

Bogotá, , 3 de septiembre de 2026

## COMUNICACIÓN EXTERNA

**De:** ANDREA P. MALAGON C  
Secretaria Junta Directiva y Asamblea de Accionistas Sociedad Tequendama

**Para:** Público en General / Sección de Transparencia y Acceso a la Información Pública

**Asunto:** Publicación del Informe de Gestión Final y Empalme – Gerencia General

Respetados Ciudadanos, Grupos de Interés y Órganos de Control:

En cumplimiento de las normas vigentes de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno Corporativo, la Secretaría de Junta Directiva de la ST hace público para conocimiento general el Informe de Gestión Final y Empalme presentado por el señor Vicealmirante (r) Jorge Iván Gómez Bejarano, con motivo del relevo de la Gerencia General de la entidad.

El informe adjunto detalla la gestión directiva correspondiente al periodo 2017-2026, abarcando:

1. Proceso de Transformación Empresarial: Evolución del modelo de negocio hacia una plataforma gestora de activos, diversificación de líneas de negocio, fortalecimiento del gobierno corporativo y sostenibilidad organizacional.
2. Trabajos realizados, en desarrollo y pendientes.
3. Retos Prioritarios: Iniciativas estratégicas de inversión, proyectos de infraestructura y prospectiva financiera para el cierre del ejercicio 2026.

El documento completo se encuentra como anexo a esta comunicación.

Cordialmente;



ANDREA P. MALAGON C  
Secretaria Junta Directiva Y Asamblea De Accionistas Sociedad Tequendama  
Oficina de Planeación Estratégica y Desarrollo Corporativo

Bogotá D.C., 2 de septiembre de 2026

Señores;

**MIEMBROS JUNTA DIRECTIVA SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA**

**Asunto: Informe de gestión – Relevo de la Gerencia General de la Sociedad Hotelera Tequendama**

Cordial Saludo,

Respetados miembros de **Junta Directiva de la Sociedad Hotelera Tequendama**, con motivo de la entrega de la **Gerencia General de la Sociedad Hotelera Tequendama**, a continuación, presento un informe final de gestión, con énfasis en los trabajos realizados, trabajos en desarrollo, trabajos pendientes y retos prioritarios.

#### • PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

En el periodo **2017-2026** la Sociedad Tequendama vivió un proceso de transformación profunda de su modelo empresarial. La Sociedad Tequendama pasó de ser una empresa que operaba un Hotel a ser una empresa gestora de activos propios y de terceros, tangibles e intangibles. Este nivel de transformación requirió que se efectuaran muchos cambios al interior de la Organización: Se cambió el objeto social, los órganos de gobierno, la estructura organizacional, los modelos de negocios, los paradigmas de gestión, las capacidades tecnológicas, las competencias de los integrantes y un cambio en la cultura organizacional.

El principal problema del modelo anterior era la vulnerabilidad de la empresa frente a cambios abruptos en el mercado o el entorno de operación. De hecho, este riesgo se materializó en dos ocasiones recientemente:

- El primero fue un cambio de origen gubernamental, que incentivó un acelerado incremento de la oferta hotelera a nivel nacional entre 2014 y 2017.
- El segundo fue la crisis económica generada por la emergencia sanitaria durante la pandemia del Covid-19 en los años 2020 y 2021, eventos que pusieron en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

Un objetivo del proceso de transformación fue incrementar la resiliencia de la empresa, mediante la disminución de vulnerabilidades y reducción de riesgos y otro objetivo fue incrementar el valor de la empresa mediante la diversificación y expansión del portafolio de productos y de mercados, explotando las ventajas competitivas de la Empresa.

## • TRABAJOS REALIZADOS

- a. El estándar ASG comenzó a implementarse en la organización en 2024, año en el que se presentó el primer Informe de Gestión bajo los estándares GRI. A la fecha, continuamos aplicando este estándar como marco para la elaboración de nuestros informes de gestión.
- b. Se transformó y modernizó la entidad, pasando de ser una empresa que operaba hoteles a una plataforma de negocios que gestiona activos, estructura inversiones y promueve negocios, vinculando aliados del sector público y del sector privado.
- c. Se diseñó e implementó un modelo empresarial que permite crear soluciones innovadoras y sostenibles que impulsan el desarrollo del país.
- d. Se diseñó e implementó un modelo de direccionamiento y alineación estratégica que permite pasar del plan a la ejecución.
- e. Se diversificó y amplió el portafolio de servicios incrementando el nivel de resiliencia de la empresa.
- f. Se promovió y desarrolló una cultura corporativa de adaptación, innovación, emprendimiento, cumplimiento e integridad.
- g. Se implementó un programa de gente competente y feliz. Este programa vincula una iniciativa de ambientes seguros (seguridad física y psicológica), incluyendo la renovación de los ambientes de trabajo en espacios saludables y confortables. La segunda iniciativa es un sistema de aprendizaje organizacional que busca incrementar las competencias del Talento Humano mediante el desarrollo de habilidades blandas y duras.
- h. Se desarrolló un modelo de gestión basado en nuevos paradigmas que se integran y articulan en la ejecución de los planes y estrategias. Un liderazgo en red, empresa ambidiestra, estrategia emergente, entornos colaborativos, ecosistema tecnológico, ejecución ágil.
- i. Se amplió el objeto social y se modernizaron los órganos de gobierno a través de la modificación de los Estatutos de la empresa por medio de un decreto Presidencial en 2025.
- j. Se transformó el manual de contratación en un nuevo Manual de Negocios y Alianzas que permitiera implementar los nuevos modelos de negocios con mayor agilidad y flexibilidad.
- k. Se ampliaron y actualizaron las capacidades tecnológicas en términos de nuevos ERP, CRM, Gestión documental, plataforma comercial, trabajo remoto y el uso de la Inteligencia Artificial para hacer más eficientes los procesos y la toma de decisiones.
- l. Se implementó un Sistema de Inteligencia Empresarial que permita detectar amenazas y oportunidades con la suficiente anticipación para la toma oportuna de decisiones y desarrollo de estrategias emergentes.
- m. Se Desarrolló un modelo de innovación y emprendimiento en nuevos negocios.

## • TRABAJOS EN DESARROLLO

- a. Se encuentra en ejecución el plan Avante III, cuyo objetivo corporativo es incrementar el valor integral de la empresa. La meta es generar un valor empresarial entre 1 y 2 billones de pesos al 2035, con una rentabilidad que permita generar beneficios para los accionistas que tengan un impacto en su desempeño institucional y no solo impactos marginales.
- b. Se encuentra en construcción y conceptualización el plan estratégico para el

periodo de 2027 a 2031, para ser presentado para aprobación de la Junta Directiva en octubre de 2026.

- c. Se encuentra en proceso de revisión el proyecto de ley para la creación de la Organización Tequendama, para su trámite ante el órgano legislativo a través del Ministerio de Defensa Nacional.
- d. Se encuentra en trámite en el sector financiero, solicitudes de crédito a mediano y largo plazo, para fondar la caja operativa y el desarrollo de proyectos prioritarios, como la remodelación de 50 habitaciones en la torre San Diego, de acuerdo con lo establecido en el contrato con Marriott, para diciembre de 2026. Las entidades financieras son Davivienda, Banco agrario, BBVA, Bancolombia, Lulo Bank, Banco de Occidente, AV Villas.

#### • TRABAJOS PENDIENTES

- a. Citar y desarrollar una sesión extraordinaria de la Asamblea General de Accionistas para autorizar la emisión y colocación de acciones que permitan restaurar la caja operativa y los proyectos de inversión prioritarios.
- b. Definir con CREMIL la intervención y participación de la ST en el proyecto El Pedregal y en el proyecto de renovación del centro internacional Tequendama.
- c. Definir con el MDN la participación de la ST en la Gestión integral de activos del MDN.
- d. Definir si para la presente vigencia se continúa con la renovación de habitaciones en la torre San Diego al estándar de Four Points o se informa a Marriott el aplazamiento de las obras.
- e. Definir el rumbo del proyecto Kiwara en la ciudad de Santa Marta. Se continua con la intención de aportar el lote a cambio de área construida o se vende el lote.

#### • RETOS PRIORITARIOS

- a. El equipo debe enfocarse en los próximos cuatro meses del año en el cumplimiento de los presupuestos de ingresos. En el segundo semestre existen mejores condiciones para la ejecución de los contratos ya firmados y perspectivas de firma de contratos adicionales. Igualmente, se observa un mejor comportamiento en las ocupaciones y tarifas en el sector hotelero. Situación y entorno muy diferente al que se presentó en el primer semestre del año. Las proyecciones muestran que se pueden lograr resultados financieros neutros y positivos al final del ejercicio. Por lo anterior, recomiendo brindar el máximo apoyo a los equipos de las unidades de negocios. Que los cambios en la gerencia general no afecten la ejecución de los negocios.
- b. Fortalecer el proceso de alineación estratégica y toma de decisiones a nivel de los órganos de gobierno corporativo con relación al camino de desarrollo que debe seguir la empresa. Ir a una contracción y reducción de la empresa, uno de contención, continuar la expansión y diversificación o pasar al escenario de plataforma de crecimiento exponencial.

Por último, quiero agradecer a los distinguidos miembros de la Junta Directiva su apoyo y acompañamiento durante mi gestión al frente de la Sociedad Tequendama. Quedo a su disposición si se requiere alguna información adicional. Les deseo muchos éxitos en su gestión.

Atentamente,



VALM (RA) JORGE IVAN GOMEZ BEJARANO  
Sociedad Hotelera Tequendama  
Gerente General