



SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.

INFORME CONJUNTO DE LA HONORABLE
JUNTA DIRECTIVA Y LA GERENCIA GENERAL
A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

INFORME ANUAL 2013

Contenido

Prólogo	4	Gestión Documental	51
Glosario	7	Gestión Financiera	52
Estructura Organizacional	8	Certificado del Banco de la Republica	53
Direccionamiento Estratégico 2013	10	Resultados Financieros 2013	54
Gestión Comercial	13	Estado de Resultados	59
Gestión en Medios de Comunicación	34	Notas a los Estados Financieros	
Aportes de la Cadena IHG	35	a 31 de diciembre 2013-2012	64
Gestión Tecnológica y de Innovación	38	Proyecto Distribución de Utilidades	76
Gestión de la Innovación y Prospectiva Estratégica	40	Conclusiones	77
Gestión de la Infraestructura	43	Informe Oficina de Control Interno	79
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	47	Dictámen de Revisoria Fiscal	80
Gestión Asesoría Jurídica	49		
Gestión Ambiental	49		

Tabla 54. Valorizaciones	70	Tabla 65. Distribución de Dividendos 2012	73
Tabla 55. Cuentas por pagar	71	Tabla 66. Revalorización del Patrimonio	73
Tabla 56. Acreedores	71	Tabla 67. Patrimonio Institucional	74
Tabla 57. Impuestos, Tasas y Contribuciones	71	Tabla 68. Otros Ingresos y Costos	74
Tabla 58. Impuesto de Renta y Complementarios	71	Tabla 69. Proyecto distribución de Utilidades 2013	76
Tabla 59. Gasto por Impuesto de Renta	71		
Tabla 60. Gasto por Impuesto de Renta para la Equidad – CREE.	72		
Tabla 61. Anticipos y Avances Recibidos	72		
Tabla 62. Estudio Cálculo Actuarial	72		
Tabla 63. Composición del Capital Social.	72		
Tabla 64. Reservas	73		

Lista de Tablas

Tabla 1. Evaluación Plan de Acción Estratégico 2013	12	Tabla 28. Capital Intelectual	47
Tabla 2. Evaluación Balanced Scorecard	12	Tabla 29. Reuniones SHT	48
Tabla 3. Rentabilidad SHT	13	Tabla 30. Sistema de Gestión Integral	48
Tabla 4. Gestión Crowne Plaza Tequendama Hotel (CPH)	15	Tabla 31. Impuestos, tasas y contribuciones Nacionales y Distritales año 2013	52
Tabla 5. Gestión Crowne Plaza Tequendama Suites (CPST)	17	Tabla 32. Alivios tributarios 2005-2013	52
Tabla 6. Gestión Tequendama Inn Cartagena de Indias (TICI)	20	Tabla 33. Portafolio de Inversión año 2013	52
Tabla 7. Gestión Tequendama Inn Santa Marta (TISM)	22	Tabla 34. Balance General Activo	54
Tabla 8. Gestión Tequendama Inn Estación Buenaventura (TIEB)	24	Tabla 35. Balance General Pasivo	56
Tabla 9. Gestión Grandes Eventos Tequendama (GEVT)	26	Tabla 36. Estado de Resultados	58
Tabla 10. Gestión Restaurantes y Bares (A&B)	27	Tabla 37. Indicadores Financieros 2012-2013	60
Tabla 11. Gestión Catering Tequendama	28	Tabla 38. Estado de Actividad Financiera, Económica, Social y Ambiental	61
Tabla 12. Gestión Parqueadero Tequendama	29	Tabla 39. Estado de flujo de efectivo	62
Tabla 13. Gestión Lavandería Tequendama	30	Tabla 40. Estado de Cambios en el Patrimonio	63
Tabla 14. Gestión Contact Center Tequendama	31	Tabla 41. Operaciones en moneda extranjera	67
Tabla 15. Resultados Operativos Contact Center Tequendama	31	Tabla 42. Saldo disponible a 31 de diciembre 2013	67
Tabla 16. Comportamiento Facebook	32	Tabla 43. Deudores	67
Tabla 17. Comportamiento Twitter	32	Tabla 44. Deudores Incapacidades	68
Tabla 18. Comportamiento Trip Advisor	32	Tabla 45. Clasificación por edad de la Cartera	68
Tabla 19. Gestión Operación Logística Tequendama	33	Tabla 46. Inventarios	68
Tabla 20. Ingresos y Gastos generados por la Cadena IHG en las Instalaciones CPTH Y CPTS	36	Tabla 47. Propiedad, Planta y Equipo	68
Tabla 21. Programas de fidelización IHG	37	Tabla 48. Reserva financiera actuarial	69
Tabla 22. Canales de Comunicación con el Cliente	38	Tabla 49. Pagos anticipados	69
Tabla 23. Inversión en Tecnología en CPTH Y CPTS	39	Tabla 50. Cargos diferidos	69
Tabla 24. Proyectos de Innovación 2013	40	Tabla 51. Inversión Estructural	69
Tabla 25. Proyectos de innovación 2012	40	Tabla 52. Bienes de arte y cultura	70
Tabla 26. Inversión 2013	46	Tabla 53. Intangibles	70
Tabla 27. Cumplimiento Pago de Nómina	47		

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Valores Corporativos	10	Ilustración 5. Residuos Generados por la SHT	50
Ilustración 2. Objetivos Estratégicos	10	Ilustración 6. Resmas Utilizadas SHT 2013	51
Ilustración 3. Estrategias Permanentes	11	Ilustración 7. Costo Papel SHT 2013	51
Ilustración 4. Política de Gestión Integral	11	Ilustración 8. Certificado del Banco de la Republica	53

Prólogo

De acuerdo con lo dispuesto en los artículos 445 y 446 del capítulo IV del Código de Comercio y en los artículos 22, literal h) y 29 literal g) de los Estatutos de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., la Junta Directiva y la Gerencia General presentan a la Honorable Asamblea General de Accionistas el informe de los resultados obtenidos en la gestión correspondiente al año 2013.

Cabe destacar que durante el año 2013 el sector turístico mundial mostró una significativa recuperación, reflejada en el incremento de viajeros en 41 millones, lo que significa un crecimiento del 5% en las llegadas de turistas internacionales en los primeros nueve (9) meses del año, según estadísticas de la Organización Mundial del Comercio, superando los pronósticos que al respecto había efectuado la OMT.

Colombia no fue la excepción dentro de la positiva tendencia turística mundial, al presentar un incremento en la llegada de viajeros internacionales del 8.8% respecto a la vigencia anterior, según los datos entregados por PROEXPORT, acentuándose los meses de febrero, mayo y junio, que en comparación con los mismos meses del 2012 el incremento osciló entre el 9% y el 14%.

Es de resaltar que factores macroeconómicos como el Producto Interno Bruto –PIB–, cuyo crecimiento durante el primer semestre de 2013, alcanzó el 4,2%, fue superado por el sector de hoteles y restaurantes, con un crecimiento del 4,6%, lo que evidencia la significativa importancia de tales industrias dentro del contexto de la economía nacional, más aún si se tiene en cuenta que tal crecimiento conllevó a que el número de personas que laboran en el sector de comercio, restaurantes y hoteles, presentara un

incremento del 5.4% , con una participación dentro del total de personas ocupadas en el país del 27,3%.¹

La ciudad de Bogotá continua siendo el principal destino a visitar por viajeros extranjeros, reportando una participación del 51,4%, predominando como motivos principales de viaje los negocios y gestiones profesionales con el 14, 7% y de trabajo con el 10%, mientras que Cartagena con un 13,4% y Medellín con un 10,7%² se ubican como destinos nacionales de preferencia para viajes de vacaciones, recreo y ocio con una participación del 63,7%.

No obstante las positivas cifras mencionadas, el porcentaje de ocupación en el país, correspondiente al periodo enero - septiembre de 2013, mostró una disminución del 2,45%, al pasar del 53% en el año 2012 al 51,7%, con excepción de los departamentos de San Andrés y Providencia y Antioquia, los cuales alcanzaron ocupaciones promedio del 68,2% y 63,1%, respectivamente.³

El comportamiento de la industria hotelera en la capital del país continuó reflejando el fortalecimiento de la brecha generada por el crecimiento asimétrico entre la oferta hotelera y la demanda de habitaciones, con el consecuente incremento de habitaciones disponibles. En efecto, según cifras entregadas por COTELCO con corte a noviembre de 2013, se reportaron 130.000 habitaciones nuevas disponibles en una muestra de 102 hoteles, pasando de 2.735.418 habitaciones en la ciudad en el año 2012, a 2.865.418 en el 2013, lo que representa un incremento del 4.75%.⁴ Por su parte, la ocupación de habitaciones para el mismo periodo pasó de 1.627.246 habitaciones para el año 2012 a 1.701.426 habitaciones para el año 2013, con una variación del 4.56%, lo que significa que de las 2.865.418 habitaciones disponibles en el año 2013, se dejaron de comercializar 1.163.992 habitaciones, no obstante que el porcentaje de ocupación apenas mostró un decremento mínimo del 0.18%, al pasar de 59.49% en 2012 al 59.38% en 2013.⁵

Preocupante resulta entonces el panorama del sector en la ciudad capital, toda vez que la sobre-oferta

de habitaciones, con el marcado hacinamiento en el corredor de la calle 26, zona de influencia de la SHT, cada día más evidente, incentiva la rivalidad dentro de sus actores con prácticas constitutivas de competencia desleal como la denominada “guerra de precios”, entre otras.

Vale decir entonces, que dentro del panorama general expuesto, durante la vigencia 2013 la gestión de la Sociedad Hotelera Tequendama presentó resultados positivos, al haber superado tanto los ingresos operacionales como la utilidad neta, en comparación con el periodo anterior, gracias al esfuerzo del equipo de trabajo, liderado por el Departamento de Mercadeo y Ventas, cuya incansable tarea en la promoción, mercadeo y ventas de los servicios constitutivos del objeto societario, hacen hoy posible consolidar los referidos logros.

Mayor importancia cobran los resultados que se presentan a la Asamblea General de Accionistas si se tienen en cuenta factores coyunturales que incidieron directa y negativamente en los resultados del ejercicio, tales como lo fue el cierre de seis (6) pisos de la torre de Crowne Plaza Tequendama Suites durante el primer semestre de 2013 en razón de las obras de adecuación y actualización del producto, la ejecución de las diferentes obras del proyecto de inversión en las demás propiedades de la SHT, la remodelación de tres (3) salones de eventos en el Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura y la finalización de la remodelación del Salón Monserrate en el Crowne Plaza Tequendama Hotel. Vale recordar que apenas a finales del año 2013 se vino a dar apertura restringida a la Carrera Décima, ante la culminación de las obras de incorporación de esta avenida a la Fase III de Transmilenio, obras que mantuvieron bloqueado el acceso al complejo hotelero por tan importante vía, tanto vehicular como peatonal, por más de cinco (5) años, cuyos perjuicios económicos serán reclamados judicialmente al IDU por vía de lo Contencioso Administrativo mediante demanda que presentará la SHT durante el transcurso del primer semestre del presente año.

Las erogaciones que se han continuado generando por concepto del reconocimiento directo de la indexación de la primera mesada pensional a los pensionados de la SHT que acceden a tal derecho, ante la unificación jurisprudencial que obliga a la Sociedad a proceder de conformidad; el pago de la pensión de 435 pensionados el

cual no alcanzó a ser compensado con la productividad del portafolio financiero, ante su bajo rendimiento, debiendo ser apalancado por la operación y el comportamiento de la ciudad como destino esencial de negocios, con la afectación en el promedio de ocupación en fines de semana, fueron factores que incidieron igualmente de manera negativa frente a los resultados globales del ejercicio.

No obstante lo anterior, los resultados operacionales obtenidos por la Entidad durante la vigencia 2013, con una rentabilidad neta superior al 12 %, muy seguramente permitirán a la Sociedad Hotelera Tequendama continuar siendo uno de los negocios hoteleros con más alta rentabilidad neta en el mercado colombiano, esperando refrendar su ubicación por sexto año consecutivo dentro de los dos (2) primeros lugares de este ranking, aspecto que podrá confirmarse una vez se conozcan los balances de 2013 de las principales empresas del sector hotelero.

Dentro de la gestión de las Unidades Estratégicas de Negocio, cabe destacar el aporte de la recién creada unidad de “Operación Logística de Eventos”, la cual tuvo como principal cliente al sector público, generando ingresos por más de \$19.689 millones, sin dejar de mencionar el manejo de grupos en el Crowne Plaza Tequendama Hotel y Crowne Plaza Tequendama Suites, durante el segundo semestre de 2013, optimizando la capacidad instalada y por ende, las utilidades operacionales, amén de la adecuada aplicación de las tarifas dinámicas propias de la contratación con este tipo de clientes.

Cabe mencionar que durante la vigencia 2013, la Contraloría General de la República tampoco efectuó Auditoría Gubernamental con enfoque Integral a la Sociedad Hotelera Tequendama, quedando pendiente la evaluación correspondiente a las vigencias 2011, 2012 y 2013.

Además, durante la anualidad objeto del presente informe conjunto, se obtuvo la recertificación en el Sistema de Gestión de Calidad bajo las normas ISO 9001 – GP 1000 y en el Sistema de Gestión Ambiental bajo las normas ISO 14001 – NTC 5133 y NTS SH 002, con lo que se reitera el compromiso por parte de la organización en asegurar la calidad del servicio al cliente y la efectividad de sus procesos internos.

Igualmente, se actualizó el estudio prospectivo de la Sociedad denominado “ESTUDIO DE PROSPECTIVA

1. Tomado de: Informe Turismo Septiembre 2013. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Septiembre de 2013. Pág 7

2. Tomado de: Informe Turismo Septiembre 2013. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Septiembre de 2013. Pág 28

3. Tomado de: Informe Turismo Septiembre 2013. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Septiembre de 2013. Pág 95

4. Tomado de: Presentación comité de investigación y mercadeo. Asociación Hotelera de Colombia – Cotelco – Capítulo Bogotá. Diciembre 2013. Pág. 8.

5. Tomado de: Presentación comité de investigación y mercadeo. Asociación Hotelera de Colombia – Cotelco – Capítulo Bogotá. Diciembre 2013. Pág. 15.

PARA LA SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA CON ÉNFASIS EN VIGILANCIA TECNOLÓGICA 2013 – 2023”, en el cual se construye el escenario apuesta para la próxima década, con el directo aporte y trabajo del equipo de colaboradores de la organización, quienes apuntan al desarrollo de las estrategias y objetivos planteados que permitirán el logro del escenario deseado para el año 2023.

Es pertinente comentar que la Superintendencia Financiera de Colombia, mediante Resolución No. 1682 del 11 de septiembre de 2013, inscribió a la SHT dentro del Registro Nacional de Valores y Emisores – RNVE – y autorizó la oferta pública de 1.516.799 acciones ordinarias pendientes de suscribir, No obstante, la Asamblea General de Accionistas, en reunión extraordinaria llevada a cabo el 17 de octubre de 2013, contenida en el Acta No. 123 de 2013, determinó por unanimidad dar continuidad al proceso de colocación de acciones en la oportunidad que se considere favorable para el efecto y que conllevaron a la no publicación, en su oportunidad, del aviso de oferta pública y en consecuencia, a la suspensión de la salida a la venta accionaria, como culminación del proceso de colocación de acciones.

La suspensión del proceso de colocación de acciones, cuando este se encontraba ya en su etapa de publicación del aviso de oferta como paso previo a la venta accionaria, es factor que gravita negativamente en la optimización de los resultados operacionales de la Sociedad, toda vez que la inflexibilidad propia de la aplicación de la normatividad correspondiente al sector estatal, como Empresa Industrial y Comercial del Estado, continuará siendo una circunstancia más a vencer dentro del marco de la gestión de negocios frente a la competencia. De otra parte, si se tiene en cuenta que con la reciente expedición del Decreto 2616 del 20 de noviembre - 2013, publicado el 20 de diciembre - 2013, “Por medio del cual se regula la cotización a seguridad social para trabajadores dependientes que laboran por periodos inferiores a un mes, se desarrolla el mecanismo financiero y operativo de que trata el artículo 172 de la ley 1450 de 2011 y se dictan disposiciones tendientes a lograr la formalización laboral de los trabajadores informales”, (norma que permite el pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral en directa y justa proporción a los turnos efectivamente prestados por el trabajador durante

el correspondiente periodo mensual), se hace más evidente y preocupante tal desventaja, toda vez que mientras los hoteles del sector privado, ya han iniciado la contratación del personal operativo para atender directamente sus picos de demanda, la SHT no puede aplicar tal norma por estar regulada su planta de personal por el Decreto No. 2261 de 2005, conforme lo establecido en el artículo 115 de la Ley 489 de 1998, lo que la obliga a continuar atendiendo esta necesidad a través de terceros (outsourcing) con los consecuentes costos adicionales y riesgos legales que ello implica.

Finalmente, debe señalarse que para alcanzar los retos y superar los resultados del 2013, durante la vigencia del 2014, se continuará trabajando con enfoque en la venta, procurando generar la mayor utilidad mediante el desarrollo de los clientes actuales de alta productividad, la recuperación de los clientes perdidos y la incorporación de clientes nuevos de alto potencial, con base en principios y valores enfocados al servicio al cliente y en el bienestar de los trabajadores de la SHT, avanzando en el posicionamiento de la marca TEQUENDAMA como cadena hotelera líder en el mercado nacional y aprovechando al máximo la franquicia a la cual continúa vinculada (Intercontinental Hotels Group IHG) para avanzar en la penetración y desarrollo de la demanda internacional.

Glosario

Ingreso habitaciones

Es la venta real de alojamiento durante un período determinado.

Utilidad operacional

Es el resultado de deducir de los ingresos los ingresos departamentales los costos y gastos asociados a su operación.

Número de huéspedes

Es el número total de personas alojadas en el hotel durante el período. Indica la utilización de la capacidad instalada.

Número de noches vendidas

Es el número total de habitaciones ocupadas durante un período determinado.

Ingresos Sistema Holidex

Se refiere a los ingresos generados por concepto de venta de alojamiento a través del Sistema de Reservas de la Cadena IHG, conocido como “Holidex Plus”, conectado a Sistemas Globales de Distribución (GDS), por su sigla en inglés, e Internet.

Ingresos por canales electrónicos

Se refiere a los ingresos generados por concepto de venta de alojamiento a través de los Sistemas Globales de Distribución (GDS), por su sigla en inglés, las agencias virtuales y los TPIS (sitios de ventas en internet).

Ocupación

Es el porcentaje de utilización de las habitaciones disponibles para la venta.

Tarifa promedio

Apropiación de la venta de habitaciones a cada habitación ocupada⁶.

Ingreso por habitación disponible o “REVPAR”⁷

Apropiación de la venta diaria de habitaciones a cada habitación disponible .

Índice de estadía

Es el número de noches promedio que pernocta un huésped.

Índice de alojamiento

Es el número promedio de personas alojadas, por habitación y por noche vendida.

Índice de penetración en el mercado

Se calcula dividiendo el porcentaje de ocupación de cada hotel entre el porcentaje de ocupación ponderado de los hoteles⁸.

Satisfacción del cliente

Señala el grado de percepción favorable o desfavorable frente al uso de los servicios, productos y valor agregado por parte de los clientes, medición lograda a través de encuestas periódicas que recogen muestras estadísticas.

Margen operacional

Es el porcentaje calculado y necesario para compensar los costos y gastos de intermediación, así como la utilidad operacional resultante de la Operación Logística desarrollada para un tercero.

Servicios atendidos

Es el total de servicios de alimentación adquiridos por los cliente, tales como, desayuno, coffee, almuerzo, brunch, cena y cocteles.

Cubierto promedio

Es el precio promedio generado por la combinación de los servicios ofrecidos. Resulta de dividir el total de ingresos de A&B de cada ambiente por el número total de servicios vendidos.

6. Tomado de: Scheel, Adolfo. Evaluación Operacional y Financiera Aplicada a la Industria Hotelera. Pág. 470.

7. Ibid.

8. Ibid.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

JUNTA DIRECTIVA ACTUAL

Titulares

Doctor **JUAN CARLOS PINZÓN BUENO**
Ministro de Defensa Nacional

Coronel (RA) **PEDRO ALONSO ACOSTA BERNAL**
Director de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares.

General **LEONARDO ALFONSO BARRERO GORDILLO**
Comandante General de las Fuerzas Militares

Doctora **ELVIRA MONTAÑES ROMERO**
Representante de los accionistas particulares

Mayor General (RA) **ÉDGAR CEBALLOS MENDOZA**
Director General de la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares

Doctor **CARLOS BERNARDO POSADA RESTREPO**
Miembro externo de la Junta Directiva de la SHT.

Delegados

General (RA) **JOSÉ JAVIER PÉREZ MEJÍA**
Viceministro de Defensa para el GSED y bienestar.
Presidente de la Junta Directiva

General del aire **HUGO ENRIQUE ACOSTA TÉLLEZ**
Jefe del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Militares.

Directivos

Mayor General (RA) **ORLANDO SALAZAR GIL**
Gerente General

Ing. **JHON JAIRO LEÓN CARO**
Gerente Administrativo y Financiero

Coronel (RA) **OSCAR ALBERTO JARAMILLO CARRILLO**
Gerente de Operaciones

Personal de Nivel Asesor

Doctor **DAGOBERTO BAQUERO BAQUERO**
Asesor Jurídico

MARIAM FACIO LINCE TÉLLEZ
Coordinadora de Prospectiva Estratégica y Gestión de la Innovación

CPT. **HENRY ANIBAL MAYA RODRIGUEZ**
Encargado de las funciones del Jefe de la Oficina de Control Interno

ALVARO ANDRES TORRES CAMACHO
Coordinador de Comunicaciones y Relaciones Interinstitucionales

Personal de Nivel Ejecutivo

SANDRA PATRICIA BOLAÑOS RODRÍGUEZ
Jefe Departamento Gestión Financiera

AINSLEY BARBOZA RODRÍGUEZ
Coordinadora Grupo Hotel Tequendama Inn Cartagena de Indias

MARÍA CAROLINA LONDOÑO SEFAIR
Jefe Departamento Desarrollo Humano

MARÍA CRISTINA TRUJILLO LEYVA
Coordinadora Grupo Hotel Tequendama Inn Santa Marta

JOSÉ MAURICIO PEÑA URIBE
Jefe Departamento de Gestión Mantenimiento

CAROLINA ORTEGA MARTINEZ
Coordinadora Grupo Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura

JAISSON JAIR VILLAMIL SÁNCHEZ
Jefe Departamento de Gestión y Desarrollo de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

MARIA LAURA GUTIÉRREZ MARÍN
Coordinadora Grupo Catering Tequendama

MYRIAM JUDITH RESTREPO GALAVIS
Coordinadora de Proyectos Especiales

LUZ YAMITH PUENTES PÁEZ
Coordinadora Grupo Parquero Tequendama

VIVIAN KATHERINE MEDINA ARIZA
Jefe Departamento de Habitaciones

LUISA VERGARA PERTUZ
Coordinadora Grupo Lavandería Tequendama

ANA ARACELY JARA FLÓREZ
Jefe Departamento de Alimentos y Bebidas

SANDRA MARLENY BERNAL RODRÍGUEZ
Coordinadora Grupo Grandes Eventos Tequendama

MÓNICA DEL PILAR BOHORQUEZ
Coordinadora Grupo Crowne Plaza Tequendama Suites

Revisoría Fiscal

AMEZQUITA & CIA S.A.

Asesores Externos

Doctor **EDUARDO QUINTERO SOTO**
Asesor Externo Laboral

Doctor **CAMILO RODRÍGUEZ GALEANO**
Asesor Externo Jurídico de Cartera

Direccionamiento Estratégico 2013

El proceso de Planeación Estratégica de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. tiene los objetivos de conducir el desarrollo actual y definir los escenarios de futuro de la organización, mediante la implementación de políticas, proyectos, estrategias, objetivos y metas, asegurar su ejecución y el consiguiente seguimiento del Plan de Acción Anual.

Este direccionamiento se ha constituido en la carta de navegación que tanto la sociedad como sus empleados y colaboradores conocen y siguen, teniendo como marco de referencia el Plan Nacional de Desarrollo, aprobado por la Ley 1450 de 2011, en armonía con las directrices y orientaciones del Ministerio de Defensa Nacional y, en especial, del Viceministerio del GSED y Bienestar.

Misión

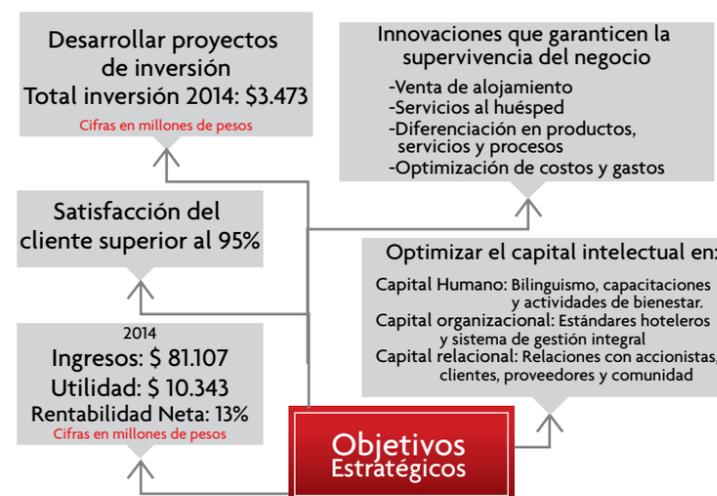
La SHT fundamentada en el bienestar y desarrollo de sus trabajadores, en la gestión integral con responsabilidad social, presta servicios hoteleros y administra servicios complementarios, incluidos los de tecnología de la información y comunicaciones y negocios conexos, para merecer la fidelidad de sus clientes de por vida, superando las expectativas de los grupos de interés y maximizando su valor en el mercado.

Visión

La SHT será en el año 2018 la marca líder en el desarrollo hotelero colombiano, modelo de prestación de servicios, gestión de resultados, responsabilidad social y crecimiento sistémico de sus unidades estratégicas de negocio en trayectoria MEGA.



Valores corporativos
Ilustración 1. Valores corporativos



Objetivos estratégicos
Ilustración 2. Objetivos estratégicos

Estrategias Permanentes

- ESTRATEGIA I** Impulsar la generación de INGRESOS y el incremento de utilidades, mediante la consecución de nuevos clientes, negocios y mercados (turístico, corporativo, grupos, permanentes, canales y otros); reconquista de clientes perdidos y desarrollar clientes actuales de ALTA PRODUCTIVIDAD.
- ESTRATEGIA II** Diferenciación en SERVICIO, PRODUCTOS Y PROCESOS.
- ESTRATEGIA III** Liderazgo en COSTOS y GASTOS mediante la optimización tanto del empleo de la capacidad instalada como de la gestión financiera y de activos, manteniendo un nivel mínimo de satisfacción a los clientes del 95%.
- ESTRATEGIA IV** Investigación y Desarrollo para la INNOVACIÓN mediante el aprovechamiento de las capacidades del capital intelectual, la infraestructura física, tecnológica y el desarrollo constante de la inteligencia competitiva.
- ESTRATEGIA V** Potencializar las COMPETENCIAS DEL CAPITAL INTELECTUAL, con base en el desarrollo del capital humano, organizacional y relacional, en un marco de BIENESTAR.

Estrategias permanentes
Ilustración 3. Estrategias permanentes

Política de Gestión Integral



Política de Gestión Integral
Ilustración 4. Política de Gestión Integral

Evaluación del Plan de Acción Estratégico 2013

PARAMETROS	CUMPLIMIENTO
Ingresos Totales	117,00%
Utilidad Neta	99,30%
Satisfacción Cliente Externo	95,56%
CUMPLIMIENTO DEL PLAN	100,00%

Evaluación Plan de Acción Estratégico 2013
Tabla 1. Plan de Acción Estratégico 2013

EVALUACIÓN BALANCED SCORECARD COMPARACIÓN DE RENDIMIENTOS OPERACIONALES A DICIEMBRE DE 2013 PARA HOTELES 5 ESTRELLAS MUNDIALMENTE				
ÁREA	ESTÁNDAR	REAL A DICIEMBRE 2013	2013 VS. ESTÁNDAR	CALIFICACIÓN 2013
Utilidad Crowne Plaza Hotel	80%	64%	- 16	R
Utilidad Crowne Plaza Suites	45%	41%	- 4	E
Utilidad AyB	33%	65%	+ 32	E
Costos AyB	32%	24%	+ 8	E
Utilidad Lavandería	46%	63%	+ 17	E
Utilidad Parqueadero	40%	50%	+ 10	E
Gasto de Administración y Generales	13%	4%	+ 9	E
Gasto de Mercadeo	3%	1%	+ 2	E
Gasto de Mantenimiento	4%	2%	+ 2	E
Gasto de Agua - Luz - Fuerza	6%	3%	+ 3	E
Utilidad Operacional - GOP	40%	29%	- 11	R
Utilidad Neta	20%	12%	- 8	D

PARÁMETROS BALANCED SCORECARD		
EXCELENTE	E	> 90%
REGULAR	R	> 70% < 90%
DEFICIENTE	D	< 70%

Evaluación Balanced Scorecard
Tabla 2. Evaluación Balanced Scorecard

Gestión Comercial

Ventas y Mercadeo

En la vigencia del 2013, el Departamento de Mercadeo y Ventas ejecutó el Plan Estratégico de Ventas, el cual se enfocó en la generación de ingresos y de utilidad, concluyendo con un cumplimiento de estos ítems en un 88%.

Una de las estrategias que generó mayor valor en la SHT, fué la gestión de grupos, la cual obtuvo resultados exitosos gracias al manejo de grupos de gran volumen como lo fueron FONADE, SENA y Plaza Mayor, entre otros, y de menor volumen como Banco Agrario e IDARTES.

Se continuó con el desarrollo de estrategias para aumentar la ocupación en fines de semana, puentes festivos y vacaciones, sobre todo para las propiedades de Bogotá (Crowne Plaza Tequendama Hotel y Crowne Plaza Tequendama Suites), lo que coadyuvó a mejorar el empleo de la capacidad instalada de los dos hoteles más tradicionales.

En las propiedades de la costa (Tequendama Inn Cartagena de Indias, Tequendama Inn Santa Marta y Tequendama Inn Estación Buenaventura) se continuó con la adecuada gestión del manejo de tarifas dinámicas a través de las agencias de viaje virtuales, con las cuales además se firmó contrato preferente directo, lo que permitió obtener un 23% de participación sobre el total de las ventas de alojamiento.

Igualmente, cabe mencionar el avance en las estrategias de mercadeo, como el avance en redes sociales, concluyendo el año con 2.819 "likes", duplicando el número en comparación al 2012; la presencia en medios de comunicación, la planeación y diseño de las características de la nueva página de internet, la cual será una de las más avanzadas en temas de aplicaciones, funcionabilidad e interacción con el cliente en el sector hotelero nacional e internacional, con el concurso del comité organizador.

Ingresos Totales (Mill)	2012	2013	Variación	
	\$59.440	\$79.838	20.398	34,32%
Utilidad Neta (Mill)	\$8.349	\$9.854	1.505	18,03%
Rentabilidad	14%	12%	-2 puntos	

Rentabilidad SHT
Tabla 3. Rentabilidad SHT



Gestión Crowne Plaza Tequendama Hotel (CPTH)



CROWNE PLAZA®
TEQUENDAMA BOGOTÁ

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2013

CROWNE PLAZA TEQUENDAMA HOTEL

Indicador	2012	2013	Variación	
Ingreso habitaciones (millones de pesos)	\$ 15.899	\$ 17.766	1.867	11,74%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 11.177	\$ 11.393	216	1,93%
Ingreso sistema Holidex (USD)	789.218 USD	974.857 USD	185.639	23,52%
Tarifa Promedio (miles de pesos)	\$ 209.394	\$ 234.566	25.172	12,02%
Ingreso por habitación disponible "Revpar" (miles \$)	\$ 86.332	\$ 91.650	5.318	6,16%
Número de huéspedes (unidades)	106.704	109.903	3.199	3,00%
Huéspedes extranjeros (unidades)	37.298	36.949	-349	-0,94%
Huéspedes nacionales (unidades)	69.406	72.954	3.548	5,11%
Número de noches vendidas (unidades)	74.156	74.501	345	0,47%
Índice de estadia	2,89	3,24	0,35	12,11%
Índice de alojamiento	1,41	1,50	0,09	6,38%
Índice de penetración en el mercado	0,65	0,65	0,00	0,00%
Ocupación %	40%	38,41%	-2	-3,98%
Satisfacción del cliente %	89%	96%	7	7,87%
Margen operacional departamento de Habitaciones %	70%	64%	-6	-8,57%

Gestión Crowne Plaza Tequendama Hotel (CPTH)
Tabla 4. Informe CPTH

Debido fundamentalmente a:

- Los costos y gastos tuvieron una variación del 34.8%, generada por el incremento en las negociaciones de grupo el cual conllevó a sobrepasar la capacidad instalada asumiendo el gasto de sobreventa; así mismo, la transición del proceso de áreas públicas de Cooperativa de Trabajo Asociado a S.A.S, generó el

aumento del costo de la nómina en dicho proceso en el 13% promedio anual.

- El aumento de la tarifa promedio fue de \$25.172 frente al año anterior, los cuales equivalen al 12%, resultado del incremento en tarifas corporativas, de las tarifas dinámicas a partir del mes de abril en Holidex y la adecuada negociación de grupos.

Otros aspectos a tener en cuenta

- En cumplimiento a los estándares de la Cadena IHG, el Crowne Plaza Tequendama Hotel culminó con la implementación del "refrescamiento de marca", consistente en el cambio de dotación por nueva lencería para la presentación de las camas, cambio de accesorios en los baños y papelería con la nueva imagen corporativa.

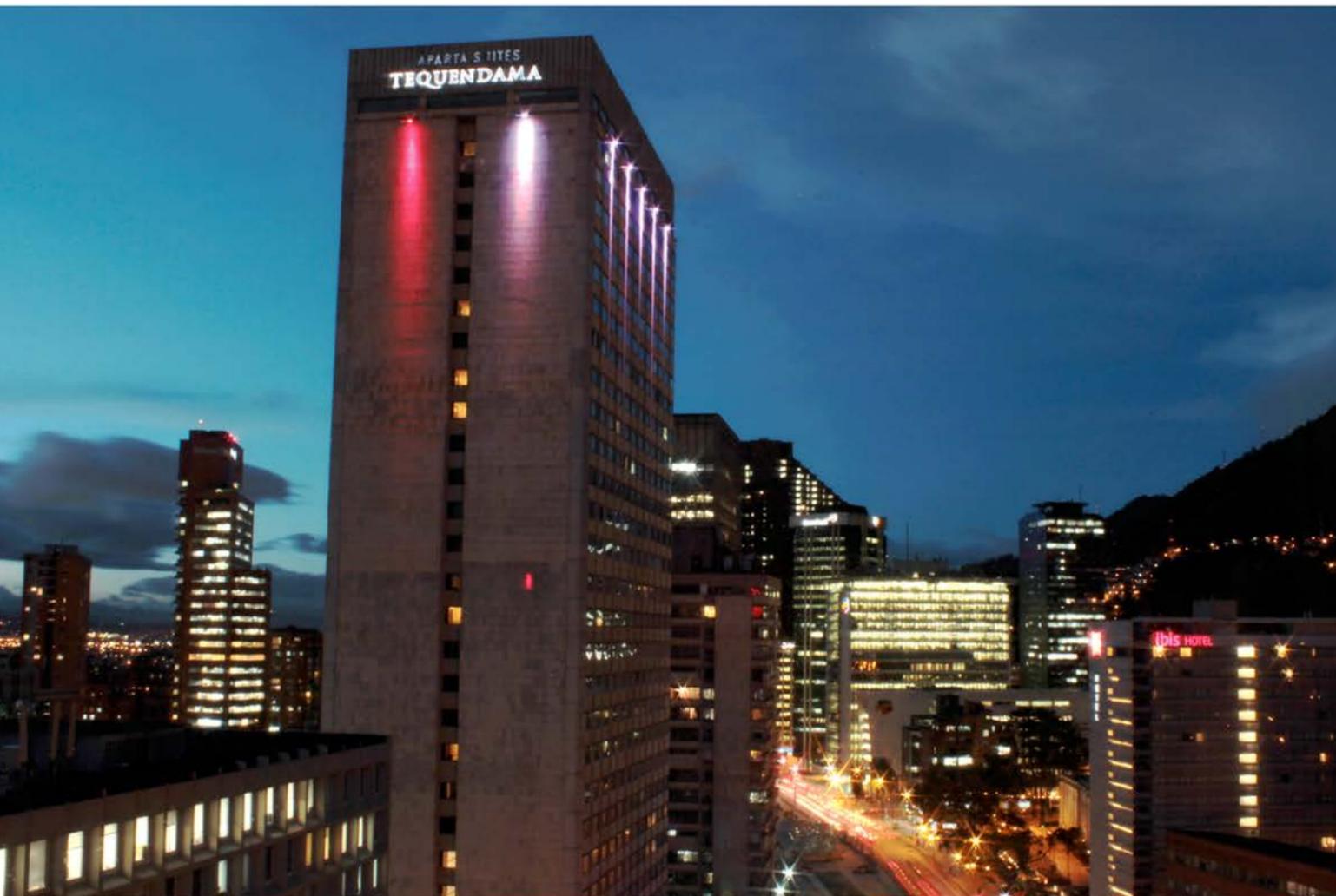
- Se continuó con la actualización del total de habitaciones, mejorando la calidad de la iluminación y generando así un ahorro de energía con la instalación de luces tipo LED.

- Se cumplió igualmente con la meta de incrementar el número de afiliaciones al programa IHG Rewards Club, obteniendo 1.181 afiliaciones durante 2013, contribuyendo así al crecimiento de los segmentos negocios y grupos.

- Acorde con el estándar de medición del índice de satisfacción al cliente de la cadena IHG, frente al promedio de la región (Américas) de 80,27%, el Crowne Plaza Tequendama Hotel alcanzó el 77,91% de cumplimiento ubicándolo en el nivel "Prestigioso".


CROWNE PLAZA®
TEQUENDAMA BOGOTÁ





Gestión Crowne Plaza Tequendama Suites (CPTS)



CROWNE PLAZA
SUITES TEQUENDAMA BOGOTÁ

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2013

CROWNE PLAZA TEQUENDAMA SUITES

Indicador	2012	2013	Variación	
Ingreso habitaciones (millones de pesos)	\$ 5.191	\$ 5.796	605	11,65%
Otros Ingresos	\$ 348	\$ 285	-63	-18,10%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 2.162	\$ 2.374	212	9,78%
Ingreso sistema Holidex (USD)	234.763 USD	260.733 USD	25.970	11,06%
Tarifa Promedio Huésped permanente (miles de pesos)	\$ 81.450	\$ 111.907	30.457	37,39%
Tarifa Promedio Huésped Transeúnte (miles de pesos)	\$ 159.681	\$ 225.888	66.207	41,46%
Ingreso por habitación disponible "Revpar" (miles \$)	\$ 50.961	\$ 67.883	16.922	33,21%
Huéspedes transeúntes (unidades)	36.067	38.280	2.213	6,14%
Huéspedes permanentes (unidades)	14.438	23.812	9.374	64,93%
Número de huéspedes (unidades)	50.505	62.092	11.587	22,94%
Huéspedes extranjeros (unidades)	13.634	18.045	4.411	32,35%
Huéspedes nacionales (unidades)	36.871	44.047	7.176	19,46%
Número de noches vendidas (unidades)	32.518	33.987	1.469	4,52%
Índice de estadía	7,50	4,90	-2,60	-34,67%
Índice de alojamiento	1,50	1,80	0,30	20,00%
Índice de penetración en el mercado	0,59	0,68	0,09	15,25%
Ocupación %	36%	39,65%	5	10,14%
Satisfacción del cliente %	88%	100%	12	13,64%
Margen operacional Alojamiento %	42%	41%	-1	-2,38%
Margen operacional total ingresos %	42%	41%	-1	-2,38%

Debido fundamentalmente a:

- El ingreso por alojamiento aumentó el 11% gracias al enfoque hacia grupos que se dio en el segundo semestre. Sin embargo, a pesar del cuidado que se tuvo con el huésped corporativo y permanente, estos se vieron afectados por el volumen de huéspedes.

- La gestión del Departamento de Mercadeo y Ventas, enfocada en el segmento grupos, permitió alcanzar un crecimiento del 4.72% en ingresos por alojamiento respecto del 2012.

- La afectación de otros ingresos en un -18,10% se debió a la disminución del consumo de Minibares, así como la baja en llamadas telefónicas desde equipos fijos.

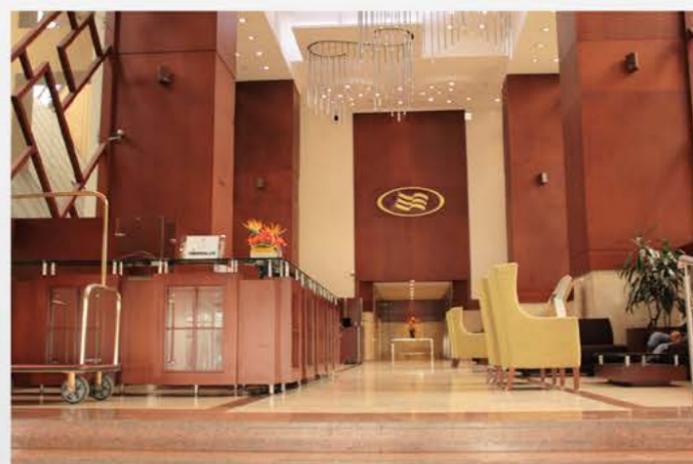
- La utilidad operacional obtuvo una variación positiva del 9,78% con respecto al año anterior, lo cual refleja una excelente estrategia de venta sumada a una optimización de costos y gastos.

- Tanto la ocupación como la tarifa promedio de transeúntes y permanentes presentaron una variación positiva especialmente por aspectos que contribuyeron a ese resultado, tales como, la renovación de las instalaciones, el esfuerzo del equipo de ventas, y la contribución de canales como Holidex, Booking, Despegar, etc.

- El ingreso por habitación disponible "Revpar", presentó una variación positiva del 33.21% respecto del 2012, gracias al incremento de ocupación y al mejoramiento de la tarifa.

- El número de noches promedio que pernocta un huésped presenta una variación negativa debido a


CROWNE PLAZA
SUITES TEQUENDAMA BOGOTÁ



Gestión Crowne Plaza Tequendama Suites (CPTS)
Tabla 5. Informe CPST

que en 2013 la ocupación fue en su mayoría integrada por grupos.

- El número de personas acomodadas promedio por noche vendida por habitación, tuvo una variación positiva respecto del año anterior, debido a que el manejo de grupos permite una mayor asignación de personas por habitación.

► Otros aspectos a tener en cuenta

- Se finalizaron las remodelaciones de seis pisos (5, 13, 14, 16, 17 y 18), de la torre para un total de 286 apartamentos, dotados con los más altos estándares de calidad, alcanzando el 100% de apartamentos.

- De otra parte, se adelantaron las obras en el ascensor panorámico, se dio inicio a la remodelación de piso 30 y primera fase del piso 29; también se realizó la dualización de la caldera, la construcción del tanque de agua en el segundo sótano del parqueadero, la instalación de ventanería acústica para los pisos del 5 al 28 de la torre, impermeabilización de la terraza del cuarto piso, modernización del sistema hidráulico, eléctrico y detección de incendios.

- Adicionalmente, se terminó la instalación del cableado estructurado en la torre, adquiriendo 387 televisores con tecnología SMART TV. lo cual permite brindar servicios como televisión interactiva, telefonía avanzada e internet de alta velocidad, entre otros.

- Cabe señalar, que las obras de remodelación en los seis pisos obligaron a un cierre temporal por el término de siete meses, limitando así la operación Hotelera.

- Por último, es válido considerar el efecto negativo que generó el cierre de la carrera décima, durante diez meses en 2013, debido a las obras desarrolladas en la fase III de Transmilenio.

- Como estrategias para el año 2014, se desarrollarán las siguientes: trabajo continuo con las inmobiliarias para la consecución de nuevos clientes permanentes, y alcanzar así el punto de equilibrio con 105 apartamentos ocupados diariamente; así mismo, se continuará con el desarrollo del proyecto de la terraza del cuarto piso, el cual coadyuvará a generar mayores ingresos y maximizar el uso de la cafetería ubicada en el mismo piso y además el arriendo de las oficinas del piso 29.



Gestión Tequendama Inn Cartagena de Indias (TICI)



INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2013

TEQUENDAMA INN CARTAGENA DE INDIAS

Indicador	2012	2013	Variación	
Ingreso alojamiento (millones de pesos)	\$ 1.106	\$ 1.108	2	0,16%
Otros ingresos (millones de pesos)	\$ 123	\$ 164	41	33,52%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 502	\$ 443	-59	-11,92%
Tarifa Promedio (miles de pesos)	\$ 169.667	\$169.900	233	0,14%
Ingreso por habitación disponible "Repar" (miles de pesos)	\$ 109.952	\$ 113.592	3.640	3,31%
Ingresos por canales electrónicos (millones de pesos)	\$116	\$ 183	67	57,76%
Número de huéspedes (unidades)	10.327	10.783	456	4,42%
Huéspedes extranjeros (unidades)	2.185	2.620	435	19,91%
Huéspedes nacionales (unidades)	8.142	8.163	21	0,26%
Número de noches vendidas (unidades)	10.248	10.220	-28	-0,27%
Ocupación %	61%	62,56%	0	2,56%
Índice de estadia	1,71	4,97	3,26	190,64%
Índice de alojamiento	1,65	1,65	0	0,00%
Satisfacción del cliente	96%	98%	2	2,08%

Gestión Tequendama Inn Cartagena de Indias (TICI)
Tabla 6. Informe TICI

Debido fundamentalmente a:

- Se logró el mismo ingreso de alojamiento respecto del año anterior, a pesar de la disminución en un 6,81% de la ocupación hotelera en la ciudad de Cartagena, según datos de COTELCO.
- Al incentivar el alquiler del salón para capacitaciones y el restaurante para la venta de desayuno, almuerzo y cena a clientes no alojados en el hotel, generó un incremento del 33,52% en otros ingresos por concepto de alimentos y bebidas.

- El incremento de los pasajeros extranjeros fué consecuencia de las reservas generadas por los diferentes canales electrónicos, tales como: Despegar.com, Booking.com, Expedia.com y Hotelbeds.com.

- El incremento de personas alojadas se vió reflejado en el aumento de huéspedes niños y en el alojamiento en habitaciones triples y cuádruples.

Otros aspectos a tener en cuenta

- Se realizó la renovación de la fachada del hotel, lo que trajo como consecuencia la percepción de una nueva y más actualizada imagen corporativa.

- No se logró el cumplimiento de la utilidad operacional, debido al manejo de los costos y gastos, lo que obliga a ejercer un mayor control de estos.

- Como estrategias para el año 2014, se implementarán las siguientes: la captación de nuevos mercados; maximizar los eventos de la terraza del 5 piso para generar otros ingresos; la búsqueda de nuevos proveedores con mejor precio y calidad; el control eficiente de los servicios públicos; además, fortalecer los procesos de auditoría y control de la operación (gestión de nómina de planta, cooperados, SAS y de horas extras, así como la verificación diaria, sin excepción, de las discrepancias en la ocupación que se detecten en el proceso de cruce de la información, en forma independiente).



Gestión Tequendama Inn Santa Marta (TISM)



INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2013

TEQUENDAMA INN SANTA MARTA

Indicador	2012	2013	Variación	
Ingreso alojamiento (millones de pesos)	\$ 982	\$ 968	-14	-1,44%
Otros ingresos (millones de pesos)	\$ 321	\$ 356	35	10,90%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 279	\$ 255	-24	-8,60%
Ingresos por canales electrónicos (millones de pesos)	\$ 440	\$ 455	15	3,41%
Tarifa Promedio (miles de pesos)	\$ 167.679	\$ 177.757	10.078	6,01%
Ingreso por habitación disponible "Repar" (miles de pesos)	\$ 70.711	\$ 74.595	3.884	5,49%
Número de huéspedes (unidades)	16.440	13.860	-2.580	-15,69%
Huéspedes extranjeros (unidades)	2.195	2.149	-46	-2,10%
Huéspedes nacionales (unidades)	14.245	11.711	-2.534	-17,79%
Número de noches vendidas (unidades)	5.708	5.447	-261	-4,57%
Índice de estadia	2,93	2,93	0,00	0,00%
Ocupación %	43%	41,96%	-1	-2,42%
Índice de alojamiento	2,55	2,54	-0,01	-0,39%
Satisfacción del cliente	94%	98%	4	4,26%

Gestión Tequendama Inn Santa Marta (TISM)
Tabla 7. Informe TISM

Debido fundamentalmente a:

- La ocupación del Hotel Tequendama Inn Santa Marta presentó una caída del 2,24%, cifra no representativa en comparación con la disminución de la ocupación hotelera de la región, la cual tuvo una reducción del 13,80%, según datos de COTELCO.
- La tarifa promedio presentó un aumento del 6,01%, lo que representa una gestión en el manejo de tarifas dinámicas, en comparación a la tarifa promedio de la región, la cual disminuyó 26,03%, según datos de COTELCO.
- Los costos fijos (servicios públicos) y los gastos de lavandería se incrementaron en el periodo, lo cual se vio reflejado en la utilidad del ejercicio.

Otros aspectos a tener en cuenta

- Se logró un incremento en ventas de eventos sociales del 10% respecto del año anterior, logrando posicionar el restaurante, con el consecuente incremento en la venta de A&B.
- Como estrategias para el año 2014, se implementarán las siguientes: incrementar la venta de habitaciones y eventos para el segmento corporativo, a fin de mantener un nivel de ocupación más homogéneo, además de realizar un racional manejo de costos y gastos al detalle, efectiva planeación en obras y tareas de mantenimiento; igualmente, fortalecer los procesos de auditoría y control de la operación (gestión de nómina de planta, cooperados, SAS y de horas extras), así como, la verificación diaria, sin excepción, de las discrepancias que se detecten en el proceso de cruce de la información, en forma independiente.



Gestión Tequendama Inn Estación Buenaventura (TIEB)



Debido fundamentalmente a:

- Con el fin de mejorar el estado de nuestras instalaciones de eventos, los salones Buenaventura, Mirador del Pacífico y la Piscina estuvieron fuera de servicio por dos meses y medio, esto generó disminución en los ingresos provenientes de diferentes eventos.
- Se han optimizado los costos de alimentos y bebidas mediante los controles establecidos, al igual que los costos de nómina, los cuales han bajado 3 puntos en relación con el año 2012.
- El aumento de huéspedes en casa, se presentó debido a las estrategias de ventas enfocadas en resaltar los cambios, renovación y remodelación de la infraestructura.

• El aumento de huéspedes de larga estada se dio gracias a la recuperación de clientes permanentes.

• Los cierres de negocios de larga estada y mensualidades, aumentaron el índice de estada durante el año 2013.

• La tarifa promedio presentó una disminución, dado que como estrategia comercial se tomó la decisión de bajar tarifas, toda vez que el mercado hotelero de la ciudad se ha incrementado con precios aún más bajos.

• En la vigencia 2013, se inició la venta por canales electrónicos, mostrando un buen inicio con la página, Booking.com, logrando una participación del 90% de las ventas por este canal.

• Con las mejoras, renovación y remodelaciones que se han realizado a la infraestructura del Hotel, entre otros, se ha incrementado en 2 puntos la satisfacción del cliente.

Otros aspectos a tener en cuenta

• Como estrategias para el 2014, los esfuerzos se concentrarán en lograr el incremento en la venta de alojamiento, fidelización y diferenciación en el servicio y el producto, con el propósito de recuperar clientes perdidos y cerrar negocios con los clientes potenciales de mayor valor.

• Incrementar los contratos con el segmento corporativo, a fin de captar huéspedes permanentes que aseguren la ocupación de un mínimo de 40 habitaciones por día.

• Potencializar el mercado turístico generando alianzas con agencias de viaje, agremiaciones turísticas y aerolíneas como Satena para promover la venta de paquetes turísticos en la Ciudad.

• Desarrollar una gestión comercial enfocada en la venta de grandes eventos, con el ofreciendo de paquetes empresariales y de eventos sociales (Bodas, cumpleaños, fiestas de la ciudad, fechas especiales, entre otros.), aprovechando la renovada imagen e incremento de la capacidad instalada, incluyendo la piscina; organizar festivales gastronómicos y actividades sociales en los fines de semana para aumentar la generación de ingresos.

• Fortalecer los procesos de auditoría y control de la operación (gestión de nómina de planta, cooperados, SAS y de horas extras), así como, la verificación diaria, sin excepción, de las discrepancias en la ocupación que se detecten en el proceso de cruce de la información, en forma independiente.

PROGRAMA DE INVERSIÓN 2011- A DICIEMBRE 2013 INFORMACIÓN CONTABLE

INVERSIÓN ACTIVOS OPERATIVOS	VALOR
Loza y cristal	68.073.550
Activos blancos lencería y mantelería	190.373.054
INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	VALOR
Muebles enseres y maquinaria	1.122.131.464
INVERSIÓN ESTRUCTURAL (OBRAS Y MEJORAS DE LA PROPIEDAD)	VALOR
Propiedad	1.812.654.910
Estructural año 2011	85.198.272
Estructural edificio 2012	595.071.094
Estructural edificio 2013	1.132.385.544
TOTAL INVERSIÓN	3.193.232.978

Inversión TIEB 2011-2013
información de la Tabla 26., Pagina 46.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2013

TEQUENDAMA INN BUENAVENTURA

Indicador	2012	2013	Variación	
Ingreso alojamiento (millones de pesos)	\$ 1.403	\$ 1.417	14	0,96%
Otros ingresos (millones de pesos)	\$ 893	\$ 1.042	149	16,61%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 180	\$ 257	77	42,79%
Tarifa Promedio (miles de pesos)	\$ 149.436	\$ 130.959	-18.477	-12,36%
Ingreso por habitación disponible "Revpar" (miles de pesos)	\$ 59.310	\$ 53.346	-5.964	-10,06%
Número de huéspedes (unidades)	6.698	14.293	7.595	113,39%
Huéspedes extranjeros v(unidades)	904	4.711	3.807	421,13%
Huéspedes nacionales (unidades)	5.794	9.582	3.788	65,38%
Número de noches vendidas (unidades)	9.394	10.844	1.450	15,44%
Índice de estada	2,50	4,09	1,59	63,60%
Índice de alojamiento	1,26	1,37	0,11	8,73%
Ocupación %	33,9%	38,8%	4,3	14,54%
Ingresos por canales electrónicos (millones de pesos)	\$ -	\$ 61	61	n/a
Satisfacción del cliente	95%	97%	2,00	2,11%

Gestión Tequendama Inn Estación Buenaventura (TIEB)
Tabla 8. Resultados TIEB

Gestión Grandes Eventos Tequendama (GEVT)



- La venta de alquileres de salones sin consumos, aumentó en más del 100%, en comparación con el año anterior, además de posibilitar la maximización del empleo de la capacidad instalada y la rentabilidad del negocio.

- Se mantiene la calificación de la satisfacción del cliente, gracias al énfasis en servicio, calidad y precio.

- El cubierto promedio aumentó al 13,74% en la vigencia 2013, toda vez que, en las negociaciones especiales que se realizaron, se otorgaron precios por volumen en el sector corporativo, congresos y convenciones.

- Los grupos con alojamiento que generaron volumen, contribuyeron al aumento de los ingresos por venta de banquetes; igualmente los eventos a domicilio tuvieron una participación representativa del (5%) en dichos ingresos.

Otros aspectos a tener en cuenta:

- Como estrategias para el 2014, la venta se enfocará en Congresos, Convenciones y Grupos de Volumen (mayores a 100 habitaciones o 1000 asistentes a eventos) con negociaciones que conlleven Alojamiento a buen precio, además de la optimización del empleo de los espacios de salones y venta de alquiler de los mismos.

- Mejorar la gestión de procesos de auditoría y control operativo para asegurar la calidad en el servicio, optimizando el uso de las herramientas ofrecidas por la cadena IHG (Meeting Director, Meetingscope, Merlin, IHG Meeting Rewards), la gestión oportuna de las inconsistencias y el entrenamiento del personal de ventas y operativo en alojamiento, ambientes y salones.

Gestión Restaurantes y Bares (A&B)



Debido fundamentalmente a:

- El ingreso por ambientes aumentó en la vigencia por el manejo de pequeños eventos (de 1 hasta 50 pax) y el incremento de pasajeros en tránsito de diferentes aerolíneas.

- Se mantuvo el control de requisiciones de compra y pedidos de producción.

- El aumento de la satisfacción del cliente se presentó gracias al énfasis en servicio, calidad y precio.

- El cubierto promedio bajó en la vigencia 2013, toda vez que, en las negociaciones especiales que se realizaron con grupos, se otorgaron precios por volumen, más bajos.

Otros aspectos a tener en cuenta:

- Se debe continuar con el proceso de aplicación de recetas estándar, control de producción y la administración de recursos, utilizando la interfase entre "Materials Control, Novasoft y Micros".

- Como estrategia para el 2014, se debe aumentar la efectividad de las cotizaciones y seguimiento de pequeños eventos para ofrecerlos en los diferentes ambientes del Hotel, además de realizar el acompañamiento en las negociaciones de grupos.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2013

GRANDES EVENTOS TEQUENDAMA

Indicador	2012	2013	Variación	
Venta de Grandes Eventos y Banquetes (millones de pesos)	\$ 10.633	\$ 12.100	1.467	13,80%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 7.023	\$ 8.498	1.475	21,00%
otros ingresos de banquetes (millones de pesos)	\$ 3.316	\$ 3.954	638	19,24%
Cubierto promedio (miles de pesos)	\$ 30.728	\$ 34.949	4.221	13,74%
Servicios atendidos (unidades)	375.400	346.211	-29.189	-7,78%
Satisfacción del cliente %	97%	97%	0,00	0,00%
Margen operacional %	50%	54%	0,04	8,00%

Gestión Grandes Eventos Tequendama (GEVT)
Tabla 9. Informe GEVT

Debido fundamentalmente a:

- La maximización en la venta para grupos de volumen con un adecuado manejo de costos y gastos.

- La potencialización en la prestación de servicios a domicilio, que permitió el aumento de personas atendidas en el año.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2013

ALIMENTOS & BEBIDAS

Indicador	2012	2013	Variación	
Ingreso ambientes (millones de pesos)	\$ 3.534	\$ 3.812	278	7,38%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 1.254	\$ 1.768	514	40,99%
Cubierto promedio (miles de pesos)	\$ 26.353	\$ 21.225	-5.128	-19,46%
Servicios atendidos (unidades)	167.265	163.330	-3.935	-2,35%
Servicios atendidos (Desayunos incluidos en la tarifa huéspedes Restaurante El Virrey) (unidades)	73.782	77.223	3.441	4,66%
Satisfacción del cliente %	97%	97%	0,00	0,00%
Margen operacional %	35%	46%	11,00	31,43%

Gestión Restaurantes y Bares (A&B)
Tabla 10. Gestión Restaurantes y Bares (A&B)

Gestión Catering Tequendama



Debido fundamentalmente a:

- Los ingresos aumentaron con la vinculación de dos clientes nuevos: Coca-Cola y Comando General de las FFMM con una participación mensual de 230 millones de pesos.
- La utilidad aumentó (33.35%) en índices superiores al ingreso (19.43%), lo que permite inferir que hubo una adecuada gestión de costos, gastos y negociaciones.
- Se lograron mejores negociaciones con los proveedores de frutas y verduras, lo que permitió un mejor manejo de los costos de los casinos.

Otros aspectos a tener en cuenta:

- La atención de los casinos en horario nocturno, facilitó la maximización en el uso de la capacidad instalada generando nuevos ingresos.
- Como estrategia para el 2014, se continuará optimizando el uso de la capacidad instalada de los casinos, ofreciendo servicios especiales y de eventos.
- Se implementarán las recetas estándar en "Materials Control" para mejorar la gestión y control en costos y gastos.
- Desarrollar un esfuerzo especial de mercadeo y venta para incorporar al portafolio de clientes, por lo menos dos negocios más con productividad superior a los \$6.000 millones anuales.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2013

CATERING TEQUENDAMA

Indicador	2012	2013	Variación	
Ingreso Catering (millones de pesos)	\$ 3.882	\$ 4.636	\$ 754	19,43%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 555	\$ 740	\$ 185	33,35%
Servicios atendidos (unidades)	925.948	1.062.816	100.868	10,89%
Satisfacción del cliente %	85%	90%	5	5,88%
Margen operacional %	14%	16%	2	14,29%

Gestión Catering Tequendama
Tabla 11. Informe Catering Tequendama

Gestión Parqueadero Tequendama



Debido fundamentalmente a:

- Al incremento de clientes con contrato, puesto que se celebraron 190 contratos con personas naturales y 58 contratos con entes jurídicos, reflejando un consolidado de 248 durante el año.
- La utilidad aumentó por la adecuada gestión de ventas por cuanto se incrementaron los vehículos usuarios en 20.820 respecto del año anterior, gracias también a las tarifas diferenciales para clientes con contrato, transeúntes, huéspedes y asistentes a eventos.
- La satisfacción al cliente disminuyó tres puntos debido a los inconvenientes generados por la imposibilidad de acceder al parqueadero por la carrera décima, vía que estuvo cerrada 10 meses en el año 2013.

Otros aspectos a tener en cuenta:

- Como estrategias para el 2014, se incrementará el número de clientes con contrato y clientes transeúntes, para lograr maximizar los ingresos; además, una rentabilidad del 50% mediante el mejoramiento de los procesos de auditoría y control operativo que conlleven un adecuado manejo de costos y gastos (nómina de planta, cooperados y horas extras).

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2013

PARQUEADERO TEQUENDAMA

Indicador	2012	2013	Variación	
Ingreso Parqueadero (millones de pesos)	\$ 1.964	\$ 2.066	102	5,15%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 895	\$ 1.041	146	16,35%
Satisfacción del cliente %	89%	86%	-3	-3,37%
Margen operacional %	45%	50%	5	11,11%
Automoviles atendidos (unidades)	250.521	271.341	20.820	8,31%

Gestión Parqueadero Tequendama
Tabla 12. Informe Parqueadero Tequendama

Gestión Lavandería Tequendama



INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2013

LAVANDERÍA TEQUENDAMA

Indicador	2012	2013	Variación	
Ingreso Lavandería (millones de pesos)	\$ 972	\$ 995	23	2,41%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 572	\$ 630	58	10,12%
Producción kilos	1.221.560	1.310.392	88.832	7,27%
Satisfacción del cliente %	96%	96%	0	0,00%
Margen operacional %	59%	63%	4	6,78%

Gestión Lavandería Tequendama
Tabla 13. Informe Lavandería Tequendama

Debido fundamentalmente a:

- Se logró recuperar como cliente al Hotel de la Ópera; se dio inicio a las operaciones con el Club de Ejecutivos y se aumentó la venta en la lavandería externa, alcanzando un monto total de \$995 millones de pesos, resultado del trabajo en equipo y buen servicio.

- Se incrementó la producción de kilos lavados al 7.27% respecto del año anterior, esto por la mejora en la ocupación que tuvo Hotel y Suites.

- Se logró mantener la fidelidad de los clientes gracias al buen servicio prestado y la atención que recibieron por cada uno de los integrantes del equipo de la Lavandería.

Otros aspectos a tener en cuenta:

- Como estrategia para el 2014, se realizará la capacitación de clientes para el local de lavandería externa mediante publicidad y se reactivará el servicio de domicilios, además de implementar un plan que permita incentivar y captar mayor número de huéspedes en casa.

- Se implementará el servicio de transporte por recorrido y no por horas, para así evitar que los problemas de movilidad afecten los costos. Así también, se mantiene el control de la nómina de personal.

- Conseguir como mínimo 3 contratos adicionales de hoteles con más de 70 habitaciones que permitan incrementar las ventas y la utilidad, al demandar menos recorridos.

Gestión Contact Center Tequendama



Debido fundamentalmente a:

- Las estrategias de tarifas dinámicas implementadas a través del uso de canales electrónicos tales como: Booking.com, Despegar.com, Hotelbeds.com, Tourico.com.

- Se realizaron diferentes campañas por medio de "mailing", realizando promociones de ventas de acuerdo con el segmento del mercado (corporativo, turístico, etc.), la temporada y la instalación hotelera a la cual se orientaron.

- De acuerdo con los resultados se ve una disminución en los ingresos de las propiedades de Bogotá, debido en parte, a la alta ocupación que se tuvo durante los meses de octubre y noviembre derivada del segmento grupos, como FONADE y SENA, que obligaron al cierre de venta por parte del Contact Center y canales electrónicos para las citadas propiedades.

Otros aspectos a tener en cuenta:

- Como estrategia para el 2014, se maximizarán las actividades de mercadeo a través de la gestión de bases de datos, "mailing", redes sociales, telemarketing y la página web, para impulsar la generación incremental de ingresos.

- Alcanzar un nivel de respuesta del 93% optimizando tiempos de respuesta y minimizando el rechazo o pérdida de llamadas.

- Apoyar la gestión de ventas y mercadeo mediante la concertación de citas para la fuerza de ventas y el comité ampliado de la misma.

- Dinamizar la implementación de la página web y convertirla en una unidad efectiva de negocios que impulse la generación de ingresos, el posicionamiento de marca, mejoramiento de procesos internos, gestión contractual, la satisfacción y fidelidad de los clientes.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2013

CONTACT CENTER TEQUENDAMA

Unidad de Negocio	Indicador	2012	2013	Valoración	
Hotel Crowne Plaza Tequendama	Ingreso Contact Center (Mill)	\$ 1.267	\$ 993	-\$ 274,00	-21,63%
Crowne Plaza Suites Tequendama	Ingreso Contact Center (Mill)	\$ 278	\$ 218	-\$ 60,00	-21,58%
Hotel Tequendama Inn Cartagena de Indias	Ingreso Contact Center (Mill)	\$ 199	\$ 258	\$ 59,00	29,65%
Hotel Tequendama Inn Santa Marta	Ingreso Contact Center (Mill)	\$ 414	\$ 478	\$ 64,00	15,46%
Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura	Ingreso Contact Center (Mill)	\$ 16	\$ 30	\$ 14,00	87,50%
Gestión de Telefonos	Ingreso Contact Center (Mill)	\$ 68	\$ 68	\$ 0,00	0,00%
TOTAL	Ingreso Contact Center (Mill)	\$ 2.242	\$ 2.045	-\$ 197,00	-8,79%

Gestión Contact Center Tequendama
Tabla 14. Informe Contact Center Tequendama

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2013

CONTACT CENTER TEQUENDAMA

RESULTADOS OPERATIVOS

INDICADOR	2012	2013	% VARIACION	OBSERVACIONES
CANTIDAD DE LLAMADAS ATENDIDAS	2.011.547	2.340.266	16%	Crecimiento del 16% respecto del año anterior, específicamente en la cola de llamadas de reservas.
TASA DE RESPUESTA	81	84	4%	Se mejoró en un 4% la tasa de respuesta, pasando de 14 seg. a 10 seg. en promedio del tiempo de espera de las llamadas.
TASA DE ABANDONO	19	16	-16%	Disminuyó el 16% respecto del año anterior la tasa de abandono de las llamadas; se redujo de 28 seg. a 23 seg. en promedio el tiempo de espera para abandonar una llamada.

Resultados Operativos Contact Center Tequendama
Tabla 15. Informe Resultados Operativos Contact Center Tequendama

Gestión Redes Sociales

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2013

CONTACT CENTER TEQUENDAMA

COMPORTAMIENTO FACEBOOK



HOTEL	2012	2013	INCREMENTO "LINKS" 2013	CRECIMIENTO
AR SALITRE	12.603	23.863	11.160	88%
SHERATON	10.754	22.513	11.609	106%
JW MARRIOT	3.557	6.051	2.440	68%
TEQUENDAMA	1.059	2.816	1.747	163%
CAPITAL	691	779	83	12%
HABITEL	565	1.405	828	144%

Comportamiento Facebook

Tabla 16. Informe Contact Center Tequendama Redes Sociales Facebook

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2013

CONTACT CENTER TEQUENDAMA

COMPORTAMIENTO TWITTER



HOTEL	2012	2013	INCREMENTO SEGUIDORES	CRECIMIENTO
AR SALITRE	1.019	1.985	966	95%
JW MARRIOT	640	1.096	456	71%
TEQUENDAMA	570	1.216	646	113%
HABITEL	424	494	70	17%
SHERATON	88	307	219	249%
CAPITAL	129	377	248	192%

Comportamiento Twitter

Tabla 17. Informe Contact Center Tequendama Redes Sociales Twitter

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2013

CONTACT CENTER TEQUENDAMA

COMPORTAMIENTO TRIP ADVISOR



HOTEL	ENERO	DICIEMBRE	OBSERVACIONES
CROWNE PLAZA TEQUENDAMA	101 DE 185	96 DE 200	Mejoró posición en 5 puestos
CROWNE PLAZA SUITES TEQUENDAMA	35 DE 185	152 DE 200	Desmejoró la posición en 117 puestos
TEQUENDAMA INN SANTA MARTA	9 DE 43	11 DE 48	Desmejoró la posición en 2 puestos
TEQUENDAMA INN CARTAGENA	92 DE 94	90 DE 110	Mejoró posición en 5 puestos
TEQUENDAMA INN ESTACION BUENAVENTURA	2 DE 3	4 DE 4	Desmejoró la posición en 2 puestos

Comportamiento Trip advisor

Tabla 18. Informe Contact Center Tequendama Redes Sociales Trip Advisor

Debido fundamentalmente a:

- Se realizaron diferentes campañas por medio de las redes sociales, realizando promociones de los eventos sociales, tanto de la Sociedad como de los clientes, según segmento del mercado (corporativo, turístico, etc.), la temporada y la instalación hotelera.

- Durante los meses de Septiembre y Noviembre se contrataron campañas en Facebook, lo que permitió incrementar en un 89% la cantidad de personas que se unieron a la "Fan Page" de la SHT, logrando un crecimiento de 1.359 nuevos seguidores.

Otros aspectos a tener en cuenta:

- Durante el 2013 se posicionó a la SHT en nuevas redes sociales como lo son:
 - Instagram, que al cierre del año contaba con 23 seguidores
 - Pinterest, que al cierre del año contaba con 56 pines
 - Linkedin, que al cierre del año contaba con 211 contactos
 - Se inició el Blog de la SHT, que al cierre del año contaba con 6 post.
 - Se adquirió en Propiedad para la administración de los sitios en Foursquare, el restaurante el Virrey, el Crowne Plaza Tequendama Hotel y Crowne Plaza Tequendama Suites.

- Implementar tácticas efectivas de mercadeo para mejorar el posicionamiento de la SHT en las redes sociales, especialmente Trip Advisor, incluyendo la creación de incentivos que propicien el diligenciamiento de las opiniones positivas de los huéspedes, además de impulsar el posicionamiento de la misma en las nuevas redes sociales en las cuales incursionó (Instagram, Pinterest, LinkedIn, Blog y Foursquare).

Gestión Operación Logística Tequendama



LOGISTICA DE EVENTOS Y CONVENCIONES
TEQUENDAMA

INGRESOS OPERACIÓN LOGISTICA VIGENCIA 2013

A través de operador externo	\$12.414.143.217
A través de la SHT	\$7.274.971.129
Total ingreso operación logística	\$19.689.114.346

EVENTOS OPERACIÓN LOGISTICA VIGENCIA 2013

N° DE EVENTOS	
A través de operador externo	907
A través de la SHT	47
Total eventos operación logística	954

UTILIDAD OPERACIÓN LOGISTICA

Utilidad a través operador externo	\$1.921.267.429
Utilidad a través de la SHT	\$981.209.147
Total utilidad operación logística	\$2.902.476.576

RENTABILIDAD OPERACIÓN LOGISTICA 15%

Gestión Operación Logística Tequendama

Tabla 19. Informe Operación Logística Tequendama

Debido fundamentalmente a:

- El ingreso por este concepto aumentó en la vigencia 2013 al ofrecer a las empresas estatales el servicio de operador logístico especializado en servicios de alojamiento, eventos y el suministro de bienes y servicios conexos a nivel Nacional, entre las que encontramos la Unidad Administrativa Especial de Gestión de Restitución de Tierras Despojadas, FONADE, Contraloría General de la Republica, la ESAP, el Departamento Nacional de Planeación, la Superintendencia de Notariado y Registro, la Dirección de Investigación Criminal y la Fiscalía General de la Nación.

Otros aspectos a tener en cuenta:

- Como estrategias para el 2014, se optimizará la gestión en los procesos de auditoría y control con el

fin de maximizar la rentabilidad que genera este tipo de negociaciones.

- Potencializar las negociaciones con Entidades Públicas que se verán obligadas por la Ley de Garantías a efectuar toda la contratación a través de Licitación Pública, por lo que la SHT participara de manera efectiva en los procesos de licitación de aquellas negociaciones que generen la rentabilidad esperada y cuyo desarrollo no sea traumático para la Entidad.

- Reforzar el grupo de ventas y mercadeo con la información clave de la SHT e instrucciones claras para la presentación oportuna y acertada en las licitaciones cuyos requerimientos sean alojamiento, alimentos y bebidas y operación logística.

- Aumentar la satisfacción del cliente, generada de negociaciones claras, rentables y de fácil desarrollo a Nivel Nacional (acceso, orden público, proveedores, etc.).

Gestión en Medios de Comunicación



Oficina de prensa, comunicaciones estratégicas y relaciones interinstitucionales.

Durante 2013 la Sociedad Hotelera Tequendama tuvo presencia en 104 medios de comunicación siendo citada en 231 oportunidades tanto en televisión, radio, prensa y 119 apariciones en medios digitales, nacionales e internacionales, con un impacto promedio de 19.6 notas mensuales según temporada, de las cuales un 89% corresponde a divulgación “Free Press” y el restante a publicidad bajo contrato, permitiendo así:

- Un ahorro superior a los 150 millones de pesos gracias a publicaciones “Free Press”.
- Más de 6 millones de impactos y/o visualizaciones a nivel nacional por publicaciones en los principales medios de comunicación de Colombia.
- Cobertura informativa en más de un 80% en medios nacionales
- Cobertura informativa en 7 países: Panamá, Costa Rica, México, Argentina, Estados Unidos, Venezuela, Uruguay.

Por otra parte, se realizó una dinámica de difusión de información con una frecuencia de entre uno y dos comunicados de prensa mensuales, rotados a una

base de datos de periodistas que supera los 250 contactos en Colombia y el extranjero.

- Las temáticas más relevantes del año fueron:
- Hotel Crowne Plaza Tequendama, sede de grandes eventos y convenciones
 - Semana Santa en los Hoteles Tequendama
 - Habitaciones amigables
 - Hoteles Tequendama en la Costa Colombiana
 - Programas de Fidelización
 - Certificaciones de calidad
 - 60 AÑOS “HOTEL CROWNE PLAZA TEQUENDAMA”
 - Fiestas de Navidad y San Silvestre

El evento más destacable del año se celebró en el marco del sexagésimo aniversario del hotel, el cual fue eje central de promoción en 2013. A partir del 1 de mayo se empezó una campaña institucional enfocada en la recordación de marca como CROWNE PLAZA TEQUENDAMA HOTEL, resaltando aspectos tales como: Capacidad instalada, ubicación estratégica y demás valores agregados denominados “Uniques”.

Medios de comunicación de gran importancia anunciaron la fecha del 17 de mayo como un hecho de trascendencia para el país, al ser el hotel un ícono reconocido como “clásico contemporáneo” por El Tiempo, La República, El Espectador, City TV, Canal ET, entre otros. Posteriormente, se llevó a cabo el 19 de julio de 2013, en el salón Rojo una celebración para conmemorar 60 años de apertura, con la presencia de importantes representantes de instituciones públicas y privadas, con una convocatoria de 29 periodistas de diferentes medios entre los cuales cabe destacar la presencia del MIAMI HERALD, TURISTAMPA – MÉXICO, EL ECONOMISTA – MÉXICO, LA DEVI – ARGENTINA, ETC y un total de 73 publicaciones.

Así mismo, cabe resaltar que durante el último bimestre de 2013 se llevó a cabo la promoción de las fiestas decembrinas de Navidad y San Silvestre, éste año bajo la temática CARNAVAL BRASIL 2014, en donde se logró una exitosa asistencia de público. En esta oportunidad se registraron 23 publicaciones, 16 “Free Press” y 7 pautas publicitarias distribuidas en RCN RADIO, CABLENOTICIAS, LA NOTA ECONÓMICA, REVISTA CREDENCIAL, entre otros.

Finalmente, las Relaciones Interinstitucionales permitieron la creación de sinergias con diferentes orga-

nizaciones como ANATO, Bureau de Convenciones de Bogotá, Comando General de las Fuerzas Militares, CREMIL, IDARTES, entre otros, generando campañas promocionales de Bogotá como destino turístico, los 60 años del Hotel Crowne Plaza Tequendama, banners institucionales, promociones en redes sociales, etc

Para 2014, se espera la promoción de la SHT en la generación de campañas publicitarias en temas por temporadas como: Planes de Semana Santa, Centro de grandes Convenciones, Unidades estratégicas de negocio (Servicios de Parqueadero, Lavandería, etc), Certificaciones de Calidad y Fiestas de Navidad y San Silvestre, mediante lo cual se espera que un 80% de la gestión esté dada en términos de “Free Press” con un apoyo, en un 20%, de pauta publicitaria en medios de comunicación claves.

Igualmente, la oficina de Coordinación de Comunicaciones Estratégicas, Relaciones Públicas e Interinstitucionales enfilará sus actividades para lograr incrementar el rodaje de proyectos audiovisuales, apertura de relaciones con más entidades públicas y empresas privadas para apoyar el cierre de nuevos negocios y recuperar clientes perdidos para fortalecer la imagen de la SHT, contribuyendo a posicionarla en el “Top of Mind” y el “Top Of Heart” de sus clientes.

Aportes de la Cadena IHG

Visión General de IHG América Latina y el Caribe

IHG tiene cerca de 200 Hoteles en México, Centro, Suramérica y el Caribe, con presencia en 21 países y territorios del continente, siendo la representación más amplia que cualquier otra compañía hotelera internacional en la región.

La marca Crowne Plaza dio inicio en 2012 a su reposicionamiento estratégico dividido en tres etapas: *Freshen Up* (Renovación), *Move up* (Ascenso) y *shine* (Brillante)

Cabe destacar que los mercados con más alto potencial de crecimiento para IHG en la región son Brasil, Centroamérica, Chile y Colombia.

Contribucion de la Cadena IHG a las instalaciones Crowne Plaza Hotel y Crowne Plaza Suites.

Entrenamiento y Capacitación

La Cadena IHG, ofrece la herramienta “Mylearning”, disponible en la página Merlin. En tal aplicación se encuentran cursos virtuales relacionados

con los diferentes departamentos o áreas tales como: Alimentos y Bebidas, Mantenimiento, Ama de llaves, Cultura del servicio, Programas de fidelización, Mercadeo y Ventas, entre otros, que vienen siendo utilizados por la SHT para la capacitación, capacitación y entrenamiento de su personal. En 2013 se realizaron los siguientes cursos:

- IHG Rewards Club Compliance Assessment- Entrenamiento programa viajero frecuente corporativo
- Loyalty Champion – Entrenamiento para líderes del programa de fidelización
- Elite Diamond Club – Entrenamiento programa fidelización para los tomadores de decisión
- Recovery Service – Entrenamiento para manejo de quejas y reclamos
- Revenue Management – Entrenamiento en estrategias para maximización de ingresos
- Promesas Cumplidas -Estructura para la recuperación del servicio
- Solution Selling – Herramientas de mejora en procesos de venta
- Meeting Broker- Manejo eficiente de la herramienta para responder solicitudes comerciales direccionadas por IHG
- Holidex – Manejo eficiente de la plataforma de interfase con Opera
- Welcome Amenity- Nuevo estándar de recibimiento a los miembros del IHG

Dichas capacitaciones estuvieron enfocadas hacia el personal de las áreas de servicio, mercadeo y ventas, con un total de 110 asistentes con 18.150 horas/hombre.

Servicio de Reservas

La Cadena IHG cuenta con “HOLIDEX”, una de las más robustas centrales de reservas a nivel mundial, sistema que le permite a los operadores de reservas conectarse en tiempo real con cualquier propiedad de la Cadena a nivel global, 7x24 en varios idiomas, permitiendo verificar disponibilidad, tarifas, tipos de habitaciones y realizar la reserva de estas, vía electrónica. El sistema está conectado además con las GDS (Global Distribution Systems), CRO (Central Reservations Office) y las OTA'S (On line Travel Agencies),

fortaleciendo la capacidad de promoción y venta de las propiedades de IHG a nivel orbital.

Una de las características más importantes de Holidex es que permite al “Revenue Manager” (administrador de tarifas) controlar y fluctuar las tarifas dependiendo de la demanda del mercado (manejo de tarifas dinámicas).

Ingresos y Gastos Generados por la Cadena IHG en las Instalaciones CPTH y CPTS.

INGRESOS GENERADOS POR LA HERRAMIENTA HOLIDEX (cifras en USD)	2012	2013	VARIACIÓN	
CPTH	789.218	974.857	185.639	24 %
CPTS	234.763	260.733	25.970	11 %
TOTAL INGRESOS (cifras en USD)	1.023.981	1.235.590	211.609	21 %
Pesos Colombianos (TRM PROMEDIO)	1.840.902.802	2.309.441.269	468.538.467	25%

GASTOS GENERADOS POR HONORARIOS POR CONCEPTO DE FEE (cifras en millones de pesos)	2012	2013	VARIACIÓN	
CPTH	1.061.575.363	1.141.624.864	80.049.501	8 %
CPTS	156.418.852	177.700.613	21.281.761	14 %
TOTAL GASTOS	1.217.994.215	1.319.325.477	101.331.262	8 %
UTILIDAD	622.908.587	990.115.792	367.207.205	59 %

Ingresos y Gastos Generados por la cadena IHG en las Instalaciones CPTH Y CPTS
Tabla 20. Ingresos y Gastos Generados por IHG

Otras Herramientas

Perform & Revenue Manager For hire

Estas herramientas facilitan la administración de tarifas del CPTH frente a su competencia y contribuye a la maximización del ingreso.

Star

Es el reporte semanal basado en el estudio de las tarifas de la competencia y sugiere a diario, la tarifa

más competitiva para ser aplicada en las instalaciones hoteleras afiliadas a IHG.

Easy Glance

Es el reporte semanal que permite la administración de canales electrónicos diferentes a los conectados con Holidex, como Booking.com, despegar.com, etc., con el fin de mantener una paridad tarifaria que facilita ofrecer el mejor precio garantizado a través de IHG.

Asesoría en mejoramiento de instalaciones

La Cadena IHG cuenta con estándares, herramientas y asesores especializados en temas de marca, servicio y seguridad industrial. Bajo los parámetros establecidos por IHG, se realizan auditorías de calidad para verificar el cumplimiento de los mismos por instalación.

Dentro de las herramientas en mención se encuentran:

MAP (Management Action Plan)

Contiene una lista de observaciones realizadas por el auditor, que se convierten en un plan de acción, el cual debe ser revisado y actualizado cada mes. esta actualización permite medir el cumplimiento de los hoteles en aspectos tales como: instalaciones, Seguridad industrial, estándares de servicio y limpieza.

MQSA (Monthly Quality Self Assessment)

Herramienta que permite y facilita la autoevaluación mensual de diversos aspectos relacionados con seguridad industrial, tecnología, programas de fidelización, revenue management, cumplimiento de estándares de marca, entre otros.

Green Engage

Es una aplicación que monitorea lo relacionado con el programa de gestión ambiental, que de igual manera debe ser revisado y actualizado mensual-

mente con información como: cantidad de residuos generados por la actividad hotelera y consumo de recursos (agua, energía y gas). Esta herramienta permite monitorear el comportamiento de las variables de la gestión ambiental y de acuerdo con este se deben articular planes de acción a fin de optimizar los programas ambientales.

Asistencia Comercial

Durante el año 2013 se realizaron dos visitas de funcionarios de la Cadena IHG para verificación de cumplimiento de estándares y apoyo en la gestión de mercadeo. En septiembre el señor Carlos Lopera (Gerente de programas de lealtad), visitó las instalaciones de la SHT, realizó capacitación a todo el personal involucrado en servicio al cliente, e hizo seguimiento a los avances del programa de fidelización IHG Rewards Club.

En marzo, junio, agosto y diciembre el señor Carlos García (Gerente de Soporte para Latinoamérica), visitó las instalaciones y realizó capacitación acerca del

Asistencia en Servicio al Cliente

PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
IHG Rewards Club	Programa de lealtad para viajeros individuales.
IHG Meeting Rewards	Programa de Fidelización para organizadores de eventos.
Elite Diamond Club	Programa de reconocimiento para generadores de reservas (desition makers)

Programas de Fidelización
Tabla 21. Programas de fidelización IHG

Para el efecto, la Cadena IHG cuenta con dos aplicativos: el primero, utilizado para la medición del grado de satisfacción del cliente y el segundo, como canal de comunicación para recibir requerimientos y observaciones de los clientes.

sobre servicio al cliente y trabajó con los programas IHG Rewards Club e IHG Social Listening Tool, elaborando un plan de acción a fin de lograr el aumento de la satisfacción general de los clientes. También realizó capacitación en mercadeo, enfocándose en el plan de acción 2013 y el análisis de estrategias planeadas para el departamento de mercadeo y ventas.

APLICATIVO	DESCRIPCIÓN
Heartbeat	Sistema de encuestas enviadas a los huéspedes a través de correo electrónico, en el cual se mide el grado de satisfacción de producto y servicio.
Webguru	Sistema que permite a los huéspedes tramitar quejas y reclamos.

Canales de comunicación con el cliente
Tabla 22. Canales de comunicación con el cliente

IHG Social Listening Tool.

Herramienta que permite el monitoreo en tiempo real del comportamiento de las redes sociales y comentarios que se generan tanto del Hotel como Suites, revisar posiciones de la competencia, generar informes de tendencias en redes sociales y posicionamiento de nuestros Hoteles. Durante 2013 se realizó una actualización de esta herramienta, que permitió incluir nuevas redes sociales como: Foursquare, Facebook y Twitter.

Gestión Tecnológica y de Innovación

Gestión Tecnológica

El departamento de TIC's, propuso implementar 6 proyectos de innovación para el año 2013, entre los que se encuentran:

1. Monitoreo en tiempo real de la capacidad de almacenamiento, estado de la red privada de la SHT y su red externa con los hoteles de la costa, monitoreo en línea del estado de las impresoras, monitoreo de las interfaces de MICROS con los puntos de ventas y tarificación de llamadas, monitoreo de virus, filtros web, navegación, helpdesk, CCTV del datacenter, etc.

2. Pantallas con información en el Hotel y Suites, en línea con la información sobre el estado de vuelos nacionales e internacionales que llegan y salen del Aeropuerto Internacional El Dorado.

3. "Remote check in" que permite al huésped realizar el check in de su habitación desde una Tablet, diligenciando sus datos para el ingreso, desde el vehículo de transporte Aeropuerto – Hotel, permitiendo optimizar los tiempos en el proceso de recepción.

4. "Follow me" herramienta que le permite al huésped llevar el número telefónico de su habitación en su celular; esto implica que cuando el huésped se encuentre fuera de su habitación, todas las llamadas que ingresen a su cuarto, serán re-direccionadas al dispositivo móvil, bien sea de su propiedad o entregado por el Hotel o Suites en calidad de arrendamiento.

5. Las carteleras digitales de información interna, permiten actualizar el contenido en tiempo real y visualizar videos de motivación presentados por la Gerencia General a toda la organización.

6. "Labroides" es la plataforma que permite generar las órdenes de servicio preventivo y correctivo del área de mantenimiento, utilizando la base de datos de cada instalación hotelera. Como innovación se lo-

graron crear instancias diferentes en una única base de datos para cada propiedad, permitiendo incorporar las 5 propiedades sin inversiones altas en licenciamiento y procesos extensos para integrar toda la data en una base de datos única.

El año 2013 fue un año con grandes avances en el área de tecnología de la información y las comunicaciones de la SHT, habiendo realizado las siguientes inversiones:

1. Cableado estructurado

Este año trajo consigo la culminación de uno de los proyectos más ambiciosos de la SHT en cuanto a tecnología se refiere, por cuanto se completaron los 14 pisos faltantes de la torre Crowne Plaza Tequendama Suites, con cableado estructurado de última generación y centros de cómputo conectados en fibra óptica lo cual permite altos volúmenes de transferencia de datos y contenido en alta definición, presentando como ventajas frente a otros medios un mantenimiento económico, sencillo y confiable, seguridad de acceso, soporte a todas las tecnologías actuales y futuras por al menos 10-15 años y la integración de servicios adicionales en red (voz, datos, vídeo, etc.) con la misma instalación.

2. Televisión Interactiva

Crowne Plaza Tequendama Suites, tuvo como valor agregado la actualización de 387 Smart TV de última generación, compatibles con las plataformas de televisión interactiva y con servicios de conectividad inalámbrica que permiten la interacción con los dispositivos móviles actuales. Las actualizaciones de este servicio facilita al huésped tener mayor respaldo de sus servicios personalizados y totalmente integrados en su televisor.

3. Backups

El costo administrativo para lograr el respaldo de la información de la SHT, se optimizó gracias a la instalación de un cliente de backups bajo LINUX (Bacula) que permite realizar los respaldos de la información tanto de servidores como de equipos clientes, sin im-

portar el sistema operativo. Esto asegura la disponibilidad de la información y la integridad de la misma, cumpliendo con las políticas del sistema de gestión de la información, el cual está en proceso de implementación en la SHT.

4. My Micros

Genera un reporte gerencial en línea, que permite realizar consultas de venta detallada por cada uno de los ambientes y propiedades operados por los departamentos de Alimentos y Bebidas y Grandes Eventos de la SHT.

INVERSIONES EN TECNOLOGIA	VALOR
Fase III cableado suites	\$ 1.134.012.450
Renovacion 387 TV hoteleros para Crowne Plaza Suites	\$ 249.174.728
Sistema de televisión interactiva (283 Smart TV)	313.288.148
Renovacion de 20 equipos de computo	\$ 53.125.704
Actualizacion servidores de orfeo	\$ 7.381.436
Bacula	\$ 4.336.940
TOTAL	\$ 1.761.319.406

Inversión en Tecnología CPTH y CPTS
Tabla 23. Inversiones en Tecnología

Gestión de la Innovación y Prospectiva Estratégica

En desarrollo del Sistema de Gestión de la Innovación establecido en la Sociedad Hotelera Tequendama con Directiva Interna 002 de 2008, se destaca que en el año 2013 continuó el enfoque en los proyectos para el mejoramiento de procesos internos, teniendo como requisito para los proyectos escogidos el cumplimiento de los requerimientos necesarios para efectuar el registro de la respectiva patente. Entre los proyectos presentados, fueron seleccionados los siguientes:

Proyecto de innovación	Objetivo	Área	Integrantes	Total
Monitoreo Plataforma tecnológica SHT	Permitir la visualización del estado de los canales de comunicación con los hoteles de la costa y de los servidores locales, las impresoras, navegación de internet de usuarios, Help desk, estado de virus, CCTV del Datacenter, Monitoreo de UPS'S proporcionando un menor tiempo de reacción respecto a los planes de contingencia.	Departamento de Administración Y Desarrollo de Sistemas e Informática	Jaisson Villamil (Líder del proyecto) Alberto Sarmiento Alejandro Gómez Freddy Lozano	95
Trampas de Grasa	Se busca desarrollar elementos que permitan entregar al alcantarillado distrital una producción limpia en cuanto a aguas residuales, amigables con el medio ambiente.	Desarrollo Humano - Proyectos Especiales	Jorge Zubieta (Líder de Proyecto) Jhon Guevara	60

Proyectos de Innovación 2013
Tabla 24. Proyectos de innovación 2013

De igual modo, cabe resaltar que los proyectos de innovación aprobados en la vigencia 2012, continuaron desarrollándose en 2013 con éxito, así:

NOMBRE DE PROYECTO	ÁREA RESPONSABLE
PLAN TARJETA CREDENCIAL (Mercadeo masivo)	Departamento financiero
GESTIÓN RESIDUOS SÓLIDOS	Oficina de Control Interno

Proyectos de Innovación 2012
Tabla 25. Proyectos de innovación 2012

En 2014, está previsto continuar con el desarrollo de los mismos, para lo cual se adelantarán las gestiones y acciones correspondientes.

Prospectiva estratégica.

Se logró con éxito desarrollar y culminar el estudio de prospectiva estratégica, el cual hizo que todos los integrantes del equipo de la SHT participaran en la construcción de escenarios de futuro deseados y visionados para la organización, que propicien el crecimiento y desarrollo tanto de la Sociedad como de todos sus integrantes, dando lugar a la articulación de las estrategias necesarias para el logro del escenario apuesta, el cual fue denominado “SOCIEDAD TEQNOLÓGICA”.

Para la realización del estudio, se utilizó el método francés de prospectiva, conceptualizado por el equipo como el más indicado para la SHT por su visión voluntarista, inspirado en la declaración de que: “Es posible visualizar el futuro que deseamos y construirlo”

Al realizar el estudio se siguieron los diferentes pasos tales como la conceptualización del “Estado del Arte”, el cual contiene factores tales como el conocimiento previo del entorno y de la historia de la Sociedad Hotelera Tequendama, el estudio de vigilancia tecnológica para conocer y priorizar las tecnologías específicas, que interesan y afectaran a la organización en el futuro, producto de las tendencias tecnológicas y megatendencias mundiales, que saldrán a flote en el periodo de cobertura del estudio (2013-2023); evaluación por medio del análisis DOFA presente y futuro de la SHT; concreción de los factores claves de éxito y subsidiariamente definición de las variables estratégicas, con las cuales se dio lugar a la construcción del “Escenario apuesta” deseado para la Sociedad, el cual se sintetiza así:



“Corre el año 2023 y la SHT ha logrado un “Desempeño Productivo” que le permitió permanecer en un estándar entre el 25% al 35% de utilidad neta, sobre los ingresos totales, superando con creces los \$15.000

millones durante los últimos tres años. Igualmente, el 100% de los procesos que eran susceptibles de publicación, cuentan hoy con plena accesibilidad interactiva, con una estructura jurídica privada gracias a la exitosa venta de acciones realizada en años anteriores, la cual le ha generado el éxito frente a la creciente competencia, deducido del cambio de su régimen laboral, eliminación de los sobrecostos diferidos de los aportes a las cadenas regionales de televisión, las oficinas de control interno y control disciplinario, la estructuración de un régimen salarial más competitivo frente al mercado y la flexibilización de la planta de personal.

Lo anterior gracias a que se integraron varios socios estratégicos particulares desde mediados de 2014 que aportaron a la movilidad de viajeros, atrajeron clientes nuevos y la recuperación de clientes perdidos, que generaron ingresos tanto por volumen como por productividad; se fidelizaron y desarrollaron los clientes de alta productividad que la SHT ya tenía; se optimizó la gestión financiera y de activos que incrementaron los ingresos no operacionales; se fortaleció la profesionalización de los miembros de la fuerza comercial y de ventas de la SHT; se extendió la representación de ventas a otros puntos nacionales consolidándose la operación de oficinas regionales y la red de “freelancers”; se puso en marcha la primera versión de “Tequendama Elite”; se aumentó el número de “Blitz” nacionales e incursionó en “Blitz” internacionales; se aumentaron los “FamsTrips” para el desarrollo de los “Sites Inspections” en todas las instalaciones hoteleras con que cuenta la SHT; se realizaron campañas especializadas con las empresas del Estado que se concretaron en contratos interadministrativos que actualmente están vigentes; se implementó un sistema de medición de éxito virtual que facilita el seguimiento de la Reputación Online; los ingresos recibidos y el posicionamiento en los rankings virtuales. Igualmente, se viene aprovechando al máximo los GSA de IHG y todo el músculo de ventas de la misma cadena, en apoyo de las dos instalaciones franquiciadas (Hotel y Suites).

Con respecto al “Despliegue Expansivo”, la SHT llegó a operar una (1) instalación hotelera adicional propia y dos (2) más en concesión. De la misma manera abrió 4 servicios complementarios y negocios conexos adicionales e incursionó en otros segmentos de mercado distintos a los que tenía en 2013. Celebró convenios interadministrativos para administrar casi-

nos de la Fuerza Pública, especialmente del GSED y del Estado en General, así como casinos de Instituciones de Educación Superior, Laboratorios e industrias para proveer su alimentación institucional. Amplió los puntos de recepción y entrega de lavado de prendas en Bogotá. También extendió el portafolio de clientes corporativos de la lavandería, especialmente hoteles pequeños y medianos; desarrolló la marca “El Virrey” en otros puntos de Bogotá y aumentó el número de domicilios y eventos “outdoors”.

Celebró convenios con hoteles pequeños y medianos interesados en implementar el uso de estándares y de la marca “By Tequendama”. Un logro significativo fue consolidar la alianza APP con una constructora que permitió la construcción de un hotel propio de CREMIL en coordinación con la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares (CREMIL). Se potencializaron las virtudes de la SHT, lo cual generó la ampliación de Unidades Estratégicas de Negocio tales como el Data Center, la Operación Logística, la Agencia Virtual, una inmobiliaria que administra y desarrolla locales y oficinas del Centro Internacional, que actualmente le perfila como un conglomerado de negocios estructurado mediante diversificación concéntrica.

Se logró un aumento considerable de visitantes nacionales y extranjeros, en fines de semana en la ciudad de Bogotá, dado a una intensiva promoción de planes turísticos individuales como turismo de compras, cultural, religioso, gastronómico y de entretenimiento, lo cual permitió al Hotel y Suites equilibrar su índice de ocupación en días laborales y fines de semana.

En cuanto a “Tecnología de Diferenciación”, la SHT lideró el mercado porque implementó con efectividad el 100% de los procesos con base en dispositivos móviles e inteligentes (teléfonos, tablets, relojes, gafas), Banda Ancha y GPS de última generación desde 5 años atrás, con lo cual actualmente, el 100% de los procesos administrativos y operativos cuentan con reportes on line a través de tabletas digitales. Se logró que el 100% de los servicios al cliente tuviesen realidad virtual y holografía e incluso la empresa fue de las primeras en ofrecer servicios empresariales de impresiones en 3D y valerse de este avance tecnológico para la modelación de alimentos y otros productos. Así mismo, más del 80% de las instalaciones “front office” cuentan hoy con personalización de espacios inteligentes a la medida del cliente mediante

domótica tanto para habitaciones como para eventos y otras locaciones.

Lo que se denominó hace 10 años como “Aprendizaje Dinámico” permitió organizar y desarrollar la Escuela Hotelera para terceros y también la Escuela Interna con base en educación virtual. Se logró que el 100% de los trabajadores contaran dentro de sus competencias laborales con al menos un idioma adicional al español en nivel avanzado, evidenciado mediante prueba periódica. Se desarrolló una estructura interna y sistemática de crosstraining con base en plataforma de la tecnología e-learning para entrenamiento y reentrenamiento con la cual la SHT vende servicios a externos interesados tanto en conocimiento hotelero (administrativo y operativo) como en idiomas con énfasis técnico, en inglés, portugués y francés. Para destacar, se alcanzó el 100% de implementación del Sistema de Gestión de la Innovación que está certificado y que facilita el registro de patentes, asunto impensable hace 10 años.

El comité de acción social continúa creciendo para el bienestar de los empleados de la SHT, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de toda la familia tequendama, su portafolio de servicios se ha diversificado ofreciendo préstamos para vivienda, remodelación, educación y libre inversión, además

de becas educativas, capacitaciones y actividades de integración

Finalmente, la “Gestión Verde” alcanzó el 100% de la implementación esperada en los procesos operativos, productos y servicios de la SHT con base en Green Business e incluyeron el uso de sensores inteligentes, almacenamiento de energía, re-uso de agua y re-uso y reciclaje de tecnología de información. Una de las sensaciones del momento son los parqueaderos Tequendama que ofrecen servicios para autos híbridos e inteligentes y bicicletas ecológicas. Actualmente la SHT es una empresa que genera su propia energía con bajos impactos negativos al medio ambiente, es ahorrativa en recursos, recicladora y no consume combustibles fósiles o gas sino que ha establecido tecnologías más amigables que emplean luz solar e incluso viento. Los Sistemas de Gestión Ambiental y de Gestión de la Innovación se vincularon y articularon exitosamente desde hace 7 años y ahora constituye un ejemplo vigente de cómo proveedores y funcionarios proponen permanentemente soluciones que mitigan cualquier eventual externalidad negativa”.

Gestión de la Infraestructura

► Inversión de mantenimiento 2013

El Departamento de Mantenimiento, en continuidad con la gestión en la modernización de la infraestructura, con el propósito de dar cumplimiento a la normatividad nacional y estándares internacionales de cadena y en aras de asegurar, fortalecer y modernizar la compleja operación de los sistemas y equipos que la componen continuó con una etapa más de la modernización de los sistemas instalados en el Crowne Plaza Tequendama Hotel y Crowne Plaza Tequendama Suites.

La continuidad en las etapas de la modernización de la infraestructura en sus sistemas principales para los próximos años minimiza los riesgos de colapsar por daño en sus sistemas y/o maquinaria, asegurando una operatividad sin interrupciones y generando la confiabilidad hacia los clientes.

Las actividades más importantes de la gestión de la infraestructura con respecto a la inversión de mantenimiento, se destacan a continuación:

1. Modernización sistema hidráulico y sanitario.

- Hotel Crowne Plaza Tequendama.- Se efectuó el cambio de las tuberías del sistema de agua fría, agua caliente y recirculación de agua caliente de los ductos de las habitaciones 04-06, 07-09, 08-10, 11-15, 12-14 y 25 quedando pendientes los ductos de las habitaciones 31-32, 33, 34, 35, 36-38, 37-39, 40-42, 41-43, 44-46, 45, 48, 50-52, 51, 53-55, 54-56, 57-59, 58-60, 61, 62 y 63. El valor calculado para el cambio de los ductos pendientes es de un mil seiscientos treinta millones de pesos \$ 1.630.000.000.

- Hotel Crowne Plaza Tequendama.- Se instaló el sistema perimetral de la red contraincendios del Sa-

lón Rojo, sistema contraincendios de los salones Británico, Bogotá, Naciones y Bar Chispas, se cambió la tubería principal de entrada de agua del acueducto al Hotel hasta el tanque principal de almacenamiento y el cuerpo de los filtros de salida del tanque principal de almacenamiento a los tanques de distribución.

- Crowne Plaza Tequendama Suites.- Se cambió la red hidráulica agua fría y agua caliente en las cocinas de los apartamentos 01-02 y 11-12 de los pisos 26-27-28 y 29, cambio de la red hidráulica las bodegas y baños del piso 29, cambio de la red hidráulica agua fría y agua caliente vestieres de personal, cambio red hidráulica agua fría y caliente de los baños de los apartamentos de los pisos 27 y 28, cambio de la red hidráulica de agua fría, caliente y recirculación del piso 4, cambio de la red de control de agua fría, caliente y recirculación para todo el edificio en el cuarto de calderas.

2. Modernización sistema circuitos eléctricos principales.

- Crowne Plaza Tequendama Hotel.- Se efectuó el cambio de los tableros de iluminación de los pisos de habitaciones 16, y 17., se cambió el tablero eléctrico de arranque de la bomba principal contraincendios, se cambió el tablero eléctrico de arranque de las bombas eyectoras de aguas negras del tramo 1-2, se cambió el tablero eléctrico de arranque de los compresores de aire. El valor calculado para la modernización del sistema eléctrico pendiente es de mil ciento veinte millones de pesos \$ 1.120.000.000

- Crowne Plaza Tequendama Suites.- Se cambiaron las transferencias automáticas de la subestación eléctrica principal en el segundo sótano, se cambió el tablero eléctrico de las bombas de recirculación de agua caliente en el cuarto de calderas, se cambiaron los tableros de distribución eléctrica y la red eléctrica del piso 30 del edificio.

3. Modernización sistema de vapor.

- Crowne Plaza Tequendama Hotel.- Se cambiaron los sistemas McDonald's de control de nivel de agua de las calderas 102-103, se cambió la última sección de la salida de los gases de escape y salida de vapor atmosféricos, se efectuó reposición se elementos de

operación del vapor a equipos de lavandería. El valor calculado para la modernización del sistema de vapor pendiente es de doscientos treinta millones de pesos \$230.000.000.

4. Sistema de detección de incendios.

- Crowne Plaza Tequendama Hotel. Se instaló la red de cableado y el sistema de detección conectándolo a la nueva central de incendio de los salones del piso 17 y pisos de habitaciones 16, 15 y 14. quedando pendiente para futuras vigencias la instalación del sistema de detección de los pisos 12, 11, 10, 09, 08, 07, 06, 05, debido a que actualmente estos pisos se encuentran conectados a las antiguas centrales de detección que por obsolescencia de los equipos y no existir actualmente representación en el país la reparación de las mismas es muy compleja. Se instalaron en el área de calderas los detectores de monóxido de carbono. El valor calculado para los trabajos pendientes de setecientos cincuenta millones de pesos \$ 750.000.000.

- Crowne Plaza Tequendama Suites. Se terminó de instalar en todos los pisos de habitaciones y áreas de operación de la torre el sistema de detección de incendios y en el área de calderas los detectores de monóxido de carbono.

5. Cumplimiento de estándares de seguridad industrial.

- Crowne Plaza Tequendama Hotel.- Dando cumplimiento a la normatividad nacional y los estándares de la cadena IHG, se complementó la señalización de emergencia con el grado de atenuación de la fotoluminiscencia de 12 horas; se instalaron las barras anti pánico en las puertas de los salones Rojo, Bolívar, Esmeralda y restaurantes Piazza Roma y El Virrey; se instalaron lámparas de emergencia en las escaleras de evacuación de todos los pisos de habitaciones y se instaló el sistema de extinción en la campana de extracción de la cocina del restaurante El Virrey.

6. Lavandería Interna

- Se adquirieron para la lavandería un rodillo de planchado, un compresor de aire, una bomba de

vacío, una lavadora de 35 libras y tres planchas de vapor para servicio de las prensas de planchado.

7. Crowne Plaza Tequendama Suites

- En el proceso de modernización de la infraestructura y equipos en la torre de Tequendama Suites se realizaron los siguientes trabajos de importancia, como fueron: dotar la torre con la acometida de Gas Natural para la operación de los equipos industriales; dualización de las dos calderas para trabajo con Gas Natural y ACPM; tendido de la red de Gas Natural para las cocinas del piso 4 y piso 30; generador de vapor para el SPA y cambio de los calentadores eléctricos de agua de los pisos 29, 28 y 27 por un calentador de paso para trabajo con Gas natural. Modernización total del ascensor directo panorámico Piso 30, con apertura de puertas adicionales como apoyo a la operación en los pisos 4, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23 y 26. Se instaló la red contra incendio de extinción en el lobby y las dos escaleras de emergencia y se cambiaron 52 puertas de los pisos de habitaciones y 26 puertas de los linos con cierre completamente hermético para presurización de las escaleras de emergencia y evitar que en el caso de una conflagración haya paso de llamas hasta esta ruta de evacuación.

8. Gestión de Mantenimiento

- Durante la presente vigencia como gestión del Departamento de Mantenimiento fueron ejecutadas 116 órdenes de mantenimiento correctivo y 1.350 órdenes de mantenimiento preventivo, presentando así una disminución del 82% en mantenimiento correctivo y un aumento de 14.7% en mantenimiento preventivo respecto al 2013. Los costos de mantenimiento respecto a los ingresos fueron del 2.46%, encontrándose dentro de los rangos establecidos para la operación hotelera.

9. Gestión de Servicios Públicos

- Servicio de energía – Se incrementó el consumo de energía durante el año 2013 respecto del año anterior en 5.79%, para un consumo total anual de 2.995.141 Kilowatios, en razón de la instalación de nuevos equipos y el incremento de producción en

lavandería y los sistemas de ventilación y extracción adicionales instalados.

- Servicio de agua – El consumo de agua durante el año 2013 presentó un aumento del 3.67% respecto al año anterior, siendo el consumo actual 96.034 metros cúbicos. Esto se debió al incremento de producción de lavandería.

- Servicio de Gas Natural: El consumo de Gas natural durante el año 2013 presentó un incremento del 3.6% respecto al año anterior, para un consumo total anual de 826.970 metros cúbicos. Esto se debió al incremento en la operación de la lavandería.

Proyectos especiales

Durante el año 2013 se continuó la actualización de las habitaciones del Hotel Crowne Plaza Tequendama, con la instalación de accesorios en acero inoxidable, cortinas para baños, iluminación led, drywall, sobrecamas, adecuación de muros de pasillos e instalación de mármol en los accesos de habitaciones estándar, para dar cumplimiento a los estándares de la Cadena IHG para la marca Crowne Plaza.

En el Café Vienes se realizó el cambio del mueble de servicio con mejor tecnología con el fin de prestar una mejor atención, así mismo se mejoraron sus instalaciones en lo que corresponde a la carpintería para columnas, se modificó el área de servicio para facilitar el acceso del personal, se instaló iluminación led de última tecnología.

En el Salón Esmeralda se realizará la remodelación del cielo raso en la que tendrá una mayor altura, las adecuaciones eléctricas, sonido, sonido ambiental y domótica, las cuales serán de última tecnología lo mismo el sistema de detección y supresión de incendio, así mismo se cambiara el sistema de pista de baile y el sistema de cortina motorizado.

En Crowne Plaza Tequendama Suites se realizaron las obras civiles y amoblamiento, refrescamiento de marca, menajes de los pisos 5, 13, 16, 17 y 18, impermeabilización de la terraza del cuarto piso y ventanería acústica en 23 pisos.

Por otra parte se realizaron las obras civiles del piso 29 y primera etapa de remodelación del piso 30, Sa-

lones Canciller, Alcaldes y Comendador, nuevos baños públicos, baños antiguos, cocina y parte del gran salón, como también se realizó la primera etapa de la iluminación led en el parqueadero.

Actualmente en el Hotel Tequendama Inn Santa Marta, se está ejecutando la obra del Edificio de servicio donde se encuentra área de depósito de mantenimiento de ama de llaves y el comedor de personal, así mismo se está mejorando el muro de la playa cambiando la iluminación de las áreas comunales por iluminación led.

En el Hotel Tequendama Inn Cartagena se realizó la mejora de la fachada del Edificio y divisiones para baño en el último piso del Hotel.

En el Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura, se realizó la remodelación del Salón Buenaventura, para tal fin fue necesario cambiar parte de la estructura, se adecuó, en el tercer piso, el nuevo salón Bellavista con capacidad para ochenta (80) personas.

De otra parte, se remodeló el Salón Mirador del Pacífico; se remodelaron las dos piscinas y se hizo mantenimiento mayor de la fachada, cambiando los acabados, la pintura y los toldos que se encuentran alrededor de la edificación.

PROGRAMA DE INVERSIÓN SHT 2013	
Descripción	Valor en pesos
Remodelación Pisos	604.172.791
Remodelación Salones y Alimentos y Bebidas	590.654.430
Tequendama Inn Santa Marta	132.393.129
Tequendama Inn Cartagena	44.228.274
Inversión Departamento de Desarrollo y Gestión de TIC's	64.844.080
Inversión Lavandería Tequendama	216.565.597
Inversión Departamento de Mantenimiento	738.661.948
Sistema de Televisión por Cable	313.288.148
TOTAL	2.704.808.397

PROGRAMA DE INVERSIÓN SUITES 2013	
Dividendos	12.260.728.694
Utilidades	379.174.506
TOTAL	12.639.903.200

BUENAVENTURA	
PROGRAMA DE INVERSIÓN 2011- A DICIEMBRE 2013 INFORMACIÓN CONTABLE	
INVERSIÓN ACTIVOS OPERATIVOS	VALOR
LOZA Y CRISTAL	68.073.550
ACTIVOS BLANCOS LENCERÍA Y MANTELERÍA	190.373.054
INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	
MUEBLES ENSERES Y MAQUINARIA	1.122.131.464

INVERSIÓN ESTRUCTURAL (OBRAS Y MEJORAS DE LA PROPIEDAD)	
PROPIEDAD	VALOR
ESTRUCTURAL AÑO 2011	85.198.272
ESTRUCTURAL EDIFICIO 2012	595.071.094
ESTRUCTURAL EDIFICIO 2013	1.132.385.544
TOTAL INVERSIÓN	3.193.232.978

Inversión 2013
Tabla 26. Inversión 2013

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial desarrollada como política fundamental para la supervivencia de la empresa, se ha consolidado como el marco de entendimiento mutuo y lenguaje común entre esta y sus grupos de interés, tales como los trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, el GSED, IHG, el sector hotelero y turístico (incluido el gremio a nivel nacional e internacional), el medio ambiente y la comunidad en general (el huésped nacional o extranjero).

Bajo esta premisa, la SHT en 2013 presenta los siguientes logros:

Cumplimiento pago de nómina

En 2013 el pago de la nómina de planta, pensiones y turnos de servicio prestados por la Cooperativa de Trabajo Asociado SIPRO Y SIPRO INTEGRAL SAS, tuvo el siguiente comportamiento:

PERSONAL PLANTA DURANTE EL AÑO 2013			
TOTAL	EMPLEADOS (promedio año)	VALOR	% PARTICIPACION SOBRE GASTOS TOTALES DE NÓMINA.
TOTAL	258 EMPLEADOS (promedio año)	\$ 7.004.576.203	45,05%
PENSIONADOS DURANTE EL AÑO 2013			
TOTAL	435 PENSIONADOS	\$ 2.714.923.729	17,46%
TOTAL	INDEXACIONES	\$ 162.947.232	1,05%
TURNOS PAGADOS A SIPRO DURANTE EL AÑO 2013			
TOTAL	112.892	\$ 5.331.981.126	34,30%
TURNOS PAGADOS A SIPRO INTEGRAL SAS 2013			
TOTAL	5.978	\$ 332.615.819	2,14%
GRAN TOTAL		\$ 15.547.044.109	100%

Cumplimiento Pago de Nómina
Tabla 27. Cumplimiento pago nómina

Estos gastos corresponden al 19.47% de los ingresos de la SHT, porcentaje que se encuentra acorde con los estándares hoteleros.

En el 2013 se continuó con la estructura de compensación con base en la productividad y las metas de utilidad dando lugar al reconocimiento de incentivos económicos por valor aproximado de \$1.586 millones. De igual forma, se mantuvieron los beneficios ratificados en la negociación del Pacto Colectivo.

Capital intelectual

En 2013, la SHT destinó \$126.000.000 para capacitación y entrenamiento del cliente interno distribuyendo los recursos en pilares estratégicos para el desarrollo corporativo así:

PILARES BASICOS DE INFORMACIÓN	DISTRIBUCIÓN	ASISTENTES	HORAS HOMBRE
GESTION DE VENTAS	\$52.939.361	280	33.600
GESTION INTEGRAL- CALIDAD	\$23.708.252	300	30.000
INNOVACION Y TECNOLOGÍA	\$20.584.424	200	15.000

Capital intelectual
Tabla 28. Capital Intelectual

Las entidades con mayor participación, en el proceso de capacitación y entrenamiento fueron:

- FUNDACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y PROSPERIDAD EMPRESARIAL FARO
- INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP
- SGS DE COLOMBIA
- CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
- COTELCO CAPITULO BOGOTA
- FENALCO
- FONTUR-BERLITZ
- OTROS

La Sociedad continuó con el desarrollo de las competencias de talla mundial, con la capacitación del personal en multilingüismo, con énfasis en el idioma inglés, con un nuevo programa liderado por el Ministerio de Comercio y Turismo y Fontur, operado por Berlitz, con la participación de 55 funcionarios.

Bienestar

Durante la vigencia se realizaron diferentes actividades de integración tanto para los empleados como para sus hijos con el apoyo de la Acción Social Pastoral, destacándose los bautizos, primeras comuniones y confirmaciones para 32 niños.

Se llevó a cabo la feria de la salud donde se realizaron charlas pedagógicas de prevención en salud y cuidados corporales, ejercicios anti - estrés de carácter lúdico, jornadas de vacunaciones y exámenes periódicos.

Reuniones

La administración dentro de la política de gestión del talento humano y del conocimiento, desarrolló en 2013, las siguientes reuniones específicas:

TIPO DE REUNIÓN	PERIODICIDAD	OBJETIVO
One to One	Semanal/Mensual	Análisis y seguimiento de ventas
Ejecutivos	Semanal	Gestión Integral
Administrativa	Mensual	Gestión Administrativa
General de personal	Mensual	Gestión Integral
Comité ampliado de ventas	Semanal	Gestión Especial de Ventas
Comité de inconsistencias	Mensual	Seguimiento quejas, reclamos y comentarios de huéspedes y clientes
Actualización Departamento TICs	Semanal	Seguimiento Departamento de TICs
Actualización Proyectos Especiales	Eventual	Seguimiento proyectos especiales
COPASO	Mensual	Gestión de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial
Comité de Convivencia Laboral	Trimestral	Gestión de conflictos internos de personal
Grupo HACCP	Trimestral	Gestión de inocuidad
Grupo de Mercadeo	Semanal	Desarrollo de estrategias de mercadeo

Reuniones SHT
Tabla 29. Reuniones SHT

Dentro de las reuniones se propende por la verificación del cumplimiento de las políticas, el avance en el desarrollo de los planes estratégicos de Administración, Mercadeo y Ventas, el alineamiento de todos los integrantes y de las unidades estratégicas de la Organización.

Sistema de Gestión Integral

La Sociedad Hotelera Tequendama continuó su liderazgo en la implementación del sistema de gestión integral, bajo ocho normas nacionales e internacionales, con lo que garantiza el desarrollo de los valores institucionales y la preservación de la efectividad y la mejora continua de sus unidades estratégicas de negocio.

En el 2013, se logró la recertificación de la normas ISO 9001 – GP 1000 del Sistema de Gestión de Calidad y de la normas ISO 14001, NTC 5133 y la NTS-TS 002 del sistema de Gestión Ambiental.

Norma	Sistema de Gestión o Criterio que Certifica	Beneficia
ISO 9001:2000	Sistema de Gestión de Calidad	Cientes y Proveedores
NTCGP1000:2004	Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública	Cientes y Gobierno
NTSH-006:2004	Norma Técnica Sectorial Hotelera para Colombia	Cientes y Gremio hotelero
ISO 22000:2005	Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria	Cientes y Proveedores
HACCP	Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control	Cientes y Proveedores
ISO 14001:2004	Sistema de Gestión Ambiental	Cientes, Proveedores y Comunidad
NTC 5133	Sello Ambiental Colombiano	Cientes, Proveedores y Comunidad
NTS TS 002	Sostenibilidad Hotelera	Cientes, Proveedores y Comunidad

Sistema de Gestión Integral
Tabla 30. Sistema de Gestión Integral

Gestión Asesoría Jurídica

Se continuó con el desarrollo del proceso de colocación de 1.516.799 acciones de la Sociedad pendientes de suscripción, obteniéndose de parte de la Superintendencia Financiera la autorización para la oferta pública de las mismas y su inscripción en el RNVE, mediante Resolución No. 1682 del 11 de septiembre de 2013, proceso que se encuentra en suspenso en su ejecución por disposición de la Asamblea General de Accionistas.

Se continuó con el reconocimiento directo de la primera mesada pensional respecto de las pensiones de jubilación reconocidas con posterioridad a 1991, conforme a los precedentes jurisprudenciales existentes sobre esta materia (5 casos análogos), en aplicación a lo establecido por el artículo 114 de la Ley 1395 de 2010.

Se coadyuvó la actividad contractual de la Sociedad revisando y aprobando los 43 contratos con formalidades plenas suscritos en su gestión de adquisición de bienes, obra y servicios, así como aquellos adelantados dentro de su actividad de venta de bienes y servicios.

Se optimizó la gestión de recuperación de cartera de la Sociedad mediante el cobro pre jurídico de las acreencias en mora.

Se iniciaron los trámites preparatorios para la presentación de la demanda contenciosa administrativa en acción de reparación directa en contra del IDU en pretensión del pago de la indemnización por el daño antijurídico generado por la demora en las obras desarrolladas en las externalidades del Hotel.

Al cierre de la presente vigencia, cursan nueve (9) demandas laborales en contra de la Sociedad: Una (1) de carácter ejecutivo laboral ya paga mediante consignación judicial; cinco (5) pendientes de sentencia en recurso extraordinario de casación y tres (3) con pretensión de indexación de la primera mesada pensional, de pensiones reconocidas con anterioridad a la vigencia de la Constitución de 1991, en donde no se reconocía tal derecho.

La acertada gestión jurídica de la Entidad se vio reflejada en que durante la vigencia de 2013 no se notificó en su contra demanda alguna de naturaleza civil, contencioso administrativa ni laboral.

Gestión Ambiental

La Sociedad Hotelera Tequendama S.A. identifica, mitiga y supera los impactos generados por su operación en el entorno ambiental y promueve programas para el mejoramiento de las condiciones ambientales del sector. Tales programas enmarcados en el cumplimiento normativo promovieron el diseño de estrategias para aumentar la concientización tanto del personal operativo como administrativo, las buenas prácticas ambientales, la disposición adecuada de

los residuos generados por la operación hotelera, el uso eficiente del recurso hídrico y energético, la minimización en el consumo de productos químicos y el cumplimiento en temas como emisiones atmosféricas, vertimientos de aguas residuales y publicidad exterior visual.

Durante la vigencia 2013, la SHT logró disponer adecuadamente, con ayuda de proveedores calificados más de 635.000 Kg de residuos totales. Lo anterior indica que más del 88% de los residuos generados en la operación hotelera no fueron dispuestos en el relleno sanitario.



Residuos Generados por la SHT
Ilustración 5 Residuos Generados por la SHT

La SHT en alianza con la empresa INGENIERIA, INVESTIGACION Y AMBIENTE S.A.S adelanta un proyecto de restauración ecológica para suelos explotados por minería a cielo abierto, con lo cual los impactos negativos se han mitigado mediante un proceso de elaboración de compostaje, utilizando más de 583.000 Kg de residuos orgánicos generados en la operación hotelera, que representan más del 80% de residuos generados por el hotel.

Es importante resaltar que la gestión de residuos en la SHT demuestra que solo un 11% de los residuos generados en el hotel fueron dispuestos al relleno sanitario.

Los residuos peligrosos representan el 0,65% de la totalidad de los residuos generados. Mediante procesos de última tecnología como la termodestrucción y el encapsulamiento en celdas de seguridad, la SHT logró disponer adecuadamente 4.667 Kg en las instalaciones de PROSARC S.A. E.S.P. proveedor que cuenta con Licencia Ambiental expedida por la CAR para realizar el transporte, almacenamiento y disposición de los residuos peligrosos generados en la operación hotelera.

En la búsqueda permanente del mejoramiento social, empresarial y comunitario, la SHT trabaja de la mano con FUNTESA - Fundación para el fomento de la investigación, educación, tecnología y el desarrollo social, ambiental y productivo - mediante el proyecto de construcción de tejido social y productivo

para la generación de oportunidades de trabajo en la población recicladora, mediante la donación de los residuos sólidos aprovechables, es así como, durante la vigencia 2013 fueron donados 32.937 Kg. Adicionalmente, fueron reciclados y comercializados 7.538 Kg de vidrio con la empresa PROMOTORA AMBIENTAL DE COLOMBIA S.A.S.

En cuanto a residuos líquidos, la SHT para la vigencia 2013 trabajó junto a B100, fundación encargada de la recolección de aceite vegetal usado o AVU para el tratamiento y obtención de energía limpia en forma de Biodiesel puro. En el año 2013 se donaron 377 bidones (1 bidón= 5 galones) de AVU, significando más de 7.345 Kg de este residuo evitando su reutilización y comercialización ilegal.

Cabe resaltar que la SHT desarrolla año tras año proyectos de innovación, dentro de los cuales se destaca la creación de un nuevo modelo de trampas de grasa, actividad que permite el cumplimiento de la normatividad legal vigente referente a temas de vertimientos. En la vigencia 2013 se instalaron dos trampas de grasa y se realizó la caracterización de vertimientos realizada por CONOSER LTDA empresa acreditada por el IDEAM y la ONAC (Organismo Nacional de Acreditación de Colombia), determinando que los pozos de lavandería y cocinas cumplen con los parámetros evaluados según la Resolución 3957 de 2009 expedida por la Secretaría Distrital de Ambiente.

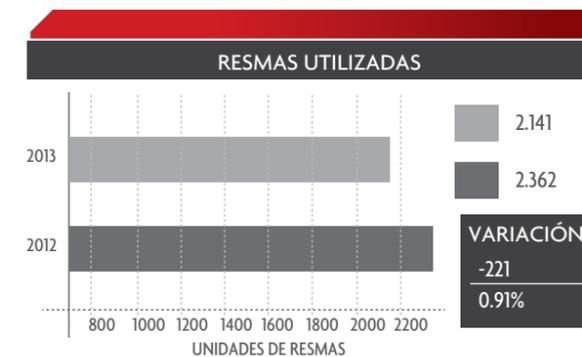
Finalmente, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. plantea proyectos de prospectiva y planeación estratégica, como herramientas necesarias para mantenerse a la vanguardia en temas ambientales y alcanzar objetivos institucionales puntuales, tales como la generación de su propia energía, el reemplazo de combustible fósil o gas por el uso de tecnologías limpias como luz solar o energía eólica, parqueaderos con servicios para *intelligent and hybrids cars* y *eco bikes*, entre otros.

Gestión Documental

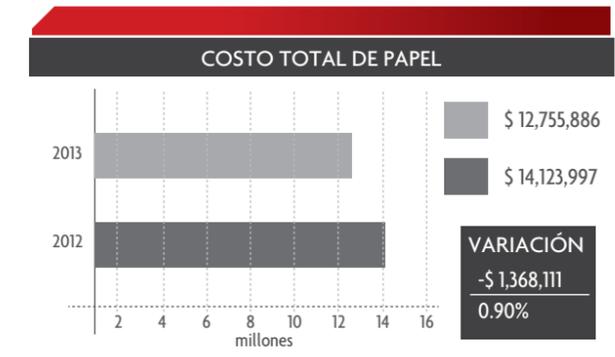
La Gestión Documental en la SHT cuenta como pilar para la conservación de su memoria histórica el Sistema de Gestión Documental ORFEO el cual garantiza la custodia, conservación y tiempos de consulta más ágiles, optimizando los tiempos de respuesta a las diferentes solicitudes que se presentan diariamente y dando a su vez cumplimiento a la normatividad Archivística Ley 594 del 2000 del Archivo General de la Nación.

En el 2013 se recibieron 3319 documentos para trámites de diferente índole y como resultado de los mismos se generó la salida de 20160 documentos.

Por otra parte, se adoptó la Directiva Presidencial 04 de 2012 "Política Cero papel", siendo el "año verde en la Gestión Documental", implementando para su cumplimiento herramientas como scanner, uso adecuado del correo institucional, conciencia en la utilización de papel reciclado y campañas ecológicas, con resultados en el consumo de papel, el cual fue de 2141 resmas en comparación a 2012 con 2362.



Resmas
Ilustración 6 Resmas utilizadas SHT 2013



Costo Papel SHT
Ilustración 7. Costo papel SHT año 2013

Se puede determinar que:

- La SHT es parte del Grupo de empresas del sector público que tiene en su Programa de Gestión Documental, un software que garantiza la confiabilidad, consulta y custodia de los documentos.
- 78 Funcionarios radicaron en el sistema de Gestión Documental ORFEO sus documentos internos y externos.
- En el 2013 se aprovechó en mejor forma los medios electrónicos con los que cuenta, para cumplir con la Directiva Presidencial 04 "Política de Cero Papel".

Proyección a 2014:

- Instalar el Software Orfeo en los Hoteles de las Costa, a fin de agilizar los procesos internos de la SHT.
- Ser la oficina líder a nivel interno y externo como modelo de eficacia en los procesos de Gestión Documental.
- Lograr Certificar a la entidad en el sistema integrado de gestión con la norma NTC-ISO 15489-1 de 2010 (Información y documentación).
- Lograr la reducción de consumo de papel en un 20%

Gestión Financiera

Aportes al Estado Colombiano

Gracias a la salud financiera de la SHT, la excelente gestión comercial, el óptimo uso de tecnologías y el calificado trabajo del equipo de la familia Tequendama, la sociedad aportó por la vigencia de 2013 \$13.697 millones de pesos al Estado Colombiano por vía impositiva, como se muestra a continuación:

BENEFICIARIO	VALOR (En millones de pesos)
Contribución Contraloría General de la República	\$ 95
Contribución Fondo de Promoción Turística - Minturismo	\$ 120
Impuesto de Industria y Comercio, Avisos y Tableros, Predial y Vehículos	\$ 1.737
Impuestos Nacionales DIAN	\$ 11,745
TOTAL	\$ 13,697

Impuestos y contribuciones Nacionales y Distritales año 2013
Tabla 31. Impuestos y contribuciones nacionales y distritales año 2013

Alivios tributarios

De acuerdo con la ley 788 de 2002, el decreto 2755 de 2003 y el decreto 920 de 2009, la SHT hace efectiva la exención en impuesto de renta por servicios hoteleros prestados en hoteles que se remodelen o amplíen.

AÑO	INVERSION HOTEL	AST	TOTAL INVERSION	VALOR EXENCIÓN
2005	557	0	557	144
2006	2.193	0	2.193	1.420
2007	3.262	0	3.262	2.712
2008	4.636	1.852	6.488	3.464
2009	8.162	1.496	9.658	1.437
2010	4.018	3.849	7.867	4.586
2011	4.979	1.340	6.319	4.789
2012	2.130	284	2.414	4.660
2013	1.680	11.476	13.156	4.953
TOTALES	31.617	20.297	51.914	28.165

Alivios tributarios 2005-2013
Tabla 32. Alivios tributarios 2005-2013

Portafolio de inversión

El buen manejo de los recursos, permitió en el año 2013 lograr los siguientes resultados en su portafolio de inversiones:

PORTAFOLIO DE INVERSION CONCILIACION PORTAFOLIO DE INVERSIONES SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. A 31 DE DICIEMBRE DE 2013 (Millones de Pesos)				
Numero	Clase	Valor Nominal Banco república	Intereses Causados	Valor Contabilidad
TES 170	Tes Tasa Fija	\$ 5,000		\$ 5,325
TES 171	Tes Tasa Fija	\$ 4,000		\$ 4,131
TES 172	Tes Tasa Fija	\$ 3,567		\$ 3,761
TES 173	Tes Tasa Fija	\$ 4,000		\$ 4,364
		\$ 16,567	\$ 1,015	\$ 17,581

PORTAFOLIO 2012	SHT ACTUAL	MERCADO TASA
TES 170	7.10%	3.63%
TES 171	6.83%	4.51%
TES 172	6.54%	4.93%
TES 173	5.384%	4.93%

PORTAFOLIO NOMINAL	2012	2013
INICIO AÑO	\$ 16,700	\$ 16,567
FIN DE AÑO	\$ 16,567	\$ 16,567
TASA PROMEDIO	6.46%	6.46%

PORTAFOLIO CONTABLE	2012	2013
INICIO AÑO	\$ 17,647	\$ 17,753
FIN DE AÑO	\$ 17,753	\$ 17,581

Portafolio de Inversión año 2013
Tabla 33. Portafolio de Inversión año 2013

Certificado del Banco de la Republica

El valor nominal de los títulos que conforman el portafolio de inversiones de la SHT, según Certificado del Banco de la República con corte 31 de diciembre de 2013 y expedido el 07 de enero de 2014, se presenta a continuación:

BANCO DE LA REPUBLICA FIDUCIARIA Y VALORES EXTRACTO cjmzmm01023										FECHA : 2014-01-07 HORA : 08:54:18 PAGINA: 1		
DEPOSITO CENTRAL DE VALORES - DCV EXTRACTO										MOVIMIENTO DESDE 20131201 HASTA 20131231		
BOC.OCCIDENTE BOGOTA 02301-039798-6 HOTEL SAN DIEGO SA HOTEL TEQUENDAMA NIT: 860.006.543										TITULO: 21 - TITULOS DE TESORERIA		
CD	FECHA	EMISION	DD	CLASE N. OPER	TM	MOVIMIENTO	FECHA	HORA	SALDO ACTIVA	N.OPER	TM	MOVIMIENTO
		051929	24	TES TASA FIJA TOTALES					4,000,000,000.00			
		052994	52	TES TASA FIJA TOTALES					5,000,000,000.00			
		053531	37	TES TASA FIJA TOTALES					7,567,000,000.00			
TOTAL TITULOS TITULOS DE TESORERIA									16,567,000,000.00			
TOTAL TITULOS (DOLARES)									0.00			
TOTAL TITULOS (UVR)									0.00			
TOTAL TITULOS									16,567,000,000.00			
TOTAL TITULOS (DOLARES) (DOLARES)									0.00			
TOTAL TITULOS (UVR)									0.00			

CARACTERISTICAS FINANCIERAS DE LAS EMISIONES									
TIT	CL	EMISION	PLAZO	TASA	INICIO VIGEN	PAGO	NEMONI SEN	COD. ISIN	
21	B	051929	10 AÑOS	08.00%a.V.	20051028	20151028	TFIT10281013	COL17CT0328	
21	B	052994	6 AÑOS	09.25%a.V.	20080514	20140514	TFIT06140514	COL17CT02377	
21	B	053531	7 AÑOS	07.25%a.V.	20090615	20160615	TFIT07150616	COL17CT02401	

CONVENIONES PARA TIPO DE MOVIMIENTO

CUALQUIER OBSERVACION RELACIONADA CON EL CONTENIDO DE ESTE EXTRACTO, SE DEBE COMUNICAR AL DEPARTAMENTO DE FIDUCIARIA Y VALORES DEL BANCO DE LA REPUBLICA Y SOLICITAR LAS ACLARACIONES PERTINENTES, ADEMÁS INFORMAR A LA AUDITORIA DE ESTA ENTIDAD EN LA CRA 7 No. 14-78 OFICINA 801. EN CASO DE NO RECIBIR OBSERVACIONES DENTRO DE LOS TRES (3) DIAS HABILES SIGUIENTES A LA FECHA DE RECIBIDO ESTE EXTRACTO, ENTENDEREMOS QUE SE HA ACEPTADO.

Resultados Financieros 2013

Sociedad Hotelera Tequendama S.A.
Análisis de los Estados Financieros
A diciembre 2013

Balance General

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. BALANCE GENERAL COMPARATIVO-ACUMULADO				
DICIEMBRE (MILLONES DE PESOS)				
CONCEPTO	AÑO		VARIACION 2012-2013	
	2012	2013	\$	%
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo	851	883	32	3,8%
Deudores	7.997	13.780	5.783	72,3%
Inventarios	553	610	57	10,3%
Reserva Financiera Actuarial -Inversiones	4.386	4.364	-22	-0,5%
Otros Activos	4.287	6.019	1.732	40,4%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	18.074	25.656	7.582	41,9%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Deudores	0	0	0	0,0%
Propiedad Planta y Equipo	46.539	47.113	574	1,2%
Reserva Financiera Actuarial -Inversiones	13.367	13.217	-150	-1,1%
Otros Activos	74.263	74.889	626	0,8%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	134.169	135.219	1.050	0,8%
TOTAL DEL ACTIVO	152.243	160.875	8.632	5,7%

Balance General Activo
Tabla 34. Balance General Activo

Comentarios

Activo

Las principales variaciones del ACTIVO CORRIENTE corresponden a:

- El Efectivo aumentó \$32 millones, que equivalen al 3,8%, como resultado de la recuperación de cartera e incremento en las ventas de contado.

- La cuenta Deudores creció en \$5.783 millones, que representan el 72,3%, como consecuencia de los contratos por la prestación de servicios hoteleros que se realizaron con diferentes empresas estatales tales como DNP, FISCALIA, ESAP, entre otras, las cuales cancelarán sus obligaciones en el mes de febrero de 2014; y otras entidades que regularmente cancelan sus obligaciones financieras entre 70 y 90 días, tales como: Banco Agrario y Ecopetrol. No obstante, la SHT continúa fortaleciendo la gestión en los procesos de venta y de cobro de cartera, mediante la aplicación de controles a las negociaciones de recaudo y seguimiento a cada una de las empresas deudoras.

- Los Inventarios aumentaron \$57 millones, el 10,3%; por cuanto la empresa ha mantenido un adecuado stock para atender oportunamente el desarrollo de la operación hotelera.

- La cuenta Reserva Financiera Actuarial- Inversiones, clasificada en corto y largo plazo, pasó de \$17.753 en el 2012 a \$17.581 millones en el 2013, decreciendo \$172 millones.

- Los Otros Activos a corto plazo crecieron \$1.732 millones, es decir, el 40,4%, como consecuencia del incremento en gastos diferidos principalmente en los rubros de lencería, seguros, servicios, impresos y publicaciones, obras y mejoras en propiedad ajena.

Las principales variaciones del ACTIVO NO CORRIENTE, corresponden a:

- Es de señalar que la cuenta de Deudores, en la subcuenta de Difícil Cobro, a diciembre de 2013 se encuentra 100% provisionada, esto es, en la suma de \$92 millones. El año anterior el saldo de dicha provisión fue de \$23 millones.

- Propiedad, Planta y Equipo aumentó \$574 millones, el 1,2%, debido a la compra de bienes muebles, producto de las adecuaciones que se realizaron en Bogotá y los tres (3) hoteles costeros.

- Con base en la liquidez de los títulos, el Portafolio de Inversiones se clasifica en el Balance General Comparativo presentado a la Junta Directiva y la asamblea General de Accionistas en porción corriente y no corriente, de conformidad con los procedimientos establecidos en el Régimen de Contabilidad Pública, registrándolo en la cuenta Otros Activos-Reserva Financiera-Inversiones.

- Este rubro incluye la inversión registrada en libros por valor de \$40 (cuarenta pesos m/cte.), representada en una (1) acción ordinaria en la Empresa SATENA S.A.

- Los Otros Activos a Largo Plazo aumentaron \$626 millones, el 0,8%, como consecuencia del Avalúo realizado al terreno y edificio del Hotel Cartagena y Hotel Santa Marta por el perito evaluador, Arquitecto JAVIER GERARDO PARADA SARMIENTO, profesional certificado por UNILONJAS. Asimismo, crecieron por las obras y mejoras en propiedad ajena realizadas en el Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura.

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. BALANCE GENERAL COMPARATIVO-ACUMULADO				
DICIEMBRE (MILLONES DE PESOS)				
CONCEPTO	AÑO		VARIACION 2012-2013	
	2012	2013	\$	%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por Pagar	7.656	14.842	7.186	93,9%
Obligaciones Laborales	1.167	1.009	-158	-13,5%
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	8.823	15.851	7.028	79,7%
PASIVO NO CORRIENTE				
Pasivos Estimados	18.196	18.650	454	2,5%
Acreedores-Dividendos	8.850	7.925	-925	-10,5%
Impuestos y contribuciones	1.002	1.002	0	0,0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	28.048	27.577	-471	-1,7%
TOTAL PASIVO	36.871	43.428	6.557	17,8%
PATRIMONIO				
Capital Autorizado y Pagado	91	91	0	0,0%
Prima en Colocación de Acciones	26.211	26.211	0	0,0%
Reservas	1.326	1.326	0	0,0%
Resultados del Ejercicio	8.349	9.854	1.505	18,0%
Superávit por Valorización	69.988	70.580	592	0,8%
Revalorización del Patrimonio	4.069	4.069	0	0,0%
Patrimonio Institucional incorporado	5.338	5.316	-22	-0,4%
TOTAL DEL PATRIMONIO	115.372	117.447	2.075	1,8%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	152.243	160.875	8.632	5,7%

Balance General Pasivo
Tabla 35. Balance General Pasivo

Comentarios

Pasivo

Las principales variaciones del PASIVO CORRIENTE corresponden a:

- Las Cuentas por Pagar alcanzaron un valor de \$14.842 millones a diciembre de 2013, creciendo en \$7.186 millones, el 93,9%, como consecuencia del pago de las obligaciones contraídas por la Sociedad con proveedores de la Operación Logística, servicios públicos, impuestos y otros.

- Las Obligaciones Laborales disminuyeron \$158 millones, el 13,5%, en relación con el año anterior, como resultado del ajuste en la provisión para el pago de las indexaciones pensionales.

Las principales variaciones del PASIVO NO CORRIENTE corresponden a:

- La cuenta de Pasivos Estimados creció \$454 millones, por efecto del ajuste realizado con base en el estudio efectuado al cálculo actuarial con fecha de corte diciembre 31 de 2013.

- La cuenta Dividendos disminuyó \$925 millones, como resultado del pago de los dividendos correspondientes a la vigencia 2012 a favor de CREMIL, suma que se girará en 10 cuotas durante la vigencia 2014.

- Así mismo, la causación de un (1) año del Impuesto al Patrimonio en \$1.002 millones, se realizó atendiendo el concepto 20119-158027 de noviembre de 2011 proferido por la Contaduría General de la Nación, procedimiento aprobado por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas según consta en el Acta No. 119-2012 del 23 de marzo de 2012. Este valor se cancelará en la vigencia 2014.

Patrimonio

Las principales variaciones del PATRIMONIO corresponden a:

- La cuenta Superávit por Valorización creció en \$592 millones, es decir, el 0,8%, como consecuencia de la valoración pericial realizada al terreno y edificio de los Hoteles de Cartagena y Santa Marta.

- Respecto del Patrimonio Institucional Incorporado, disminuyó en \$22 millones como consecuencia de la baja de activos fijos de los Hoteles de Santa Marta y Cartagena, los cuales fueron entregados a título de gratuidad por la Función Pública y cumplieron su vida útil.

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A, ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO ACUMULADO A DICIEMBRE (MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	AÑO		VARIACION 2012-2013	
	2012	2013	\$	%
TOTAL INGRESOS	59.440	79.838	20.398	34,32%
Habitaciones/Ventas	15.899	17.766	1.867	11,74%
Nómina y Gastos Relacionados	968	1.132	164	16,94%
Otros Gastos	3.754	5.241	1.487	39,61%
Utilidad Departamento Habitaciones	11.177	11.393	216	1,93%
Ventas Comestibles y Bebidas	14.167	15.911	1.744	12,31%
- Costo Comestibles y Bebidas	3.590	3.788	198	5,52%
+ Otros Ingresos	3.316	3.953	637	19,21%
- Nómina y Gastos Relacionados	1.216	1.474	258	21,22%
- Otros Gastos	4.400	4.336	-64	-1,45%
Utilidad Departamento Comestibles y Bebidas	8.277	10.266	1.989	24,03%
Utilidad Departamentos Menores	130	124	-6	-4,62%
Utilidad Lavandería	572	630	58	10,14%
Utilidad Parqueadero	895	1.041	146	16,31%
Utilidad CP Suites Tequendama	2.389	2.543	154	6,45%
Utilidad Catering	555	740	185	33,33%
Utilidad Tequendama Inn Cartagena	502	443	-59	-11,75%
Utilidad Tequendama Inn Santa Marta	279	254	-25	-8,96%
Utilidad Tequendama Inn Estación	180	257	77	42,78%
Utilidad Otros Ingresos Operacionales	1.257	3.428	2.171	100,00%
Renta de Tiendas	574	589	15	2,61%
Utilidad Bruta de Operación	26.787	31.708	4.921	18,37%
- Gastos Administración y Generales	3.110	3.019	-91	-2,93%
- Serv. Públ, Repar. Manten. y Propaganda	5.764	5.627	-137	-2,38%
Utilidad de la Casa	17.913	23.062	5.149	28,74%
+ Ingresos Financieros y otros	2.507	1.836	-671	-26,77%
- Imp.Prop.Arriendos, Seguros, Depreciac.	5.339	6.009	670	12,55%
- Prestación Servicios IHC	1.062	1.141	79	7,44%
- Costo Pensiones y Otros	3.734	4.210	476	12,75%
- Provisión de Impuestos	1.936	3.684	1.748	90,29%
UTILIDAD NETA	8.349	9.854	1.505	18,03%

Estado de Resultados

Al comparar el Estado Financiero acumulado a Diciembre de 2013, con el año inmediatamente anterior, se observa lo siguiente:

- Las ventas del Departamento de Habitaciones aumentaron \$1.867 millones respecto del año anterior, esto es, el 11.74% e igualmente la utilidad del mismo al cierre del ejercicio creció \$216 millones, esto es, 1.93%.

- Las ventas del Departamento de Alimentos y Bebidas aumentaron \$1.744 millones, que representan el 12.31% respecto del año 2012, y la utilidad aumentó \$1.989 millones en relación con el mismo periodo del año anterior, esto es, 24.03%. Es importante resaltar que los costos de alimentos y bebidas se mantuvieron dentro del estándar hotelero.

- La utilidad de los Departamentos Menores (Spa, Minibares, Contact Center y Peluquería, entre otros), disminuyó \$6 millones, el 4.62%, en razón de que la SHT ha utilizado como estrategia comercial incluir varios de estos servicios como un valor agregado para el cliente.

- La utilidad de Lavandería creció \$58 millones, esto es, el 10.14% respecto del año anterior, debido a las diferentes negociaciones que por ese concepto se vienen consolidando con otros hoteles. Esta fue de las unidades más afectadas por efecto de la reforma tributaria donde el impuesto a las ventas (IVA) pasó del 1.6% al 16%. No obstante, mantuvo sus precios para ser competitivos en el mercado.

- La utilidad del Parqueadero aumentó \$146 millones, que representan el 16.31%, por las nuevas negociaciones que se realizaron con diferentes empresas y no obstante el bloqueo de su acceso por la carrera décima.

- La utilidad de Crowne Plaza Suites Tequendama aumentó \$154 millones, que representan el 6.45%, de-

bido a la excelente gestión de ventas, máxime si se considera que el desarrollo del plan de modernización de 6 pisos previstos para el año 2013, significó el cierre de los mismos durante seis meses.

- La utilidad de Catering, obtuvo una variación positiva de \$185 millones, el 33.33%, gracias a una efectiva gestión.

- La utilidad del Hotel Tequendama Inn Cartagena decreció \$59 millones, es decir el 11.75%, respecto del año 2012.

- La utilidad del Hotel Tequendama Inn Santa Marta decreció \$25 millones en relación con el año anterior.

- El Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura aumentó su utilidad operacional en \$77 millones, gracias a la mejora en su gestión con relación al año anterior; no obstante la ejecución del plan de modernización de habitaciones, salones, piscina y fachadas etc., que realizó la SHT durante la vigencia 2013, el cual demandó el cierre de los mismos cerca de un trimestre.

- La Utilidad de ingresos Operacionales crece más del 100%, toda vez que se consolidó la unidad estratégica de negocio "Operación Logística", la cual tiene cobertura a nivel local y nacional.

- La Renta de Tiendas aumentó \$15 millones, el 2.61%, respecto del año anterior, situación que estima mejorará aún más cuando se entreguen las obras por parte del Distrito Capital.

El G.O.P o Utilidad de la Casa aumentó \$5.149 millones en relación con el mismo periodo anterior, es decir, 28.74%, debido al crecimiento de las utilidades de las diferentes unidades estratégicas de negocio, tales como, habitaciones Crowne Plaza Hotel, Alimentos y Bebidas, Crowne Plaza Suites, Lavandería, Parqueadero, Catering y Otros Ingresos Operacionales.

Como resultado final, la Utilidad Neta aumentó \$1.505 millones, esto es, el 18.03% en relación con el año anterior. La rentabilidad de la Sociedad cerró en el 12% al cierre del ejercicio.

INDICADORES FINANCIEROS - COMPARATIVO DICIEMBRE

Indicador		Formula	año 2012	año 2013
LIQUIDEZ	CAPACIDAD DE PAGO A CORTO PLAZO	Razón Corriente	$\frac{18.074}{8.823} = 2,05$	$\frac{25.656}{15.851} = 1,62$
		Solvencia	$\frac{13.787}{8.823} = 1,56$	$\frac{19.637}{15.851} = 1,24$
		Prueba Acida	$\frac{17.521}{8.823} = 1,99$	$\frac{25.046}{15.851} = 1,58$
		Capital de trabajo	9.251 ^{9,2} Mil Millones	9.805 ^{9,8} Mil Millones
ENDEUDAMIENTO	PARTICIPACION TERCEROS	Razon de Endeudamiento	$\frac{36.871}{152.243} = 24,22\%$	$\frac{43.428}{160.875} = 26,99\%$
		Rotación(Cobertura)	$\frac{17.913}{115.372} = 15,53\%$	$\frac{23.062}{117.447} = 19,64\%$
		Apalancamiento Corto Plazo	$\frac{8.823}{115.372} = 7,65\%$	$\frac{15.851}{117.447} = 13,50\%$
		Proporción PC/PLP	$\frac{8.823}{28.048} = 31,46\%$	$\frac{15.851}{27.577} = 57,48\%$
ACTIVIDAD	ANALISIS ACTIVO	Periodo promedio de Inventario AY BY CASINOS	$\frac{6.024}{391} = 15,41$	$\frac{6.434}{439} = 14,66$
		Periodo promedio de cobro	$\frac{38.136}{5.130} = 7,43$	$\frac{57.301}{4.927} = 11,63$
		Rotacion de activo total Se excluye el Portafolio de Inversiones	$\frac{56.933}{152.243} = 0,37$	$\frac{78.002}{160.875} = 0,48$
RENTABILIDAD	RESULTADO DEL NEGOCIO	Rentabilidad de Activo	$\frac{17.913}{152.243} = 11,77\%$	$\frac{23.062}{160.875} = 14,34\%$
		Rentabilidad Operativa del Activo	$\frac{10.285}{152.243} = 6,76\%$	$\frac{13.538}{160.875} = 8,42\%$
		Rendimiento del Activo Total	$\frac{8.349}{152.243} = 5,48\%$	$\frac{9.854}{160.875} = 6,13\%$
		Margen Bruto	$\frac{26.787}{56.933} = 47,05\%$	$\frac{31.708}{78.002} = 40,65\%$
		Margen Operacional	$\frac{17.913}{56.933} = 31,46\%$	$\frac{23.062}{78.002} = 29,57\%$
		Margen Neto	$\frac{8.349}{56.933} = 14,66\%$	$\frac{9.854}{78.002} = 12,63\%$
		Rentabilidad de patrimonio	$\frac{10.285}{115.372} = 8,91\%$	$\frac{13.538}{117.447} = 11,53\%$
		Rendimiento del patrimonio	$\frac{8.349}{115.372} = 7,24\%$	$\frac{9.854}{117.447} = 8,39\%$
EBITDA		Utilidad antes de intereses, impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones	12.294	17.030 4.736

INDICADOR	2012	2013	
Ciclo Operacional del Negocio	Rotacion de Cartera DIAS	49,23	31,38
	Rotación de Inventarios DIAS	23,37	24,90
	Ciclo Operacional	72,60	56,29

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A., ESTADO DE ACTIVIDAD FINANCIERA, ECONOMICA, SOCIAL Y AMBIENTAL A 31 DE DICIEMBRE 2013-2012 (EN MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	Diciembre 2013 ACUMULADO	Diciembre 2012 ACUMULADO
INGRESOS OPERACIONALES	77.140	56.080
VENTA DE SERVICIOS	77.140	56.080
Servicios Hoteleros y de Alojamiento	27.543	25.273
Servicios suministro de Alimentos y Bebidas	21.964	19.427
Servicios de Lavanderia	1.058	1.009
Otros Servicios Hoteleros	7.060	6.418
Organización de eventos	19.719	4.302
Devoluciones, rebajas y descuentos en venta de servicios (db)	-203	-349
COSTO DE VENTAS	46.289	30.109
COSTO DE VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS	46.289	30.109
Servicios Hoteleros	14.073	11.714
Suministro de Alimentos y Bebidas	13.748	11.777
Otros Servicios Hoteleros	18.103	6.218
Servicio de Lavanderia	365	400
GASTOS OPERACIONALES	23.476	20.896
DE ADMINISTRACIÓN	17.244	16.738
Sueldos y Salarios	2.604	2.483
Contribuciones Imputadas	3.556	3.340
Contribuciones Efectivas	411	398
Aportes sobre la nómina Generales	29	77
Impuestos, Contribuciones y Tasas	8.461	8.549
Operaciones Institucionales-traspaso-bienes transferidos	2.183	1.891
Operaciones de traspaso de bienes, derechos y obligaciones	0 0	0 0
PROVISIONES, AGOTAMIENTO, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	6.232	4.158
Provisión para deudores	145	47
Provisión para obligaciones fiscales	3.623	1.834
Depreciación de propiedad, planta y equipo	2.316	2.142
Amortización de Intangibles	148	135
EXCEDENTE (DÉFICIT) OPERACIONAL	7.376	5.075
OTROS INGRESOS	2.696	3.361
Financieros	1.668	1.636
Ajuste por diferencia en cambio	35	20
Extraordinarios	158	934
Ajuste de ejercicios anteriores	835	771
OTROS GASTOS	218	87
Comisiones	22	12
Financieros	135	23
Ajustes de ejercicios anteriores	62	52
'EXCEDENTE (DÉFICIT) DEL EJERCICIO	9.854	8.349

Estado de Actividad Financiera, Económica, Social y Ambiental
Tabla 38 Estado de Actividad Financiera, Económica, Social y Ambiental

**SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A., ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
A 31 DE DICIEMBRE DE 2013-2012 (Expresado en Millones de pesos colombianos)**

CONCEPTO	DICIEMBRE 2013	DICIEMBRE 2012
Saldo inicial de efectivo y equivalentes de efectivo	18.603	19.109
EFFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES DE OPERACION		
ORIGEN	0	0
Otros ingresos no oper. generados en las actividades de operación	1.406	1.920
Ingresos recibidos por anticipado-Anticipo y avances recibidos	2.411	3.277
Recaudos a favor de terceros	593	442
Recaudos de los deudores	94.163	57.897
Efectivo originado en actividades de operación	98.573	63.537
APLICACIÓN		
Pago de salarios, prestaciones sociales, y seguridad social	13.066	11.512
Cancelación cuentas por pagar por adquisición de inventarios, Propiedad planta y equipo	16.433	9.777
Pago de acreedores y otras cuentas por pagar	22.889	8.251
Pagos por prestación de servicios	32.374	20.335
Avances, anticipos, y depósitos entregados	0	64
Pago de Retenciones e impuestos	13.492	12.073
Otros pagos originados en actividades de operación	260	432
Efectivo aplicado en actividades de operación	98.514	62.444
TOTAL EFECTIVO APLICADO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	59	1.092
EFFECTIVO APLICADO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
ORIGEN		
Venta de inversiones adquiridas con fines de liquidez	0	3.821
Recaudos de los préstamos concedidos	0	0
Otros ingresos generados en las actividades de inversión	12.958	1.137
Ingresos por venta de portafolio	0	304
Efectivo originado en actividades de inversión	12.958	5.262
APLICACIÓN		
Adquisición de Inversiones con fines de liquidez	0	3.821
Adquisición de Propiedades, planta y equipo	3.947	2.764
Otros pagos originados en actividades de inversión	9.209	0
Efectivo aplicado en las actividades de inversión	13.156	6.585
TOTAL EFECTIVO APLICADO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-198	-1.322
EFFECTIVO APLICADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
Aplicación	0	0
Cancelación préstamos recibidos	0	276
Efectivo aplicado en actividades de financiación	0	276
TOTAL EFECTIVO APLICADO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	0	-276
VARIACION EFECTIVO	-139	-506
SALDO FINAL DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	18.465	18.603
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	0	0
Caja	179	216
Bancos y corporaciones	704	635
Inversiones adquiridas administración de liquidez	17.582	17.753
Total Balance	18.465	18.603
TOTAL DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	18.465	18.603

Estado de flujo de efectivo
Tabla 39. Estado de flujo de efectivo

**SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A., ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
(Expresado en millones de pesos colombianos)**

SALDO DEL PATRIMONIO A DICIEMBRE 31 DE 2012	115.372
VARIACIONES PATRIMONIALES DURANTE 2013	2.075
SALDO DEL PATRIMONIO A DICIEMBRE 31 DE 2013	117.447
DETALLE DE LAS VARIACIONES PATRIMONIALES	
INCREMENTOS:	10.446
Superavit por Valorizaciones	592
Resultado de Ejercicio	9.854
DISMINUCIONES:	8.371
Resultado de Ejercicios Anteriores	8.349
Revalorización del Patrimonio (Efecto Impuesto al Patrimonio)	0
Patrimonio Institucional incorporado	22
PARTIDAS SIN MOVIMIENTO	0
Patrimonio Institucional incorporado	0
TOTAL VARIACIONES	2.075

Estado de Cambios en el Patrimonio
Tabla 40. Estado de Cambios en el Patrimonio

Notas a los Estados Financieros a 31 de diciembre 2013-2012

(Cifras expresadas en millones de pesos, excepto se especifique lo contrario)

Notas de caracter general Nota 1.- Naturaleza del ente

La Sociedad Hotelera Tequendama S.A., fue constituida según escritura pública No. 7589, notaria 2a. de Bogotá, el 12 de Noviembre de 1948, e inscrita el 23 de Noviembre de 1948 bajo el número 18160 del libro respectivo, como una Sociedad de Economía Mixta sometida al régimen legal de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, Anónima cuyo objeto social lo constituye a la explotación de la Industria Hotelera y la administración directa o indirecta de Hoteles, negocios conexos y servicios complementarios, incluidos los servicios de Tecnología de la Información y Comunicaciones, actividades que ejecuta conforme a las normas del derecho privado. La Sociedad está vigente hasta el 12 de noviembre del año 2048.

Nota 2.-Políticas y prácticas contables

Con la Reforma a la Constitución Nacional de la República de Colombia del año 1991 se propiciaron grandes transformaciones en la administración pública del Estado colombiano. Una de ellas fue la creación del cargo de Contador General de la Nación a quien se le asignó la función de llevar la contabilidad general de la Nación. En desarrollo de tal mandato y con la potestad regulatoria en materia contable, el Contador General ha venido consolidando el marco normativo sobre el cual las Entidades Públicas, deben preparar, presentar y revelar la información financiera, económica, social y ambiental, y por ende acondicionar sus Sistemas de Información Contable.

Consecuente con lo anterior, para la preparación de los Estados Financieros se observan las políticas y los procedimientos contables establecidos por la

Contaduría General de la Nación en la Resolución 354 del 5 de septiembre de 2007 por la cual adoptó el Régimen de Contabilidad Pública, se estableció su conformación y su ámbito de aplicación. Igualmente, las Resoluciones 355 y 356 ambas del 5 de septiembre de 2007, adoptaron el Plan General de Contabilidad Pública y el Manual de Procedimientos del Régimen de Contabilidad, respectivamente.

De otra parte la Entidad está regida por lo dispuesto por la Ley 222 de 1995 emitida por el Gobierno Nacional y las normas atinentes a la Legislación Tributaria del orden Nacional y Distrital.

En lo que se refiere al registro de los libros de contabilidad y preparación de los documentos soporte, se aplican las normas y procedimientos establecidos por la Contaduría General de la Nación que garantizan la tenencia, veracidad y documentación de las cifras registradas en los mismos.

A continuación se describen las principales prácticas y políticas contables adoptadas por la Sociedad:

Activo Disponible

El establecimiento del fondo fijo de las cajas menores que se manejan en las diferentes áreas de la Entidad está regulado por las diferentes resoluciones internas expedidas por la Gerencia General sobre la materia, destinadas para la compra ágil y oportuna de materiales, bienes y servicios necesarios para la normal operación hotelera, del cual se dispone en efectivo bajo la responsabilidad del servidor público asignado para su adecuado manejo y custodia.

Respecto al control y manejo de los fondos depositados en los Bancos la Entidad tiene establecido la elaboración de las conciliaciones Bancarias en forma oportuna y con la debida regularidad mensual, a fin de detectar las inconsistencias que puedan surgir en desarrollo del proceso contable.

Inversiones

En lo que se refiere al manejo y registro de las inversiones, la sociedad sigue los lineamientos estable-

cidos en el Régimen de Contabilidad Pública y el Plan General de Contabilidad Pública y su valoración está reconocida por el método de inversiones con fines de política en títulos de deuda, las cuales se actualizan con base en la tasa interna de retorno prevista en la metodología expedida por la Superintendencia Financiera.

Deudores

Los Deudores registran las cuentas por cobrar a clientes, así como los anticipos realizados a terceros, anticipo de impuestos y otros deudores.

En cuanto a la provisión para deudores, la Sociedad maneja porcentajes del 5% para la cartera con edad entre 90 y 180 días; del 10% entre 181 y 360 días, y del 15% para la cartera mayor a 360 días. Lo anterior, en concordancia con el Régimen de Contabilidad Pública que acepta como método y criterio para establecer el valor de la provisión, el método individual.

Las deudas de difícil cobro a la fecha de cierre, 31 de diciembre de 2013, se provisionaron al 100%.

Inventarios

Los inventarios de comestibles y bebidas y de materiales y suministros se valorizan bajo el sistema permanente, utilizando para su registro el método de valuación promedio ponderado.

Propiedad, planta y equipo

La Propiedad Planta y Equipo está registrada según su costo histórico de acuerdo con el Decreto 3154 de 1990, más los ajustes integrales por inflación, acumulados hasta Diciembre 31 de 2000, fecha hasta la cual estuvieron vigentes. La depreciación se calcula por el método de línea recta, conforme lo establecido por la Contaduría General de la Nación, teniendo en cuenta los años de vida útil de los activos, como se describe a continuación:

Edificaciones: 50 años
Maquinaria y equipo: 15 años
Equipo médico y científico: 10 años
Muebles enseres y equipos de oficina: 10 años

Equipos de comunicación y accesorios: 10 años
Equipo de transporte, tracción, y elevación: 10 años
Equipo de comedor, cocina, despensa y hotelería: 10 años
Equipo de computación y accesorios: 5 años

De conformidad con la Resolución 354 y 356 de 2007 expedida por la Contaduría General de la Nación, el avalúo relacionado con los bienes muebles e inmuebles debe efectuarse con periodicidad de tres (3) años.

La actualización del valor comercial de los inmuebles se realiza mediante la comparación entre el valor registrado en libros a 31 de diciembre de 2013, el cual corresponde al valor resultante de restarle al costo histórico la depreciación acumulada y sumarle la valorización y, el valor establecido mediante el avalúo técnico efectuado por peritos en avalúos de Propiedad Raíz.

Otros activos

En otros activos se registra la Reserva Financiera Actuarial-Inversiones corriente y no corriente, los gastos pagados por anticipado, los cargos diferidos, las obras y mejoras en propiedad ajena, los bienes de arte y cultura, los activos intangibles (software) y las valorizaciones.

Los gastos pagados por anticipado se amortizan a doce (12) meses o en un lapso menor, dependiendo de la vigencia del respectivo rubro.

Los cargos diferidos se amortizan de acuerdo al consumo en la operación y los elementos de lencería como son los blancos, loza, cristal y platería son actualizados según el inventario físico.

Las obras y mejoras en propiedad ajena, se amortizan a cinco (5) años.

Los activos intangibles se amortizan durante un término de cinco (5) años.

Pasivo

Cuentas por pagar

Las obligaciones registradas en los diferentes pasivos se concilian periódicamente contra los documentos soporte o documentos fuente, que garantizan la existencia y exigibilidad de los mismos.

Provisiones

Las provisiones en general son calculadas con base en las normas contables, laborales y tributarias.

Obligaciones laborales

Las obligaciones laborales se ajustan y provisionan mensualmente de acuerdo con la información remitida por el Departamento de Desarrollo Humano. Al cierre de cada vigencia fiscal se realiza la consolidación de las prestaciones sociales causadas y por tanto se procede a la reclasificación de cada estimación laboral al pasivo real que corresponda.

Pensiones de jubilación – cálculo actuarial

El valor de la obligación para futuras pensiones de jubilación se determina mediante el resultado del estudio anual del cálculo actuarial realizado por la empresa Actuarios Asociados S.A.,

Impuesto de renta

La provisión del impuesto de renta se ajusta al cierre del ejercicio realizando la respectiva liquidación para su presentación como pasivo real, teniendo en cuenta los alivios tributarios como la renta exenta hotelera.

Patrimonio

Revalorización del patrimonio- Impuesto al patrimonio

Para la vigencia 2012, se constituyó un pasivo por concepto de Impuesto al patrimonio, con cargo a la

cuenta de Revalorización del Patrimonio, el cual se ha ido amortizando a razón de \$ 1.002 millones por año. Al cierre del 31 de diciembre 2013 este pasivo presenta un saldo \$ 1.002 millones, para ser cancelados durante la vigencia 2014.

Ingresos-costos y gastos

El reconocimiento de ingresos, costos, y gastos, se efectuó sobre la base del principio de causación, y la información financiera se registró con base en la realidad económica, tomando el peso como unidad monetaria dentro del marco de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados de uniformidad y prudencia.

Cuentas noventa

De acuerdo con el Régimen de Contabilidad Pública, se consideran inmateriales las partidas o hechos económicos que no superan el cinco por ciento (5%) en relación con un total. La Sociedad registra en sus libros auxiliares a nivel de detalle todas las transacciones que componen estas cuentas, con el propósito de tenerlas plenamente identificadas.

Nota 3.- Efectos y cambios significativos de la información contable

Actualización de Activos A 31 de diciembre de 2013

Se realizaron los siguientes avalúos:

Los avalúos comerciales de los Terrenos y los Edificios donde se encuentran ubicados los Hoteles Tequendama Inn Santa Marta por la suma \$174.966.497 discriminado así: Terreno \$89.018.736, y Edificio \$ 85.947.761 y Tequendama Inn Cartagena, por la suma de \$417.206.261, discriminado así: Terreno \$167.931.264, y Edificio \$249.274.997, realizados por el Arquitecto perito evaluador Arq. Javier Gerardo Parada Sarmiento Matrícula profesional N°A25052000-79690592 SCA, estudio que se encuentra debidamente documentado.

El Avalúo comercial del terreno y edificio del Hotel Tequendama ubicado en la carrera 10 N° 26-21, Sector

Centro Internacional, en la Ciudad de Bogotá, no se llevó a cabo durante la vigencia 2013 en razón de que el último avalúo técnico se realizó a diciembre 31 de 2012.

De otra parte, para la vigencia 2013 no se realizó valorización a los bienes muebles de la Entidad, toda vez que esta actividad se llevó a cabo en el 2011 y debe efectuarse cada tres (3) años.

Cálculo Actuarial

Al 31 de diciembre de 2013, la firma Actuarios Asociados S.A actualizó el estudio de cálculo actuarial que arrojó un valor de \$20.868, presentando un aumento del 1.73%, en relación con el periodo anterior.

Es importante precisar que a partir del año 2010 y siguientes, se dispuso utilizar la Tabla Colombiana de Mortalidad Rentistas RV08, (Resolución 1555 de 2010 de la Superintendencia Financiera) y el Decreto 4565 del 7 de diciembre de 2010, norma que explica el procedimiento para amortizar el Cálculo Actuarial durante los próximos 20 años.

La provisión para pensiones con base en la valoración del portafolio financiero y el cálculo actuarial a 31 de diciembre 2013 es de 89.37%, que en valores absolutos equivale a \$ 18.650

Notas de carácter específico

Nota 4.- Operaciones en moneda extranjera

La aplicación de las normas contables sobre ajustes por diferencia en cambio al cierre del ejercicio contable, generaron los siguientes valores:

Cifras en millones de pesos	2013	2012
Ingreso por diferencia en cambio	\$ 35	\$ 20
Gasto financiero reajuste monetario	\$ 3	\$ 18

Operaciones en Moneda Extranjera
Tabla 41. Operaciones en moneda extranjera

Situaciones particulares de los grupos clases, cuentas y subcuentas

Clase 1 activo

Nota 5.- Grupo 11: efectivo

El saldo del disponible al 31 de diciembre 2013 está conformado como sigue:

Cifras en millones de pesos	2013	2012
Caja	\$179	\$216
Banco Cuenta Corriente	\$425	\$333
Banco Cuenta de ahorro	\$279	\$302
Total del Efectivo	\$883	\$851

Saldo disponible a 31 de diciembre 2013
Tabla 42. Saldo disponible a 31 de diciembre 2013

A 31 de diciembre de 2013, el saldo existente en caja principal fue de \$137 y de las cajas menores de \$42, este último valor desagregado así: caja pagadora CPT \$4; Departamento de Mantenimiento \$6; Departamento de compras \$9, Casinos \$6; Hotel Tequendama Inn Cartagena \$6; Hotel Tequendama Inn Santa Marta \$ 6 y HOTEL Tequendama Inn Estación de Buenaventura \$6.

Sobre la disponibilidad de estos recursos no existe restricción alguna.

Nota 6.- GRUPO 14: DEUDORES

Los deudores que poseía la SHT a 31 de diciembre se distribuyen de la siguiente manera:

	2013	2012
Prestación de servicios	\$ 13,623	\$ 7,845
Otros deudores	\$ 133	\$ 127
Deudas de difícil cobro	\$ 92	\$ 23
Provisión cartera corriente	\$ -49	\$ -13
Provisión deudas de difícil cobro	\$ -92	\$ -23
Anticipos o saldos a favor	\$ 73	\$ 38
TOTAL GRUPO 14 DEUDORES	\$ 13.780	\$ 7.997

Deudores
Tabla 43. Deudores

En la cuenta de Deudores 1470, subcuenta 147090, presenta un porcentaje superior al 5% de la cuenta mayor que corresponde a Incapacidades de los empleados que no han sido canceladas por las EPS por valor aproximado a \$ 40 millones, así:

EMPRESA	en millones de \$	% de Participación
Aliansalud	\$ 1,89	4,78
Salud total	\$ 9,16	23,15
Cafesalud	\$ 3,05	7,71
Saludcoop	\$ 1,33	3,36
Sanitas	\$ 1,36	3,44
Solidaria de Salud	\$ 0,04	0,09
Coomeva	\$ 7,88	19,91
Famisanar	\$ 5,70	14,40
Humana Vivir	\$ 0,16	0,41
Cruz Blanca	\$ 1,38	3,49
ARP Positiva	\$ 0,30	0,76
ARP Bolivar	\$ 1,90	4,80
Compensar	\$ 2,26	5,71
Comfenalco	\$ 0,32	0,81
Nueva E.P.S.	\$ 2,41	6,09
Colmedica	\$ 0,10	0,25
Fosyga	\$ 0,33	0,83
TOTAL	\$ 39,57	100%

Deudores incapacidades
Tabla 44. Deudores incapacidades

Clasificación por edades del valor total de la cartera por concepto de Prestación de Servicios:

EDAD	2013	2012
VENCIDA ENTRE 0 Y 60 DIAS	\$ 11.565	\$ 7.461
VENCIDA ENTRE 61 Y 90 DIAS	\$ 1.106	\$ 195
VENCIDA ENTRE 91 Y 180 DIAS	\$ 935	\$ 121
VENCIDA ENTRE 181 Y 360 DIAS	\$ 15	\$ 66
VENCIDA A MAS DE 360 DIAS	\$ 2	\$ 2
TOTAL	\$ 13.623	\$ 7.845

Clasificación por edad de la Cartera
Tabla 45. Clasificación por edad de la Cartera

Es de anotar, que durante la vigencia 2013 se realizó circularización mensual, a los clientes con cartera superior a 60 días.

Nota 7.- Grupo 15: inventarios

La composición de los inventarios al 31 de diciembre, es como sigue

	2013	2012
Combustible	\$ 149	\$ 143
Material para la prestación de servicio-Materias Primas	\$ 439	\$ 391
Otros materiales	\$ 22	\$ 19
Total Inventarios	\$ 610	\$ 553

Inventarios
Tabla 46. Inventarios

Nota 8.- Grupo 16: propiedades planta y equipo

La propiedad, planta y equipo estaba conformada por:

	2013	2012
Terrenos	\$ 870	\$ 870
Bienes Muebles en Bodega	\$ 17	\$ 26
Propiedad Planta y Equipo no explotado	\$ 551	\$ 567
Edificaciones	\$ 50.643	\$ 48.779
Maquinaria y Equipo	\$ 1.148	\$ 1.148
Equipo médico y científico	\$ 3	\$ 3
Muebles, enseres y equipo de oficina	\$ 9.052	\$ 9.028
Equipo de Comunicación y Computación	\$ 2.305	\$ 2.200
Equipo de Transporte	\$ 291	\$ 291
Equipo de Comedor, Cocina	\$ 5.085	\$ 4.815
Menos: Depreciación Acumulada	\$ -22.858	\$ -21.188
Total Propiedad, Planta y equipo	\$ 47.113	\$ 46.539

Propiedad Planta y Equipo
Tabla 47. Propiedad, Planta y Equipo

Los principales incrementos presentados en este rubro se reflejaron en: edificaciones por valor de \$1.864; equipo de comedor y cocina por valor de \$270 y equipo de comunicación y computación por valor de \$105. Lo anterior se debió al desarrollo del programa de inversión para la vigencia 2013.

El gasto por concepto de depreciación afectó el resultado del ejercicio 2013 en la suma de \$1.670, mientras en el año 2012 fue de \$2.141.

Los activos de la Sociedad se encuentran adecuadamente asegurados y no existen sobre ellos restricciones, pignoraciones o embargos.

Nota 09.- GRUPO 19: OTROS ACTIVOS

Grupo conformado por la reserva financiera del cálculo actuarial, los gastos pagados por anticipado, los cargos diferidos, las obras y mejoras en propiedad ajena, los bienes de arte y cultura, los intangibles y las valorizaciones, detalladas así:

Reserva financiera Actuarial-Inversiones

Reconoce el valor de los activos que han sido destinados para atender las obligaciones pensionales, de acuerdo con disposiciones legales vigentes.

Es así, que en esta cuenta se registra lo concerniente a la valoración y registro del portafolio de inversiones.

	2013	2012
Reserva Financiera Actuarial		
Inversiones Corrientes	\$ 4,364	\$ 4,386
Inversiones No Corrientes	\$ 13,217	\$ 13,367
Total	\$ 17,581	\$ 17,753

Reserva financiera actuarial
Tabla 48. Reserva financiera actuarial

El portafolio de inversiones a 31 de diciembre del año 2013 comparado con el año 2012, se detalla de la siguiente manera:

Gastos Pagados por Anticipado

Registra el valor de los pagos anticipados por concepto de adquisición de bienes y servicios que se recibieron de terceros, detallados así:

	2013	2012
Seguros	\$ 89	\$ 152
Honorarios	\$ 91	\$ 53
Total	\$ 180	\$ 205

Pagos anticipados
Tabla 49. Pagos anticipados

Cargos Diferidos

Registra el valor de los costos y gastos incurridos para la prestación de bienes o servicios que proveerán beneficios económicos futuros a la Sociedad, detallados así:

	2013	2012
Materiales y Suministros	\$ 1,661	\$ 1,254
Elementos de lencería	\$ 2,083	\$ 1,740
Loza y Cristalería	\$ 1,077	\$ 854
Impuesto		\$ 108
Total	\$ 4,821	\$ 3,956

Cargos diferidos
Tabla 50. Cargos diferidos

Obras y mejoras en propiedad ajena

Esta cuenta se generó en el año 2011, como consecuencia del contrato interadministrativo de operación comercial del Hotel Estación de Buenaventura, suscrito entre el Departamento del Valle del Cauca y la Sociedad Hotelera Tequendama S.A el 01 de Junio de 2011. En desarrollo de dicho contrato la SHT estableció contablemente que las inversiones en infraestructura serían tratadas como Inversiones amortizables en un periodo de cinco (5) años y registradas en el rubro del Activo-Obras y Mejoras en Propiedad Ajena, de conformidad con lo establecido por la Contaduría General de la Nación.

Durante el año 2012 el valor de la inversión se incrementó en la suma de \$600 millones y el monto de las amortizaciones alcanzó una cifra de \$62 millones.

A la fecha se han Invertido \$1.812 millones, y a 31 de diciembre queda pendiente por amortizar \$1.540 millones.

De acuerdo con lo establecido en la cláusula segunda numeral 3 del contrato Interadministrativo de Operación Comercial N° 0630 del 2 de Junio de 2011, suscrito entre las Sociedad Hotelera Tequendama y la Gobernación del Valle del Cauca se ha girado a esta última la suma de \$129 millones correspondientes al 3% del valor de las ventas netas mensuales de habitaciones y alimentos y bebidas por las vigencias 2011,2012 y hasta noviembre de 2013.

INVERSIÓN ESTRUCTURAL (OBRAS Y MEJORAS DE LA PROPIEDAD CUENTA 19150201)	
Estructural año 2011	\$ 85.198.272
Estructural edificio 2012	\$ 595.071.094
Estructural edificio 2013	\$ 1.132.385.544
Total inversión	\$ 1.812.654.910

Inversión Estructural
Tabla 51. Inversión Estructural

Bienes de arte y cultura

Registra el valor de las obras de arte, cuadros, elementos de museo, elementos musicales y libros y publicaciones.

	2013	2012
Bienes de Arte y Cultura	\$ 3.425	\$ 3.415
Total	\$ 3.425	\$ 3.415

Bienes de Arte y Cultura
Tabla 52. Bienes de arte y cultura

Intangibles

Registra el valor de los costos de adquisición del conjunto de bienes inmateriales, o sin apariencia física, que se pueden identificar, controlar y de cuya utilización o explotación la Sociedad puede obtener beneficios económicos futuros.

Al cierre de la vigencia 2012 se han adquirido intangibles por un valor acumulado de \$1.273 millones y a esta misma fecha al saldo acumulado de las amortizaciones asciende a la suma de \$911 millones

	2013	2012
Intangibles: licencias y software	\$1.273	\$1.135
menos amortización acumulada	\$-911	\$-766
Total	\$ 362	\$ 369

Intangibles
Tabla 53. Intangibles

El gasto por concepto de amortización de licencias y software, afectó el resultado del ejercicio 2013 en la suma de \$145, cifra similar a la registrada en el año 2012.

Valorizaciones

Registra, de acuerdo con el procedimiento explicado en la Nota 2.- POLÍTICAS Y PRACTICAS CONTABLES, Propiedad, Planta y Equipo, el valor de la valorización técnica de la Propiedad, Planta y Equipo y la actualización de los Bienes Muebles, de conformidad con la normatividad expedida por la Contaduría General de la Nación

VALORIZACION TERRENO	2013	2012
Bogota	\$ 12.846	\$ 12.846
Cartagena	\$ 1.450	\$ 1.283
Santa Marta	\$ 2.220	\$ 2.131
Total Valorización	\$ 16.516	\$ 16.260
VALORIZACION EDIFICIO	2013	2012
Bogota	\$ 46.364	\$ 46.364
Cartagena	\$ 1.531	\$ 1.282
Santa Marta	\$ 316	\$ 230
Total Valorización	\$ 48.211	\$ 47.876
VALORIZACION BIENES MUEBLES-OTROS ACTIVOS	2013	2012
Activos Fijos	\$ 4.771	\$ 4.771
Otros Activos	\$ 1.082	\$ 1.082
Total Valorización	\$ 5.853	\$ 5.853
TOTAL GENERAL VALORIZACION	\$ 70.580	\$ 69.989

Valorizaciones
Tabla 54. Valorizaciones

Con fecha 31 de diciembre de 2013 se realizó avalúo de actualización al Edificio Hotel Tequendama Bogotá, por parte del perito evaluador de bienes inmuebles urbanos Arquitecto Javier Gerardo Parada Sarmiento Matrícula profesional N°A25052000-79690592 SCA.

El Avalúo comercial del terreno y edificio del Hotel Tequendama ubicado en la carrera 10 N° 26-21, Sector Centro Internacional, en la Ciudad de Bogotá, no se llevó a cabo durante la vigencia 2013 en razón de que el último avalúo técnico se realizó a diciembre 31 de 2012.

De otra parte, la valorización a los bienes muebles de la Entidad se realizó con base en el IPC determinado por el DANE para el año 2011, actividad que fue desarrollada por el Coordinador de Activos Fijos de la Sociedad, en calidad de Contador Público Titulado.

Clase 2 pasivo

Nota 11.-GRUPO 24. CUENTAS POR PAGAR

Este pasivo se encuentra conformado así:

CUENTAS POR PAGAR	2013	2012
Adquisición de bienes y servicios	6,711	792
Acreedores (corriente y Largo Plazo) (1)	10,244	10,305
Retención en la fuente por renta e Industria y Comercio	875	856
Impuestos, Tasas y Contribuciones (2)	2,816	2,609
Impuesto al Valor Agregado	2,173	1,411
Anticipos y Avances (3)	74	236
Recursos Recibidos en Administración	876	1,300
Total Cuentas Por Pagar	23,769	17,509

Cuentas por pagar
Tabla 55. Cuentas por pagar

ACREEDORES	2013	2012
Suscripción de Participaciones y Acciones	25	70
Dividendos y Participaciones	7,931	8,850
Servicios Públicos	302	282
Saldos a Favor (3)	1,201	890
Cheques no Cobrados	155	22
Honorarios	69	191
Otros Acreedores	561	0
Total Acreedores	10,244	10,305

Acreedores
Tabla 56. Acreedores

- El Saldo a favor de beneficiarios corresponde a sobrantes a favor de nuestros clientes producto de la liquidación de los anticipos recibidos para cubrir la realización de eventos o la contratación de servicios de hospedaje u otros que ofrezca la Sociedad.

- El saldo correspondiente a la cuenta de Otros Acreedores se debe al pasivo real a cargo de la Sociedad por concepto de Incentivos por Resultados pendientes de girar.

(2) La cuenta de impuestos, contribuciones y tasas por pagar, a 31 de diciembre comprende lo siguiente:

IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	2013	2012
Impuesto de Renta y Complementarios (2.1)	446	258
Impuesto de Renta para la Equidad - CREE	905	0
Impuesto de Industria y Comercio	379	274
Gravamen a los Movimientos Financieros	4	4
Impuesto al Patrimonio	1,002	2,004
Contribuciones	65	69
Impuesto al Consumo	15	0
Total Impuestos Tasas y Contribuciones	2,816	2,609

Impuestos, Tasas y Contribuciones.
Tabla 57. Impuestos, Tasas y Contribuciones.

(2.1) El pasivo por concepto del Impuesto de Renta y Complementarios y el nuevo impuesto de renta para la equidad CREE, se determinó de la siguiente manera:

IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	2013	2012
Impuesto de Renta y Complementarios - CREE (2.1)	2,336	1,834
Menos Retenciones en la Fuente por Renta	-1,890	-1,576
Total Impuestos Tasas y Contribuciones	446	258

Impuesto de Renta y Complementarios
Tabla 58. Impuesto de Renta y Complementarios

La Sociedad generó renta líquida gravable durante los años 2013 y 2012, razón por la cual el pasivo real de renta se calculó sobre esta base. Con ocasión de la entrada en vigencia de la ley 1607 de 2012, mediante la cual se creó el impuesto para la Equidad – CREE a una tarifa del 9% para el año 2013 y se modificó la tarifa para el impuesto de Renta y Complementarios a una tasa del 25%, la conciliación entre la ganancia contable y la renta líquida gravable estimada, se detalla a continuación:

DEPURACION PASIVO POR RENTA Y COMPLEMENTARIOS	2013	2012
Total ingresos cuenta 4	79,838	\$ 59,440
Menos costos y gastos cuenta 5 y 6	69,984	\$ 51,091
Ganancia Contable del Ejercicio	9,854	\$ 8,349
Menos Ingreso por Ganancia Ocasional	0	0
Más : Costos y Gastos No aceptados como deducción fiscal:		
Impuesto Vehículo, bomberos	1	\$ 2
Impuesto Predial	109	
75% gravamen al movimiento financiero	281	\$ 200
Provisión Prestación de Servicios	145	
Impuesto de renta	3,623	\$ 1,834
Gastos de ejercicios anteriores	62	\$ 52
Otros- impuestos asumidos	89	\$ 195
Industria y Comercio No deducible	115	\$ 26
Diferencia estudio calculo actuarial (2011-2012)	0	\$ 198
Servicios públicos	19	\$ 71
Renta líquida	14,298	\$ 10,927
Menos: Renta Exenta Hotelera	4,953	\$ 5,369
Renta líquida Gravab	9,345	\$ 5,558
Impuesto sobre la Renta Líquida	2,336	\$ 1,834
Impuesto de Ganancias Ocasionales	0	0
Total gasto por Impuesto de Renta cuenta 531301	2,336	\$ 1,834

Gasto por Impuesto de Renta
Tabla 59. Gasto por Impuesto de Renta

DEPURACION PASIVO POR RENTA PARA CREE	2013	2012
Total ingresos cuenta 4	79,838	0
Menos costos y gastos cuenta 5 y 6	69,984	0
Ganancia Contable del Ejercicio	9,854	0
Menos Ingreso por Ganancia Ocasional	0	0
Más : Costos y Gastos No aceptados como deducción fiscal:		
Impuesto Vehículo, bomberos	1	0
Impuesto Predial	109	0
75% gravamen al movimiento financiero	281	0
Provisión Prestación de Servicios	145	0
Impuesto de renta	3,623	0
Gastos de ejercicios anteriores	62	0
Otros- impuestos asumidos	89	0
Industria y Comercio No deducible	115	0
Diferencia estudio calculo actuarial (2011-2012)	0	0
Servicios públicos	19	0
Renta líquida	14,298	0
Menos: Renta Exenta Hotelera	0	0
Renta líquida Gravab	14,298	0
Impuesto sobre la Renta Líquida	1,287	0
Impuesto de Ganancias Ocasionales	0	0
Total gasto por Impuesto de Renta cuenta 531301	1,287	0

Gasto por impuesto de renta para la Equidad – CREE.
Tabla 60. Gasto por impuesto de renta para la Equidad – CREE.

(3) Corresponde a los anticipos entregados por los clientes con anterioridad al 31 de diciembre, para la prestación de servicios hoteleros y complementarios en el año 2014.

La cuenta de avances y anticipos recibidos está conformada así:

ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	2013	2012
Anticipos Crowne Plaza Tequendama Bogotá	41	192
Anticipos Parqueadero Tequendama	10	10
Anticipos Tequendama Inn Cartagena de Indias	0	2
Anticipos Tequendama Inn Santa Marta	23	32
Total Anticipos y Avances Recibidos sobre Ventas	74	236

Anticipos y Avances Recibidos.
Tabla 61. Anticipos y Avances Recibidos.

Nota 12.- Grupo 25: obligaciones laborales

El valor de las obligaciones laborales a diciembre 31 de 2013 presenta un saldo de \$1.010, y los rubros más significativos son el auxilio de marcha \$438 y la provisión para el pago de la indexaciones pensionales por pagar por \$250.

Nota 13.- Grupo 27: pasivos estimados

La cuenta 2720 “Provisión para pensiones de Jubilación” arrojó un saldo de \$18.650, que equivale al 89.37% del valor resultante del cálculo actuarial realizado por la firma Actuarios Asociados S.A a 31 de diciembre de 2013 que ascendió a \$20.868, equivalente a un crecimiento del 1.73% en relación con el año inmediatamente anterior. El estudio de cálculo actuarial se realizó conforme lo dispuesto en la Resolución 155 de 2010 de la Superintendencia Financiera y el Decreto 4565 del 7 de diciembre de 2010.

En el año 2013, se presentó una disminución en el estudio de cálculo actuarial respecto al año 2011, así:

CALCULO ACTUARIAL			
2013	2012	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
20,868	20,512	356	1.73%

Estudio Cálculo Actuarial
Tabla 62. Estudio Cálculo Actuarial

Clase 3 patrimonio

Nota 14.- Grupo 32: patrimonio institucional

Capital Suscrito y Pagado

El capital suscrito y pagado a 31 de diciembre de 2013 ascendió a \$91, discriminado así: Capital autorizado representado por 10.626.007 acciones a un valor nominal de \$10 pesos cada una, para un valor total de \$106 y el capital por suscribir está representado por 1.516.799 acciones a un valor nominal de \$10 pesos cada una, para un total de \$15.

COMPOSICIÓN DEL CAPITAL SOCIAL	ACCIONES	VALOR (en millones de pesos)	%
Caja De Retiro FF.MM	8,647,015	\$ 86	94.92
Agencia Logística de las FF.MM	459,609	\$ 5	5.05
Accionistas Particulares	2,584	0	0.03
Total	9,109,208	\$ 91	
Total de acciones por suscribir (***)	1,516,799	\$ 15	
Total capital autorizado	10,626,007	\$ 106	

Composición del Capital Social.
Tabla 63. Composición del capital social.

(***)Del capital social autorizado, 1.516.799 acciones ordinarias nominativas se encuentran pendientes de suscribir. Sobre el particular, es necesario informar que la Superintendencia Financiera de Colombia, mediante resolución No. 1682 de Septiembre 11 de 2013, autorizó la inscripción en el Registro Nacional de Valores y Emisores –RNVE- y la oferta pública de las acciones ordinarias de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. No obstante, la Asamblea General de Acciones, en reunión extraordinaria llevada a cabo el 17 de octubre de 2013, contenida en el Acta No. 123 de 2013, determinó por unanimidad dar continuidad al proceso de colocación de acciones en la oportunidad que se considere favorable para el efecto, decisión con la cual se ratificó la recomendación que en tal sentido se había recibido por parte del señor Viceministro de Defensa para el GSED y Bienestar, General (RA) José Javier Pérez Mejía y por el Director de CREMIL, Mayor General (RA) Edgar Ceballos Mendoza y que conllevaron a la no publicación, en su oportunidad, del aviso de oferta pública y en consecuencia, a la suspensión de la salida a la venta accionaria, como culminación del proceso de colocación de acciones.

Prima en Colocación de Acciones

La cuenta Prima en Colocación de acciones arrojó un valor de \$26.211, de los cuales \$24.374 se originaron en la capitalización de la Reserva Ocasional y \$1.837 corresponde al saldo que viene de vigencias anteriores.

Reservas

	2013	2012
Reserva legal y Reserva según Ley 75 de 1986	\$ 1,318	\$ 1,318
Otras reservas- pensiones de jubilación	\$ 8	\$ 8
TOTAL	\$ 1,326	\$ 1,326

Reservas
Tabla 64. Reservas

De acuerdo con la decisión de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas según Acta N° 917 del día 19 de marzo de 2013 y avalada mediante el documento CONPES 3741 del 20 marzo de 2013 se autorizó la distribución de los excedentes financieros correspondientes al año 2012, así:

Distribución de Dividendos 2012	\$8.349
Dividendos Para:	
Caja de Retiro de las FF.MM.	\$ 7.925
Agencia Logística	\$ 422
Particulares	\$ 2

Distribución de Dividendos 2012
Tabla 65. Distribución de Dividendos 2012

Una vez autorizada por la Asamblea General y el CONPES la distribución de excedentes, se incluirán en el proyecto de presupuesto público de la siguiente vigencia, para dar cumplimiento a esta obligación.

Resultados del Ejercicio

Para la vigencia 2013 la Sociedad obtuvo una utilidad neta de \$9.854, la cual será presentada a consideración y aprobación de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas a celebrarse en el mes de marzo de 2014, a fin de que sea en este escenario donde se determine su destinación.

Superávit por Valorización

La cuenta de Superávit por valorizaciones con saldo de \$70.580, tuvo un incremento de \$592 respecto del año 2012, donde arrojó un valor de \$69.988, como consecuencia del avalúo de actualización realizado a los Edificios Hotel Tequendama Inn Cartagena y Tequendama Inn Santa Marta.

Revalorización del Patrimonio

La cuenta Revalorización del patrimonio, está conformada así:

(\$ en millones de pesos)	2013	2012
Revalorización del patrimonio	\$ 4.069	\$ 4.069
Total	\$ 4.069	\$ 4.069

Revalorización del Patrimonio
Tabla 66. Revalorización del Patrimonio

Patrimonio institucional incorporado

La cuenta Patrimonio Institucional Incorporado está conformada a 31 de diciembre así:

CONCEPTO	2013	2012
Obras De Arte: Teogonia Chibcha	\$ 3,000	\$ 3,000
Obras De Arte: Piazza Roma	\$ 50	\$ 50
Hotel Tequendama Inn Cartagena	\$ 1,550	\$ 1,550
Hotel Tequendama Inn Santa Marta	\$ 716	\$ 716
Muebles y enseres entregados a título gratuito por el DAFP (Hoteles Costa Atlántica)	\$ 0	\$ 22
TOTAL	\$ 5,316	\$ 5,338

Patrimonio Institucional
Tabla 67. Patrimonio Institucional

Nota 15.- Clase 4 – 5 y 6 ingresos, gastos y costos

Los ingresos, gastos y costos de la Sociedad y el resultado financiero de su actividad corresponden al desarrollo de su objeto social y se detallan en el Estado de Actividad Financiera, Económica, Social y Ambiental, de acuerdo con las normas técnicas expedidas por la Contaduría General de la Nación.

Las cuentas 90 en los ingresos y gastos de la Sociedad se encuentran plenamente identificadas y la clasificación de su causación a cuentas 90 se realizó atendiendo las políticas de la Contaduría General de la Nación y Contraloría General de la República así:

434590	OTROS SERVICIOS	7,060
43459002	Banquetes	4,219
43459003	Parqueadero	2,067
43459004	Peluquería	22
43459005	Secretariales Y Oficina	4
43459006	Secretariales Exentos	2
43459007	Telefono	86
43459008	Piscina	19
43459009	Baños Turcos	5
43459010	Centro De Negocios	225
43459011	Minibares	111
43459012	Transporte Pasajeros	267
43459013	Transporte Excluido	1
43459014	Comision Avance	1
43459015	Otros Gravados	31
4390	OTROS SERVICIOS	20,777
439022	Organización de Eventos	19,719
439026	Servicios de lavandería	1,058
480590	OTROS INGRESOS	337
48059003	Descuentos Financieros	337
481090	OTROS INGRESOS	25
48109001	Varios Gravados	1
48109002	Otros Extraordinarios	24
5102	CONTRIBUCIONES IMPUTADAS	32
510290	Otras Contribuciones	32
5120	IMPUESTOS	140
512090	OTROS IMPUESTOS	140

Otros Ingresos y Costos.
Tabla 68. Ingresos y Costos.

Nota 16.- Clase 8 y 9 cuentas de orden

La cuenta 82 “Deudores Fiscales” contiene el valor de la renta hotelera exenta correspondiente a los ejercicios contables desde el año 2005 hasta el 2013 por valor de \$28.165 más el valor de la deducción en activos fijos productores de renta de los años 2009 y 2010 por valor de \$1.532, para un total de \$29.697.

A su vez, contiene los ajustes por inflación de la cuenta Propiedad, Planta y Equipo desde el año 2001 hasta el 2006, por valor de \$6.487 menos ajustes por inflación correspondientes a la depreciación \$3.287 más inventarios \$136, otros activos \$527 y por efecto de corrección monetaria la suma de \$2.027, para un total de \$5.890.

En consecuencia, el valor total de la cuenta de orden 82 “Deudores Fiscales”, alcanzó un saldo de \$34.600. La contrapartida corresponde a la cuenta 8910 Deudores Fiscales por contra.

La cuenta 83 incluye Documentos Entregados para su Cobro, que asciende a \$837 correspondiente a los procesos jurídicos en curso por cartera. La contrapartida corresponde a la cuenta 891504 Deudores de Control por contra.

La cuenta 9120 Litigios y mecanismos alternativos de solución de conflictos, contiene el valor de las pretensiones laborales y administrativas en contra de la Sociedad estimadas en \$607. La contrapartida corresponde a la cuenta 9905 Responsabilidades Contingentes por contra.

La cuenta 92 Acreedoras Fiscales contiene los ajustes por inflación del patrimonio desde el año 2001 hasta el 2006, los cuales ascienden a un valor de \$5.890. La contrapartida corresponde a la cuenta 9910 Responsabilidades Contingentes por contra.

La cuenta 9390 Otras Cuentas Acreedoras tiene un valor de \$29 que corresponde a cheques anulados pendientes de reclamar por sus beneficiarios. La contrapartida corresponde a la cuenta 991590 Otras Cuentas Acreedoras por contra.

Nota 17-transacciones con partes relacionadas

La Sociedad desarrolló transacciones con partes relacionadas, principalmente con la Caja de Retiro de las FF.MM y la Agencia Logística de las FF.MM, entidades que poseen el 94.92% y el 5.05% de las acciones, respectivamente; igualmente con los accionistas particulares quienes tienen una participación del 0.03%.

Con CREMIL se encuentran vigentes las siguientes actividades:

- Contrato interadministrativo CREMIL No. 017 de 2001 de operación comercial para la explotación de Aparta Suite Tequendama (hoy Crowne Plaza Suites Tequendama) y el Restaurante piso 30, el cual fue prorrogado desde el día treinta (30) del mes de junio de 2010 hasta el día 30 de junio de 2015, y
- Contrato interadministrativo CREMIL N. 041 de 2005 de operación comercial para la explotación del parqueadero Bachué, el cual fue prorrogado desde el día treinta (30) del mes de junio de 2010 hasta el día 30 de junio de 2015.

Nota 18- indicadores financieros

Los indicadores financieros forman parte integral del informe anual que se rinde a la Asamblea General de Accionistas.

Nota 19-hechos posteriores al cierre del periodo

Como hechos relevantes posteriores al periodo contable finalizado el 31 de diciembre de 2013, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. se encuentra en proceso de planeación fase I para la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público NICSP.

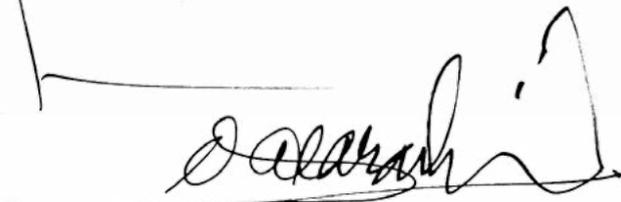
Para tal fin, la Sociedad se encuentra en espera de las directrices que en tal sentido emita la Contaduría General de la Nación, como organismo técnico de regulación de la contabilidad para el Sector Público Colombiano.


SANDRA PATRICIA BOLAÑOS RODRIGUEZ
JEFE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO


AUGUSTO RODRIGUEZ MARTINEZ
CONTADOR GENERAL TP 105523-T


CORONEL (RA) OSCAR A. JARAMILLO CARRILLO
GERENTE DE OPERACIONES


ING. JHON JAIRO LEON CARO
GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO


MAYOR GENERAL (RA) ORLANDO SALAZAR GIL
REPRESENTANTE LEGAL

Proyecto Distribución de Utilidades

PROYECTO DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES 2013 (En Pesos Colombianos)				
UTILIDAD NETA AÑO 2013		9.854.385.351		
TOTAL DIVIDENDOS DISTRIBUIDOS ASI:	DIVIDENDOS	PROGRAMA DE INVERSION	SALDO A FAVOR	
*A FAVOR DE CREMIL	9.353.782.575			
REMODELACION SUITES, PARQUEADERO 60,5%		2.826.891.288		
SALDO A DISPOSICIÓN DE CREMIL			6.526.891.287	
A FAVOR DE AGENCIA LOGISTICA	497.646.460			
SALDO A DISPOSICIÓN DE LA AGENCIA			497.646.460	
*A FAVOR DE LOS ACCIONISTAS PARTICULARES	2.956.316			
SALDO A DISPOSICIÓN DE LOS ACCIONISTAS PARTICULARES			2.956.316	
SUMAS IGUALES	2.826.891.288	7.027.494.063	\$ 9.854.385.351	
* LA SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. SOLICITA QUE:				
*El 30,22% de los dividendos correspondientes a CREMIL, esto es, la suma de \$2.826.891.288 sea autorizado para dar continuidad a las actualizaciones de Crowne Plaza Tequendama Suites y el Parqueadero Tequendama.				

Proyecto Distribución de Utilidades 2013
Tabla 69. Proyecto distribución de Utilidades 2013

CONCLUSIONES

1. No obstante que la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. presentó una ocupación promedio por debajo de la media de la ciudad Bogotá en 2013 (38.42 %)⁹, alcanzó una rentabilidad superior al 12% anual¹⁰, con una utilidad neta de \$ 9.854 millones¹¹, superior en el 18% a la obtenida durante la vigencia anterior, que la ubican nuevamente dentro de los dos primeros negocios hoteleros en relación con el índice nacional de rentabilidad del sector.

2. Durante la vigencia 2013, como ha venido siendo usual durante los últimos cinco (5) años, el costo de la nómina de los 435 pensionados de la SHT no alcanzó a ser compensado por el rendimiento del portafolio financiero (TES), debiendo ser, por ese efecto, apalancado por la operación en cerca de \$2.388 millones, lo que significa una contribución del 67.32% de tal costo.

3. Resulta irrefutable reconocer que el costo, la rigidez de su estructura organizacional y el riesgo derivado del manejo de la nómina operativa en general, continúan siendo factores ineludibles de mejora, mediante la flexibilización de la normatividad aplicable a la SHT a través de la radical reforma de su estructura orgánica, jurídica y administrativa.

La suspensión del proceso de colocación de 1.516.799 acciones ordinarias pendientes de suscribir y la consecuente continuidad en la ejecución de su objeto social bajo la normatividad aplicable a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado (régimen público), continuará, entonces, gravitando negativamente por la inflexibilidad de sus operaciones, para la consecución de tales factores de mejora, con lo que también se afecta negativamente el desarrollo competitivo de sus negocios. Por tanto, es evidente la necesidad de continuar

investigando y determinar el camino más expedito para lograr su efectiva flexibilización, máxime si se tiene en cuenta el continuado, hacinado y desigual crecimiento de la oferta hotelera frente a la demanda, especialmente dentro del área de influencia de la SHT (corredor calle 26 - Salitre) y dentro de sus propios nichos del mercado (corporativo y grupos). Proyectos nuevos como los hoteles de la Corporación de Ferias y Exposiciones, el Hyatt Aeropuerto El Dorado, el Movich y el Courtyard, entre otros, que serán puestos en operación en los próximos 24 meses, así lo confirman.

4. La puesta en marcha de la nueva unidad de negocios de Operación Logística, con cobertura a nivel nacional, facilitó durante la vigencia 2013 el desarrollo de negocios con el sector público, unidad que generó ingresos por más de \$19.689 millones, es decir, un 25 % del total de los ingresos operacionales.

5. El comportamiento de la ciudad capital como destino esencial de negocios, mas no turístico, continuó afectando el promedio de ocupación de la ciudad y del mercado hotelero, puesto que de los siete (7) días de la semana, en tres (3) de ellos (fines de semana y festivos), esto es, el 42.85%, la ciudad hotelera hablando se encuentra con niveles de ocupación promedio por debajo del 25 %¹².

Es por esta razón que la vinculación de un socio estratégico que actúe como dinamizador e impulsador del segmento turístico, será fundamental para optimizar este segmento del mercado sobre el cual, el destino (Bogotá - Región) tiene suficiente potencial.

6. La actualización del producto hotelero unida a la capacidad instalada, su vinculación a una cadena de talla mundial (IHG); su Know How y los sobresalientes resultados logrados en las encuestas de satisfacción de los huéspedes (Guest Satisfaction), han sido factores de primordial importancia para que la SHT se mantenga vigente dentro del mercado, manejando tarifas competitivas y una rentabilidad superior al promedio de la industria nacional, no obstante la aparición de varios actores y competidores de talla global.

9. Reporte Manager Flash.

10. Estados Financieros - SHT 2013.

11. Estado de Resultados - SHT 2013

12. Consolidado estadístico diario COTELCO CAPITULO BOGOTA.

7. La Sociedad Hotelera Tequendama S.A. adoptó, desde la vigencia 2005, en su cultura organizacional, los elementos necesarios para el desarrollo, implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión Integral, logrando su pleno auge en el 2013 con las recertificaciones de las normas ISO 9001:2008, GP 1000:2009, ISO 14001:2004, NTC 5133 y NTS-TS 002. Así mismo, durante esta vigencia se obtuvieron mejoras sustanciales en los ámbitos de los compromisos ambiental y de calidad, superando ampliamente las expectativas de los clientes.

Para el 2014, la SHT tiene establecido como logro institucional la consecución de las siguientes certificaciones: Sistemas de Gestión de la Energía (NTC-ISO 50001); Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información (ISO 27001:2005); Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional (OSHAS 18001:2007) y Sistemas de Gestión de la Investigación, Desarrollo e Innovación (NTC 5801) y de Gestión Documental (NTC-ISO 15489-1:2010).

8. La Sociedad continuó desarrollando su sistema de innovación con la recepción de veinte (20) trabajos que coadyuvarán en la mejora de sus pro-

cesos, de los cuales se destacan los relacionados con el monitoreo de la plataforma tecnológica de la organización y las trampas de grasa en procura de optimizar el manejo de las aguas residuales, procesos de innovación que se encuentran en la fase inicial del trámite del registro de sus patentes. Además en la gestión en tecnología, se efectuaron inversiones por valor superior a \$1.761 millones en actualización tecnológica, destacando el cableado estructurado, la renovación de equipos de cómputo, la adquisición de una plataforma para el respaldo de la información y la actualización del servidor de gestión documental, a fin de soportar el cubrimiento del servicio en el 100% de sus instalaciones, lo que le permitirá continuar a la vanguardia en esta importante área, optimizando además el servicio brindado a sus huéspedes y logrando ahorros significativos en consumos de agua, luz, insumos, tiempos y movimientos, en desarrollo de sus vitales procesos operativos y administrativos.

Informe Oficina de Control Interno

Durante el periodo fiscal correspondiente a la vigencia 2013, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. continuó la exitosa gestión comercial en sus once (11) Unidades Estratégicas de Negocio. De igual forma, durante el próximo año continuará en la búsqueda de otros servicios complementarios y negocios conexos con su objeto social, a fin de garantizar la sostenibilidad y rentabilidad económica de la SHT, habida cuenta que en este periodo generó una utilidad neta por valor de \$9.854 millones al cierre del ejercicio contable 2013, mediante la aplicación de una estrategia permanente y eficaz de racionalización y control de costos y gastos con marcados diferenciadores en servicio, productos y procesos.

Es conveniente señalar que el positivo resultado obtenido durante esta vigencia, tuvo como destacados protagonistas a la Gerencia General y el Personal Administrativo y Operativo de planta y cooperados, como Equipo de Trabajo comprometido con el Modelo Estándar de Control Interno MECI, el Sistema de Gestión Integral y los objetivos misionales de la Entidad.

Al efectuar la comparación de la utilidad neta entre el ejercicio económico del año 2012 y el 2013, este último refleja un incremento porcentual del 18.02%, es decir, \$1.505 millones, alcanzando una Rentabilidad superior al 12%, resultado muy satisfactorio dentro del Sector Hotelero Colombiano.

De otra parte, la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. al cierre de la vigencia 2013, continua exhibiendo con orgullo en su haber once (11) certificaciones bajo ocho (8) normas internacionales, en temas de calidad, ambiental, inocuidad alimentaria y estándares Hoteleros, consolidando con visión prospectiva su liderazgo en estos importantes aspectos que, sin lugar a dudas, facilita y potencia a la SHT para permanecer vigente como opción efectiva de la hospitalidad en el mercado nacional e internacional.

Respecto de la Auditoria con Enfoque Integral que debe efectuar la Contraloría General de la República sobre la gestión, resultados y la opinión de los Estados Contables, se encuentran pendientes de fenecer

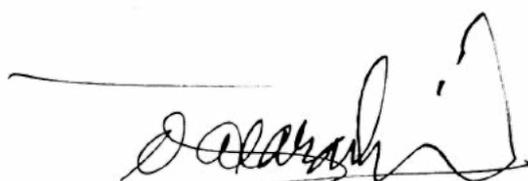
las cuentas correspondientes a las vigencias fiscales 2011, 2012 y 2013. No obstante, es importante precisar que todos los requerimientos de información solicitados por ese organismo de control fueron atendidos oportunamente por la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. y verificados por la Oficina de Control Interno, sin que de ellos se derivara observación o hallazgo alguno.

En su última auditoria, la CGR feneció la cuenta fiscal de la vigencia 2010 y las observaciones de ese proceso fueron de carácter meramente administrativo, es decir, ninguna dio lugar a investigaciones de tipo administrativo, disciplinario y menos fiscal.

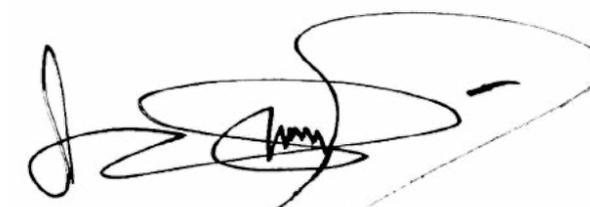
Igualmente, me permito informar a la Honorable Junta Directiva y la Asamblea General de Accionistas, que la SHT ha dado cumplimiento a lo establecido en la Ley 1474 de 2011, Estatuto Anticorrupción, y la normatividad relacionada con la Austeridad en el Gasto Público (Decretos 1737, 1738 y 2209 de 1998).

En otro aspecto, es necesario informar que la Entidad dio cumplimiento a la normatividad legal vigente en materia de propiedad intelectual y derechos de autor. Así mismo, el Departamento de Gestión y Desarrollo de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, vela constantemente por el cumplimiento de los derechos de autor en lo que hace referencia a la instalación y uso de software debidamente licenciado, y para el efecto realiza inspecciones a todo el parque computacional de la SHT.

Por último, en concepto de la Oficina de Control Interno, los Estados Financieros, elaborados de conformidad con el Plan General de Contabilidad Pública y tomados fielmente de los libros, presentan razonablemente la situación financiera, económica, social y ambiental y los resultados de las operaciones de la Entidad durante la vigencia 2013, de conformidad con las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas en Colombia, aplicadas uniformemente durante este periodo en relación con el año anterior.


MAYOR GENERAL (RA) ORLANDO SALAZAR GIL
GERENTE GENERAL
SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.


GENERAL (RA) JOSÉ JAVIER PÉREZ MEJÍA
VICEMINISTRO DE DEFENSA PARA GSED Y BIENESTAR
PRESIDENTE DE LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA


CPT. HENRY ANÍBAL MAYA RODRÍGUEZ
Auditor Administrativo
Oficina de Control Interno SHT.

DICTAMEN DEL REVISOR FISCAL

A la Asamblea General de Accionistas de
SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.

1. He auditado los balances generales de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S. A. al **31 de diciembre de 2013 y 2012** y los correspondientes estados de resultados, estados de actividad financiera, económica y social, de cambios en el patrimonio, y los flujos de efectivo, así como las notas a los estados financieros, y las revelaciones sobre las políticas y prácticas contables, por los años terminados en esas fechas.
2. La administración de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S. A. es responsable por la preparación y presentación de los estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia e instrucciones de la Contaduría General de la Nación. Dicha responsabilidad incluye el diseñar, implementar y mantener un control interno que permita preparar y presentar razonablemente los estados financieros libres de errores de importancia relativa por fraude o error, seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas y hacer estimaciones contables razonables bajo las circunstancias económicas propias del negocio.
3. Mi responsabilidad como Revisor Fiscal de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S. A. consiste en expresar una opinión sobre los estados financieros con base en la auditoría que realice.

Obtuve las informaciones necesarias para cumplir mis funciones y efectúe un examen de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia. Estas normas exigen que el Revisor Fiscal cumpla con los principios de ética profesional y que planee y ejecute la auditoría de tal manera que obtenga una seguridad razonable que los estados financieros están libres de errores de importancia relativa por fraude o error.

Los procedimientos de auditoría seleccionados dependen del juicio profesional del auditor e incluyen la evaluación del control interno para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de las pruebas de auditoría que deben aplicarse en el examen de los estados financieros para establecer que fueron preparados y presentados libres de errores de importancia relativa por fraude o error. Una auditoría también considera el examen, mediante pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones en los estados financieros y de la evaluación de los principios contables utilizados, de la razonabilidad de las estimaciones de importancia hechas por la administración de la Sociedad y de la presentación general de los estados financieros y sus notas. Considero que mi auditoría proporciona una base suficiente y apropiada para expresar mi opinión.

4. En mi opinión, las cifras que se presentan en los estados financieros básicos, antes mencionados, fueron tomados fielmente de los libros de contabilidad y presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S. A. al 31 de diciembre de 2013 y 2012, los resultados de sus operaciones, los estados de actividad financiera, económica y social, los cambios en el patrimonio y los flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia e instrucciones de la Contaduría General de la Nación, aplicados de manera uniforme en el periodo corriente en relación con el período anterior.
5. En mi concepto la contabilidad se lleva conforme a las normas legales y a la técnica contable; las operaciones registradas en los libros de contabilidad se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva; los actos de los administradores se ajustan a los estatutos y a las decisiones de Asamblea General de Accionistas; la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas de la Asamblea General de Accionistas, de la Junta Directiva y de registro de accionistas, se llevan y conservan debidamente; el informe de gestión de los administradores guarda la debida concordancia con los estados financieros básicos y sus notas; se dio cumplimiento a las normas legales vigentes relacionadas



con los aportes del Sistema General de Seguridad Social en Salud liquidando y pagando oportunamente los aportes al Sistema; y existen y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la Sociedad y de terceros en su poder. Durante la realización del examen informe a la administración de la Sociedad las deficiencias detectadas que afectan el control interno e indique las recomendaciones e instrucciones para su fortalecimiento, la administración de la Sociedad ha venido estudiando, modificando e implementando procedimientos y controles y ha tomado las medidas correctivas que ha considerado convenientes y necesarias, tendientes a fortalecer el control interno.



HARRISON GAITAN DIAZ
Contador Público, Tarjeta Profesional No. 78540 – T
Revisor Fiscal
Designado por Amézquita & Cía. S.A.

31 de enero de 2014
Bogotá D.C., Colombia, Sur América

Preparo por: HGD
Aprobado por: HEGB

2014 -

Calle 37 No 24-28 • PBX: 208 75 00 • Fax: 268 46 50
Bogotá, D.C. - Colombia
amezquita@amezquita.com.co

San Fernando Plaza, Carrera 43A No. 1-50, Torre Protección, Piso 6
Teléfono: 605 2757 • FAX: 604 4731 • Medellín - Colombia
medellin@amezquita.com.co

www.amezquita.com.co

Amézquita & Cía. es firma miembro de PKF International, una red de firmas legalmente independientes

3