



PLAN ESTRATÉGICO 2021 -2022

Plan Octopus II



SOCIEDAD
TEQUENDAMA

Contenido

Marco Jurídico	4
Naturaleza Jurídica	4
Funciones.....	4
Alineación con el Sector Defensa	4
Gobierno Corporativo	5
Misión	5
Visión	6
Valores Corporativos	6
Políticas Corporativas	6
Política Anticorrupción	7
Política Tratamiento de Datos	7
Política Sistemas Integrados de Gestión	7
Política de Gestión Humana.....	7
Política de Responsabilidad Social	7
Política de Comunicaciones y acceso a la Información	7
Política de Control y Seguimiento	8
Política de Gestión Integral de Riesgos	8
Política de Innovación.....	8
Política para las Adquisiciones.....	8
Código de ética.....	8
Formulación de la estrategia	9
Alineación Estratégica	11
Objetivos estratégicos	13
Mapa estratégico	15

Marco Jurídico

Naturaleza Jurídica

La Sociedad Tequendama es una sociedad anónima de economía mixta de la orden nacional autorizada por la ley 83 de 1947, constituida por escritura pública 7.589 de 1948 (Notaría Segunda) vinculada al Ministerio de Defensa Nacional, sometida al régimen legal de las empresas industriales y comerciales del Estado, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente.

Funciones

De acuerdo con los estatutos de la Sociedad Tequendama, las funciones establecidas son las siguientes:

- Explotar la industria hotelera y la administración directa o indirecta de hoteles, negocios conexos y servicios complementarios.
- Adquirir bienes muebles e inmuebles necesarios para sus actividades primordiales y enajenar unos y otros
- Construir los edificios e instalaciones que requiera el cumplimiento del objeto;
- Recibir dinero en mutuo, con garantías o sin ellas, y llevar a cabo toda clase de actos jurídicos con títulos - valores y demás documentos de crédito
- Formar parte de sociedades que tengan fines iguales, conexos, auxiliares o complementarios a los de la sociedad o que tiendan a asegurar la expansión de sus negocios o mejorarlos por algún aspecto; y siempre que se trate de compañías en que no se comprometa la responsabilidad de los asociados por encima de los aportes.
- Adquirir a cualquier título la totalidad o parte de otras empresas cuyas actividades sean auxiliares, similares o complementarias
- En general, celebrar y ejecutar toda clase de actos, operaciones o contratos que tengan relación directa con el desarrollo de su objeto principal, de conformidad con las normas vigentes sobre el particular.

Alineación con el Sector Defensa

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad” tiene como propósito construir equidad verdadera y sostenible, con el compromiso de todos. Para ello, se ha establecido que la fórmula para tal fin, se cuenta con la fórmula:



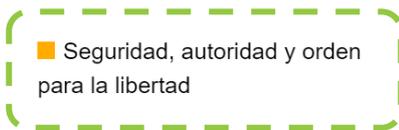
El pacto por legalidad hace referencia a que el perfecto equilibrio entre nuestros derechos y deberes es el fundamento de la Legalidad.

Asimismo, dada la naturaleza jurídica de la Sociedad Tequendama, la labor de la compañía se encuentra enmarcada en la primera línea del pacto por la legalidad, denominado “Seguridad, autoridad y orden para la libertad”.



Seguridad efectiva y justicia transparente para que todos vivamos con libertad y en democracia. Consolidación del Estado Social de Derecho, para garantizar la protección a la vida, honra y bienes de todos los colombianos, así como el imperio de la Ley.

Líneas



■ Seguridad, autoridad y orden para la libertad

■ Imperio de la ley y convivencia

■ Alianza contra la corrupción

■ Colombia en la escena global

■ Participación ciudadana



Dentro de esta línea, se establece como una de las estrategias, “Modernizar los procesos de planeación del sector defensa, así como la eficiencia, competitividad y sostenibilidad empresarial de las entidades del sector”.

En consideración a ello, el Grupo Empresarial del Sector Defensa, ha definido como objetivo del Plan estratégico sectorial el objetivo N° 10 “Impulsar la ciencia, tecnología e innovación del Sector, así como sus capacidades empresariales”, con el fin de aumentar la productividad, competitividad y eficiencia de las entidades pertenecientes al Grupo.

Gobierno Corporativo

Misión

La Sociedad Tequendama se posiciona en el mercado como gestor y operador de diversas líneas de negocio que incluyen entre otras las relativas a activos inmuebles, hotelería, logística, catering, eventos y todo tipo de servicios que generen valor y provean soluciones a las entidades públicas y privadas, fortaleciendo la colaboración para fomentar sinergias empresariales y de negocio. Siempre ofreciendo a sus clientes la excelencia en el servicio desde un punto de vista organizativo, tecnológico, administrativo y operativo, y contribuyendo, desde su ámbito de actuación, a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

Visión

Progresar como empresa líder en diseño y desarrollo de soluciones de carácter multidisciplinar, desarrollando proyectos innovadores de alta calidad, rentables económica y socialmente, siendo reconocidos como una organización moderna, ágil y adaptable, que destaque en la gestión de la innovación para satisfacer las necesidades de sus clientes externos e internos, generando valor a sus accionistas y demás partes interesadas.

Valores Corporativos

- **INTEGRIDAD:** Actuamos con honestidad y ética, siendo responsables de nuestras actuaciones y teniendo presente siempre, el respeto hacia los demás.
- **ADAPTABILIDAD:** en una realidad llena de cambios permanentes, es una necesidad y una obligación evolucionar apoyados en la tecnología y la formación continua del equipo humano hacia la gestión del cambio.
- **EXCELENCIA PROFESIONAL:** Cumplimos con un alto desempeño nuestros compromisos, fundamentados en aportar nuestro conocimiento acumulado en la prestación de servicios y nuestra orientación al logro.
- **RESPONSABILIDAD:** Cumplimos los compromisos y gestionamos las expectativas para garantizar el cumplimiento de las necesidades de la organización y de las personas vinculadas a ella, es decir tanto de los clientes externos como internos.
- **TRANSPARENCIA:** Comunicamos nuestras actuaciones a nuestros grupos de interés, como herramienta para la participación y mejora organizacional.
- **VISIÓN GLOBAL:** Somos una organización multidisciplinar, con una gran diversidad de perfiles profesionales que combinados proporcionan una cobertura integral en la prestación de sus servicios y que exige una actitud prospectiva y proactiva de forma continua.

Políticas Corporativas

La Sociedad Tequendama y todos sus colaboradores¹ se encuentran comprometidos con la adopción de altos estándares de calidad y cumplimiento de las leyes y reglamentaciones que rigen su actividad.

¹ Se definen como colaboradores: Directivos, personas vinculados mediante contrato de trabajo, incluidos apoderados, agentes, representantes, etc.

Política Anticorrupción

La política Anticorrupción de la Sociedad, se fundamenta en la “Cero Tolerancia” con cualquier conducta que pudiese ser considerada soborno o que pueda, en cualquier otra forma, ser considerada corrupta. Esta Política complementa el documento: “Acuerdos, compromisos y protocolos éticos, Sociedad Tequendama”.

De igual forma, la Sociedad Tequendama ha establecido como objetivo de la política anticorrupción, el fomentar la cultura de prevención de este riesgo en los diferentes niveles de la compañía, así como la generación de controles adecuados que permitan mitigar los hechos generadores de corrupción.

Política Tratamiento de Datos

La Sociedad Tequendama propenderá por el aseguramiento de la confidencialidad, integridad, libertad, veracidad, transparencia y disponibilidad de la información y bases de datos de sus accionistas, proveedores, clientes, empleados y aliados estratégicos, garantizando la disponibilidad de la infraestructura tecnológica para el tratamiento de datos personales, recolectados para fines legales, contractuales y comerciales.

Política Sistemas Integrados de Gestión

La Sociedad Tequendama establece su compromiso con la calidad, la gestión ambiental, la seguridad y salud en el trabajo y la gestión de inocuidad, a través de la asignación de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos requeridos, con el propósito superior de consolidar un patrimonio que contribuya a la construcción del legado para los militares con asignación de retiro y sus familias.

Política de Gestión Humana

La Sociedad Tequendama orientará el ciclo de la gestión integral del talento humano, al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, bajo un enfoque que permita consolidar buenas prácticas para atraer y retener el mejor talento humano, desarrollar metodologías de trabajo colaborativo, flexible y con una cultura basada en los valores corporativos, soportados en un proceso de comunicación interna asertiva.

Política de Responsabilidad Social

En el cumplimiento de su misión, la Sociedad Tequendama contribuirá al desarrollo de sus grupos de interés, a través de la generación de valor económico, social y ambiental, aportando de esta manera al cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

Política de Comunicaciones y acceso a la Información

La Sociedad Tequendama propenderá por la comunicación asertiva con sus grupos de interés, a través de los diferentes medios de comunicación externos e internos, aprovechando al máximo los medios Digitales, que permitan mantener la confianza hacia la compañía y reflejar la visión de ser una organización moderna, ágil y adaptable.

Política de Control y Seguimiento

La Sociedad Tequendama velará por el establecimiento formal de un sistema de evaluación y control de gestión, según las características propias de la entidad y de acuerdo con lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Nacional y demás disposiciones legales vigentes.

Política de Gestión Integral de Riesgos

La Sociedad Tequendama establecerá los elementos y marco general de actuación para la gestión integral de riesgos, que permitan identificar, analizar, valorar, tratar, monitorear y reportar los riesgos a los que se vea expuesta la compañía, buscando la protección del valor, la continuidad del negocio y la generación de confianza en los grupos de interés.

Política de Innovación

La Sociedad Tequendama fomentará y apoyará la innovación empresarial, orientada a la aplicación de metodologías ágiles para emprendimiento de negocios, bajo un esquema de economías colaborativas, que permitan aprovechar las capacidades existentes de la compañía, diversificar el portafolio de servicios y fundamentalmente, crear nuevas experiencias para nuestros clientes.

Política para las Adquisiciones

La Sociedad Tequendama realizará sus adquisiciones de bienes y servicios, cumpliendo los principios orientadores establecido en la Ley 1150 de 2007, así como también con el respeto a los derechos humanos, la protección de la infancia, la minimización de impactos medioambientales y un comportamiento ético, que propenda por seleccionar Proveedores con criterios socialmente responsables, que contribuyan de forma activa al desarrollo social donde la Sociedad Tequendama preste sus servicios, evolucionando hacia un modelo sólido de relación con Proveedores basado en la confianza, en el que la sostenibilidad, la innovación, la transparencia y la ética resultan esenciales.

Código de ética

El código de ética de la Sociedad Tequendama es un marco de acuerdos, compromisos y protocolos éticos, que establecen y divulgan las pautas de comportamiento personal y profesional de los colaboradores y contratistas, que indican el camino para la interrelación con los clientes y demás grupos de interés, con el compromiso de poner en práctica los valores corporativos, en procura del cumplimiento de la misión de la Sociedad.

En consecuencia, la Sociedad Tequendama busca que todas sus actuaciones se enmarquen en estas dos premisas:

- Negocios legales
- Actuaciones Decentes (integridad)

Es decir, en ningún momento prevalecerá la rentabilidad de un negocio, sobre la legalidad y la decencia de éste, para la toma de decisiones o actuaciones de sus colaboradores.

Formulación de la estrategia

La Crisis desencadenada por la pandemia del virus COVID 19 es un problema global, pero que se enfrenta de manera local, en donde los sectores mayormente afectados de manera negativa son el sector Turismo y entretenimiento. Las consecuencias de las medidas sanitarias, los nuevos protocolos de trabajo adoptados, el distanciamiento físico y restricción de ciertas actividades económicas, desencadenaron un dilema entre la paralización de la economía y la preservación de la salud pública.

No obstante, pese a que es difícil prever la intensidad y la duración de la crisis actual, varios estudios identificaron las siguientes etapas:

- La primera, se relaciona con la emergencia y con las medidas adoptadas para la atención de la crisis en el corto plazo.
- La segunda se establece cuando, una vez controlados los focos de esa epidemia, hay que “convivir” con un virus que, sin controles sanitarios y sociales, puede volver a difundirse. En esta etapa se mantienen muchas de las restricciones a las actividades económicas y sociales y la economía funciona “a media marcha”, con diferencias entre sectores. Esta etapa es la denominada de reactivación.
- La tercera tendrá lugar cuando no haya peligro de contagio (una vez que exista la vacuna) e implicará una nueva realidad económica y social. Esa realidad será distinta en cada país según la duración e intensidad de las dos primeras etapas, las medidas económicas y sociales que se hayan tomado y las capacidades institucionales, productivas y tecnológicas acumuladas. Además, habrá cambios en el escenario económico y político internacional, puesto que los países entrarán a la segunda y tercera etapas en diferentes momentos y en condiciones distintas.

En consideración a lo anterior, la Sociedad Tequendama ha planteado un nuevo direccionamiento estratégico, denominado PLAN OCTOPUS II, que recoge la fase III del Plan Estratégico Octopus (Reinvención) y la evolución de la estrategia de transformación planteada en el Plan Estratégico Tridente, entendiendo que las medidas que adopte la compañía deben propender por su transformación de cara a la tercera etapa que se evidencia como una nueva realidad económica y social, así como la rentabilidad de los negocios, que contribuyan a la perdurabilidad de la empresa.

MODELO DE TRANSFORMACIÓN



Gráfico 1. Modelo de Transformación Sociedad Tequendama. Adaptación del modelo de Factores de cambio.

Como resultado, se establece como objetivo corporativo el siguiente:

Objetivo

Incrementar la rentabilidad y valor que genera la Sociedad a sus grupos de interés, para contribuir al crecimiento y perdurabilidad de la empresa.

Seguidamente y con el fin de lograr el objetivo propuesto, la Sociedad Tequendama estableció la siguiente estrategia.

Estrategia Corporativa:

Efectuar las transformaciones necesarias adaptando los negocios actuales a las cambiantes condiciones del mercado, generando nuevas líneas de negocios, capacidades y competencias, aprovechando las economías colaborativas, actuando de forma ágil frente a las oportunidades de negocios, para contribuir al crecimiento y perdurabilidad de la empresa.

PLAN OCTOPUS II



INICIATIVAS ESTRATÉGICAS



Esta estrategia se desglosa en cinco temas estratégicos:

1. Avanzar en la transformación cultural orientada a la evolución, renovación y excelencia operacional.
2. Adecuar el perfil y las competencias del Talento Humano
3. Mejorar la infraestructura tecnológica
4. Adaptar los procesos de innovación y emprendimiento
5. Actualizar el gobierno corporativo y la estructura organizacional

Alineación Estratégica

Dentro del ejercicio de alineación estratégica, se definen las siguientes estrategias subordinadas a la Estrategia Corporativa y que recogen los temas estratégicos planteados:

a. Estrategia Talento Humano

El capital humano puede diferenciar a una empresa de otra, le agrega valor y apoya su expansión (Torres & Miranda, 2019). Bajo la anterior premisa y alineado con el objetivo estratégico, la Sociedad Tequendama establece que la estrategia de talento humano debe abordar los principales aspectos que influyen en la gestión y desempeño de éste. Estos son:

- Liderazgo que inspire y aporte a la gestión del cambio.
- Cultura Organizacional orientada a la evolución, renovación y excelencia operacional.
- Estructura Organizacional flexible, ágil y con visión de futuro.
- Excelencia Profesional² y orientación al logro.



Gráfico 2. Triángulo de la excelencia profesional.

a. Estrategia Operacional

A medida que se amplían las expectativas de los clientes y que las ofertas de productos apenas se diferencian entre sí, la excelencia del servicio ha ganado en importancia como medio para aumentar la fidelidad de los clientes (Gouthier, 2012).

En consecuencia, esta estrategia va orientada a adecuar la operación de las diferentes líneas de negocio, con el fin de brindar **excelencia en el servicio a los clientes³, que diferencie claramente a la Sociedad de sus competidores, de manera rentable** a través de dos vías:

² Tomado de: <https://www.danielcolombo.com/9-rasgos-para-alcanzar-la-excelencia-profesional-por-daniel-colombo/>

³ El concepto de excelencia en el servicio (SERVEXCEL) se basa en los servicios de valor añadido. SERVEXCEL es la capacidad de proporcionar un servicio excelente para atraer y retener clientes, los usuarios de los servicios quieren tener más opciones y no se dejarán manipular en su percepción de la realidad (Cook, 2008). La calidad del servicio la define el usuario del servicio en función de si las experiencias reales se corresponden con las esperadas (Dibb et al., 2006). Si el trato que recibe el cliente es mejor que sus expectativas, se trata de un servicio excelente. Si el trato que el usuario del servicio es inferior a sus expectativas, se trata de un mal servicio (Muhammad Akilu Umar, 2013).

- a. Adecuación de procesos misionales con capacidad propia.
- b. Adecuación de procesos misionales con capacidades de Aliados estratégicos.

Lo anterior, a través de la implementación de modelos de innovación y emprendimiento, que faciliten la generación de productos y servicios personalizados, que se adapten a los requerimientos de los clientes en su nueva realidad, aprovechando y desarrollando al máximo las capacidades existentes de la Sociedad, para su crecimiento y perdurabilidad.



Gráfico 3. Modelo de innovación y emprendimiento Sociedad Tequendama⁴.

b. Estrategia Financiera:

Esta estrategia se fundamenta en el incremento del EBITDA en cada una de las unidades de negocios, que permitan la perdurabilidad de la empresa, con el fin de contribuir al cumplimiento del objetivo del presente Plan Estratégico.

Seguidamente, considera necesario la implementación de cuatro actividades clave, que contribuyen a la generación de un flujo de caja (FCLO) positivo. Éstas son:

- a) Actualización de la Política de Financiamiento.
- b) Liquidación de Activos improductivos.
- c) Adopción de medidas para optimización tributaria.
- d) Vinculación de Aliados estratégicos.

c. Estrategia Tecnológica:

El rápido crecimiento de las tecnologías digitales y la gran cantidad de datos que los dispositivos y las aplicaciones recogen cada día, impulsan cada vez más a las empresas a transformar radicalmente la arquitectura empresarial a través de la cual crean y se apropian del valor.

Como resultado de este proceso que debe abordar la compañía, se han establecido los siguientes factores clave o

⁴ Adaptación del modelo de innovación PWC y de empresas Biónicas por BCG.

de éxito, que deben ser atendidos por la estrategia tecnológica, en el camino hacia la transformación digital.

1. Determinar los inductores digitales internos y externos.
2. Cultivar la cultura digital en la organización, alineada con la cultura organizacional
3. Desarrollar una visión digital de los productos, servicios y procesos.
4. Determinar drivers digitales
5. Establecer una organización digital mediante procesos de innovación
6. Determinar las áreas de transformación y su impacto.

Objetivos estratégicos

La Sociedad Tequendama ha establecido ocho objetivos estratégicos, los cuales se detallan a continuación:

1. *Perdurabilidad de la compañía:*

Una empresa **perdurable** es aquella que a través del tiempo presenta **resultados financieros superiores**. Adecúa su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Es aquella que obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, evitando estados de morbilidad que dificultan su crecimiento rentable (Vélez, Restrepo, Garzón y Méndez, 2005).

Dada la anterior definición y fundamentado en el propósito corporativo, la Sociedad Tequendama ha establecido como **objetivo corporativo** incrementar la rentabilidad y valor que genera la Sociedad a sus grupos de interés, para contribuir al crecimiento y perdurabilidad de la empresa.

2. *Suministrar servicios de calidad.*

Se define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas (Philip Kotler, 2006). Por consiguiente, es necesario analizar desde la perspectiva del cliente, cual es el nivel de satisfacción con los servicios ofrecidos por la Sociedad Tequendama, con el fin de fortalecer los aspectos evaluados como positivos y mejorar aquellos evaluados como no satisfactorios, en búsqueda de la **Excelencia en el servicio**.

3. *Mejorar los procesos existentes (misionales y apoyo).*

Los procesos de la Sociedad deben lograr un enfoque integral de los mismos, que permitan mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, hacia la excelencia en el servicio. En tal sentido, este objetivo busca el cumplimiento de los planes de mejoramiento existentes y el fortalecimiento de los procesos de apoyo y misionales, mediante la aplicación de metodologías de mejoramiento tales como Kaizen, Lean, entre otros.

4. Fortalecer los procesos de comercialización.

Desarrollar un adecuado mecanismo de comercialización de los productos y servicios de la Sociedad, permitirá observar mejores resultados en relación con la rentabilidad de la compañía, entre otros beneficios. Por ende, el fortalecimiento de los procesos de comercialización de la Sociedad, deben propender por mejorar la relación con el cliente, evaluar los esfuerzos de ventas y potenciar el cumplimiento de las metas planteadas.

5. Actualizar el Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo de una sociedad implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. El gobierno corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución (OCDE , 2016). Por lo anterior, es necesario actualizar el Gobierno Corporativo de la Sociedad para dar cumplimiento a las nuevas exigencias de las buenas prácticas de Gobierno.

6. Adecuar las competencias profesionales del personal.

De acuerdo con la visión de la Sociedad Tequendama y a la implementación de la nueva estrategia corporativa, se hace necesario el desarrollo de nuevas competencias entre los colaboradores de la Compañía. Por lo tanto, este objetivo busca disminuir la brecha entre lo proyectado y las competencias actuales de los colaboradores de la Sociedad, a través de la implementación de sistemas de desarrollo y aprendizaje organizacional, dentro de la estrategia de talento humano.

7. Fomentar la cultura organizacional orientada a la a la evolución, renovación y excelencia operacional.

La mentalidad empresarial es un producto de la cultura organizacional, donde la educación, los hábitos, las costumbres y las actitudes, además de las formas de pensar, sentir y actuar, se dan según las creencias, los principios y los valores como variables de la cultura organizacional. Adicionalmente, es una facultad, habilidad, aptitud específica, adquirida mediante costumbres y hábitos de lo cotidiano y lo automático (Le Goff, 1979), para hacer frente a situaciones coyunturales en la solución de problemas, satisfacción de necesidades y cumplimiento de expectativas que demanda la sociedad.

En este contexto, la mentalidad empresarial y cultura de evolución, renovación y excelencia, se estructura por medio de los estilos de dirección o modos de ser (Bedard, 1995; Chanlat, 1997) donde los miembros de la Sociedad Tequendama deben reflejar el pensamiento crítico, el espíritu pragmático e innovador y la actitud hacia la acción y logros tangibles en el presente.

8. Actualizar la infraestructura tecnológica y física.

Los cambios en los paradigmas de consumo y de trabajo son más evidentes en el escenario actual, en el cual la tecnología juega un papel importante no solo para el desempeño interno de la compañía, sino para la decisión del consumidor final. De allí la importancia de invertir en soluciones tecnológicas e infraestructura

física adecuada a las exigencias del cliente interno y externo, que contribuyan a brindar excelencia en el servicio y mayor rentabilidad del negocio.

Objetivos de Desarrollo Sostenible Relacionados:



Mapa estratégico

