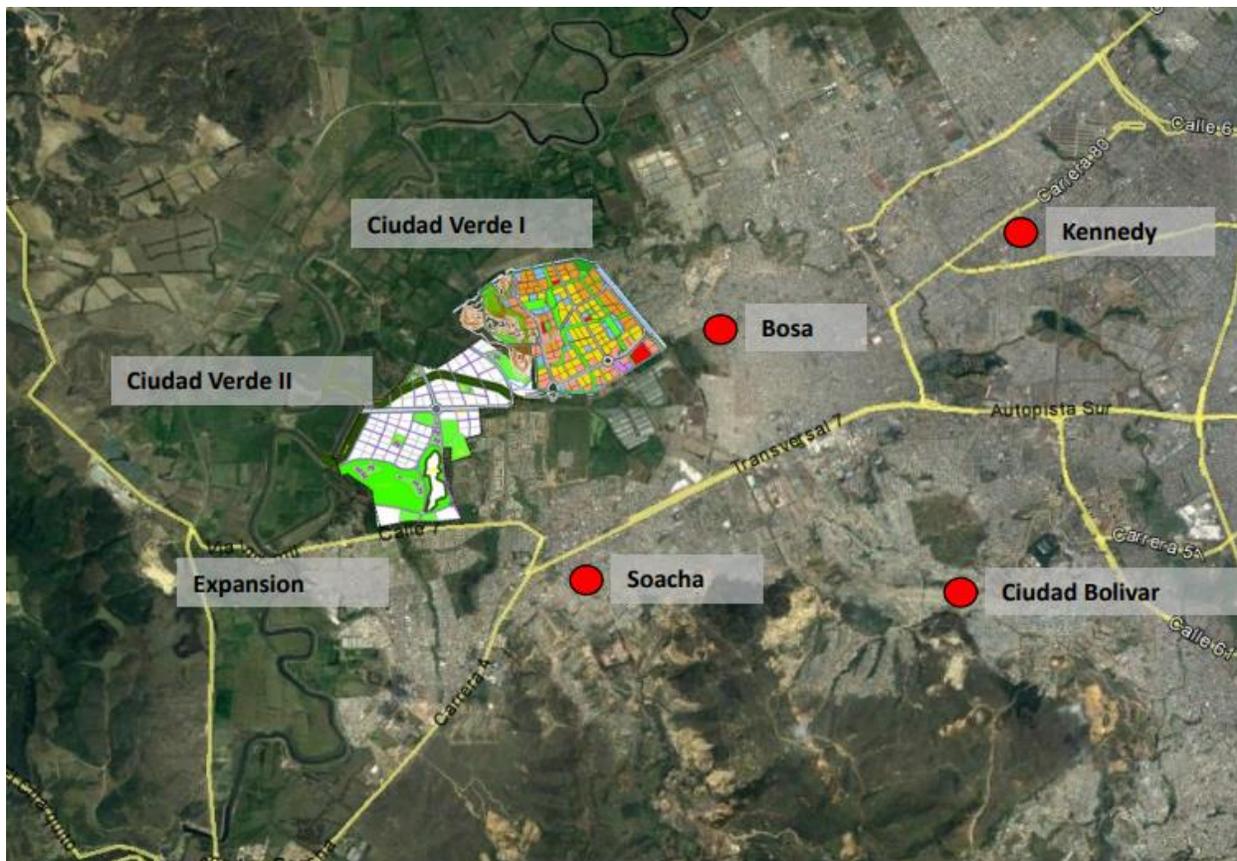


Cifras en millones de pesos.

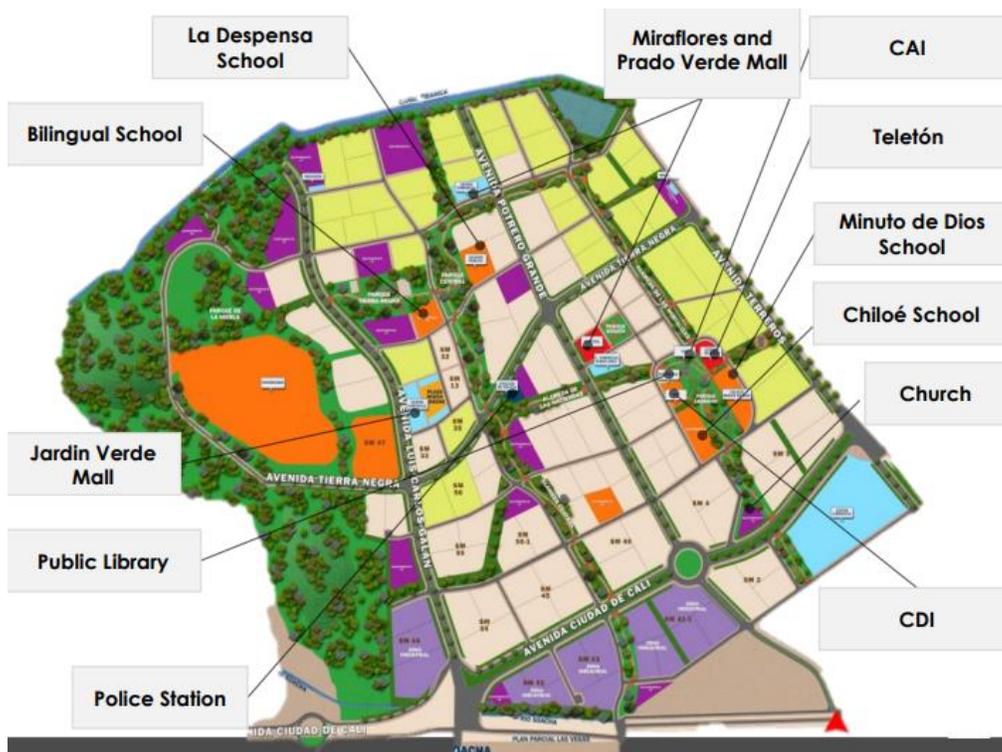
Desempeño financiero	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total Ingreso Operativo (Millones COP)	37.596	47.632	55.561	98.458	98.727	128.468	771.487	943.468	1.052.758	926.459
Ganancia (Pérdida) Neta (Millones COP)	10.680	13.788	27.821	43.767	57.932	66.618	40.296	53.089	36.025	40.675
Margen Neto	28,41%	28,95%	50,07%	44,45%	58,68%	51,86%	6,22%	5,65%	3,46%	4,46%
Crecimiento anual		26,69%	16,65%	77,21%	0,27%	30,12%	500,53%	22,29%	11,58%	-12,00%
Promedio de crecimiento 10 años						74,82%				

Fuente: EMIS - Superintendencia de Sociedades.

## Anexo 9 - Macroproyecto Ciudad Verde



Ubicación Ciudad Verde - Foto satelital del sur de Bogotá.



Plano Ciudad Verde.



Foto aérea - Ciudad Verde.

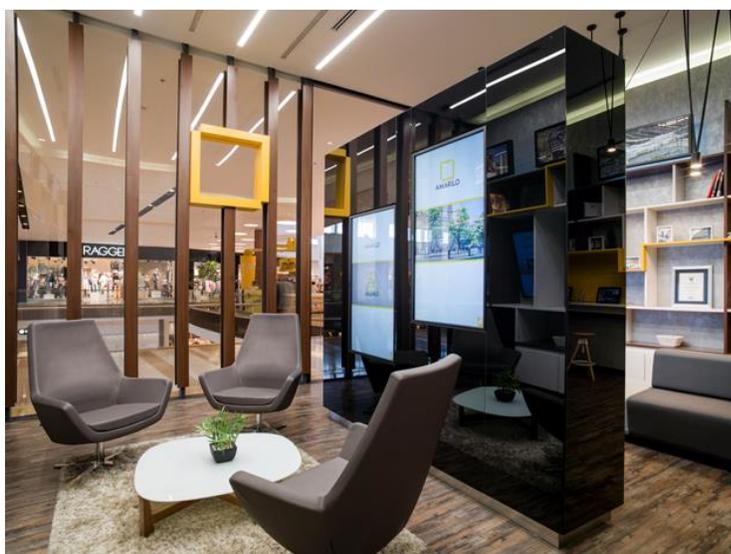


Conjunto residencial, ciclo ruta  
y zonas verde - Ciudad Verde.

Conjunto residencial y parques infantiles - Ciudad Verde.



**Anexo 10. Nuevas salas de ventas, oficina central y primer centro de acabados de país.**





Sala de ventas Fontanar.



Edificio nuevas oficinas Amarilo

Nuevas oficinas Amarilo



Centro de acabados.

## Referencias

Amarilo (2012). Amarilo: creamos espacios (versión 8).

El Tiempo (31 de agosto de 2013). Los cinco puntos clave y polémicos del nuevo POT. Recuperado 1 de mayo de 2020, de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13038424>

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267.

Harvard Business School (2006), *SWOT Analysis I: Looking Outside for Threats and Opportunities*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Harvard Business School (2006), *SWOT Analysis II: Looking Inside for Strengths and Weaknesses*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- Hax, A. C. (2009). *The delta model: reinventing your business strategy*. Springer Science & Business Media.
- Ho, J. K. K. (2014). Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. *European academic research*, 2(5), 6478-6492.
- Mesa, R. J., González, J. & Aguirre, Y. C. (2009). *Se esfumó el crecimiento económico colombiano en 2009: análisis de la coyuntura y perspectivas 2010*. Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado 1 de mayo de 2020, de <http://hdl.handle.net/10495/6711>
- Ministerio de Vivienda (2020). *Macroproyectos de Interés Social Nacional*. Recuperado 1 de mayo de 2020, de <http://www.minvivienda.gov.co/viceministerios/viceministerio-de-vivienda/espacio-urbano-y-territorial/macroproyectos-de-inter%C3%A9s-social-nacional>
- Roa, A. S., & Jiménez, B. V. (2013). *Bogotá 1913-2013: formas de hacer ciudad*. Villegas Editores.