



SOCIEDAD
TEQUENDAMA

PLAN ESTRATÉGICO 2022 - 2026

“AVANTE”

Contenido

MARCO JURÍDICO	3
Naturaleza Jurídica.....	3
Funciones	3
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4
Misión	4
Visión.....	4
Valores Corporativos	4
Proposito.....	4
Modelo Empresarial.....	4
POLITICAS CORPORATIVAS	5
Política Anticorrupción	6
Política Tratamiento de Datos	5
Política Sistemas Integrados de Gestión	6
Política de Gestión Humana	6
Política de Responsabilidad Social	7
Política de Comunicaciones y acceso a la Información	7
Política de Control y Seguimiento	7
Política de Gestión Integral de Riesgos	6
Política de Innovación.....	8
Política para la Adquisición.....	7
CÓDIGO DE ÉTICA	8
FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	8
Modelo de Transformación	9
Objetivo	9
Estrategia corporativa.....	9
Objetivos estratégicos.....	9
ALINEACIÓN ESTRATEGICA	11
Estrategia del Talento Humano.....	11
Estrategia Operacional.....	11
Estrategia Tecnológica.....	12
Modelos y Métodos.....	13

MAPA ESTREGICO.....14
Seguimiento y evaluación.....14

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:

- En el desarrollo de su objeto social, la SOCIEDAD TEQUENDAMA S.A. podrá ejecutar, con sujeción a las normas generales y especiales que regulen cada caso, todos los actos, contratos y operaciones que tengan relación con las actividades del sector turístico y hotelería, gestión inmobiliaria, servicios de operación logística integral, servicio de alimentación, así como, sus complementarios y/o conexos que generen valor y provean soluciones articuladoras a las entidades del sector defensa, y empresas públicas y privadas, fortaleciendo su colaboración para fomentar sinergias interinstitucionales y empresariales.
- Las actividades del sector turístico incluyen alojamiento, servicios de bares y restaurantes, gastronomía, eventos empresariales y sociales, convenciones, eventos, transporte y demás servicios asociados.
- Dentro de la gestión inmobiliaria, la Sociedad podrá realizar consultorías, asesorías, estructuración y desarrollo de proyectos de infraestructura física y tecnológica, gerencia, administración, comercialización, explotación, operación y mantenimiento de activos y demás servicios asociados.
- Dentro de la operación logística, se ejecutarán todas las actividades complementarias y conexas asociadas a dicha operación, directas o indirectas; entre ellas, organización de eventos, campañas de comunicación, manejo de imagen, material de divulgación, alojamiento, alimentación, transporte, entre otras.
- En desarrollo de su objeto la sociedad podrá realizar inversiones, promover y gestionar negocios, asociarse o ser accionista de otras sociedades públicas o privadas nacionales o extranjeras, pudiendo tener participación en las mismas. Así, mismo, generar alianzas para el diseño y ejecución de proyectos y el suministro de bienes o servicios relacionados, directa o indirectamente, con su objeto.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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 gestión de activos inmuebles, hotelería, logística, catering, parqueaderos, 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 de manera responsable, con honestidad, ética y transparencia, teniendo presente el respeto hacia los demás y la observancia de las leyes.
- **Adaptabilidad:** Somos una organización moderna y ágil, con una gran diversidad de perfiles profesionales que combinados proporcionan una cobertura integral en la prestación de sus servicios y que exige una actitud de liderazgo y proactividad de forma permanente.
- **Excelencia:** Cumplimos con un alto desempeño nuestros compromisos, fundamentados en aportar nuestro conocimiento acumulado en la prestación de servicios y orientación al logro.
- **Innovación:** Evolucionamos e impulsamos nuevos modelos de negocio, ofreciendo nuevos servicios y mejorando procesos para ofrecer soluciones integrales a nuestros grupos de interés.

Propósito

Generar soluciones innovadoras y sostenibles para la comunidad.

Modelo Empresarial



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.

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,

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

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.

Conscientes de la importancia de mantener un desarrollo sostenible, se compromete a llevar a cabo una gestión adecuada de sus actividades mediante la prevención y reducción del impacto ambiental de nuestras instalaciones y operaciones contribuyendo a mejorar la calidad ambiental del entorno y a fortalecer la responsabilidad social y empresarial de la sociedad Tequendama.

Así mismo, busca garantizar la seguridad y calidad de los alimentos que suministra en las diferentes unidades de negocio, satisfaciendo las exigencias, requisitos y expectativas de los clientes, a través del cumplimiento de los requisitos legales aplicables para mantener la inocuidad de los alimentos.

También, se compromete a cumplir los requisitos de turismo sostenible, que incluye programas de gestión ambiental, sociocultural y económica.

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 establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política, 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 Sociedad Tequendama pese a las condiciones adversas ya superadas, se ha enfocado en la estabilidad, flexibilidad y adaptabilidad, buscando soluciones no solo para la empresa sino para los clientes, en donde gracias al compromiso de los colaboradores y aliados estratégicos, se logró superar la crisis y con el apoyo de los miembros de la junta directiva, se orientaron los esfuerzos a preparar la compañía hacia la “nueva realidad” mediante procesos operativos fortalecidos y eficientes.

En consideración a lo anterior, la Sociedad Tequendama ha planteado un nuevo direccionamiento estratégico, denominado “AVANTE”, enfocado en propender por su transformación administrativa, operativa, así como la rentabilidad de los negocios, que contribuyan a la perdurabilidad de la empresa, avanzando en la ruta estratégica para el alcance del objetivo corporativo previamente definido. Este plan, reúne los elementos estratégicos principales de los planes anteriores y estableció como marco general, lo siguiente:

Finalmente, la Sociedad a través de la innovación y adaptación de manera efectiva a cambios turbulentos y acelerados, requiere en parte que los modelos de negocios se diseñen con base en riesgos, apuntando al éxito de estos.

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 el valor 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. Generar y administrar nuevas líneas de negocios propios y de terceros, a través de la innovación, la cultura organizacional y las capacidades actuales y futuras, actuando de forma ágil frente a las oportunidades.

Objetivos estratégicos

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

1. **Contar con una cultura organizacional que soporte la estrategia corporativa:** Promover la integridad, la excelencia, la adaptabilidad (flexibilidad y agilidad) y la innovación, basados en la resiliencia para alcanzar los objetivos deseados.

2. **Incrementar la competitividad:** Aumentar las capacidades actuales enfocadas en las competencias del TH, competitividad laboral, tecnologías, innovación, infraestructura y procesos de la Sociedad.
3. **Gestionar modelos de negocio sostenibles:** Asegurar el establecimiento y cumplimiento de los criterios ASG (ambiental, social y gobernanza), así como la sostenibilidad financiera en cada uno de los modelos de negocio existentes y futuros.
4. **Posicionar la marca de la empresa:** Lograr una ventaja competitiva resaltando elementos diferenciales, mejorando el relacionamiento actual y llegando a nuevos mercados.

Con el fin de lograr los objetivos estratégicos propuestos, se establecen las siguientes iniciativas estratégicas:

1. Implementar el SIAO.
2. Implementar un programa de competitividad laboral.
3. Desarrollar una estrategia de comunicación que impacte a todos los niveles de la organización.
4. Implementación del modelo SDO.
5. Formular y desarrollar el plan de transformación tecnológica.
6. Estructurar e implementar el modelo de gestión de inversiones.
7. Realizar campañas para reducir el impacto social y ambiental de las actividades operativas.
8. Nuevos negocios enfocados al mejoramiento del posicionamiento de la marca.
9. Contribuir al desarrollo de las iniciativas del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa.

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:

1. Estrategia Talento Humano

Partiendo de la consideración de que el talento humano es el elemento esencial de las organizaciones, es importante recalcar la necesidad de la existencia de una Gestión de Recursos Humanos que verdaderamente le dé ese valor y que permita una interacción saludable y benéfica para las personas y la organización, alcanzando los objetivos organizacionales.

Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto (Chiavenato, 2002). Bajo las anteriores premisas y alineadas 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:

- Competitividad del Talento Humano.
- Capacitación estratégica.
- Planta de personal reducida de gran calidad y compromiso.
- Talento humano cerca al cliente.
- Generación de actividades que generen valor a la compañía.
- Cultura Organizacional orientada a la evolución, renovación y excelencia operacional.
- Estructura Organizacional flexible, ágil y con visión de futuro.
- Orientación al logro.

2. 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 clientes², que diferencie claramente a la Sociedad de sus competidores, de manera rentable a través de dos vías:

- A. Adecuación de procesos misionales con capacidad propia.
- B. Adecuación de procesos misionales con capacidades de Aliados estratégicos.



Gráfico 3. Modelo de gestión de negocios, innovación y emprendimiento Sociedad Tequendama³.

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

3. 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.

² 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 recibe 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).

³ Adaptación del modelo de innovación PWC y el modelo de empresas Biónicas por BCG.

Como resultado de este proceso que debe abordar la compañía, se han establecido los siguientes factores clave o de éxito, que deben ser atendidos por la estrategia tecnológica, en el camino hacia la transformación digital.

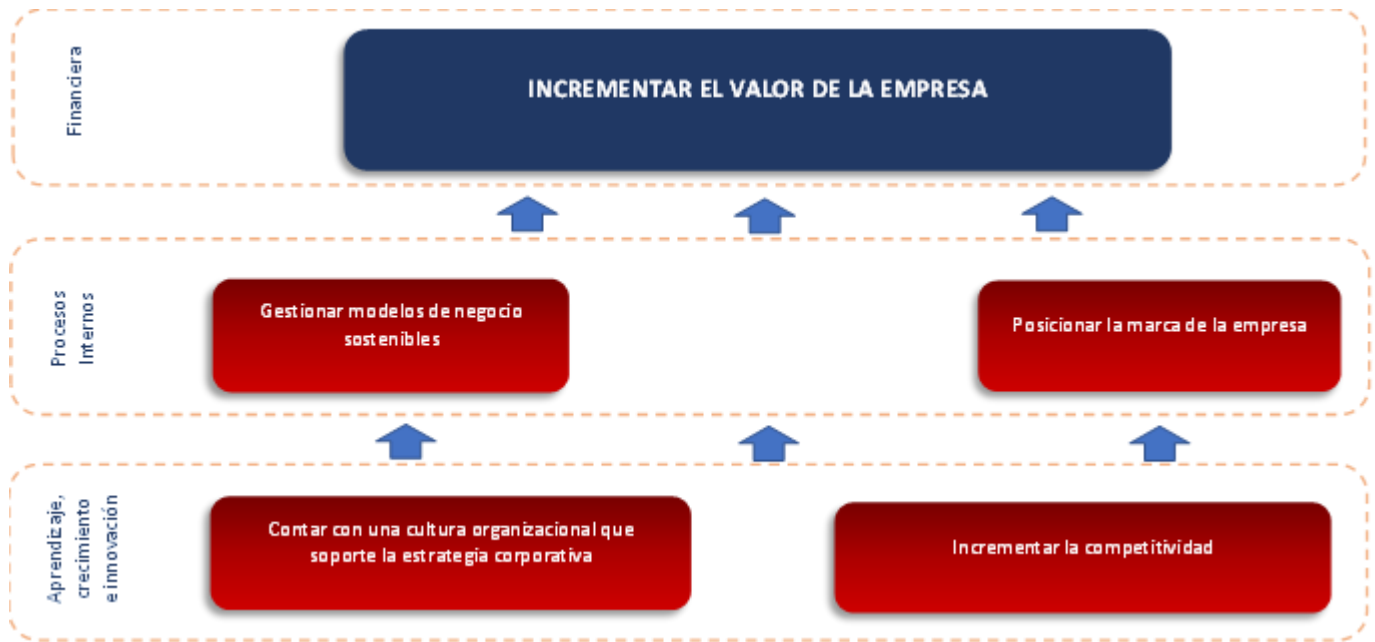
1. Automatización de procesos.
2. Cultivar la cultura digital en la organización, alineada con la cultura organizacional.
3. Desarrollar una visión digital de los productos, servicios y procesos.
4. Establecer una organización digital mediante procesos de innovación.
5. Determinar las áreas de transformación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

Modelos y métodos

Métodos, modelos y conceptos que apalanquen la mejora continua y el cumplimiento de la estrategia de la compañía:

1. Empresa ambidiestra: La ambidestreza organizacional hace referencia "a las rutinas y procesos mediante los cuales las organizaciones movilizan, coordinan e integran conjuntamente esfuerzos de exploración y de explotación".
2. Entornos colaborativos: Un entorno colaborativo es un sistema empresarial en el que personas de diferentes departamentos se reúnen para aportar sus ideas y conocimientos con un objetivo común. En este sistema se dejan fuera las jerarquías y todos los miembros tienen la misma oportunidad de participar de igual forma.
3. Organización Ágil: Las organizaciones ágiles tienen la habilidad de crear valor y responder al cambio constante. Suelen centrarse en identificar lo fundamental y en el desarrollo de productos que satisfagan las necesidades de sus clientes de la manera más rápida posible. Una organización ágil estará preparada para modificar y adaptar sus planes iniciales luego de descubrir algún cambio en el entorno o de identificar la necesidad de realizar ajustes por fallas o restricciones técnicas.
4. Estrategias emergentes: La estrategia emergente es el resultado de un proceso discontinuo, irregular, no sistemático y espontáneo de la ejecución estratégica, y que obedece al comportamiento y las acciones que realizan las personas que intervienen en el proceso. La estrategia emergente permite mostrar la desviación que sufre o puede sufrir la estrategia deliberada de la empresa.
5. Liderazgo en Red: Múltiples actores en la empresa desempeñan roles distintos en el desarrollo de las iniciativas y se asocian en función de clientes, negocios y proyectos.

MAPA ESTRATÉGICO



Seguimiento y Evaluación

La Sociedad Tequendama, realiza su seguimiento y evaluación de la Estrategia, Objetivos, Iniciativas y actividades, a través de las Reuniones de Análisis Estratégico y los Diferentes Comités Internos existentes.