

## Análisis de Conveniencia y Oportunidad

### Estructuración de Modelo de Negocio para la actualización del Hotel Tequendama

#### Marco estratégico y antecedentes institucionales

Para comprender de manera estructurada el modelo de negocio que se plantea, resulta necesario y fundamental establecer la naturaleza jurídica de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. (en adelante, "Sociedad Tequendama" o "La Sociedad"). Esta organización se constituye legalmente como una sociedad anónima de economía mixta del orden nacional, la cual fue autorizada mediante la Ley 83 de 1947 y formalizada a través de la escritura pública número 7589 otorgada el doce de noviembre de 1948. La Sociedad se encuentra vinculada de manera directa al Ministerio de Defensa Nacional y forma parte activa del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa, conocido por sus siglas como GSED. De acuerdo con lo estipulado en sus estatutos sociales, y en consideración a que cuenta con una participación de capital público superior al noventa por ciento (90%), a la Sociedad Tequendama le es aplicable el régimen normativo correspondiente a las empresas industriales y comerciales del Estado. Esta condición particular le otorga personería jurídica, autonomía administrativa y un capital independiente, elementos que facilitan su operatividad en el mercado de la hospitalidad y la gestión de activos.

El objeto social de la Sociedad Tequendama se centra en la gestión de activos empresariales tangibles o intangibles, propios o de terceros, ubicados en el territorio colombiano o en el exterior, teniendo como punto de partida su actividad hotelera de tradición. Dentro del marco de la gestión inmobiliaria y turística, La Sociedad cuenta con las facultades legales para desarrollar actividades de alojamiento, gastronomía, realización de eventos, así como la estructuración y el desarrollo de proyectos de infraestructura, comercialización, operación y mantenimiento de activos. Teniendo en cuenta que la Sociedad Tequendama desarrolla su objeto social en un entorno de competencia y competencia con diversos actores del sector privado, su actividad contractual se encuentra regulada por disposiciones normativas de carácter especial. En concordancia con lo dispuesto en los artículos 13 y 16 de la Ley 1150 de 2007, La Sociedad está exceptuada de la aplicación de las disposiciones del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, contenido en la Ley 80 de 1993. En su lugar, La Sociedad adopta un régimen de contratación comercial y civil, fundamentado en el Código de Comercio y el Código Civil colombiano, lo cual le permite estructurar negocios con la agilidad y el dinamismo propios del mercado privado. A pesar de operar bajo un régimen de derecho privado, la Sociedad Tequendama mantiene la obligación de dar cumplimiento a los lineamientos de la función pública.

En este sentido, la actuación de La Sociedad se rige por el artículo 209 de la Constitución Política de

Colombia, el cual establece que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad. De igual forma, sus procesos y modelos de negocio se encuentran cobijados por los principios de la gestión fiscal estipulados en el artículo 267 del mismo ordenamiento constitucional. Esta convergencia normativa orienta a la Sociedad Tequendama a desarrollar sus esquemas de vinculación de aliados mediante procedimientos que aseguren la selección objetiva, la pluralidad de oferentes y una adecuada relación de costo-beneficio para la protección de los intereses de La Sociedad y del Estado.

En el ámbito de la gestión organizacional, el direccionamiento de la Sociedad Tequendama es guiado de manera permanente por su Junta Directiva a través del documento rector denominado Plan Estratégico "Avante III", el cual tiene un horizonte de aplicación definido para el periodo comprendido entre los años 2025 y 2026. Este plan establece la hoja de ruta corporativa para posicionar a la empresa dentro de las prácticas de mercado en los sectores de la hospitalidad, el turismo, la actividad inmobiliaria y la gestión de activos, fijando como objetivo corporativo principal la premisa de generar valor y compartirlo con la comunidad. Para llevar a cabo la materialización de su estrategia corporativa, la organización ha adoptado un modelo de estructura ambidiestra. El propósito de este modelo de gestión consiste en administrar los negocios actuales de manera focalizada y eficiente, y de forma simultánea, explorar nuevas oportunidades de mercado, manteniendo la capacidad de adaptación administrativa ante los cambios del entorno. Este direccionamiento se implementa a través de la metodología de Objetivos y Resultados Clave, conocida como OKR por sus siglas en inglés, lo cual permite establecer metas institucionales claras, medibles y enfocadas en la evolución de la empresa. Dentro de los OKR definidos para el actual periodo de ejecución del plan, se establecen objetivos orientados a reducir la huella de carbono de las operaciones anualmente, aumentar el margen EBITDA de La Sociedad de manera progresiva, propiciar la apertura de nuevas líneas de negocio mediante la consolidación de alianzas estratégicas con actores del sector público y privado, y garantizar una base financiera sólida que viabilice la ejecución de proyectos a largo plazo.

En adición a lo anterior, la Sociedad Tequendama ha integrado en su operación políticas transversales fundamentadas en los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza, también conocidos como ASG. En lo referente al componente ambiental, se promueven planes orientados a la conservación de recursos y a la transición estructurada hacia operaciones con neutralidad de carbono. En el ámbito social, se desarrollan programas de inclusión laboral, equidad de género y participación comunitaria, asegurando un trato equitativo e incluyente. En cuanto a la gobernanza, La Sociedad ha establecido mecanismos de ética transparentes para el relacionamiento con inversionistas, contratistas y grupos de interés, a través de la implementación de su Programa de Transparencia y Ética Pública, en estricto cumplimiento del Decreto 1122 de 2024. Este programa fomenta un ambiente de trabajo basado en la legalidad y establece directrices específicas frente a la prevención de conflictos de interés y la corrupción, bajo un principio declarado de cero tolerancias ante este tipo de conductas que puedan afectar el patrimonio. Adicionalmente, La Sociedad cuenta con una política financiera y de inversión que promueve un enfoque de planificación orientado a

equilibrar la rentabilidad con la sostenibilidad, centrándose en la evaluación y gestión de riesgos asociados a proyectos de inversión, utilizando metodologías de valoración que incorporan el costo del riesgo y variables macroeconómicas

## El Hotel Tequendama

El activo de mayor representatividad y sede principal de las operaciones de La Sociedad es el inmueble denominado Hotel Tequendama, el cual abrió sus puertas y fue inaugurado el 17 de mayo de 1953. Esta propiedad se encuentra ubicada de manera central en el Centro Internacional de la ciudad de Bogotá D.C., específicamente en la carrera 10 número 26-21, y se encuentra identificada legalmente con la matrícula inmobiliaria 50C-274805.

Desde la perspectiva física, estructural y arquitectónica, la edificación presenta un diseño configurado en forma de letra "T", con su extensión de mayor longitud ubicada sobre la Avenida Calle 26. La infraestructura principal se eleva a dieciséis pisos de altura, encontrándose complementada con sótanos destinados a áreas de servicio y locales de uso comercial distribuidos a nivel de la primera planta, con acceso tanto al interior como al exterior del recinto. En consideración a sus características de diseño, su relevancia en la historia y su ubicación, el edificio del Hotel Tequendama fue declarado Bien de Interés Cultural de Carácter Nacional mediante la Resolución Número 1498 de 2001 expedida por el Ministerio de Cultura.

Para efectos de la estructuración del modelo de negocio, la eficiencia operativa y la distribución de los usos comerciales, el complejo arquitectónico del hotel se encuentra conformado por dos estructuras conectadas entre sí, las cuales han sido delimitadas funcionalmente en dos alas o torres independientes:

a. Torre San Diego: Esta sección comprende los tramos 1 y 2 del edificio, los cuales se encuentran orientados de manera paralela a la Avenida Calle 26. Esta torre concentra las áreas de apoyo operativo del hotel, incluyendo espacios como el lobby principal, las zonas de restaurante, el gimnasio, las áreas húmedas y los servicios logísticos de lavandería. En la Torre San Diego se desarrolla la operación de los servicios de alojamiento bajo la franquicia Four Points by Sheraton, perteneciente a la cadena internacional Marriott. Para alinear la infraestructura a los manuales, requerimientos y condiciones exigidas por la marca, el proyecto de actualización fijó un inventario de 276 habitaciones destinadas a operar en esta torre. En el desarrollo de la primera fase de este proyecto de reconversión, se ejecutaron las obras y adecuaciones correspondientes, logrando la entrega y apertura al público de 176 habitaciones plenamente habilitadas en el mes de marzo del año 2025. En la etapa actual, el proceso de actualización se enfoca en intervenir, modernizar y habilitar las 100 habitaciones restantes, con el fin de completar el inventario proyectado y requerido para el funcionamiento de la Torre San Diego bajo los estándares internacionales de la marca.

b. Torre Monserrate: Esta sección abarca los tramos 3 y 4 del edificio, los cuales están orientados de manera paralela a la Carrera 10. Posterior a los procesos de análisis de viabilidad sobre el uso de

los espacios y la oferta de alojamiento, esta torre fue separada de la operación hotelera sujeta a la marca Marriott. En la actualidad, la Torre Monserrate se destina a la diversificación de las fuentes de ingresos de la Sociedad Tequendama, mediante el desarrollo de proyectos inmobiliarios y de servicios conexos a la actividad de la hospitalidad. En estos espacios se contempla la implementación de áreas de trabajo compartido, espacios habitacionales compartidos, unidades para estadias prolongadas y el alquiler de oficinas corporativas. Estos servicios complementarios operan de forma totalmente independiente y no se encuentran sujetos a los estándares ni requerimientos técnicos de la franquicia hotelera internacional que opera en la torre principal.

### Estudios de consultoría previos y el proyecto

La necesidad de propiciar el incremento sostenido del valor de la compañía, en estricta consonancia con los postulados y metas trazadas en el plan estratégico corporativo, condujo a la Sociedad Tequendama a encomendar una serie de estudios de prospectiva financiera, de análisis de mercado y de evaluación operativa, los cuales han servido como el cimiento técnico y analítico para la estructuración del presente modelo de negocio. En este contexto de planificación y toma de decisiones basadas en datos, adquiere un nivel de protagonismo el análisis profundo y las recomendaciones entregadas por la Unión Temporal Tequendama, un consorcio consultor conformado por las firmas Jones Lang LaSalle Ltda., Holland & Knight Colombia S.A.S. y LATINVESTCO S.A., quienes adelantaron un diagnóstico integral tanto de la operación hotelera como de la infraestructura física del activo, con el propósito de identificar las vías más adecuadas para asegurar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Durante la etapa inicial de diagnóstico, el equipo consultor llevó a cabo una inmersión en el modelo de negocio de La Sociedad, ejecutando una inspección pormenorizada de los inmuebles y levantando un inventario de las características constructivas y del estado de conservación del Hotel Tequendama. Desde el punto de vista arquitectónico y técnico, se constató que la edificación, la cual fue construida en diferentes etapas históricas y se encuentra configurada espacialmente en forma de letra "T", cuenta con un sistema estructural sólido compuesto por columnas y vigas en concreto reforzado, placas aligeradas y una fachada distintiva en ladrillo de arcilla a la vista; disponiendo, además, de amplios niveles subterráneos que han sido destinados históricamente a labores de mantenimiento preventivo y correctivo, alojamiento de equipos de refrigeración y plantas eléctricas, zonas de bienestar para empleados y áreas de almacenamiento general, así como de múltiples pisos superiores que albergan los espacios comerciales, los salones de eventos y el grueso del inventario de habitaciones.

Esta infraestructura física, si bien ha sido objeto de constantes adecuaciones, mantenimientos y reparaciones locativas a lo largo de su prolongada historia para garantizar su funcionamiento ininterrumpido, demandaba imperativamente una modernización funcional, arquitectónica y tecnológica profunda, concebida para mantener su nivel de competitividad, asegurar su vigencia operativa y responder de manera asertiva frente a la entrada de una nueva y abundante oferta hotelera en la ciudad de Bogotá, la cual cuenta en su mayoría con el respaldo de grandes banderas

internacionales.

Con base en el análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas en la estructura de La Sociedad, la consultoría procedió a modelar y evaluar diferentes escenarios prospectivos para la futura operación del establecimiento, contemplando opciones diversas tales como la continuidad bajo la marca que operaba el hotel en ese momento histórico, la transición hacia una operación completamente independiente utilizando de manera exclusiva la marca Tequendama, o la vinculación estratégica de una nueva franquicia de origen nacional o internacional. Tras ponderar cuidadosamente los beneficios cuantitativos, la proyección de ingresos y las ventajas cualitativas de cada una de estas alternativas, los estudios concluyeron de manera objetiva que la preservación del patrimonio inmobiliario y la maximización de la rentabilidad exigían un cambio estructural en el modelo de gestión, alejándose de los esquemas tradicionales y estáticos para adoptar una transformación dinámica por fases, la cual permitiría integrar la experiencia operativa local con el alcance comercial de carácter global.

En concordancia con los resultados arrojados por el estudio técnico, se estructuró una secuencia de intervención y optimización dividida en tres fases sucesivas y complementarias, diseñadas para transformar integralmente el modelo operativo del Hotel Tequendama:

La primera fase de esta estrategia consistió en la adopción de una franquicia internacional, una medida orientada específicamente a conectar el activo inmobiliario con las grandes plataformas globales de reservas y los robustos programas de fidelización, elevando los estándares físicos y de servicio para lograr captar una cuota mucho mayor del mercado corporativo, de turismo y de grupos. Como materialización de esta primera directriz, y tras agotar los análisis de conveniencia correspondientes, la Sociedad Tequendama adelantó los procesos legales y comerciales para la adopción de la marca Four Points by Sheraton, perteneciente a la cadena internacional Marriott, asegurando con ello un respaldo comercial de amplio reconocimiento a nivel mundial y una propuesta de valor alineada con las exigencias del viajero contemporáneo.

Posteriormente, la segunda fase del proceso de optimización se materializó con la vinculación de un aliado experto de la operación hotelera, una decisión fundamentada en la necesidad comprobada de entregar la gestión diaria de la hospitalidad a un operador especializado que aportara su profundo conocimiento del mercado local, introdujera eficiencias operacionales probadas en la industria, optimizara la gestión de los recursos humanos y financieros, y dinamizara las estrategias de mercadeo y ventas; propósitos que se concretaron exitosamente mediante la suscripción de un contrato de operación con la firma GHL Hoteles, logrando una poderosa sinergia entre el inmenso alcance internacional provisto por la franquicia y la comprobada destreza operativa del gestor a nivel nacional.

Finalmente, como complemento indispensable de las fases anteriores y con el mandato de dar estricto cumplimiento a los requerimientos arquitectónicos, de diseño y de dotación exigidos por los manuales de la nueva marca, se definió una tercera etapa centrada en la estructuración y

vinculación de inversión para la actualización del activo, la cual constituye el objeto central y la razón de ser de la presente alianza. Esta fase establece la necesidad de canalizar capital hacia la infraestructura mediante un proyecto integral de reconversión, adecuación tecnológica y renovación del mobiliario de los espacios habitacionales, asegurando que el inmueble cumpla sin reservas con los lineamientos de Marriott y eleve su perfil competitivo, todo ello bajo un modelo de participación en el que La Sociedad no compromete totalmente sus recursos líquidos ni asume el riesgo directo de la construcción, sino que promueve la incorporación de aliados estratégicos dotados de la capacidad técnica, logística y financiera requerida para ejecutar las obras de habilitación.

Es preciso señalar, para todos los efectos de entendimiento de este modelo de negocio, que esta tercera fase de actualización no es un proyecto incipiente o meramente teórico, sino que cuenta con un nivel de desarrollo tangible y comprobable; toda vez que, en el marco de las obligaciones contraídas con la marca Marriott y mediante esquemas de inversión previos, ya se ejecutaron las obras de reconversión que permitieron la entrega formal y la apertura al público de 176 habitaciones ubicadas en la Torre San Diego, hito que se materializó exitosamente en el mes de marzo del año 2025. Por consiguiente, la continuidad de esta fase de inversión, y el propósito de la vinculación del aliado estratégico bajo los presentes términos, se concentra específicamente en aunar esfuerzos para la adecuación y habilitación de las 100 habitaciones restantes, consolidando de esta manera el inventario total proyectado para la operación plena de la Torre bajo los exigentes estándares internacionales.

### Oportunidad estratégica

El proyecto de actualización y habilitación operativa de la infraestructura no obedece a un requerimiento aislado, eventual o de carácter puramente estético, sino que responde al cronograma de apertura del nuevo hotel conforme al contrato de franquicia suscrito entre la Sociedad Tequendama y la firma SII Real Estate Holdings Inc.; acuerdo mediante el cual se perfeccionó la adopción de la marca Four Points by Sheraton, perteneciente a la cadena internacional Marriott, y el cual establece un Plan de Mejora de la Propiedad, conocido en la industria por sus siglas en inglés como PIP, que dicta los estándares arquitectónicos, tecnológicos, mecánicos y de dotación que deben implementarse en los espacios destinados a la operación hotelera para asegurar su viabilidad dentro del sistema global de la marca. Para todos los efectos asociados a la comprensión del alcance de este modelo de negocio, el análisis de mercado y la evaluación de la inversión, es pertinente establecer que este proyecto de reconversión ya ha surtido una primera fase de ejecución con resultados verificables y materializados; toda vez que, a la fecha, se han actualizado, entregado y abierto al público un total de 176 habitaciones ubicadas en la Torre San Diego, las cuales operan bajo los estándares exigidos por Marriott tras su inauguración formal en el mes de marzo del año 2025. Esta realidad operativa demuestra la viabilidad del modelo financiero, la aceptación comercial de la alianza, la mitigación de los riesgos iniciales de construcción y el compromiso institucional de la Sociedad Tequendama con el plan de negocios, sentando una base fáctica para el desarrollo de las fases siguientes del proyecto.

En consecuencia, la oportunidad actual de vinculación de aliados corresponde a la necesidad de aunar los esfuerzos técnicos, logísticos y financieros requeridos para completar el inventario habitacional proyectado para la Torre San Diego, para lo cual restan 100 habitaciones por habilitar; recordando que la Torre Monserrate se destina de manera independiente a servicios conexos como espacios de trabajo compartido y estadias prolongadas, fuera de la sombra de la franquicia. La oportunidad de mercado se fundamenta en que la habilitación operativa de este inventario restante de 100 habitaciones, estructurado bajo el paraguas de una marca global y desarrollado con el acompañamiento de firmas de diseño y arquitectura debidamente avaladas por la franquicia internacional, incrementará la productividad del activo; dinámica que incrementa los ingresos y multiplica el valor para la empresa en el mercado hotelero de la ciudad de Bogotá, facilitando la conexión definitiva a los sistemas globales de reservas, canales de distribución y programas de fidelidad de Marriott.

La necesidad estratégica de la Sociedad Tequendama se enmarca en el propósito de preservar, mantener y salvaguardar un inmueble que ostenta la condición de Bien de Interés Cultural, modernizándolo desde el punto de vista tecnológico y funcional, pero respetando siempre su vocación patrimonial y su valor histórico para la Nación; de este modo, la inversión de capital realizada en el activo inmobiliario valoriza el patrimonio, asegura que la marca mantenga su vigencia operativa de manera sostenible en el tiempo y consolida el posicionamiento competitivo de La Sociedad en el mercado de la hospitalidad. Esta alianza estratégica plantea la adopción de un modelo de colaboración en el que, mediante la vinculación de inversionistas privados, se logra actualizar la infraestructura para incrementar la capacidad de un inmueble vigente, permitiendo cumplir con los hitos de transformación del negocio en alineación al incremento de valor para los accionistas, todo ello basado en una mayor productividad, eficiencia operacional y sostenibilidad, sin que La Sociedad comprometa la totalidad de sus recursos corrientes o afecte su liquidez operativa.

Como consecuencia, la inserción de esta infraestructura actualizada en la plataforma internacional propulsa la captura de tráfico corporativo, turismo de eventos y demanda extranjera, lo cual impacta positivamente los indicadores clave del negocio, propiciando un incremento sostenido de la Tarifa Promedio Diaria, conocida como ADR, y del Ingreso por Habitación Disponible, denominado RevPAR; variables comerciales que determinan la generación de los flujos de caja y los fondos de reserva necesarios para apalancar el modelo de participación, garantizando de esta forma la alineación de intereses entre la Sociedad Tequendama en su rol de propietaria, la marca Marriott como garante de los estándares globales, el operador GHL Hoteles como responsable de la gestión diaria de la hospitalidad, y el futuro aliado gestor como aportante de la inversión para la habilitación de los espacios.

### Vinculación de aliado al modelo de negocio

Con el propósito de culminar el proyecto de reconversión y optimizar la rentabilidad del activo

inmobiliario, la Sociedad Tequendama presenta la oportunidad de vincular a un aliado estratégico al proyecto mediante la celebración de una alianza empresarial. Este esquema no necesariamente busca incorporar liquidez a la Sociedad Tequendama de manera directa para apalancar el proyecto de inversión, sino de asegurar que el inmueble se encuentre preservado, actualizado conforme a los estándares de la franquicia y plenamente operable para generar una explotación económica sostenible; todo ello a través del instrumento jurídico del Contrato de Cuentas en Participación

Para materializar esta iniciativa, el mecanismo de relacionamiento a suscribir es el Contrato de Cuentas en Participación o Asociación en Participación, una figura legal amparada en el artículo 507 y siguientes del Código de Comercio de Colombia y referenciada en la doctrina tributaria; la cual permite aunar esfuerzos, asociarse e integrarse para la explotación de operaciones mercantiles sin necesidad de constituir una nueva persona jurídica independiente, facilitando el desarrollo de proyectos de infraestructura y servicios. Este vehículo asocia los intereses de La Sociedad, en su calidad de propietaria que conoce a cabalidad los requerimientos de la franquicia y busca actualizar su infraestructura, con los de un aliado que aporta la inversión y la capacidad técnica para lograr la habilitación operativa, estructurando un modelo donde los retornos financieros y el retorno económico del Socio Gestor se sustentan del desempeño de la operación y explotación comercial del negocio.

El proyecto de inversión que fundamenta el presente modelo consiste en la continuación, consolidación y culminación del proceso de actualización arquitectónica y habilitación operativa de los espacios de alojamiento del Hotel Tequendama, concentrando el esfuerzo técnico, logístico y financiero de manera exclusiva en las cien (100) habitaciones restantes que conforman el inventario de la Torre San Diego; una delimitación que circunscribe el área de intervención a los espacios destinados a operar bajo la franquicia Four Points by Sheraton, separando de este alcance a la Torre Monserrate, la cual se destina a proyectos inmobiliarios y de servicios conexos independientes. El alcance físico y tecnológico de las intervenciones a ejecutar se basa en el cumplimiento del Plan de Mejora de la Propiedad, conocido en la industria como PIP, el cual fue validado por la cadena Marriott; un documento técnico que establece los estándares de diseño, las especificaciones de los materiales, las actualizaciones de las redes mecánicas e hidráulicas, y las características del mobiliario y la dotación requerida para cada tipo de habitación. En virtud de lo anterior, la aprobación de las adecuaciones estará sujeta de manera permanente a las auditorías de la marca, así como a las revisiones de diseño por parte de los comités técnicos del franquiciante, garantizando de esta forma que la infraestructura intervenida se acople a los parámetros globales de calidad y servicio al huésped exigidos para comercializar los espacios bajo su bandera.

En el marco de la estructuración del Contrato de Cuentas en Participación, las partes asumen roles complementarios y definidos que aseguran el control y la viabilidad de la inversión. Por una parte, el aliado asumirá la posición legal y operativa de Socio Gestor, ejecutando la inversión y las actividades de actualización en su solo nombre y bajo su crédito personal frente a los terceros contratistas o proveedores; constituyendo una responsabilidad indelegable del aliado el determinar, diseñar, financiar e implementar la totalidad de las integraciones físicas, estructurales, mecánicas y

tecnológicas necesarias para dar cumplimiento a los estándares exigidos. El aliado aporta su capacidad financiera, su experiencia técnica y asume los costos directos, indirectos, las ingenierías de diseño, la adquisición del mobiliario y equipamiento especializado, así como el capital humano requerido; debiendo propender porque su intervención conviva de forma armónica con la operación diaria del establecimiento y mitigue los impactos sobre el servicio que lidera el operador.

Por otra parte, La Sociedad actuará de manera legal como partícipe inactivo o Socio Oculto, aportando el uso de la infraestructura inmobiliaria destinada a la explotación hotelera; un aporte que se determina, en parte, con base en los avalúos técnicos del inmueble, la prospectiva del negocio, su condición como patrimonio de la Nación y el posicionamiento de la marca en el mercado. Es importante resaltar que la participación de la Sociedad Tequendama se limita a su calidad de Socio Oculto, sin injerencia en la ejecución material del proyecto ni en la contratación con terceros, con el fin de evitar la desnaturalización del contrato de cuentas en participación y cualquier riesgo de responsabilidad solidaria. Adicionalmente, el modelo de asociación planteado genera y mantiene indemnidad en favor de la Sociedad Tequendama, dejando claro que no responderá directa ni solidariamente por obligaciones laborales, civiles, comerciales o técnicas derivadas de la ejecución del proyecto por parte del socio gestor. Su responsabilidad financiera y legal frente a los terceros con los que contrate el aliado quedará limitada de manera exclusiva al valor de su aporte, protegiendo con ello el patrimonio del Estado.

El monto de inversión final, aportado por el Socio Gestor, será el valor real, sustentado y ejecutado, el cual dependerá del número de habitaciones que hayan sido realizadas en el marco de la presente alianza, siendo mínimo 20 habitaciones (aproximadamente 1 piso), y máximo 100 habitaciones. Para garantizar el control de esta inversión, la Sociedad Tequendama queda expresamente facultada para requerir y auditar toda la información contable, los modelos financieros y los presupuestos de la propuesta bajo un esquema de libro abierto; una labor en la cual La Sociedad podrá apoyarse en sus equipos internos, en el operador GHL, en Marriott, o en terceros expertos para verificar que los costos presentados reflejen las condiciones del mercado.

Como factor determinante de evaluación y demostración objetiva de la capacidad de los interesados, la presentación de la propuesta debe orientarse a evidenciar la idoneidad técnica, la solidez financiera y la suficiencia logística del proponente para acoplarse al ritmo de ejecución requerido. En este sentido, se establece como un hito de cumplimiento la obligación de entregar, completamente dotadas y habilitadas para su explotación comercial, un mínimo un piso (equivalente a aproximadamente veinte (20) habitaciones) durante el mes de diciembre del año 2026; un objetivo temporal que marca el inicio de la integración de las nuevas áreas al inventario productivo y que demuestra la viabilidad del modelo propuesto por el inversionista. Posterior a esta entrega inicial, el proyecto podrá contemplar el escalamiento progresivo del alistamiento para lograr la habilitación del total de las 100 habitaciones restantes, alineando los frentes de trabajo con las necesidades operativas de la Sociedad Tequendama.

Este modelo se consolida como un negocio de riesgo compartido donde los retornos que se

perciben provienen directamente de los flujos y las utilidades generadas por la explotación comercial del hotel. Este esquema de amortización se configura en tres fases interconectadas:

- a. Fase 1: Amortización por Hitos de Inversión. La Sociedad Tequendama retornará al aliado, del monto de inversión previsto, un porcentaje o montos de la inversión en el corto plazo, condición que se encuentra supeditada a la comprobación de los entregables y a la habilitación material de los espacios, sujetos a la verificación de la Sociedad Tequendama, y/o de los aliados que se designen para ello.
- b. Fase 2: Inspección de Estándares de la Franquicia. Una vez habilitados los espacios, el proyecto surte las auditorías internacionales presenciales de Marriott; etapa en la que, de común acuerdo y tras atender las observaciones, las partes consolidarán el monto de inversión definitivo, incorporando y valorando financieramente cualquier ajuste correctivo exigido por la franquicia para otorgar su aval; un hito que consolida el cierre de esta fase mediante la suscripción de un “Acta de Habilitación del Proyecto”, documento en el cual las partes dejarán registro formal de que el proyecto de actualización se materializó y que las áreas están listas para el servicio, tras la verificación técnica de GHL y las instancias designadas por parte de Sociedad Tequendama, en donde se documentará en anexos todos aquellos detalles que sean requeridos por la Sociedad Tequendama.
- c. Fase 3: Amortización y Retorno Esperado. Tras recibir la certificación y el aval formal de Marriott, se activa el mecanismo de retorno del porcentaje de la inversión que haya sido determinado a largo plazo; momento a partir del cual, sobre dicho monto, se aplicará el retorno esperado o Tasa Interna de Retorno. Todos los pagos trasladados en esta etapa configuran un esquema soportado en los flujos del negocio y, desde la perspectiva matemática financiera, los retornos obtenidos no superarán la tasa de rendimiento financiero que haya sido finalmente acordada en el contrato, manteniendo así el equilibrio del modelo. La Sociedad Tequendama apalanca la operación organizando, de manera estructurada y autónoma, sus fuentes de pago inherentes a las dinámicas de la industria hotelera. El contrato de franquicia requiere adecuar las habitaciones y ordena la creación de reservas exclusivas para la reposición de activos, orientadas a mantener el estándar de la marca en el tiempo. En alineación con lo anterior, el contrato de operación suscrito con GHL establece la reserva efectiva del Fondo de Reserva para la Actualización y Reposición de Activos, conocido como FARA, el cual se alimenta de un porcentaje sobre las ventas de todos los departamentos operativos. Las utilidades operativas netas y la totalidad de estos fondos FARA son de propiedad exclusiva de la Sociedad Tequendama; razón por la cual, en virtud de su posición en el negocio, La Sociedad ostenta la potestad de disponer y redireccionar el FARA y/o sus utilidades para fondear integralmente la amortización del capital y el retorno esperado a favor del aliado. La cuantía o proporción del FARA destinado a este propósito se determinará de manera dinámica según el monto de inversión definitivo consolidado en la Fase 2, el plazo de recuperación y la tasa de retorno acordada. En adición, para mitigar la posible presión sobre el flujo de caja del hotel, derivada de la dirección de fondos hacia el aliado, el contrato de operación posibilita y establece que la propietaria soporte el Capital de Trabajo si la operación comercial lo requiere. Este mecanismo garantiza la continuidad ininterrumpida del servicio por parte de GHL, salvaguardando la generación de ingresos y el negocio en marcha, mientras se cumple con la obligación de

amortización hacia el aliado.

La Sociedad Tequendama mantendrá un rol de auditoría gerencial continua, apoyándose mediante terceros expertos y procesos de interventoría para proteger el curso de la asociación y la correcta aplicación de la inversión en los espacios físicos. Al aliado se le exigirá un acompañamiento técnico posterior a la habilitación, etapa funcional para atender de forma inmediata cualquier eventualidad operativa en los sistemas, acabados o tecnología, permitiendo un empalme adecuado con la gestión del operador GHL. Adicionalmente, en salvaguarda de los tiempos dictados por la franquicia global, la Sociedad Tequendama ejercerá de manera plena sus derechos de intervención; por lo cual, ante demoras prolongadas, abandono de la inversión o insolvencia, la Sociedad Tequendama asumirá de inmediato el control material de la habilitación de los espacios, activando las garantías, cláusulas y demás procedimientos que sean aplicables.

La implementación integral de esta alianza proyecta retornos verificables para La Sociedad, garantizando el aseguramiento y la conservación integral de la edificación en su calidad de Bien de Interés Cultural, materializando los postulados del Plan Estratégico y consolidando financieramente a la empresa a través del incremento de la productividad. Así mismo, propulsa la conexión global que incrementa la Tarifa Promedio Diaria y dinamiza las utilidades operativas transferidas por el operador hotelero.

#### Evaluación financiera del Proyecto

La estructuración de este proyecto de inversión se fundamenta en un análisis financiero detallado y prospectivo, cuyo propósito radica en determinar las proyecciones económicas, las medidas de generación de valor y el impacto positivo que tendrá la realización de la inversión en la infraestructura hotelera. En alineación con el Plan Estratégico "Avante III", el cual establece como uno de sus objetivos principales incrementar el valor de la empresa, y en concordancia con la política financiera de la Sociedad Tequendama que promueve un enfoque de planificación orientado a equilibrar la rentabilidad con la sostenibilidad a largo plazo, el análisis financiero observa el proyecto de manera integral; un enfoque que permite cuantificar la rentabilidad y evaluar las variables relevantes en la estructuración. A partir de la realización de los estudios de consultoría elaborados por la Unión Temporal Tequendama, se planteó que el modelo de negocio debía estructurarse como una oportunidad de inversión para aliados, con el fin de apalancar y agilizar las actividades de actualización del activo. En este sentido, la estructuración financiera busca presentar el proyecto como una oportunidad de inversión atractiva, no concentrándose de manera exclusiva a la vinculación de capital por la vía de operaciones de financiación provenientes de establecimientos bancarios tradicionales; por el contrario, el modelo se enfoca en explorar la mayor cantidad de alternativas viables en el mercado, entendiendo que ante una mayor pluralidad de opciones, existirá una posibilidad superior de identificar una estructura que se adecue a las necesidades del proyecto en términos de oportunidad y calidad.

Dentro de este abanico de posibilidades, los modelos de asociación se perfilan como una alternativa, dado que ostentan la virtud de generar un efecto multiplicador sobre la capacidad de inversión de la

Sociedad Tequendama; una dinámica en la cual el aliado no sólo inyecta el capital requerido, sino que aporta paralelamente capacidades logísticas y técnicas que permiten la ejecución de las actividades del proyecto dentro de los parámetros esperados de oportunidad y calidad constructiva. La viabilidad de este esquema se determinó al comparar los esquemas de crédito tradicionales exigen garantías (como fiducias en administración y fuente de pago; así como garantías reales con la vinculación de activos inmobiliarios) o condiciones de endeudamiento que pueden limitar la agilidad corporativa, mientras que la asociación distribuye el riesgo y alinea los incentivos comerciales de las partes.

Es pertinente señalar que el factor determinante de la inversión consiste en el incremento de la productividad del activo inmobiliario, el cual se traduce en una mayor generación de ingresos provenientes del departamento de habitaciones; una premisa que se encuentra sustentada de manera directa en el incremento de la tarifa, propiciado por la incorporación de los estándares de la franquicia internacional. Este incremento proyectado en la tarifa se ubica en un rango estimado entre el 40% y el 80%, una fluctuación que dependerá del posicionamiento paulatino y la consolidación que tenga el nuevo producto habitacional en el mercado objetivo, apalancado por los canales de distribución globales de la marca. Para lograr una estimación precisa, las proyecciones financieras se realizan mediante una revisión de las variables operativas históricas del establecimiento, así como con una proyección consistente de las mismas derivadas de los diferentes estudios de mercado que han acompañado la estructuración del proyecto en sus diversas etapas. Bajo este marco metodológico, la visión del proyecto se concibe de manera integral; por lo cual, la proyección incluye y consolida la operación de las unidades de negocio principales que tienen lugar en la Torre San Diego, destinada a la hotelería bajo los estándares de la franquicia, y simultáneamente incorpora el desempeño esperado de la Torre Monserrate, la cual ha sido destinada al desarrollo de servicios conexos y complementarios a la hospitalidad, tales como los espacios de trabajo compartido o las estancias prolongadas.

Dentro del alcance de la evaluación financiera, se contempla una inversión directa destinada a la reconversión y modernización del Hotel Tequendama, abarcando la remodelación arquitectónica y la adquisición de la tecnología requerida. Para contextualizar el avance de este proceso en las proyecciones, se considera que la primera fase de reconversión ya fue ejecutada, logrando la entrega formal y la apertura al público de 176 habitaciones en el mes de marzo del año 2025; por consiguiente, las proyecciones financieras actuales se concentran en cuantificar el impacto y el alcance de la inversión requerida para completar el inventario con las 100 habitaciones restantes, alcanzando así el total proyectado de 276 unidades dispuestas en la Torre San Diego.

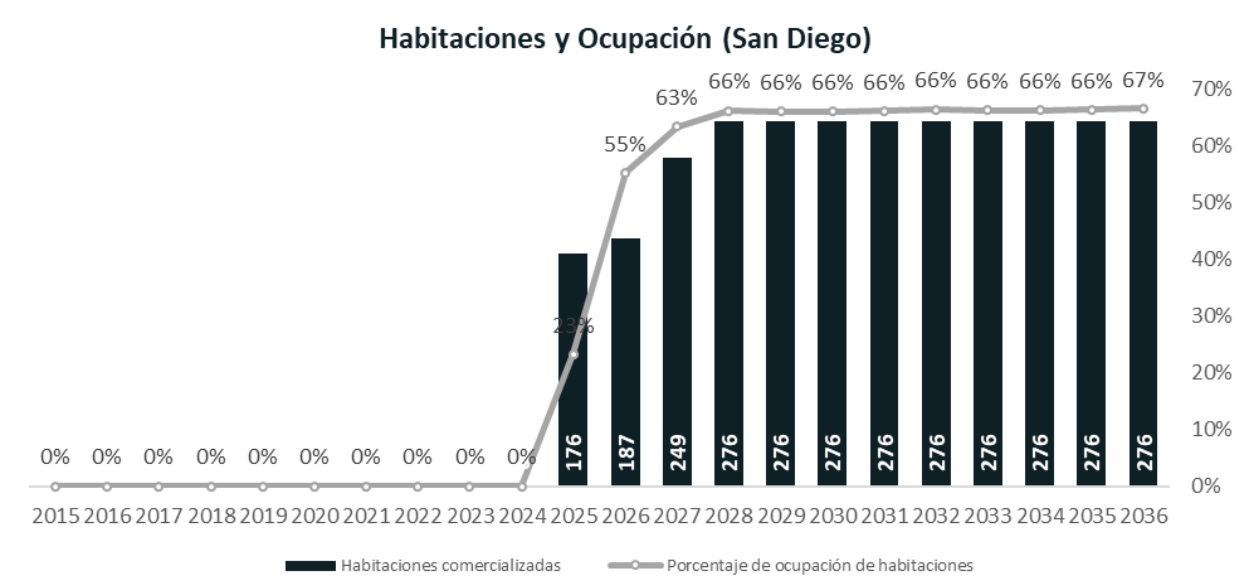
Con el objetivo de consolidar el entendimiento del modelo de negocio, a continuación, se detallan los supuestos de proyección y los resultados derivados del modelo financiero. Las proyecciones del modelo financiero establecen un horizonte de evaluación estructurado hasta el año 2036, partiendo de una evolución física del activo que determina un crecimiento paulatino en la capacidad instalada y comercializable del complejo. Estas estimaciones se encuentran fundamentadas en supuestos macroeconómicos que contemplan la proyección del Índice de Precios al Consumidor general y

categorizado específicamente para los servicios hoteleros y la división de alimentos, así como el comportamiento esperado del salario mínimo legal vigente, tomando como base técnica de referencia la encuesta de expectativas económicas del Banco de la República y las proyecciones emitidas por las mesas de dinero de entidades financieras como Bancolombia e Itaú. Es preciso aclarar que el inventario inicial de 310 habitaciones correspondía en su momento a las unidades habilitadas operativamente en la Torre Monserrate bajo un modelo de negocio sin estándares de franquicia, mientras que la proyección consolida un salto hacia 420 habitaciones totales, cifra que se materializará una vez surtida la separación estratégica de las edificaciones y la apertura formal de la franquicia, distribuyéndose el inventario en 144 habitaciones operativas para la Torre Monserrate y 276 habitaciones para la Torre San Diego, un volumen que se incrementará de manera progresiva a medida que avance la ejecución del proyecto de inversión. Paralelamente al incremento en la ocupación, la tarifa promedio diaria de la Torre San Diego describe una trayectoria ascendente que inicia en \$325.654 y alcanza progresivamente el valor de \$503.170, confirmando la optimización de los precios de venta derivada de la reconversión de la infraestructura bajo la bandera internacional; una dinámica comercial que contrasta con el crecimiento proyectado para la Torre Monserrate, la cual presentará una evolución tarifaria positiva vía mercado pero llegará a tener una tarifa promedio inferior al cierre del modelo, en consideración a que es un producto orientado a servicios complementarios que no cuenta con los estándares técnicos exigidos por la franquicia Marriott y, por ende, no dispone de la misma facilidad comercial ni del sustento para elevar sus tarifas de manera acelerada.

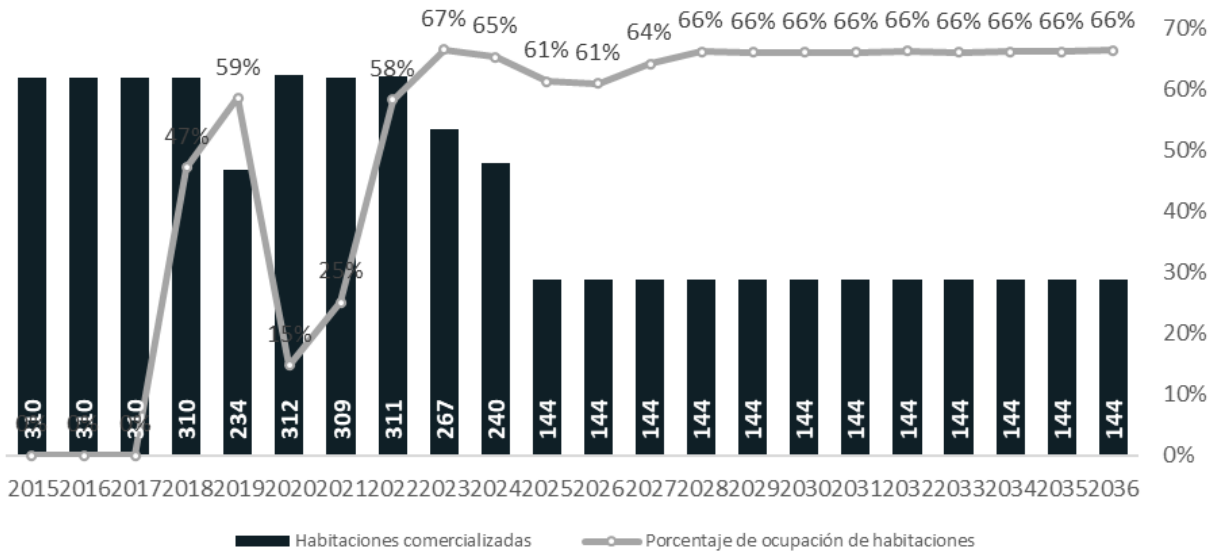
El volumen total de generación de ingresos operacionales del negocio se encuentra estructurado mediante la consolidación financiera de los diferentes departamentos, sustentándose en el comportamiento de los consumos promedio y el flujo de la demanda en las áreas de alojamiento y de alimentos y bebidas para ambas torres, variables que aportan razonabilidad a las estimaciones operativas al evidenciar un soporte fundamentado en los niveles históricos de ocupación. Al analizar el impacto de estas variables, la Torre San Diego proyecta una curva de ingresos operacionales que inicia en \$17.430 millones de pesos y evoluciona de manera continua hasta registrar \$86.421 millones de pesos para el año 2036, cifras que se complementan con el desempeño de la Torre Monserrate para configurar los ingresos operacionales sumados de ambas torres, los cuales determinan un volumen de ingresos para el activo total que parte de \$27.777 millones de pesos y traza una curva de expansión continua hasta alcanzar los \$100.841 millones de pesos para el final del horizonte de proyección. Esta consolidación en la estructuración de los ingresos encuentra un respaldo directo en las estadísticas de afluencia de los restaurantes y salones, proyectando un crecimiento en el volumen de personas atendidas para el activo total que parte de 271.810 clientes registrados en el año 2022 y se eleva progresivamente hasta alcanzar la atención de 370.062 personas para el año 2036, reflejando un escalamiento operativo que es directamente proporcional a la habilitación y maduración de los nuevos inventarios físicos y comerciales del complejo.

La interacción matemática entre los ingresos operacionales consolidados y la gestión de los costos y gastos departamentales converge en el comportamiento de la Utilidad Operativa Bruta Ajustada, conocida técnicamente en la industria como AGOP, un indicador rector que representa la utilidad

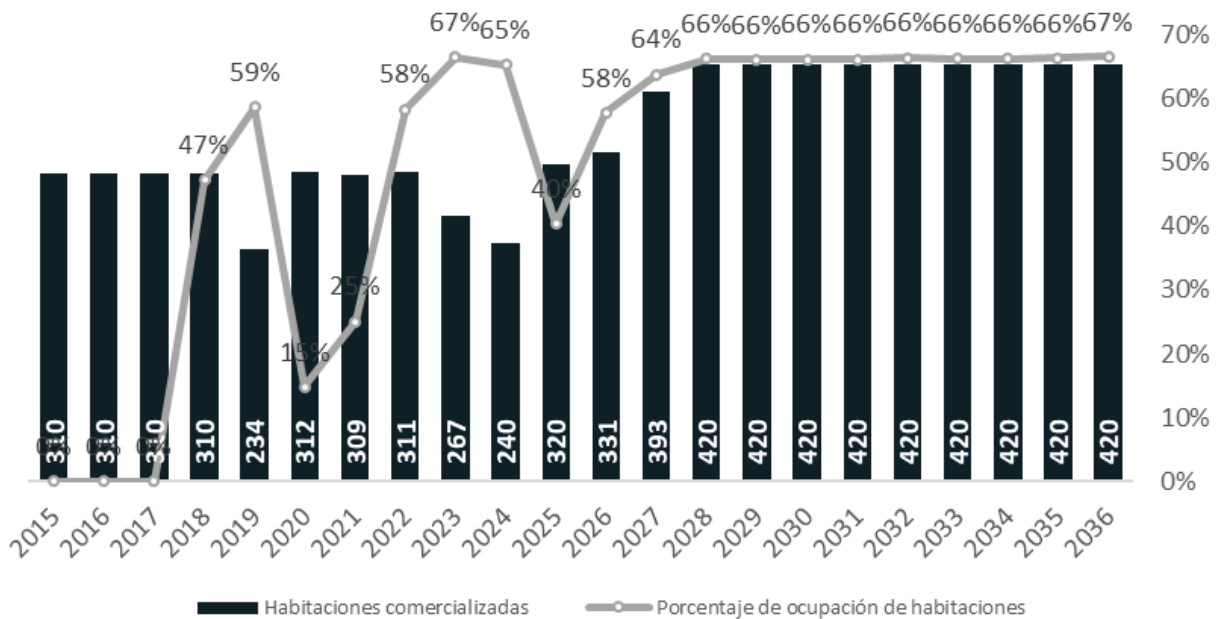
real y directa generada por el negocio después de descontar el pago de los honorarios de operación a favor del gestor comercial. El modelo financiero determina que el volumen de la utilidad AGOP iniciará en la vigencia 2026 con un registro de \$12.419 millones de pesos, experimentando un crecimiento sostenido que la ubicará en \$15.833 millones de pesos para el año 2027, superando los \$20.039 millones de pesos en el año 2030, y logrando una consolidación de \$28.959 millones de pesos para el cierre de la proyección en el año 2036. Al proyectar el acumulado de estas utilidades operativas directas a lo largo del horizonte comprendido entre los años 2026 y 2036, la sumatoria determina una generación de flujos netos que asciende a la suma de \$234.564 millones de pesos, indicando con claridad que de estos excedentes operacionales se originarán tanto los recursos necesarios para sufragar y apalancar los proyectos de inversión en el activo inmobiliario, como el retorno financiero proyectado que consolidará el patrimonio institucional de la Sociedad Tequendama.



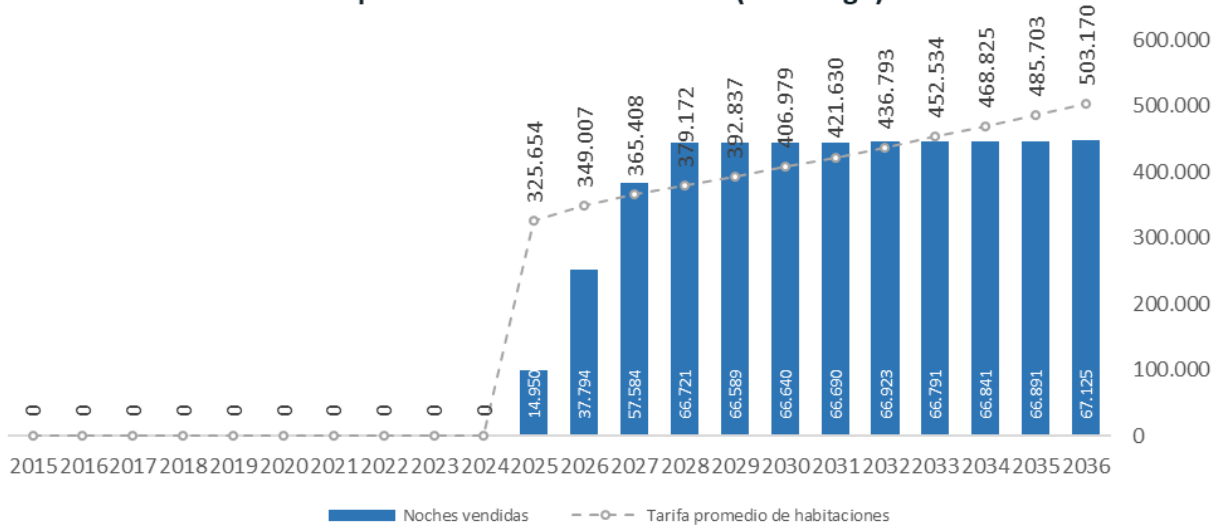
### Habitaciones y Ocupación (Monserate)



### Habitaciones y Ocupación (Total)



### Departamento de Habitaciones (San Diego)



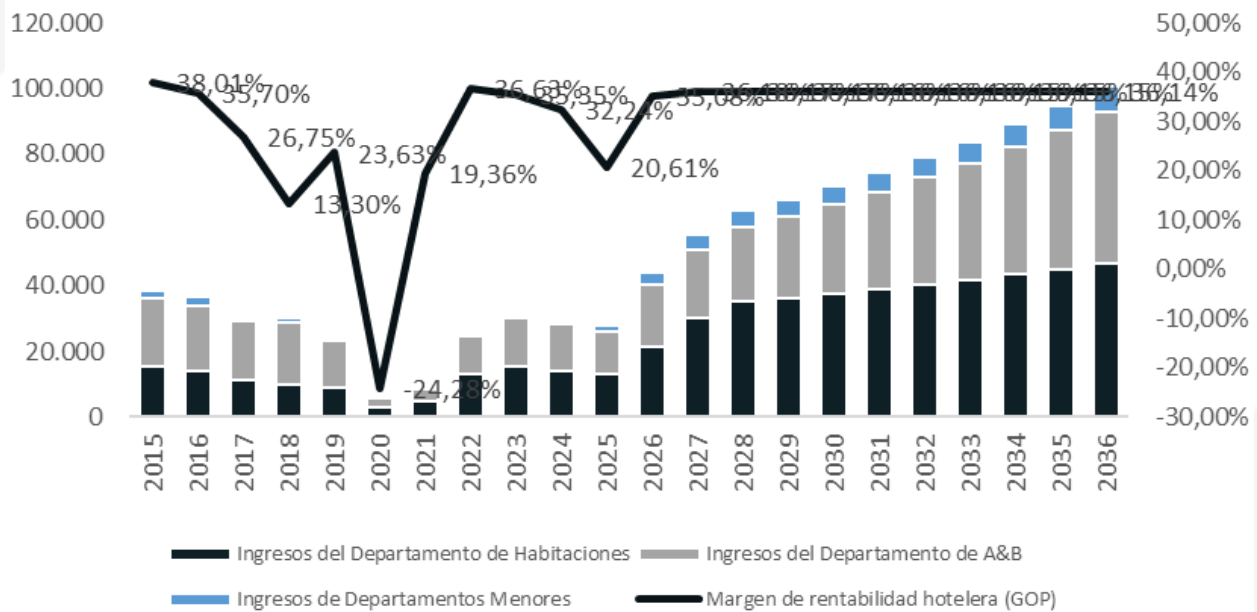
### Departamento de Habitaciones (Monserrate)



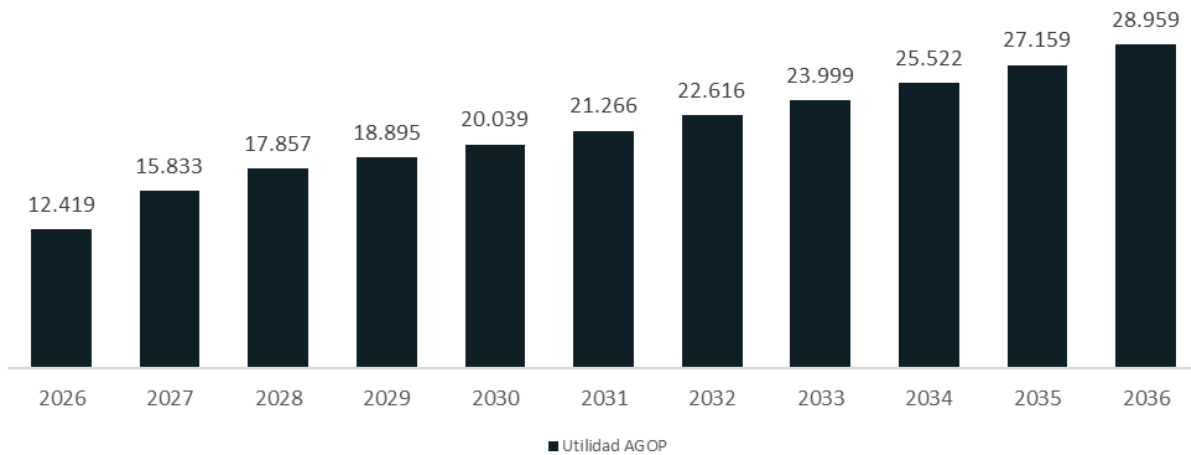
### Departamento de Habitaciones (Total)



### Ingresos Operacionales (Total)



### Adjusted GOP



### Mecanismo de selección del aliado

El diseño del mecanismo para la selección de aliados y la estructuración del proceso de vinculación se fundamenta en la creación de valor estratégico y el aseguramiento de la competitividad de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. en el mercado de hospitalidad y gestión de activos. Al operar en un entorno de libre competencia frente a actores privados, la Sociedad requiere un modelo de selección y negociación ágil, moderno y adaptable a la dinámica del negocio inmobiliario y hotelero. Bajo esta premisa, la actividad contractual de la Sociedad se encuentra exceptuada del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública (Ley 80 de 1993), conforme a las facultades conferidas por los artículos 13 y 16 de la Ley 1150 de 2007. Esta habilitación legal permite que la Sociedad instrumente sus acuerdos mediante las disposiciones del Manual de Negocios vigente, Código de Comercio y el Código Civil, garantizando la agilidad y el dinamismo propios del derecho mercantil, sin perjuicio de la observancia de los principios de transparencia y moralidad administrativa que rigen la gestión de los recursos públicos.

No obstante, la flexibilidad operativa y comercial que otorga el derecho privado, el direccionamiento estratégico reconoce que la gestión considerar pilares de gobierno corporativo y control, por lo cual, la estructuración del proceso de selección armoniza la agilidad propia de las dinámicas del mercado con la observancia de los mandatos superiores del Estado. Para materializar este equilibrio normativo y funcional, todas las etapas de la convocatoria, desde su estructuración y planeación hasta la selección, se desarrollan con base en la selección objetiva, la pluralidad de oferentes y la transparencia en el manejo del patrimonio público. Esto significa que, si bien el mecanismo fluye bajo lógicas mercantiles, se encuentra subordinado a los principios rectores de la función administrativa consagrados en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia, tales como la igualdad, la moralidad, la eficacia, la economía, la celeridad, la imparcialidad y la publicidad; así como a los principios de la gestión fiscal contemplados en el artículo 267 del mismo ordenamiento, los

cuales buscan la salvaguarda y maximización de los recursos en los que existe participación del Estado.

En apego a este marco de integridad institucional, el proceso exige el cumplimiento integral del régimen de inhabilidades e incompatibilidades previsto legalmente para la contratación estatal, garantizando que quienes se vinculen a la alianza ostenten una trayectoria empresarial intachable. De manera complementaria, el mecanismo de selección incorpora procedimientos detallados de debida diligencia enfocados en el conocimiento del tercero y en la mitigación del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo (LAFT). Esta exigencia resulta transversal y se extiende al deber de demostrar la licitud en el origen de los recursos que el aliado inyectará para la habilitación de la infraestructura, complementándose con la obligación tributaria de transparentar las estructuras de inversión mediante el reporte en el Registro Único de Beneficiarios Finales (RUB).

Un aspecto diferenciador en la consolidación de este modelo de negocio radica en la metodología mediante la cual La Sociedad evalúa las competencias, idoneidad y propuestas de los posibles aliados. La Sociedad Tequendama implementa una verificación de carácter integral y material frente a los requisitos habilitantes, este enfoque busca analizar la conveniencia de las características técnicas y financieras, específicamente relevantes en el marco del proyecto, del modelo de negocio y de la asociación planteada. En este sentido, la normatividad vigente respalda plenamente la adopción de metodologías de evaluación flexibles y ajustadas a la realidad del mercado; específicamente, el ordenamiento rector de planeación y contratación, contenido en el Decreto 1082 de 2015, dispone de manera expresa que la entidad no debe limitarse a la aplicación mecánica de fórmulas o indicadores financieros tradicionales para verificar dichos requisitos. Esta directriz le otorga a La Sociedad la facultad y la flexibilidad necesarias para diseñar, estructurar y ponderar indicadores de evaluación que respondan de manera directa a las características singulares del modelo de asociación y a las exigencias particulares de la renovación del activo, asegurando que la selección se centre en variables que demuestren la capacidad operativa efectiva y la viabilidad del esquema de gestión y fondeo propuesto por el aliado.

Una vez superada la fase de verificación material de las capacidades y contando con una pluralidad de oferentes habilitados, el modelo de La Sociedad contempla una posterior etapa consistente en el despliegue de un proceso de negociación directa avalado por su propio Manual de Negocios. Lejos de enmarcarse en un esquema rígido de ofertas estáticas e inmodificables, La Sociedad promueve espacios de diálogo técnico, legal y comercial con los proponentes, entendiendo que la complejidad inherente a la actualización de una infraestructura que debe mantenerse en operación demanda una comprensión profunda, detallada y bilateral del alcance del proyecto. El propósito de estas mesas de trabajo radica en afinar los componentes del modelo financiero, resolver dudas operativas fundamentadas en la inspección física del activo (visitas de obra al Hotel Tequendama), y concretar la alternativa que represente el mayor valor agregado para el proyecto, optimizando la expectativa de retorno financiero a favor de los intereses de la empresa.

Finalmente, con el propósito de consolidar un entorno de absoluta confianza frente a los diferentes

grupos de interés, el mercado hotelero y los órganos de control del Estado, la gestión del proceso garantiza la plena trazabilidad de las actuaciones y el acceso oportuno a la información. En este sentido, una vez se surta el proceso correspondiente, la Sociedad, en observancia y garantía de los principios consagrados en los artículos 206 y 209 de la Constitución Política, procederá a publicar el proceso de alianzas en el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP II), a través de su módulo de publicidad. Con ello, se proyecta como una organización eficiente, íntegra y altamente transparente en la gestión integral de sus alianzas estratégicas.

### Términos de referencia y contenido de las propuestas

El presente capítulo establece las directrices precisas sobre el contenido y las condiciones estructurales que deben integrar las propuestas presentadas por los originadores interesados en conformar la alianza estratégica, entregando los lineamientos requeridos para que las unidades competentes de la Sociedad Tequendama puedan adelantar un proceso de evaluación y selección interna acorde con los intereses de la empresa. La información solicitada se articula de manera integral con la naturaleza de un modelo de asociación en participación, sirviendo como una guía para que los aliados puedan estructurar y delimitar el alcance de sus propuestas, asegurando que la documentación suministrada permita analizar la viabilidad técnica, financiera y jurídica del proyecto de habilitación comercial:

- a. **Componente Técnico y Metodología Operativa** El aliado deberá demostrar dentro de su propuesta su capacidad para fungir como estructurador y gestor de una solución integral de habilitación comercial, para lo cual entregará un documento técnico que detalle la metodología de intervención propuesta para los espacios del activo inmobiliario; un componente que deberá incorporar un inventario general de las integraciones físicas y de dotación requeridas, una estructura de costeo preliminar sustentada mediante un análisis de precios, así como las especificaciones técnicas iniciales que demuestren el conocimiento y la alineación con los manuales de mejora de la propiedad estipulados por la franquicia internacional. De manera complementaria, y sin que constituya un requisito de obligatorio cumplimiento en la etapa de presentación, el originador podrá incluir dentro de su propuesta técnica esquemas preliminares de diseño, planimetría y/o toda la documentación técnica adicional que considere útil para sustentar su nivel de conocimiento sobre el proyecto; de tal manera que la Sociedad Tequendama cuente con los elementos de juicio necesarios para evaluar y entender la razonabilidad de la capacidad técnica del aliado para asumir la ejecución material de las adecuaciones. Comprendiendo que la materialización del proyecto requiere un seguimiento detallado y que la elaboración de ciertos documentos solo resulta cronológicamente viable una vez se ha definido la asociación, la propuesta del interesado deberá incluir un compromiso formal y vinculante mediante el cual asume la obligación de construir, entregar y ejecutar, una vez se formalice la alianza, un expediente del proyecto compuesto por un plan de gestión de calidad, un plan de gestión ambiental y de residuos, un plan de gestión de seguridad y salud en el trabajo, y una metodología o plan logístico de manejo que

asegure la no interferencia con la operación del hotel. Asimismo, el originador de la propuesta aceptará dentro de este componente su deber futuro de llevar una matriz de balance de ejecución, un registro diario de habilitación operativa, informes de gestión con periodicidad semanal y/o mensual que incluyan la verificación de pagos parafiscales de su personal, la entrega de manuales de mantenimiento y la actualización en tiempo real de los planos de registro, para su consolidación durante el periodo de finalización de la etapa de ejecución de la alianza.

- b. Componente Financiero y Esquemas de Amortización: Desde la perspectiva de la estructuración financiera, la propuesta del interesado deberá indicar el monto de inversión preliminarmente proyectado para el desarrollo de las adecuaciones requeridas, definiendo un esquema de retorno de la inversión que separe con claridad aquella fracción que será retornada en el corto plazo de aquella que será amortizada a largo plazo. Para el esquema de retorno a corto plazo, el aliado indicará los tiempos y los hitos correspondientes a la amortización, los cuales deben estar alineados con el requerimiento ineludible de la Sociedad Tequendama de recibir la entrega de 1 piso mínimo, equivalente a un rango entre 20 y 25 habitaciones, completamente habilitado para el mes de diciembre de 2026; contemplando que el originador de la propuesta podrá plantear de manera optativa la adecuación y entrega de 1 piso adicional para esa misma fecha, y proyectando que la actualización de las habitaciones restantes se ejecute en el transcurso del año 2027 para su respectiva entrega y habilitación comercial en esa misma vigencia. Para el esquema de retorno a largo plazo, la propuesta detallará las características aplicables al saldo insoluto, indicando el tiempo estimado para la recuperación del capital, la tasa de retorno esperada que rijan el modelo y la periodicidad sugerida para las amortizaciones.
- c. Componente Jurídico y Documentación Administrativa Para garantizar la idoneidad corporativa, la transparencia en el origen de los recursos y la capacidad legal del interesado para suscribir acuerdos de colaboración empresarial con una entidad de economía mixta, el originador de la propuesta deberá aportar un conjunto de documentos legales y administrativos que faciliten las labores de debida diligencia de la Sociedad Tequendama.

- CERTIFICADOS DE ANTECEDENTES PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN: Representante Legal y de la sociedad, con fecha de expedición no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de presentación de la propuesta.
- CERTIFICADO DE ANTECEDENTES JUDICIALES: del representante legal expedido por la Policía Nacional Consulta en línea, no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de presentación de la propuesta.
- CONSULTA DE MEDIDAS CORRECTIVAS: el

proponente debe anexar dentro de su oferta, el soporte de la consulta de medidas correctivas (RNMC) del proponente, persona natural o jurídica y del representante legal de la persona jurídica, en caso de consorcio o unión temporal este deberá presentarse igualmente por cada integrante, no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de presentación de la propuesta.

- **CERTIFICADO DE DEUDORES MOROSOS ALIMENTARIOS (REDAM):** emitida por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MINTIC, a través de la Ley 2097 de 2021, que busca garantizar el cumplimiento de las obligaciones para todas las personas que hayan suscrito títulos alimentarios.
- **CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE APORTES PARAFISCALES Y SEGURIDAD SOCIAL:** para cumplir lo previsto en el artículo 23 de la Ley 1150 de 2007, que modificó el inciso segundo y el párrafo 1º del artículo 41 de la Ley 80 de 1993, en el artículo 50 de la Ley 789 de 2002 y la Ley 1562 de 2012 y el Decreto 0723 de 2013, el oferente probará el cumplimiento de sus obligaciones frente al Sistema de Seguridad Social Integral (Salud, Pensión y Riesgos Laborales) y las de carácter parafiscal (Cajas de Compensación Familiar, Sena e ICBF), así:

Las personas jurídicas lo harán mediante certificación expedida por el revisor fiscal y/o contador y/o representante legal, según corresponda. Dicho documento deberá certificar que se ha realizado el pago de los aportes correspondientes a los últimos seis (06) meses anteriores a la fecha de cierre del Proceso de Selección.

Cuando se trate de Consorcios o Uniones Temporales cada una de sus integrales deberá aportar la certificación aquí exigida. En todo caso, si se verifica que el oferente se encuentra en mora en el pago de sus obligaciones al Sistema de Seguridad Social y parafiscales, la propuesta se rechazará.

La obligación de presentar la certificación de cumplimiento del pago de aportes al sistema de seguridad social y parafiscales no aplica para personas jurídicas extranjeras, salvo en el caso en el que participen como sucursales legalmente constituidas en Colombia. caso en el que deberán presentar la certificación de que trata el literal a) del presente numeral.

**Nota:** Se deberá anexar planilla del último pago, tantas personas naturales, jurídicas o cualquier figura asociativa.

- FORMULARIO DE INHABILIDAD O INCOMPATIBILIDAD: El oferente deberá certificar mediante documento suscrito por éste en caso de persona natural o por el representante legal en caso de persona jurídica, bajo la gravedad de juramento, el cual se entiende prestado con la suscripción del mismo, que ni él, ni la persona jurídica que representa, ni los integrantes del consorcio, unión temporal, han sido sancionados con caducidad, o se les ha impuesto multas reiteradas en la misma vigencia por una o varias entidades estatales, de conformidad con el artículo 90 de la Ley 1474 de 2011.

Por lo cual certifica además que no se encuentra incurso en Inhabilidades e Incompatibilidades, así como certificar que no se encuentran inscritos en el Registro de Deudores Alimentarios Morosos, de conformidad con lo establecido en la Ley 2097 de 2021.

No podrán participar en el presente proceso, ni suscribir el respectivo contrato las personas que se encuentren incursas en cualquiera de las causales de inhabilidad o incompatibilidad señaladas en el artículo 127 de la Constitución Política de Colombia, en los artículos 8º y 9º de la Ley 80 de 1993, artículo 18 de la Ley 1150 de 2007, y artículo 2.2.1.1.2.2.5 del decreto 1082 del 2015 en las demás normas que las aclaren, modifiquen o deroguen, así como las demás normas concordantes y vigentes sobre la materia, como lo es el artículo 90 de la Ley 1474 de 2011.

Tampoco podrán participar en el presente proceso de selección ni suscribir el respectivo contrato, los oferentes que se encuentren en alguna de las siguientes situaciones: Cesación de pagos, concursos de acreedores, liquidación y cualquier otra circunstancia que jurídicamente permitan presumir incapacidad o imposibilidad jurídica, económica o técnica del oferente para cumplir con el objeto del contrato.

**Nota:** En caso de ofertas conjuntas o proponentes plurales, deberá allegarse cada uno de los documentos requeridos anteriormente para todos los integrantes de las sociedades que la conforman. La SHT se reserva el derecho de comprobar la autenticidad de los documentos aportados, así como de verificar el cumplimiento a cabalidad de las certificaciones que el oferente aporte.

- Certificado de existencia y representación legal expedido por la cámara de comercio respectiva con una fecha de expedición no mayor a 30 días y matrícula actualizada.
- Fotocopia del documento de identificación del representante legal.

- Certificación bancaria a nombre de la empresa.
- FACTORES DE SELECCIÓN DE CARÁCTER FINANCIERO:**
- Registro único tributario RUT expedido por la DIAN debidamente actualizado. Para el caso de consorcios, uniones temporales o promesa de sociedad futura todos sus integrantes deberán acreditar este requisito.
  - Certificación bancaria, con fecha no mayor a 30 días de expedición. A las personas jurídicas y naturales extranjeras sin sucursal en Colombia no se les exige acreditar cuenta bancaria en el país.
  - Los proponentes deben presentar los estados financieros y/o declaración de renta de los dos últimos años fiscales. Los documentos deben estar firmados por los responsables de los mismos.
  - propuesta económica debidamente firmada por el representante legal o su delegado.
  - El valor de la propuesta deberá establecerse en pesos colombianos.
- d. Proceso de Interacción, Suministro de Información y Resolución de Dudas Con el objetivo de proveer los insumos técnicos, arquitectónicos e informativos necesarios para la estructuración de las propuestas, la Sociedad Tequendama habilitará un cuarto de datos virtual mediante el cual entregará la información del proyecto, los antecedentes de la infraestructura y los requerimientos estandarizados de la franquicia a los originadores interesados. Como complemento a este acceso digital, la entidad programará y coordinará visitas físicas de inspección a las instalaciones del activo inmobiliario, facilitando de este modo el desarrollo de reuniones, entrevistas y mesas de trabajo; unos espacios de interacción diseñados de manera específica para permitir la revisión continua de las iniciativas, la resolución de dudas operativas frente al alcance de las adecuaciones y la alineación de las condiciones financieras planteadas por los interesados, garantizando con ello un proceso de iteración que conduzca a la consolidación de la asociación bajo parámetros favorables para el fortalecimiento del negocio.
- e. Esquema de Garantías: Con el fin de asegurar una adecuada cobertura de los riesgos del proyecto, se propone contemplar e incluir las siguientes garantías:
- i. Cumplimiento: 20% del valor del contrato, con vigencia igual al plazo del contrato

- más seis (06) meses.
- ii. Responsabilidad civil extracontractual (RCE): mínimo 500 SMMLV (recomendado 1.000 SMMLV), con vigencia durante todo el plazo de ejecución.
  - iii. Salarios, prestaciones e indemnizaciones laborales: 10% del valor del contrato, con vigencia durante el plazo del contrato y tres (03) años adicionales.
  - iv. Calidad y estabilidad de la obra (si aplica): 20% del valor de las obras, con vigencia de cinco (05) años desde el recibo final.
  - v. Correcto funcionamiento de las instalaciones: 10% del valor de los equipos e instalaciones, con vigencia entre uno (01) y tres (03) años (sugerido mínimo dos (2) años).
  - vi. Todas las garantías deberán mantenerse vigentes durante toda la ejecución del contrato y ajustarse en caso de prórrogas, modificaciones o adiciones. Su aprobación será condición para el inicio de la ejecución.

### Declaración Formal de Aceptación de las Reglas de Ejecución, Incumplimiento y Prevención de Riesgos

Para garantizar la idoneidad y la viabilidad en la ejecución del proyecto, las propuestas presentadas por los originadores deberán contemplar una declaración formal mediante la cual el aliado acepta someterse a las reglas de ejecución y terminación que se incluirán en el contrato por suscribir con la Sociedad Tequendama. En estricto acatamiento de las políticas institucionales de transparencia, el interesado deberá aceptar que en caso de que durante la ejecución del contrato el aliado llegare a estar vinculado directa o indirectamente con actividades de lavado de activos o financiación del terrorismo, la Sociedad Tequendama procederá a presentar las denuncias penales y administrativas a que haya lugar y procederá a dar por terminado el contrato de forma unilateral sin ningún reconocimiento de indemnizaciones a favor del socio gestor.

De igual manera, la propuesta deberá contemplar la aceptación expresa de las causales de incumplimiento aplicables a la relación comercial, entendiéndose que existe una vulneración de las obligaciones por parte del Socio Gestor cuando ocurra el retardo injustificado en el inicio o ejecución de las actividades del proyecto, el incumplimiento de las obligaciones contractuales, técnicas, financieras o legales a su cargo, el desconocimiento de los lineamientos o directrices acordadas para el desarrollo del proyecto, la adopción de decisiones o la celebración de actos que afecten negativamente la ejecución del modelo de negocio o se aparten de lo pactado, o la ocurrencia de situaciones que comprometan su capacidad de ejecución, tales como la insolvencia, la cesación de pagos, el inicio de procesos de reorganización o liquidación, o cualquier circunstancia que evidencie riesgos reales de inejecución.

Frente a la materialización de posibles incumplimientos, el aliado aceptará el procedimiento mediante el cual la Sociedad Tequendama lo requerirá por escrito, señalando los hechos y otorgando plazos razonables según la naturaleza de la falta para que proceda a subsanarla, periodo dentro del cual el socio gestor deberá presentar planes de acción con medidas correctivas claras y

verificables. Si vencidos los plazos el incumplimiento no ha sido subsanado de manera satisfactoria, o si se trata de incumplimientos que pongan en riesgo el proyecto, la Sociedad Tequendama podrá declarar el incumplimiento, lo cual dará lugar a la adopción de medidas contractuales orientadas a lograr la ejecución, incluyendo la exigencia de correcciones inmediatas, la implementación de planes de mejora y la aplicación de las penalidades pactadas, así como la ejecución de las garantías constituidas por el socio gestor y la terminación anticipada del contrato.

Finalmente, la declaración formal del proponente deberá incluir la aceptación integral de las reglas de terminación anticipada, estableciendo que el acuerdo podrá terminarse por mutuo acuerdo entre las partes, por la imposibilidad de ejecución del objeto contractual, por circunstancias que alteren de manera relevante las condiciones del negocio, o por decisión unilateral de la Sociedad Tequendama cuando se vea comprometido de manera grave el proyecto o el patrimonio institucional. Para proteger los intereses del Estado, se establece que en caso de terminación por causa imputable al Socio Gestor, este asumirá de manera exclusiva las obligaciones frente a terceros derivadas de la ejecución del proyecto, debiendo mantener indemne a la Sociedad Tequendama por todo concepto y responder patrimonialmente por la totalidad de los perjuicios que se generen con ocasión de su incumplimiento.

#### Matriz de riesgos y mecanismos de gestión

Se establece una matriz de riesgos fundamentada en la identificación y asignación gerencial de las contingencias hacia la parte que cuente con la mejor capacidad operativa y administrativa para su mitigación. Este modelo de asociación en participación distribuye las cargas de manera estructurada, exigiendo al aliado gestor la asunción de responsabilidades específicas en la ejecución del proyecto, con el propósito de salvaguardar el patrimonio público, asegurar la continuidad de la prestación del servicio de hospitalidad y consolidar los retornos financieros proyectados para ambas partes. A continuación, se detallan los riesgos identificados para el modelo de negocio, clasificados según su naturaleza exógena o endógena y desprovistos de connotaciones asociadas a esquemas tradicionales de contratación estatal, alineándose con las características de un proyecto de inversión inmobiliaria y hotelera.

#### Riesgo 1: Incremento en el valor de la inversión

1. Clase: Endógeno.
2. Tipo: Financiero.
3. Descripción: Incremento en el valor de la inversión proyectada debido a un aumento en el alcance del proyecto, incremento en los costos directos de las adecuaciones o variaciones en los precios de los insumos; generando una diferencia frente a los montos inicialmente presupuestados para la habilitación de las 100 habitaciones restantes.
4. Consecuencia: El retorno de la inversión se desplaza en el tiempo o se alarga el periodo de amortización, afectando el cronograma financiero esperado por las partes al prolongar la recuperación del capital.

5. Tratamiento: Los interesados en la alianza tienen acceso a la información técnica de las adecuaciones previamente realizadas en las fases iniciales, así como la posibilidad de efectuar visitas técnicas, de tal manera que el presupuesto pueda ser ajustado a la realidad del negocio y del activo; recordando que la inversión se realiza para poner en funcionamiento habitaciones productivas, por lo cual se puede trasladar estos costos vía tarifa al mercado final, encontrando respaldo en los estudios de mercado que han analizado la viabilidad y la potencia de incrementar las tarifas al contar con un hotel franquiciado internacionalmente. Adicionalmente, dado que la Sociedad Tequendama tiene acceso y control sobre el desarrollo del proyecto y el monto de inversión, pudieran presentarse actividades que deba asumir el aliado de manera directa, así como otras variables que se pueden acordar e incorporar como un incremento formal en el alcance del proyecto.
6. Asignación: Sociedad Tequendama.

#### Riesgo 2: Dilación en el cronograma de adecuación y habilitación operativa

1. Clase: Endógeno.
2. Tipo: Operacional.
3. Descripción: Dilación del cronograma inicialmente presentado para el proyecto, derivada de diversos factores logísticos y técnicos, incluyendo los retos propios de la coordinación de las actividades de adecuación junto con la operación normal del hotel.
4. Consecuencia: El no cumplimiento ante la marca Marriott del inventario mínimo de habitaciones con base en las fases acordadas en el contrato de franquicia, sumado a la postergación de las utilidades operativas generadas por las habitaciones que serían entregadas y reconvertidas bajo los estándares de la marca.
5. Tratamiento: Los pisos a intervenir se encuentran actualmente desocupados y en desuso, por lo cual se coordinará con la operación el establecimiento de horarios específicos para avanzar en las adecuaciones sin interferir con el servicio; sumado a que el hotel cuenta con la infraestructura física necesaria en cuanto a ascensores de servicio y espacios de almacenamiento para permitir un desarrollo del proyecto de manera paralela a la explotación del negocio.
6. Asignación: Sociedad Tequendama.

#### Riesgo 3: Incumplimiento de los estándares técnicos y de diseño de la franquicia

1. Clase: Endógeno.
2. Tipo: Técnico.
3. Descripción: Posibilidad de que las adecuaciones arquitectónicas y de dotación tecnológica implementadas por el aliado no acaten los manuales del plan de mejora de la propiedad estipulados por la marca de la cadena Marriott.
4. Consecuencia: Imposibilidad de obtener la validación formal de la franquicia para comercializar las habitaciones bajo la bandera internacional, afectando la conexión a las plataformas globales de reservas y la generación de los ingresos tarifarios esperados.
5. Tratamiento: La Sociedad Tequendama ya ha logrado el aval de la firma Marriott para las 176

habitaciones correspondientes a las fases previas, contando con la documentación técnica y arquitectónica del proyecto aprobada, para lo cual las zonas restantes a actualizar no tienen estándares diferentes ni representan requisitos desconocidos para los equipos de diseño y habilitación.

6. Asignación: Sociedad Tequendama.

#### Riesgo 4: Improductividad del activo e insuficiencia de flujos de amortización

1. Clase: Endógeno.
2. Tipo: Financiero.
3. Descripción: Escenario en el cual la comercialización de los espacios habilitados enfrenta una demanda menor a la estimada, ocasionando que no se alcancen los niveles de ocupación proyectados para alimentar las utilidades netas y el fondo de reserva para la actualización de activos.
4. Consecuencia: Extensión en el plazo estimado para la recuperación del capital invertido por el gestor, dilatando el periodo de amortización del proyecto financiero.
5. Tratamiento: El modelo de asociación en participación se estructura bajo un esquema de retornos basado en los flujos disponibles generados por el negocio, donde los rendimientos no superarán la tasa interna de retorno pactada.
6. Asignación: Sociedad Tequendama.

#### Riesgo 5: Afectación a un bien de interés cultural de la nación, el patrimonio arquitectónico

1. Clase: Endógeno.
2. Tipo: Técnico.
3. Descripción: Probabilidad de que en la ejecución del proyecto surja una afectación a los componentes físicos o a la infraestructura de la edificación, recordando que el inmueble ostenta la categoría de Bien de Interés Cultural de carácter nacional.
4. Consecuencia: Afectación al patrimonio histórico de la Nación y posibles observaciones por parte del Ministerio de Cultura.
5. Tratamiento: El proyecto consiste en una renovación de carácter liviano sobre el producto habitacional que no compromete la integridad de la estructura, teniendo en consideración que en las anteriores fases del proyecto ya se han hecho adecuaciones similares de manera exitosa y documentada, asegurando la preservación de los elementos arquitectónicos protegidos, en caso de afectación al BIC, existe normatividad y regulación aplicable para con las sanciones, multas y controles que debieran aplicarse al socio gestor.
6. Asignación: Sociedad Tequendama.

#### Riesgo 6: Contingencias de orden laboral por el personal de adecuación

1. Clase: Endógeno.
2. Tipo: Jurídico y Operacional.
3. Descripción: Posibilidad de que el aliado gestor omita el pago de salarios, aportes a la

seguridad social o liquidación de prestaciones respecto al personal vinculado y movilizado de manera directa para la ejecución de las actividades del proyecto de actualización.

4. Consecuencia: Presentación de reclamaciones de naturaleza laboral que busquen vincular a la Sociedad Tequendama, generando procesos administrativos o de defensa jurídica para la entidad.

5. Tratamiento: Se establece como condición contractual que el gestor asuma la totalidad del pasivo laboral en su calidad de empleador exclusivo e independiente, gestionando directamente la relación con sus trabajadores y asumiendo los costos derivados de su gestión humana, por lo cual deberá el aliado presentar las garantías a que haya lugar.

6. Asignación: Aliado.

Riesgo 7: Materialización de eventos de lavado de activos

1. Clase: Exógeno.

2. Tipo: Reputacional y Gobernanza.

3. Descripción: Probabilidad de que los recursos económicos canalizados por el aliado para inyectar la liquidez necesaria en las adecuaciones provengan de fuentes no justificadas o se vinculen a actividades no acordes con la normatividad financiera en violación de las normas que regulan la prevención contra el lavado de activos y financiación del terrorismo.

4. Consecuencia: Involucramiento de la Sociedad Tequendama en investigaciones legales, afectación de la imagen institucional e invalidación del acuerdo de colaboración empresarial.

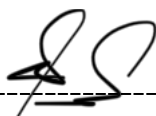
5. Tratamiento: Implementación de procedimientos de debida diligencia, verificación de beneficiarios finales y exigencia de declaraciones formales sobre el origen de los fondos, aplicando los manuales internos de prevención establecidos por la empresa.

6. Asignación: Aliado.



---

**Carlos Eduardo Mora**  
Vicepresidente de Inversiones



---

**Martin Orduz Rodriguez**  
Vicepresidente de Inmobiliaria e Infraestructura

Revisó: Tatiana Mantilla – Dirección de Adquisiciones  
Revisó: Paola Restrepo – Especialista Proyectos (PMO)  
Revisó: Daniela Quiroga Rojas – Arquitecta de proyectos  
Revisó: Andrea Galviz – Gerente UEN Suites Tequendama  
Revisó: Over Linares – Dirección Financiera  
Revisó: Juan Carlos Gardeazabal – Dirección Jurídica  
Revisó: Guillermo Laverde – Coordinador jurídico Vicepresidencia de Inmobiliaria e Infraestructura

### **ANEXOS**

Anexo No.1 Carta de presentación de la propuesta.  
Anexo No.2 Compromiso Anticorrupción.  
Anexo No.3 Declaración de ausencia de conflicto de interés y no inhabilidades e incompatibilidades.  
Anexo No.4 Pacto de transparencia.  
Anexo No.5 Autorización para el tratamiento de datos personales, declaración de origen y destino de fondos.