

Sociedad Hotelera  
Tequendama

**AVANTE III**  
(2025 -2026)

**V.3**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	2
<b>I. NATURALEZA JURÍDICA</b> .....	4
1. OBJETO SOCIAL .....	4
2. FUNCIONES.....	4
<b>II. PLATAFORMA ESTRATÉGICA SHT</b> .....	6
1. PROPÓSITO .....	6
2. MISIÓN .....	7
3. VISIÓN.....	7
4. MODELO EMPRESARIAL .....	8
5. PARADIGMAS DE GESTIÓN .....	9
6. VALORES CORPORATIVOS .....	10
<b>III. SOBRE LA ORGANIZACIÓN SHT</b> .....	12
1. EL GOBIERNO CORPORATIVO.....	12
1.1. ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS .....	12
1.2. JUNTA DIRECTIVA.....	13
2. POLÍTICAS COMPLEMENTARIAS DEL MODELO DE GESTIÓN .....	14
3. PROGRAMA DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA PUBLICA.....	17
<b>IV. PLAN ESTRATÉGICO</b> .....	20
1. OBJETIVO CORPORATIVO .....	20
2. MAPA ESTRATÉGICO .....	20
3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	21
4. OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVES "OKR" .....	22
<b>V. PLAN DE ACCIÓN</b> .....	24
1. FACTORES CLAVES DE ÉXITO .....	24
2. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	25
3. INICIATIVAS .....	27
4. PROYECTOS ESTRATÉGICOS .....	28

Nuestras líneas de negocio son:

## RESUMEN EJECUTIVO

Este documento presenta la visión estratégica de la Sociedad Hotelera Tequendama, una empresa del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa (GSED), reafirmando nuestro compromiso con la innovación y la sostenibilidad en Colombia. Nuestra meta es consolidarnos como referentes en soluciones avanzadas que respondan a las necesidades del sector defensa y contribuyan al desarrollo del país.

El liderazgo de la Junta Directiva ha sido un pilar fundamental, su participación activa no solo ha permitido definir el rumbo estratégico de la empresa, sino que también ha servido como un espacio de retroalimentación clave entre los directivos y los equipos operativos. La Junta ha facilitado el alineamiento de las iniciativas con los objetivos corporativos asegurando que cada decisión tomada esté enmarcada dentro de una visión integral y sostenible.

### **Plan Avante III: Una evolución estratégica**

El Plan Avante III representa la evolución del Plan Avante II, basado en un análisis estratégico de los resultados obtenidos en 2024 y una evaluación del entorno empresarial bajo el modelo VUCA. Este proceso nos permitió reafirmar nuestro compromiso con nuestros colaboradores, las comunidades y el entorno en el que operan nuestras líneas de negocio.

En su fase anterior, el Plan Avante II fue fundamental para consolidar nuestra gestión administrativa y operativa, especialmente tras la pandemia. Ahora, nuestra estrategia debe adaptarse a un entorno cambiante y dinámico, abordando los siguientes desafíos clave:

- **Nuevas tendencias empresariales:** Las empresas líderes en Colombia están adoptando modelos de economía circular, digitalización e iniciativas basadas en valor compartido. Debemos integrar estas prácticas en nuestras operaciones.
- **Sostenibilidad como pilar estratégico:** La comunidad y nuestros clientes esperan que nuestras acciones generen un impacto social y ambiental positivo, lo que nos obliga a reforzar nuestro compromiso con la sostenibilidad.
- **Un entorno en constante evolución:** Los avances tecnológicos, nuevas regulaciones y el creciente mercado del turismo sostenible nos impulsan a innovar y fortalecer nuestra competitividad.

### **Un enfoque integral para el futuro**

El ajuste de nuestro plan estratégico prioriza la sostenibilidad, la innovación y la transformación digital como pilares fundamentales para contribuir al cumplimiento del Plan

Nacional de Desarrollo. Nuestro propósito consistirá en crear soluciones innovadoras que transformen e impulsen el desarrollo sostenible del país.

Vivimos en un entorno que exige flexibilidad y una actitud proactiva. Gracias a nuestra capacidad de gestión, estamos preparados para adaptarnos a los cambios y anticiparnos a los desafíos del mercado. Mantendremos un monitoreo constante de los sectores y tendencias para garantizar que nuestras estrategias se mantengan alineadas con las necesidades del sector defensa y el desarrollo de Colombia.

Más que un documento estratégico, el Plan Avante III representa un compromiso renovado para generar un impacto positivo y duradero, consolidándonos como una empresa moderna, ágil, innovadora y sostenible, lista para enfrentar los desafíos del futuro.

## I. 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.

### 1. OBJETO SOCIAL

La Sociedad Tequendama tiene por objeto la gestión de activos empresariales tangibles o intangibles, propios o de terceros, ubicados en Colombia o en el exterior, partiendo de su tradicional actividad hotelera.

### 2. FUNCIONES

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, 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

Nuestras líneas de negocio son:

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.

## II. PLATAFORMA ESTRATÉGICA SHT

### 1. PROPÓSITO

En las tendencias académicas y empresariales más recientes, el propósito de una empresa se ha definido como su razón de ser más allá de los beneficios económicos. Este concepto no solo integra objetivos financieros, sino también la generación de valor social y ambiental. En este contexto, el propósito corporativo debe actuar como el eje que alinea todas las decisiones estratégicas, operativas y culturales de la organización.

Bajo esta premisa, se define como propósito corporativo orientado hacia un futuro en el que la rentabilidad, la innovación y el impacto positivo coexisten de manera armónica y sostenible.

**“Creamos soluciones innovadoras que transforman e impulsan el desarrollo sostenible del país”**

Esta declaración refleja un compromiso integral con el progreso económico, social y ambiental, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las tendencias empresariales contemporáneas en Colombia y la voluntad expresa de construir valor para el país.

Este propósito se explica desde tres perspectivas clave:

1. **Innovación como motor del cambio:** La innovación es un catalizador esencial para la generación de soluciones que superen los desafíos contemporáneos. Esto incluye la aplicación de tecnologías avanzadas, metodologías ágiles y un enfoque en la adaptabilidad para satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes y aliados.
2. **Impacto transformador:** El propósito de transformar se centra en generar un impacto significativo en las comunidades y sectores en los que operamos. Esto implica fomentar alianzas estratégicas, desarrollar proyectos sostenibles y fortalecer la infraestructura que contribuya al bienestar social.
3. **Sostenibilidad como eje transversal:** Impulsar el desarrollo sostenible requiere integrar criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en todas las operaciones y decisiones de la Sociedad. Esto se traduce en prácticas responsables que no solo minimicen impactos negativos, sino que también potencien resultados positivos para todas las partes interesadas.

## 2. MISIÓN

La misión de una empresa se define como la declaración de su razón de ser en el presente, reflejando cómo contribuye al cumplimiento de su propósito y cómo responde a las necesidades de sus grupos de valor. La misión no solo delimita su enfoque estratégico, sino que también proporciona un marco para la toma de decisiones operativas, asegurando coherencia entre los objetivos a corto plazo y la visión de largo plazo.

**“La Sociedad Tequendama gestiona diversas líneas de negocio que generan valor y proveen soluciones a las entidades públicas y privadas, fortaleciendo sinergias empresariales y de negocios”**

Esta misión se compone en los siguientes elementos clave:

- Gestionar diversas líneas de negocio: Refleja la capacidad de la Sociedad Tequendama para diversificar su oferta y adaptarse a las demandas del mercado, maximizando la rentabilidad y la relevancia en sectores clave como hotelería, gestión de activos (tangibles e intangibles), gastronomía, turismo, ingeniería subacuática, energías limpias, servicios, inmobiliaria, eventos y sostenibilidad.
- Generar valor y proveer soluciones: La generación de valor se entiende como un equilibrio entre el beneficio financiero y el impacto positivo en sus partes interesadas, mientras que la provisión de soluciones se centra en resolver desafíos mediante estrategias innovadoras y adaptativas.
- Fortalecimiento de sinergias empresariales y de negocios: Este componente destaca la importancia de las alianzas estratégicas para potenciar capacidades y expandir la influencia de la empresa. La Sociedad busca construir relaciones colaborativas que generen beneficios compartidos tanto para sus aliados como para las comunidades donde opera.

## 3. VISIÓN

La visión de una empresa representa su aspiración futura, estableciendo una meta que inspira y orienta a todos los niveles de la organización. De esta manera, la Sociedad presenta la intención de ser un referente en soluciones sostenibles e innovadoras, inspirando confianza y generando valor en cada una de sus interacciones con el entorno.

**“Para el 2040 la Sociedad Tequendama se posesiona como una empresa líder en el desarrollo de soluciones innovadoras y sostenibles, siendo reconocida como una organización moderna, ágil y adaptable, generando valor a sus accionistas y demás partes interesadas”**

Nuestras líneas de negocio son:

Esta visión se explica a través de los siguientes pilares fundamentales:

- **Liderazgo en innovación y sostenibilidad:** La empresa aspira a ser un referente en el desarrollo de soluciones innovadoras que respondan a las necesidades del mercado y al mismo tiempo respeten principios de sostenibilidad ambiental, social y económica.
- **Modernidad, agilidad y adaptabilidad:** Se proyecta como una organización moderna, lo que implica el uso de tecnologías avanzadas y metodologías de gestión eficientes. La agilidad le permitirá responder con rapidez a los cambios del entorno, ajustando estrategias y procesos según las necesidades del mercado y sus clientes. La adaptabilidad es fundamental en un mundo en constante transformación, asegurando que la Sociedad Tequendama pueda evolucionar con flexibilidad ante los desafíos futuros.
- **Generación de valor para accionistas y partes interesadas:** La visión destaca la importancia de generar beneficios no solo para los accionistas, sino también para clientes, aliados estratégicos, empleados y comunidades, garantizando que el crecimiento y éxito de la empresa sean inclusivos y sostenibles.

#### 4. MODELO EMPRESARIAL

La base del modelo enfatiza la capacidad de la Sociedad para liderar y gestionar recursos bajo un esquema de autonomía (propiedad) o bajo la capacidad de actuar como representante, intermediario o gestor en nombre de otros.

Este modelo, con un enfoque renovado y alineado a tendencias globales, no solo posiciona a la empresa como líder en su sector, sino también como un actor relevante en la construcción de un futuro sostenible y colaborativo, se centra en tres pilares fundamentales:

- **Administración de Activos (propiedad):** Este pilar aborda la gestión eficiente de activos tangibles ( bienes muebles e inmuebles), e intangibles para generar valor a las comunidades. Esto asegura que los activos no solo sean productivos, sino también un pilar de responsabilidad social empresarial.
- **Estructuración de Inversiones (propiedad):** En este componente, la Sociedad busca incrementar la productividad a través de proyectos estratégicos y la colaboración con aliados por medio de la vinculación de capital público y/o privado . La empresa debe posicionarse como un catalizador de productividad en las regiones donde opera, fomentando alianzas estratégicas para escalar impacto.

- **Promoción de Negocios (agenciamiento):** Este pilar promueve soluciones basadas en innovación y sostenibilidad, generando un marco de valor compartido con los aliados (público y/o privados) y las comunidades. El enfoque en valor compartido refuerza la percepción de la Sociedad como un actor clave en el desarrollo del país.



*Ilustración 1. Modelo empresarial SHT*

## 5. PARADIGMAS DE GESTIÓN

Los paradigmas de gestión, o marcos conceptuales y creencias fundamentales que determinan nuestra visión, misión, valores, objetivos y enfoque estratégico, guiarán la toma de decisiones y la dirección estratégica del Plan Avante III 2025. Estos paradigmas representan nuestra forma de diseñar planes de acción para operar, competir y adaptarse a los sectores en los que actualmente nos desempeñamos, mientras evolucionamos en entornos cambiantes para garantizar el éxito a largo plazo.

1. **Entornos Colaborativos:** Este paradigma subraya la importancia de trabajar en conjunto con aliados estratégicos, clientes, proveedores y otros actores clave para alcanzar objetivos comunes. La colaboración genera sinergias, fortalece la confianza y crea ventajas competitivas sostenibles, especialmente en un entorno empresarial interconectado. Construir relaciones de confianza mediante alianzas que potencien la innovación y el impacto conjunto, alineadas con los objetivos ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza).

2. **Empresa Ambidiestra:** Reconocemos la importancia de ser una organización ambidiestra, capaz de equilibrar la explotación de capacidades actuales con la exploración de nuevas oportunidades. Esto implica mirar al presente con eficiencia operativa y al futuro con visión innovadora. Gestionar operaciones existentes con excelencia mientras se invierte en investigación y desarrollo para adaptarse a los cambios del entorno.
3. **Estrategias Emergentes:** Este paradigma resalta que las estrategias no siempre se planifican completamente de antemano, sino que deben adaptarse a medida que cambian las condiciones del mercado. La flexibilidad es clave para responder rápidamente a nuevas oportunidades o desafíos. Implementar sistemas de monitoreo continuo del entorno y fomentar una cultura organizacional que valore la adaptabilidad y la innovación.
4. **Liderazgo en Red:** El liderazgo ya no es exclusivo de una sola persona o nivel jerárquico; es un proceso distribuido que involucra a equipos e individuos interconectados en toda la organización. Este enfoque descentralizado refuerza la toma de decisiones responsable y colaborativa. Empoderar a los colaboradores mediante programas de liderazgo inclusivo y fomentar la autonomía en los equipos para tomar decisiones informadas.
5. **Ejecución Ágil:** La agilidad organizacional es crucial para la implementación eficiente y efectiva de estrategias. Este paradigma adopta enfoques ágiles para gestionar proyectos, priorizar resultados y adaptarse rápidamente a los cambios. Promover la cultura de la mejora continua, respaldada por herramientas tecnológicas y un enfoque ético en todas las operaciones.
6. **Ecosistema Tecnológico:** La tecnología es un habilitador clave para la competitividad y la innovación. Este paradigma enfatiza la creación y gestión de un entorno tecnológico robusto que incorpore inteligencia artificial, transformación tecnológica y convergencia tecnológica. Invertir en infraestructura tecnológica avanzada, promover alianzas estratégicas y garantizar la ciberseguridad como prioridad organizacional.

## 6. VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos constituyen los principios fundamentales que guían el comportamiento de la empresa y sus colaboradores, definiendo cómo interactúan con las partes interesadas y afrontan los retos. Para una empresa industrial y comercial del Estado, como la Sociedad Tequendama, los valores son esenciales para garantizar la coherencia

Nuestras líneas de negocio son:

con el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), que busca la sostenibilidad, eficiencia y transparencia en la gestión pública.

- **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:** Buscamos constantemente los más altos desempeño en la gestión y la ejecución, aportando nuestro conocimiento acumulado en la prestación de servicios y orientación al logro.
- **Innovación:** Evolucionamos e impulsamos nuevos modelos de negocio, fomentando la creatividad y la búsqueda de nuevas soluciones que agreguen valor, ofreciendo nuevos servicios y mejorando procesos para ofrecer soluciones integrales a nuestros grupos de interés.

### III. LA ORGANIZACIÓN SHT

#### 1. EL GOBIERNO CORPORATIVO

La Sociedad Hotelera Tequendama tendrá una estructura ágil, flexible y moderna, tomando como fundamento el modelo de organización ambidiestra, con el propósito de aprovechar las oportunidades de mercado tanto de los negocios actuales como futuros, así como el cumplimiento del régimen legal aplicable y de forma paralela aprovechar las eficiencias que permite la naturaleza jurídica de la empresa, al estar la Sociedad en competencia directa con el mercado.

La empresa tiene los siguientes órganos de Administración, Dirección, Control y la Presidencia:

1. La Asamblea General de Accionistas
2. La Junta Directiva.
3. La Presidencia.
4. La revisoría fiscal

Cada uno de estos órganos ejercerá las funciones y atribuciones que se determinan en los presentes estatutos con arreglo a las normas legales.

##### 1.1. ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

La Asamblea General de Accionistas la integran los accionistas de la Sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatorias, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en los estatutos y en la ley.

La Asamblea General de Accionistas será presidida por el accionista que designe la Asamblea y su secretario será el funcionario que designe el Presidente de la Sociedad.

Dentro de los tres primeros meses de cada año, mediante convocatoria realizada conforme a los estatutos; el representante legal o la Junta Directiva, convocará a la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas, con el propósito de examinar la situación de la Sociedad, designar los demás funcionarios de su elección de acuerdo con los periodos que se establecen los estatutos vigentes, determinar las directrices económicas de la compañía, considerar las cuentas y balances del último ejercicio, y acordar todas las providencias necesarias para asegurar el cumplimiento del objeto social.

Las reuniones extraordinarias se efectuarán cuando las necesidades imprevistas o urgentes de la compañía así lo exijan. Sin perjuicio de lo dispuesto, la Asamblea General de Accionistas podrá reunirse extraordinariamente, en cualquier tiempo, por convocatoria realizada conforme a los estatutos.



*Ilustración 2. Participación accionaria*

## 1.2. JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva tiene a su cargo la dirección, formulando políticas que favorezcan los intereses de Sociedad Tequendama y de sus accionistas, tomando las medidas necesarias para que éstas se cumplan y se ejecuten en debida forma por los demás órganos de administración.

Los principales objetivos de la Junta Directiva son, de una parte, concebir la estrategia que regirá el curso de Sociedad Tequendama, y de otra, controlar la ejecución de esta, convirtiéndose en el supervisor de las actividades de la alta gerencia y de la protección de los derechos de los accionistas.

La Junta servirá de enlace entre Sociedad Tequendama y sus accionistas, inversionistas y órganos institucionales, garantizando el trato equitativo a todos estos, al igual que garantizando la calidad de la información que la Sociedad Tequendama revela al mercado y verificando que se satisfagan los requerimientos de Gobierno Corporativo exigidos en las normas legales, al igual que los adoptados voluntariamente por la Sociedad Tequendama en el presente Manual de Gobierno y en los Estatutos Sociales.

Los miembros de la Junta Directiva estarán sujetos al régimen de inhabilidades e incompatibilidades que establezca la Ley para este efecto. Siempre que en la Sociedad se trate de elegir a dos o más personas para integrar una misma Junta, Comisión o Cuerpo Colegiado, se aplicará el sistema del cociente electoral, conforme lo determina el artículo 197 del Código de Comercio.

Los accionistas miembros de la Junta Directiva serán elegidos para un período de dos años por la Asamblea General de Accionistas. Los miembros independientes serán elegidos por la Asamblea General de Accionistas para un período de dos años, y podrán ser reelegidos por dos períodos adicionales, cada uno de dos años. Se propenderá por la participación de género en dicho órgano.

Los requisitos de los miembros independientes serán definidos por la Asamblea General de Accionistas.

## 2. POLÍTICAS COMPLEMENTARIAS DEL MODELO DE GESTIÓN

### 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

Nuestras líneas de negocio son:

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 ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza)

La Sociedad Tequendama busca integrar un enfoque holístico de sostenibilidad que impacte positivamente en las dimensiones ambiental, social y de gobernanza. En el componente ambiental, se implementarán estrategias para minimizar el impacto ecológico, promoviendo la conservación de recursos naturales y la transición hacia operaciones carbono neutrales. En el aspecto social, la compañía impulsará programas de participación comunitaria, fortalecimiento de capacidades locales y creación de oportunidades económicas inclusivas. En cuanto a gobernanza, se fortalecerán los mecanismos de transparencia, ética y participación, garantizando una gestión responsable y alineada con las mejores prácticas.

#### 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 y el emprendimiento, basados en un esquema de economías colaborativas la aplicación de buenas prácticas de metodologías ágiles para el desarrollo de nuevos de negocios y capacidades, bajo, que permitan, diversificar el portafolio de servicios, generar mayor valor al entorno y, 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 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, la seguridad y la ética resultan esenciales.

### Política Financiera y de Inversión

La Sociedad Tequendama desarrollará modelos de negocio sostenibles que no solo generen beneficios económicos a corto plazo, sino que también promuevan la responsabilidad social y ambiental. En este sentido, la política promueve un enfoque de planificación financiera que equilibra la rentabilidad a corto plazo con la sostenibilidad a largo plazo, optimizando los recursos económicos y fomentando inversiones responsables.

De esta manera, la política se centra en la evaluación y gestión de riesgos asociados a proyectos de inversión, utilizando una fórmula ajustada del CAPM que incorpora el costo del riesgo país, el riesgo del proyecto y la devaluación del peso colombiano frente al dólar. Se considera el rendimiento esperado del mercado a través del índice S&P 500 y se aplica un enfoque personalizado para determinar la prima de riesgo de cada proyecto. Esta estrategia busca maximizar el valor para los accionistas y asegurar decisiones de inversión informadas y alineadas con las condiciones económicas y políticas del país.

### Política de inclusión y diversidad

La Sociedad Hotelera Tequendama continuará con su compromiso con la inclusión, la equidad de género y la transparencia como pilares fundamentales para el desarrollo sostenible y el fortalecimiento del gobierno corporativo. Para 2025 se buscará la accesibilidad e inclusión de personal discapacitado, el fortalecimiento de la equidad de género a través de mayor representación femenina en roles estratégicos y programas de liderazgo. Estas acciones buscarán que a través del liderazgo de la empresa se impulse un modelo inclusivo, generando un impacto positivo en sus grupos de interés.

### 3. PROGRAMA DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA PÚBLICA

En la Sociedad Tequendama, creemos que la ética no es solo un conjunto de normas, sino el reflejo de nuestra identidad y compromiso con la sociedad. Este programa de ética y transparencia pública es nuestra brújula, una guía clara que orienta la conducta de quienes hacemos parte de esta empresa, asegurando que cada decisión y acción que tomemos esté alineada con la transparencia, la integridad y el respeto por lo público.

En cumplimiento del Decreto 1122 de 2024 y demás normativas vigentes, el objetivo de este programa es fortalecer nuestra cultura de integridad, consolidando un ambiente de trabajo basado en la confianza, la honestidad y el respeto.

#### *Alcance*

Este programa aplica a todos los colaboradores de la Sociedad Tequendama: empleados, directivos, contratistas, proveedores y cualquier persona que tenga relación con nuestra organización. Cada uno de nosotros es responsable de garantizar que nuestras acciones reflejen los valores y principios aquí establecidos.

#### *Nuestros principios fundamentales*

Toda nuestra gestión y relaciones deben enmarcarse en los siguientes principios:

- Integridad: Actuamos con honestidad y rectitud en todo momento.

Nuestras líneas de negocio son:

- **Transparencia:** Garantizamos el acceso a la información y la rendición de cuentas.
- **Imparcialidad:** Tomamos decisiones basadas en criterios objetivos, sin influencias indebidas.
- **Responsabilidad:** Cumplimos con nuestros deberes de manera eficiente y ética.
- **Respeto:** Valoramos y protegemos los derechos de todas las personas.
- **Compromiso con lo público:** Administramos los recursos con el máximo sentido de responsabilidad y eficiencia.

### *Comportamientos esperados*

Para fortalecer nuestra cultura ética, establecemos los siguientes lineamientos de conducta:

- **Conflicto de intereses**  
Todos debemos evitar situaciones en las que nuestros intereses personales o familiares puedan afectar nuestras decisiones laborales. Si enfrentamos un posible conflicto de interés, debemos declararlo de manera inmediata y actuar con total transparencia.
- **Uso de recursos públicos**  
Los bienes y recursos de la Sociedad Tequendama son de todos y deben ser usados de manera eficiente y honesta. No toleramos el uso indebido de estos recursos para fines personales o de terceros.
- **Manejo de información**  
Respetamos y protegemos la información institucional y garantizamos el acceso a la misma en cumplimiento de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública (Ley 1712 de 2014). No se permite la manipulación o divulgación de información confidencial para beneficio personal.
- **Relación con terceros**  
Todas nuestras interacciones con clientes, proveedores y demás actores externos deben regirse por la ética y la legalidad. No aceptamos ni ofrecemos sobornos, favores indebidos o cualquier práctica que ponga en riesgo nuestra integridad.
- **Mecanismos de denuncia**  
Hemos habilitado canales de denuncia confidenciales y seguros para que cualquier persona pueda reportar irregularidades sin temor a represalias. Puedes comunicarte a través de:  
Línea anticorrupción: 3174362144  
Correo electrónico: [linea.anticorruptcion@sht.com.co](mailto:linea.anticorruptcion@sht.com.co)  
Buzón físico y digital de denuncias en nuestras oficinas y página web.

Las denuncias serán investigadas con imparcialidad y discreción, garantizando la protección del denunciante y la aplicación de correctivos según corresponda.

- Sanciones

Toda falta a este Código será analizada y sancionada conforme a la normatividad vigente y los procedimientos internos de la Sociedad Tequendama. No permitiremos excepciones ni toleraremos conductas que atenten contra nuestros valores y principios.

- Formación y compromiso

La ética es un pilar fundamental de nuestra organización, por lo que buscaremos fortalecer el conocimiento y la aplicación de este Código. Invitamos a cada colaborador a hacer de la ética una práctica diaria, contribuyendo a construir una organización transparente y ejemplar.

## IV. PLAN ESTRATÉGICO

### 1. OBJETIVO CORPORATIVO

Un objetivo corporativo se define como una declaración clara y estratégica que guía las decisiones y acciones a todos los niveles de la organización, sino que también articula la contribución de la empresa en su gestión.

**“Generar valor y compartirlo con la comunidad”**

El objetivo corporativo de la Sociedad Tequendama está intrínsecamente relacionado con su propósito, misión y visión, actuando como el puente que conecta la razón de ser de la organización con sus aspiraciones futuras y su ejecución presente.

### 2. MAPA ESTRATÉGICO

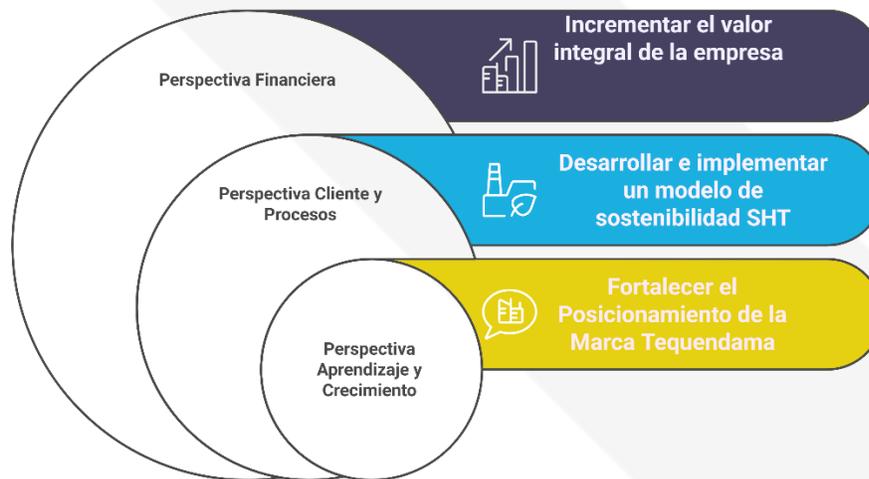


Ilustración 3. Mapa Estratégico

#### Perspectiva Financiera

- ✓ Se enfoca en mejorar la sostenibilidad financiera, alineándose con la optimización de recursos y eficiencia operativa.
- ✓ Impulsa iniciativas de diversificación de negocios, productividad e innovación tecnológica, asegurando una mayor competitividad y solidez económica.

Nuestras líneas de negocio son:

### Perspectiva Cliente y Procesos

- ✓ Integra la sostenibilidad como eje estratégico, promoviendo la adopción de energías renovables, economía circular y reducción de impactos ambientales.
- ✓ Responde al enfoque de modernización y transformación organizacional de AVANTE III, alineando la gestión con estándares internacionales de sostenibilidad.
- ✓ Probar ideas a pequeña escala minimiza riesgos y permitir ajustes rápidos, en lugar de esperar largos ciclos de implementación.

### Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- ✓ Enfocado en la transformación digital, la innovación y la personalización de la experiencia de nuestros aliados y colaboradores.
- ✓ Refuerza la estrategia de reputación y transparencia, promoviendo alianzas estratégicas y consolidando a Tequendama como una marca de impacto positivo en la sociedad.
- ✓ Fomentar una cultura en la que el fallo controlado es parte del proceso de innovación, impulsando el desarrollo de nuevos modelos de negocio sostenibles.

## 3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

### 1. Incrementar el valor integral de la empresa.

Este objetivo se centra en maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales, asegurando la sostenibilidad a largo plazo. Este objetivo se compone de iniciativas que buscan:

- Mejorar la productividad de los negocios: Implementar tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y la automatización, para reducir costos y mejorar la eficiencia operativa.
- Diversificación de capacidades: Desarrollar nuevos modelos de negocio sostenibles que respondan a las necesidades de los mercados emergentes, así como la adaptación de modelos de negocios que permitan responder a los cambios del entorno.
- Foco en resultados sostenibles: Alinear las metas financieras con impactos sociales y ambientales positivos, reforzando la generación de valor compartido.
- Enfoque en la economía circular para reducir desperdicios y mejorar la eficiencia de recursos.

### 2. Desarrollar e implementar un modelo de sostenibilidad SHT

Este objetivo busca consolidar a la Sociedad Tequendama como un líder en prácticas sostenibles en los sectores de hospitalidad, turismo, inmobiliario, servicios y gestión de activos. Este objetivo se compone de iniciativas que buscan:

- a. Sostenibilidad ambiental: Reducir la huella de carbono, integrar energías renovables y promover prácticas responsables.
- b. Impacto social positivo: Involucrar a las comunidades locales en las iniciativas empresariales, fomentando la inclusión y el desarrollo económico regional.
- c. Innovación verde: Implementar tecnologías disruptivas que impulsen prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.
- d. Sostenibilidad como estrategia competitiva: Diferenciarse en el mercado al integrar la sostenibilidad como un eje central del negocio.

### **3. Fortalecer el Posicionamiento de la Marca Tequendama**

Este objetivo busca consolidar la percepción de la Sociedad Tequendama como una organización moderna, ágil y sostenible, destacada por su innovación y su impacto positivo en la comunidad. Este objetivo se compone de iniciativas que buscan:

- a. Experiencia de los aliados estratégicos y colaboradores: Personalizar los servicios ofrecidos mediante análisis predictivo y herramientas digitales avanzadas.
- b. Reputación y confianza: Comunicar de manera transparente los resultados y logros en sostenibilidad e innovación.
- c. Alianzas estratégicas: Fortalecer las relaciones con socios clave para amplificar el alcance y la credibilidad de la marca.
- d. Transformación digital: Uso de big data e inteligencia artificial para personalizar la comunicación y las estrategias de fidelización.
- e. Hiperpersonalización de la experiencia del cliente: Crear conexiones emocionales fuertes con los clientes mediante experiencias únicas y alineadas con sus valores.

### **4. OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVES “OKR”**

Los OKR se han consolidado como una metodología eficaz para traducir la estrategia en acciones medibles y resultados específicos. Los OKR permiten alinear a toda la organización con sus prioridades estratégicas, promoviendo un enfoque claro y compartido en torno a los objetivos clave. En el contexto de la Sociedad Tequendama, los OKR no solo refuerzan la transparencia y el compromiso, sino que también impulsan la agilidad organizacional y el logro de metas con impacto sostenible.

Estos OKR representan un norte claro para navegar con éxito hacia un futuro lleno de oportunidades y logros significativos.

Nuestras líneas de negocio son:

1. Reducir la huella de carbono anualmente
2. Aumentar el Ebitda de la Sociedad anualmente
3. Abrir nuevos negocios con aliados estratégicos y actores claves en el sector público y privado
4. Garantizar una solidez financiera sostenible para la ejecución de proyectos estratégicos.

Los OKR definidos para el Plan Avante III 2025 permiten a la Sociedad Tequendama transformar sus aspiraciones estratégicas en resultados tangibles. Esta metodología, alineada con las mejores prácticas de grandes empresas colombianas y las tendencias globales, asegura que la organización se mantenga ágil, sostenible e innovadora, reafirmando su compromiso con el desarrollo de sus personas, comunidades y entorno.

## V. PLAN DE ACCIÓN

### 1. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Estos factores clave de éxito reflejan el compromiso de la Sociedad Tequendama con su misión de generar valor y compartirlo con la comunidad. Su integración en la estrategia organizacional no solo asegura el cumplimiento de los objetivos planteados en el Plan Avante III 2025, sino que también posiciona a la organización como un referente en innovación, sostenibilidad y gestión moderna. Estos pilares son fundamentales para construir una empresa resiliente, competitiva y preparada para liderar el cambio en el sector público y empresarial.

#### 1. **Cultura corporativa para una empresa resiliente**

La resiliencia organizacional es la capacidad de adaptarse a los cambios, superar desafíos y transformar las adversidades en oportunidades. Esto requiere fomentar una cultura basada en la flexibilidad, la colaboración y la innovación continua.

Una cultura resiliente permite a la Sociedad Tequendama mantenerse competitiva y preparada para enfrentar los retos del mercado, al tiempo que refuerza el compromiso de sus colaboradores.

La resiliencia organizacional se fortalece con una cultura que promueve la toma de decisiones descentralizada, el aprendizaje iterativo y la flexibilidad en los procesos.

#### 2. **Talento humano competente**

Contar con un equipo humano capacitado, motivado y alineado con los valores corporativos es esencial para garantizar el éxito organizacional. El talento humano debe ser desarrollado continuamente a través de programas de formación, bienestar y liderazgo.

El talento humano es el motor principal de la transformación organizacional. Invertir en su desarrollo asegura una ventaja competitiva sostenible.

Se fomentará una cultura de retroalimentación continua para mejorar la eficiencia y el desempeño.

#### 3. **Uso de tecnologías actuales e inteligencia artificial**

La incorporación de tecnologías avanzadas y soluciones basadas en inteligencia artificial permite optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y generar valor agregado en todas las áreas de la organización. La tecnología debe ser utilizada para facilitar la automatización de procesos, la personalización de servicios y la toma de decisiones basadas en datos en tiempo real.

La transformación tecnológica posiciona a la Sociedad Tequendama como una organización moderna, eficiente y ágil, capaz de aprovechar oportunidades en un entorno altamente dinámico.

#### 4. Innovación, Desarrollo y Emprendimiento

Fortalecer el ecosistema para que fomente la innovación y el emprendimiento interno es clave para impulsar el desarrollo de nuevos productos, servicios y modelos de negocio sostenibles.

La innovación constante asegura la relevancia y permanencia de la Sociedad Tequendama en el mercado, fortaleciendo su capacidad para generar impacto económico, social y ambiental positivo.

## 2. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las estrategias corporativas representan las directrices clave que definen cómo la organización logrará sus objetivos estratégicos, alineando sus recursos, capacidades y esfuerzos en un camino común hacia el éxito. Estas estrategias son pilares fundamentales dentro del plan de acción, ya que articulan las metas a largo plazo con acciones concretas y medibles.

Las estrategias corporativas de la Sociedad Tequendama están diseñadas para maximizar el impacto positivo en las dimensiones económica, social y ambiental, garantizando su relevancia y competitividad en un entorno dinámico y exigente. Estas estrategias se desarrollan teniendo en cuenta:

1. Alineación con la misión y visión: Refuerzan el compromiso de generar valor compartido, promoviendo la sostenibilidad y la innovación como ejes centrales.
2. Adaptación al cambio: Permiten a la organización responder con agilidad a los retos del entorno, aprovechando las oportunidades emergentes y mitigando riesgos.
3. Sostenibilidad integral: Integran prácticas responsables que aseguren la continuidad operativa y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
4. Innovación y transformación tecnológica: Fomentan el uso de tecnologías avanzadas e inteligencia artificial para optimizar procesos y mejorar la experiencia de los grupos de interés.

### 1. Financiera y de Inversiones

- Control efectivo del flujo de caja para garantizar la estabilidad operativa.
- Levantamiento de capital mediante alianzas estratégicas y apalancamiento financiero.
- Reinversión de excedentes en proyectos de alto impacto.
- Optimización tributaria alineada con las normativas actuales.

## 2. Talento Humano

- Implementar programas de alta capacitación que desarrollen habilidades blandas y duras.
- Crear entornos seguros que promuevan el bienestar físico, mental y la felicidad organizacional.
- Disminuir la planta mediante alianzas estratégicas y esquemas de tercerización.
- Introducir un modelo de remuneración variable combinado con salario emocional.
- Incrementar la competitividad laboral mediante la atracción y retención de talento clave

## 3. Marketing Digital

- Fortalecer la marca Tequendama y las marcas de las unidades de negocio.
- Incorporar la hiperpersonalización como estrategia de diferenciación.
- Utilizar tecnología avanzada e inteligencia artificial para la explotación de bases de datos y el fortalecimiento de su posición en el mercado.

## 4. ASG

- Implementar una gestión de residuos efectiva y la reducción de emisiones de CO2.
- Optimizar el uso eficiente de recursos y la conservación de la biodiversidad.
- Promover compras sostenibles y desarrollar proyectos conjuntos con aliados estratégicos.
- Fortalecer el gobierno corporativo mediante prácticas transparentes y sostenibles.

## 5. Gestión Operativa

- Reducir las transacciones administrativas mediante la automatización de procesos.
- Mitigar riesgos operativos y financieros.
- Establecer una comunicación efectiva con los ciudadanos mediante canales digitales.

## 6. Innovación

- Fortalecer el ecosistema interno de innovación para que fomente la creatividad organizacional.
- Priorizar la innovación en modelos de negocio y gestión empresarial.
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones, empresas y grupos. .

## 7. Tecnología

- Impulsar la transformación digital mediante la incorporación de nuevas tecnologías que aumenten el valor generado.
- Implementar soluciones más robustas de protección de datos y ciberseguridad.
- Administrar eficientemente los datos mediante inteligencia artificial, la analítica, el marketing, la innovación y el big data.

Nuestras líneas de negocio son:

## 8. Crecimiento y expansión

- Generar nuevos negocios que incrementen el flujo de caja libre.
- Identificar oportunidades en mercados emergentes o no explorados, así como necesidades insatisfechas.
- Diversificar inversiones y negocios mediante fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas.
- Integración y/o diversificación vertical y horizontal - Creación de otras empresas."

## 3. INICIATIVAS

Las iniciativas dentro de un plan de acción representan programas o acciones concretas que materializan las estrategias corporativas. Estas iniciativas son fundamentales para traducir los objetivos estratégicos en resultados concretos, asegurando su implementación efectiva y medible.

Las iniciativas en la Sociedad Tequendama están diseñadas para abordar las prioridades estratégicas de la organización y garantizar su alineación con el Plan Avante III 2025, promoviendo la sostenibilidad, la innovación y el desarrollo integral de su talento humano.

Estas acciones concretas están diseñadas para garantizar que la organización no solo cumpla con sus objetivos estratégicos, sino que también trascienda como un modelo de gestión moderna y responsable en el sector público y empresarial.

Para avanzar en nuestros objetivos y fortalecer nuestro liderazgo en el mercado, hemos definido cuatro grandes iniciativas que guiarán nuestra evolución como empresa:

### 1. Transformación Digital

Aprovechar la tecnología es clave para fortalecer nuestra presencia en el mercado y mejorar la experiencia de nuestros clientes. Nos enfocaremos en:

- Implementar estrategias de marketing digital para aumentar nuestra visibilidad y conectar mejor con nuestros clientes.
- Utilizar inteligencia artificial y herramientas digitales avanzadas para optimizar el uso de datos y la toma de decisiones.
- Fortalecer el sistema de gestión de clientes eficiente que permita centralizar y mejorar la relación con los mismos.
- Crear nuevos productos y servicios adaptados a los cambios en el comportamiento del mercado.

### 2. Competitividad Laboral

El bienestar y desarrollo de nuestro equipo es una prioridad. Queremos un entorno laboral saludable, motivador y enfocado en el crecimiento profesional. Para ello, impulsaremos:

Nuestras líneas de negocio son:

- Programas de salud mental que promuevan el bienestar emocional de nuestros colaboradores.
- Incentivos no monetarios a través de iniciativas de salario emocional.
- Modelos de trabajo flexibles que permitan un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Oportunidades de capacitación y aprendizaje continuo para el desarrollo profesional.

### 3. Gestión de la Innovación

Para seguir creciendo y diferenciándonos en el mercado, es fundamental fomentar la innovación dentro de nuestra organización. Nos enfocaremos en:

- Crear el HUB Transformación, un centro de innovación dedicado a la inteligencia artificial y la transformación empresarial.
- Desarrollar condiciones óptimas para administrar datos y gestionar el conocimiento de manera eficiente.
- Fomentar una cultura de creatividad y mejora continua dentro de nuestra empresa.
- Actualizar nuestro sistema de gestión de innovación para garantizar un enfoque estructurado y sostenible.
- Impulsar la Incubadora SHT para desarrollar proyectos innovadores con impacto real en el mercado.

### 4. Sostenibilidad

Nuestro compromiso con el medio ambiente y la sociedad nos impulsa a adoptar prácticas empresariales responsables. Algunas de nuestras acciones incluyen:

- Obtener certificaciones como LEED, que avalen nuestra eficiencia energética y sostenibilidad en nuestras operaciones.
- Desarrollar modelos de negocio que minimicen el impacto ambiental y promuevan el uso eficiente de recursos.
- Apostar por energías limpias y estrategias para reducir nuestra huella de carbono.
- Implementar programas de responsabilidad social que generen un impacto positivo en las comunidades donde operamos.

Con estas iniciativas, buscamos consolidarnos como una empresa moderna, innovadora y responsable, comprometida con el desarrollo de nuestro talento humano, la sostenibilidad y la excelencia en la gestión empresarial.

## 4. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

1. Torre San Diego (Bogotá)
2. Torre Monserrate (Bogotá)
3. KIWARA (Santa Marta)
4. Hub de transformación SHT
5. Hub Inmobiliario Sector Defensa
6. Grupo empresarial TEQUENDAMA