

Sociedad Hotelera Tequendama S.A.

Libro Blanco

de Direccionamiento
Estratégico y Gobierno
Corporativo

Autor

Jorge Iván Gómez Bejarano

Presidente de la Sociedad Hotelera Tequendama, 2018–2026

Versión 5.0, agosto de 2026

Contenido

Introducción

1 Jurídica Legal — ¿Qué es la SHT?

2 Modelo Empresarial

3 Planeación — Direccionamiento Estratégico

4 Modelo de Gestión

5 Factores Claves de Éxito (FCE)

6 ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza)

El cierre del ciclo estratégico

Sobre el autor

Referencias

Figuras

1 Modelo de dirección y ejecución estratégica

2 El Sistema de Inteligencia Empresarial

3 Ecosistema del SIE

4 Estrategia de talento humano

El compromiso con el futuro de la Sociedad Tequendama

78 años de evolución: de un hito arquitectónico a una plataforma de soluciones

Nuestra historia es el cimiento de nuestra ambición. Nacimos en 1947, autorizados por la Ley 83 y constituidos formalmente mediante Escritura Pública 7.589 de 1948. Durante décadas, nuestra identidad estuvo ligada al Hotel Tequendama como epicentro social de Colombia. Sin embargo, en estos 78 años, la empresa ha experimentado una metamorfosis profunda. Hemos dejado de ser “solo un hotel” para convertirnos en una Sociedad Anónima de Economía Mixta del orden nacional, vinculada al Ministerio de Defensa Nacional y sometida al régimen legal de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE), conforme al Artículo 2º de nuestros Estatutos Sociales vigentes (modificados por Acta de Asamblea General de Accionistas No. 143 de junio de 2024). Hoy, somos una plataforma que genera sinergias interinstitucionales, proveyendo soluciones innovadoras, operativas, logísticas e inmobiliarias, y sostenibles tanto para el Sector Defensa (GSED) como para el sector público y privado, proyectando el desarrollo país.

El valor de la estrategia en una EICE

En el complejo entorno actual, la estrategia es el conjunto integrado de decisiones que posiciona a la organización para ganar en su mercado¹. Nuestra naturaleza jurídica nos exige una dualidad virtuosa: debemos ser tan eficientes y rentables como cualquier competidor privado, pero con la transparencia y el propósito superior que demanda nuestra pertenencia al Estado. Esta hoja de ruta asegura que cada recurso confiado a la Sociedad genere el máximo valor posible.

El Libro Blanco de la estrategia: una guía para el direccionamiento

Este documento debe leerse como un Libro Blanco. Es un informe de autoridad que guía a los tomadores de decisiones a través de la complejidad del mercado para encontrar soluciones claras, y que evidencia la evolución estratégica de la Sociedad a lo largo de sus sucesivos ciclos de planeación. Su estudio es crítico para el entendimiento del crecimiento, la alineación de criterios entre Junta y Accionistas, y como una herramienta de navegación basada en datos.

Jurídica Legal — ¿Qué es la SHT?



La identidad de la Sociedad está blindada por su estructura legal, la cual define su autonomía y objeto social. Como argumenta Cynthia Montgomery², la estrategia no es algo que se delega a un equipo técnico: es la responsabilidad central del líder, quien debe actuar como el guardián permanente de la identidad y la dirección de la organización. Según McKinsey & Company³, la identidad es un activo estratégico que alinea el propósito con la operación — y ese activo comienza por el rigor con el que la organización entiende su propia naturaleza jurídica.

1.1 Ley de creación

Estatutos Sociales, Artículo 2º. Naturaleza Jurídica: “La SOCIEDAD TEQUENDAMA S.A. es una sociedad anónima de economía mixta del orden nacional autorizada por la Ley 83 de 1947, constituida por Escritura Pública 7.589 de 1948 (Notaría Segunda), vinculada al Ministerio de Defensa Nacional, sometida al régimen legal de las empresas industriales y comerciales del Estado, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y capital independiente.”

1.2 Sociedad de Economía Mixta (SEM)

La Sociedad opera bajo la figura de Sociedad de Economía Mixta (SEM): capital estatal y capital privado coexisten bajo un mismo vehículo societario, sometido tanto al régimen de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE) como, en lo pertinente, al régimen societario ordinario del Código de Comercio. Esta dualidad jurídica es la que le exige a la Sociedad la eficiencia y agilidad de un actor privado con la transparencia y el propósito público de una entidad estatal.

1.3 Vinculación al Ministerio de Defensa Nacional (MDN)

La Sociedad está vinculada al Ministerio de Defensa Nacional y forma parte del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa (GSED), lo que determina tanto su marco de gobernanza (lineamientos GSED, articulación con la Junta Directiva) como su vocación misional: proveer soluciones que fortalezcan las capacidades del sector Defensa y generen sinergias interinstitucionales.

1.4 Accionistas

El capital accionario de la Sociedad se compone de accionistas públicos del sector Defensa (accionista mayoritario) y accionistas particulares (acciones tipo B), conforme a la composición vigente certificada por la Secretaría General. La Asamblea General de Accionistas (Artículo 28 de los Estatutos) es el órgano máximo de gobierno y el garante de que el Norte estratégico de la Sociedad sea inmune a presiones de corto plazo.

1.5 Presupuesto, adscripción, patrimonio y personería jurídica

Conforme al Artículo 2º de los Estatutos, la Sociedad está dotada de **personería jurídica**, **autonomía administrativa** y **capital independiente**. Esta condición le permite gestionar su propio presupuesto y patrimonio bajo las reglas del régimen EICE, sin perjuicio de su adscripción sectorial al Ministerio de Defensa Nacional y del control fiscal y de gestión que le son propios a una entidad con participación estatal.

1.6 Estatutos

Los Estatutos Sociales constituyen la norma interna que desarrolla el marco legal de creación: definen el objeto social, la composición y facultades de los órganos de gobierno (Asamblea General de Accionistas y Junta Directiva), y las reglas de funcionamiento societario. La versión vigente incorpora las reformas aprobadas mediante Acta de Asamblea General de Accionistas No. 143 de junio de 2024, que actualizaron la gobernanza corporativa de la Sociedad, entre otros aspectos, incorporando mayor número de miembros independientes a la Junta Directiva.

1.7 Objeto Social

Estatutos Sociales, Artículo 5º. Objeto: *“La Sociedad 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.”*

Este objeto social es deliberadamente amplio: no limita a la Sociedad al negocio hotelero histórico, sino que habilita jurídicamente la diversificación hacia gestión inmobiliaria, operación logística integral, servicios de alimentación y demás líneas conexas que generen valor y provean soluciones articuladoras a las entidades del sector Defensa y a empresas públicas y privadas.

Modelo Empresarial

2

La base del Modelo Empresarial enfatiza la capacidad de la Sociedad para liderar y gestionar recursos bajo un esquema de autonomía (propiedad) o bajo la capacidad de actuar como representante, intermediario o gestor en nombre de otros. Este modelo, con un enfoque renovado y alineado a tendencias globales, no solo posiciona a la empresa como líder en su sector, sino también como un actor relevante en la construcción de un futuro sostenible y colaborativo. Se centra en tres pilares fundamentales, complementados por su despliegue sectorial.

2.1 Gestión de Activos (propiedad)

Este pilar aborda la gestión eficiente de activos tangibles (bienes muebles e inmuebles) e intangibles, propios o de terceros, para generar valor a las comunidades. Esto asegura que los activos no solo sean productivos, sino también un pilar de responsabilidad social empresarial.

2.2 Estructuración de Inversiones — Proyectos (propiedad)

En este componente, la Sociedad busca incrementar la productividad a través de proyectos estratégicos y la colaboración con aliados por medio de la vinculación de capital público y/o privado. La empresa se posiciona como un catalizador de productividad en las regiones donde opera, fomentando alianzas estratégicas para escalar impacto.

2.3 Negocios — Plataforma (agenciamiento)

Este pilar promueve soluciones basadas en innovación y sostenibilidad, generando un marco de valor compartido con los aliados (públicos y/o privados) y las comunidades. La Sociedad actúa como plataforma que orquesta valor entre múltiples actores — no siempre como propietaria del activo, sino como agenciadora de soluciones. El enfoque en valor compartido refuerza la percepción de la Sociedad como un actor clave en el desarrollo del país.

2.4 Sectores de Economía

El Modelo Empresarial se despliega sobre los sectores habilitados por el objeto social: el sector turístico y hotelero (alojamiento, gastronomía, eventos empresariales y sociales, convenciones); la gestión inmobiliaria y de infraestructura (consultorías, estructuración y desarrollo de proyectos, administración, comercialización y explotación de activos); y la operación logística integral (organización de eventos, comunicaciones, transporte y servicios conexos). Sobre estos tres

sectores, los tres pilares del Modelo Empresarial —Gestión de Activos, Estructuración de Inversiones y Negocios— se aplican de forma transversal, sin que un sector esté atado a un único rol.

Planeación — Direccionamiento Estratégico

3

Este capítulo integra el sistema completo de direccionamiento estratégico de la Sociedad: el Sistema de Inteligencia Empresarial que capta las señales del entorno, la Plataforma Filosófica que define la identidad, el Plan de Acción que traduce esa identidad en objetivos, la Estrategia que define cómo ganar, las Capacidades que determinan si la organización tiene con qué ejecutar, y la Estructura que materializa todo lo anterior.



Figura 1. Modelo de dirección y ejecución estratégica: la ejecución en el centro del sistema, sostenida por los pilares de soporte y la cultura organizacional.

3.1 Sistema de Inteligencia Empresarial (SIE)

Según Davenport & Harris (*Competing on Analytics*, 2007; actualizado 2017), la ventaja competitiva contemporánea reside en la capacidad de convertir datos en inteligencia accionable. Un SIE trasciende el procesamiento transaccional: constituye el aparato de vigilancia, análisis y anticipación que conecta las señales del entorno con la toma de decisiones estratégicas. La SHT evoluciona hacia una cultura Data-Driven, donde el sistema nervioso central conecta las unidades de Hotelería, Gastronomía, Logística e Inmobiliaria.



Figura 2. El Sistema de Inteligencia Empresarial: vigilancia activa, anticipación e interconectividad.

Vigilancia en la economía mixta. Nuestra naturaleza jurídica nos exige una vigilancia dual: eficiencia privada (benchmarking con operadores globales) y rigor público (cumplimiento normativo que blinde la confianza del Ministerio de Defensa y los entes de control). Esta vigilancia es el motor de la Recuperación de Valor: los accionistas esperan que el SIE identifique activos subutilizados para transformarlos en proyectos rentables.

Dimensiones de la vigilancia estratégica. La SHT despliega su radar sobre cuatro dimensiones críticas: Vigilancia Tecnológica (IA generativa, automatización, digitalización de activos), Vigilancia de Mercadeo y Consumidor (demandas de experiencias híbridas y bienestar), Vigilancia del Entorno y Geopolítica (flujos de inversión, normatividad ambiental, estabilidad económica), y Vigilancia Competitiva (movimientos de grandes cadenas y operadores inmobiliarios).



Figura 3. Ecosistema del SIE: de los frentes de vigilancia a los objetivos de negocio y de gestión.

Centro de pensamiento SHT. Institucionalizado como nuestra estrategia de Gestión del Conocimiento. Siguiendo a Peter Senge (*The Fifth Discipline*, 1990), fomentamos la fricción creativa a través de debate dialéctico, Deep Work e hibridez del conocimiento. El monitoreo de señales del futuro incorpora el enfoque de Amy Webb (*The Signals Are Talking*, Future Today Institute), quien sostiene que las organizaciones deben construir sistemas formales para detectar y evaluar las señales tempranas de cambio antes de que se conviertan en tendencias irreversibles.

3.2 Plataforma Filosófica

La identidad empresarial constituye el cimiento sobre el cual se construye la sostenibilidad y relevancia de la organización en el tiempo. Para la SHT, este ejercicio responde a una evolución de 78 años, garantizando su capacidad de maniobra en un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo). Definir la identidad permite a la organización “preservar el núcleo mientras se estimula el progreso”⁴.

Propósito: La razón de ser trascendente de la organización; aquello que se preserva como núcleo mientras se estimula el progreso⁵. El propósito va más allá de generar utilidades: define por qué existe la empresa y cuál es su contribución fundamental a la sociedad. La SHT integra esta visión con el modelo de Valor Compartido⁶.

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

Misión: Responde a “¿Cuál es nuestro negocio y qué debería ser?”⁷

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

Visión: Una meta audaz a largo plazo que moviliza toda la organización⁸. En la nueva economía, este concepto se complementa con el Massive Transformative Purpose (MTP)⁹: mientras la meta fija el horizonte y la métrica de ambición, el MTP provee la narrativa de sentido que permite escalar impacto apalancando activos externos, sin que el crecimiento dependa linealmente del incremento de recursos propios.

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

Valores corporativos. Según Edgar Schein (2017), los valores corporativos operan en el nivel intermedio de la cultura organizacional: son los principios declarados que guían el comportamiento colectivo y que, cuando se internalizan, se convierten en supuestos básicos que definen la identidad de la organización. Los valores innegociables de la Sociedad son:

Integridad: Actuamos de manera responsable, con honestidad, ética y transparencia, teniendo presente el respeto hacia los demás y la observancia de las leyes.

Adaptabilidad: Somos una organización moderna y ágil, con una gran diversidad de perfiles profesionales que combinados proporcionan una cobertura integral en la prestación de sus servicios y que exige una actitud de liderazgo y proactividad de forma permanente.

Excelencia: Buscamos constantemente los más altos desempeño en la gestión y la ejecución, aportando nuestro conocimiento acumulado en la prestación de servicios y orientación al logro.

Innovación: Evolucionamos e impulsamos nuevos modelos de negocio, fomentando la creatividad y la búsqueda de nuevas soluciones que agreguen valor, ofreciendo nuevos servicios y mejorando procesos para ofrecer soluciones integrales a nuestros grupos de interés.

Aspiración Ganadora. En el marco estratégico de Lafley y Martin¹⁰, la Aspiración Ganadora define los hitos tangibles y audaces que la SHT debe alcanzar para demostrar que su estrategia es efectiva:

“La Organización Tequendama se encontrará entre las 100 marcas más reconocidas del país, con presencia en al menos dos países y valorada en \$1 Billón, con un talento humano competente y feliz, que articula las iniciativas del sector Defensa y del Estado Colombiano.”

Posicionamiento de Marca: Trascender el sector hotelero para ser una de las 100 marcas referentes de confianza y calidad en Colombia.

Valoración Corporativa (Enterprise Value): Escalar el valor empresa hasta alcanzar \$1 Billón, medido bajo metodologías de valoración empresarial (DCF, múltiplos de EBITDA).

Expansión Internacional: Consolidar presencia en al menos dos mercados internacionales, exportando el know-how en gestión inmobiliaria y soluciones logísticas.

Esta aspiración funciona como el filtro definitivo para todas las iniciativas del plan estratégico: cualquier proyecto que no contribuya directamente a mover la aguja hacia este “Norte” es considerado un lastre que debe ser reevaluado.

3.3 Plan de Acción — Objetivo Corporativo

El marco normativo colombiano establece una jerarquía de planeación en varios niveles: Plan Nacional de Desarrollo, política sectorial del MinDefensa y GSED, plan estratégico plurianual de la SHT, y plan de acción anual. Esta cadena asegura coherencia vertical y agilidad temporal.

“Generar valor y compartirlo con la comunidad.”

Generar valor implica incrementar la productividad, la rentabilidad y el enterprise value. Compartirlo implica que ese valor se distribuye entre todos los grupos de interés. La política vigente de reinversión de excedentes es la expresión concreta de este objetivo corporativo.

3.4 Estrategia

La pregunta central de cualquier estrategia no es qué queremos lograr —eso lo define la aspiración ganadora— sino cómo vamos a ganar. En la concepción emergente de la estrategia desarrollada por Peter Compo, la estrategia es una regla central: una política diseñada para unificar todas las decisiones y acciones alrededor de romper los cuellos de botella que impiden alcanzar las aspiraciones.

La regla central.

“Nos enfocamos en negocios intensivos en activos estratégicos donde podamos capturar valor vía gestión integral y no vía intermediación, y siempre gestionando las capacidades para asegurarlas, propias y/o de nuestros aliados.”

Esta regla contiene tres definiciones implícitas: **activo estratégico** (tangibles como hoteles y el complejo del Centro Internacional; intangibles como la marca Tequendama, el conocimiento acumulado y las relaciones institucionales); **gestión integral vs. intermediación** (un gestor integral asume la responsabilidad de incrementar el valor del activo, optimizar su productividad y garantizar la experiencia del usuario final); y **capacidades propias y de aliados** (siguiendo el principio de crecimiento por adyacencias de Chris Zook, la Sociedad puede articular aliados que aporten competencias que no tiene, siempre que mantenga el control sobre la gestión integral del activo).

La cancha de juego. Sangeet Paul Choudary (*Platform Scale*, 2015) argumenta que las organizaciones más competitivas construyen plataformas que orquestan valor entre múltiples actores. La SHT opera precisamente como una plataforma que conecta activos estratégicos con necesidades de múltiples segmentos: corporativo e institucional (B2B, sector Defensa y GSED), consumidor final (B2C) y gobierno como cliente directo (B2G). El portafolio se analiza mediante la matriz BCG: hotelería y gastronomía como vacas lecheras; servicios marítimos, eventos y gestión inmobiliaria como estrellas e interrogantes con alto potencial.

Estrategias corporativas. Se despliegan en cuatro ejes, con la innovación como vector transversal: estrategia comercial (arquitectura de productos, mercados y clientes), estrategia de marketing (posicionamiento de marca, hiperpersonalización y Tequendama Rewards), estrategia de operación (apalancamiento con aliados expertos y operadores de clase mundial) y estrategia logística (Soluciones Tequendama como ecosistema de operación logística integral).

La empresa ambidiestra. La teoría de la organización ambidiestra (O'Reilly y Tushman) sostiene que las empresas de alto desempeño son aquellas capaces de explotar eficientemente su negocio actual mientras exploran las oportunidades del futuro. Vijay Govindarajan (*The Three Box Solution*) formalizó esta lógica en tres horizontes de gestión simultánea: **Horizonte 1** (explotación: red de hoteles, operación gastronómica, logística), **Horizonte 2** (transición: VP Inmobiliaria e Infraestructura) y **Horizonte 3** (exploración: ingeniería subacuática, transición energética, ecosistema de innovación abierta). Las decisiones estratégicas se contrastan permanentemente con el ejercicio prospectivo cuyo escenario deseado —Plataforma Abierta y Confiable— confirma que la simultaneidad entre innovación abierta, confianza digital y gobernanza interinstitucional alineada es condición necesaria para la sostenibilidad del modelo de negocio hacia 2035.

3.5 Capacidades

Si la estrategia define cómo ganar, las capacidades determinan si tenemos con qué hacerlo. El ejercicio de Iluminación Estratégica identificó con precisión la principal barrera: la Piedra Sistémica, definida como “Falta de Capacidad y Competencia para la Ejecución.” Adoptamos el marco de Capacidades Dinámicas de David Teece (1997, actualizado 2007): la facultad organizacional de detectar oportunidades (sensing), aprovecharlas (seizing) y reconfigurar los recursos para adaptarse (transforming).

Infraestructura y activos estratégicos. Esta capacidad es nuestro diferenciador central. La SHT no gestiona edificios: gestiona plataformas de valor, tanto tangibles (red de hoteles, Centro Internacional) como intangibles (marca, contratos de administración delegada, relaciones institucionales con el GSED). La evolución de nuestra unidad inmobiliaria —desde DOMMA, pasando por Espacios Tequendama, hasta la VP de Inmobiliaria e Infraestructura— refleja la maduración de esta capacidad.

Gobernanza y articulación interinstitucional. Esta capacidad es exclusiva de nuestra naturaleza como EICE vinculada al GSED. Actuamos como agente articulador del Sector Defensa, traduciendo necesidades institucionales en soluciones empresariales. La gobernanza corporativa efectiva —siguiendo las OECD SOE Guidelines y el CONPES 3851— garantiza la alineación entre Asamblea, Junta Directiva y Presidencia.

Las capacidades de Talento Humano, Tecnología e Innovación —desarrolladas en profundidad en el Capítulo 5, Factores Claves de Éxito— completan el sistema. Las capacidades no operan de manera aislada: el talento diseña y opera la tecnología, la tecnología habilita la gestión de activos, la innovación abre nuevos mercados, la gobernanza garantiza las condiciones institucionales. La Piedra Sistémica solo se rompe cuando todas las capacidades alcanzan simultáneamente un nivel de madurez suficiente.

3.6 Estructura

La arquitectura de la SHT es la materialización técnica de su naturaleza híbrida. Nuestra estructura no es un fin en sí mismo, sino el vehículo para la Recuperación de Valor. Según Jay Galbraith, en su modelo Star, la organización debe ser un sistema equilibrado —estrategia, estructura, procesos, personas y recompensas alineados—; en la SHT, este equilibrio permite gestionar el patrimonio público con la eficiencia privada.

Estructura ambidextra: el rol de las vicepresidencias. La SHT adopta la teoría de O'Reilly y Tushman sobre la Organización Ambidextra, operando bajo un sistema dual que permite explotar el negocio actual y explorar el futuro simultáneamente.

Explotación – cuatro vicepresidencias de negocio: VP de Hotelería, Turismo y Gastronómicos (core tradicional, excelencia operativa, flujo de caja); VP de Soluciones y Servicios (operación logística integral, eventos, servicios complementarios); VP de Gestión de Activos y Sociedades (activos tangibles e intangibles, propios y de terceros); VP Inmobiliaria e Infraestructura (estructuración y desarrollo de proyectos, eje de Recuperación de Valor).

Exploración – vicepresidencias de futuro: VP de Inversiones (transversal), plataforma de inversión que habilita nuevas formas de financiar proyectos estratégicos; VP de IDE (Investigación, Desarrollo y Emprendimiento), punta de lanza de la innovación, con mandato independiente de exploración mediante Tribus de Trabajo multidisciplinares.

Soporte estratégico: Secretaría General, que actúa como regulador del sistema, asegurando que el apetito de crecimiento de la exploración no desestabilice la resiliencia financiera de la explotación, y garantizando cumplimiento normativo y gobernanza corporativa.

Procesos y cumplimiento. El Mapa de Procesos de la SHT trasciende el simple cumplimiento del MIPG. Bajo la lógica del Balanced Scorecard de Kaplan & Norton (1996), cada proceso debe contribuir mediblemente a la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje.

Gobierno corporativo. Siguiendo las *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises* (2015, revisadas 2024), complementadas con el CONPES 3851 de 2015 y los lineamientos del GSED, nuestro Gobierno Corporativo garantiza que la SHT sea gestionada con estándares internacionales. Como estableció Sir Adrian Cadbury (1992), el gobierno corporativo es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas. El King IV Report (2016) amplió esta visión al integrar la creación de valor para todos los stakeholders.

La **Asamblea General de Accionistas** (Art. 28 Estatutos) es el órgano máximo; los accionistas, como dueños del capital, buscan la sostenibilidad y el retorno de inversión. La **Junta Directiva** (Art. 30 Estatutos, conforme al Acta de Asamblea No. 143 de junio de 2024) se integra por nueve miembros: el Ministro de Defensa o su delegado (quien preside); un delegado del Presidente de la República; el Comandante General de las FF.MM. o su delegado; dos miembros accionistas elegidos por la Asamblea; tres miembros independientes elegidos conforme a los requisitos de independencia del Artículo 44 de la Ley 964 de 2005; y el representante de los accionistas particulares (acciones tipo B). La Revisoría Fiscal asegura la transparencia del sistema.

Planeación por capacidades e inteligencia presupuestal. La SHT ha evolucionado de un modelo de gasto inercial hacia la Planeación Basada en Capacidades (CBP). Bajo este enfoque, el presupuesto no se entiende como una asignación estática de recursos, sino como un mecanismo dinámico que activa capacidades organizacionales según el entorno, mediante una matriz de Escenarios de Gasto Corporativo frente a Escenarios de EBITDA de Negocios (VITAL / IMPORTANTE / ASPIRACIONAL frente a PESIMISTA / BASE / OPTIMISTA).

Manual de negocios. El Manual de Negocios constituye el sistema operativo que habilita nuestra agilidad. Según Bossidy & Charan (*Execution*, 2002), la ejecución es una disciplina que debe ser sistemática. El manual permite agilidad jurídica (competir bajo Código de Comercio), vehículos de crecimiento (Joint Ventures, franquicias), sandbox de innovación (validar modelos disruptivos antes de escalar), y gobernanza del riesgo (Comité de Negocios con blindaje técnico y financiero).

Políticas complementarias. Política Anticorrupción (“Cero Tolerancia”), Política de Tratamiento de Datos (confidencialidad, integridad, transparencia), Política de Sistemas Integrados de Gestión (calidad, gestión ambiental, SST, inocuidad), y Programa de Ética y Transparencia Pública (MIPG, normatividad anticorrupción).

Modelo de Gestión



Joel Barker¹¹ introdujo el concepto de paradigma en el ámbito empresarial como el conjunto de reglas no escritas que definen “cómo se juega el juego” en una industria, y que pueden cegar a las organizaciones frente a los cambios que las vuelven obsoletas. Peter Senge¹² complementa este concepto desde la práctica organizacional: los modelos mentales son supuestos profundamente arraigados que influyen en cómo entendemos el mundo y cómo actuamos, y que solo generan ventaja cuando se hacen explícitos y se cuestionan de forma deliberada. Rumelt¹³ advierte que una buena estrategia requiere un diagnóstico claro del desafío central antes de formular cualquier respuesta; sin actualizar los paradigmas que operan como filtros de interpretación, la organización corre el riesgo de resolver los problemas equivocados. El Modelo de Gestión de la SHT se articula alrededor de seis paradigmas de gestión.

Entornos Colaborativos: Bajo la visión de la Economía de Ecosistemas¹⁴, la transición de la competencia individual hacia la co-creación de valor con aliados. Este paradigma subraya la importancia de trabajar en conjunto con aliados estratégicos, clientes, proveedores y otros actores clave para alcanzar objetivos comunes. La colaboración genera sinergias, fortalece la confianza y crea ventajas competitivas sostenibles, especialmente en un entorno empresarial interconectado. Construir relaciones de confianza mediante alianzas que potencien la innovación y el impacto conjunto, alineadas con los objetivos ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza).

Empresa Ambidiestra: La capacidad de gestionar simultáneamente la explotación del presente y la exploración del futuro¹⁵. Reconocemos la importancia de ser una organización ambidiestra, capaz de equilibrar la explotación de capacidades actuales con la exploración de nuevas oportunidades. Esto implica mirar al presente con eficiencia operativa y al futuro con visión innovadora. Gestionar operaciones existentes con excelencia mientras se invierte en investigación y desarrollo para adaptarse a los cambios del entorno.

Estrategias Emergentes: Basado en Mintzberg, la capacidad de reconocer y formalizar patrones de éxito que surgen espontáneamente en la operación. Este paradigma resalta que las estrategias no siempre se planifican completamente de antemano, sino que deben adaptarse a medida que cambian las condiciones del mercado. La flexibilidad es clave para responder rápidamente a nuevas oportunidades o desafíos. Implementar sistemas de monitoreo continuo del entorno y fomentar una cultura organizacional que valore la adaptabilidad y la innovación.

Liderazgo en Red: Un proceso de autoridad distribuido donde la información fluye horizontalmente, eliminando silos y acelerando la ejecución. El liderazgo ya no es exclusivo de una sola persona o nivel jerárquico; es un proceso distribuido que involucra a equipos e

individuos interconectados en toda la organización. Este enfoque descentralizado refuerza la toma de decisiones responsable y colaborativa. Empoderar a los colaboradores mediante programas de liderazgo inclusivo y fomentar la autonomía en los equipos para tomar decisiones informadas.

Ejecución Ágil: Enfoque centrado en la entrega de valor iterativo y rápido, priorizando resultados tangibles en ciclos cortos. La agilidad organizacional es crucial para la implementación eficiente y efectiva de estrategias. Este paradigma adopta enfoques ágiles para gestionar proyectos, priorizar resultados y adaptarse rápidamente a los cambios. Promover la cultura de la mejora continua, respaldada por herramientas tecnológicas y un enfoque ético en todas las operaciones.

Ecosistema Tecnológico: La tecnología no como herramienta aislada sino como habilitador transversal y factor de producción. La tecnología es un habilitador clave para la competitividad y la innovación. Este paradigma enfatiza la creación y gestión de un entorno tecnológico robusto que incorpore inteligencia artificial, transformación tecnológica y convergencia tecnológica. Invertir en infraestructura tecnológica avanzada, promover alianzas estratégicas y garantizar la ciberseguridad como prioridad organizacional.

Factores Claves de Éxito (FCE)

5

Los factores claves de éxito (FCE) constituyen las condiciones necesarias y suficientes cuya presencia simultánea determina la viabilidad de la estrategia. No son indicadores de gestión ni metas operativas: son los pilares estructurales que, si fallan, comprometen la ejecución del plan independientemente de la calidad de su formulación. La SHT ha identificado ocho FCE que operan como filtro permanente de evaluación para toda iniciativa, proyecto o decisión de inversión. A continuación se desarrollan en profundidad los cuatro factores de mayor densidad operativa —Talento Humano, Tecnología, Innovación y Cultura Corporativa— y se enuncian los cuatro restantes.

5.1 Talento Humano

Nuestro primer activo estratégico es la gente. No en el sentido genérico de “el recurso humano es lo más importante”, sino en un sentido preciso: la capacidad de atraer, formar, retener y empoderar al talento que necesitamos para ejecutar una estrategia de gestión integral de activos en múltiples verticales simultáneamente. Como sostiene Gary Hamel (*Humanocracy*, 2020), las organizaciones que prosperan son aquellas que maximizan la contribución humana eliminando la burocracia que la sofoca; para Tom Peters (*In Search of Excellence*), la excelencia organizacional es, en última instancia, un desafío humano.

El Informe de Prospectiva establece como señal temprana crítica la rotación anual de personal clave (directivos, TI, comercial): si supera el 12%, la organización entra en zona de vulnerabilidad. El escenario deseado (Plataforma Abierta y Confiable) exige más de 40 horas de formación por persona clave al año en innovación, competencias digitales y servicio.

Sistema de Aprendizaje Organizacional (SIAO) y competitividad. El núcleo del desarrollo del talento en la SHT es el SIAO, diseñado para cerrar brechas de competencias y preparar a los equipos para los retos del mercado, con impacto positivo en hasta el 90% de los colaboradores. El programa integral abarca desarrollo de habilidades blandas y funciones ejecutivas, capacitación técnica y tecnológica de vanguardia, y apoyo a la educación formal (auxilios entre el 25% y el 100% del valor de pregrados, especializaciones y maestrías).



Figura 4. Estrategia de talento humano: el SIAO y los cuatro frentes del talento como activo estratégico.

Atracción, retención y bienestar (“Integrantes Felices”). La SHT opera con trabajadores oficiales —no funcionarios públicos de carrera—, con apenas tres funcionarios públicos en toda la organización, lo que otorga flexibilidad excepcional para una EICE y exige competir genuinamente por la permanencia del talento con condiciones que igualen o superen al mercado privado. El Pacto Colectivo, renovado por vigencias, integra beneficios monetarios (bonificación por servicios, reconocimiento por antigüedad, apoyo educativo, auxilios funerarios y por nacimiento) y no monetarios.

Cultura organizacional y equipos de alto rendimiento. Linda Hill (*Collective Genius*, 2014) demuestra que la innovación surge de líderes que crean las condiciones para que el genio colectivo emerja. La SHT impulsa estrategias para derribar silos, como la campaña interna “¿Te puedo ayudar?”.

Diversidad, inclusión y equidad. El talento humano destaca por una alta participación de mujeres (56,9% en 2025), priorizando el apoyo social a madres cabeza de hogar, personas con discapacidad y comunidades afrodescendientes.

Entorno seguro, ético y prevención del riesgo laboral (SST). El cuidado físico, mental y legal de los colaboradores es una prioridad estratégica, con inversión en capacitación de supervisores en buenas prácticas de contratación.

Liderazgo de resiliencia y competencias híbridas. El SIAO ha sido rediseñado para cerrar la brecha de competencias híbridas: profesionales que dominen la rigurosidad del régimen público (MIPG, contratación estatal, rendición de cuentas) y simultáneamente operen con la velocidad del sector hotelero y de servicios. Las Tribus de Trabajo multidisciplinares desde la VP de IDE materializan el liderazgo distribuido.

FCE — Talento humano competente. El motor principal de la transformación organizacional. En América Latina, el 84% de los empleadores planean capacitar internamente a su fuerza laboral para satisfacer la demanda creciente de talento digital y tecnológico; en Colombia, el 61% de las empresas identifica los marcos regulatorios obsoletos como barrera para la transformación¹⁶. Las organizaciones deben transitar de medir la productividad del empleado a medir el desempeño humano integral¹⁷.

5.2 Tecnología

En el ejercicio de prospectiva, la Confianza Digital y Ciberseguridad fue identificada como variable motriz que condiciona directamente las ventas digitales, la atracción de inversión y la reputación. A través del PETI, la Sociedad ha integrado IA, analítica de datos y automatización en cada unidad de negocio. La ciberseguridad está integrada al ciclo de vida de las aplicaciones con monitoreo continuo.

FCE — Uso de tecnologías actuales e inteligencia artificial. La incorporación de tecnologías avanzadas y soluciones basadas en IA como habilitadores transversales. El 77% de los empleadores reconocen la necesidad de recapacitar a su fuerza laboral hasta 2030 para lograr una colaboración efectiva con la IA, priorizando habilidades como alfabetización tecnológica, pensamiento creativo y conocimiento de big data y ciberseguridad¹⁸.

5.3 Innovación

Henry Chesbrough (*Open Innovation*, 2003)¹⁹ demostró que las empresas más competitivas no innovan solas: construyen ecosistemas. Alex Osterwalder (*Business Model Generation*) provee las herramientas para diseñar y testear modelos de negocio de forma sistemática. Steve Blank (*The Four Steps to the Epiphany*) aporta el marco de Customer Development. Tendayi Viki (*The Corporate Startup*, 2017) demuestra cómo las empresas establecidas pueden construir capacidad de innovación interna sin caer en el “teatro de innovación”.

La VP de IDE opera como hub de transformación, con mandato independiente para proteger la exploración de la presión por resultados de corto plazo. El sandbox de innovación (Manual de Negocios) formaliza el espacio de experimentación controlada.

FCE — Innovación, Desarrollo y Emprendimiento. Fortalecer el ecosistema interno para fomentar la innovación y el emprendimiento. Las organizaciones que reasignan rápidamente presupuesto y talento reducen ineficiencias, aceleran la innovación y mejoran la satisfacción de empleados y clientes²⁰. La VP de IDE materializa este factor mediante Tribus de Trabajo multidisciplinares y el sandbox de innovación.

5.4 Cultura Corporativa

La cultura no se decreta: emerge de la interacción entre valores, paradigmas y prácticas cotidianas. Erin Meyer (*The Culture Map*, INSEAD) demuestra que gestionar la cultura en organizaciones que operan en múltiples contextos —como la SHT, que navega simultáneamente el mundo institucional del Estado y el mercado privado— exige hacer explícitas las reglas tácitas de comunicación, toma de decisiones y liderazgo. La transformación cultural es el logro más profundo y menos visible de los sucesivos ciclos de planeación: de una organización centrada en un único hotel a una plataforma diversificada donde conviven líneas de negocio tan distintas como hotelería de lujo, ingeniería subacuática y gestión inmobiliaria.

FCE — Cultura corporativa para una empresa resiliente. La capacidad de adaptarse a los cambios, superar desafíos y transformar adversidades en oportunidades. La mitad de las organizaciones reconocen no estar preparadas para reaccionar ante futuros shocks; aquellas capaces de avanzar rápidamente desde las crisis obtienen ventajas significativas, confirmando la resiliencia organizacional como factor diferenciador de desempeño sostenido²¹.

5.5 Los cuatro factores restantes

FCE — Alianzas estratégicas. La regla central reconoce que la SHT gestiona con capacidades propias y/o las de sus aliados. La verdadera resiliencia no es continuidad operativa de corto plazo sino la capacidad de absorber estrés, recuperar funcionalidad crítica y prosperar en entornos de disrupción continua²².

FCE — Diversificación de negocios. La evolución de un modelo mono-producto hacia una plataforma diversificada con múltiples unidades estratégicas de negocio. El 43% de los líderes globales reconocen haber desinvertido activos demasiado tarde²³.

FCE — Sostenibilidad. El enfoque ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza) como componente integral de cada decisión de negocio, desarrollado en profundidad en el Capítulo 6.

FCE — Gestión financiera y gobierno corporativo. La solidez financiera y la gobernanza efectiva son condiciones habilitantes para la ejecución de toda la estrategia. Las juntas directivas de empresas estatales en el 67% de las jurisdicciones tienen responsabilidad plena y autonomía para

definir la estrategia empresarial²⁴. La matriz de escenarios de gasto corporativo materializa la inteligencia presupuestal como herramienta de gestión dinámica.

ASG (Ambiental, Social y de Gobernanza)

6

Rebecca Henderson (*Reimagining Capitalism in a World on Fire*, Harvard Business School, 2020) argumenta que la sostenibilidad no es filantrópica sino una fuente de ventaja competitiva real. En la SHT, el enfoque ASG no es una política aislada sino un componente integral: cada decisión de negocio se evalúa bajo la triple lente ambiental, social y de gobernanza.

Los activos se gestionan bajo criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza: un hotel que reduce su huella de carbono incrementa su valor de mercado; un proyecto inmobiliario sostenible atrae inversión de mayor calidad.

Entre 2000 y 2023, el número de empresas estatales entre las 500 más grandes del mundo pasó de 34 a 126, con USD 53,5 billones en activos; las directrices revisadas en 2024 integran explícitamente la sostenibilidad y la resiliencia económica como estándares de gobierno corporativo para empresas del Estado²⁵.

El cierre del ciclo estratégico

Este Libro Blanco cierra el sistema estratégico: la flecha de retroalimentación conecta la Estructura (Cap. 3.6) con el Sistema de Inteligencia Empresarial (Cap. 3.1). Cada decisión de Junta Directiva genera información que el SIE captura como señal interna, recalibrando estrategias, capacidades y plan de acción.

La estrategia de la Sociedad Tequendama no es un documento que se aprueba y se archiva. Es un sistema que exige participación activa, seguimiento riguroso y voluntad de recalibración. Cada decisión de gobierno es un insumo del ciclo. Cada ciclo fortalece la organización. Y una organización que aprende de sus propias decisiones es una organización que sobrevive a las coyunturas y construye valor sostenible para sus accionistas, sus colaboradores, el sector Defensa y el país.

La evolución estratégica de la Sociedad

2018–2019	Plan Trident Transformación empresarial e innovación
2020	Plan Octopus 1 Resiliencia y continuidad ante la contingencia sanitaria
2021–2022	Plan Octopus 2 Reinvención y diversificación
Vigencia 2026	Plan estratégico Crecimiento y sostenibilidad, con una fase de expansión hacia un enterprise value de \$1 Billón

Cada ciclo no reemplaza al anterior: lo hereda, lo corrige y lo proyecta hacia el siguiente horizonte.

Sobre el autor

Jorge Iván Gómez Bejarano

Presidente de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., 2018–2026

Este Libro Blanco recoge el direccionamiento estratégico y el modelo de gobierno corporativo construidos durante su presidencia, a lo largo de los ciclos de planeación Trident, Octopus 1, Octopus 2 y el plan estratégico con vigencia 2026.

Cómo citar este documento

Gómez Bejarano, J. I. (2026). *Libro Blanco de Direccionamiento Estratégico y Gobierno Corporativo* (versión 5.0). Bogotá: Sociedad Hotelera Tequendama S.A.

Referencias

1. Martin, R. L. y Lafley, A. G. (2013). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business Review Press. Martin, reconocido como el pensador de estrategia #1 a nivel mundial, propone que la estrategia es un conjunto integrado de cinco decisiones —aspiración ganadora, dónde jugar, cómo ganar, capacidades requeridas y sistemas de gestión— que posiciona a la organización para ganar en su mercado.
2. Montgomery, C. A. (2012). *The Strategist: Be the Leader Your Business Needs*. HarperBusiness. Montgomery argumenta desde Harvard Business School que la estrategia no es un ejercicio técnico delegable a consultores: es la responsabilidad central del líder.
3. McKinsey & Company. (2021). *Build Your Organizational Identity*. McKinsey Quarterly. McKinsey sostiene que la identidad organizacional es un activo estratégico que alinea el propósito con la operación.
4. Collins, J. (2020). *BE 2.0 (Beyond Entrepreneurship 2.0)*. Portfolio/Penguin. Actualización del clásico de Collins y Porras que introdujo el concepto de “preservar el núcleo mientras se estimula el progreso”. Obra original: Collins, J. y Porras, J. I. (1994). *Built to Last*. HarperBusiness.
5. Collins, J. (2020). *BE 2.0*. Portfolio/Penguin; Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
6. Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
7. Drucker, P. F. y Maciariello, J. A. (2008). *Management: Revised Edition*. HarperBusiness. Obra seminal: Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.
8. Collins, J. (2020). *BE 2.0*. Portfolio/Penguin; Ismail, S., Malone, M. S. y van Geest, Y. (2014; 2.^a ed. 2023). *Exponential Organizations 2.0*. Diversion Books. Collins y Porras definen la visión como un BHAG (Big Hairy Audacious Goal): una meta a 10-30 años tan ambiciosa que galvaniza a toda la organización.
9. Ismail, S., Malone, M. S. y van Geest, Y. (2014; 2.^a ed. 2023). *Exponential Organizations 2.0*. Diversion Books. Ismail demuestra que las organizaciones exponenciales se estructuran alrededor de un Massive Transformative Purpose (MTP) y aprovechan activos externos para escalar sin incrementar costos linealmente.
10. Lafley, A. G. y Martin, R. L. (2013). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business Review Press.
11. Barker, J. A. (1992). *Paradigms: The Business of Discovering the Future*. HarperBusiness. Barker trasladó el concepto de paradigma —originalmente formulado por Thomas Kuhn (1962) para las revoluciones científicas— al mundo empresarial, definiéndolo como el conjunto de reglas y supuestos no escritos que determinan los límites de lo pensable en una industria, y que deben revisarse deliberadamente para anticipar el cambio antes de que se vuelva disruptivo.
12. Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline* (ed. rev.). Currency/Doubleday. Obra original: Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday.
13. Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy*. Crown Business. Véase también: Rumelt, R. P. (2022). *The Crux: How Leaders Become Strategists*. Crown Currency.
14. Adner, R. (2021). *Winning the Right Game*. MIT Press.
15. O'Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2021). *Lead and Disrupt* (2.^a ed.). Stanford Business Books.

16. World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*. Ginebra: WEF.
17. Deloitte. (2024). *Global Human Capital Trends 2024: Thriving Beyond Boundaries*. Deloitte Insights.
18. EY. (2026). *Three AI Trends Transforming the Future of Work*. EY Insights.
19. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press. En el modelo SHT, este marco sustenta la hipótesis H1-IOA del ejercicio de prospectiva (Informe Final de Escenarios, 2025).
20. McKinsey & Company. (2026). *The State of Organizations 2026*.
21. McKinsey & Company. (2026). *The State of Organizations 2026*.
22. Reeves, M. y Carlsson-Szlezak, P. (2024). *Shocks, Crises, and False Alarms*. Harvard Business Review Press.
23. McKinsey & Company. (2026). *The State of Organizations 2026*.
24. OECD. (2024). *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises 2024*. OECD Publishing, París.
25. OECD. (2024). *Ownership and Governance of State-Owned Enterprises 2024*. OECD Publishing, París.