

REPÚBLICA DE COLOMBIA



MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

DECRETO NÚMERO

DE 2025

()

“Por el cual se aprueba una reforma a los estatutos sociales de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A.”

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA

En ejercicio de las facultades constitucionales y legales, en especial las que les confiere el numeral 16 del artículo 189 de la Constitución Política y el artículo 54 de la Ley 489 de 1998, y

CONSIDERANDO

Que la **SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.** es una es una sociedad anónima de economía mixta del orden nacional, vinculada al Ministerio de Defensa Nacional, sometida al régimen legal de las empresas industriales y comerciales del Estado, de conformidad con lo reglado al respecto en el parágrafo del artículo 97 de la Ley 489 de 1998 y el Decreto 1117 de 1969 que aprueba sus estatutos.

Que el artículo 68 de la Ley 489 de 1998, prevé que “(...) *Las entidades descentralizadas se sujetan a las reglas señaladas en la Constitución Política, en la presente Ley, en las leyes que las creen y determinen su estructura orgánica y a sus estatutos internos (...)*”.

Que el artículo 97 de la Ley 489 de 1998, señala que “*las sociedades de economía mixta son organismos autorizados por la ley, constituidos bajo la forma de sociedades comerciales con aportes estatales y de capital privado, que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial conforme a las reglas de Derecho Privado, salvo las excepciones que consagra la ley*”. Y en su parágrafo establece que “*Los regímenes de las actividades y de los servidores de las sociedades de economía mixta en las cuales el aporte de la Nación, de entidades territoriales y de entidades descentralizadas, sea igual o superior al noventa (90%) del capital social es el de las empresas industriales y comerciales del Estado*”.

Que el artículo 90 de la Ley 489 de 1998, es función de las Juntas directivas “(...) *b) Proponer al Gobierno Nacional las modificaciones a la estructura orgánica que consideren pertinentes y adoptar los estatutos internos de la entidad y cualquier reforma que a ellos se introduzca (...)*”.

Que en sesión de Asamblea General de Accionistas del 25 de junio de 2024 como consta el acta No 143 de la **SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.**, y en uso de las facultades legales previstas en sus Estatutos Sociales, aprobó la modificación del objeto de la empresa para adicionar unas actividades y la composición de su Junta Directiva.

Que, en consecuencia, la Junta Directiva de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. adoptó la reforma estatutaria mediante el Acuerdo número 01 del 3 de marzo de 2025 para ser sometido al Gobierno Nacional, el cual obtuvo concepto técnico favorable por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Continuación del Decreto "Por el cual se aprueba una reforma a los estatutos sociales de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A."

Que, en mérito de lo expuesto,

DECRETA

Artículo 1°. Adopción de los estatutos. Adóptase la modificación de los estatutos sociales aprobados por la Asamblea General de Accionistas de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., de la siguiente manera:

ARTÍCULO 6. ALCANCE DEL OBJETO. La Sociedad Hotelera Tequendama S.A podrá efectuar 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.

La SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. podrá ejecutar, con sujeción a las normas generales y especiales que regulen cada caso, todos los actos, contratos y operaciones que tengan relación con las actividades del sector turístico y hotelera, gestión inmobiliaria, servicios de operación logística integral, servicio de alimentación, así como, sus complementarios y/o conexos que generen valor y provean soluciones articuladoras a las entidades del Sector Defensa, y empresas públicas y privadas, fortaleciendo su colaboración para fomentar sinergias interinstitucionales y empresariales.

Las actividades del sector turístico incluyen alojamiento, servicios de bares y restaurantes, gastronomía, eventos empresariales y sociales, convenciones, eventos, transporte y demás servicios asociados.

Dentro de la gestión inmobiliaria, la sociedad podrá realizar consultorías, asesorías, estructuración y desarrollo de proyectos de infraestructura física y tecnológica, gerencia, administración, comercialización, explotación, operación y mantenimiento de activos y demás servicios asociados.

Dentro de la operación logística, se ejecutarán todas las actividades complementarias y conexas asociadas a dicha operación, directas o indirectas; entre ellas, organización de eventos, campañas de comunicación, manejo de imagen, material de divulgación, alojamiento, alimentación, transporte, entre otras.

En desarrollo de su objeto la sociedad podrá realizar inversiones, promover y gestionar negocios, asociarse o ser accionista de otras sociedades públicas o privadas nacionales o extranjeras, pudiendo tener participación en las mismas. Así, mismo, generar alianzas para el diseño y ejecución de proyectos y el suministro de bienes o servicios relacionados, directa o indirectamente, con su objeto.

Artículo 30. Integración de la Junta Directiva. La integración de la Junta Directiva será la siguiente:

1. El Ministro de Defensa Nacional o su delegado, quien presidirá la Junta Directiva.
2. Un delegado del Señor Presidente de la República de una terna propuesta por la Junta Directiva.
3. El Comandante General de las Fuerzas Militares o su delegado.
4. Dos miembros accionistas elegidos por la Asamblea General de Accionistas.

Continuación del Decreto "Por el cual se aprueba una reforma a los estatutos sociales de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A."

5. Tres miembros independientes elegidos por la Asamblea General de Accionistas.

6. El representante de los accionistas particulares.

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

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

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

ARTÍCULO 2°. Vigencia y derogatoria. El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Bogotá D.C. a los

EL MINISTRO DE DEFENSA NACIONAL,

PEDRO ARNULFO SÁNCHEZ SUÁREZ

EL DIRECTOR (E) DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
DE LA FUNCIÓN PÚBLICA,

ANTONIO SANGUINO PAEZ

 Defensa	FORMATO	Página 1 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

Entidad originadora:	Sociedad Hotelera Tequendama S.A.
Fecha (dd/mm/aa):	07/03/2025
Proyecto de Decreto/Resolución:	"Por el cual se aprueba una reforma a los estatutos sociales de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A."

1. ANTECEDENTES Y RAZONES DE OPORTUNIDAD Y CONVENIENCIA QUE JUSTIFICAN SU EXPEDICIÓN.

La creación de **SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.** en adelante "**SHT**" fue autorizada por la Ley 83 de 1947 y constituida por escritura pública 7.589 de 1948 otorgada en la Notaría Segunda del Círculo de Bogotá, como parte de un esfuerzo para desarrollar los terrenos de propiedad de Caja de Vivienda Militar en el sector de San Diego en la ciudad en Bogotá.

En este sentido, el artículo 1° de la Ley 83 de 1947 estableció:

"ARTÍCULO 1°. *Autorízase a la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares para contratar un empréstito interno o externo hasta por la suma de diez millones de pesos, o su equivalente en dólares, con destino a la construcción de un hotel en los terrenos de su propiedad, en el sitio de San Diego, en Bogotá. Asimismo, autorizase a la misma entidad para constituir una o varias compañías comerciales que tengan por objeto la realización de la misma obra y su administración, en las cuales la Caja de Retiro aportará un capital no inferior, en ningún caso, al cincuenta y dos por ciento (52%)."* (Subrayado fuera de texto).

En desarrollo de esta autorización concurrieron a la firma de la escritura de constitución los representantes de la Caja de Retiros de las Fuerzas Militares; el Fondo de Estabilización; el Instituto de Fomento Industrial, junto con una serie de particulares dentro de los cuales se encontraban miembros en retiro de las Fuerzas Militares y el futuro canciller Don Juan Uribe Holguín para constituir la sociedad **HOTEL SAN DIEGO S.A.** cuyo objeto era la construcción de un hotel, directa o indirectamente en terrenos aportados por la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares, para su explotación o administración, también directa o indirectamente (Artículo 2) lo que la habilitaba para "*adquirir bienes muebles o inmuebles; enajenar unos y otros; edificar y construir directamente o por contrato; enajenar bienes muebles o inmuebles para invertir en ellos sus fondos disponibles de reserva, previsión u otros; organizar y financiar empresas con fines similares que puedan facilitar, en cualquier forma, la realización del objeto principal de la sociedad*" (Artículo 3).

Las sociedades de economía mixta han sido utilizadas por el estado aproximadamente desde el año de 1.936 como un mecanismo para desarrollar empresas, pero sólo hasta las reformas de 1.968 con la expedición del Decreto Ley

 Defensa	FORMATO	Página 2 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

1050 y 3130 y más adelante el Decreto Ley 130 de 1.976 cuando se determinan con toda claridad los elementos característicos de las mismas en el derecho colombiano. Fue mediante el Decreto 1117 de 1969 que el Gobierno Nacional estableció que la Sociedad Hotel San Diego S.A. quedó sometida al régimen legal de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado y aprobó un cuerpo de estatutos que fueron reformados según las disposiciones de los Decretos 1050 y 3130 de 1.968.

Cabe mencionar que el Decreto 1969 de 1986 por medio del cual se "aprueba una reforma de estatutos de hotel San Diego S.A." incorpora el texto del Acuerdo 045 de 1986 de la Junta Directiva que establece de manera clara la cronología de reformas de los estatutos de la sociedad, en el artículo 2º, señaló en relación de la naturaleza de la Sociedad Hotel San Diego S.A. que los estatutos habían sido modificados en varias ocasiones y que, siendo una sociedad de economía mixta, tenía un régimen legal de empresas industriales y comerciales del Estado, tal como quedó establecido expresamente en el Decreto 1117 de 1969.¹

Con la expedición del Decreto 1050 de 1968, por medio del cual se dictaron normas generales para la reorganización y funcionamiento de la Administración pública, y por el Decreto 3130 de 1968, que desarrolló los principios establecidos en el Decreto 1050, se estableció el estatuto orgánico para las entidades descentralizadas el orden nacional – cabe mencionar que estos decretos serían derogados por el artículo 121 de la Ley 489 de 1998.

En desarrollo de los decretos mencionados, por primera vez, se eleva al Decreto 1117 de 1969 la modificación de estatutos que incluyó el objeto y la integración de la junta directiva, que fueron aprobados por la Asamblea General de Accionistas según Acta No. 47 del 17 de junio de 1969 y por la Junta Directiva, según Acta 394 del 30 de mayo de 1969.

En consecuencia, a continuación, se expone una línea de tiempo de los instrumentos legales que debieron tramitar previamente: (i) aprobación vía decreto del Gobierno Nacional, (ii) acuerdo de Junta Directiva publicado en el Diario Oficial y (iii) aprobación previa del Departamento Administrativo de la Función Pública:

¹ Decreto 1969 de 1986. "ARTÍCULO 2º NATURALEZA. La Sociedad Hotel San Diego, autorizada por la Ley 83 de 1947, constituida por Escritura pública 7589 del 12 de noviembre de 1948 y cuyos estatutos han sido reformados varias veces según consta en las Escrituras 2406 del 24 de abril de 1950, 8160 del 18 de diciembre de 1952, 5544 del 29 de agosto de 1953, 2685 del 22 de junio de 1964, 1981 del 30 de mayo de 1968, 4069 del 26 de agosto de 1969 y en los Decretos 1117 de 1969 y 1866 de 1977, es una sociedad anónima de economía mixta del orden nacional, vinculada al Ministerio de Defensa Nacional, sometida al régimen legal de las empresas industriales y comerciales del Estado".

5

 Defensa	FORMATO	Página 3 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

Acto	Fecha	Contenido de las reformas en el registro mercantil	Objeto de la reforma
Decreto 1117 de 1969	Diario Oficial No. 32.842 de 28 de julio de 1969	Fecha de Registro: 23/11/1948. Documento de constitución: Escritura Pública 7589 de 1948.	Se aprueban los estatutos de la Sociedad "Hotel San Diego, S.A". Son elevados por primera vez a decreto. Se modifica objeto por decreto.
Decreto 1969 de 1986 correspondiente al Acuerdo número 045 de 1986,	Diario Oficial N. 37521. 25 de junio de 1986.	Fecha de registro: 5/11/1986. Documento: Escritura Pública.	Reforma a los Estatutos del Hotel San Diego S.A 1. Naturaleza. 2. Reuniones Asamblea. 3. Atribuciones Asamblea General. 4. Actas Asamblea. 5. Reuniones Junta Directiva. 6. Atribuciones Junta Directiva. 7. Actas Junta. 8. Designación Gerente General. 9. Secretario General. 10. Funciones Secretario General. 11. Capital suscrito y pagado. 12. Control Fiscal. 13. Revisor Fiscal.
Decreto 1158 de 1989 Acuerdo número 055 de 1989	Diario Oficial. N 38843. 2 de junio de 1989.	Fecha Registro: 6/10/1989 Documento: Escritura Pública	Reforma a los Estatutos del Hotel San Diego S.A 1. Atribuciones Junta Directiva. 2. Atribuciones del Gerente.
Decreto 923 de 1992 Acuerdo número 078 de 1992,	Diario Oficial. N. 40468. 5 de junio de 1992.	Fecha de registro: 23/07/1992. Documento: Escritura Pública.	Reforma a los Estatutos del Hotel San Diego S.A 1. Régimen Contractual.

 Defensa	FORMATO	Página 4 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3 Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

Decreto 2735 de 1994 Acuerdos números 104 del 10 de Diciembre de 1993 y 110 de junio 08 de 1994	Diario Oficial No. 41.635, de 15 de diciembre de 1994	Fecha de registro: 3/02/1995 Documento: Escritura pública	Reforma a los Estatutos: 1. Régimen contractual 2. Atribuciones Junta Directiva 3. Atribuciones Gerente General
--	--	--	--

La Ley 489 de 1998, en su artículo 68, inciso segundo establece que “*las entidades descentralizadas se sujetan a las reglas señaladas en la Constitución Política, en la presente Ley, en las leyes que las creen y determinen su estructura orgánica y a sus estatutos internos.*” Para el caso de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., la Ley 83 de 1947 la autoriza para desarrollar su objeto social, y sus estatutos.

Respecto al marco regulatorio de las reformas estatutarias se establece lo siguiente en los estatutos sociales:

ARTÍCULO 14. Reformas Estatutarias – *Las reformas de los Estatutos se aprobarán con el voto favorable de un número plural de accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento (70%) de las acciones presentes en la reunión, excepto en los casos en que la ley o los presentes estatutos exijan un quórum superior. Sin embargo, para el cambio de domicilio, transformación en otro tipo de sociedad, la fusión o la disolución anticipada, se requerirá siempre el voto favorable de las dos terceras partes de las acciones suscritas por lo menos.*

PÁRAGRAFO.- *En aquellos casos en el que el Gobierno Nacional determine una reforma, ésta deberá llevarse a cabo sin previa aprobación.*

ARTÍCULO 15.- Atribuciones de la Asamblea General- *La Asamblea General de Accionistas ejercerá las siguientes funciones:*

c. *Aprobar las reformas estatutarias.*

ARTÍCULO 22.- Atribuciones de la Junta Directiva.- *Corresponde a la Junta Directiva el ejercicio de las siguientes funciones:*

b) *Proponer al Gobierno Nacional las modificaciones a la estructura orgánica que consideren pertinentes y adoptar los estatutos internos de la entidad y cualquier reforma que a ellos se introduzca;*

Es pertinente indicar que mediante radicado de número 20209000283972 del 03 de Julio de 2020, el Departamento Administrativo de la Función Pública respondió a SHT sobre las reformas que requieren aprobación del Gobierno Nacional indicando que:

“Por lo anterior no implica que toda reforma estatutaria de una entidad, independientemente que no conlleve la modificación de su estructura

 Defensa	FORMATO	Página 5 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

orgánica, deba requerir el concepto técnico favorable del Departamento Administrativo de la Función Pública, pues la aplicación del Parágrafo 1o del artículo 2.2.12.1 del Decreto 1083 de 2015 debe considerarse en relación a la naturaleza jurídica de la entidad, y en cumplimiento de lo establecido por la Ley 489 de 1998. Por lo anterior, toda reforma de los estatutos que conlleve la modificación de la denominación, tal como espera adelantar la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., o cualquier otro aspecto contemplado en el artículo 50 de la Ley 489 de 1998, debe someterse a autorización por parte del Gobierno Nacional, sin que ello signifique que toda reforma estatutaria de la Sociedad requiera la aprobación del Gobierno Nacional y, por tanto, el concepto técnico favorable de este Departamento.”(Subrayado y negrilla fuera de texto)

Necesidad de la modificación de los estatutos:

SHT tiene una larga historia y como precursora del concepto de sociedad de economía mixta ha estado sometida a distintos marcos legales que hacen necesario actualizar algunos aspectos de sus estatutos para ajustarlos a las políticas de gobierno corporativo, introduciendo modificaciones que tienen como sustento un análisis profundo al interior de la sociedad desde los puntos de vista legal, corporativo y económico.

Conforme el artículo 50 de la citada Ley 489 de 1998 los siguientes aspectos de la reforma propuesta tiene el carácter de una reforma orgánica:

(i) El señalamiento de los órganos superiores de dirección y administración y la forma de integración y de designación de sus titulares.

Debe señalarse que estos cambios fueron aprobados por la Asamblea General de Accionistas según Acta de sesión ordinaria No. 143 del 25 de junio de 2024, decisión que fue adoptada por la Junta Directiva, sesión extraordinaria del día 3 de marzo de 2025, según Acta No. 1012 de 2025 y Acuerdo 01 de 2025 del mismo día, en cumplimiento de lo establecido en el artículo 90 de la Ley 489 de 1998.

Expuesto lo anterior, se procede a exponer las modificaciones que ha traído consigo la reforma de los estatutos de la Sociedad Tequendama S.A.

i. Adición de actividades para el desarrollo del objeto:

En sesión de Asamblea General de Accionistas, mediante Acta de sesión ordinaria No.143 del 25 de junio de 2024 se aprobó la adición de actividades para desarrollar el objeto de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., modificación que se muestra en el siguiente cuadro:

 Defensa	FORMATO	Página 6 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3 Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

Estatutos registrados en Cámara de Comercio de Bogotá según Escritura Pública 1527 del 2 de septiembre de 2022 de la Notaría 23 de Bogotá	Propuesta aprobada por la asamblea general de accionistas el 25 de junio de 2024
ARTÍCULO 6°. FUNCIONES. En el desarrollo de su objeto social, la SOCIEDAD TEQUENDAMA S.A. podrá ejecutar, con sujeción a las normas generales y especiales que regulen cada caso, todos los actos, contratos y operaciones que tengan relación con las actividades del sector turístico y hotelería, gestión inmobiliaria, servicios de operación logística integral, servicio de alimentación, así como, sus complementarios y/o conexos que generen valor y provean soluciones articuladoras a las entidades del sector defensa, y empresas públicas y privadas, fortaleciendo su colaboración para fomentar sinergias interinstitucionales y empresariales. Las actividades del sector turístico incluyen alojamiento, servicios de bares y restaurantes, gastronomía, eventos empresariales y sociales, convenciones, eventos, transporte y demás servicios asociados. Dentro de la gestión inmobiliaria, la Sociedad podrá realizar consultorías, asesorías, estructuración y desarrollo de proyectos de infraestructura física y tecnológica, gerencia, administración, comercialización, explotación, operación y mantenimiento de activos y demás servicios asociados. Dentro de la operación logística, se ejecutarán todas las actividades complementarias y conexas asociadas a dicha operación, directas o indirectas; entre ellas, organización de eventos, campañas de comunicación, manejo de imagen, material de divulgación, alojamiento, alimentación, transporte, entre otras.	Artículo 6. ALCANCE DEL OBJETO. La Sociedad Hotelera Tequendama S.A podrá efectuar 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. La SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. podrá ejecutar, con sujeción a las normas generales y especiales que regulen cada caso, todos los actos, contratos y operaciones que tengan relación con las actividades del sector turístico y hotelería, gestión inmobiliaria, servicios de operación logística integral, servicio de alimentación, así como, sus complementarios y/o conexos que generen valor y provean soluciones articuladoras a las entidades del sector defensa, y empresas públicas y privadas, fortaleciendo su colaboración para fomentar sinergias interinstitucionales y empresariales. Las actividades del sector turístico incluyen alojamiento, servicios de bares y restaurantes, gastronomía, eventos empresariales y sociales, convenciones, eventos, transporte y demás servicios asociados. Dentro de la gestión inmobiliaria, la Sociedad podrá realizar consultorías, asesorías, estructuración y desarrollo de proyectos de infraestructura física y tecnológica, gerencia, administración, comercialización, explotación, operación y

 Defensa	FORMATO	Página 7 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

En desarrollo de su objeto la sociedad podrá realizar inversiones, promover y gestionar negocios, asociarse o ser accionista de otras sociedades públicas o privadas nacionales o extranjeras, pudiendo tener participación en las mismas. Así, mismo, generar alianzas para el diseño y ejecución de proyectos y el suministro de bienes o servicios relacionados, directa o indirectamente, con su objeto.	mantenimiento de activos y demás servicios asociados. Dentro de la operación logística, se ejecutarán todas las actividades complementarias y conexas asociadas a dicha operación, directas o indirectas; entre ellas, organización de eventos, campañas de comunicación, manejo de imagen, material de divulgación alojamiento, alimentación, transporte, entre otras. En desarrollo de su objeto la sociedad podrá realizar inversiones, promover y gestionar negocios, asociarse o ser accionista de otras sociedades públicas o privadas nacionales o extranjeras, pudiendo tener participación en las mismas. Así, mismo, generar alianzas para el diseño y ejecución de proyectos y el suministro de bienes o servicios relacionados, directa o indirectamente, con su objeto.	
---	--	--

Teniendo en cuenta el artículo 6° en relación con las funciones para desarrollar el objeto contenido en los estatutos registrados en la Cámara de Comercio en 2022 bajo la Escritura Pública 1527 del 2 de septiembre de 2022, dicho artículo se pretende modificar mediante decreto de acuerdo con la reforma aprobada por la Asamblea General de Accionistas en sesión extraordinaria del 25 de junio de 2024, según acta 143.

Cabe mencionar que de acuerdo con el concepto 094691 del 6 de marzo de 2023 del Departamento Administrativo de la Función Pública, las Empresas Industriales y Comerciales del Estado deben ceñirse a la ley que autorizó su creación y a sus estatutos internos según lo establece el artículo 86 de la Ley 489 de 1998. Con base en dicho artículo, esa entidad señaló lo siguiente: "(...) Lo que si puede hacer es desarrollar y ejecutar una/s nueva/s función/es que sea/n necesaria/s para el cumplimiento del objeto asignado. En este caso no se estaría cambiando la naturaleza de la empresa." Este presupuesto es el aplicable para llevar a cabo la modificación del artículo 6° de los estatutos vigentes desde 2022, en relación con el alcance para el desarrollo del objeto, tal como se muestra en el cuadro arriba en relación con la modificación aprobada en junio de 2024. En consecuencia, de acuerdo con la reforma estatutaria aprobada por la Asamblea General de Accionistas el 25 de junio de 2024 no se modifica el objeto de la entidad contenido en el Decreto 1117 de 1969.

 Defensa	FORMATO	Página 8 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3 Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

Desde el punto de vista de los cambios globales, lo anterior encuentra asidero en un mundo donde los entornos colaborativos y el impacto social de la sostenibilidad se posicionan como factores de éxito empresarial perdurable, es así como **SHT**, encuentra ventajas en ese entorno apalancada en su carácter de sociedad anónima de economía mixta, que le permite competir con el sector privado sin dejar de lado su carácter público, el cual le permite atender las necesidades de las entidades públicas con mejor eficiencia.

Desde el Plan Estratégico Institucional OCTOPUS II, de la vigencia 2021, la Sociedad venía adecuándose al entorno cambiante de su ecosistema, marcado, por los desafíos que consigo trajo la pandemia. Esta generó las bases institucionales para que la sociedad en 2022 produjera el Plan Estratégico Avante, como instrumento de consolidación del proceso mencionado en el plan anterior. Esto quedó consignado en el Plan estratégico 2023 y 2024, con Avante II. Así definió la necesidad de adecuar sus objetivos con el Plan Nacional de Desarrollo, y los planes sectoriales que regulan sus líneas de negocio.

El Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 (PND 2022-2026) Colombia, Potencia Mundial de la Vida, tiene como propósito contribuir con el desarrollo de las comunidades a través de mecanismos asociados con la bioeconomía sostenible. Dentro de esta línea, se establece como una de las estrategias en el Manual de Gobierno Corporativo, la de: *“Modernizar los procesos de planeación del sector defensa, así como **la eficiencia, competitividad y sostenibilidad empresarial de las entidades del sector**”*².(Negrilla y subrayado fuera de texto)

En este sentido es imperativo que el objeto social que se adapte a las necesidades y dinámicas, actuales y futuras de la sociedad desde una perspectiva operativa para lograr desarrollar sus planes estratégicos que le permitan dar un valor agregado diferencial al sector y a las comunidades. De esa forma, **SHT** está en el mercado como gestor y operador de diversas líneas de negocio que, partiendo de su tradicional actividad hotelera, también incluye entre otras las relativas a activos de inmuebles, logística, catering, eventos, todo tipo de servicios que provean soluciones a las entidades públicas y privadas. Se busca que las actividades que se describen en el objeto permitan el desarrollo de las actividades que actualmente cumple la sociedad, pero que, a su vez, permita dar amplitud a unidades de negocio futuras.

Asimismo, se autoriza para que la sociedad pueda brindar servicios en el ámbito internacional con el fin de mitigar los riesgos del entorno nacional que podrían impactar a la compañía.

² Ibidem

 Defensa	FORMATO	Página 9 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

Elementos de las actividades que se adicionan para el cumplimiento del objeto de la entidad

Gestión de activos empresariales

El conjunto de operaciones que permiten gestionar todo el ciclo de vida de los activos físicos de una organización con el fin de maximizar su valor, cubre procesos como diseño, construcción, explotación, mantenimiento y reemplazo de activos e infraestructuras. “Empresarial” hace referencia a la gestión de los activos a pesar de que se encuentren en diferentes departamentos, localizaciones, instalaciones, y en algunos casos, incluso, diferentes unidades de negocio. La gestión de los activos puede mejorar su rendimiento, reducir costes, extender su vida útil y mejorar el retorno de inversión de los activos.

En ese sentido la “gestión de activos empresariales” se convierte en el elemento fundamental de sus actividades, permitiendo que la sociedad desarrolle un amplio espectro de ellas, entre las mismas, la prestación de servicios, complementarios y conexos a sus actividades principales, en Colombia y el exterior, en los sectores económicos donde ésta sociedad ha venido desarrollando sus líneas de negocio, especialmente, en el contexto del sector social y empresarial de defensa. Así están claramente incluidas todas las actividades que viene desarrollando la sociedad, pero le otorga un espectro más amplio permitiendo incluir los negocios que se han venido estableciendo desde el Plan Tridente, de la vigencia 2018, y que han sido recogidos los Planes Estratégicos Octopus I –vigencia 2019-, Octopus II –Vigencias 2020-2021, Avante, 2022. Avante II, 2023 y 2024 (vigente).

Elementos secundarios:

Se entienden incluidos como actividades conexas o complementarias, los actos o contratos necesarios para el cumplimiento del desarrollo del objeto principal y los demás actos que tenga como finalidad ejercer los derechos o cumplir las obligaciones legales o convencionalmente pactadas respecto de la existencia y actividad de la sociedad. La compañía puede por tanto, celebrar toda clase de contratos que, directa o indirectamente, se vinculen con la realización de su objeto principal, y en general, realizar o participar en cualquier acto de lícito comercio e industria, sin limitación alguna, que además generen valor y provean soluciones articuladores a las entidades públicas y privadas, fortaleciendo su colaboración para fomentar sinergias empresariales y de negocio, ya que los aquí mencionados tienen carácter meramente enunciativos y de ningún modo limitativos o sometidos a interpretación restrictiva. En desarrollo de su objeto legal y de las actividades complementarias o conexas la Sociedad podrá asociarse o ser accionista de otras sociedades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, pudiendo tener participación en las mismas. Así mismo, procura orbitar alrededor del propósito de impulsar el emprendimiento, como camino

 Defensa	FORMATO	Página 10 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

para el crecimiento económico del país, y en este esfuerzo, generar beneficios que impacten a la colectividad y al medio ambiente, dentro del marco de una sociedad con carácter de Beneficio e Interés Colectivo –BIC-, según lo establecido en la Ley 1901 de 2018.

ii. Junta Directiva:

Mediante Acta de Asamblea Ordinaria No. 143 del 25 de junio de 2024, se aprobó mantener en nueve integrantes la composición de la Junta Directiva.

No obstante, con ocasión de recientes directrices no vinculantes emitidas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que desarrollan el artículo 345 del Plan de Desarrollo 2022-2026, se ha considerado importante alinear los estatutos con el Plan de Desarrollo en materia de gobierno corporativo, acceso a la información, e inclusión de miembros independientes en los órganos de decisión.

De igual forma, se pretende dar cumplimiento a las directrices gubernamentales derivadas de los compromisos adquiridos por Colombia ante la OCDE y acatar las recomendaciones del CONPES 3851 de 2015.

Por lo anterior, de acuerdo con Acta de sesión de Asamblea General de Accionistas del 25 de junio de 2024, ese órgano procedió a aprobar la siguiente integración:

Versión Propuesta en junio de 2024

ARTÍCULO 30. INTEGRACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA. *La integración de la Junta Directiva será la siguiente:*

- 1. El Ministro de Defensa Nacional o su delegado, quien presidirá la junta directiva.*
- 2. Un delegado del Señor Presidente de la República de una terna propuesta por la Junta Directiva.*
- 3. El Comandante General de las FF.MM. o su delegado.*
- 4. Dos miembros accionistas elegidos por la Asamblea General de Accionistas.*
- 5. Tres miembros independientes elegidos por la Asamblea General de Accionistas.*
- 6. El Representante de los accionistas particulares.*

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

PARÁGRAFO SEGUNDO. *Los accionistas miembros de la Junta Directiva serán elegidos para un período de dos años por la Asamblea General de Accionistas. Los miembros independientes serán elegidos por la Asamblea*

9

 Defensa	FORMATO	Página 11 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

General de Accionistas para un período de dos años, y podrán ser reelegidos por dos periodos adicionales, cada uno de dos años. Se propenderá por la participación de género en dicho órgano.

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

La anterior composición permite a la SHT adoptar mejores prácticas de Gobierno Corporativo acompañadas con el sector empresarial. Este es un tema que ha tomado gran relevancia en la actualidad si se tiene en cuenta varios acontecimientos, como los fraudes de ENRON³ y WorldCom⁴, el colapso inmobiliario⁵ (Freddie Mac, Fannie Mae y Lehman Brothers entre otros) que desató la crisis financiera de 2008, y por casos como el de presunta corrupción en PETROBRAS⁶ (conocido como Lava Jato). En todos estos acontecimientos se ha puesto de manifiesto que sus efectos hubieran podido haber sido mucho menores, o que inclusive que se hubieran podido haber evitado, si se hubieran seguido buenas prácticas de Gobierno Corporativo y si los órganos colegiados de dirección hubieran cumplido a cabalidad las funciones para las cuales fueron creados.

Como lo establece el Documento Conceptual de 2010 de Gobierno Corporativo de la Superintendencia Financiera de Colombia - SFC, *"las buenas prácticas de Gobierno Corporativo fortalecen la adecuada administración de las entidades, disminuyen la existencia de conflictos entre las partes interesadas, mitigan los riesgos relacionados con la administración de la entidad, mejoran la capacidad para la toma de decisiones, reducen la necesidad de supervisión especializada por parte del Estado y mejoran la calificación de riesgo de las entidades, entre otros aspectos"*.

Por lo anterior, es claro que adoptar los estándares internacionales de prácticas de Gobierno Corporativo ha agregado valor a las empresas, les ha permitido alcanzar unos mayores índices de desarrollo y por lo tanto han podido lograr exitosamente el cumplimiento de sus objetivos.

La Junta Directiva es la llamada a hacerse responsable del éxito, la sostenibilidad y el rendimiento a largo plazo de la entidad, por lo tanto, es de vital importancia y

³ Monge Bravo, R. (2015), Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7343/retrieve>

⁴ Kaplan, R. (s.f.) "El Fraude Contable En WorldCom". Recuperado de: <https://www.inictel-uni.edu.pe/SCInterno/archivo/actividades/Caso%20Worldcom.pdf>

⁵ El colapso inmobiliario (Freddie Mac, Fannie Mae y Lehman Brothers entre otros): Cronología de una crisis (2 de septiembre de 2009). BBC, Mundo. Recuperado de: https://www.bbc.com/mundo/economia/2009/09/090902_aftershock_timeline_noflash

⁶ Lissardy, G. (30 de marzo de 2016). Una gasolinera y un regalo misterioso: así empezó el escándalo que asedia al gobierno de Brasil. BBC Mundo, Brasil. Recuperado de: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160322_brasil_como_empezo_escandalo_petrobras_gl

 Defensa	FORMATO	Página 12 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3 Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

prioridad fortalecer éste órgano de dirección mediante la mejora de su conformación, incorporando miembros independientes, con lo cual se espera impactar de manera sustancial y positiva el proceso y la toma de decisiones.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta que uno de los objetivos del Estado es garantizar la sostenibilidad y la generación de valor de las entidades públicas, ya sea en lo económico o social, las Juntas Directivas deben tener unas competencias mínimas establecidas y una autoridad necesaria, y en algunos puntos el gobierno nacional debe enfocarse para mejorar los estándares de Gobierno Corporativo de acuerdo al diagnóstico de la OCDE en el documento "*Colombian SOEs: A review against the OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises*". En consecuencia, la Asamblea General de Accionistas de la SHT consideró necesario modificar la integración de su Junta Directiva incluyendo independientes, con el objetivo primordial de conformar un cuerpo colegiado con experiencia y trayectoria en el sector real, que le permita fortalecer la orientación y el desarrollo estratégico, ejercer juicios objetivos e independientes para el logro de las metas y la supervisión de los progresos realizados.

CONTEXTUALIZACIÓN ECONÓMICA

Desde lo económico, la reforma estatutaria que pretende llevar a cabo la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. busca articularse con el Plan de Desarrollo del Gobierno nacional para el cuatrienio 2022-2026, a través de la implementación de unas líneas de negocio que buscan, además de impactar en las comunidades, contribuir al desarrollo económico y el fortalecimiento de la competitividad del país, a través del aprovechamiento del potencial del sector turismo, la explotación de otros segmentos económicos relacionados con la gestión de activos inmobiliarios, y una gestión pública eficiente. En las siguientes líneas, se exponen los negocios que interesan a la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., de cara al Plan de Desarrollo y los planes sectoriales correspondientes.

El Plan de Desarrollo y el Turismo

Con ocasión a lo dispuesto en el Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida", Ley 2294 de 2023, el Gobierno Nacional estableció como propósito promover el turismo sostenible, que permita articular su desarrollo con el medioambiente, y lograr de ese modo un modelo de desarrollo que impacte a las comunidades.

De cara a este propósito, este plan incorpora un capítulo denominado Transformación productiva, internacionalización y acción climática, el cual incluyó el acápite D. Economía productiva a través de la reindustrialización y la biotecnología, que

 Defensa	FORMATO	Página 13 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

introdujo en el numeral 3.b, como modelo de bioeconomía basado en el conocimiento y la innovación, al turismo en armonía con la vida⁷.

De acuerdo con este documento⁸, el turismo se promoverá con justicia ambiental e incorporará criterios de economía circular configurándolo como una alternativa para la transición de territorios dependientes de economías extractivas. Para ello, se impulsarán y acompañará el desarrollo de infraestructura en aquellos aeropuertos sociales localizados en regiones con gran potencial turístico. Se enfatizará en el desarrollo sostenible del turismo. En las áreas protegidas se diversificarán las experiencias de visita, dando valor a los atractivos, como una estrategia de conservación que contribuya a la valoración y educación de la sociedad.

De cara a la transformación productiva, para el Gobierno Nacional el turismo deviene un sector de central relevancia para el desarrollo social y comunitario, con vocación de impulsar e impactar el crecimiento económico de las regiones⁹.

A partir de esa consideración, el Plan de Desarrollo señala que el reto de la bioeconomía es aprovechar el patrimonio natural en la diversificación productiva para generar riqueza.

A pesar de que Colombia alberga más de 75.000 especies, y es el segundo país más biodiverso del mundo, a corte del primer semestre de 2022 apenas contó con 148 bioproductos nuevos, principios activos, bioproductos en etapa de precomercialización y comercialización, y ampliación de registros a nuevos mercados nacionales e internacionales. Hay 49,3 millones de hectáreas que hacen parte del Sistema Nacional de Áreas Protegidas y que junto a otros ecosistemas estratégicos se convierten en uno de los mayores atractivos naturales.¹⁰

En estas áreas, el turismo de naturaleza generó aproximadamente USD 3.000 millones en el primer semestre de 2022. Las potencialidades son enormes, pero su infraestructura es limitada y los costos de mercadeo son altos. Adicionalmente,

⁷ Departamento Nacional de Planeación. Plan Nacional de Desarrollo. Colombia: Potencia mundial de la vida. 2022-2026. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-04-bases-plan-nacional-de-inversiones-2022-2026.pdf>; p. 169.

⁸ Departamento Nacional de Planeación. Plan Nacional de Desarrollo. Colombia: Potencia mundial de la vida. 2022-2026. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-04-bases-plan-nacional-de-inversiones-2022-2026.pdf>; p. 170.

⁹ Departamento Nacional de Planeación. Plan Nacional de Desarrollo. Colombia: Potencia mundial de la vida. 2022-2026. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-04-bases-plan-nacional-de-inversiones-2022-2026.pdf>; p. 108.

¹⁰ Departamento Nacional de Planeación. Plan Nacional de Desarrollo. Colombia: Potencia mundial de la vida. 2022-2026. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-04-bases-plan-nacional-de-inversiones-2022-2026.pdf>; p. 144.

 Defensa	FORMATO	Página 14 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

menos del 2 % de las áreas con alto potencial forestal en el país son aprovechadas y no hay institucionalidad pública que potencie el desarrollo de la economía forestal¹¹. De igual modo, el Gobierno Nacional busca promover la economía azul para los espacios marítimos y costeros, aplicando medidas para el desarrollo de economías resilientes, sostenibles 152 y productivas a través del uso sostenible de los ecosistemas, del turismo sostenible, de tecnologías innovadoras y con la producción de energías limpias.

En este marco, a partir de este Plan Nacional de Desarrollo, se desarrolló el Plan Sectorial de Turismo 2022- 2026 Turismo en Armonía con la Vida con el fin de concretar los propósitos anotados¹².

En este plan se identificó territorios con vocación turística que están asociados con niveles socio económicos de pobreza. Así, se busca facilitar la vinculación de esas comunidades a procesos de desarrollo del turismo que respondan a las características de esos territorios y ayudan a satisfacer el desarrollo de las comunidades.

Es así como ese plan definió en materia de turismo varios objetivos, entre los cuales la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. ha identificado que ha venido impactando a través del desarrollo de sus líneas de negocios, los siguientes objetivos:

1. Fortalecer la inclusión y participación de las comunidades y los territorios en el desarrollo turístico del país, promoviendo la función social del turismo como instrumento para la garantía de derechos y el desarrollo humano.¹³

Para el logro de este objetivo estableció un programa para promover la accesibilidad universal creando mejores condiciones para un turismo sin ninguna clase de discriminación en el ejercicio del derecho y al disfrute de tiempo libre, mediante la orientación de las iniciativas de los diferentes actores vinculados en la gestión y promoción del turismo social en Colombia, en concordancia con la Política de Turismo Social, el marco normativo del sector y las disposiciones del Decreto 2158 de 2017, así como el impulso al turismo doméstico para que más colombianos viajen por el país.

¹¹ Departamento Nacional de Planeación. Plan Nacional de Desarrollo. Colombia: Potencia mundial de la vida. 2022-2026. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-04-bases-plan-nacional-de-inversiones-2022-2026.pdf>; p. 144.

¹² Departamento Nacional de Planeación. Plan Sectorial de Turismo. Turismo en armonía con la vida. 2022-2026. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/05022023_Plan_Sectorial_Turismo.pdf

¹³ Departamento Nacional de Planeación. Plan Sectorial de Turismo. Turismo en armonía con la vida. 2022-2026. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/05022023_Plan_Sectorial_Turismo.pdf. P. 27.

 Defensa	FORMATO	Página 15 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

2. Impulsar el desarrollo territorial a través del turismo mediante el fortalecimiento de la gobernanza, la infraestructura y la conectividad.¹⁴

Para el logro de este objetivo, ese plan sectorial busca redefinir los instrumentos de gobernanza y política en el sector mediante diálogos con enfoque diferencial, intercultural e intersectorial, con el objeto de fortalecer la participación de actores del orden nacional, regional, público y privado en la gestión del turismo en Colombia a través de la creación del Sistema Nacional de Turismo que permita una mejor organización del sector. A partir de ello, se busca utilizar las capacidades institucionales del turismo para transformar las necesidades del sector en oportunidades de desarrollo de este, generar herramientas que apoyen la toma de decisiones e implementar un monitoreo de la oferta institucional y de los servicios prestados en materia turística.

3. Impulsar el desarrollo sostenible del sector en sus atractivos, servicios, empresas y destinos turísticos del país, para el aprovechamiento efectivo de su riqueza natural y cultural. Busca convertir el turismo en una fuente de crecimiento económico de las comunidades con el menor impacto sobre sus ecosistemas, mejorando la calidad de vida de la población y de quién la visita, al crear destinos que protegen el ambiente y sus recursos.¹⁵

Se busca fomentar la economía circular en los actores de la cadena de valor del turismo, generar acuerdos participativos encaminados a erradicar la deforestación en lugares con alto valor para el turismo de naturaleza, garantizando la protección de los ecosistemas; y fomentar acciones que, desde el turismo de naturaleza, comunitario y étnico impulsen el sector hacia a una a transición económica generadora de bienestar económico y social.

La Sociedad Hotelera Tequendama S.A. de cara al Plan de Desarrollo y el Plan Sectorial de Turismo, y desarrollo de nuevos negocios

En 2020, se registró una caída de la actividad global del 4,4% denotando un comportamiento heterogéneo entre áreas geográficas y países; Latinoamérica fue la zona geográfica más afectada con una reducción de su actividad económica en más

¹⁴ Departamento Nacional de Planeación. Plan Sectorial de Turismo. Turismo en armonía con la vida. 2022-2026. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/05022023_Plan_Sectorial_Turismo.pdf. P. 37.

¹⁵ Departamento Nacional de Planeación. Plan Sectorial de Turismo. Turismo en armonía con la vida. 2022-2026. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/05022023_Plan_Sectorial_Turismo.pdf. P.48

 Defensa	FORMATO	Página 16 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

del 8%. Del mismo modo, la economía colombiana no fue ajena a los efectos derivados de la emergencia, ni de la recesión económica mundial; las medidas adoptadas se tradujeron en un fuerte impacto sobre la actividad de operación de las empresas, la movilidad de las personas, la distribución de los productos, el abastecimiento de los bienes y servicios; generando una brecha entre la oferta y la demanda, según lo describe la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.¹⁶ Los resultados del año 2020 representan un decrecimiento de 6,8% respecto a los resultados del año 2019, acompañados de una reducción en los precios internacionales y la contracción de la demanda externa e interna¹⁷; además, de acuerdo a diferentes perspectivas, se estima que la recuperación económica tardaría entre 3 o 10 años.

En consecuencia, la mayor participación sobre el desarrollo económico, de acuerdo al ISE, recae sobre las actividades terciarias con 68%, en comparación al resto de los sectores productivos del país. De esta manera, los negocios vinculados a Comercio y Reparación, Transporte y Almacenamiento, Alojamiento y Servicios de Comida, Educación y Actividades Inmobiliarias se consolidan como jalonadores del desarrollo y oportunidades de negocio dentro de la economía nacional.¹⁸

2.2.1. Hotelería y Turismo

La industria hotelera fue afectada por la emergencia económica y sanitaria de la pandemia, registrando una reducción anual para el 2020 del 73,9% a nivel mundial y del 72,8% en Colombia. Esta contracción obedeció principalmente a la convergencia de, en primer lugar, restricciones en demanda debido a limitaciones de operación y adecuaciones requeridas en cumplimiento de reglamentaciones sanitarias y fitosanitarias; y en segundo lugar, disminución de la demanda por restricciones en materia de movilidad, debilitamiento de consumo y disminución del poder adquisitivo; explicando que la llegada de turistas para el año 2020 se haya contraído 68,5% en la región y 70% en Colombia.¹⁹ No obstante, es importante mencionar que los efectos no fueron homogéneos en los subsectores de la actividad hotelera, considerando nichos de mercado diferenciales como turismo corporativo, eventos y convenciones, turismo vacacional, entre otros.

¹⁶ Balance 2020 y Perspectivas 2021 - Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.

¹⁷ Boletín Técnico - Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

¹⁸ Boletín de Principales Resultados 2021 II Trimestre - Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

¹⁹ Información Básica de Mercado Hotelero - Soluciones Turísticas Integrales.

 Defensa	FORMATO	Página 17 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

Los resultados para la ciudad de Bogotá muestran que la ocupación hotelera promedio disminuyó aproximadamente 34 puntos porcentuales respecto al año 2019; mientras que los resultados de Cartagena y Santa Marta indican una reducción de 22 puntos porcentuales y 6 puntos porcentuales respectivamente. La realización de eventos, en una perspectiva internacional, muestra que el 14% de los mismos fueron cancelados; por consiguiente, mostrando cómo el restante 86% se ha adaptado a las nuevas condiciones de negocios que surgen en el año 2020 y 2021; de hecho, en mayor proporción, el 44% de los eventos han sido pospuestos, y por otro lado, el 30% se realizarán de manera virtual; por lo que la realización de eventos, como parte del sector de hotelería y turismo, indica una recuperación del sector bajo un nuevo esquema de relacionamiento entre la oferta y la demanda.

De igual manera, de acuerdo con cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo²⁰ en los cinco primeros meses de 2023, los establecimientos de alojamiento del país registraron aumento en ingresos, personal ocupado y salarios el aumento fue del 2,9% en ingresos; del 13,4% en el personal ocupado y del 0,8% en los salarios reales, en comparación con igual periodo de 2022. La tasa de ocupación nacional de los establecimientos de alojamiento para mayo de 2023 se ubicó en 48,5 %, es decir 2,9 puntos porcentuales por encima de la tasa registrada en mayo de 2019, antes de pandemia. El alojamiento turístico en el país mantuvo un resultado positivo en los cinco primeros meses del año de acuerdo con el balance de la Dirección de Análisis Sectorial y Promoción del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con base en la Encuesta Mensual de Alojamiento, EMA, del DANE.

Por otra parte, aunque al comparar el resultado del quinto mes de 2023 con igual periodo del 2022 se presentó un leve descenso en los ingresos, del 2 %; hubo una variación positiva en los ingresos reales del 1,8 % frente al mismo mes de 2019, es decir antes de la pandemia²¹.

En 2023, el número total de visitantes al país disminuyó ligeramente a 38.444.320. Sin embargo, Bogotá registró un aumento significativo, alcanzando los 16.789.329 visitantes, mientras que Medellín y Cartagena recibieron 4.494.724 y 3.752.937 visitantes, respectivamente. Durante los primeros cinco meses de 2024, Colombia fue visitada por 2,5 millones de viajeros extranjeros no residentes y con un total de

²⁰ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/establecimientos-alojamiento-registraron-aumento>

²¹ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/establecimientos-alojamiento-registraron-aumento>

 Defensa	FORMATO	Página 18 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3 Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

22,1 millones de pasajeros se movilizaron por las terminales aéreas del país. Según el informe más reciente de la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, los pasajeros aéreos nacionales crecieron un 10,3% y los internacionales un 27,27%. Además, la cifra de visitantes no residentes en Colombia alcanzó los 2.589.689 en este mismo período, lo que representa un aumento del 8,4% en comparación con el año anterior. En general, el sector turístico de Colombia ha demostrado resiliencia ante los desafíos enfrentados en 2023. Los datos preliminares de 2024 indican una perspectiva positiva para el resto del año, con un posible incremento en el número de visitantes. Será interesante observar cómo evoluciona el sector en los próximos meses y años, especialmente considerando el crecimiento del transporte aéreo.

De acuerdo con El Colombiano²², la Encuesta Mensual de Alojamiento (EMA) del Dane indicó que, para marzo de 2024, la ocupación hotelera se ubicó en 49,7%, una caída de 2,4 puntos porcentuales respecto a marzo de 2023. El Sistema de Información Hotelera (SIH) de Cotelco también mostró una disminución similar para el primer trimestre de 2024, con una ocupación del 55,5%, 4,4 puntos porcentuales menos que en el mismo período del año anterior.

En conclusión, las anteriores cifras, previsibles después de pandemia y el contexto de la economía indicaban la necesidad de diversificar las líneas de negocio de tal forma que se lograra resiliencia en medio del cambio y la incertidumbre económica nacional y global.

2.2.2. Bienes Raíces

Algunos sectores de la economía colombiana mantuvieron condiciones de operación y crecieron durante el año 2020. El sector inmobiliario aumentó su actividad en 2,1% frente a la producción reportada para el año 2019; resaltando la venta histórica de más de 200 mil viviendas durante el año 2020, cifra récord para el sector, recomponiendo su perfil de ventas, incrementando la participación de la Vivienda de Interés Social (VIS), alcanzando el 68% del total de ventas, mostrando un crecimiento de 10,8% para el año 2020.

²² El Colombiano. Ocupación hotelera en Colombia cayó en el primer trimestre de 2024 ¿Qué está pasando? <https://www.elcolombiano.com/negocios/caida-en-ocupacion-hoteler-se-desacelera-el-turismo-en-colombia-AD24504105>

 Defensa	FORMATO	Página 19 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

La industria de la construcción fue flexible ante las condiciones de mercado durante la emergencia económica y sanitaria ajustando la oferta de una manera saludable, aplazando inversiones para el futuro, mas no cerrando las inversiones en los proyectos a largo plazo. Este comportamiento permitió desacumular inventarios, mejorar las necesidades de capital, reducir endeudamiento e incrementar la solidez financiera de este sector. En general, los constructores mejoraron los indicadores de comercialización durante el año 2020, alcanzando niveles de rotación más rápidos que los niveles revisados antes del año 2019. Ahora hay una oferta más concentrada en las etapas de pre-ventas, lo cual es beneficioso para la solidez financiera de los constructores y para las perspectivas del sector. En consecuencia, se espera un crecimiento en la inversión residencial y en otras estructuras, por aproximadamente 10,6% y 12,1%, respectivamente.

De acuerdo con el reporte "2022 Outlook Mercado Inmobiliario Colombia"²³, se estimaban crecimientos importantes en materia de ocupación y absorción para activos industriales, oficinas, retail, salud y vivienda principalmente.

Las perspectivas económicas en materia de crecimiento, inversión extranjera y tasa de interés se mantuvieron positivas y se estimaba que se fomentaría la reactivación económica y se fortalecerá la circulación de recursos en 2022.

Coldwel Banker Richard Elli (CBRE), una multinacional que ofrece soluciones inmobiliarias, evidenció un interés importante por jugadores nacionales e internacionales por generar nuevas inversiones inmobiliarias, la inversión extranjera inmobiliaria para el 2021 se dio principalmente en el sector salud, el comportamiento continuó y se fortaleció en el transcurso del 2022. Hubo aumento en la inversión de data centers, que iniciaron negociación durante el año anterior y se gestarán próximamente.²⁴

Además, el país regresó a una etapa de expansión en lo corrido del año 2022 en ciudades como Bogotá y Medellín. Se produjo una absorción neta superior a los 65.000 metros cuadrados para el cierre del año.

²³ Así será el mercado inmobiliario del 2022, según CBRE Colombia. <https://www.cbre.com.co/press-releases/asi-sera-el-mercado-inmobiliario-del-2022-segun-cbre-colombia#:~:text=As%C3%AD%20ser%C3%A1%20el%20mercado%20inmobiliario%20del%202022%2C%20seg%C3%BAn%20CBRE%20Colombia,-marzo%2028%2C%202022&text=Se%20prev%C3%A9%20un%20aumento%20en,para%20el%20cierre%20del%20a%C3%B1o.>

²⁴ Ibid

 Defensa	FORMATO	Página 20 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

La mayor vacancia continuó ubicándose en edificios con clase B, con áreas disponibles por debajo de los 1.000 metros cuadrados. El mejor desempeño continuó en los activos clase A y A + con un incremento de precios de lista para los últimos meses del año del orden del 4%. Los sectores más dinámicos en búsqueda de espacios fueron: BPO, Call Center, Coworking y TI.²⁵

Al cierre de 2023, del total de 43.178 locales comerciales existentes, solo 3.977 se encontraban desocupados, lo que representaba una tasa de vacancia del 9,2 por ciento, reflejando una reducción significativa en comparación con el 10,5 por ciento registrado en diciembre de 2022.

Sin embargo, en 2024²⁶, en el primer semestre, los índices de vacancia se aproximaban a los niveles previos a la pandemia, situándose cada vez más cerca de los valores registrados en 2019. Esto indica un cierre paulatino de la brecha generada por la crisis sanitaria y la sobreoferta existente en esos años.

2.2.3. Logística y Servicios

El Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes), describe la actividad logística como la planificación, organización y manipulación de bienes y servicios que requieren o producen las empresas y/o consumidores finales, facilitando el transporte, almacenamiento y distribución. También se define como el conjunto de procesos de la cadena de abastecimiento que planifica, implementa, y controla el eficiente y efectivo flujo de bienes, servicios e información. A su vez, señala que la realización de estas actividades requiere de plataformas logísticas, que incluyen Nodos de Abastecimiento, Centros de Transporte Terrestre, Área Logística de Distribución, Centros de Carga Aérea, Zonas de Actividades Logísticas Portuarias, Puertos Secos y Zonas Logísticas Multimodales. Por lo anterior, a través del documento CONPES 3547, se propuso como objetivo desde el año 2008, la estructuración de un Sistema Logístico Nacional Articulado que promueva la competitividad del país en mercados nacionales y globales.²⁷²⁸

El Índice de Desempeño Logístico elaborado por el Banco Mundial, muestra que Colombia ha ascendido en el ranking mundial, ocupando el puesto 97 en el año 2014

²⁵ Ibid

²⁶ El Tiempo. El mercado inmobiliario en Colombia se recupera y tendrá un crecimiento positivo en 2024 <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/mercado-inmobiliario-en-colombia-se-recupera-y-tendra-un-crecimiento-positivo-en-2024-3328219>.

²⁷ CONPES 3982 - Departamento Nacional de Planeación.

²⁸ CONPES 3547 - Departamento Nacional de Planeación.

 Defensa	FORMATO	Página 21 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

y el puesto 58 en el año 2018. Este indicador evalúa aspectos del sector, donde se destaca que para el año 2018 se cuentan con mejores condiciones en Aduana, Infraestructura, Competencia Logística, Facilidad de Envíos y Trazabilidad; demostrando el enfoque de políticas públicas orientadas al fortalecimiento del sector.²⁹ En efecto, la Encuesta Nacional Logística, con el acompañamiento de 3.383 empresas, y la participación del Banco Interamericano de Desarrollo BID, la Asociación Nacional de Comercio Exterior ANALDEX, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, el Consejo Privado de Competitividad y Procolombia entre otros; señala que la tercerización de servicios logísticos es una tendencia que se ha fortalecido progresivamente, principalmente, debido a que las empresas han decidido enfocar sus procesos en actividades centrales de su negocio; en consecuencia, los procesos de almacenamiento, distribución, transporte y empaquetado constituyen el grupo de actividades delegadas por parte de los sectores primario y secundario.³⁰

La información recolectada a través de esta encuesta, muestra que 9 de los 13 procesos logísticos categorizados, se encuentran tercerizados en al menos 40% de los casos para el año 2020; en adición, se muestra el mayor grado de tercerización en 9 procesos logísticos categorizados: Almacenamiento y Bodegaje, Procesamiento y Seguimiento de Pedidos de Clientes, Planeación y Reposición de Inventarios, Logística para Comercio Exterior, Control de Cadena de Frío, Logística de Reversa y Devoluciones, Manejo de Materiales Peligrosos, Manejo de Aduana e Impuestos, Planeación de Transporte de Carga y Distribución, entre otros servicios de valor agregado.³¹

Sin embargo, la misma encuesta indica que la implementación de acciones de innovación en actividades logísticas es inferior, respecto a lo observado en los resultados del año 2018. En particular, iniciativas orientadas a hacer eficiente la operación logística y proyectos de mitigación de riesgo presentan en el año 2020, menos de la mitad de maduración, que lo observado en el año 2018. En efecto, para los años 2018 y 2020, el 52,3% y 51,1% de los casos indicaba no haber generado ningún grado de implementación sobre acciones de innovación.

²⁹ Índice de Desempeño Logístico - Banco Mundial.

³⁰ Encuesta Nacional Logística 2020 - Departamento Nacional de Planeación.

³¹ Encuesta Nacional Logística 2020 - Departamento Nacional de Planeación.

 Defensa	FORMATO	Página 22 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3 Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

Se estima que el tamaño del mercado de carga y logística en Colombia alcanzó los USD 18.95 mil millones en desde 2021 a 2023, lo que representa un aumento del 12% en comparación con 2022 (DSV, s.f.).³²

La relevancia de las eficiencias en el vínculo entre los sectores primario y secundario con el terciario, a través de los operadores logísticos, son ahora mayores, considerando que, inclusive durante la aplicación de las medidas de control en el marco de la emergencia económica y sanitaria, las políticas de gobierno buscan garantizar el abastecimiento de alimentos y de insumos para la prestación de servicios básicos como salud. Lo anterior impulsa aún más a este sector hacia la implementación de estándares, protocolos y tecnologías; como estrategias de adaptación al mercado que se proyecta para el año 2022 y en adelante.³³ El estado actual de los servicios logísticos del país, las perspectivas de crecimiento de la economía nacional y el mayor interés por desarrollar vínculos eficientes entre los sectores primarios y secundarios de la economía, permiten generar múltiples campos de acción y construcción de iniciativas para conciliar las brechas entre oferta y demanda y posicionar los sectores económicos del país.

2.2.4. Análisis financiero y de negocio

En el año 2015 **SHT** emprendió un camino de análisis interno y externo, en lo que se denominó el “Estudio de Prospectiva Estratégica con Énfasis en Vigilancia Tecnológica” que allanó el camino para el futuro de la organización al término del 2025. Entre otras metas propuestas, se destacan las siguientes:

- Venta de 1.516.799 acciones a un socio estratégico privado, que genere valor a la gestión de la Sociedad y flexibilice su administración, al cambiar el marco normativo por el que se rige.
- Implementación de infraestructura de alta tecnología para la gestión de las unidades, la estrategia comercial, la gestión ambiental y el desarrollo de procesos.
- Crecimiento sostenible de los resultados financieros de la Sociedad.

³² Cámara Oficial de Comercio de España en Colombia. En <https://camacoes.com.co/wp-content/uploads/2024/05/INFORME-SECTORIAL-LOGISTICA-Y-DISTRIBUCION.pdf>

³³ La Reactivación Económica desde los Operadores Logísticos - PROCOLOMBIA.

 Defensa	FORMATO	Página 23 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

- El crecimiento de la unidad de operación logística con ventas superiores a los \$50.000 millones y un margen rentable superior al 20%.
- La diversificación concéntrica de unidades de negocio y expansión de algunas ya existentes.
- La remodelación y operación del Centro Internacional Tequendama en coordinación con la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares a través de la activación de la Unidad de Negocios Inmobiliaria Tequendama.
- La consolidación del Sistema de Gestión de Innovación para la promoción de desarrollo de la compañía y la generación de valor compartido.

De igual forma, SHT en el marco del proceso de optimización de la compañía, contrató en el año 2016 un estudio enfocado en estrategias para la optimización de valor; el cual fue realizado por la Unión Temporal Tequendama.

El análisis presentado en el estudio evidenció fortalezas de la sociedad y las bondades del entorno macroeconómico en su momento. Se resaltan como ventajas competitivas el posicionamiento y tradición de la marca "Tequendama", el acceso a cuentas gubernamentales y la firma de contratos fundamentado en la naturaleza jurídica y el régimen legal aplicable derivado de la composición accionaria y la ubicación central en Bogotá; y en particular, en el Centro Internacional Tequendama, el cual es epicentro financiero y cultural de la ciudad.

No obstante, el estudio indica algunos aspectos derivados de la condición de la sociedad, y en particular, de su naturaleza jurídica como Sociedad de Economía Mixta; los cuales restan competitividad en comparación con el sector hotelero privado del país. Algunas de las debilidades señaladas son:

- i. Inflexibilidad en la estructura organizacional de la compañía, la cual indujo la tercerización del personal, impactando la estandarización del servicio y la calidad del producto. Lo anterior implica alto índice de rotación de personal y nivel de capacitación insuficiente frente a los establecimientos de la competencia.
- ii. Bajo nivel de sinergias entre las unidades hoteleras de la ciudad de Bogotá y aquellas en Santa Marta, Cartagena o Buenaventura.

 Defensa	FORMATO	Página 24 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3 Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

- iii. Dificultades en la implementación de un sistema de "Revenue Management", como estrategia para el aumento de ventas.

De esta manera, la Unión Temporal Tequendama recomendó un modelo de gestión, orientado a maximizar el valor de la compañía, el cual incluye los siguientes aspectos:

- i. Potencialización del reconocimiento internacional de la marca "Tequendama".
- ii. Alineación del producto hotelero con estándares de mercado.
- iii. Profundización del conocimiento en operaciones hoteleras.

Por lo anterior, las acciones estratégicas recomendadas en el estudio fueron:

1. Proceso de selección de Franquicia.
2. Proceso de selección de Operador.
3. Proceso de Colocación Accionaria.

Por ello, la administración de la sociedad definió un nuevo direccionamiento estratégico, acogiendo las recomendaciones de estudios y consultorías, buscando repotenciar el desempeño económico de la sociedad para incrementar su valor, alineando el objetivo corporativo con la estrategia corporativa, la estrategia financiera y la estrategia operacional.

Ese cambio de la estrategia operacional busca optimizar el desempeño operativo de las unidades de negocio mediante la mejora de los procesos internos o su tercerización, para apoyar la estrategia financiera de incrementar el EBITDA y generar flujo de caja positivo. Es decir que la estrategia operacional debe seguir y apoyar los objetivos de la estrategia financiera.

Lo anterior implica un proceso de transformación encaminado a fortalecer la resiliencia, el desempeño y la productividad de la sociedad, enfocado en la gestión de activos, realización de inversiones y la promoción de negocios. Ello bajo una concepción de empresa ambidiestra, que busca fortalecer la explotación de los negocios actuales y paralelamente explora en el mercado nuevas oportunidades a través de la innovación y el emprendimiento, que le permitan incursionar en nuevos

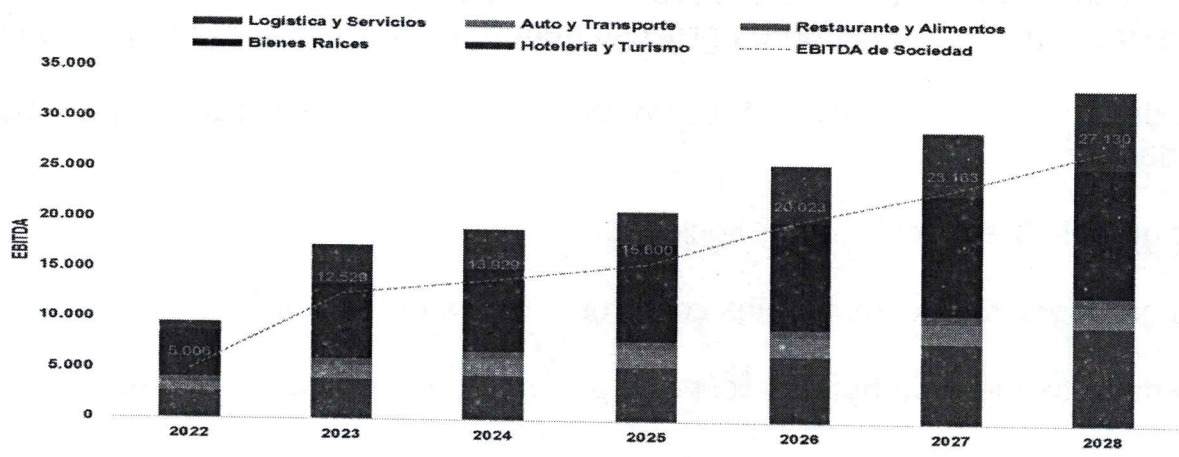
 Defensa	FORMATO	Página 25 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

negocios como el sector inmobiliario y la organización de proyectos con modelos asociativos de gestión.

Como consecuencia de ello se identificó una necesidad por adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado en el que se mueve y de la economía en general, así como la necesidad y la conveniencia de incursionar en administración y gestión de activos, desde su tradicional actividad hotelera, actividades asociadas a estay en la exploración de otras.

Desde el punto de vista de resultados económicos este proceso muestra cifras sobre las cuales es importante detenerse.

La reconversión estratégica de la Sociedad Hotelera Tequendama, busca aprovechar las condiciones del mercado y las nuevas tendencias de la economía colombiana y global. La potencialización de las capacidades y las experiencias obtenidas en su trayectoria deben ser reorientadas hacia aquellos sectores económicos que permitan estructurar condiciones que propendan por la sostenibilidad integral en el largo plazo y que permitan alinear la operación comercial del sector público con la evolución y el cambio que ha vivido el mundo. Teniendo en cuenta que el ebitda es un indicador financiero de rentabilidad, que muestra el desempeño de la empresa, antes de impuestos, amortización y depreciación, y excluye cualquier gasto financiero que no supone salida de dinero, a continuación se muestra la proyección del ebitda por sectores en los cuales desarrolla sus negocios la sociedad.



En conclusión, para la potencialización de las capacidades y las experiencias obtenidas en su trayectoria deben ser reorientadas hacia nuevos sectores económicos que permitan darle viabilidad económico – financiera a la entidad y la hagan sostenible integralmente en el largo plazo y permitan alinear la operación comercial del sector público con la evolución y el cambio que ha vivido el mundo. De esta forma,

 Defensa	FORMATO	Página 26 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

la reforma de los estatutos debe dotar a la organización de unas herramientas desde su Gobierno Corporativo que le permitan alcanzar los objetivos estratégicos.

2.2.5. Los estatutos sociales de cara a los propósitos gubernamentales

En ese marco, con la reforma estatutaria que busca llevar a cabo la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., el desarrollo de nuevos negocios conexos y asociados con el turismo, y con otros sectores económicos, buscan apuntar a los objetivos del plan estratégico Avante. En las siguientes líneas se exponen las acciones que se vienen desarrollando.

Desde el año 2014, el mercado hotelero de las ciudades principales enfrenta un desequilibrio de oferta y demanda que afecta, sobre todo, la estructura tarifaria que mantuvo una tendencia hacia la baja, maximizada por la intención de los oferentes del mercado de mantener una ocupación a costa de la tarifa.

El año 2015 la Sociedad emprendió un camino de análisis interno y externo, en lo que se denominó el Estudio de Prospectiva Estratégica con Énfasis en Vigilancia Tecnológica que enunció el camino para el futuro de la organización al término del 2025.

Además, en búsqueda de optimizar la gestión de la empresa y en compañía de la Junta Directiva se realizó la consultoría con la Unión Temporal Tequendama – UTT, integrada por las firmas Holand & Knigh, Latinvestco y Jones Lang LaSalle – JLL en 2015, la cual estableció la ruta para la optimización de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. desarrollando un proceso generado de valor para el Estado, así:

Cambio de la bandera (franquicia) internacional para el Hotel Tequendama y Suites Tequendama.

Ampliación del objeto social de la Sociedad.

Entrega en operación de los hoteles costeros a operador nacional.

Cambio de la bandera de hoteles costeros a marca de operador nacional.

Entrega en operación del Hotel Tequendama Bogotá a operador nacional.

La SHT continúa con la administración de Operación Logística y Casinos.

Venta de 1.516.799 acciones a uno o más inversionistas.

La SHT asume un rol de Operación y Gestión de Activos y Contratos.

 Defensa	FORMATO	Página 27 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

Con la aprobación de la Junta Directiva y la Asamblea de Accionistas, la Sociedad puso en marcha las recomendaciones provenientes del estudio en 2016, contratando a la Banca de Inversión Pronus, y a la firma Victoria & Asociados, quienes acompañaron el proceso licitatorio para la adquisición de franquicia, entrega en operación y venta de acciones. Finalmente, la invitación fue declarada desierta en el año 2017.

El cambiante entorno y la situación descrita afectó la generación de ingresos en las unidades hoteleras e incrementó el impacto de los costos y gastos fijos derivados de la operación, resultante en una menor utilidad operativa de caja de los hoteles (EBITDA). En adición se encontró el cambio del mix de ingresos de las unidades, viéndose incrementada la participación de negocios con rentabilidades menores y disminuyendo el margen bruto de la Sociedad.

Pese a que el proceso de optimización no tuvo el éxito esperado, la Junta Directiva de la Sociedad dio origen, en el segundo semestre de 2017, a un nuevo proceso por etapas, que inició con la búsqueda y vinculación de una franquicia internacional para el Hotel Tequendama Bogotá y en una segunda etapa la entrega en operación de los hoteles recomendados por la última consultoría (UTT, 2015), reconociendo la necesidad de restablecer el buen desempeño de sus unidades hoteleras.

Pro Colombia cumplió un papel relevante en los inicios de la primera etapa, ejerciendo un rol de comunicación, promoción, convocatoria y seguimiento con interesados de diferentes partes del mundo, entre los que se destacaron operadores y cadenas internacionales de Norte América, Europa, China y Perú.

En octubre de 2017 y de la mano de distintos aliados, entre ellos el Ministerio de Defensa Nacional, se dio inicio al denominado Proceso de Transformación de la Sociedad, no solo buscando dar continuidad a las recomendaciones de estudios y consultorías anteriores, sino para repotenciar el desempeño y productividad de la Sociedad en cumplimiento de su propósito de creación, el de consolidar y acrecentar un patrimonio que a través de sus unidades de negocio, incrementa el valor de la compañía, alineando de manera secuencial el objetivo y la estrategia corporativa, la estrategia financiera y la estrategia operacional.

Habiendo realizado un diagnóstico de cada unidad de negocio, las áreas administrativas, los procesos internos y los estudios previos, la Sociedad redefinió su direccionamiento estratégico para los próximos años, diseñando un plan de

 Defensa	FORMATO	Página 28 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3 Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

trabajo denominado el Plan Tridente, facilitando así, la asignación de recursos y distribución de tareas para alcanzar los objetivos de la organización.

Basado en los estudios de consultoría, la Sociedad definió tres rutas de trabajo basadas en la gestión de activos, la realización de inversiones y la promoción negocios, buscando orientar y aunar esfuerzos en la generación de valor y a promover soluciones a las entidades públicas a través de sinergias empresariales y gubernamentales, empleando para esto, sus diversas Unidades Estratégicas de Negocio. Este modelo fue alienado con el objeto de la empresa.

Por otra parte, gracias a su naturaleza jurídica como Sociedad de Economía Mixta (SEM), su flexibilidad en la contratación dada por la Ley 1150 de 2007 y las nuevas ventajas que supone el Plan Nacional de Desarrollo, la Sociedad ha venido transformando su modelo empresarial, orientándolo a conformarse en un articulador y dinamizador entre el sector gobierno y el sector privado, que vincula capacidades y recursos para diseñar e implementar soluciones sostenibles que permitan atender las necesidades del sector público.

Para el caso particular de los bienes inmuebles del Estado, se identificó un alto número de inmuebles que generan baja productividad; altos costos de mantenimiento por necesidad de esquemas de seguridad, firmas de abogados (en caso de invasiones), impuestos y servicios públicos y; desgaste administrativo que desvían el foco de gestión del Estado y sus recursos fuera de su función definida.

Es importante aclarar que, a diferencia de la Sociedad de Activos Especiales, la cual administra bienes especiales que se encuentran en proceso de extinción o que han sido decretados en extinción de dominio o, la Central de Inversiones S.A., que funge como colector público del Estado Colombiano y compra o comercializa inmuebles y gestiona cartera; la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., teniendo en cuenta los resultados de los estudios previos de consultoría que se mencionaron arriba, renovó en 2019 su Unidad de Gestión Inmobiliaria con la marca DOMMA, cuyo objetivo principal se centra en generar productividad y valor a los bienes inmuebles de las entidades públicas, así como el fortalecimiento de la gestión de los mismos, a través del aprovechamiento de las capacidades y recursos propios y de sus aliados, llevando a cabo actividades de gerenciamiento, promoción, administración, explotación, operación, conservación y desarrollo.

 Defensa	FORMATO	Página 29 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

Su naturaleza como Sociedad Anónima de Economía Mixta, facilita generar un modelo de negocio basado en "Economías Colaborativas" que permite, junto a su red de aliados, generar valor a la gestión de las entidades, encontrando y destinando recursos para el desarrollo de sus bienes inmuebles y, en consecuencia, de su patrimonio a través del siguiente portafolio de servicios:

Gestión de activos propios y de terceros: la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. para potenciar el valor que generan los activos de sus clientes desarrolla actividades de gerencia, operación propia o con aliados estratégicos, y gestión de los activos. Dentro de estos bienes inmuebles se pueden mencionar centros comerciales, edificios de oficinas, parqueaderos, locales, oficinas, unidades de alojamiento, activos turísticos, activos productivos, entre otros.

Promoción inmobiliaria y de proyectos productivos: La Sociedad Hotelera Tequendama S.A. identifica oportunidades y gestiona proyectos inmobiliarios (proyectos hoteleros, residenciales, comerciales, de oficinas, etc.) y productivos (ganaderos, agroforestales, piscicultura, apicultura, bonos de carbón, entre otros) en todas sus fases, desde su inicio hasta su finalización, de tal forma que se maximice el valor de los activos de los clientes de la entidad. Para esto, presta servicios de:

- a. Estructuración de proyectos: Identificación y priorización de proyectos de interés, evaluación de oportunidades, desarrollo de estructuración y factibilidad técnica, jurídica, financiera, definición de modelos de negocio y análisis de alternativas, diseño de instrumentos jurídicos.
- b. Gerencia de proyectos: Una vez los proyectos han sido estructurados y viabilizados, se apoya a los clientes en la definición de vehículos financieros y la obtención de capital de inversión, constitución y administración de fiducias, comercialización y promoción, planeación y control de actividades, gestión integral de trámites, licencias y permisos, contratación de estudios y diseños, contratación de obra e interventorías, gestión integral de los proyectos durante su ejecución.
- c. Entrega y puesta en marcha: se realiza el cierre de proyectos, liquidación de contratos, verificación de funcionamiento y puesta en marcha, gestión documental, direccionamiento en apertura e inicio de operaciones.

 Defensa	FORMATO	Página 30 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3 Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

Para ello se cuenta con una red de aliados en diferentes actividades económicas con quienes se orientan esfuerzos en la maximización de la productividad de los activos y su sostenibilidad, y con quienes se reúne hoy experiencia en:

- Activos de alojamiento de hasta 900 habitaciones.
- Activos ubicados en costa caribe (Santa Marta y Cartagena) y costa pacífica del país.
- Activos corporativos y activos turísticos en primera línea de mar.
- Manejo de afluencias de público de hasta 7.000 personas.
- Gestión de centros de convenciones.
- Gestión de restaurantes y ofertas gastronómicas nacionales e internacionales masivos o particulares.
- Más de 20 años en administración, renovación y conservación de bienes inmuebles del estado.
- Manejo de público nacional e internacional.
- Desarrollo de sinergias empresariales y estatales.

Además, la trayectoria de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. en la gestión de bienes de interés cultural y patrimonial, ha consolidado una visión para la gestión de los activos orientada a lograr un equilibrio entre el desarrollo productivo y la conservación de los activos que son representativos para la nación.

Respecto a los negocios actuales en Desarrollo, la Sociedad Tequendama proyecta ingresos superiores a los \$450.000 millones para los próximos 10 años de gestión de activos inmobiliarios.

Esta gestión inmobiliaria, se ha reflejado concretamente, entre otras acciones, en la creación de unidades de negocio, que buscan promover la gestión de inmuebles y generar riqueza para el país a través del aprovechamiento del turismo de naturaleza y cultura. Ese es el caso de la Unidad de Negocios Tayrona, que creó esta sociedad en 2022, para ejecutar un convenio para la administración y aprovechamiento del Parque Nacional Tayrona, que celebró con Parques Nacionales Naturales. Así, con ocasión de la pandemia, la infraestructura de ese parque se deterioró

 Defensa	FORMATO	Página 31 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

significativamente debido al cierre que el Ministerio de Medio Ambiente debió decretar para los parques nacionales, durante cerca de dos años. El convenio celebrado buscó rehabilitar las áreas protegidas del parque y su infraestructura, y reabrirlo en el mes de junio de 2022 a los nacionales y extranjeros. En todo lo cual, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. realizó grandes esfuerzos para recuperar el parque, fortalecer el turismo en esa zona del país, y generar un impacto positivo en las comunidades.

Metas (2022-2032):

Actualmente, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., se encuentra actualizando su plan estratégico Avante II, a partir del cual ha establecido sus objetivos estratégicos a 2032, que impactan a la sociedad y su ecosistema, pero también apuntan a los objetivos del Plan de Desarrollo y del Plan sectorial, mencionados previamente. De este modo, la reforma de los estatutos apunta al logro de esos objetivos. Estos se exponen a continuación:

Incrementar el valor patrimonial de la sociedad de modo que se fortalezca el legado para los veteranos y personal activo.

El incremento del valor del patrimonio de la sociedad se logrará a través de las líneas de negocio tradicionales de hotelería y turismo, y así mismo en negocios relacionados con logística, gestión de activos inmobiliarios, entre otros.

Posicionar la marca Sociedad Tequendama

Se logrará a través de la ejecución de las líneas de negocio, con la prestación de servicios de alta calidad y con eficiencia a nuestros clientes, y con las alianzas que nos permitan ejecutar con prontitud y eficiencia los negocios de la sociedad, logrando así altos estándares de satisfacción al cliente. Se atenderá con eficiencia a sus grupos de interés, dando respuesta pronta a sus requerimientos.

Implementar modelos de negocio sostenibles

Asegurar el establecimiento y cumplimiento de los criterios ASG (ambiental, social y gobernanza), así como la sostenibilidad financiera en cada uno de los modelos de negocio existentes y futuros.

 Defensa	FORMATO	Página 32 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3 Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

Incrementar la competitividad

Aumentar las capacidades actuales enfocadas en las competencias del TH, competitividad laboral, tecnologías, innovación, infraestructura y procesos de la Sociedad.

2.2.6. La Sociedad Hotelera Tequendama S.A. frente a su ecosistema empresarial

La reforma de los estatutos sociales de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., consciente de los retos y desafíos que se han presentado a nivel internacional, busca alinearse con los principios de gobierno corporativo de la Oede. Además, busca alinearse con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan sectorial de Turismo que impactan a su ecosistema y negocios; y pretende fortalecer la resiliencia de la sociedad y la valoración de su patrimonio a través del desarrollo de sus líneas de negocio.

En este ecosistema, en el Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa (Gsed), la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. encuentra un hábitat natural que le facilita contribuir con las políticas y los propósitos nacionales establecidos por el Gobierno Nacional.

2.2.6.1. Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa (GSED) y la Sociedad Hotelera Tequendama S.A.

El GSED, como grupo que reúne 18 entidades, del cual la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. forma parte, ha logrado posicionarse como uno de los grupos más relevantes y como un importante motor de la economía colombiana, manejó en 2023 activos cercanos a los \$15.71 billones y un presupuesto asignado de \$17,7 billones, generando 10.800 empleos directos³⁴; a través del modelo de gestión empresarial pública y de gobierno corporativo la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., contribuye al crecimiento del sector defensa.

³⁴ Comando General de las Fuerzas Militares. Más de 10 mil empleos genera el conglomerado de empresas de la Defensa. <https://www.cgfm.mil.co/es/multimedia/noticias/mas-de-10-mil-empleos-genera-el-conglomerado-de-empresas-de-la-defensa>.

 Defensa	FORMATO	Página 33 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

Es así como, en ese contexto, el Gobierno Corporativo establece la relación entre la dirección de la Empresa, su Consejo de Administración, sus Accionistas, y demás actores interesados; proporcionando la estructura a través de la cual se fijan objetivos y se determina la forma de alcanzarlos. Los principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) buscan mejorar el marco legislativo, reglamentario e institucional, que a su vez debe facilitar condiciones de confianza y transparencia, orientadas a favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad financiera; con el objetivo de favorecer la eficiencia y el crecimiento económico sostenible. De este modo, se señala que a través del Gobierno Corporativo, se debe garantizar la orientación estratégica de la Empresa; involucrando el control efectivo por parte del Consejo de Administración, señalando además algunas responsabilidades, abarcando: i. La revisión y orientación de la estrategia corporativa, grandes planes de actuación y procedimientos de gestión, y ii. Controlar la eficacia de las prácticas de gobierno de la Empresa e introducir los cambios necesarios.³⁵

En consecuencia, la Junta Directiva y la administración de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. definieron la orientación estratégica de la Empresa a través de la definición de su propósito superior, el cual es la consolidación de un patrimonio que contribuya a la construcción del legado para el personal de las Fuerzas Militares con asignación de retiro y sus familias. Por lo anterior, con la reforma la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. desarrollará actividades de: i. Gestión de activos (administración inmobiliaria propia y/o de terceros, administración hotelera y de negocios conexos o servicios complementarios); ii. Realización de Inversiones en esos sectores y; iii. Promoción de Negocios de acuerdo con sus líneas establecidas.

Teniendo en cuenta que la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. ha venido alineándose a las directrices del Gobierno Nacional y al Plan Nacional de Desarrollo, al objetivo de realizar un mejor aprovechamiento de la bioeconomía a través del turismo y la gestión de activos inmobiliarios, se han celebrado convenios interadministrativos que fortalecen la gobernanza y robustece lo público. Concretamente, esos convenios se han celebrado con entidades como Parques Nacionales Nacionales, la Sociedad de Activos Especiales, y la Agencia Nacional de Tierras, buscando aprovechar activos en beneficio de las comunidades, como epicentro del desarrollo regional, y el fortalecimiento de la economía popular. Por ejemplo, con Parques Nacionales se ha desarrollado un convenio para la

³⁵ Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 - Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE

 Defensa	FORMATO	Página 34 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

administración y aprovechamiento del Parque Nacional Tayrona, con el propósito de favorecer a las comunidades asentadas en él y que viven del turismo informal. Con la Sociedad de Activos especiales se han desarrollados contratos para la administración de hoteles y otros inmuebles, que buscan ser recuperados productivamente de manera que por ese medio se fortalezca el empleo. Y con la Agencia Nacional de Tierras, se han desarrollado actividades para recuperar terrenos para el fortalecimiento del turismo e impactar a las comunidades.

En materia de economía azul, los convenios interadministrativos señalados ayudan a fortalecer ese propósito nacional, por lo cual la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. se convierte en un gran aliado del Gobierno y del Sector Defensa para el logro de los propósitos nacionales señalados y que han sido enmarcados en el Plan Nacional de Desarrollo.

2.2.7. La Sociedad Hotelera Tequendama S.A. y el gobierno corporativo

En abril de 2020, el Estado de Colombia realizó su ingreso formal a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocde)³⁶. Ello fue el resultado de un proceso que inició en mayo de 2018, cuando los miembros de la Ocde invitaron al país a integrar la Organización. La invitación se hizo después de un proceso de adhesión de cinco años, durante el cual se sometió a revisiones en profundidad por parte de 23 Comités de la Ocde y puso en marcha reformas estructurales para armonizar su legislación, sus políticas y sus prácticas públicas a las normas de la Ocde, en particular en asuntos laborales, reforma del sistema de justicia, gobierno corporativo de las empresas de propiedad estatal, entre otros asuntos.

De acuerdo con la Ocde³⁷, el propósito del gobierno corporativo es contribuir a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas. Según señala esa organización, los Principios de Gobierno Corporativo al tiempo que bridan ese marco de referencia, también identifican pilares de buen gobierno corporativo y ofrecen una orientación práctica para su aplicación a nivel nacional, por lo cual, para garantizar su pertinencia, es esencial que las reglas y normativas de gobierno corporativo se adapten a la realidad del país en el que deben aplicarse.

Es pertinente recordar que el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 (PND 2022-2026) Colombia, potencia mundial de la vida tiene como propósito impulsar el desarrollo de las regiones y las comunidades a través de la bioeconomía y la

³⁶ <https://www.oecd.org/newsroom/la-ocde-global-da-la-bienvenida-a-colombia-como-su-37o-miembro.htm>

³⁷ Ibid.

 Defensa	FORMATO	Página 35 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

economía sostenible, en lo cual el turismo desempeña un rol transversal en el desarrollo del país. Y en lo cual la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., como parte del ecosistema ha desarrollado unas líneas de negocios que contribuyen con el logro de dicho plan de desarrollo, por lo cual debe contar con un gobierno corporativo que sirva de plataforma para esas líneas de negocio y apunte a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

Lo anterior se lleva a cabo en un contexto económico imprevisible, que se expone en las siguientes líneas.

Sobre el contexto económico y el ecosistema de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A.

Como se dijo anteriormente, en octubre de 2017 y de la mano de distintos aliados, entre ellos el Ministerio de Defensa Nacional, se dio inicio al denominado Proceso de Transformación de la Sociedad, no solo buscando dar continuidad a las recomendaciones de estudios y consultorías anteriores, sino para repotenciar el desempeño y productividad de la Sociedad en cumplimiento de su propósito de creación, el de consolidar y acrecentar un patrimonio que a través de sus unidades de negocio, incremente el valor de la compañía, alineando de manera secuencial el objetivo y la estrategia corporativa, la estrategia financiera y la estrategia operacional, así:

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA



De igual forma, habiendo realizado un diagnóstico de cada unidad de negocio, las áreas administrativas, los procesos internos y los estudios de consultoría, la Sociedad definió tres rutas de trabajo mencionadas arriba buscando orientar y aunar esfuerzos en la generación de valor para las entidades públicas.

Iniciativas para Hotelería y Turismo de la Sociedad Tequendama

 Defensa	FORMATO	Página 36 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3 Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

Como se dijo arriba, en 2015, se estableció una ruta para la mejor gestión de los activos hoteleros de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. En el año 2018, parte de esa gestión se materializó en el propósito de reconversión del Hotel Tequendama, y como producto de esa ruta, se firmó el acuerdo con Marriott International, a través del cual se establecieron los hitos para la reconversión de las habitaciones y zonas comunes del Hotel Tequendama Bogotá a la marca Four Points.

El consenso entre la Sociedad Tequendama y Marriott International sobre el análisis de la situación en Colombia, que abarca oportunidades de mercado a largo plazo y revisión de hechos imprevisibles en el corto plazo, conducen a la definición de los resultados esperados del proyecto, los cuales conducen a la reconversión de aproximadamente 200 habitaciones para el año 2025 a estándares de marca. En consecuencia, con el desarrollo del proyecto, cuyo objetivo es modernizar la infraestructura física, tecnológica y administrativa, para fortalecer los procesos y aumentar la competitividad de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., cumpliendo la normatividad vigente, las exigencias del mercado y los requerimientos de franquicia, incrementando su rentabilidad y valor en el mercado; se dará un nuevo impulso al Hotel Tequendama Bogotá, no sólo para elevar el estándar de producto y servicio a exigencias internacionales, sino para potenciar competitividad y aprovechamiento del activo, buscando generar un modelo sostenible que se orienta a su posicionamiento en el largo plazo en las condiciones de competitividad del mercado de la ciudad de Bogotá.

Además, los hoteles de su propiedad en Cartagena y Santa Marta, fueron otorgados en operación a una sociedad de reconocidas calidades por su trayectoria, luego de haber llevado a cabo un riguroso proceso de selección, que le permitiría a la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. mayor eficiencia en sus procesos y costos al poderse enfocar en otros negocios relacionados con sus líneas comerciales.

Ello le facilitó, en 2023, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., suscribió contratos interadministrativos con la Sociedad de Activos Especiales para explotar hoteles de propiedad de esa entidad, con el fin de lograr impacto en las comunidades así como maximizar el valor de su patrimonio.

Iniciativas para Bienes Raíces de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A.

La gestión y administración inmobiliaria de activos propios y de terceros busca estructurar esquemas de gestión sostenibles, permitiendo la conservación, actualización y posicionamiento de los activos; a través de la construcción de

 Defensa	FORMATO	Página 37 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

modelos de negocios innovadores, modernos y adaptables a las necesidades de sus clientes. La Sociedad Hotelera Tequendama SA, en concordancia con su régimen legal aplicable y las ventajas que contempla el PND 2023-26, brinda flexibilidad y agilidad, convirtiéndose en un dinamizador entre el sector público y el sector privado; además, contribuyendo a la mejora de condiciones de competitividad y sostenibilidad de las entidades del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa, GSED.

Respecto a los negocios actuales en desarrollo, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. proyecta ingresos superiores a los \$450.000 millones para los próximos 10 años de gestión de activos inmobiliarios.

Proyecciones Financieras de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A.

La Estrategia Financiera, alineada al Propósito Fundacional y a la Estrategia Corporativa, consiste en incrementar el Valor de la Empresa a través de la gestión del Flujo de Caja, con políticas y acciones determinadas sobre: Utilidad Operacional (EBITDA), Política de Depreciación, Gestión de Capital de Trabajo (Cartera Comercial y Pagos a Proveedores), Optimización Tributaria, Gestión de Activos Fijos y Financiación Estructurada. En este orden de ideas, el desempeño financiero de los negocios, en materia de rentabilidad, se realiza entre otros, a partir del EBITDA, indicador de seguimiento presentado y avalado ante la Junta Directiva de la Empresa.

El EBITDA del año 2019 se generó por \$5.499 millones en los negocios relacionados con Hotelería y Turismo, \$2.227 millones por el sector de Logística y Servicios y \$796 millones por el sector de Bienes Raíces. Es decir, las actividades directamente relacionadas a hotelería representaron aproximadamente el 51% del volumen de beneficios económicos obtenidos en el 2019, mostrando desde entonces, resultados concretos en búsqueda de la transformación y diversificación de actividades de la Empresa.

Posteriormente, en el año 2020, enmarcado en la emergencia económica y sanitaria causada por la pandemia, se materializó una pérdida por \$4.062 millones; no obstante, es importante resaltar que durante este año las actividades vinculadas a Logística y Servicios generaron un EBITDA positivo por \$4.102 millones, constituyendo soporte para las pérdidas ocasionadas por el sector hotelero por \$5.333 millones. De esta manera, la estrategia de transformación y diversificación

 Defensa	FORMATO	Página 38 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

de negocios alternos y complementarios a la hotelería fueron fundamentales para conservar las condiciones financieras y operativas mínimas de la Sociedad. Los resultados para el año 2021 fueron por \$2.201 millones y del año 2022 por \$5.006 millones.

En Logística y Servicios se generó el 29% del EBITDA de los negocios en 2022, y en Bienes Raíces el 48%. Las iniciativas en estos sectores para el año 2022, permitieron a la Sociedad acompañar el crecimiento económico esperado para el país, llegando a generar el 74% de las utilidades; que a su vez sirvieron como catalizadores para el desarrollo de los proyectos de inversión de la Empresa. La generación de EBITDA en áreas de Negocios proyectada desde el año 2022 hasta el año 2028 es de \$154.508 millones se deriva de: i. \$65.454 millones a través de Bienes Raíces, ii. \$41.117 millones a través de Logística Tequendama, y iii. \$31.433 millones a través de Hotelería y Turismo. De esta manera, el beneficio económico, cuantificado a través del EBITDA de los Negocios se deriva en un 89%, para el periodo proyectado, de las actividades directamente relacionadas son los sectores económicos e iniciativas actualmente previstas sobre Hotelería y Turismo, Bienes Raíces y Logística y Servicios.

En conclusión, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., a través de sus líneas de negocio que ha venido desarrollando le ha permitido aprovechar oportunidades económicas y comerciales, que le han facilitado mantenerse vigente en los sectores donde compite con el sector privado, así como ofrecer servicios que permitan atender las necesidades de las entidades públicas. Dentro de lo anterior, el gobierno corporativo ha apoyado el logro de esos resultados al brindar unas reglas de juego claras que le permitan a la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. un mejor desempeño frente a sus grupos de interés y aliados; y al tiempo, facilitar que sus accionistas, y demás grupos de interés puedan demandar una rendición de cuentas a los administradores por las decisiones estratégicas y el logro de los objetivos corporativos. A través de la reforma planteada se busca consolidar lo expuesto.

2. AMBITO DE APLICACIÓN Y SUJETOS A QUIENES VA DIRIGIDO

El ámbito de aplicación de la reforma es a nivel nacional.

Sujetos a quien va dirigido:

 Defensa	FORMATO	Página 39 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

El Proyecto de Decreto se dirige principalmente y será aplicable a la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.

Igualmente, dirigido a clientes internos: Accionistas, Miembros de Junta Directiva, trabajadores, y colaboradores.

Finalmente, dirigido a clientes externos: proveedores, aliados, acreedores, autoridades públicas, órganos de control, entidades y sociedades del Gsed, y del sector público en general.

3. VIABILIDAD JURÍDICA

3.1 Análisis de las normas que otorgan la competencia para la expedición del proyecto normativo

El numeral 16 del artículo 189 de la Constitución Política de Colombia establece que le "Corresponde al Presidente de la República como Jefe de Estado, Jefe de Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa: (...) 16. "Modificar la estructura de los Ministerios, Departamentos Administrativos y demás entidades u organismos administrativos nacionales, con sujeción a los principios y reglas generales que defina la ley".

El artículo 54 de la Ley 489 de 1998 consagra los "Principios y reglas generales con sujeción a las cuales el gobierno nacional puede modificar la estructura de los ministerios, departamentos administrativos y demás organismos administrativos del orden nacional".

El artículo 68 de la Ley 489 de 1998 que dispone: "(...) Son entidades descentralizadas del orden nacional, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades públicas y las sociedades de economía mixta (...) Como órganos del Estado aun cuando gozan de autonomía administrativa están sujetas al control político y a la suprema dirección del órgano de la administración al cual están adscritas."

El artículo 86 de la Ley 489 de 1998 el cual señala: "(...) La autonomía administrativa y financiera de las empresas industriales y comerciales del Estado se ejercerá conforme a los actos que las rigen; en el cumplimiento de sus actividades, se ceñirán a la ley o norma que las creó o autorizó y a sus estatutos internos (...)".

El artículo 50 de la Ley 489 de 1998 el cual señala: "(...) La estructura orgánica de un organismo o entidad administrativa comprende la determinación de los siguientes aspectos: 1. La denominación. 2. La naturaleza jurídica y el consiguiente régimen jurídico. 3. La sede. 4. La integración de su patrimonio. 5. El señalamiento de los

 Defensa	FORMATO	Página 40 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

órganos superiores de dirección y administración y la forma de integración y de designación de sus titulares (...)".

El Decreto 430 de 2016, en el numeral 10 del artículo 13, que establece las funciones de la Dirección de Desarrollo Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública, señala: "10. Emitir concepto técnico a las reformas de las estructuras administrativas y otras formas de organización, plantas de empleos, y estatutos de los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional."

De acuerdo con el Decreto 4177 de 2011, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., hace parte del Grupo Social y Empresarial de la Defensa -Gsed. Este grupo está conformado por otros 17 establecimientos o sociedades; a su cabeza se encuentra el Viceministerio de Veteranos y del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa, el cual define las políticas para el sector.

La SHT es una sociedad de economía mixta, que fue creada a partir de la autorización contenida en la Ley 83 de 1947, que facultó a la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares (Cremil), para constituir una o varias compañías que tuvieran por objeto la construcción de un hotel y su administración. En estas, de acuerdo con el artículo primero, Cremil aportaría un capital no inferior al cincuenta y dos por ciento. De este modo, la constitución de la sociedad se materializó a través la Escritura Pública No. 7589 de 1948, y su denominación quedó como Sociedad Hotel San Diego S.A.

En relación con su naturaleza como sociedad de economía mixta, se evidencia que con la reforma del Decreto 1050 de 1968, el cual estableció el estatuto orgánico de las entidades descentralizadas del orden nacional, la Sociedad Hotel San Diego S.A. procedió a incorporar en acta de asamblea y acuerdo de junta directiva la escritura de constitución de 1948, para proceder a elevarlos en decreto tal como se materializó en el Decreto 1117 de 1969, de esa forma, alineó sus estatutos con lo previsto el Decreto 1050.

En relación con la misma, el Decreto 1081 del 26 de mayo de 2015, "Por medio del cual se expide el Decreto Reglamentario Único del Sector Presidencia de la República.", que fue modificado por el Decreto 1273 del 18 de Septiembre de 2020, en el segundo inciso del 2.1.2.1.3 se establece que las normas que regulan las directrices generales de técnica normativa para la expedición de decretos se aplican a entidades del Ejecutivo del orden nacional que deban preparar proyectos de decretos y resoluciones para la firma del Presidente de la República. Para ello remite

 Defensa	FORMATO	Página 41 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

al artículo 2.1.2.1.21, que establece los criterios y requisitos para la expedición de dichos instrumentos normativos -entre ellos, la elaboración de la memoria justificativa y la observancia de principios y deberes.

Como resultado de lo anterior, el artículo 2.1.2.1.6 del mismo decreto establece que los proyectos de decreto y resolución proyectados para la firma del presidente de la República deben remitirse con la firma del ministro o director del departamento administrativo correspondientes a la Secretaría Jurídica de la Presidencia de la República; de igual manera, señala los asuntos que se deben desarrollar en dicho documento. En este sentido, corresponde entonces a la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. impulsar ese trámite ante el Gsed.

El artículo 2.1.2.1.7, igualmente, establece el contenido de la memoria justificativa en lo relativo a la viabilidad jurídica, reglamentando los aspectos que debe contener y expresamente señala que la oficina jurídica debe firmar ese documento al momento de remitirlo al Gsed.

3.2 Vigencia de la ley o norma reglamentada o desarrollada

Este Decreto estará vigente a partir de su publicación.

3.3. Disposiciones derogas, subrogadas, modificadas, adicionadas o sustituidas

Modifica el artículo 1º del Decreto 1117 de 1969, en lo relacionado con la modificación del alcance del objeto y la integración de la Junta Directiva, los cuales fueron aprobados por la Asamblea General de Accionistas según Acta No. 47 del 17 de junio de 1969 y por la Junta Directiva, según Acta 394 del 30 de mayo de 1969 previo a la expedición de dicho decreto.

3.4 Revisión y análisis de la jurisprudencia que tenga impacto o sea relevante para la expedición del proyecto normativo (órganos de cierre de cada jurisdicción)

La Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado a través del concepto No.2405 de 5 de febrero de 2019 señala que la conformación y el funcionamiento de los consejos o juntas directivas de las sociedades de economía mixta sujetas al régimen de las empresas industriales y comerciales del Estado se rige "por las

 Defensa	FORMATO	Página 42 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

disposiciones del derecho privado, sin perjuicio de lo previsto de manera particular para dichas entidades en Ley 489, en leyes especiales y en otras normas constitucionales y legales”.

La Corte Constitucional en Sentencia C-691 del 5 de septiembre de 2007, donde se pronunció sobre la demanda de inconstitucionalidad contra el artículo 94, parcial, de la Ley 489 de 1998. M. P: Dra. Clara Inés Vargas Hernández, señala: “(...) (v) en el cumplimiento de sus actividades se ceñirán a la ley o norma que las creó o autorizó y a sus estatutos internos; (...)”

3.5 Circunstancias jurídicas adicionales

Se considera que no existen circunstancias jurídicas adicionales que deban ser tenidas en cuenta para el presente documento.

4. IMPACTO ECONÓMICO

No aplica

5. VIABILIDAD O DISPONIBILIDAD PRESUPUESTAL

No aplica.

6. IMPACTO MEDIOAMBIENTAL O SOBRE EL PATRIMONIO CULTURAL DE LA NACIÓN

No aplica

7. ESTUDIOS TÉCNICOS QUE SUSTENTEN EL PROYECTO NORMATIVO (Si cuenta con ellos)

ANEXOS:	
Certificación de cumplimiento de requisitos de consulta, publicidad y de incorporación en la agenda regulatoria (Firmada por el servidor público competente –entidad originadora)	No aplica
Concepto(s) de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	No aplica

 Defensa	FORMATO	Página 43 de 43
		Código: GJ.-F-008
	MEMORIA JUSTIFICATIVA	Versión: 3
		Vigente a partir de: 17 de julio de 2024

(Cuando se trate de un proyecto de reglamento técnico o de procedimientos de evaluación de conformidad)	
Informe de observaciones y respuestas (Análisis del informe con la evaluación de las observaciones de los ciudadanos y grupos de interés sobre el proyecto normativo)	No aplica
Concepto de Abogacía de la Competencia de la Superintendencia de Industria y Comercio (Cuando los proyectos normativos tengan incidencia en la libre competencia de los mercados)	No aplica
Concepto de aprobación nuevos trámites del Departamento Administrativo de la Función Pública (Cuando el proyecto normativo adopte o modifique un trámite)	No aplica
Otro Acta de Asamblea 143 del 25 de junio de 2024. Acta de Junta Directiva 1012 del 3 marzo de 2025. Acuerdo de Junta Directiva 01 del 3 de marzo de 2025. Escritura Pública No. 7589 de 1948 de constitución de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A.	X

Aprobó:



JUAN CARLOS GARDEAZÁBAL RODRÍGUEZ

Jefe Jurídico

Sociedad Hotelera Tequendama S.A.

jefejuridico@sht.com.co