

ACUERDO DE ACCIONISTAS DE LA SOCIEDAD TEQUENDAMA POLÍTICA DE CONSTITUCIÓN DE RESERVA DE UTILIDADES

Considerando que:

En un entorno económico y social cada vez más competitivo, volátil e impredecible, la Ley 1955 de 2019, reconoció la relevancia de facilitar a las sociedades de economía mixta mecanismos que les ayuden a subsistir y ser más competitivas dentro de sus ecosistemas. Igualmente, desde la Ley 1150 de 2007, se ha reconocido la necesidad de garantizar esa subsistencia, al reconocer que este tipo de sociedades, están en competencia con el sector privado y es necesario que desarrollen su actividad a través de un régimen de contratación especial que, en el caso de la Sociedad Tequendama, se trata de las normas civiles y comerciales aplicables a su actividad y desarrollo de negocios.

En este sentido, la promesa de valor desde la Sociedad Tequendama para con sus accionistas se fundamenta en su capacidad de articulación entre el sector público y el sector privado, orientado al desarrollo de negocios y de proyectos; la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares creó a la Sociedad Tequendama a través de la Ley 83 de 1947 con el fin de ejecutar la construcción y administración de un complejo inmobiliario, que se convertiría en el Hotel Tequendama. Hoy en día, la Sociedad Tequendama se encuentra vinculada al Ministerio de Defensa Nacional y hace parte del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa, el cual, a través de las diversas empresas que lo integran, constituyen un punto de encuentro entre el Gobierno Nacional y la Comunidad. Por todo lo anterior, el direccionamiento estratégico de la Sociedad Tequendama, en alineación a su promesa de valor, consiste en la generación de modelos de negocio sostenibles, buscando ofrecer soluciones no solamente a sus accionistas, sino a diversos grupos de interés como la población del sector defensa, militares, veteranos y sus familias.

La creación e inversión en una empresa es una decisión estratégica con alcance de largo plazo que implica una serie de decisiones articuladas y orientadas hacia la valoración y crecimiento del patrimonio empresarial. En este contexto, los accionistas se enfrentan al reto de equilibrar las expectativas de retorno a corto plazo con las de largo plazo, esforzándose por desarrollar el potencial de la empresa sin sacrificar los retornos inmediatos. Esta dualidad de objetivos requiere una visión integral y un enfoque donde la sostenibilidad y el crecimiento continuo sean prioritarios en la toma de decisiones financieras. La distribución de dividendos consiste en la entrega de los recursos de capital generados por los diversos modelos de negocio de la empresa; no obstante, este enfoque limita la capacidad de la empresa para invertir en su crecimiento y ejecución de nuevos proyectos, ya que, en virtud de la ejecución del plan estratégico, el capital que se retiene en la empresa se invierte en el desarrollo de oportunidades de inversión, lo que a su vez fortalece la capacidad financiera de la empresa para generar excedentes futuros y, por lo tanto, no solo generan una valoración de la inversión en el corto y largo plazo, sino también una mayor promesa de retorno de dividendos a los accionistas.

La importancia de contar con una estrategia financiera alineada no radica únicamente en adaptarse a las condiciones del mercado actual, sino también en basarse en un entendimiento y análisis de los hitos pasados en el desempeño de la organización, para lo cual se destacan los siguientes:

- a. Desde el 2010 hasta el 2023 se entregaron \$60.000 millones de pesos en dividendos, de los cuales \$55.000 millones de pesos se generaron entre el 2010 y en el 2015, horizonte de tiempo cuya política se enfocó en la repartición de la totalidad de la utilidad neta.
- b. A pesar de que la Sociedad Tequendama incrementó sus ventas totales desde el 2010 hasta el 2015, los ingresos hoteleros crecieron 3,8% mientras que el IPC incrementó 20%.
- c. La Ley 1819 de 2016 afectó la exención en la tarifa de impuesto de renta para los hoteles que se remodelen. Por otro lado, dada la expansión de nuevos modelos de negocios no relacionados con el sector hotelero, están sometidos a tarifas de impuesto de renta por 35%.
- d. La Asamblea General de Accionistas de la Sociedad Tequendama decidió respaldar el proyecto de inversión para la actualización del Hotel Tequendama a través de una política de retención de dividendos, señalando que se retendría el 70% de las utilidades desde el año 2018 hasta el año 2021 y se retendrá el 50% de las utilidades en adelante; considerando que esto sería revisado anualmente.

Nuestras líneas de negocio son:

- e. La Emergencia Económica y Sanitaria en el año 2020 generó una contracción global en la economía, afectando principalmente a sectores como el turismo y el transporte. Los ingresos de la Sociedad Tequendama disminuyeron 29%, sin embargo las ventas hoteleras disminuyeron 69%; como consecuencia, se generó una pérdida en utilidad neta por \$8.797 millones de pesos en el año 2020 y \$1.502 millones de pesos en el año 2021.
- f. Los accionistas de la Sociedad Tequendama no realizaron aportes de capital para la absorción y mitigación de las pérdidas generadas por la emergencia económica y los recursos que serían aportados por los accionistas a través del mecanismo de retención de utilidades no se materializaron. En su lugar, esta mitigación de pérdidas fue soportada por los recursos existentes y generados por la Sociedad Tequendama.
- g. La Sociedad Tequendama es fiscalmente autorretenedora, lo que significa que mensualmente, desde el inicio de cada periodo, debe anticipar un porcentaje de sus ventas para cubrir el impuesto de renta al final del periodo fiscal. Por otro lado, los gastos operativos, incluyendo aquellos relacionados con mejoras de productos, contribuyen a generar un escudo fiscal que reduce el impuesto de renta real pagado por la empresa al final del periodo fiscal. Entre los años 2017 y 2022 se reintegraron \$19.000 millones de pesos, inicialmente entregados a manera de anticipo de impuesto de renta, pero no utilizados para realizar el pago de impuesto a cargo ya que se generó un escudo fiscal a través de la destinación de recursos a la mejora de productos y servicios.
- h. La Sociedad Tequendama presenta un plan de expansión e inversión, diseñado para mejorar la sostenibilidad y productividad de sus activos fijos, así como para explorar y desarrollar proyectos en inmuebles y activos de terceros. Este plan de expansión se basa en la confianza y sinergia con las empresas del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa, además de aprovechar oportunidades de colaboración con entidades como Parques Nacionales Naturales, la Armada Nacional de Colombia, la Sociedad de Activos Especiales, la Fuerza Aérea Colombiana y la Corporación Autónoma Regional del Quindío, entre otras. El plan de proyectos de desarrollo e inversión, a realizarse en los próximos cinco años, cuenta con una estimación de \$500.000 millones de pesos. Entre las iniciativas se incluyen: el desarrollo de modelos de coworking, coliving y multifamily para fortalecer los servicios del Hotel Tequendama con una inversión de \$50.000 millones de pesos; la actualización de la infraestructura hotelera y zonas comunes de Tequendama Suites con una proyección de \$30.000 millones de pesos; la compra y administración de inmuebles de la Sociedad de Activos Especiales, expandiendo la marca Tequendama en Medellín y Cali con una inversión de \$100.000 millones de pesos; y la estructuración y desarrollo de proyectos turísticos e inmobiliarios en Santa Marta (Pozos Colorados) y Cartagena (Boca Grande) con inversiones de \$90.000 y \$100.000 millones de pesos, respectivamente.
- i. De acuerdo con el Informe de Valoración presentado por la Banca de Inversión Pronus el 25 de junio de 2024, la ejecución de este plan de expansión permitirá que el valor de la empresa se multiplique por 3,53 veces del 2024 al 2028, alcanzando una valoración proyectada de \$656.530 millones de pesos. Estos esfuerzos buscan la consolidación y crecimiento de la Sociedad Tequendama, así como su compromiso con el desarrollo económico y social del país.

El plan estratégico "AVANTE II", aprobado por la Junta Directiva, define a la Sociedad Tequendama como empresa que innova, emprende y se transforma a través de la gestión de diversas líneas de negocio que buscan generar valor y soluciones a las entidades públicas y privadas, basado en modelos organizacionales modernos, ágiles y adaptables; y se ha establecido como objetivo corporativo incrementar el valor de la empresa a través de la consolidación del plan de expansión de la Sociedad Tequendama, que a su vez plantea cuatro objetivos estratégicos:

- a. Cultura organizacional como soporte a la estrategia corporativa.
- b. Incrementar la competitividad.
- c. Gestionar modelos de negocio sostenibles
- d. Posicionar la marca de la Empresa.

Los anteriores objetivos desarrollan un modelo empresarial basado en la gestión de activos, promoviendo la productividad y la sostenibilidad; la promoción de negocios, implementando soluciones modernas, flexibles e

Nuestras líneas de negocio son:

innovadoras para el sector público y privado; el desarrollo de inversiones, acelerando la implementación de proyectos que generen valor compartido.

El ecosistema en el que la Sociedad Tequendama desarrolla sus actividades para el logro de su objeto social, así como el contexto actual nacional y mundial, supone retos y oportunidades para el manejo de las empresas y su supervivencia en entornos de competencia. Orientados a la sostenibilidad y competitividad de la Sociedad Tequendama en el largo plazo, es necesario crear sinergias con actores públicos y privados, que fortalezcan su posición en el mercado complementando su oferta de valor; en alineación con los objetivos y expectativas de los grupos de interés, dentro de ellos la Asamblea General de Accionistas, el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa y el Ministerio de Defensa Nacional. Considerando que la Sociedad Tequendama es una empresa en competencia con el sector privado, en cuyo presupuesto no se reciben recursos de la Nación, la Estrategia Financiera y de Inversión busca orientar el flujo de caja al desarrollo de oportunidades de inversión, así como la generación de un círculo virtuoso en la gestión de recursos dentro de los diversos modelos de negocio, priorizando la gestión eficiente del flujo de caja como componente fundamental para el crecimiento de proyectos. Esta gestión eficiente del flujo de caja no solo sustenta el plan de expansión empresarial, sino que también fomenta la estabilidad y resistencia empresarial ante los riesgos financieros del entorno de mercado.

McKinsey & Company, empresa de consultoría y asesoramiento estratégico tanto a empresas como a gobiernos a nivel mundial, propone un sistema de gerencia y administración enfocado en la generación de valor conocido como Value-based Management (VBM), el cual busca guiar los procesos de toma de decisiones estratégicas en las empresas, las cuales se materializan en la ejecución de proyectos que cumplen y se ajustan a métricas financieras alineadas con este sistema.

Este sistema considera como indicador financiero principal el valor de la empresa, y por ende, el valor generado a los accionistas, que en consecuencia plantea métricas directamente relacionadas como:

- a. Monto de inversión: Cantidad total de dinero y/o recursos que se destinan a un proyecto, incluyendo el capital inicial y cualquier inversión adicional durante su desarrollo.
- b. Flujo de Caja Descontado: Este es el indicador principal en el VBM, ya que el valor de una empresa y/o proyecto, se determina por sus flujos de efectivo futuros descontados al costo de capital.
- c. Costo de capital: Rendimiento mínimo exigido por los inversionistas para proveer fondos a una empresa y/o proyecto. Incluye el costo de oportunidad de invertir en un proyecto específico en lugar de otros y considera el costo del dinero en el tiempo debido al riesgo asumido y la inflación.

Este modelo señala que indicadores como la Utilidad Neta, que aunque pueden ser útiles para evaluar el desempeño financiero de una empresa en algunos contextos, existen limitaciones que deben ser consideradas al incorporarse en el sistema de medición de valor, generación de liquidez y retorno de inversión. Algunas de estas limitaciones son:

- a. No refleja necesariamente el flujo de caja generado por las ventas realizadas ya que no incorpora el recaudo de cartera de los clientes. Por ejemplo, las ventas a crédito pueden incrementar la Utilidad Neta, pero no representan un flujo de efectivo inmediato, sino hasta que esta cartera haya sido efectivamente gestionada y recaudada.
- b. Dado que su cálculo incluye la suma y resta de ingresos y gastos no operacionales respectivamente, el resultado puede ser superior o inferior a la utilidad efectivamente generada por el giro de la operación, es decir, el modelo de negocio.
- c. Su cálculo incluye la deducción de gastos como provisiones, depreciaciones y amortizaciones, los cuales, no constituyen una salida de efectivo para el negocio, por lo cual no es un indicador respecto al flujo de caja generado. En particular, para industrias intensivas en inversión en activos fijos, como sectores inmobiliarios y/o de turismo, la depreciación de los inmuebles tendrán un efecto apreciable en el Estado de Resultados, disminuyendo la Utilidad Neta, la cual a su vez dependerá de los tiempos de depreciación y metodología contable aplicada por cada empresa, haciendo que esta no sea una medición estándar.

Nuestras líneas de negocio son:

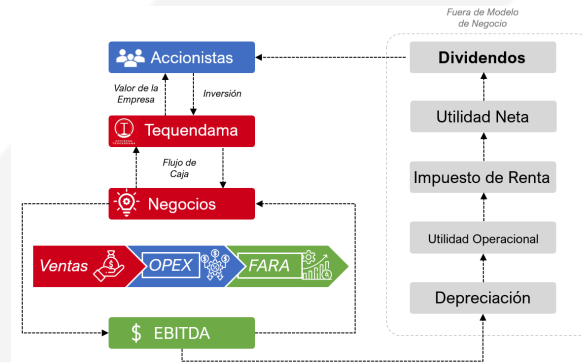
Por lo tanto, es fundamental complementar el análisis de la Utilidad Neta con otros indicadores financieros más específicos y ajustados a la perspectiva estratégica de la Empresa como el Flujo de Caja Libre Descontado. Este enfoque proporciona una visión más precisa de la capacidad de la empresa para generar efectivo y crear valor a largo plazo, al considerar el tiempo y el valor del dinero en el análisis de las inversiones y los retornos financieros. Este sistema resalta los siguientes principios:

- a. Enfoque en Valor: La inversión en proyectos requiere capital, cuyo rendimiento a largo plazo conduce a la generación de valor. Se debe gestionar sobre el flujo de caja descontado, que es una medida enfocada en la capacidad de inversión y retorno, incorporando además, el costo de oportunidad de los recursos.
- b. Creación de Valor: La creación de valor ocurre solo cuando las empresas invierten capital a retornos que superan el costo de ese capital. La gestión basada en valor se centra en cómo las empresas utilizan este concepto para tomar decisiones estratégicas y operativas diarias.

Por lo anterior, la Estrategia Financiera y de Inversión y los esfuerzos de gestión se centran en la generación de flujos de caja orientados a la inversión en proyectos, cuya realización impactará a los accionistas de la Sociedad Tequendama, tanto en el incremento del valor de la inversión, como en la capacidad de pago de dividendos. La conceptualización de la Estrategia Financiera y de Inversión de la Sociedad Tequendama se desarrolla sobre los siguientes principios:

- a. La Sociedad Tequendama, a partir de su objeto social y por el modelo empresarial, genera rentabilidad y crecimiento a partir de los negocios y en tal sentido, se hace énfasis en crear y explotar negocios que sean rentables y con capacidad de generación de flujo de caja.
- b. La inversión en proyectos requiere capital, cuyo rendimiento a largo plazo conduce a la generación de valor y de flujos de caja futuros.
- c. La creación de valor ocurre solo cuando se invierte capital a retornos que superan el costo de ese capital o costo de oportunidad.
- d. La creación de negocios requiere inversión, la cual puede ser apalancada con recursos propios o a través de la vinculación de aliados; todo lo cual es orientado a materializar las oportunidades de negocio en el mercado.
- e. La explotación de los negocios requiere productos y/o servicios competitivos respecto al mercado, por lo anterior el modelo de negocio debe ser autosustentable en requerimientos de la operación; el EBITDA, como indicador financiero, incluye todos los gastos de operación (OPEX), así como fondos de reinversión del modelo de negocio, como el FARA (Fondo de Adición y Reposición de Activos).
- f. La generación de fondos de reinversión como el FARA no solamente genera un mecanismo de inversión ágil ya que constituye una destinación de un porcentaje de las ventas mes a mes a planes de inversión, sino que provee un escudo fiscal cuyo objetivo es destinar en primer orden los recursos a la actualización de infraestructuras, productos y/o servicios, previo al pago de impuestos. No obstante, es claro que un modelo de negocio sostenible y en crecimiento generará pago de impuestos en el largo plazo.
- g. La Sociedad Tequendama mide la generación de caja a partir de los negocios, por lo cual el EBITDA es uno de los indicadores de gestión que se alinean con este objetivo.
- h. La Sociedad Tequendama está sometida al régimen tributario como sociedad anónima, por lo cual la generación de valor a los accionistas a través de dividendos, siempre estará, de manera previa, asumiendo el costo de la carga impositiva del impuesto de renta; por lo que, desde la perspectiva de los accionistas, es pertinente considerar este aspecto tributario, los requerimientos de liquidez de cada uno de los accionistas, así como la capacidad de administración de esta liquidez, con sujeción a las disposiciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- i. Cualquier esquema de optimización tributaria orientado a la recuperación y/o devolución de recursos o saldos a favor, previamente entregados a la DIAN, implican no solamente procesos intensivos en fiscalización y revisión que son ajenos a los modelos de negocio, sino que estos recursos pueden tardar hasta un año en recuperarse, toda vez que están sujetos a calendarios tributarios, ajenos a la administración de la Sociedad Tequendama.

Nuestras líneas de negocio son:



- j. La Estrategia Financiera y de Inversión de la Sociedad Tequendama requiere un entendimiento y análisis que desborda la generación de Utilidad Neta y que incluye los siguientes aspectos: Inversión, Financiación Estructurada, Generación de EBITDA, Capital de Trabajo y Planeación Tributaria.

Por todo lo anterior, la Sociedad Tequendama, en alineación con el plan estratégico y fundamentalmente comprometida con la sostenibilidad económica de la empresa, entiende el valor estratégico en implantar una cultura de inversión para el desarrollo de negocios que permita la consolidación del valor compartido, acompañado de un marco para la toma de decisiones.

Además, la normatividad vigente y aplicable a la Sociedad Tequendama plantea:

- El Estatuto Orgánico de Presupuesto estipula que el Consejo Nacional de Política Económica y Social tendrá en cuenta el concepto del representante legal acerca de las implicaciones de la asignación de los excedentes financieros y de las utilidades, según sea el caso, sobre los programas y proyectos de la entidad.
- El Código de Comercio menciona que además de las reservas establecidas por la ley o los estatutos, los asociados podrán hacer las que consideren necesarias o convenientes, siempre que tengan una destinación especial, que se aprueben en la forma prevista en los estatutos o en la ley.
- Los Estatutos Sociales de la Sociedad Tequendama indican que las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin ejercicio, previa determinación de la Asamblea General de Accionistas, y que los accionistas podrán definir la reinversión de las utilidades, sin perjuicio a lo dispuesto en los acuerdos de accionistas que con tal propósito se hagan; la Asamblea General de Accionistas decreta la distribución de utilidades, así como la formación de reservas especiales.

LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS DE LA SOCIEDAD TEQUENDAMA ACUERDA:

- Integración con la Estrategia Financiera y de Inversión: La Asamblea General de Accionistas acuerda establecer la POLÍTICA DE CONSTITUCIÓN DE RESERVA DE UTILIDADES, como entendimiento y complemento a la Estrategia Financiera y de Inversión de la Sociedad Tequendama, con el objetivo de apoyar la materialización del plan de expansión empresarial.
- Establecimiento de la Política: La Asamblea General de Accionistas acuerda establecer la POLÍTICA DE CONSTITUCIÓN DE RESERVA DE UTILIDADES, mediante la cual se constituyen reservas por la totalidad de las utilidades de los ejercicios finalizados desde el año 2024 hasta el año 2028, específicamente destinadas al desarrollo de los proyectos de inversión empresarial.
- Revisión de la Política: Esta política podrá ser revisada anualmente por parte de la Asamblea General de Accionistas o cuando ésta misma lo considere, sirviendo como base para la toma de decisiones, en cumplimiento con la normatividad vigente y el contexto macroeconómico, y en particular, en el marco de las disposiciones e instrucciones dadas en el marco del Estatuto Orgánico de Presupuesto y el Consejo Nacional de Política Económica y Social.

Nuestras líneas de negocio son: