



SOCIEDAD
TEQUENDAMA

2021

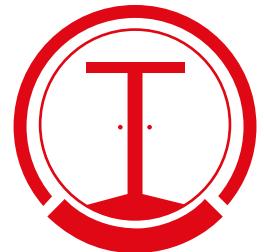
INFORME DE GESTIÓN

Marzo 2022

Informe Conjunto de la Junta Directiva y la Gerencia
General de la Sociedad Hotelera Tequendama a la
Asamblea General de Accionistas

www.sociedadtequendama.com





SOCIEDAD
TEQUENDAMA

Doctor

GUSTAVO ALONSO NIÑO FURNIELES

Viceministro de Veteranos y del GSED

Presidente Delegado de la Junta Directiva

Vicealmirante (RA)

JORGE IVÁN GOMÉZ BEJARANO

Gerente General

Sociedad Hotelera Tequendama SA

Señor

MARTÍN ALONSO ORDUZ RODRIGUEZ

Gerente Administrativo y Financiero

Sociedad Hotelera Tequendama SA

Señora

ANA ARACELY JARA FLOREZ

Gerente de Operaciones

Sociedad Hotelera Tequendama SA

Señor

CARLOS HERNÁN DÍAZ GÓMEZ

Jefe de Planeación

Sociedad Hotelera Tequendama SA

Contenido

Capítulo 1 – DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	4
1.1 Plan Estratégico Octopus II	4
1.2 Misión	5
1.3 Visión	6
1.4 Objetivos Estratégicos	6
1.5 Valores Corporativos	6
1.6 Naturaleza Jurídica	6
1.7 Composición Accionaria	7
Capítulo 2 – GOBIERNO CORPORATIVO	8
2.1 Estatutos y Manual de Gobierno Corporativo	8
2.2 Gestión realizada para la reforma integral de los estatutos	8
2.3 Trámite de aprobación y adopción	9
2.4 Sobre el decreto que adopta la reforma	9
2.4.1 Junta Directiva	10
2.4.2 Razón social	10
2.4.3 Objeto social	10
2.5 Sobre el contenido del borrador del decreto	11
Capítulo 3 - PRINCIPALES LOGROS	12
3.1 Unidades Estratégicas De Negocio	14
3.1.1 Turismo	14
Hotel Tequendama Bogotá	15
Hoteles de las Costas	16
Suites Tequendama Bogotá	19
Tequendama Estación Inn Buenaventura	19
3.1.2 Servicios	20
Logística Tequendama	21
Parqueadero Tequendama Bogotá	21
3.1.3 Restaurantes	22

Catering Tequendama	23
3.1.4 Desarrollo, Emprendimiento e Innovación	23
Domma	26
Eventos Tequendama	30
Parques Nacionales Naturales de Colombia	30
Central de Servicios Compartidos	32
3.2 Contrato de Franquicia Four Points By Sheraton – Marriott, y Proyecto De Reconversion a Estándares Marriott Del Hotel Tequendama Bogotá; Bajo Nueva Realidad Covid Y Post-Covid	32
3.2.1 Antecedentes	32
3.2.2 Proyecto de Reconversion del Hotel Tequendama	33
3.2.3 Impacto Del Covid	35
3.2.4 Gestiones Adelantadas por la Administración	37
3.2.5 Resultado de la Negociación	38
Capítulo 4 – PROCESOS TRANSVERSALES	41
4.1 Talento Humano	41
4.1.1 Actividades Lúdicas y Magistrales sobre cultura organizacional	43
4.1.2 Reconocimientos a nuestros integrantes	43
4.1.3 Actividades de Bienestar	43
4.2 Tecnología de la Información y Telecomunicaciones	44
4.2.1 Solución Integrada de Información: ERP / Vertical Hotelera / Nómina / Localización Colombia. Beneficios:	45
4.2.2 Actividades de transformación 2021	45
4.2.3 Logros	46
4.2.4 Actividades de transformación	48
4.2.5 Estatus de las actividades 2021	48
4.2.6 Otras actividades	48
4.2.7 Requisitos indispensables	49
4.3 Sistemas Integrados de Gestión	49
4.3.1 Inocuidad	50
4.3.2 Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo	51

4.3.3 Gestión Ambiental	54
4.3.4 Actividades estratégicas desarrolladas	55
4.4 Comunicaciones Estratégicas	56
4.4.1 Imagen Corporativa	56
4.4.2 Comunicación y Campañas Internas	57
4.4.3 Cultura Organizacional	57
4.4.3 Comunicación Externa	58
4.4.4 Alineación con GSED	59
Capítulo 5 – RESULTADOS FINANCIEROS	60
5.1 Estrategia Financiera	60
5.2 Ingresos Operacionales	60
5.3 EBITDA y Utilidad	61
5.4 Balance	62
5.5 Valor Empresarial	65
Capítulo 6 – DESEMPEÑO INSTITUCIONAL	66
6.1 Informe Anual Sistema de Control Interno.	66
6.1.1 Auditoría Financiera Vigencia 2016 (Visita año 2017)	66
6.1.2 Auditoría Financiera Vigencia 2019 (Visita año 2020)	66
6.2 Desempeño Institucional	67
Capítulo 7 - ESTADOS FINANCIEROS	69
7.1 Estados Financieros	69
7.2 Informe de la Revisoría Fiscal	74
CONCLUSIONES	84
DESAFÍOS	85



Capítulo 1

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



SOCIEDAD
TEQUENDAMA

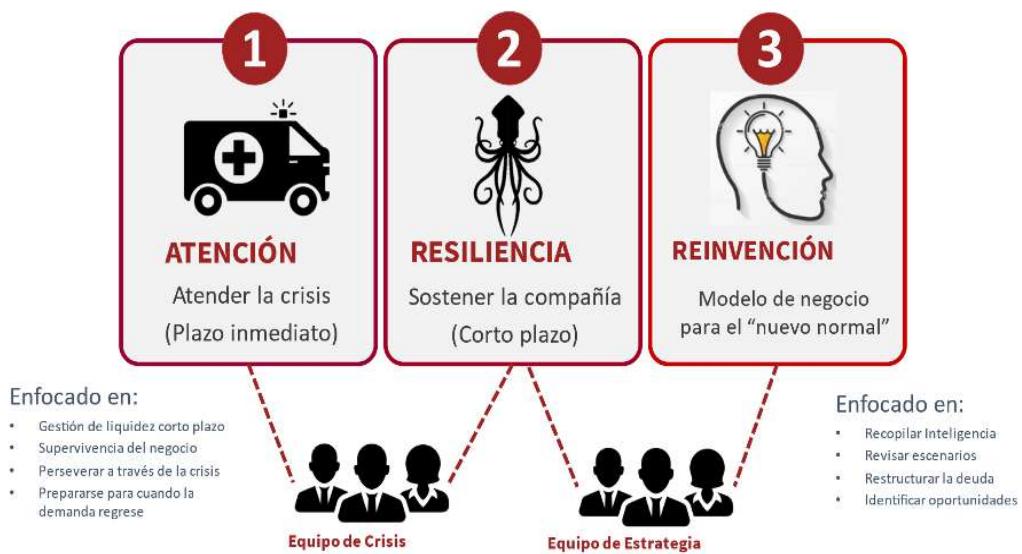
Capítulo 1 – DIRECCIONAMIENTO ESTRÁTÉGICO

1.1 Plan Estratégico Octopus II

El 2021 fué un año de resiliencia, flexibilidad y adaptabilidad para la Sociedad Tequendama, en el cual, pese a las condiciones adversas, nos enfocamos a buscar soluciones no solo para nosotros sino para nuestros clientes, en donde gracias al compromiso de nuestros colaboradores y aliados estratégicos, logramos superar la crisis y con el apoyo de los miembros de la junta directiva, orientamos los esfuerzos a preparar la compañía hacia la “nueva realidad” mediante procesos operativos fortalecidos y eficientes, que nos permiten decir que la Sociedad Tequendama se mantiene hoy, más fuerte, más unida.

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

Como resultado, se estableció como objetivo el “incrementar la rentabilidad y valor que genera la sociedad a sus grupos de interés, para contribuir al crecimiento y perdurabilidad de la empresa”, y con el fin de lograrlo se estableció la siguiente estrategia: “Efectuar las transformaciones necesarias adaptando los negocios actuales a las cambiantes condiciones del mercado, generando nuevas líneas de negocios, capacidades y competencias, aprovechando las economías colaborativas, actuando de forma ágil frente a las oportunidades de negocios, para contribuir al crecimiento y perdurabilidad de la empresa”.

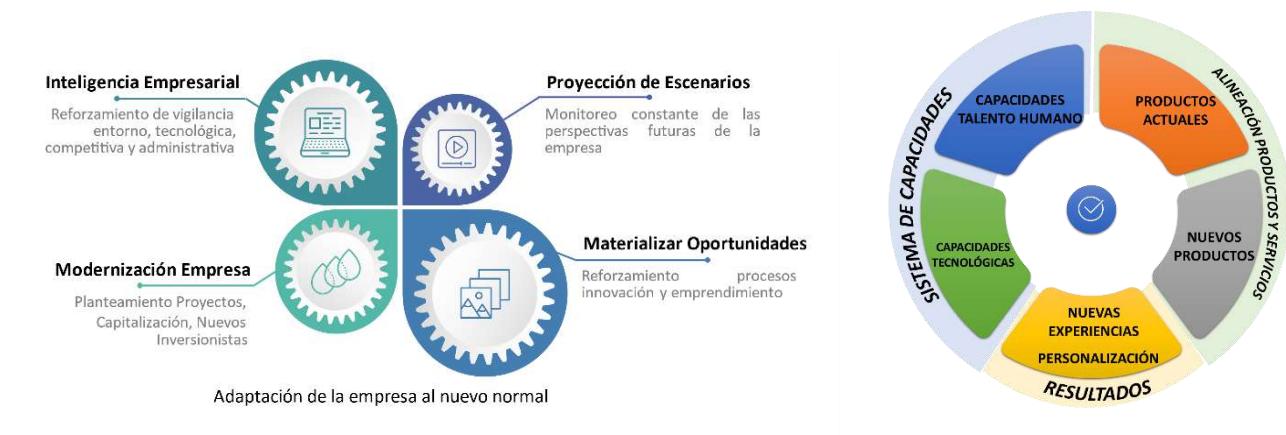


Fuente: EY

En éste, se desarrolló satisfactoriamente la fase I denominada “atención” desde el inicio de la emergencia sanitaria, permitiendo continuar con la operación y alistamiento de dependencias, que aportaron al sector defensa y al país capacidades para el manejo de la crisis.

Seguidamente se desarrolló la fase 2 que contribuyó al logro de los objetivos establecidos en el mapa estratégico, principalmente, el sostenimiento de la empresa.

Finalmente, en la fase 3 denominada “reinvención” se desarrolló un modelo de negocio para la compañía orientado a la nueva normalidad.



Teniendo en cuenta la estrategia establecida, se plantearon 5 iniciativas estratégicas con el fin de impulsar el cumplimiento de esta así:

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

1.2 Misión

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

1.3 Visión

Progresar como empresa líder en diseño y desarrollo de soluciones de carácter multidisciplinario, 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.

1.4 Objetivos Estratégicos

- *Perdurabilidad de la compañía*
- *Suministrar servicios de calidad.*
- *Mejorar los procesos existentes.*
- *Fortalecer los procesos de comercialización.*
- *Actualizar el gobierno corporativo.*
- *Adecuar las competencias profesionales del personal.*
- *Fomentar la cultura organizacional orientada a la evolución, renovación y excelencia operacional.*
- *Actualizar la infraestructura tecnológica y física.*

1.5 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.

1.6 Naturaleza Jurídica

Es una sociedad anónima de economía mixta de la orden nacional autorizada por la ley 83 de 1947 y determinada por la ley 489 de 1998, 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.

1.7 Composición Accionaria

ACCIONISTAS		% Participación
 CREMIL Caja de Retiro de las Fuerzas Militares	9.469.602 Acciones	94,93%
 AGENCIA LOGÍSTICA FUERZAS MILITARES La acción de reservas Fuerzas	503.333 Acciones	5,05%
 Socios particulares	2.828 Acciones	0,03%
Total acciones suscritas y pagadas	9.975.763	100,00%
ACCIONES PENDIENTES SUSCRIPCIÓN	1.516.799	
TOTAL ACCIONES AUTORIZADAS	11.492.562	



Capítulo 2

GOBIERNO CORPORATIVO



SOCIEDAD
TEQUENDAMA

Capítulo 2 – GOBIERNO CORPORATIVO

2.1 Estatutos y Manual de Gobierno Corporativo

Con ocasión del ingreso de Colombia a la Ocde en 2020, el Estado de Colombia debió implementar reformas administrativas e institucionales alineadas con esa organización, especialmente, en asuntos relacionados con el gobierno corporativo. En este marco, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A ha identificado la necesidad de realizar una reforma a los estatutos, integral y orgánica, con el fin de lograr dos propósitos: primero, facilitar el alineamiento de la sociedad con los principios de gobierno corporativo de la Ocde, que facilite la rendición de cuentas y un entorno favorable para el desarrollo de negocios; y, segundo, desde ese alineamiento permitir a la sociedad, a través de estos estatutos, el desarrollo de negocios que le permitan, en el entorno de su ecosistema, adaptarse a unos cambios sociales y económicos altamente volátiles e impredecibles, y servir de actor articulador al sector de defensa y sus entidades integrantes.

De acuerdo con la Ocde¹, el objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello, con el propósito de contribuir a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas. Según señala esa organización, los Principios de Gobierno Corporativo al tiempo que bridan ese marco de referencia, también identifican pilares de buen gobierno corporativo y ofrecen una orientación práctica para su aplicación a nivel nacional, por lo cual, para garantizar su pertinencia, es esencial que las reglas y normativas de gobierno corporativo se adapten a la realidad del país en el que deben aplicarse.

Es pertinente recordar que El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad” tiene como propósito construir una equidad verdadera y sostenible, con el compromiso de todos. Dentro de esta línea, la sociedad estableció como una de las estrategias, “Modernizar los procesos de planeación del sector defensa, así como la eficiencia, competitividad y sostenibilidad empresarial de las entidades del sector”.

2.2 Gestión realizada para la reforma integral de los estatutos

En este orden de ideas, alrededor de hace dos años, la Sociedad Hotelera Tequendama viene trabajando en unas reformas integrales al texto de los estatutos que le permitan alinearse con la Ocde en materia de gobierno corporativo, y de esa forma, dar respuesta a los desafíos económicos y sociales que viene enfrentando el país y posicionarse de forma competitiva en el sector social y económico de defensa.

¹Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

Para el efecto, durante todo el año pasado se realizaron mesas de trabajo conjuntas entre la Sociedad Hotelera Tequendama y los miembros de la Junta Directiva, así como con mesas de trabajo con integrantes del GSED. Esta reforma ha sido el fruto de un trabajo conjunto, sobre el cual, finalmente, en diciembre pasado llegamos a un documento consolidado de estatutos.

2.3 Trámite de aprobación y adopción

Conjuntamente se definió el trámite que se debe surtir para llevar a cambio esa reforma total. Cabe recordar que no se trata de una reforma parcial del texto, pero de una modificación integral que involucra todo el articulado.

En la Junta Directiva del 26 de enero de 2022, se aprobó dar inicio al trámite de la reforma ante la Asamblea General de Accionistas, que se llevará a cabo en el mes de marzo.

De acuerdo con los estatutos actuales, el trámite es el siguiente:

- *Se presentará ante la Asamblea de Accionistas, los estatutos para someterlos a aprobación.*
- *Una vez surtida esta etapa regresan a la Junta Directiva para su adopción y presentación ante el Gobierno Nacional, en concordancia con lo establecido en los estatutos y en la Ley 499 de 1998.*
- *Realizado el trámite anterior, a GSED enviaremos la memoria justificativa del borrador decreto, junto con los acuerdos y actas de aprobación y adopción y los estatutos, para que por intermedio del GSED, se eleve a Función Pública solicitud de concepto técnico.*
- *En caso de que ese concepto técnico sea favorable pasará para firma del Presidente de la República.*
- *Aquí cabe aclarar que una primera versión de la memoria justificativa y del borrador del decreto ya fueron enviados al GSED para revisión y comentarios.*

2.4 Sobre el decreto que adopta la reforma

Ahora bien, expuesto el trámite, es necesario señalar que el artículo 50 de la Ley 489 de 1998, son seis los aspectos que se elevan a decreto. Estos son: denominación; sede; naturaleza jurídica y régimen legal; integración de los órganos de administración y decisión; integración de patrimonio; y ministerio del ramo.

A efectos de esta reforma integral, interesa la denominación e integración de los órganos de control y decisión. Sin embargo, debe hacerse una particular mención al objeto social.

Si bien el objeto social no es un aspecto orgánico contemplado en el artículo 50 de la Ley 489, Función Pública ha venido tratándolo, de oficio, como un aspecto orgánico, por lo cual, también será elevado a decreto.

A continuación se exponen los asuntos que son objeto de reforma:

2.4.1 Junta Directiva

- **ARTÍCULO 30º. INTEGRACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA:** *Tres miembros independientes, por períodos de dos años.*
- **ARTÍCULO 32º. MIEMBROS INDEPENDIENTES DE LA JUNTA DIRECTIVA:** *De lista de la Junta Directiva de cinco (5) candidatos, la Asamblea General de Accionistas elegirá los tres (3) miembros independientes*

2.4.2 Razón social

- **ARTÍCULO 1º. SOCIEDAD TEQUENDAMA S.A.**

2.4.3 Objeto social

- **ARTÍCULO 5º. OBJETO.** *La SOCIEDAD TEQUENDAMA S.A 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.*
- **ARTÍCULO 6º. FUNCIONES.**
 - *Sector turístico incluyen alojamiento, servicios de bares y restaurantes, gastronomía, eventos empresariales y sociales, convenciones, eventos, transporte y demás servicios asociados.*
 - *Gestión inmobiliaria: 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.*
 - *Operación logística: organización de eventos, campañas de comunicación, manejo de imagen, material de divulgación, alojamiento, alimentación, transporte, entre otras.*
 - *Realizar inversiones, promover y gestionar negocios, asociarse o ser accionista de otras sociedades públicas o privadas nacionales o extranjeras, generar alianzas para el diseño y ejecución de proyectos y el suministro de bienes o servicios relacionados, directa o indirectamente, con su objeto.*

2.5 Sobre el contenido del borrador del decreto

Ahora bien, en relación con el borrador de decreto, el contenido del mismo estará conformado por tres asuntos, esto es:

- *Todos los aspectos orgánicos regulados en el artículo 50 de la Ley 489 de 1998, mencionados arriba, que incluye el objeto social.*
- *Se incorporará una disposición por la cual se permitirá a la sociedad realizar reformas a los estatutos relacionadas con los asuntos que no estén vinculados con aspectos orgánicos, y que podrán hacerse por escritura pública y registro mercantil.*
- *Se derogarán todas las disposiciones anteriores y/o contrarias relacionadas con las reformas sociales.*



Capítulo 3

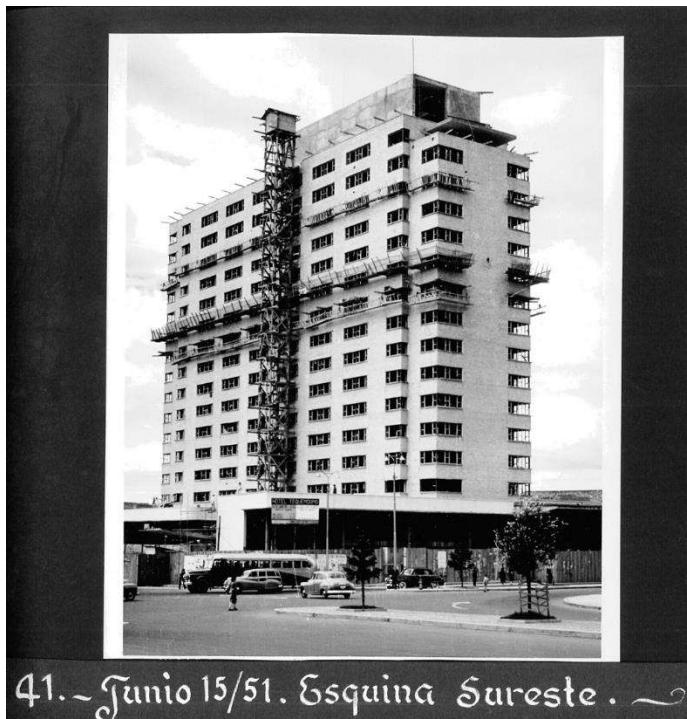
PRINCIPALES LOGROS



SOCIEDAD
TEQUENDAMA

Capítulo 3 - PRINCIPALES LOGROS

La Sociedad Tequendama es una Sociedad Anónima de Economía Mixta, sometida al régimen legal de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, perteneciente al Grupo Social y Empresarial de la Defensa del Ministerio de Defensa Nacional, cuyo Propósito es la consolidación de un patrimonio que contribuya a la construcción del legado para el personal de las Fuerzas Militares con asignación de retiro y sus familias; siendo los principales accionistas la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares y la Agencia Logística de las Fuerzas Militares, igualmente vinculadas a este grupo empresarial.



41.- Junio 15/51. Esquina Sureste. ~

QUIENES SOMOS

Sociedad Anónima de Economía Mixta bajo régimen de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado

Fundada en **1948** por la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares – CREMIL

El 17 de Mayo de **1953** el Hotel Tequendama abrió sus puertas en la Torre San Diego

Empresa en **competencia** con el sector Privado. La Ley 1150 de 2007 **nos exime** de aplicación de la Ley 80 de Contratación Estatal

QUE HACEMOS

PROPOSITO: Consolidar un patrimonio que contribuya a la construcción de un legado para los militares con asignaciones de retiro y sus familias.



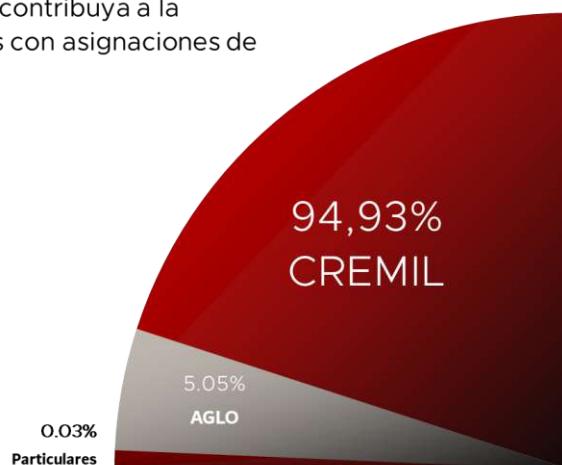
Gestión de activos



Realización de Inversiones



Promoción e Negocios



La Sociedad Tequendama se encuentra en un proceso de transformación empresarial, a través del cual los principales órganos de dirección de la Empresa definen la orientación estratégica para el cumplimiento de su Propósito; para lo cual se adelanta una reforma de estatutos y de Gobierno Corporativo que busca establecer la relación entre los Accionistas, Junta Directiva, Administración y demás actores interesados; proporcionando la estructura a través de la cual se fijan objetivos y se determina la forma de alcanzarlos; en alineación con los principios de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos OCDE, que propenden por el mejoramiento del marco legislativo, reglamentario e institucional, facilitando las condiciones de confianza y transparencia, orientadas a favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad e integridad financiera.

La Sociedad Tequendama desarrolla actividades de: i. Gestión de activos (administración inmobiliaria propia y/o de terceros, administración hotelera y de negocios conexos o servicios complementarios); ii. Realización de Inversiones y; iii. Promoción de Negocios. Por lo anterior, sus negocios se enmarcan en los sectores: Turismo, Alimentación, Servicios e Inmobiliaria; a través de sus unidades de negocio: Logística Tequendama, Eventos Tequendama, Parqueadero Tequendama, Catering Tequendama, Domma Tequendama, Hotel Tequendama Bogotá, Suites Tequendama, Gio Tama Santa Marta, Gio Tama Cartagena, Hotel Estación Buenaventura y Tayrona Tequendama.

- *Hotel Tequendama Bogotá: Alojamiento, alimentación y eventos, contando actualmente con 311 habitaciones y cerca de 30 salones para eventos en el Centro Internacional Tequendama.*
- *Suites Tequendama: Alojamiento, alimentación y eventos, contando actualmente con 265 habitaciones en el Centro Internacional Tequendama; con amenidades de larga estadía, terrazas al aire libre y helipuerto.*
- *Gio Tama Santa Marta: Alojamiento, alimentación y eventos, contando actualmente con 36 habitaciones en Pozos Colorados; con bar, restaurantes adyacentes a la playa y con vista al mar.*
- *Gio Tama Cartagena: Alojamiento, alimentación y eventos, actualmente 28 habitaciones en la zona de Bocagrande; las instalaciones incluyen un centro de negocios, dos salas de reuniones y un jacuzzi ubicado en la terraza.*
- *Hotel Estación Buenaventura: Alojamiento, alimentación y eventos en Buenaventura, actualmente con 75 habitaciones en la isla Cascajal, adyacente al Muelle Turístico de Buenaventura; contando con una piscina, un restaurante de comida internacional y un café bar; con vista al mar.*
- *Tayrona Tequendama: Ecoturismo en el Parque Nacional Tayrona*
- *Catering Tequendama: Suministro de comida caliente, fría y refrigerios para clientes institucionales y organización de eventos, complementado con el diseño y montaje de restaurantes, café y bares.*

- *Parqueadero Tequendama: Solución de movilidad a través de más de 700 plazas de aparcamiento en el Centro Internacional Tequendama para autos, motos y bicicletas; contando con servicios complementarios como lavado y puntos de carga para vehículos eléctricos.*
- *Logística Tequendama: Coordinación de actividades de logística a nivel nacional a través de la integración de actores.*
- *Eventos Tequendama: Estructuración y desarrollo de eventos propios y/o para terceros.*
- *Domma Tequendama: Gestión y administración inmobiliaria de activos propios y de terceros, con el objetivo de estructurar esquemas de gestión sostenibles, permitiendo la conservación, actualización y posicionamiento de los activos.*



3.1 Unidades Estratégicas De Negocio

3.1.1 Turismo

Durante el año 2021, pese a que continuaba la emergencia sanitaria por cuenta del COVID-19, los expertos analistas pronosticaban una recuperación más dramática para todo el sector hotelero no solo nacional sino mundial. Gracias a las estrategias de ventas y mercadeo y a la fuerza comercial de las unidades hoteleras presentan los siguientes resultados en las unidades hoteleras relacionadas en la siguiente imagen.



TEQUENDAMA HOTEL BOGOTÁ

Hotel Tequendama Bogotá

Para la torre Hotel Tequendama Bogotá presentó un incremento del 10% en ocupación frente a la vigencia anterior. La ocupación de la ciudad muestra una recuperación significativa al pasar de una brecha del 18% en 2019 al 10% en el 2021.

En Room Night, presentaron un crecimiento del 68% respecto al 2020, acercándose cada vez más a tiempos de normalidad del 2019, aunque el mercado objetivo estuvo muy sensible a la tarifa, la cual decreció en 2.995 pesos.

De igual manera en el año 2021 el indicador Revpar creció un 65% respecto a la vigencia 2020.

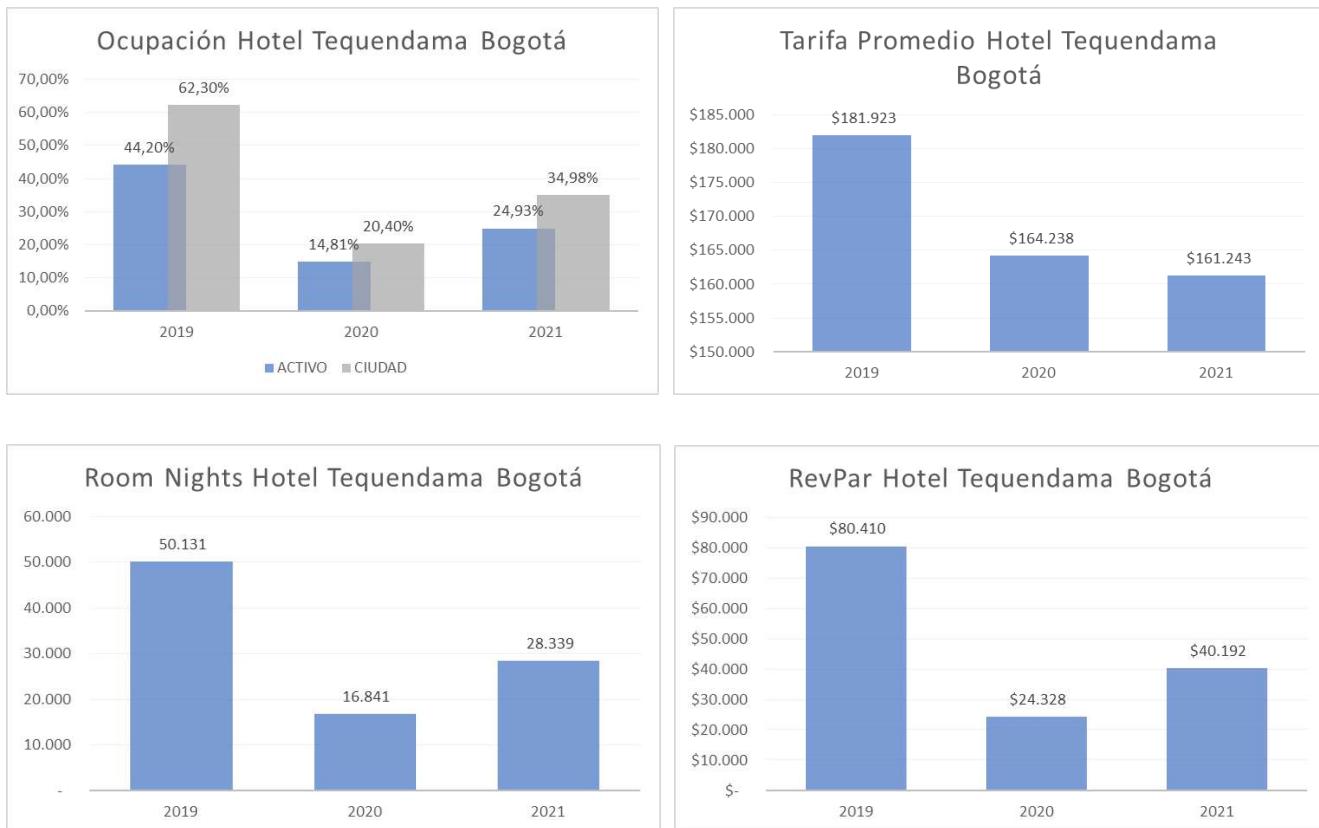


Gráfico 1. Proyecciones indicadores Hoteleros 2020 Hotel Tequendama

Hoteles de las Costas



GIO TAMA CARTAGENA

Este hotel se destacó en el 2021 superando todos los indicadores de gestión hotelera tanto del año inmediatamente anterior como el de la vigencia 2019; época de normalidad gracias a la gestión de mercadeo y ventas, al atractivo del destino turístico y la ubicación del hotel en la ciudad. A continuación se muestran la evolución de los indicadores de los últimos 3 años.

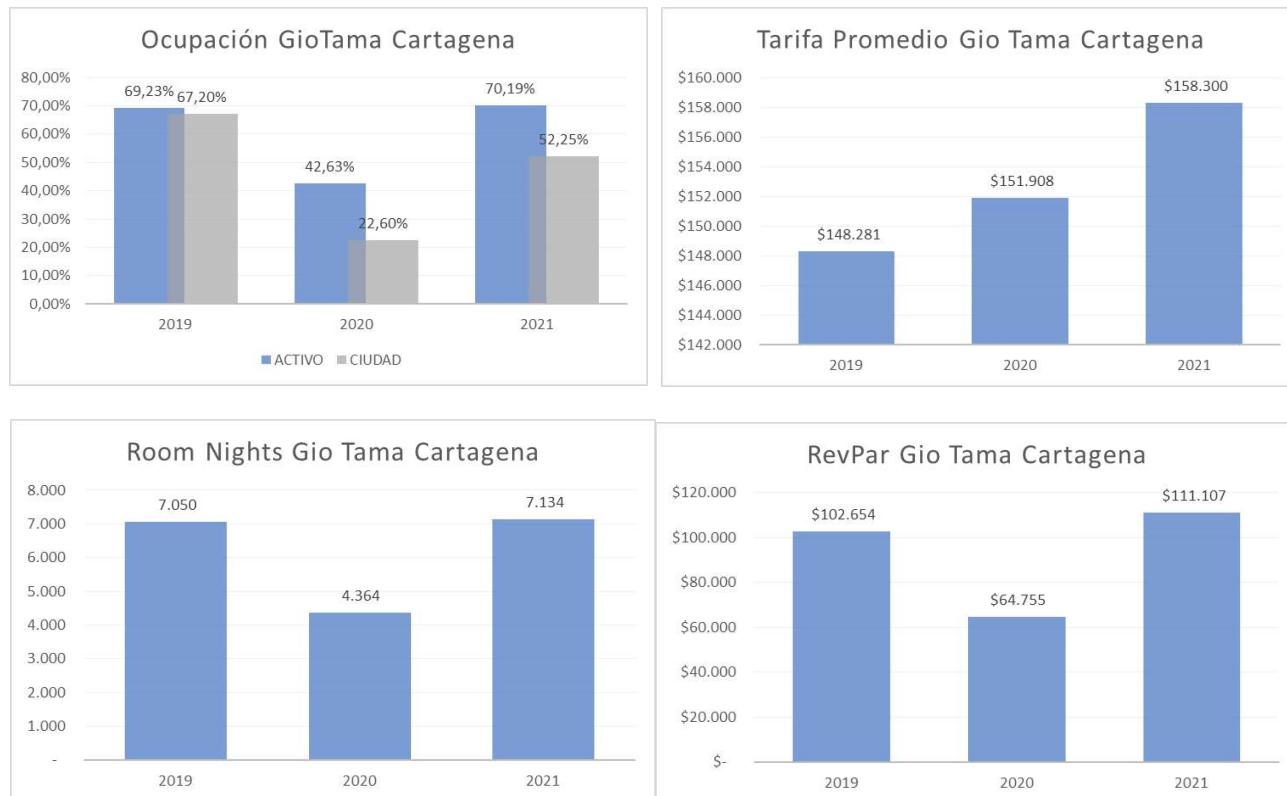


Gráfico 2. Resultados indicadores Hoteleros 2020 Hotel GIO TAMA Cartagena



GIO TAMA SANTA MARTA

De igual manera el hotel en el 2021 superó todos los indicadores hoteleros de los últimos tres años, logrando los mejores resultados. A continuación se muestran la evolución de los indicadores de los últimos 3 años.



Gráfico 3. Resultados indicadores Hoteleros 2020 Hotel GIO TAMA Santa Marta



TEQUENDAMA
SUITES AND HOTEL

Suites Tequendama Bogotá

En términos de resultados propios de la gestión de activo, este presentó un aumento del 6% en ocupación frente al año 2020 lo cual representa en “Room Nights (RN)” un aumento de 28%, apalancando así un aumento del 11% en la tarifa promedio frente a la vigencia anterior, lo que permitió que el revpar creciera respecto al año anterior del 40%. A continuación se muestran la evolución de los indicadores de los últimos 3 años.

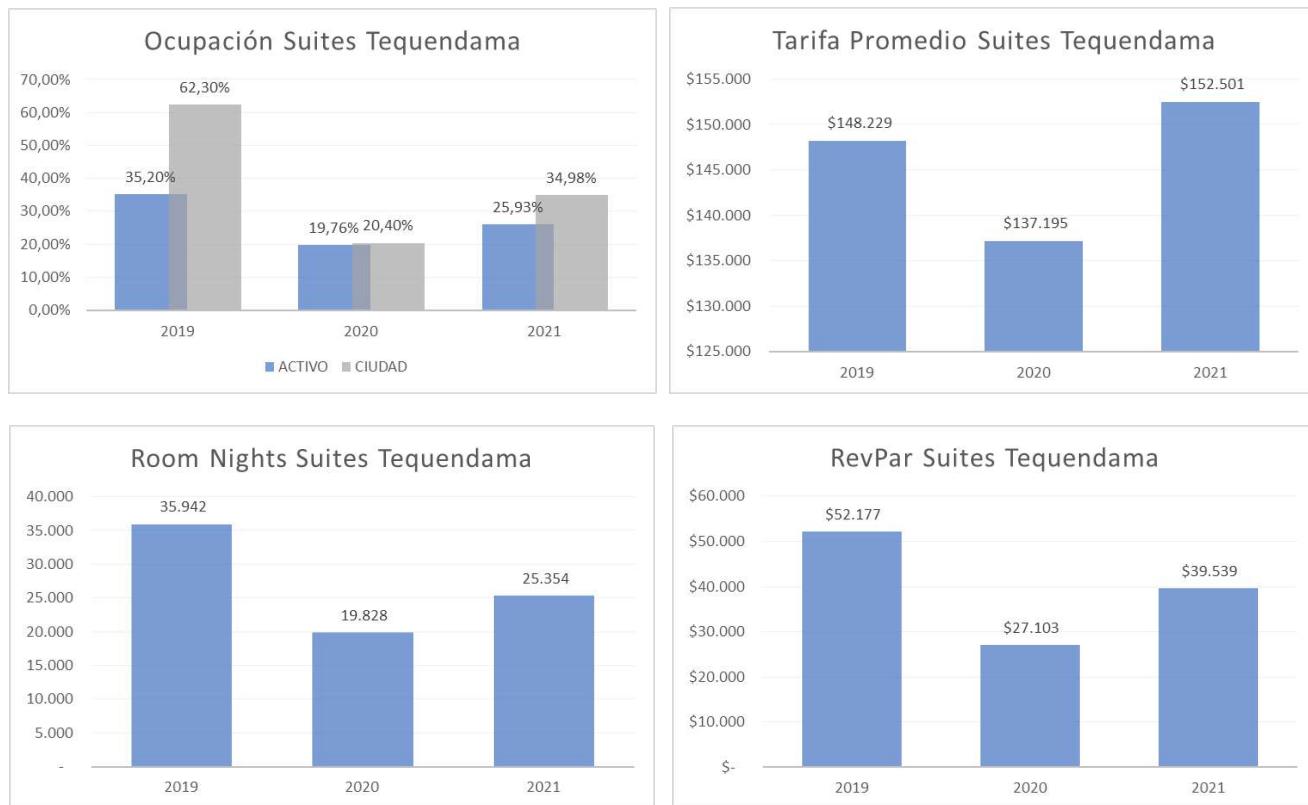


Gráfico 4. Resultados indicadores Hoteleros 2020 Tequendama Suites & Hotels



Tequendama Estación Inn Buenaventura

En el año 2021, el hotel creció 14 puntos porcentuales en ocupación frente a la vigencia 2020 de igual manera en “Room Nights (RN)” se lograron atender 10.484 que equivalen a un aumento

del 44,6% frente al año anterior con una tarifa promedio de \$125.659 mejorando la revpar de los últimos tres años. A continuación, se muestran la evolución de los indicadores de los últimos 3 años.

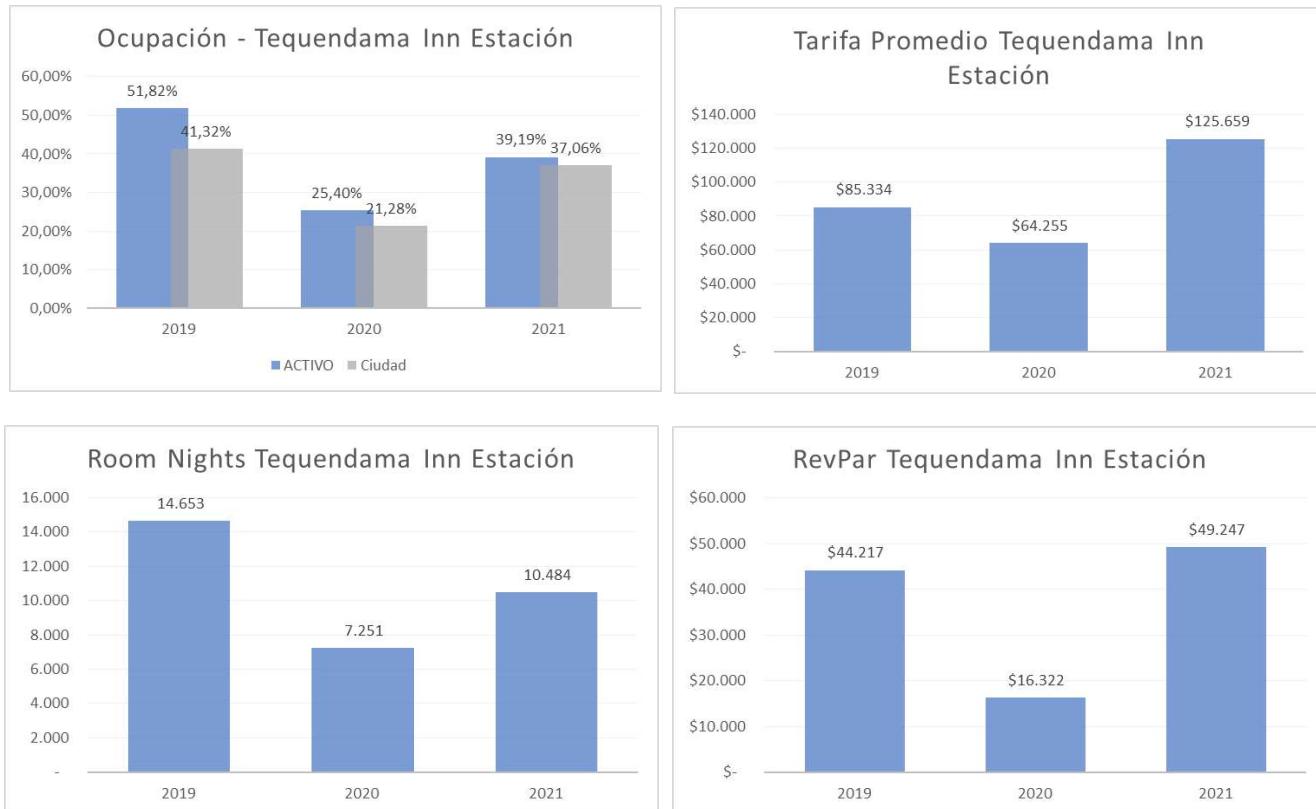
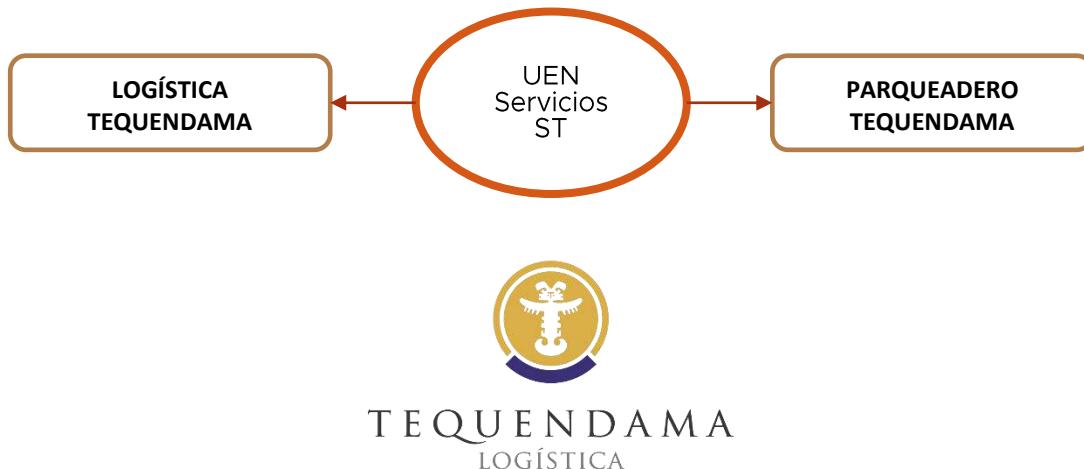


Gráfico 5. Resultados indicadores Hoteleros 2020 Tequendama Inn Estación

3.1.2 Servicios



Logística Tequendama

La unidad obtuvo un cumplimiento de presupuesto de ingresos del 128%, representados en un total de 27 contratos interadministrativos con entidades como la Policía Nacional, SGC, ENTerritorio, IETS, SENA, Auditoría General de la Nación, Contraloría General de la República, entre otros gracias a la implementación de nuevas estrategias y plataformas tecnológicas para la realización de eventos virtuales, presenciales e híbridos. logrando los siguientes indicadores



Cumplimiento del Presupuesto de Ventas

64.533.848 mil



Incremento de la rentabilidad en la UEN

9% = 5.759.503 mll



Rotación de cartera

13.5 días / año

Estos resultados son gracias a una estrategia de trabajo en equipo, a través de una gestión enfocada en cada uno de los clientes, estrategias de referidos, contacto y seguimiento.

Parqueadero Tequendama Bogotá

En cuanto a Parqueadero Tequendama en el año 2021 gestionado por la empresa Central Parking System registró ingresos similares a los del 2020, año en el cual hubo tres meses de normalidad, lo cual nos muestra un buen camino de recuperación.

Los ingresos del parqueadero provienen de 5 grandes segmentos.

Participación fuentes de ingreso por segmento



En términos de rotación, en el año 2021 hubo un incremento del 20% respecto a la vigencia anterior, esta misma tendencia se dio en cada uno de los segmentos.

Rotaciones:

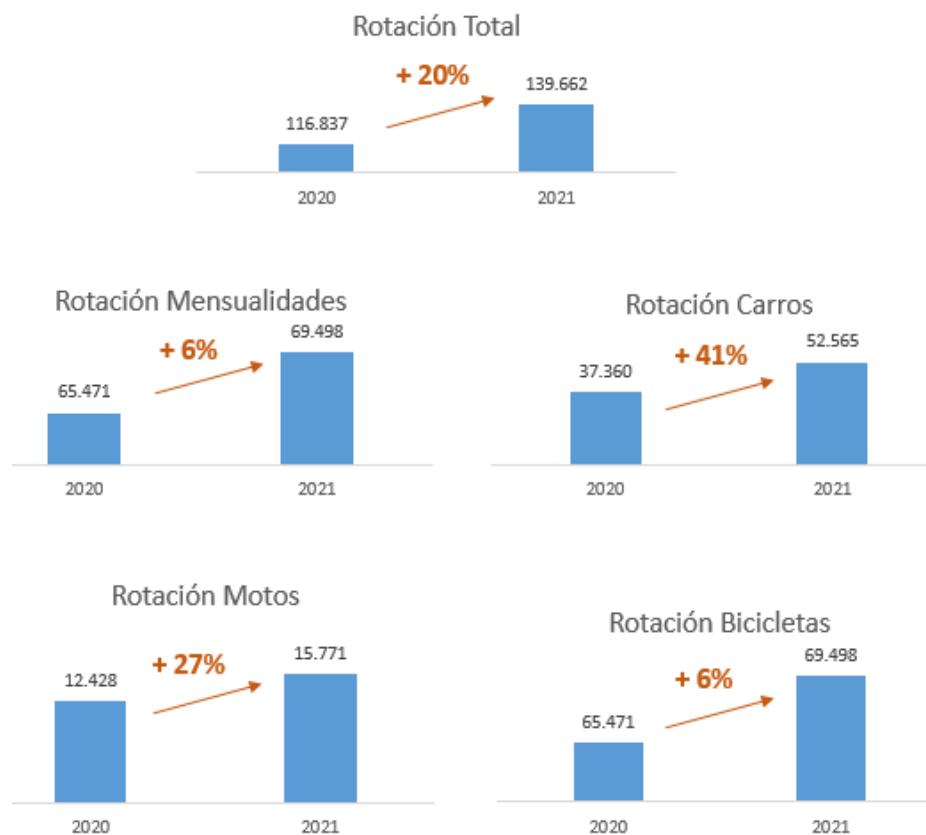


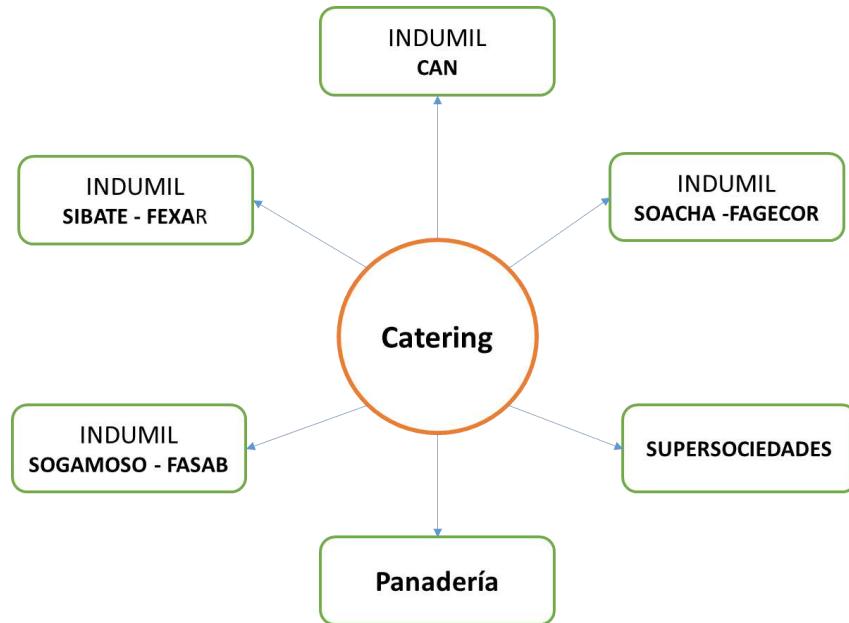
Gráfico 6. Rotación Total

Finalmente dentro de los contratos por mensualidades que se lograron mantener en el año 2021 se resaltan algunas empresas como: Corficolombiana, Grunalco - Bancoldex - Famoc De Panel, Davivienda, Av Villas, Banco Popular, Seguros Bolívar, Moderline, Superintendencia De Industria Y Comercio, Notaria 23, Acción Integral Contra Las Mina Antipersonales, Aladdin Hotel Y Casino Sas.

3.1.3 Restaurantes



Catering Tequendama



Esta unidad en el año 2021, se tuvo que enfrentar escenarios muy variables en temas de precios de insumos, escasez e incluso abastecimiento limitado, sin embargo, se sostuvo la operación sin pausa dando cumplimiento a todas las obligaciones contractuales.

Cumpliendo con protocolos de Bioseguridad e inocuidad alimentaria y la responsabilidad social inclusiva

Esta unidad logró reducir sus costos de operación al 73% generando una utilidad operacional del 11%.

No. de Cubiertos cierre 2021 680.000. Ingresos por \$4.876 millones de pesos con un cubierto promedio de 7.170 pesos.



3.1.4 Desarrollo, Emprendimiento e Innovación

En cumplimiento del Direccionamiento Estratégico de la Sociedad, previamente aprobado por la Junta Directiva, se ha adelantado la gestión, estructuración y desarrollo de iniciativas y proyectos que permitan cumplir con los objetivos de posicionamiento de marca, incremento del

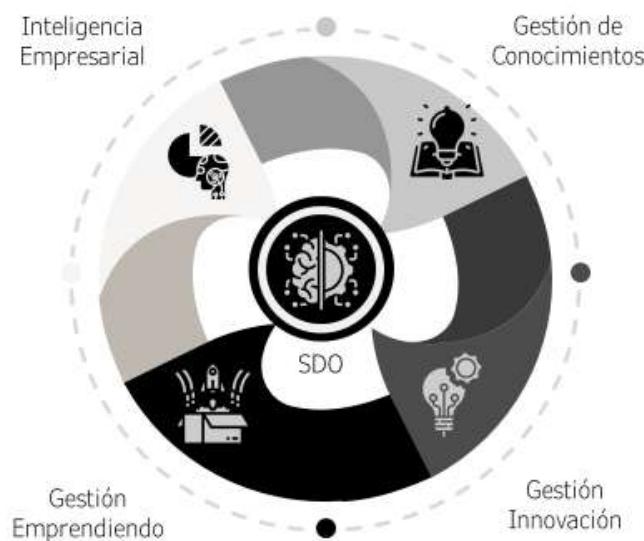
EBITDA, diversificación de riesgo y aprovechamiento de las capacidades internas, a través del desarrollo de negocios, emprendimiento e innovación.

Para ello, el grupo de trabajo de Desarrollo, Emprendimiento e Innovación, ha definido el Sistema de Desarrollo Organizacional, a través del cual se gestionan 4 subsistemas. El primero de ellos, correspondiente al Sistema de Inteligencia Empresarial cuyo propósito se centra en la vigilancia del entorno, la vigilancia competitiva, la vigilancia tecnológica y la vigilancia estratégica, con las cuales se busca recolectar datos e información de distintos campos de acción para la toma de decisiones. El segundo subsistema, se centra en la gestión del conocimiento, a través de la cual, se busca el procesamiento de los datos e información recolectadas, por cada uno de los líderes de los sistemas, buscando así nutrir los procesos de adaptación, mejora e innovación. A partir de aquí, se encuentra el Sistema de Gestión de Innovación cuyo objetivo se orienta a incentivar el uso del conocimiento para el desarrollo de ideas, iniciativas y proyectos que permitan alcanzar los objetivos. Finalmente, se encuentra el Sistema de Gestión de Emprendimientos, que organiza y desarrolla la gestión de los nuevos negocios de la Sociedad.

MODELO

Articular los conocimientos al interior de la Sociedad Tequendama para construir valor:

- Tomar decisiones informadas para adaptarse al entorno.
- Hacer explícitos de los conocimientos.
- Optimizar los procesos de procesos internos.
- Generar nuevas líneas de negocio alineadas con las capacidades y recursos de la SHT.



El alcance de estos sistemas se describe a continuación:

Inteligencia Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Levantar información relacionada a la Inteligencia Empresarial por parte de los integrantes de la ST. Comunicar de forma adecuada la información pertinente a los interesados. Acumular conocimientos pertinentes para el negocio que favorezcan la toma de decisiones ST.
Gestión de Conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> Acumular, compartir, utilizar y mejorar la información pertinente para la gestión interna de la ST. <ul style="list-style-type: none"> Facilitar la gestión de procesos internos de apoyo de la ST. Optimizar el material y los medios de capacitación e inducción de la ST. Permitir una adecuada gestión de KPIs, control de calidad y mejora continua de las líneas de negocio y procesos internos de apoyo.
Gestión del Emprendimiento y la Innovación	<ul style="list-style-type: none"> Acumular, compartir e implementar metodologías que permitan innovar en procesos y emprender en nuevas líneas de negocio. Desarrollar e incorporar nuevas líneas de negocio y procesos optimizados en las líneas de negocio actuales. Incentivar el pensamiento crítico, adaptable, innovador y emprendedor en la ST

Para la gestión del Sistema de Desarrollo Organizacional, la Sociedad avanzó en el desarrollo In-house de una plataforma de gestión que permite la interacción entre los integrantes de la empresa en la inteligencia empresarial y la gestión de innovación.



El SDO cuenta con:

Entradas personalizadas, formularios (cada sistema tiene su propio formulario), repositorios de metodologías, contenido actualizable por cada subsistema y banco de datos para las herramientas de gestión.

Este sistema se encuentra al 73% de avance y culminará su desarrollo durante el 2022, para buscar dar mayor alcance al Sistema en la Sociedad.

Bajo esta gestión, al cierre del año 2021, la Sociedad Tequendama acumuló un portafolio de más de 55 iniciativas de gestión para potenciales desarrollos y proyectos internos y externos, que se distribuyen en diferentes zonas del territorio colombiano y que apuntalan la gestión actual, así:



+55

INICIATIVAS Y PROYECTOS

Prioridad Alta

28

Prioridad Baja

07

Prioridad Media

20

Congelados

10

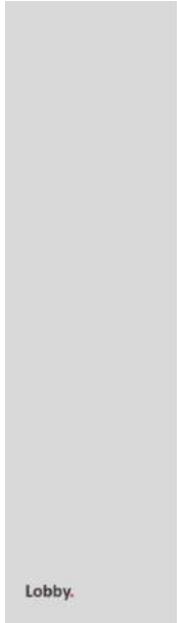
Para el desarrollo de algunas de estas iniciativas y proyectos, la Sociedad constituyó desde el año 2019, dos unidades estratégicas de negocio: Eventos y Convenciones Tequendama y DOMMA Inmobiliaria Tequendama.



Domma

Para el caso de DOMMA, la unidad inmobiliaria de la Sociedad Tequendama, se desarrolló la gestión en tres aspectos principales, así:

La estructuración de proyectos propios y de terceros en la que se adelantaron los análisis de oportunidad y actividades de estructuración de cerca de 26 iniciativas de desarrollo, que incluyen la el complemento de usos de la Torre Monserrate que hacen sinergia con los servicios del Hotel Tequendama, en la cual se proyecta el desarrollo de coworking con estándares internacionales.



Frente al proyecto del Hotel GIO Tamma Santa Marta, en el cual se busca la renovación de la infraestructura con el desarrollo de un proyecto de uso mixto, en el que se requiere la adquisición del lote posterior, se actualizó el análisis de cabida de acuerdo a los cambios del alcance del proyecto y se inició el proceso de estudios de mercado con Deloitte para identificar el tipo de producto, estándar y mix de usos a definir de acuerdo con el análisis e investigación de mercado.



Así mismo se avanzó en los planteamientos financieros del proyecto, con el fin de definir las alternativas de financiación con la Banca de Inversión para adquisición del lote posterior y desarrollo.

NEGOCIACIÓN Y GESTIÓN

GESTIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS PROPIOS Y DE TERCEROS



Propios:

- Hotel Tequendama – Estructuración Torre Monserrate
- Hotel GIO Santa Marta - Estructuración

Terceros:



Continua Estructuración:



FORTALECIMIENTO CAPACIDADES

Gestión de acuerdos de colaboración con:
Constructores y Consultores
Operadores y comercializadores



ADAPTACIÓN Y REPOTENCIACIÓN DE ESPACIOS RENTABLES

Diseño actualización zona comercial
Diseño Lobby Torre Monserrate

\$656 millones

Cumplimiento 100% del presupuesto

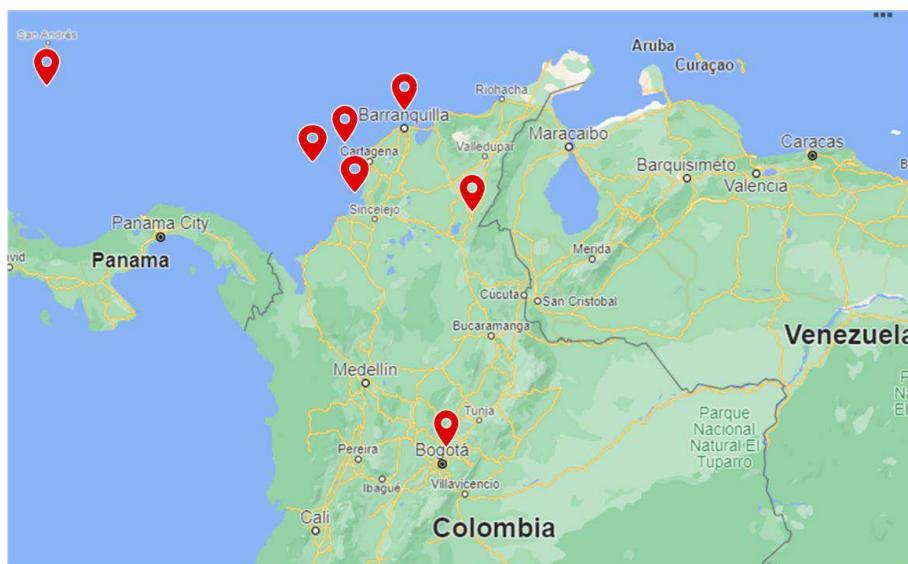
Renegociación arrendatarios 2021
Gestión ancla en zona Cra 10.



Con relación a la estructuración de proyectos con terceros, se destacan el cierre de la negociación de los convenios marco de gestión de activos y desarrollo de oportunidades con la Armada Nacional de Colombia, la Dirección Marítima de Colombia y el Ministerio de Defensa Nacional, que permitan generar aprovechamiento sostenible de los activos y generador de valor a su propietario.

Se han priorizado 9 activos de la Armada Nacional como se muestra en el siguiente gráfico:

CONVENIO GESTIÓN ACTIVOS - ARC

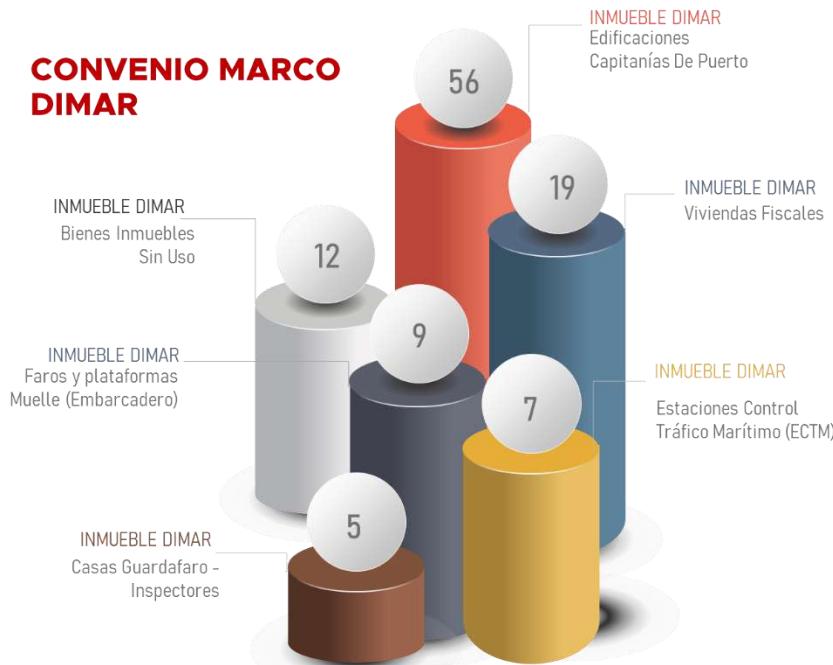


Activos ARC

- Tierra Bomba
- San Andrés
- Leticia
- Crespo
- Islas del Rosario
- Barú
- Puerto Colombia
- Arjona y Zambrano
- Tocancipá

En el caso de DIMAR, se han priorizado 12 activos que no tienen un uso determinado, buscando el análisis de viabilidad y desarrollo de proyectos.

CONVENIO MARCO DIMAR



- Potencialización y aprovechamiento de los activos inmobiliarios de DIMAR
- Alcance hasta 108 activos inmobiliarios
- Fase I: optimización de 12 activos improductivos ubicados en 4 regiones a nivel nacional
- Viabilización de proyectos y/o programa de infraestructura a través de contratos derivados

Finalmente, se encuentran los 6 activos comerciales del Ministerio de Defensa Nacional, en los cuales se desarrollará, además, la nueva “Experiencia Tequendama”, con productos propios realizados en la Panadería Tequendama, cuya gestión se realiza como una nueva línea de negocio de Catering Tequendama.

CONVENIO GESTIÓN ACTIVOS - MDN



6 ACTIVOS

- * 4 islas comerciales
- * 1 oficina para banco
- * 1 Espacio comercial para cajeros

DESARROLLO – CAFÉ TEQUENDAMA

Nuevo servicio de Catering Tequendama



TEQUENDAMA
EVENTOS

Eventos Tequendama

En el caso de Eventos y Convenciones Tequendama, se desarrollaron dos eventos propios en 2021, correspondientes a la tercera versión del Congreso de Operación Logística y Producción de Eventos - Converge, con más de 200 conectados que participaron de una agenda con 7 conferencistas nacionales e internacionales y; por otro lado, se realizó la primera Cumbre de Ciberseguridad y Ciberdefensa – CIBERON en un formato híbrido que contó con la participación de cerca de 150 personas en formato presencial y más de 700 personas en formato digital.

Desde el punto de vista de producción de eventos de terceros, se realizó producción de eventos del Departamento de Planeación del SENA, con ingresos estimados en \$467 millones y un margen del 10%, que junto a los eventos propios, permitieron además la activación de servicios en las instalaciones de Suites y Hotel Tequendama.

Convocatoria a **EVENTOS PROPIOS:**



Parques Nacionales Naturales de Colombia

Dentro de los proyectos a destacar, se encuentran el cierre de la negociación con Parques Nacionales Naturales de Colombia para la operación de los componentes de alojamiento y alimentación del Parque Nacional Natural Tayrona, referente turístico colombiano, que permite a la Sociedad Tequendama apuntalar el aprovechamiento del crecimiento del turismo natural y

el ecoturismo y contribuir al posicionamiento de la marca Tequendama en nuevos productos y segmentos.

Las áreas que serán operadas por la Sociedad Tequendama se relacionan a continuación:

CONTRATO OPERACIÓN - PNN TAYRONA

SECTOR CAÑAVERAL

- **Ecohabs:** 13 Ecohabs (10 grandes y 3 pequeños) – 50 pax
- **Camping:** Capacidad para 100 campings y carga 229 pax (batería de baños, lavaderos y zona de comedores)
- **Restaurante:** Capacidad 60 pax + quiosco de refrescos
- **Spa:** 2 jacuzzis, sauna, zona de masajes y cama colgante
- **Otros:** Tienda Conveniencia y áreas administrativas



SECTOR ARRECIFES

- **Cabañas:** 6 cabañas capacidad de 5 pax cada una – 30 pax
- **Camping:** Capacidad para 120 campings y carga 250 pax (batería de baños, lavaderos y zona de comedores)
- **Restaurante:** Capacidad 80 pax atiende alojado y externos
- **Hamaquero:** Capacidad 60 pax - batería - baños exclusiva
- **Otros:** Areas administrativas

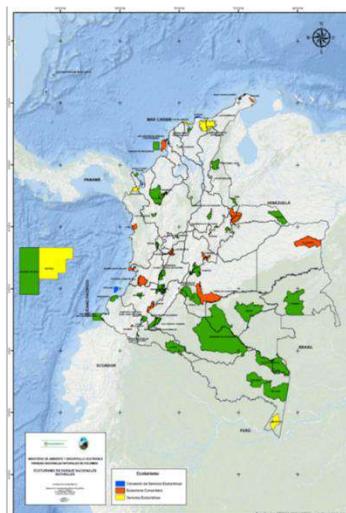


Con el desarrollo de este nuevo negocio, la Sociedad cuenta con el potencial de acompañar a Parques Nacionales Naturales de Colombia, en la gestión y desarrollo de otras áreas que cuentan con vocación ecoturística.

ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS

OBJETIVOS

- Posicionamiento de marca Tequendama.
- Aprovechamiento tendencia ecoturismo y turismo natural.
- Fomento sinergias entre entidades Estado.



59 áreas protegidas
36 Áreas Vocación
Ecoturística
20 parques funcionales

Central de Servicios Compartidos

Así mismo, se avanzaron las mesas de trabajo para la estructuración y definición de la Central de Servicios Compartidos, en sinergia con el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa y Bienestar – GSED, cuyo objetivo se centra en generar herramientas de valor para el grupo y alcanzar la optimización de su gestión a través de la centralización de un grupo de servicios priorizados, no misionales, que permitan a las entidades del grupo focalizar esfuerzos y recursos en la consecución de sus objetivos.



Esta iniciativa aprovecha las ventajas de la Sociedad Tequendama, al ser una Sociedad Anónima de Economía Mixta, que bajo las facultades que le otorga la Ley 1150 de 2007, puede apoyar al grupo en el desarrollo de sus actividades.

3.2 Contrato de Franquicia Four Points By Sheraton – Marriott, y Proyecto De Reconversion a Estándares Marriott Del Hotel Tequendama Bogotá; Bajo Nueva Realidad Covid Y Post-Covid

3.2.1 Antecedentes

En cumplimiento de la Estrategia de Optimización de Valor de la SHT y siguiendo las recomendaciones del estudio de consultoría adelantado en 2016 por parte de la UTT (Unión Temporal Tequendama, conformada por las firmas: Holland & Knight, Latinvestco y Jones Lang Lasalle), sobre la necesidad de adquirir una nueva marca hotelera internacional; durante el 2018 se adelantó un proceso estructurado con el acompañamiento de la Junta Directiva de la Sociedad, para seleccionar la Cadena Hotelera Internacional más conveniente para potenciar las capacidades del Hotel Tequendama Bogotá, y la marca que mejor se adaptara a las

condiciones actuales y proyectadas del Centro Internacional y el mercado hotelero del eje de la 26.

Luego de un proceso amplio de análisis, en diciembre de 2018 se tomó la decisión de Suscribir el Contrato de Franquicia de Four Points By Sheraton, entre la Sociedad Hotelera Tequendama S.A y SII REAL ESTATE HOLDINGS, INC., con el objeto, por parte del Franquiciado de renovar y convertir el Hotel en el lugar aprobado del Sistema Marriott.

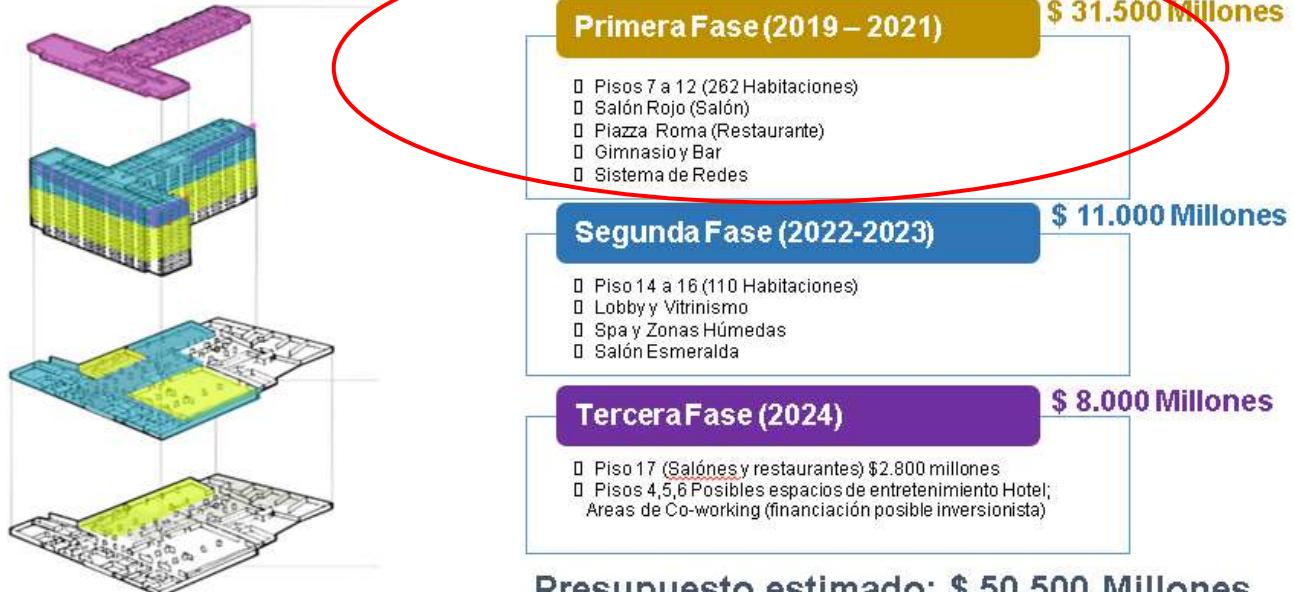
Se estipuló como plazo límite para iniciar la reconversión a estándares Marriott el 30 junio 2019, y fecha de terminación y apertura de HTB con marca Marriot, el 1 de julio de 2021. Luego de la apertura con marca, se contempló progresivamente ir adaptando las demás habitaciones a estándares Marriott, en la medida que las condiciones del mercado, los flujos de efectivo y las alternativas de financiación resultaran propicios, por lo que mientras se daban esas condiciones, estas habitaciones restantes permanecerían deshabilitadas. El proyecto de reconversión inició en la fecha pactada 30 junio 2019

3.2.2 Proyecto de Reconversión del Hotel Tequendama

La reconversión de las habitaciones y zonas comunes del Hotel Tequendama Bogotá a una franquicia de Marriott International supone un hito estratégico para el activo, buscando su posicionamiento como el eje de negocios y eventos del Centro Internacional Tequendama, sobre el cual se proyecta una renovación arquitectónica y comercial dentro de los próximos años. El proyecto de reconversión se valoró hasta en \$50.500 millones de pesos, distribuidos en tres fases diseñadas hasta el año 2024.

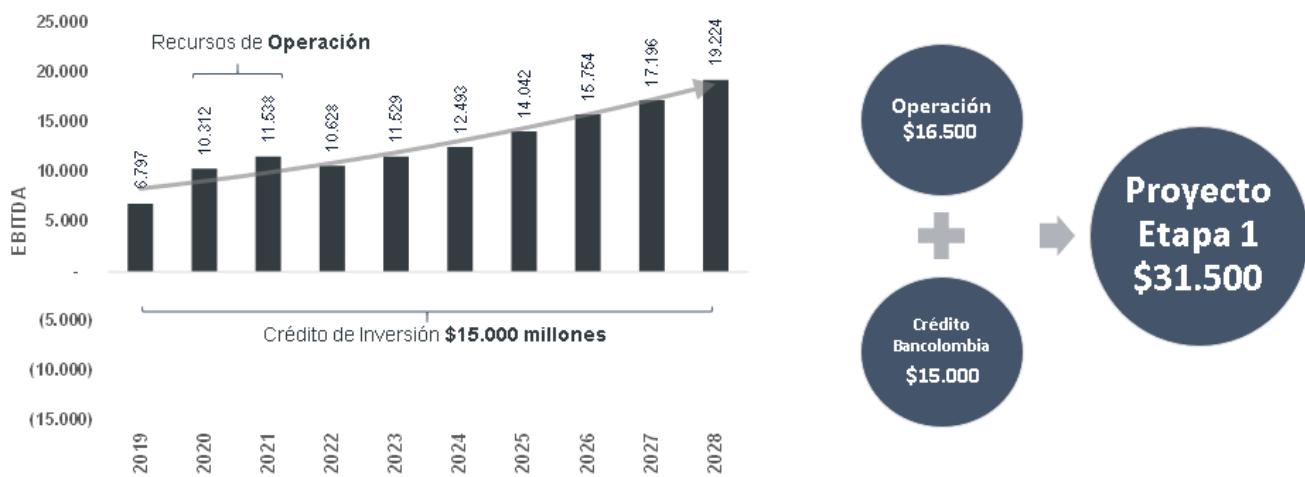
De manera particular, la primera fase para ser ejecutada hasta el año 2021, con un presupuesto de \$31.500 millones de pesos, buscaba la actualización de 262 habitaciones en los pisos 7 a 12, la modernización de un salón y un restaurante, el acondicionamiento de zonas de bienestar (gimnasio y bar) y las actividades de alistamiento y actualización de los sistemas de seguridad y redes del edificio.

Con esta primera fase se estaría cumpliendo el contrato de Franquicia Marriott, permitiendo la instalación de la bandera Four Points en el Hotel Tequendama Bogotá.



Presupuesto estimado: \$ 50.500 Millones

La estructura financiera de la primera fase con valor de \$31.500 millones de pesos, contemplaba como fuentes de financiación: Deuda y Operación. i) Los recursos de deuda: Línea de crédito de inversión aprobada por Bancolombia hasta por \$15.000 millones de pesos, plazo 8 años y tasa de interés IBR (E.M.) + 2,56%. ii) Los recursos de Operación: Utilidad proyectada por las Unidades de Negocio para años 2020 y 2021 por \$21.850 millones de pesos, de los cuales \$16.500 serían destinados a la financiación del Proyecto.



Gracias al incremento de la Ocupación y la Tarifa Promedio, producto de las estrategias de mercadeo, manejo de estándares internacionales de Marriott y el incremento en la participación del mercado internacional sobre el nacional, el Proyecto se calificó como viable, con muy buenas expectativas de retorno durante su ejecución.

3.2.3 Impacto Del Covid

La contingencia mundial desencadenada por la propagación del virus SARS-CoV2, alteró los supuestos sobre los cuales se estructuró el Proyecto de Reconversión, y en consecuencia alteró radicalmente las condiciones iniciales como fue planteado y suscrito el Contrato de Franquicia Four Points By Sheraton.

Los Ingresos Operacionales de la Sociedad Tequendama proyectados antes de la materialización de los efectos de la Emergencia Económica y Sanitaria durante el año 2020 ascendían a \$124.566 millones de pesos, contrastado con un resultado consolidado de \$90.758 millones de pesos. En el mismo sentido, la Utilidad Operacional (EBITDA) proyectada ascendía a \$10.312 millones de pesos, contrastado con una pérdida consolidada por -\$4.062 millones de pesos; evidenciando una pérdida de recursos por aproximadamente \$15.000 millones de pesos durante el año 2020.

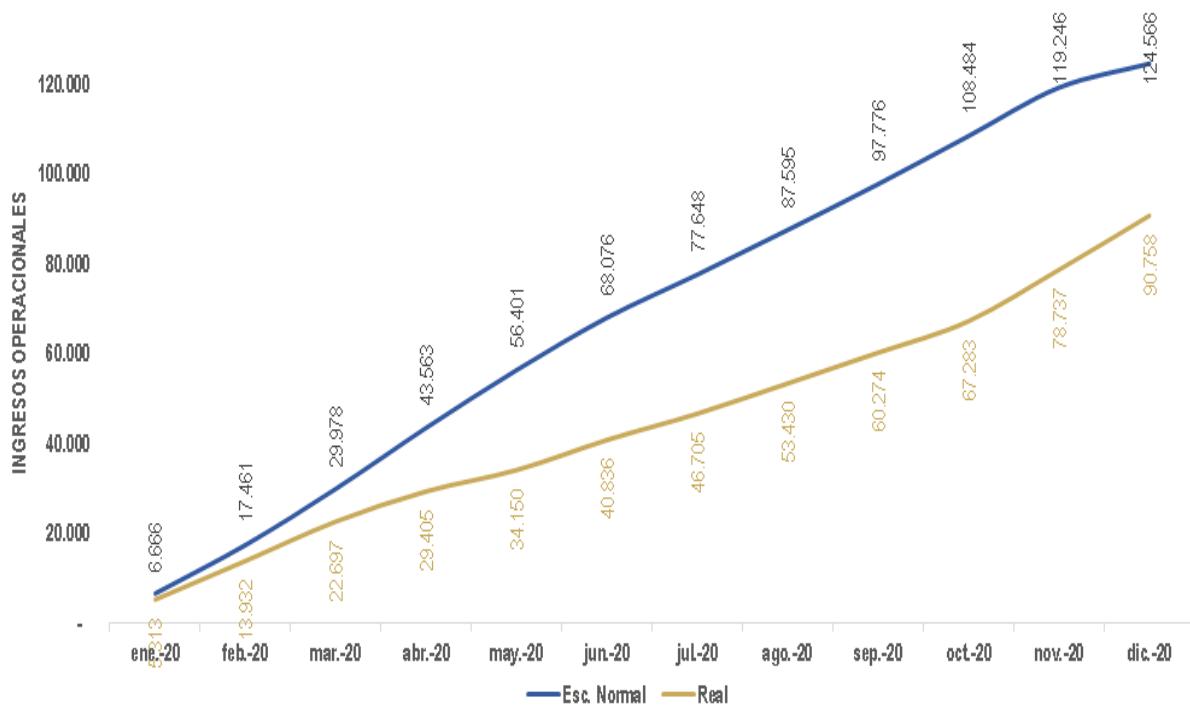


Gráfico 7. Ingresos Operaciones

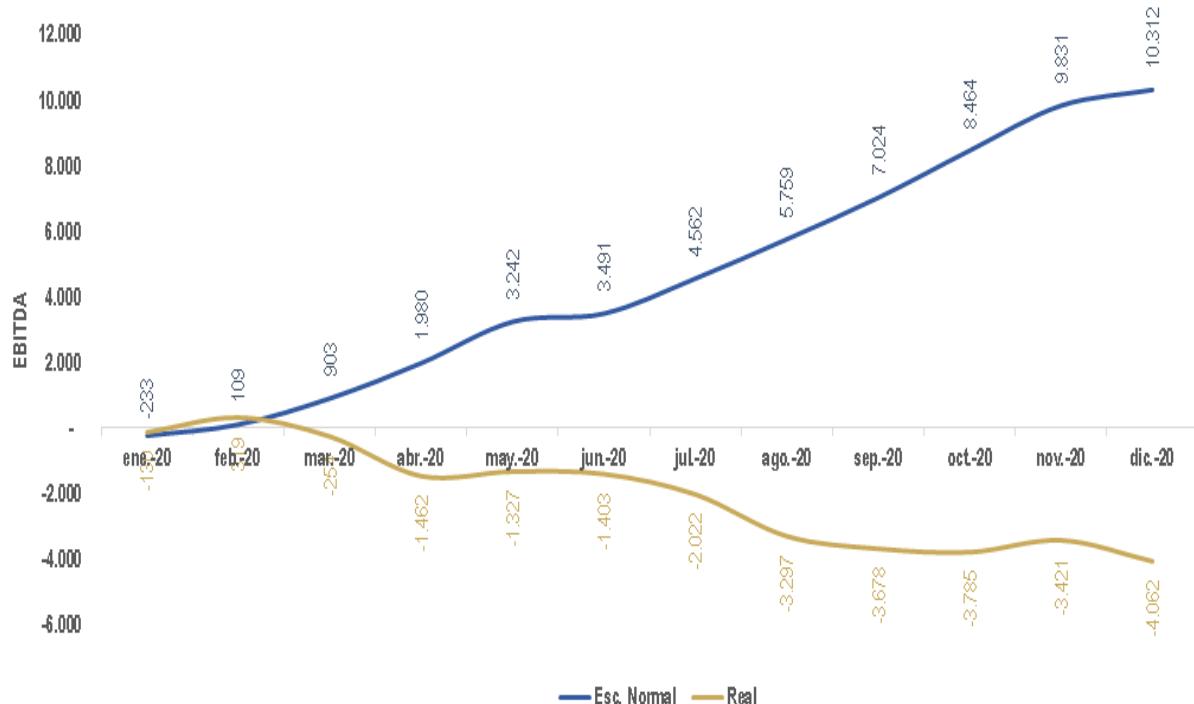
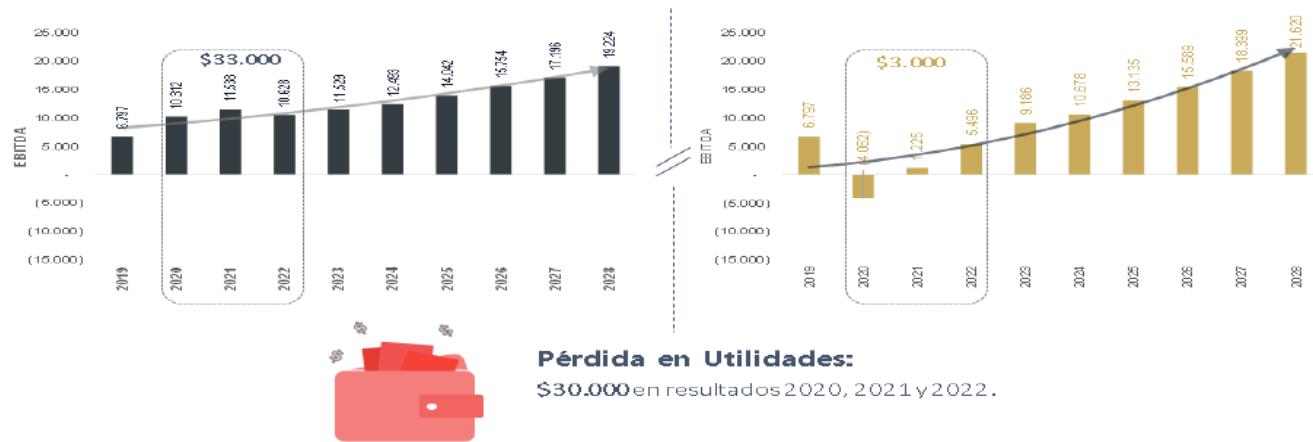


Gráfico 8. EBITDA

Las expectativas de mercado en múltiples sectores de la economía se han replanteado y los efectos sobre la industria de hotelería, turismo y eventos masivos son aún inciertos.

En consecuencia, se estima que las rentabilidades proyectadas antes de la pandemia para el 2020, 2021 y 2022, no solamente no se producirán, sino que dejan a la Sociedad con un déficit que tomará varios años en recuperar. Es por esto que las proyecciones financieras debieron ajustarse a las nuevas condiciones, estimando el impacto de la Emergencia Económica y Sanitaria en \$30.000 millones de pesos, comparando las utilidades proyectadas antes y después de la contingencia para los años 2020, 2021 y 2022; afectando la capacidad de inversión de la Sociedad Tequendama.



Así mismo, la confianza de la banca comercial en el sector era muy frágil, dadas las condiciones sobrevinientes del 2020, y las proyecciones de su momento, lo que dificultaba aún más el acceso al crédito. Del mismo modo, la evaluación de crédito por parte del sector financiero se actualizó en concordancia a la incertidumbre de las nuevas condiciones económicas; el cupo de crédito inicialmente aprobado por Bancolombia hasta por \$15.000 millones de pesos no fue renovado, presentando vencimiento en enero de 2021 y cerrando las fuentes de financiación vía deuda para el Proyecto de Reversión.

3.2.4 Gestiones Adelantadas por la Administración

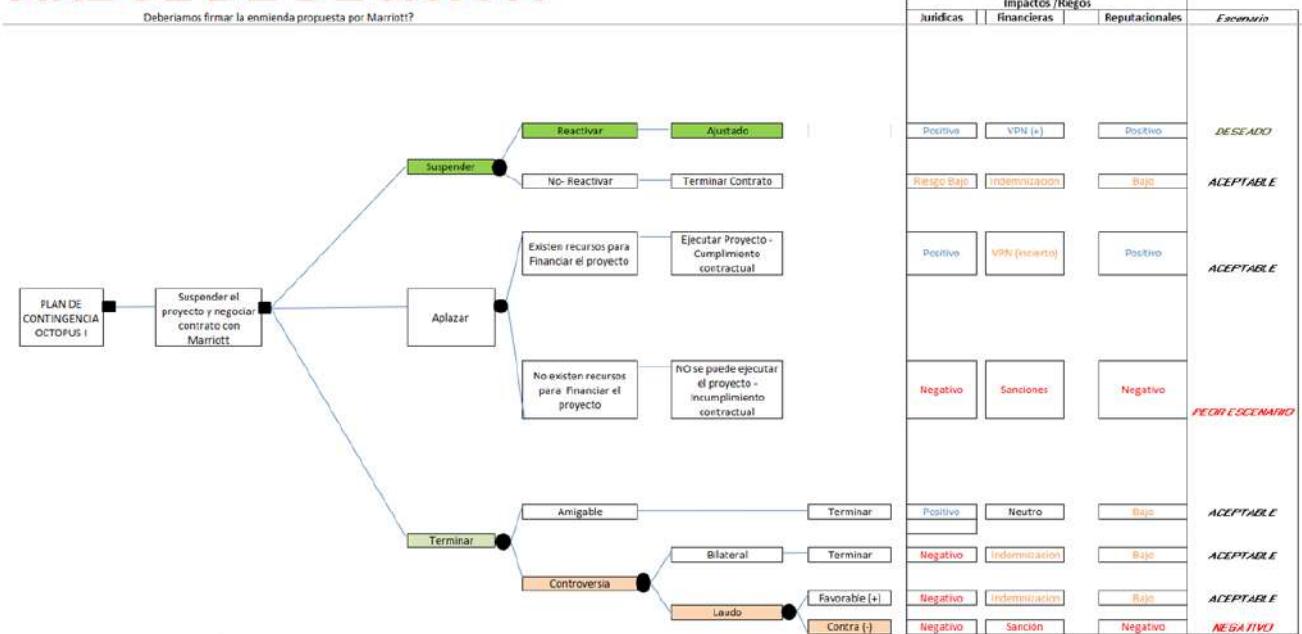
Ante este panorama, la Sociedad Tequendama adelantó en 2021 acciones para dar viabilidad a la Empresa y al proyecto de Reversión, cuidando especialmente el Flujo de Caja, así:

- *Generación de nuevas alternativas de ingreso, a través de productos o servicios en diversos sectores, reduciendo el riesgo de depender de un solo negocio; así mismo, se comprometió en la reducción eficiente de costos y gastos; contrarrestando la caída de la Utilidad Operacional (EBITDA) del 2020. Gracias a esta estrategia, en 2021 el EBITDA volvió a aproximarse a niveles del 2019, muy por encima del proyectado al inicio de la pandemia.*
- *Gestión de alternativas de financiación, contemplando: i) Deuda Bancaria, en donde se observó poco interés sobre el estudio de líneas de crédito por altos montos, y en su lugar los bancos plantearon estudios de cupos de crédito reducidos con garantías más complejas. A pesar de esto, se logró la aprobación por parte del Banco Popular de 4.5 mil millones de pesos, que no fue necesario utilizar en 2021, gracias al mejor comportamiento de los negocios, las nuevas condiciones acordadas con Marriott respecto alcance, plazo y monto a invertir y el uso de recursos propios para las actividades del proyecto de reversión que se adelantaron en 2021. ii) Deuda No Bancaria, y Capital, a través de la selección de una Banca de Inversión que adelantó la valoración actualizada de la Empresa, y planteó escenarios para la emisión de títulos de deuda para ser ofrecidos a terceros en un mercado regulado, e Inversionistas Institucionales y la suscripción de acciones con los accionistas actuales de la SHT, no contemplando inversionistas externos, considerando que, dadas las circunstancias de mercado, no sería conveniente negociar un precio por acción deprimido, diluyendo fácilmente la propiedad actual de la Empresa, por lo que estas dos alternativas continúan como retos para el 2022.*
- *Aplazamiento del Proyecto de Inversión de Reversión del HTB a estándares Marriott. Este aplazamiento, implicaba la necesidad de renegociar las condiciones del contrato de Franquicia con Marriott, dado el plazo perentorio para la conversión del hotel al 1 de Julio de 2021 y las penalidades por incumplimiento contempladas en el contrato, y dadas las dificultades para la consecución de las fuentes de financiación y el retorno de la inversión*

ante las nuevas condiciones difíciles para el mercado hotelero, permitían prever un posible incumplimiento por parte de la SHT.

La Sociedad realizó un análisis de las alternativas, usando la metodología de Árbol de decisiones, teniendo en cuenta los riesgos jurídicos, reputacionales, económicos y financieros. El análisis contempló, como alternativas: 1) La renegociación de las condiciones iniciales con dos opciones, i) la Suspensión del contrato, como opción deseable o ii) el aplazamiento de la puesta de la bandera hasta el primer trimestre del 2024, con un ajuste en el alcance y la inversión. 2) También se analizó los riesgos e implicaciones de la terminación, con dos escenarios probables i) amigable o ii) con controversia.

ÁRBOL DE DECISIÓN



3.2.5 Resultado de la Negociación

Se logró renegociar las condiciones iniciales del contrato, i) Aplazando la reconversión y puesta de la bandera Marriott hasta diciembre del 2024, ii) Acotando el alcance de las áreas a reconvertir para MARRIOTT y el monto de la inversión, dando viabilidad al proyecto, y permitiendo ajustar los flujos de caja a la nueva realidad post pandemia y reducir la presión sobre la necesidad de encontrar fuentes de financiación.

Flujos de Inversión y Fuentes de financiación, actualizadas a la enmienda al 2024.

Adicionalmente, se delimitaron las áreas del Hotel, dando exclusividad para la franquicia de Four Points by Sheraton de Marriott en la torre de la calle 26 o Torre San Diego del Hotel

Tequendama, liberando la torre oriental o Torre Monserrate para otros usos, para diversificar ingresos, maximizar la rentabilidad y el valor agregado de los activos del Hotel.

La Torre San Diego fue la primera construida, donde funcionó el Hotel Tequendama Bogotá, bajo la Franquicia IHG, por casi 20 años, desde 1953 hasta 1970; año en que entró a operar la Torre Monserrate, completando así la infraestructura actual del Hotel. Esta torre ofrece actualmente 276 habitaciones del piso 4 al 17, con una disposición de 24 a 26 habitaciones por piso; con la posibilidad de ampliar la oferta hasta 315 habitaciones con algunos ajustes. Además, cuenta con accesos verticales independientes y salidas a la Calle 26 y Carrera 13, es decir, los accesos a las Torres San Diego y Monserrate serán totalmente independientes.

El alcance de la Reconversion contempla la remodelación y amoblado, por fases, de 198 habitaciones y áreas públicas (salón de eventos, restaurante, y zonas de bienestar, gimnasio y bar en la Torre San Diego, tal como fueron diseñadas por GENSLER y aprobadas por MARRIOTT y las actividades de alistamiento y actualización de los sistemas de seguridad y redes del edificio.

- *Primera Fase: 102 habitaciones (pisos 5, 6, 7 y 8) y áreas públicas. Apertura Diciembre/24.*
- *Segunda Fase: 48 habitaciones, para alcanzar 150 (pisos 9 y 10) Diciembre/25.*
- *Tercera Fase. 48 habitaciones para alcanzar 198 (pisos 11 y 12) Diciembre/26.*
- *Posteriormente, dependiendo de la demanda hotelera y condiciones del mercado, se procurará la reconversión del inventario remanente, hasta completar las 276 habitaciones de esta torre y sus áreas públicas.*

La formalización de la enmienda al Contrato de Franquicia Four Points By Sheraton – Marriott, se adelanta en la actualidad por parte de la Firma de Abogados Gómez Pinzón con sede en Bogotá, facilitando la comunicación y coordinación entre las partes.

El Proyecto de Reconversion a Estándares Marriott del Hotel Tequendama Bogotá; a pesar de los impactos del COVID y la nueva realidad Post-COVID, nunca ha sido suspendido. Continuaron las actividades de alistamiento y actualización de los sistemas de seguridad y redes del edificio, así como los diseños arquitectónicos y de interiores, permisos ante el ministerio de cultura, desmontes y demoliciones de los pisos a intervenir, instalación de ventanería anti acústica en los pisos 5, 6, 7 y 8, fachada interior y la construcción de las habitaciones modelo; actividades financiadas con recursos propios de la SHT.

En general podemos concluir:

- *La formulación del proyecto en 2019, no contempló un nivel de afectación como el producido por la pandemia del COVID, en 2020 y años subsiguientes.*
- *Se estima que los efectos nocivos de la pandemia estarán presentes hasta el año 2022, sin embargo, gracias a la generación de nuevas alternativas de ingresos y la reducción*

eficiente de costos y gastos, se ha contrarrestado la caída de la Utilidad Operacional (EBITDA) del 2020. En 2021 el EBITDA volvió a aproximarse a niveles del 2019, muy por encima del proyectado al inicio de la pandemia.

- *La metodología de análisis de decisiones y la capacidad de negociación de la SHT, permitieron la selección y desarrollo de la mejor alternativa, generando una postura positiva de Marriott, para acordar mejores condiciones de Alcance, Tiempo y Costo de la reconversión, adaptadas a condiciones post-COVID.*
- *Las nuevas condiciones negociadas con Marriott, dieron viabilidad al proyecto, y junto al mejor comportamiento del EBITDA, permitieron gestionar el flujo de caja, reduciendo la presión sobre la necesidad de encontrar fuentes de financiación en 2021, pero continuará siendo un reto para el 2022 a través de deuda bancaria, bonos y/o colocación de acciones.*
- *La delimitación del Hotel, exclusivamente a la Torre San Diego para la franquicia de Four Points by Sheraton de Marriott, y la destinación de la Torre Monserrate para otros usos, permite diversificar ingresos, maximizar la rentabilidad y generar mayor valor agregado a los activos del Hotel.*
- *La operación del Hotel por parte de la cadena Operadora de Hoteles GHL, permitió el acompañamiento durante la crisis y el futuro, reduciendo riesgos operativos, laborales, tributarios y financieros y permitió acceder a beneficios otorgados por el Gobierno, que no eran posibles para la SHT.*



Capítulo 4

PROCESOS TRANSVERSALES



SOCIEDAD
TEQUENDAMA

Capítulo 4 – PROCESOS TRANSVERSALES

4.1 Talento Humano

En la gestión realizada para el desarrollo humano de los integrantes de la Sociedad Tequendama, podemos manifestar que al cierre del mes de diciembre del 2021, contamos con una planta de **183** integrantes, con las siguientes características:



Apoyados por la Sociedad Tequendama para estudio formal	1 al 50%, Especialización en Tributaria	1 al 50%, Especialización en Salud y Seguridad en el Trabajo	1 al 50%, Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoría Internacional
--	---	--	---

Durante el año 2021, se mantuvieron las diferentes directrices de la Gerencia General en cuanto al sostenimiento y protección de la nómina, pese a las dificultades por la pandemia. Así mismo se realizó un gran esfuerzo por acrecentar la cultura organizacional en todos los integrantes, haciendo conductas de entrada (encuestas) que nos permitieran establecer las necesidades más apremiantes de nuestros integrantes, para así enfocarnos en el desarrollo del Plan Estratégico “Octopus II” y especialmente en la interiorización y profundización del objetivo de la empresa, y de los principios de esta, como son la *integridad*, la *excelencia*, la *adaptabilidad* y la *innovación*, desarrollando trabajos mensuales en dichas temáticas con actividades magistrales y lúdicas, buscando así cimentar de mejor manera dicha interiorización. En este ámbito y de forma paralela se trabajaron también habilidades blandas tales como la comunicación asertiva, reconocimientos, liderazgo en red, y otros más.

Al mismo tiempo se dio cumplimiento a todo lo estipulado en las diferentes normativas vigentes, así como los acuerdos de bienestar establecidos en el respectivo pacto colectivo, también vigente hasta diciembre de 2022. Al finalizar el año se realizaron los reconocimientos respectivos a los integrantes con mayor tiempo en la empresa, así como los que se destacaron en la asimilación de las temáticas trabajadas para fortalecimiento de la cultura organizacional durante todo el año.

Se continuaron con los apoyos educativos estipulados para desarrollar especializaciones y cursos cortos, en temáticas que coadyuven al logro de los objetivos propuestos en la estrategia de la empresa. Algunas de estas temáticas fueron; Finanzas Verdes y Sostenibles, Reinención Modelos de Negocio, Salud y Seguridad en el Trabajo, Revisoría Fiscal y Auditoría Internacional, Tributaria, Crecimiento de Equipos Comerciales, Temáticas de control en la Gestión Documental, y otros más.

4.1.1 Actividades Lúdicas y Magistrales sobre cultura organizacional



4.1.2 Reconocimientos a nuestros integrantes



4.1.3 Actividades de Bienestar

Deportes y Novena Navideña



Evento de fin de año y para los hijos de nuestros integrantes



Actividades desarrolladas por la Acción Social Pastoral de la Sociedad Tequendama, en apoyo a las familias de nuestros integrantes



4.2 Tecnología de la Información y Telecomunicaciones

La Estratégica tecnológica está desarrollada para cumplir y apoyar la Estrategia Corporativa de la Sociedad Tequendama, cuyo referente principal es realizar las transformaciones necesarias para adaptar los negocios actuales e iniciativas de transformación digital a las cambiantes

condiciones del mercado, conservando la infraestructura tecnológica confiable y segura para soportar la operación.

Se estableció como primer paso la implementación de una Solución Integrada de información que integrará la parte financiera, operación hotelera y la nómina, y como segundo paso la identificación de iniciativas tecnológicas para continuar con el proceso de transformación digital de la Sociedad.

A continuación, se registran los beneficios de la Solución integrada de información, y se relaciona el listado de iniciativas trabajadas.

4.2.1 Solución Integrada de Información: ERP / Vertical Hotelera / Nómina / Localización Colombia. Beneficios:

- *Obtener información para la gestión de la sociedad oportunamente y con menor esfuerzo*
- *Obtener información para la gestión de cada unidad de negocio (Balance, P&G, Flujo de caja)*
- *Capacidad de incorporar fácilmente nuevos negocios (flexibilidad y escalabilidad)*
- *Mejorar la integración entre procesos (disminuir interfaces y/o reprocesos)*
- *Dotar a las unidades de negocio de información para su control operativo*
- *Conocer confiablemente que me deben mis clientes*
- *Conocer confiablemente que está pendiente por facturar*
- *Conocer confiablemente los pagos realizados a proveedores*
- *Contar con trazabilidad desde el contrato pasando por la solicitud de compra hasta el pago de la factura proveedor*
- *Contar con trazabilidad de la factura cliente.*
- *Conocer confiablemente que he contratado, que he recibido, que me facturado y qué he pagado*
- *Evitar pagos dobles*
- *Cumplir consistentemente con la normativa contable, presupuestal, laboral y tributaria*
- *Fomentar el trabajo en equipo eficiente y el teletrabajo*
- *Disminuir labores operativas*
- *Aumentar la capacidad analítica organizacional*

4.2.2 Actividades de transformación 2021

- *Firma digital. Solución para sistematizar el proceso de aprobación y firma de documentos, integrado con el Sistema de Gestión Documental.*
- *Sistema de Comunicaciones Corporativas. Implementar la Red social empresarial para conectar a los empleados de todos los niveles de forma permanente a través de*

dispositivos móviles, crear grupos internos y con otras empresas, meeting, videos, noticias, biblioteca, trabajo en equipo, chat, encuestas, etc.

- *CRM Customer Relationship Management.* Solución que permite organizar y gestionar los clientes y prospectos, centralizando información de cada proceso de venta individual, desde la captación del cliente hasta el análisis de satisfacción, incluyendo campañas de mercadeo y servicio al cliente.
- *Portal del empleado.* Sistema de autogestión del empleado
- *Sistema de logística digital.* Sistematización web y móvil del ciclo colaborativo con el cliente y aliados del proceso de eventos de operación logística: solicitudes, aprobaciones, cotizaciones, eventos, presupuesto del cliente
- *Plataforma de pagos online Suite.* Solución tecnológica para conectar Suites con los medios de pago online y desde su página web
- *Gestión del cambio Organizacional – Digital.* Acompañamiento al portafolio de proyectos digitales para potenciar los niveles de participación y alineación de las personas y promover una cultura digital que asegure la correcta utilización de la tecnología.

4.2.3 Logros

Implementación ERP, Vertical hotelera, Localización Colombia y Nómina pública. 100%

La Sociedad implementó los siguientes aplicativos que conforman la Solución Integrada de Información con salida a vivo en:

- *ERP Business Central 365 de Microsoft, 1 mayo 2021*
- *Quohotel, 1 junio 2021*
- *Nómina de Novasoft, 9 noviembre 2020*

Sistema integrado de información
ERP Microsoft Business Central Essencial 365, QuoNext-Quohotel y Novasoft-Nomina

21 Julio ERP/ Nomina

3 Agosto Quohotel 2020



Gráfico XX

Los aplicativos cuentan con una plataforma de soporte y mantenimiento donde se registran las solicitudes de soporte.

El comportamiento de casos de soporte se muestra en la siguiente gráfica:

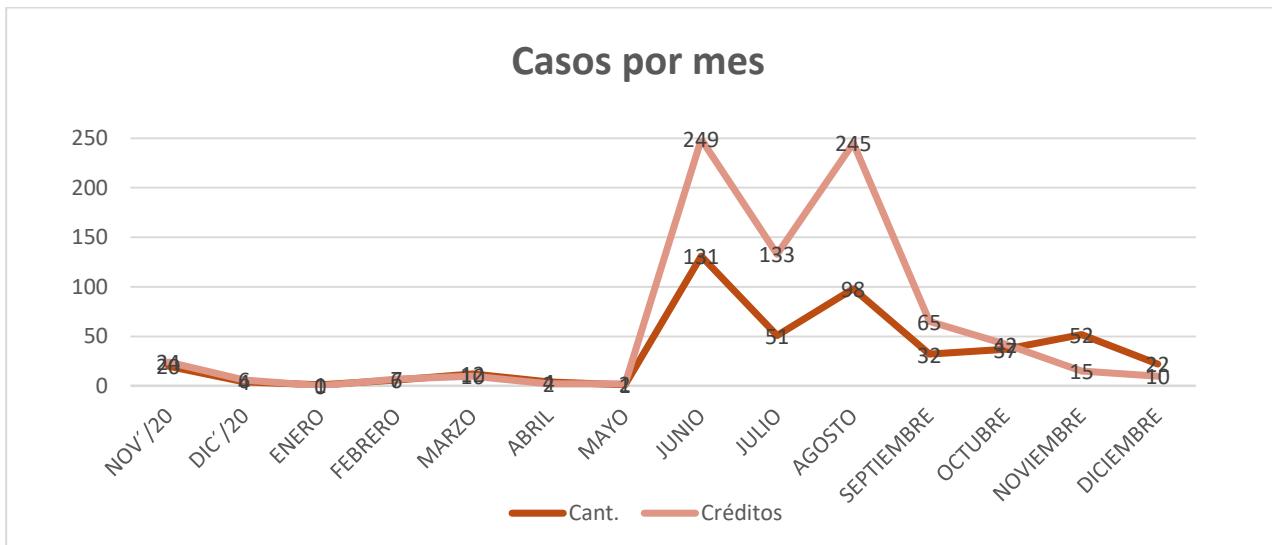


Gráfico 9. Casos por mes desde el 1º de noviembre 2020 hasta el 31 diciembre 2021

Como se observa en la gráfica los picos de solicitudes de soporte (de mayo al mes de agosto) obedece al momento de la salida a vivo de los aplicativos BC365 y Quohotel, y el tiempo que toma en estabilizarse para finales de año, evidenciando apropiación por parte del usuario de la operación.

4.2.4 Actividades de transformación

La Sociedad determinó las siguientes iniciativas de Transformación digital para dar inicio en el 2021:



4.2.5 Estatus de las actividades 2021

Iniciativa Nombre del Proyecto	Estado	% Avance	Observaciones
Plataforma de pagos online (cobro por transacciones)	Stand by	80%	Nuevos parámetros
CRM	Análisis de requerimientos	50%	
Sistema de logística digital	En Curso	70%	Implementación
Sistema de Comunicaciones Corporativas. Intranet y Red Social Corporativa	Compras y contratación	95%	
Portal del empleado	Análisis de requerimientos	80%	
Firma digital	Selección y evaluación proveedor	80%	

4.2.6 Otras actividades

La Sociedad Tequendama determinó la viabilidad y oportunidad de las siguientes iniciativas para ser desarrolladas en el año 2022, se definirá el roadmap. Para cada iniciativa se definirá su alcance, objetivos, equipo de trabajo con usuarios claves, proceso de selección y evaluación de proveedor y herramienta, planificación, plan de trabajo e implementación.

Cuadrante	Beneficio	Complejidad	Iniciativa
Alto Beneficio, Baja complejidad	6,9	2,5	e-commerce negocio panadería, pastelería, chocolatería
Alto Beneficio, Baja complejidad	5,8	2,8	Integración Quohotel con software "Conserje"
Alto Beneficio, Alta complejidad	7,7	3,6	Sistema de Gestión de Innovación
Alto Beneficio, Alta complejidad	7,5	3,3	Sistema de Gestión de Proyectos
Alto Beneficio, Alta complejidad	7,3	3,6	Sistema de Gestión del Conocimiento
Alto Beneficio, Alta complejidad	6,7	3,1	Gestión del cambio Organizacional - Digital
Alto Beneficio, Alta complejidad	6,6	3,1	Sistema de Vigilancia Tecnológica
Alto Beneficio, Alta complejidad	6,4	3,3	Portal Empresarial Cliente, proveedores y empleados
Alto Beneficio, Alta complejidad	6,3	3,0	Administración del Talento Humano

4.2.7 Requisitos indispensables

Para afrontar la Transformación digital progresiva no solo de los proyectos identificados a la fecha sino también futuros, el área de Tecnología requiere prepararse para soportar y dar continuidad al negocio; para ello definió dos objetivos principales:

- *Integrar la tecnología de la información de manera eficiente y alineada a los objetivos estratégicos de la Sociedad Tequendama*
- *Contar con una infraestructura sólida, flexible y segura que garantice la continuidad de las operaciones y la incorporación de nuevas tecnologías*

Para desarrollar estos objetivos con éxito se realizará un “Diagnóstico de la situación actual de TI” con el fin de conocer el nivel de madurez tecnológica actual, y dar paso a las alternativas de solución. Una vez seleccionada la solución se elaborará el plan de acción teniendo en cuenta los requerimientos legales y normativos por los cuales se rige la Sociedad Tequendama. Todo lo anterior bajo la sombrilla del PETI- Plan Estratégico de TI.

4.3 Sistemas Integrados de Gestión

La estrategia ejecutada durante el año 2021 estuvo enfocada en garantizar, conservar y mejorar las condiciones ambientales, de seguridad y salud en el trabajo, inocuas y de calidad a los funcionarios y partes interesadas, a través de la generación de valor económico, social y ambiental. Para esto, se aseguró el compromiso corporativo mediante la asignación de recursos físicos, financieros, humanos y tecnológicos.

Conscientes de la importancia de mantener un desarrollo sostenible, se ejecutaron actividades que promovieron 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.

Nos enfocamos en garantizar la seguridad y calidad de los alimentos que se suministraron 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.

Todo esto basado en una mejora continua de nuestros procesos y estándares de calidad.

4.3.1 Inocuidad

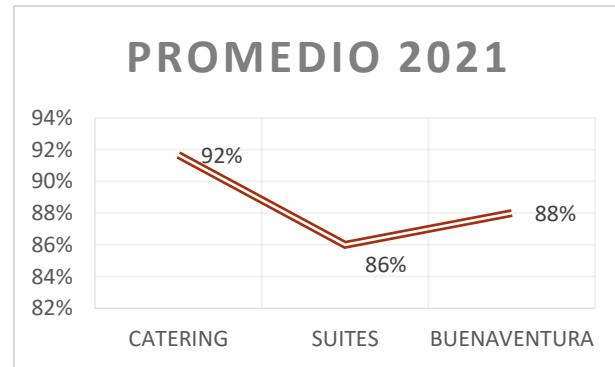
En el 2021 el enfoque del área de inocuidad fue basado en la prevención y la promoción de las buenas prácticas alimentarias, las cuales se fundamentaron en las siguientes actividades principales:

Auditorías de seguimiento

Permitieron evaluar la gestión y cumplimiento de la normatividad legal en cada una de las unidades de negocio, enfocadas al control de riesgos físicos, químicos y microbiológicos.

Se evaluaron entre otros aspectos:

- *Procesos enfocados al cumplimiento del plan de saneamiento básico.*
- *Seguimiento y control a la toma de contra muestras y liberación de producto.*
- *Seguimiento al aseguramiento de la calidad de los alimentos, materias primas y manipuladores, a través de análisis microbiológicos.*
- *Cumplimiento mensual al manejo de residuos, control de plagas, abastecimiento de agua potable (plan de saneamiento básico).*
- *Seguimiento al aseguramiento de la calidad de las materias primas y manipuladores, a través de análisis microbiológicos.*



Capacitaciones y sensibilizaciones

Enfocadas al control de riesgos físicos, químicos o microbiológicos:



Aseguramiento de la calidad de los alimentos

Busca verificar la calidad de las materias primas, procesos y productos mediante ensayos microbiológicos y fisicoquímicos realizados en laboratorios

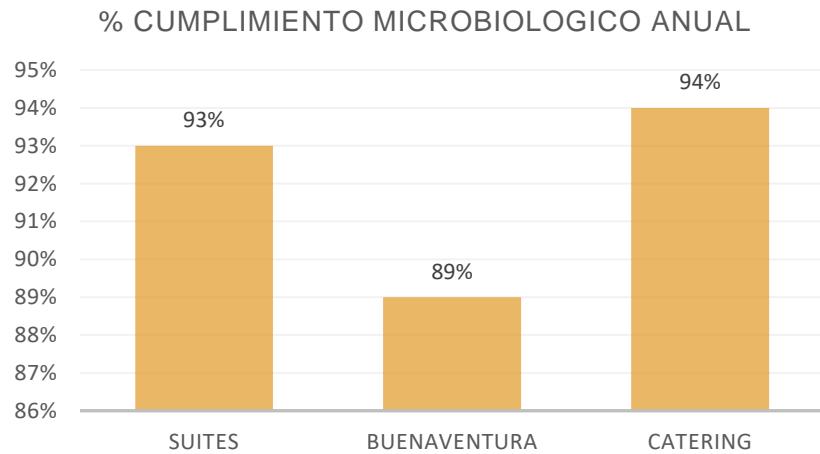


Gráfico 10. Cumplimiento Microbiológico

4.3.2 Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo

Para el 2021 se desarrolló el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo con el objetivo de prevenir la generación de enfermedades laborales y los accidentes de trabajo que se pueden presentar por las condiciones laborales promoviendo el bienestar físico, mental y social de todos los integrantes de la sociedad, a través del cumplimiento normativo nacional.

Para esto se desarrollaron las siguientes estrategias de intervención:

Responsabilidades en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo – SG-SST y política

Se actualizó el acta de asignación de responsabilidades del SG-SST, a través de la circular interna del 06 de septiembre del 2021, en la cual se especifican los roles y responsabilidades que todos

los funcionarios deben tener con el SG-SST. De igual forma, se actualizó la política de sistemas integrados alineándose con el modelo de MIPG

Cumplimiento programa de capacitación

Se ejecutaron durante el año 2021 varios temas de capacitación presencial y virtual logrando un acumulado de 1424 horas de formación, entre ellas estuvieron:



Manual de contratistas en SST y política de compras sostenibles

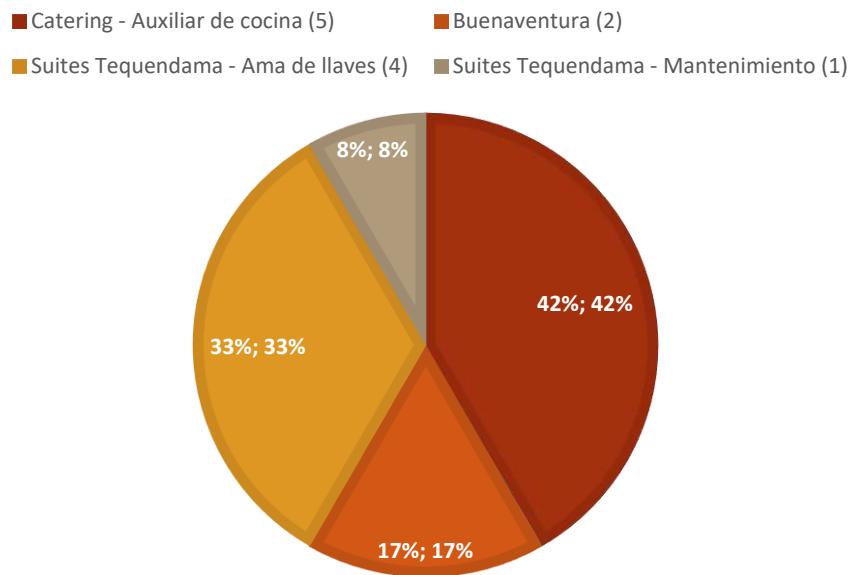
Con el fin de asegurar que las obras, bienes y servicios adquiridos o alquilados, que tengan incidencia en la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), no constituyan una fuente de peligro para los integrantes de la empresa se crea el Manual de contratistas.

De igual forma, se crea la política de compras sostenibles en la cual se evidencia el compromiso de la empresa con el medio ambiente involucrando a los proveedores y contratistas desde la cadena primaria de consumo.

Accidentes de trabajo

En la empresa se presentaron 12 accidentes de trabajo en todo lo recorrido del 2021, estos fueron reportados a la ARL e investigados con el fin de analizar las causas que existieron y poder generar una lección aprendida

Áreas accidentadas:



Bioseguridad

En el transcurso del año 2021 se actualizaron los protocolos de bioseguridad según los diferentes cambios normativos y avances de reactivación económica.

Se realizaron diferentes auditorías a las unidades de negocio con el fin de mantener un seguimiento periódico y una identificación de riesgos, los resultados se socializaron en el transcurso de cada mes logrando mantener los resultados

Promedio resultados

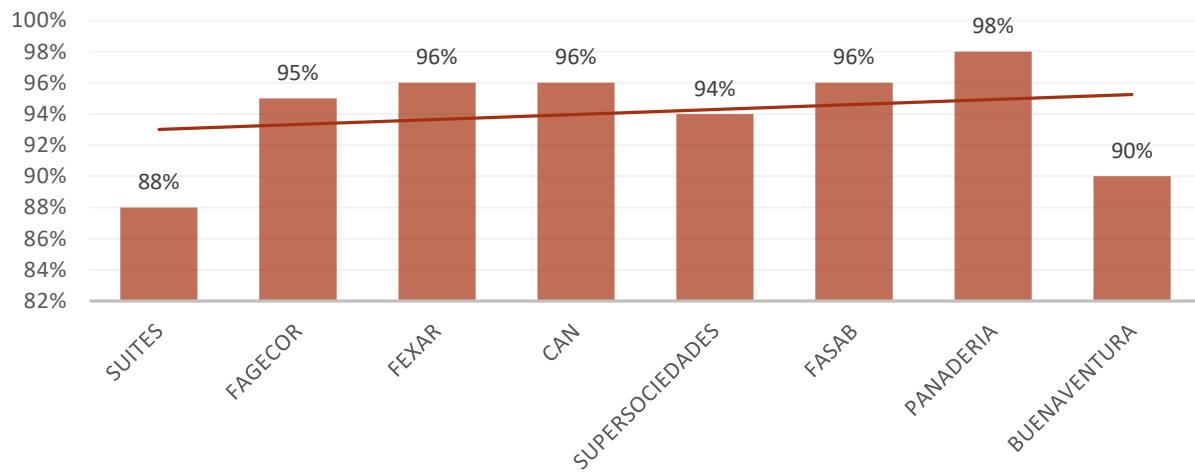


Gráfico 11. Promedio de Resultados

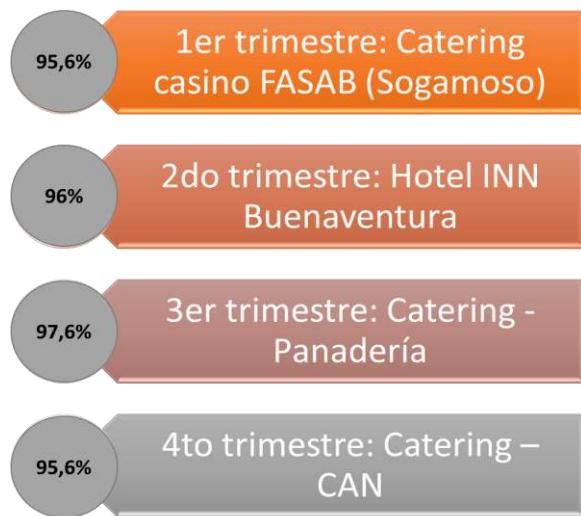
Programa CECAB

En el año 2021 se inaugura el programa CECAB el cual, en un reconocimiento al cumplimiento de los estándares de calidad de sistemas integrados de gestión, este programa permitió socializar a todos los integrantes cuáles fueron las mejores unidades de negocio y así poder reconocer su esfuerzo y compromiso con la calidad de sistemas integrados de gestión.



Todas las unidades de negocio participaron y por medio de la promoción de un espíritu competitivo entre estas se logró un compromiso por parte de los funcionarios quienes reconocieron tener una motivación al querer ser los mejores.

Los resultados de los ganadores estuvieron por encima del 95% de cumplimiento, estos se obtuvieron promediando las auditorias mensuales y se socializaron trimestralmente a todos los integrantes de la sociedad, se premiaron con beneficios de tiempo y bonos:



4.3.3 Gestión Ambiental

La necesidad de la sociedad Tequendama en minimizar la contaminación generada por el desarrollo de sus actividades, ha permitido un interés general en la búsqueda de alternativas productivas amigables con el ambiente, mediante el aprovechamiento de materiales reciclables, la reducción de consumos de agua y energía, entre otros.

Conscientes de esta necesidad global, se desarrolla como herramienta de planificación y gestión ambiental estratégica, el Plan de Gestión Ambiental el cual permite la implementación de los programas y estrategias, dirigida hacia una cultura que conduzca a una minimización progresiva de la contaminación ambiental.

4.3.4 Actividades estratégicas desarrolladas

Manejo de residuos aprovechables

El Programa de Manejo Integral de Residuos Sólidos permitió recuperar en la vigencia 2021 un total de 4340 Kg, estos fueron donados la empresa Tsunami Soluciones ambientales, quienes son los responsables del manejo, almacenamiento, transporte y disposición final de los residuos aprovechables

Residuos peligrosos

Los residuos peligrosos generados, fueron recolectados y clasificados por el Hotel Suites Tequendama y entregados al proveedor Ecoindustria para su transporte, tratamiento y disposición final. De tal forma se le da un manejo a 33 kg de residuos entre ellos bombillas, pilas y tubos led.

Residuos orgánicos

La sociedad clasifico y entrego a proveedores autorizados durante todo 2021 los residuos orgánicos que se generaron en las diferentes unidades de negocio, logrando recolectar, transportar y dar disposición final a 122.368 kg.



Aceite vegetal usado

La Sociedad Tequendama dispuso en todo el año de 716 kg de aceite de cocina usado que fue utilizado para producir Biocombustibles y productos de aseo.

Educación ambiental

Se generaron las siguientes estrategias de capacitación al personal con el fin de sensibilizar la forma correcta de gestionar los recursos del ambiente.

TEMA	FECHA	DURACIÓN	PERSONAL CAPACITADO
Uso kit de derrames	09 junio 2021	1.5 h.	11
Disposición de residuos	11 y 15 de junio 2021	1 h.	56
Residuos peligrosos	09 julio 2021	1 h.	9
Cada gota cuenta	09 julio 2021	1 h.	48
Eficiencia energética	20 y 26 de Agosto. 2021	1 h.	36
Trampas de grasa – Manejo de AVU	20 y 22 de Dic 2021	1 h.	58

Estudio de emisiones atmosféricas

Garantizando el cumplimiento normativo y la protección del entorno, se realiza estudio anual de emisiones atmosféricas con la compañía de consultoría ambiental (CCA) para las calderas que se encuentran en las instalaciones de Suites Tequendama, los resultados evidenciaron cumplimiento en los estándares permisibles de óxidos de nitrógeno (NOx), mitigando posibles impactos negativos en la calidad del aire y el entorno.



4.4 Comunicaciones Estratégicas

En el 2021 se retomó el área de comunicaciones con el objetivo de fortalecer y organizar el intercambio de información interna, brindar apoyo a las unidades de negocio con su estrategia comercial y mejorar la comunicación con clientes y grupos de interés.

Se priorizó las actividades relacionadas con reforzar la identidad corporativa y así fomentar el sentido de pertenencia en los integrantes de la Sociedad Tequendama, esto permitió mejorar el ambiente laboral y el trabajo en equipo, encaminados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos corporativos.

A continuación, los aspectos más relevantes de la gestión de comunicación interna y externa realizados en este periodo.

4.4.1 Imagen Corporativa

La Sociedad Tequendama viene en un proceso de transformación que ha traído consigo una evolución de su imagen corporativa, sin embargo, no se había hecho una actualización integral de la documentación de uso cotidiano. Para esto se estableció y comunicó los parámetros para toda documentación oficial física y digital que se genere de uso interno y externo.

Actualización del Manual de Imagen Corporativa y Página Web

A screenshot of the official website of Sociedad Tequendama. The header features the company's logo and navigation links for 'Inicio', 'Líneas de Negocio', 'Nuestra Compañía', 'Contacto', 'Transparencia y acceso a la información', and 'Noticias'. Below the header is a large banner showing various business activities: Hotelaria (a night view of a city), Inmobiliaria (a person signing documents), Parqueadero (a car parked in a garage), Eventos (a formal event with tables and chairs), Catering (a dish being prepared), and Logística (a warehouse interior). A red footer bar contains the text: 'Con más de 70 años de experiencia construyendo y aportando a la historia del turismo colombiano. Contamos con una amplia experiencia en hotelería, catering, logística de eventos y gestión de activos. En Sociedad Tequendama recibimos a nuestra distinguida clientela con las puertas abiertas, para hacer que sus experiencias sean únicas.' The URL 'sociedadtequendama.com' is visible at the top left of the page.

Unificación de Imagen Corporativa en documentos, presentaciones, plantillas y correo electrónico.



4.4.2 Comunicación y Campañas Internas

Durante todo el año apoyamos a las áreas internas en la divulgación de sus actividades, comunicados y convocatorias, así como en el diseño de programas que permitieran una comunicación efectiva de los valores corporativos.



4.4.3 Cultura Organizacional

Trabajamos de la mano de Talento Humano y nuestra consultora Pilar Ibáñez en el desarrollo mensual de estrategias para mejorar nuestro clima laboral, basados en la identificación de nuestros valores corporativos y como el desarrollo personal de nuestros integrantes es de vital importancia para el crecimiento y evolución de la compañía.

Comunicación a todo nivel de nuestros valores corporativos

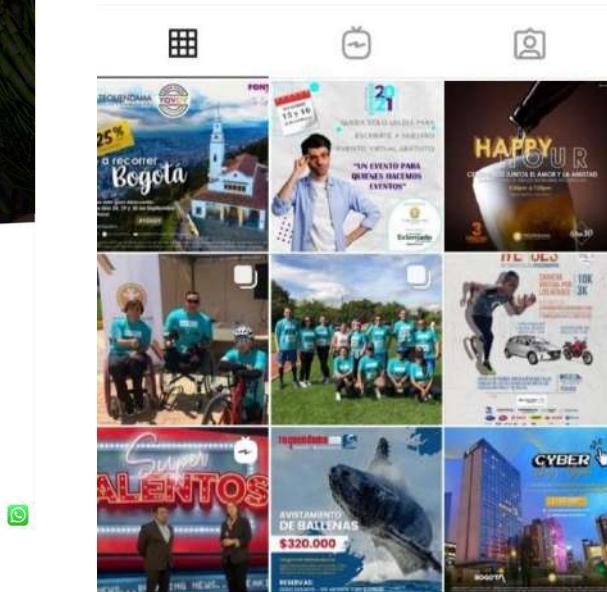


4.4.3 Comunicación Externa

Basados en las estrategias comerciales de las Unidades de Negocio realizamos acompañamiento constante en el diseño y puesta en marcha de las actividades de cara al cliente final. Se promocionaron las marcas, productos y servicios de forma digital y presencial.

Creación de páginas web de las unidades de negocio Catering Tequendama y Hotel Estación Buenaventura.

Presencia en redes sociales



Acompañamiento a la estrategia comercial de las Unidades de Negocio



Publicaciones en revistas, patrocinios y participación en ferias



4.4.4 Alineación con GSED

Participamos activamente en las actividades e iniciativas desarrolladas por el Grupo Empresarial, las cuales han fortalecido la integración con las entidades permitiendo desarrollar estrategias y proyectos comerciales.

Comité de Comunicaciones 2021 - Participación en Expodefensa - Ruedas de negocios





The background of the cover features a professional image of a man in a dark suit and white shirt, pointing with a pen at a large digital screen. The screen displays various financial data, including a line graph with four data points and a bar chart with three bars. The overall theme is corporate finance and data analysis.

Capítulo 5

RESULTADOS FINANCIEROS

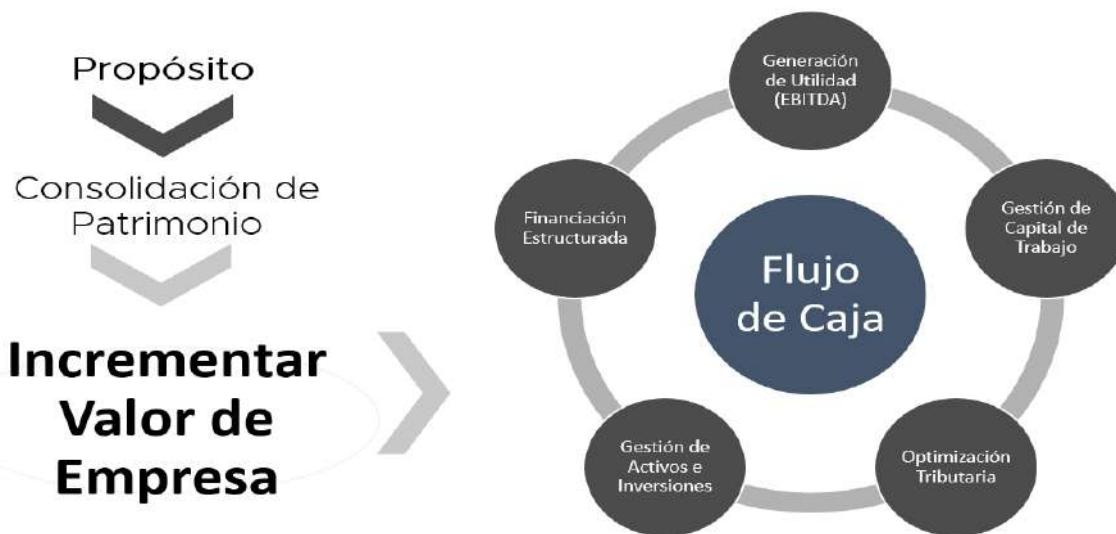


SOCIEDAD
TEQUENDAMA

Capítulo 5 – RESULTADOS FINANCIEROS

5.1 Estrategia Financiera

La Estrategia Financiera, alineada al Propósito, consiste en incrementar el Valor de la Empresa a través de la gestión del Flujo de Caja, el cual se construye a partir de los negocios en marcha, las prospectivas conexas a emprendimiento e innovación, y los proyectos derivados. Por lo anterior, se desarrollan políticas sobre: Generación de Utilidad (volumen y margen EBITDA), Gestión de Capital de Trabajo (rotación de la Cartera Comercial y Cuentas Proveedores), Optimización Tributaria (aprovechamiento de la Reglamentación vigente), Gestión de Activos Fijos y Financiación Estructurada (vehículos de financiación acondicionados a las necesidades de los proyectos). En consecuencia, el análisis de desempeño financiero se construye a partir del EBITDA, buscando proporcionar una perspectiva integral y real empresarial, superando efectos contables no monetarios y aspectos ajenos a los negocios.



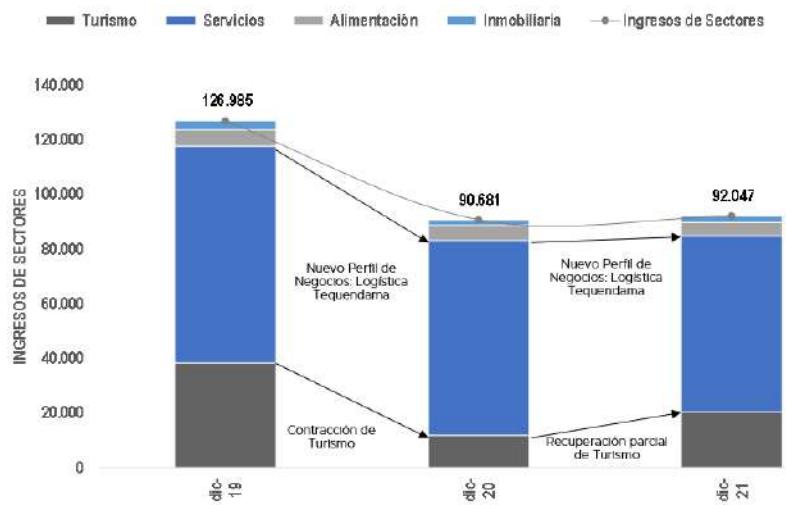
5.2 Ingresos Operacionales

Los ingresos generados a partir de los Sectores para el año 2021 ascendieron a \$92.047 millones de pesos, de los cuales el 92% fueron generados por el Sector Turismo (\$20.378 millones de pesos) y por el Sector Servicios (\$64.492 millones de pesos). Desde el año 2019 hasta el año 2021, el portafolio de ventas de la Sociedad Tequendama se ha recompuesto debido a la contracción comercial del Sector Turismo en el año 2020 y al cambio en el perfilamiento de los negocios para el Sector Servicios en el marco de la estrategia empresarial.

El Sector Turismo, que tuvo una disminución en ventas de 69% para el año 2020, desde un volumen de \$38.293 millones de pesos en el año 2019 hasta \$11.904 millones de pesos en el año 2020; logró durante el año 2021 un volumen por \$20.378 millones de pesos, creciendo 71% respecto al año 2020, pero aún siendo este resultado inferior a los volúmenes del año 2019. Las operaciones más representativas durante el año son el Hotel Tequendama Bogotá, que generó

ingresos por \$10.010 millones de pesos, 39% respecto al volumen del año 2019; y Suites Tequendama, que generó 7.545 millones de pesos, 78% respecto al volumen del año 2019. El Sector Servicios, que para el año 2019 consolidó ventas por \$79.401 millones de pesos, generó ingresos durante el año 2021 por \$64.492 millones de pesos a partir de Logística Tequendama y su vínculo comercial con el sector público; cuya continuidad en el negocio logró sostener los niveles de venta de la Sociedad Tequendama, los cuales durante el año 2021 representaron el 72% del volumen generado en el año 2019.

	dic-19	dic-20	dic-21
Turismo	38.293	11.904	20.378
Servicios	79.401	71.211	64.492
Alimentación	6.041	5.629	4.876
Inmobiliaria	3.250	1.937	2.301
Ingresos de Sectores	126.585	90.681	92.047
	dic-19	dic-20	dic-21
Hotel Tequendama Bogotá	25.923	6.661	10.010
Suites Tequendama	9.628	4.202	7.545
Hotel Gio Tama Santa Marta	120	-	573
Hotel Gio Tama Cartagena	167	63	250
Hotel Estación Bucarevenura	2.455	979	2.000
Logística Tequendama	79.401	71.211	64.492
Catering Tequendama	6.041	5.629	4.876
Parqueadero Tequendama	2.360	1.215	1.220
Emprendimiento	890	722	1.081
Ingresos de Negocios	126.585	90.681	92.047
Corporativo	300	77	82
Ingresos de Sociedad	127.285	90.758	92.130



5.3 EBITDA y Utilidad

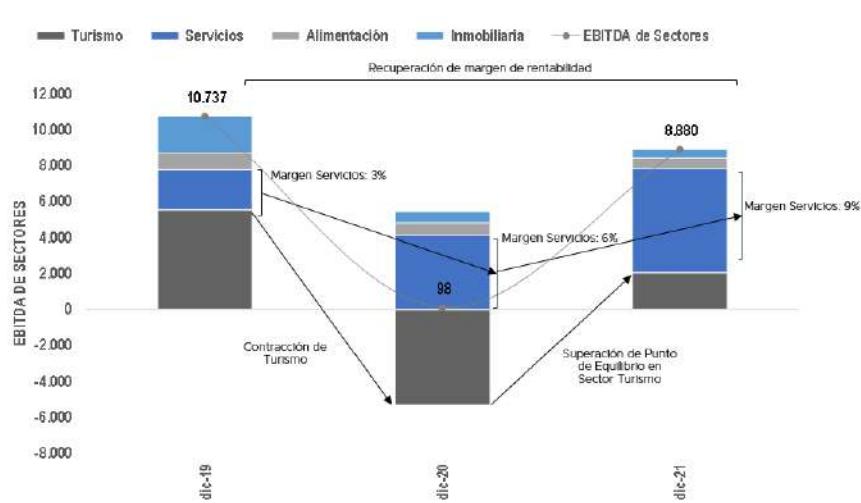
El EBITDA generado por los Sectores durante el año 2021 ascendió a \$8.880 millones de pesos, los cuales fueron principalmente generados por el Sector Servicios, que logró \$5.760 millones de pesos y el Sector Turismo, que logró \$2.038 millones de pesos. Este resultado consolida una recuperación respecto al año 2020 y representa un 83% del EBITDA generado en el año 2019.

El Sector Inmobiliario generó un EBITDA para el año 2021 por \$487 millones de pesos, generado a partir de Parqueadero Tequendama con \$238 millones de pesos y los negocios de Emprendimiento con \$249 millones de pesos, que incluyen los negocios gestionados a través de Domma Tequendama. El resultado de este Sector representa un 24% de lo logrado en el año 2019, teniendo como principal contracción la utilidad generada por Parqueadero Tequendama, la cual representa el 18% de lo generado en el año 2019. Por otro lado, el Sector Turismo logró un EBITDA por \$2.038 millones de pesos, revirtiendo la pérdida obtenida para el año 2020 por \$5.333 millones de pesos; estos resultados del año fueron generados principalmente por Suites Tequendama con \$1.082 millones de pesos y Hotel Gio Tama Santa Marta con \$493 millones de pesos; no obstante, la recuperación respecto al año anterior obedece a los resultados generados por el Hotel Tequendama Bogotá, cuyo EBITDA para el año 2020 fue negativo en \$4.054 millones de pesos; y para el año 2021 logró ubicarse en el punto de equilibrio con \$55 millones de pesos, resultado que da cobertura a la carga tributaria más representativa de este activo, impuesto predial generado por \$890 millones de pesos. En complemento, el Sector Servicios generó un EBITDA para el año 2021 por \$5.760 millones de pesos a partir de Logística

Tequendama; resultados que representan un crecimiento en las utilidades por 84% y 40% para los años 2020 y 2021 respectivamente; lo cual ha sido posible por el incremento en la rentabilidad de los negocios, aumentando sostenidamente desde el año 2019 desde 3% hasta el año 2021 con 9%. Finalmente, el componente administrativo, el cual agrupa las actividades de soporte y apoyo en materia de gerencia, tecnología, sistemas integrados de gestión y comunicaciones, representó \$4.118 millones de pesos en el año 2021; monto que aunque en volumen es inferior a lo requerido en el año 2019, \$4.161 millones de pesos; consolida una gestión más eficiente, ya que en contraste al volumen de ventas de la Empresa representó una disminución desde el 5% hasta el 4%, para los años 2020 y 2021; respectivamente.

La Utilidad Neta de la Sociedad Tequendama para el año 2021 fue -\$1.502 millones de pesos, la cual se origina en el EBITDA de la Sociedad por \$4.762 millones de pesos, e incluye gastos exógenos a la operación que ascienden a \$6.264 millones de pesos, dentro de los cuales \$4.644 millones de pesos están asociados a gastos no monetarios, principalmente explicado en la depreciación del edificio del Hotel Tequendama Bogotá.

	dic-19	dic-20	dic-21
Turismo	5.526	(5.333)	2.038
Servicios	2.227	4.102	5.760
Alimentación	947	711	555
Inmobiliaria	2.036	619	487
EBITDA de Sectores	10.737	98	8.880
	dic-19	dic-20	dic-21
Hotel Tequendama Bogotá	2.523	(4.054)	55
Suites Tequendama	2.495	(578)	1.082
Hotel Gio Tama Santa Marta	23	(231)	493
Hotel Gio Tama Cartagena	86	6	201
Hotel Estación Buenaventura	398	(476)	206
Logística Tequendama	2.227	4.102	5.760
Catering Tequendama	947	711	555
Parqueadero Tequendama	1.330	281	238
Emprendimiento	706	338	249
EBITDA de Negocios	10.737	98	8.880
Corporativo	(3.939)	(4.161)	(4.118)
EBITDA de Sociedad	6.797	(4.062)	4.762
Gasto No Monetario	(3.358)	(4.105)	(4.644)
Gasto Personal	(2.248)	(88)	(128)
Neto No Operacional	889	(1.123)	(1.711)
Impuesto de Renta	(868)	581	219
Utilidad Neta	1.212	(8.797)	(1.502)



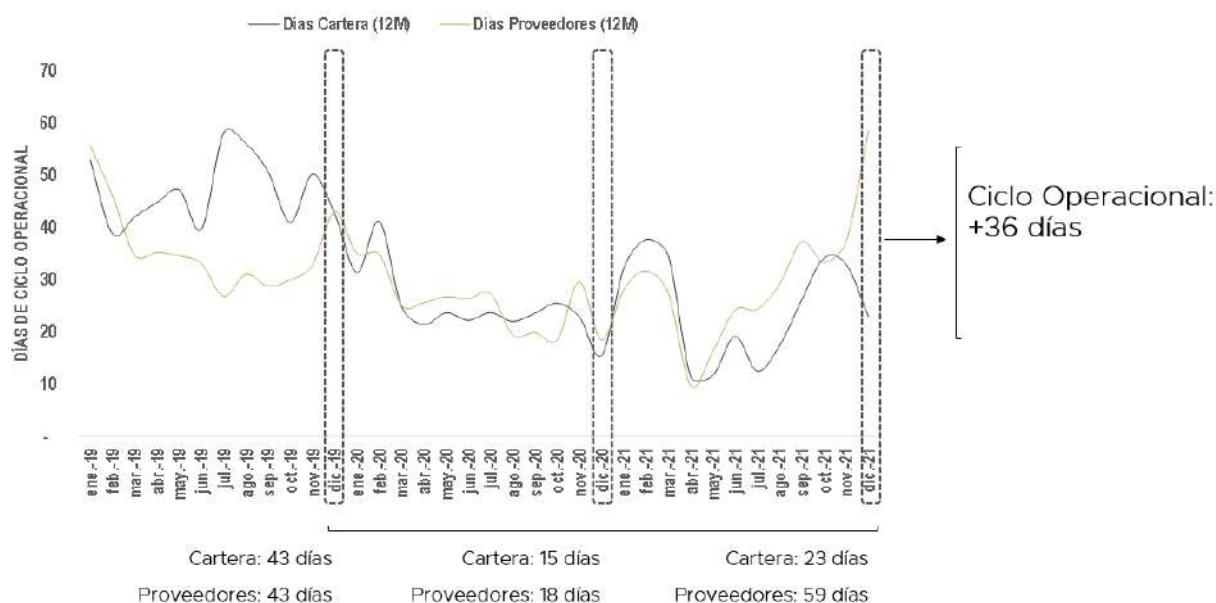
5.4 Balance

Los Activos de la Sociedad Tequendama para el año 2021 ascienden a \$158.950 millones de pesos, principalmente compuestos por \$11.856 millones de pesos en Caja, \$5.811 millones de pesos en Cartera Comercial, \$5.637 millones de pesos en Cartera Tributaria y \$125.180 millones de pesos en Propiedad, Planta y Equipo; incluyendo al Hotel Tequendama Bogotá. Por otro lado, los Pasivos ascienden a \$39.706 millones de pesos, que representan el 25% del volumen total de los Activos, y principalmente compuestos por \$7.502 millones de pesos en Obligaciones Financieras, \$13.086 millones de pesos en Cuentas Proveedores y \$16.365 millones de pesos en Cálculo Actuarial. En consecuencia, el Patrimonio de la Sociedad Tequendama asciende a \$119.244 millones de pesos, que de acuerdo a la participación accionaria de los propietarios, se desagrega en \$113.194 millones de pesos de la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares con participación de 94,926%, \$6.017 millones de pesos de la Agencia Logística de las

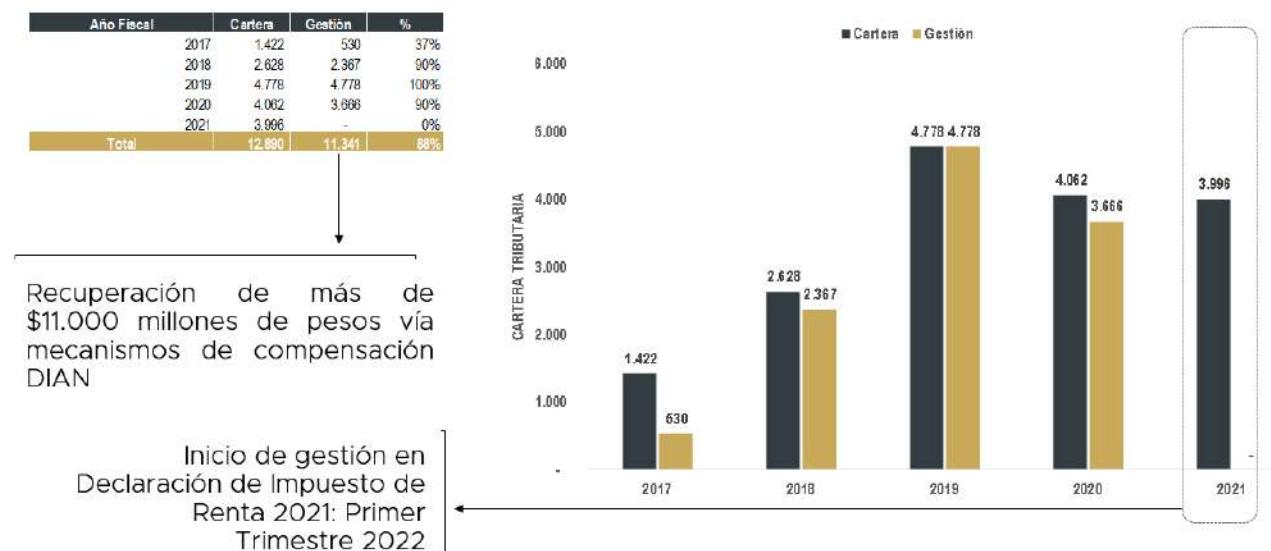
Fuerzas Militares con participación de 5,046% y \$34 millones de pesos de Accionistas Particulares con participación de 0,028%.



Los volúmenes en Cartera Comercial y Cuentas Proveedores se derivan del comportamiento del Ciclo Operacional, el cual agrega la rotación de sus componentes; para el año 2021 la Cartera Comercial presentó un periodo promedio de cobro de 23 días mientras que las Cuentas Proveedores presentaron un periodo promedio de pago de 59 días. Respecto al comportamiento del año 2020, donde la Cartera Comercial presentó un periodo promedio de cobro de 15 días y las Cuentas Proveedores presentaron un periodo promedio de pago de 18 días, se evidencia un incremento general en las rotaciones explicado en la reactivación del Sector Turismo, que maneja ciclos de tesorería más largos en contraste con el Sector Servicios, pero ampliando la diferencia entre pagos y cobros; lo cual genera un Ciclo Operacional a favor en 36 días y protege el flujo de caja de la Sociedad.



Por otro lado, la Cartera Tributaria que asciende a \$5.637 millones de pesos, corresponde principalmente a los recursos a favor de ante los entes reguladores en materia impositiva, los cuales se componen principalmente de \$1.549 millones de pesos derivados de recursos en reclamación de ejercicios fiscales anteriores y \$3.966 millones de pesos derivados de anticipos al Impuesto de Renta y Retención en la Fuente durante el año 2021. Para los ejercicios fiscales desde el año 2017 a 2021 se han generado recursos a favor por \$16.886 millones de pesos, de los cuales se han reintegrado \$11.341 millones de pesos a través de diversos mecanismos para con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales; quedando un saldo por \$5.545 millones de pesos, de los cuales \$3.966 millones de pesos serán gestionados una vez se materialice la declaración del Impuesto de Renta del año 2021, prevista para el primer trimestre del año 2022.



Las operaciones de crédito mantenidas por la Sociedad Tequendama para el año 2021 cuyos saldos ascienden a \$7.052 millones de pesos son: i. Crédito desembolsado por \$4.000 millones de pesos a través de Bancolombia con plazo de 8 años, tasa de interés IBR + 2,56% y actualmente con saldo de \$3.219 millones de pesos; y ii. Crédito desembolsado por \$4.000 millones de pesos a través de Banco de Occidente con plazo de 7 años incluido 1 año de gracia sobre capital, tasa de interés IBR + 4,35% y actualmente con saldo de \$3.833 millones de pesos. La Sociedad Tequendama no ha acudido a figuras de reestructuración de créditos y las obligaciones se han atendido conforme a las condiciones negociadas con las entidades financieras; para el año 2021 se tuvieron gastos financieros por \$405 millones de pesos, que comparado con el EBITDA de la Sociedad por \$4.762 millones de pesos, se mantiene un índice de cobertura de la deuda de 11 veces; en adición, considerando el volumen de los Activos de la Empresa por \$158.950 millones de pesos, se calcula un nivel de endeudamiento financiero de 4%. Por otro lado, el Pasivo Pensional de la Sociedad Tequendama, acorde al estudio actuarial realizado por Mercer Colombia, asciende a \$16.843 millones de pesos, correspondiente al compromiso mantenido con 315 jubilados.

5.5 Valor Empresarial

Finalmente, la Sociedad Tequendama adelanta un proceso de valoración con la Banca de Inversión PRONUS, en el cual se señala que para el año 2021 el Valor de la Empresa alcanza \$134.476 millones de pesos, lo cual representa un crecimiento en el valor por 35% respecto al año 2016; materializando los resultados de la estrategia. En adición, el proyecto de valoración a largo plazo, indica que la Sociedad Tequendama alcanzaría un valor de \$314.693 millones de pesos en el año 2026, generando un múltiplo de crecimiento por 2,34 veces; lo que demuestra el valor que genera a sus propietarios y grupos de interés.





Capítulo 6
DESEMPEÑO
INSTITUCIONAL



SOCIEDAD
TEQUENDAMA

Capítulo 6 – DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

6.1 Informe Anual Sistema de Control Interno.

La Oficina de Control Interno en su rol independiente de evaluación y seguimiento, liderazgo estratégico, enfoque a hacia la prevención, relación con entes externos de control, evaluación de la gestión del riesgo, informa que se ejecutó al 100% el Plan de Auditoría Interna aprobado por el Comité Institucional Coordinación de Control Interno, con un total de 3 Auditorías Internas efectuadas a los procesos y a las Unidades Estratégicas de Negocio; así mismo, se presentaron 23 informes de Ley requeridos por los Entes Gubernamentales y 16 informes de seguimiento a la gestión de riesgos a la Administración, en los que se incluyen arqueos de caja, alertas preventivas, acompañamientos a Comités Internos e Interinstitucionales, entre otros. La Oficina de Control Interno, informa que el detalle las oportunidades de mejora detectadas en la vigencia 2021, se informaron a cada uno de los líderes de los procesos, así como, se informó en su debido tiempo al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.

De acuerdo a la Ley 1474 de 2011 “Estatuto Anticorrupción” los informes se encuentran publicados para ser consultados por los grupos de interés en la página WEB de la Sociedad Tequendama en el link: <https://sociedadtequendama.com/control-interno/>

En cumplimiento de la Ley 1474 de 2011 y Decreto 2106 de 2019, aplicando la metodología estipulada por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la evaluación del sistema de control Interno de la Sociedad Tequendama a corte 31 de diciembre de 2021, tiene un resultado de 92% con clasificación de mantenimiento del control.

La Oficina de Control Interno realizó seguimiento al cumplimiento del Plan de Mejoramiento suscrito por la Sociedad con la Contraloría General de la República al cierre de la vigencia 2021, el cual se reportó en los términos previstos por el ente de control con el siguiente estado de las acciones:

6.1.1 Auditoría Financiera Vigencia 2016 (Visita año 2017)

Total Acciones	27
Acciones cumplidas	27
Acciones pendientes	0
Porcentaje de cumplimiento	100%
Porcentaje de avance	100%

6.1.2 Auditoría Financiera Vigencia 2019 (Visita año 2020)

Total Acciones	102
Acciones cumplidas	74
Acciones pendientes	28
Porcentaje de cumplimiento	73%
Porcentaje de avance	84%

6.2 Desempeño Institucional

Para la evaluación de la gestión del año 2020, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG contó con el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión FURAG, como instrumento para registrar anualmente el cumplimiento de los requerimientos de las políticas de desarrollo administrativo de las entidades de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional. Es así como esta medición se constituye en la línea base del presente cuatrienio, en donde la meta descrita en el Plan Nacional de Desarrollo, propone mejorar en 10 puntos.



Gráfico 15. *Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

En consecuencia, la Sociedad Tequendama presentó un resultado de 79.6/100 mejorando 3.6 puntos, frente a los resultados de la evaluación del año anterior.



Nota: El promedio de sector administrativo corresponde al promedio de puntuajes de las entidades que hacen parte de dicho sector. Este valor solo se visualiza cuando se filtra o consulta una sola entidad.

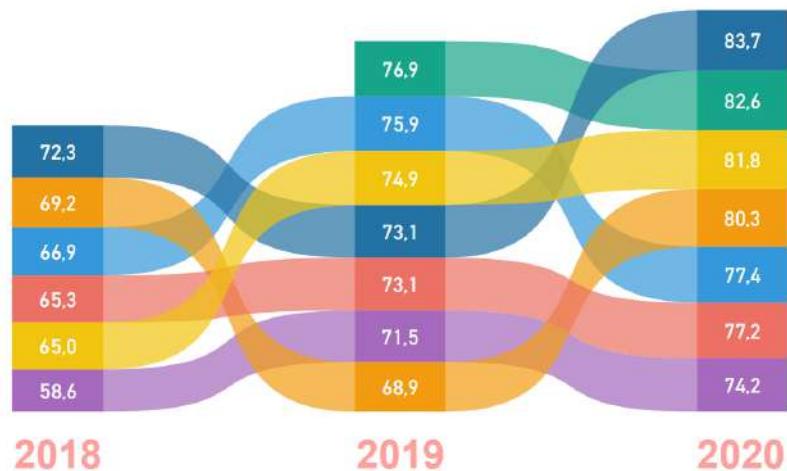
Gráfico 16. *Resultados FURAG 2020 Sociedad Tequendama*. Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública

Dado lo anterior, la Sociedad Tequendama formuló una estrategia para el mejoramiento de la totalidad de las dimensiones, con el fin de obtener una mejora aproximada de 10 puntos en la próxima evaluación. Todo esto, con el fin que esta evaluación refleje la nueva visión de la Sociedad.



II. Índices de las dimensiones de gestión y desempeño

- Talento Humano
- Dirección y Planeación
- Gestión para Resultados
- Evaluación de Resultados
- Información y Comunicación
- Gestión del Conocimiento
- Control Interno



Nota: Esta gráfica muestra comparativamente la variación de cada uno de los índices a través del tiempo; para su interpretación, es necesario tener en cuenta lo siguiente:

1. Cada banda (color) representa un índice.
2. Para cada vigencia evaluada, permite identificar simultáneamente la variación del puntaje de cada índice a través del tiempo, así como la ubicación de mayor a menor puntuación de cada índice.

Con respecto a la Propiedad Intelectual y Derechos de Autor, la Sociedad Tequendama cumple con lo establecido en la ley 1915 de 2018.



A photograph showing a close-up of a person's hands. One hand holds a black pen over a document, while the other hand uses a silver calculator. The background is blurred, showing more of the workspace.

Capítulo 7

ESTADOS FINANCIEROS



SOCIEDAD
TEQUENDAMA

Capítulo 7 - ESTADOS FINANCIEROS

7.1 Estados Financieros

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A NIT 860.006.543-5 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL Periodos Contables Terminados 31/12/2021 y 31/12/2020 Marco Normativo NICSP (Resolucion 414 de 08 de Septiembre de 2014) (Cifras en Pesos Colombianos)				
	NOTAS	PERIODO TERMINADO A:		
		2021	2020	
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes al efectivo	(5)	11,855,880,811.54	6,574,422,138.15	
Inversiones de administracion de liquidez	(6)	1,058,240,000.00	3,609,280,002.67	
Cuentas por cobrar	(7)	5,681,094,366.24	3,613,327,778.89	
Inventarios	(9)	3,621,909,999.99	3,864,001,906.99	
Impuesto a las ganancias corriente	(7)	5,636,719,979.64	8,245,653,794.70	
Impuesto diferido	(16)	1,347,500,184.62	936,988,142.07	
Otros activos corrientes	(16)	375,131,507.03	179,821,371.68	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		29,576,476,849.06	27,023,495,135.15	
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedades planta y equipo	(10)	125,179,771,144.12	125,939,285,929.34	
Propiedades de inversion	(13)	2,181,001,423.16	2,204,453,051.16	
Inversiones en sociedades de economia mixta		40.00	40.00	
Otros activos no corrientes	(16)	2,012,582,334.72	1,416,769,329.61	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		129,373,354,942.00	129,560,508,350.11	
TOTAL ACTIVO		158,949,831,791.06	156,584,003,485.26	



SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.
NIT 860.006.543-5
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INDIVIDUAL
Periodos Contables Terminados 31/12/2021 y 31/12/2020
Marco Normativo NICSP (Resolucion 414 de 08 de Septiembre de 2014)
(Cifras en Pesos Colombianos)

	NOTAS	PERIODO TERMINADO A:	
		2021	2020
PASIVO			
PASIVOS CORRIENTES			
Cuentas por pagar	(21)	13,622,767,847.08	8,627,518,428.47
Impuestos corrientes por pagar	(21)	71,009,207.30	225,061,005.00
Beneficios a los empleados	(22)	873,416,835.40	811,897,110.00
Provisiones	(25)	1,552,996,695.72	1,263,748,957.72
Otros pasivos corrientes	(24)	249,154,862.51	57,698,160.37
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		16,369,345,448.01	10,985,923,661.56
PASIVOS NO CORRIENTES			
Prestamos por pagar	(20)	7,052,083,351.00	7,718,750,008.00
Beneficios posempiego	(24)	16,284,210,926.00	21,942,217,029.00
Otros pasivos no corrientes	(24)	-	-
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES		23,336,294,277.00	29,660,967,037.00
TOTAL PASIVO		39,705,639,725.01	40,646,890,698.56
PATRIMONIO			
Capital fiscal	(27)	99,757,630.00	99,757,630.00
Prima Colocación Acciones	(27)	37,427,643,862.12	37,427,643,862.12
Reservas	(27)	3,648,147,390.57	3,648,147,390.57
Resultado de ejercicios Anteriores	(27)	76,353,074,218.96	85,150,312,372.91
Resultado del Ejercicio	(27)	-1,501,978,874.65	-8,797,238,153.95
Ganancias o perdidas actuariales	(27)	3,217,547,839.05	-1,591,510,314.95
TOTAL DEL PATRIMONIO		119,244,192,066.05	115,937,112,786.70
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO		158,949,831,791.06	156,584,003,485.26

HOLMAN FERNANDO CASTILLO RIAÑO
 CONTADOR
 TP 179312-T
 Ver Certificación Adjunta

JANETH DUFAY SAENZ HERRERA
 REVISOR FISCAL TP 230472-T
 (Designado por Amezquita & Cia S.A.S.)
 Ver informe adjunto

VALM. (RA) JORGE IVAN GOMEZ BEJARANO
 GERENTE GENERAL

Elaboró: Holman Fernando Castillo Jefe de Contabilidad e Impuestos _____
 Revisó: Over Arley Linares Jefe Departamento Financiero OL _____
 Aprobó: Martin Alonso Orduz Rodriguez Gerente Administrativo y Financiero MJO _____

GESTIÓN DOCUMENTAL.
 Original:



SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.

NIT 860.006.543-5

Estado de Resultados Integral Individual

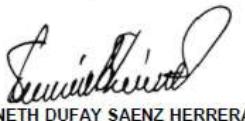
Periodos Contables Terminados el 31/12/2021 y 31/12/2020

Marco Normativo NICSP (Resolucion 414 de 08 de Septiembre de 2014)
Cifras Expresadas en esos Colombianos

CONCEPTO	NOTA	2021	2020
TOTAL DE INGRESOS		92,643,813,613.81	92,057,137,206.59
INGRESOS OPERACIONALES		92,129,901,954.21	90,758,275,243.84
Venta de Servicios	(28)	92,129,901,954.21	90,758,275,243.84
Servicios Hoteleros		92,140,594,783.21	90,799,913,676.23
SERVICIOS HOTELEROS/ PROMOCION TURISTICA		33,787,546,448.56	29,104,652,662.35
OTROS SERVICIOS		58,353,048,334.65	61,695,261,013.88
Devoluciones, rebajas y descuentos en venta de servicios (db)		-10,692,829.00	-41,638,432.39
COSTO DE VENTAS	(30)	69,026,223,810.33	74,303,401,780.72
Costo de ventas de bienes y servicios		69,026,223,810.33	74,303,401,780.72
Servicios Hoteleros		69,026,223,810.33	74,303,401,780.72
GASTOS OPERACIONALES		23,113,807,390.49	24,709,920,523.35
De administración	(29)	18,469,413,724.38	20,597,679,782.40
Sueldos y Salarios		2,646,168,424.14	2,339,880,632.00
Contribuciones Imputadas		140,923,156.01	101,601,212.00
Contribuciones Efectivas		581,307,093.00	406,313,696.00
Aportes sobre la nómina		13,230,700.00	12,339,800.00
Vacaciones		136,016,347.00	110,127,931.00
Cesantías		231,973,333.00	196,352,705.00
Prima De Vacaciones		80,460,338.00	94,316,640.69
Prima De Navidad		212,698,062.00	33,900,091.00
Prima De Servicios		149,350,971.00	238,009,230.00
Prima Técnica		73,407,123.00	52,425,436.00
Capacitación Bienestar Social y Estimulus		173,496,482.39	49,206,271.50
Dotación Y Suministro A Trabajadores		102,980,070.04	97,375,305.00
Aux marcha beneficios posemplo		28,915,010.00	25,891,879.00
Comisiones		19,170,589.00	12,898,615.00
Otros Gastos de Personal Diversos		155,000.00	37,637,048.00
Generales		11,477,462,482.19	11,609,356,390.88
Impuestos, Contribuciones y Tasas		2,401,698,543.61	5,180,046,899.33
Gasto de ventas	(29)	0.00	7,207,310.36
Comisiones		0.00	0.00
Váticos y Gastos de Viaje		0.00	0.00
Relaciones Públicas		0.00	7,207,310.36
Provisiones, agotamiento, depreciaciones y amortizaciones		4,644,393,666.11	4,105,033,430.59
Deterioro Cuentas x Cobrar		359,506,225.08	33,709,039.00
Deterioro de Inventarios		315,570,566.14	1,287,509.00
Deterioro de Bienes de Arte y Cultura		0.00	8,000,000.00
Depreciación de propiedad, planta y equipo		3,883,270,605.89	3,987,022,278.13
Depreciación de propiedad, Inversión		23,451,628.00	23,451,628.00
Amortización de Intangibles		62,594,641.00	51,562,976.46
EXCEDENTE (DÉFICIT) OPERACIONAL		-10,129,246.61	-8,255,047,060.23
OTROS INGRESOS	(29)	513,911,659.60	1,298,861,962.75
Financieros		75,776,003.69	364,243,864.92
Ajuste por diferencia en cambio		7,605,718.45	3,721,954.90
Otros ingresos Ordinarios		430,529,937.46	930,896,142.93
Extraordinarios		0.00	0.00
Ajuste de ejercicios anteriores		0.00	0.00

OTROS GASTOS	(29)	2,005,761,287.64	1,841,053,056.47
Perdida/Valoracion Inv Liquidez		0.00	0.00
Intereses Sobre Depositos y Exigibilidades		0.00	0.00
Reajuste por corrección Monetaria		0.00	0.00
Financieros		1,630,283,163.18	400,162,713.24
Otros Gastos Financieros		0.00	0.00
Ajustes de ejercicios anteriores		0.00	0.00
Impuesto a las Ganancias		0.00	191,624,000.00
Impuesto a las Ganancias Diferido		-219,055,340.41	-772,140,576.05
Comisiones		37,579,858.90	37,098,130.02
Perdida en siniestros		0.00	0.00
Sentencias		0.00	0.00
Otros Gastos Diversos		553,314,815.46	1,973,001,450.88
Ajuste por Diferencia en Cambio		3,638,790.51	11,307,338.38
EXCEDENTE (DEFICIT) DEL EJERCICIO		-1,501,978,874.65	-8,797,238,153.95
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	(29)		
Ganancias/Perdidas Actuariales Por Plan de Beneficios		4,793,106,815.00	338,846,455.00
RESULTADO INTEGRAL TOTAL		3,291,127,940.35	-8,458,391,698.95


HOLMAN FERNANDO CASTILLO RIAÑO
 CONTADOR
 TP 179312-T


JANETH DUFAY SAENZ HERRERA
 REVISOR FISCAL TP 230472-T
 (Designado por Amezquita & Cia S.A.S.)
 Ver informe adjunto


V.A.L.M. (RA) JORGE IVAN GOMEZ BEJARANO
 GERENTE GENERAL

Elaboró: Holman Fernando Castillo Jefe de Contabilidad e Impuestos
 Revisó: Omer Arley Linare: Jefe Departamento Financiero 
 Aprobó: Martín Alonso Ordaz Rodríguez Gerente Administrativo y Financiero 

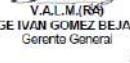
GESTIÓN DOCUMENTAL.
 Original: 

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.					
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO INDIVIDUAL					
PERIODOS CONTABLES TERMINADOS EL 31/12/2021 Y 31/12/2020					
MARCO NORMATIVO (RESOLUCION 414 DEL 08 DE SEPTIEMBRE DE 2014)					
(Cifras expresadas en pesos colombianos)					
	Capital suscrito y pagado	Prima en colocación de acciones	Reservas	Resultados acumulados	Total Patrimonio
Saldo al 31 de diciembre de 2019	99,757,630	37,427,643,862	2,617,723,801	85,721,229,946	125,866,355,239
Resultado del ejercicio	-	-	-	8,797,238,154	8,797,238,154
Apropiación de reservas	-	-	1,030,423,588	-	1,030,423,588
Pérdidas actuales	-	-	-	1,591,510,315	1,591,510,315
Otros movimientos ORI	-	-	-	570,917,572	570,917,572
Movimientos del periodo	-	-	-	1,212,263,047	1,212,263,047
Saldo al 31 de diciembre de 2020	99,757,630	37,427,643,862	3,648,147,389	74,761,563,905	115,937,112,786
Resultado del ejercicio	-	-	-	1,501,978,875	1,501,978,875
Apropiación de reservas	-	-	-	-	-
Pérdidas actuales	-	-	-	3,217,547,839	3,217,547,839
Otros movimientos ORI	-	-	-	-	-
Movimientos del periodo	-	-	-	1,591,510,316	1,591,510,316
Saldo al 31 de diciembre de 2021	99,757,630	37,427,643,862	3,648,147,389	78,068,643,185	119,244,192,066

Las notas son parte integral de los estados financieros

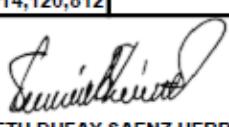

HOLMAN FERNANDO CASTILLO RIAÑO
 CONTADOR
 TP 179312-T
 Ver Certificación Adjunta


JANETH DUFAY SAENZ HERRERA
 REVISOR FISCAL TP 230472-T
 (Designado por Amezquita & Cia S.A.S.)
 Ver informe adjunto


V.A.L.M. (RA)
JORGE IVAN GOMEZ BEJARANO
 Gerente General 

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO INDIVIDUAL Periodos contables terminados el 31/12/2021 y 31/12/2020 (Cifras en pesos colombianos)		
Concepto	01/01/2021 a 31/12/2021	01/01/2020 a 31/12/2020
Saldo inicial de efectivo y equivalentes de efectivo		
ACTIVIDADES DE OPERACION		
Recibidos por prestacion de servicios	82,546,059,331	112,642,696,275
Recibido por rendimientos de equivalentes al efectivo	0	3,037,827,137
Recaudado por retenciones practicadas	7,719,680,119	42,061,841,490
Pagado por retenciones practicadas	-7,719,680,119	-42,061,841,490
Pagado a proveedores	-3,949,607,648	-4,110,459,432
Otras cuentas por pagar	-55,106,082,445	-87,572,614,583
Pagado por seguros	-208,002,338	-206,292,466
Pagados por beneficios a los empleados	-9,315,540,531	-11,475,061,264
Pagado por servicios públicos	-1,221,512,904	-1,386,787,644
Pagado por honorarios	-1,617,525,696	-1,347,744,786
Pagado en litigios y demandas civiles		
Pagado por impuestos	-4,916,266,784	-17,349,834,022
Flujo de efectivo neto en actividades de operación	6,211,520,984	-7,768,270,785
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Recibido en venta de inversiones de administración de liquidez	2,500,000,000	0
Recibido por rendimientos de inversiones de administración de liquidez	76,183,305	0
Pagado para capital de trabajo	-2,551,040,003	0
Pagado en adquisición de inversiones de administración de liquidez	-2,094,013,774	0
Efectivo aplicado en actividades de operación		
Flujo de efectivo neto en actividades de inversión	-2,068,870,472	0
EFFECTIVO APlicado EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
Recaudos de los préstamos concedidos	0	7,000,000,000
Pagos de préstamos	-1,412,231,841	281,249,992
Flujo de efectivo neto en actividades de financiación	-1,412,231,841	7,281,249,992
Flujo de efectivo del periodo	2,730,418,671	-487,020,793
Saldo inicial de efectivo y equivalentes de efectivo	10,183,702,141	10,670,722,934
Saldo final de efectivo y equivalentes de efectivo	12,914,120,812	10,183,702,141


HOLMAN FERNANDO CASTILLO RIAÑO
CONTADOR TP 179312-T


JANETH DUFAY SAENZ HERRERA
REVISOR FISCAL TP 230472-T
(Designado por Amezquita & Cia S.A.S.)
Ver informe adjunto


VALM. (RA)JORGE IVAN GOMEZ BEJARANO
GERENTE GENERAL

Nota 1: Teniendo en cuenta lo establecido en el Artículo 87 de la Ley 1676 de 2013, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A, certifica que durante le vigencia 2021 la sociedad no ha obstaculizado de ninguna forma la libre circulación de las facturas emitidas por los proveedores o vendedores.

Nota 2: La Sociedad Tequendama no tomó ninguna decisión y/o acontecimiento relevante que haya afectado los estados financieros después de realizado el ejercicio.

7.2 Informe de la Revisoría Fiscal



AMÉZQUITA & cía

NIT. 860.023.380-3



INFORME DEL REVISOR FISCAL

A los Señores Accionistas
SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.

1. Informe de auditoría sobre los Estados Financieros

Opinión

Hemos auditado los Estados Financieros de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A., que comprenden el Estado de Situación Financiera al 31 diciembre de 2021, y el Estado de Resultados Integral, de Cambios en el Patrimonio y de Flujos de Efectivo, por el año terminado en esa fecha, así como un resumen de políticas contables significativas y otra información explicativa.

En nuestra opinión, los Estados Financieros adjuntos a este informe, tomados fielmente de los libros de contabilidad, presentan razonablemente en todos sus aspectos de importancia material la situación financiera de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. al 31 de diciembre de 2021, los resultados integrales de sus operaciones, los cambios en el patrimonio y los flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera vigentes en Colombia para empresas que se encuentran bajo el ámbito del Régimen de Contabilidad Pública, incorporadas en la Resolución No. 414 de 2014 de la Contaduría General de la Nación, aplicadas de manera uniforme con el periodo anterior.

Fundamento de la opinión

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría vigentes en Colombia. Nuestra responsabilidad de acuerdo con dichas normas se describe más adelante en la sección de Responsabilidades del Revisor Fiscal en relación con la auditoría de los Estados Financieros.

Somos independientes de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A., de conformidad con los requerimientos de ética aplicables a la auditoría de los Estados Financieros en Colombia y hemos cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con esos requerimientos. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para expresar nuestra opinión.

Asuntos clave de la auditoría

Los asuntos clave de la auditoría son aquellas cuestiones que, según nuestro juicio profesional, han sido de la mayor importancia en nuestra auditoría de los Estados Financieros del periodo actual.

www.amezquita.com.co

Calle 37 # 24-28

Tel: 2097500

Bogotá Colombia

Amézquita & Cía., es firma miembro de PKF International Limited, una red de firmas legalmente independientes y no acepta ninguna responsabilidad por las acciones u omisiones de cualquier miembro individual o firma correspondiente o filiales.





AMÉZQUITA & cía

NIT. 860.023.380-3

PKF

Estos asuntos han sido considerados en el contexto de nuestra auditoría de los Estados Financieros en su conjunto, y en la formación de nuestra opinión sobre los mismos, por lo tanto, no expresamos una opinión por separado sobre los asuntos claves de auditoría.

Propiedades y Equipos Ver Nota 10 de los Estados Financieros	
Asuntos Claves de la Auditoría	Manera como se abordaron en nuestra auditoría
<p>A 31 de diciembre de 2021 las propiedades y equipos representan el 79% del saldo total de los activos.</p> <p>La gestión y control de las propiedades y equipo requiere del cumplimiento de normas legales, el control de existencia, y la aplicación de juicios técnicos para estimar su costo, depreciación y deterioro.</p> <p>Hemos considerado las propiedades y equipo como una cuestión clave de auditoría por su impacto en el negocio, la importancia que tiene en la situación financiera y resultados de la Compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizamos pruebas a los controles y saldos, incluyendo la supervisión a nivel de Junta Directiva y la revisión de resultados por parte de la dirección. Evaluamos las políticas, procesos, procedimientos adoptados para gestionar los riesgos asociados con las propiedades y equipo, considerando las instrucciones emitidas por la Junta Directiva. Validamos los juicios aplicados para la estimación de la depreciación, el deterioro y su consistencia con los registros contables. Constatamos adiciones y bajas de activos. Validamos la existencia de restricciones sobre los activos y obtuvimos los avalúos de los inmuebles, los cuales fueron practicados por profesionales independientes a la Compañía. Constatamos la existencia de coberturas de seguros para las propiedades y equipos. Realizamos, en forma selectiva, inspección física de las propiedades y equipos. Constatamos el detalle del impuesto a las ventas cancelado en la compra de propiedades y equipos, calificados fiscalmente como activos productivos, que documentó la Compañía para

www.amezquita.com.co

Calle 37 # 24-28

Tel. 2087500

Bogotá Colombia

Amézquita & Cía., es firma miembro de PKF International Limited, una red de firmas legalmente independientes y no acepta ninguna responsabilidad por las acciones u omisiones de cualquier miembro individual o firma corresponsal o filiales.





AMÉZQUITA & cía

PKF

NIT. 860.023.380-3

Propiedades y Equipos Ver Nota 10 de los Estados Financieros	
Asuntos Claves de la Auditoria	Manera como se abordaron en nuestra auditoria
	<p>soportar su tratamiento como descuento tributario del impuesto sobre la renta.</p> <ul style="list-style-type: none"> Validamos las clasificación, presentación y revelaciones sobre propiedades y equipo en las Notas de los Estados Financieros. <p>El resultado de los procedimientos descritos fue considerado satisfactorio.</p>

Beneficios a Empleados – Post Empleo Ver Nota 24 de los Estados Financieras	
Asuntos Claves de la Auditoria	Manera como se abordaron en nuestra auditoria
<p>El saldo de beneficios a empleados - Post Empleo representa el 41% del total de los pasivos.</p> <p>La estimación de este beneficio requiere el uso de técnicas actuariales y la aplicación de normas legales y juicios demográficos y financieros que inciden en su determinación.</p> <p>El pago mensual de la nómina de pensionados que asume la Compañía afecta su flujo de caja.</p> <p>Consideramos que los beneficios a empleados - Post Empleo son un asunto clave de auditoría por su importancia material en los estados financieros y por el nivel técnico y uso de estimados que demanda su cuantificación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizamos pruebas saldos, incluyendo la supervisión a nivel de Junta Directiva y la revisión de resultados por parte de la dirección. Evaluamos las políticas y procedimientos adoptados para gestionar los riesgos y la atención de los beneficios a empleados - Post Empleo. Conocemos los informes de los actuarios contratados para estimar el pasivo y con el apoyo de nuestros especialistas en actuaria validamos la estimación. Evaluamos las políticas contables y el ajuste del pasivo con afectación en resultados y en el patrimonio, conforme a lo requeridos en el marco de información financiera que aplica la Compañía. Constatamos la clasificación, presentación y revelaciones del beneficio.

www.amezquita.com.co

Calle 37 # 24-28

Tel. 2087500

Bogotá Colombia

Amézquita & Cía., es firma miembro de PKF International Limited, una red de firmas legalmente independientes y no acepta ninguna responsabilidad por las acciones u omisiones de cualquier miembro individual o firma corresponsal o filiales.





AMÉZQUITA & cía

NIT. 860.023.380-3

PKF

Beneficios a Empleados – Post Empleo
Ver Nota 24 de los Estados Financieras

Asuntos Claves de la Auditoria	Manera como se abordaron en nuestra auditoria
	El resultado de los procedimientos descritos fue considerado satisfactorio.

Ingresos por servicios hoteleros y eventos
Ver Nota 28 de los Estados Financieras

Asuntos Claves de la Auditoria	Manera como se abordaron en nuestra auditoria
<p>Los ingresos por servicios hoteleros, alimentos y bebidas y otros ingresos operacionales ascendieron a \$92.130 millones y representan el 99% del total de los ingresos.</p> <p>Estos ingresos son la principal fuente de flujos de efectivo operativos.</p> <p>La gestión de los ingresos exige entre otros su facturación electrónica, conciliación con clientes, recaudo, y la liquidación impuestos.</p> <p>Consideramos este componente como una situación clave de auditoría por su importancia material y el proceso que demanda su gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none">Evaluamos las políticas y procedimientos definidos para gestionar los riesgos asociados con el ingreso y su recaudo, considerando las instrucciones emitidas por la Junta Directiva.Efectuamos procedimientos de auditoría sobre el diseño e implementación de controles relevantes.Adelantamos pruebas de detalle y control para validar el importe del reconocimiento inicial de ingresos.Validamos la oportunidad del reconocimiento de ingresos.Evaluamos la liquidación de los impuestos asociados con ingresos.Realizamos seguimiento al recaudo.Examinamos la clasificación, presentación y revelaciones de los ingresos en los Estados Financieros. <p>El resultado de los procedimientos descritos fue considerado satisfactorio.</p>

www.amezquita.com.co

Calle 37 # 24-28

Tel. 2087500

Bogotá Colombia

Amézquita & Cía., es firma miembro de PKF International Limited, una red de firmas legalmente independientes y no acepta ninguna responsabilidad por las acciones u omisiones de cualquier miembro individual o firma corresponsal o filiales.



Otros asuntos

Los Estados Financieros por el periodo terminado en 31 de diciembre de 2020 se presentan únicamente para efectos de comparación y en mi informe de auditoría del 04 de marzo de 2021 expresé una opinión sin salvedades sobre los mismos.

Responsabilidades de la dirección y de los responsables del gobierno de la Compañía en relación con los Estados Financieros

La dirección es responsable de la preparación y presentación razonable de los Estados Financieros, de conformidad con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera para empresas que se encuentran bajo el ámbito del Régimen de Contabilidad Pública, incorporadas en la Resolución No. 414 de 2014 de la Contaduría General de la Nación, y del control interno necesario para preparar Estados Financieros libres de incorrección material, debido a fraude o error.

En la preparación de los Estados Financieros, la dirección es responsable de valorar y revelar la capacidad de la Compañía para continuar como negocio en marcha y aplicar el principio contable de empresa en funcionamiento, e informar, cuando sea pertinente, los problemas relacionados con el cumplimiento y aplicación del principio contable de negocio en marcha. Dicha responsabilidad incluye seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas; así como establecer los estimados contables razonables en las circunstancias.

Los responsables del gobierno son los encargados de la supervisión del proceso de información financiera de la Compañía.

Responsabilidades del Revisor Fiscal en relación con la auditoría de los Estados Financieros

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los Estados Financieros en su conjunto están libres de incorrección material, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría con nuestra opinión.

Seguridad razonable es un alto grado de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría vigentes en Colombia siempre detecte una incorrección material cuando exista. Las incorrecciones materiales pueden ser causadas por fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, se estima que puedan razonablemente influir en las decisiones económicas que toman los usuarios a partir de los Estados Financieros.

Como parte de nuestra auditoría, aplicamos juicio profesional y mantuvimos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría; también:

- Identificamos y valoramos los posibles riesgos de incorrección material en los Estados Financieros, debido a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos

www.amezquita.com.co

Calle 37 # 24-28

Tel. 2087500

Bogotá Colombia

Amézquita & Cía., es firma miembro de PKF International Limited, una red de firmas legalmente independientes y no acepta ninguna responsabilidad por las acciones u omisiones de cualquier miembro individual o firma corresponsal o filiales.





AMÉZQUITA & cía

NIT. 860.023.380-3

de auditoría para responder a dichos riesgos y obtuvimos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para soportar nuestra opinión.

El riesgo de no detectar una incorrección material debido a fraude es mayor frente al que se origina por un error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas, o la elusión del control interno.

- Obtuvimos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias.
- Evaluamos si las políticas contables aplicadas son adecuadas, la razonabilidad de las estimaciones contables y las revelaciones de la dirección sobre el particular.
- Evaluamos la presentación general, la estructura y el contenido de los Estados Financieros, incluida la información revelada, y si los Estados Financieros representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran su representación fiel.
- Obtuvimos la información necesaria para cumplir adecuadamente nuestras funciones.

Concluimos sobre la adecuada utilización que hizo la dirección del principio contable de negocio en marcha y basados en la evidencia de auditoría, obtenida hasta la fecha de nuestro informe, determinamos que no existe una incertidumbre material relacionada con hechos o condiciones que puedan generar dudas significativas sobre la capacidad de la Compañía para continuar como negocio en marcha. Llamamos la atención sobre la revelación que se hace en la Nota 43 de los Estados Financieros sobre la evolución de la compañía bajo el entorno económico y social de la pandemia COVID.

- Informamos a los responsables del gobierno, entre otros, los siguientes asuntos:
 - El alcance y el momento de realizar la auditoría planeada, los hallazgos significativos de auditoría y las deficiencias relevantes del control interno que identificamos durante la misma.
 - Los asuntos claves de la auditoría que, según nuestro juicio profesional, fueron los de mayor importancia en la auditoría de los Estados Financieros del período actual. Describimos estos asuntos en nuestro informe de auditoría salvo que por disposiciones legales o reglamentarias se prohíba su revelación pública o, en circunstancias extremadamente poco frecuentes, concluyamos que su reporte pueda generar consecuencias adversas que superen los beneficios del interés público que se derivan de comunicación.

www.amezquita.com.co

Calle 37 # 24-28

Tel. 2087500

Bogotá Colombia

Amézquita & Cía., es firma miembro de PKF International Limited, una red de firmas legalmente independientes y no acepta ninguna responsabilidad por las acciones u omisiones de cualquier miembro individual o firma corresponsal o filiales.



2. Informe del Revisor Fiscal sobre el cumplimiento de los numerales 1º y 3º del artículo 209 del Código de Comercio

En nuestra calidad de Revisores Fiscales de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. y en cumplimiento de los artículos 1.2.1.2 y 1.2.1.5 del Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015, modificados por los artículos 4 y 5 del Decreto 2496 de 2015, respectivamente, nos pronunciamos para el año 2021 sobre lo requerido en los numerales 1º) y 3º) del artículo 209 del Código de Comercio, los cuales detallamos a continuación:

- 1º) Si los actos de los administradores de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. se ajustan a los estatutos y a las órdenes o instrucciones de la Asamblea de Accionistas, y
- 3º) Si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o de terceros que estén en su poder.

Conclusión

En nuestra opinión los actos de los administradores de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. se ajustan a los estatutos y a las órdenes o instrucciones de la Asamblea de Accionistas, existen y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la Compañía o de terceros que están en su poder. A la fecha de nuestro informe la dirección se encuentra evaluando alternativas para fortalecer el sistema de control interno en un ambiente de post pandemia y rotación de personal.

Fundamentos de la conclusión

Hemos llevado a cabo el trabajo de conformidad con la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 (Revisada) - Encargos de aseguramiento distintos de la auditoría o de la revisión de información financiera histórica.

Nuestra responsabilidad de acuerdo con dicha norma se describe más adelante en la sección de Responsabilidades del Revisor Fiscal en relación con el informe del revisor fiscal sobre el cumplimiento de los numerales 1º y 3º del artículo 209 del Código de Comercio.

El trabajo de aseguramiento razonable comprendió aplicar los siguientes procedimientos:

- Conocer y entender los estatutos sociales, las actas de la Asamblea de Accionistas, y los componentes del control interno implementados por la Compañía.
- Obtener una representación escrita de la dirección sobre si los actos de los administradores se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas y si hay y son adecuadas las medidas de control interno, que incluyen

www.amezquita.com.co

Calle 37 # 24-28

Tel. 2087500

Bogotá Colombia

Amézquita & Cía., es firma miembro de PKF International Limited, una red de firmas legalmente independientes y no acepta ninguna responsabilidad por las acciones u omisiones de cualquier miembro individual o firma corresponsal o filiales.





AMÉZQUITA & cía

NIT. 860.023.380-3

los sistemas de administración de riesgos implementados, de la conservación y custodia de los bienes de la Compañía y los de terceros que están en su poder, de acuerdo con lo requerido por la Superintendencia de Sociedades.

- Verificar el cumplimiento de los estatutos de la Compañía.
- Obtener una confirmación de la dirección sobre los temas tratados en reuniones de la Asamblea de Accionistas que se encuentran pendientes por consignar en actas.
- Verificar si los actos de la dirección y los responsables del gobierno se ajustan a los estatutos y a las órdenes o instrucciones de la Asamblea de Accionistas documentadas en actas.
- Confirmar con la dirección sobre cambios y/o proyectos de modificación a los estatutos de la Compañía durante el período cubierto y validar su implementación.
- Evaluar si hay y son adecuadas las medidas de control interno, que incluyen los sistemas de administración de riesgos implementados, de conservación y custodia de los bienes de la Compañía y los de terceros que están en su poder, de acuerdo con lo requerido por la Superintendencia de Sociedades. lo cual incluye:
 - Concluir sobre la presencia de los cinco componentes que deben estar presentes en la organización, diseñados y funcionando conjuntamente de manera integrada: i) Ambiente de control; ii) Evaluación de riesgos; iii) Actividades de control; iv) Información y comunicación; y v) Actividades de supervisión.
 - Realizar pruebas de diseño e implementación sobre los controles relevantes de los componentes de control interno sobre el reporte financiero, y
 - Evaluar el diseño, implementación y eficacia operativa de los controles relevantes, manuales y automáticos, de los procesos clave del negocio, relacionados con las cuentas significativas de los Estados Financieros.

Nuestra conclusión se basa en la evidencia obtenida sobre los asuntos descritos, y está sujeta a las limitaciones inherentes expuestas en este informe.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra conclusión.

Realizamos seguimiento a las respuestas sobre las cartas de recomendaciones dirigidas a la dirección y no hay asuntos de importancia material pendientes que puedan afectar nuestra conclusión.

Limitaciones inherentes

Debido a las limitaciones inherentes a cualquier estructura de control interno, es posible que existan controles efectivos a la fecha de nuestro examen que cambien esa condición

www.amezquita.com.co

Calle 37 # 24-28

Tel. 2087500

Bogotá Colombia

Amézquita & Cía., es firma miembro de PKF International Limited, una red de firmas legalmente independientes y no acepta ninguna responsabilidad por las acciones u omisiones de cualquier miembro individual o firma corresponsal o filiales.



NIT. 860.023.380-3

durante el período evaluado, debido a que nuestro informe se basa en pruebas selectivas.

Adicionalmente, la evaluación del control interno tiene riesgo de volverse inadecuada por cambios en las condiciones o porque el grado de cumplimiento con las políticas y procedimientos puede deteriorarse. Por otra parte, las limitaciones inherentes al control interno incluyen el error humano, fallas por colusión de dos o más personas o, inapropiado sobrepasso de los controles por parte de la dirección.

Responsabilidades de la dirección y de los responsables del gobierno de la Compañía en relación con el cumplimiento de los numerales 1º y 3º del artículo 209 del Código de Comercio

La dirección y los responsables del gobierno de la Compañía son responsables por el cumplimiento de los estatutos y de las decisiones de la Asamblea de Accionistas y por diseñar, implementar y mantener medidas adecuadas de control interno, que incluyen los sistemas de administración de riesgos implementados, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad y los de terceros que están en su poder, de acuerdo con lo requerido por la Superintendencia de Sociedades.

Responsabilidad del Revisor Fiscal en relación con el informe del revisor fiscal sobre el cumplimiento de los numerales 1º y 3º del artículo 209 del Código de Comercio

Nuestra responsabilidad consiste en llevar a cabo un trabajo de aseguramiento razonable para expresar una conclusión basada en la evidencia obtenida sobre el cumplimiento de los numerales 1º y 3º del artículo 209 del Código de Comercio.

De conformidad con la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento 3000 (Revisada) - Encargos de aseguramiento distintos de la auditoría o de la revisión de información financiera histórica, cumplimos con requisitos éticos, planeamos y ejecutamos los procedimientos que consideremos necesarios para obtener una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los numerales 1º y 3º del artículo 209 del Código de Comercio.

3. Informe sobre otros requerimientos legales y regulatorios

La dirección es responsable por el cumplimiento de aspectos regulatorios en Colombia.

Nuestra responsabilidad como Revisores Fiscales en estos temas es efectuar procedimientos de revisión para emitir una opinión sobre su adecuado cumplimiento. Bajo este contexto, expresamos nuestro concepto:

- a) La contabilidad se lleva conforme a las normas legales, a la técnica contable y cuando es del caso, bajo las normas especiales proferidas por la Entidad de supervisión.

www.amezquita.com.co

Calle 37 # 24-28

Tel. 2087500

Bogotá Colombia

Amézquita & Cía., es firma miembro de PKF International Limited, una red de firmas legalmente independientes y no acepta ninguna responsabilidad por las acciones u omisiones de cualquier miembro individual o firma corresponsal o filial.





AMÉZQUITA & cía

NIT. 860.023.380-3

- b) Las operaciones registradas en los libros de contabilidad se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas o de la Junta Directiva.
- c) La correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de registro de accionistas y de actas de Asamblea de Accionistas y de Junta Directiva se llevan y conservan debidamente.
- d) La Compañía ha efectuado en forma correcta y oportuna sus aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, con lo cual, la información contenida en las declaraciones de autoliquidación de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, en particular la relativa a los afiliados y a sus ingresos base de cotización, es correcta y, no existe mora en el pago de aportes al sistema de seguridad social integral.
- e) Los administradores dejaron constancia en su informe de gestión de que no entorpecieron la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores.
- f) Existe concordancia entre los Estados Financieros que se acompañan y el informe de gestión presentado por los administradores.

Realizamos seguimiento a las respuestas sobre las cartas de recomendaciones dirigidas a la dirección y no hay asuntos de importancia material pendientes que puedan afectar nuestro concepto.

JANETH DUFAY SAENZ HERRERA

Revisor Fiscal

Tarjeta Profesional No. 230472 – T

Designado por Amézquita & Cía. S.A.S.

09 de marzo de 2022

PKF

www.amezquita.com.co

Calle 37 # 24-28

Tel. 2087500

Bogotá Colombia

Amézquita & Cía., es firma miembro de PKF International Limited, una red de firmas legalmente independientes y no acepta ninguna responsabilidad por las acciones u omisiones de cualquier miembro individual o firma corresponsal o filiales.



CONCLUSIONES

Los escenarios de la economía global ante el COVID-19, obligaron a las empresas a replantear sus estrategias de corto y mediano plazo, mientras que el objetivo de las unidades económicas más vulnerables fue resistir y sobrevivir a la pandemia. Ante ello, la Sociedad Tequendama afrontó y ha venido superando las afectaciones producto de la pandemia, a través de un redireccionamiento estratégico enfocado en la estabilización, crecimiento y perdurabilidad de la empresa.

Los procesos de comunicación que se iniciaron en 2019, para el posicionamiento de soluciones de negocio, derivadas de procesos de innovación y el aprovechamiento de las economías colaborativas, en uso de las ventajas competitivas de la Sociedad Tequendama, en el marco de la gestión público-privada, y los resultados de la reactivación económica, han generado un impacto positivo que impulsado consecución, estructuración, negociación y cierre de nuevos negocios para la empresa, que proyectan a la empresa a nuevos segmentos de mercado y un potencial crecimiento en distintas actividades económicas.

La Sociedad Tequendama, ha identificado la necesidad de realizar una reforma integral y orgánica a los estatutos, con el fin de alinear a la sociedad con los principios de gobierno corporativo de la Ocde, de tal manera, que facilite la rendición de cuentas y un entorno favorable para el desarrollo de negocios; y, desde allí, facilitar el desarrollo de negocios que le permitan, en el entorno de su ecosistema, adaptarse a unos cambios sociales y económicos volátiles e impredecibles, y servir de actor articulador al sector de defensa y sus entidades integrantes.

El trabajo integral entre procesos, personal de la empresa, tecnología e inversión es la combinación perfecta para construir y apoyar los objetivos estratégicos propuestos hacia la transformación digital, para lo cual la Sociedad está preparándose para afrontar estos retos, mejorando su infraestructura tecnológica y su gestión con el objetivo de hacerla sostenible en el tiempo.

La sociedad Tequendama, logró un volumen en EBITDA equivalente al 70% del resultado del año 2019, revirtiendo la pérdida del año 2020.

DESAFIOS

Domma

La reactivación económica en la gestión inmobiliaria de los activos comerciales (locales) ubicados en el Hotel Tequendama Bogotá, sostuvo una tendencia de lento desarrollo durante el año 2021, debido al comportamiento de mercado en cuanto a la transición de trabajo presencial, híbrida y virtual, disminuyendo el atractivo de nuevas marcas en su entrada al sector. Los esfuerzos de gestión permitieron avanzar en la renegociación de uso de los espacios y negociación con nuevos arrendatarios que se espera activen sus operaciones en 2022. Así mismo se redefinió y acrecentó la estrategia de comercialización de espacios para incrementar la ocupación.

Centro Internacional Tequendama

Con la actualización de las capacidades de DOMMA, la Unidad Inmobiliaria de la Sociedad Tequendama, se avanzó en la estructuración del negocio y desarrollo de propuestas a nivel jurídico, financiero, comercial, operativo, administrativo y técnico a la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares para la Administración del Centro Internacional Tequendama, cuyo propósito se centra en la actualización, renovación, recuperación y aprovechamiento de las instalaciones, posicionando el activo como un Centro Comercial y Empresarial competitivo en la ciudad. Pese a los esfuerzos por alcanzar el cierre de la negociación al término de 2021, se ha hecho necesario llevar a cabo esfuerzos y análisis complementarios a nivel jurídico para lograr el cierre definitivo del negocio durante el segundo semestre de 2022.

Instrumentos de financiación de proyectos

Materializar instrumentos de financiación para las iniciativas y proyectos empresariales.

Estatutos

En relación con su reforma integral, el desafío en 2022 es agilizar el trámite para lograr su aprobación y legalización. De ese modo, contar con unos estatutos que alineen a la Sociedad Tequendama con los planteamientos de la Ocde, para facilitar su adaptación a un entorno imprevisible y desafiante, que le permitan aprovechar las oportunidades de negocio de su ecosistema y convertirse en un actor articulador entre el sector de defensa y sus entidades.

Eventos

Los efectos de la pandemia sobre el desarrollo de eventos y convenciones se mantuvieron durante la vigencia 2021, reduciendo el impacto esperado en la generación de eventos propios, la consecución de patrocinadores y la gestión de iniciativas en el mercado. Para la vigencia 2022, se hace necesario eficientizar la gestión de la unidad por el impacto de la Ley de

Garantías, de tal forma que puedan abordar nuevos eventos propios aprovechando tendencias en tecnología, ecoturismo, ocio al aire libre, entre otros y que apuntalen el aprovechamiento de los recursos, las economías colaborativas y el posicionamiento de la unidad.

Tecnología

Mejorar la Infraestructura tecnológica de la Sociedad para hacerla flexible, confiable y segura para soportar las necesidades presentes y futuras, apoyar los procesos del negocio, garantizar la continuidad de las operaciones e Integrar la tecnología de la información de manera eficiente, siempre alineada a los objetivos estratégicos, y lograr cimentar el camino hacia y de la Transformación Digital.

Segmento Hotelería y Turismo

Las unidades hoteleras de Bogotá tienen como desafío, ganar mercado corporativo y estar en los mismos porcentajes de participación de la industria hotelera de la ciudad.

Segmento Servicios

Parqueadero Tequendama, tiene como reto llegar a niveles de ventas similares a las realizadas en año de normalidad del 2019, reactivando los contratos de empresas del sector que están volviendo a la normalidad, estableciendo alianzas estratégicas con el sector de turismo que está en proceso de reactivación en la zona.

Sector de Alimentos

La unidad de Catering Tequendama tiene como reto conseguir tres negocios adicionales a los existentes que le permitan aumentar todos sus índices de gestión.