



SOCIEDAD HOTELERA
TEQUENDAMA

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

2014

INFORME ANUAL

CONTENIDO

Prólogo	4	Gestión Ambiental	67
Glosario	8	Gestión Documental	69
Estructura Organizacional	9	Gestión Financiera	70
Direccionamiento Estratégico 2014	11	Certificado del Banco de la Republica	72
Gestión Comercial	17	Resultados Financieros 2014	73
Aportes de la Cadena IHG	53	Estado de Resultados	77
Gestión Tecnológica y de Innovación	57	Notas a los Estados Financieros a 31 de diciembre 2013-2014	82
Gestión de la Innovación y Prospectiva Estratégica	58	Proyecto Distribución de Utilidades	96
Gestión de la Infraestructura	61	Conclusiones	97
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	64	Informe Oficina de Control Interno	99
Gestión Asesoría Jurídica	66	Dictamen de Revisoría Fiscal	100

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Plan de Acción Estratégico 2014	14	Tabla 21. Informe Gestión Redes Sociales / Twitter	51
Tabla 2. Evaluación Balanced Scorecard	14	Tabla 22. Informe Gestión Redes Sociales / Tripadvisor	51
Tabla 3. Desempeño de la SHT frente a las Estrategias permanentes año 2014	15	Tabla 23. Gestión Operación Logística Tequendama	52
Tabla 4. Rentabilidad SHT 2014	18	Tabla 24. Ingresos y Gastos generados por la Cadena IHG en las Instalaciones CPTH Y CPTS	55
Tabla 5. Top 20 Sinergias SHT 2014	19	Tabla 25. Programas de fidelización IHG	56
Tabla 6. Top 20 contratos y convenios celebrados por la SHT 2014	20	Tabla 26. Canales de Comunicación con el Cliente	56
Tabla 7. Top Clientes Nuevos de Alta Productividad 2014	21	Tabla 27. Inversión en Tecnología en SHT 2014	57
Tabla 8. Gestión Crowne Plaza Tequendama Hotel (CPTH)	23	Tabla 28. Inversiones en CPTS y Parqueadero 2014	58
Tabla 9. Gestión Crowne Plaza Tequendama Suites (CPST)	28	Tabla 29. Proyectos de innovación SHT 2014	58
Tabla 10. Gestión Tequendama Inn Cartagena de Indias (TICI)	31	Tabla 30. Sistema de Gestión Integral SHT	61
Tabla 11. Gestión Tequendama Inn Santa Marta (TISM)	33	Tabla 31. Proyectos de Inversión SHT 2014	63
Tabla 12. Gestión Tequendama Inn Estación Buenaventura (TIEB)	36	Tabla 32. Cumplimiento Pago Nómina SHT 2014	64
Tabla 13. Gestión Grandes Eventos Tequendama (GEVT)	39	Tabla 33. Capital Intelectual SHT 2014	65
Tabla 14. Gestión Restaurantes y Bares (A&B)	41	Tabla 34. Reuniones SHT 2014	65
Tabla 15. Gestión Catering Tequendama	43	Tabla 35. Costo papel SHT 2014	69
Tabla 16. Gestión Parqueadero Tequendama	45	Tabla 36. Resmas utilizadas SHT 2014	69
Tabla 17. Gestión Lavandería Tequendama	47	Tabla 37. Impuestos, tasas y contribuciones Nacionales y Distritales año 2014	70
Tabla 18. Gestión Contact Center Tequendama	49	Tabla 38. Alivios tributarios 2005-2014	70
Tabla 19. Resultados Operativos Contact Center Tequendama	50	Tabla 39. Portafolio de Inversión año 2014	71
Tabla 20. Informe Gestión Redes Sociales / Facebook	51	Tabla 40. Balance General Activo	74
		Tabla 41. Balance General Pasivo	76
		Tabla 42. Estado de Resultados	77
		Tabla 43. Indicadores Financieros 2013-2014	79
		Tabla 44. Estado de Actividad Financiera, Económica, Social y Ambiental	80
		Tabla 45. Estado de flujo de efectivo	81
		Tabla 46. Estado de Cambios en el Patrimonio	82
		Tabla 47. Operaciones en moneda extranjera	85

Tabla 48. Saldo disponible a 31 de diciembre 2014	85	Tabla 63. Acreedores	90
Tabla 49. Deudores	85	Tabla 64. Impuestos, Tasas y Contribuciones	90
Tabla 50. Deudores Incapacidades	85	Tabla 65. Impuesto de Renta y Complementarios	90
Tabla 51. Clasificación por edad de la Cartera	86	Tabla 66. Gasto por Impuesto de Renta	91
Tabla 52. Inventarios	86	Tabla 67. Gasto por Impuesto de Renta para la Equidad – CREE	91
Tabla 53. Propiedad, Planta y Equipo	86	Tabla 68. Anticipos y Avances Recibidos	92
Tabla 54. Reserva financiera actuarial	87	Tabla 69. Estudio Cálculo Actuarial	92
Tabla 55. Portafolio de Inversión 2014	87	Tabla 70. Composición del Capital Social.	92
Tabla 56. Pagos anticipados	88	Tabla 71. Reservas	92
Tabla 57. Cargos diferidos	88	Tabla 72. Distribución de Dividendos 2013	93
Tabla 58. Inversión Estructural	88	Tabla 73. Revalorización del Patrimonio	93
Tabla 59. Bienes de arte y cultura	88	Tabla 74. Patrimonio Institucional	93
Tabla 60. Intangibles	89	Tabla 75. Otros Ingresos y Gastos	94
Tabla 61. Valorizaciones	89	Tabla 76. Proyecto distribución de Utilidades 2014	96
Tabla 62. Cuentas por pagar	89		

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Valores Corporativos	12
Ilustración 2. Objetivos Estratégicos	13
Ilustración 3. Estrategias Permanentes	13
Ilustración 4. Política de Gestión Integral	13
Ilustración 5. Macroprocesos SHT	59

LISTADO DE GRÁFICAS

Grafica1. Residuos generados en la operación hotelera vigencia 2014	67
Grafica 2. Porcentaje de cumplimiento mensual de la meta para el programa solidarios con el ambiente	68

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 Internos de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., la Junta Directiva y la Gerencia General presentan a la Honorable Asamblea de Accionistas el informe general de los resultados obtenidos en la gestión correspondiente al año 2014.

En pretensión de contextualizar el desempeño de la Sociedad y sus resultados durante la vigencia objeto del presente informe, se considera procedente hacer un breve análisis del comportamiento del sector turístico a nivel mundial, continental y nacional, para terminar en el nivel local, determinando la tendencia y necesidades del turismo actual, que permita comparar los resultados de la SHT dentro del marco del comportamiento general del competitive set.

Es de destacar que el comportamiento del sector turístico mundial durante primer semestre del año 2014, se encuentra en consonancia con las previsiones efectuadas a principios del año por la Organización Mundial del Turismo –OMT-, según las cuales, las llegadas de turistas internacionales se incrementarían entre el 4% y el 4.5%, al reportarse que en los seis (6) primeros meses de la anualidad, los destinos de todo el mundo recibieron alrededor de 517 millones de turistas internacionales, incrementando en 22 millones el número de viajeros con respecto al mismo periodo del año 2013, lo que significa un crecimiento del 4.6% en las llegadas de turistas internacionales, porcentaje superior a las previsiones que la misma OMT había anticipado para el largo plazo, con un crecimiento anual del 3.8% para el periodo 2010-2020.

El mayor crecimiento en número de viajeros internacionales lo reportó las Américas con el 6%, seguido por Asia y el Pacífico y Europa con el 5%. El continente Africano registró un crecimiento del 4%, cifra que se espera sufra variación negativa para el cierre de la anualidad, ante el brote de la enfermedad del virus del EBOLA. Por subregiones, Asia Meridional y el Norte de Europa reflejan un crecimiento de llegadas internacionales del 8%, mientras que el Noreste Asiático y la Europa Meridional Mediterránea lo siguen de cerca con el 7% de incremento.

Estos resultados confirman que el turismo está consolidando el buen comportamiento de los últimos años, abriendo oportunidades económicas y de desarrollo en todos los continentes. Según lo afirma el Secretario General de la OMT, TALEB RIFAL: “Ciertamente, a pesar de los retos geopolíticos y económicos, el número de llegadas de turistas internacionales ha crecido en promedio un 5% al año desde 2010, tendencia que se ha traducido en más crecimiento económico, más exportaciones y más empleo”.

En América, las subregiones registraron datos positivos: América del Norte, impulsada por México y América Central, registraron todas ellas incremento en la llegada de turistas internacionales del 6%, mientras que El Caribe mostró un incremento del 5%. En América del Sur, la celebración de la Copa Mundial de Fútbol en Brasil contribuyó a los resultados positivos de la subregión, País que registró un incremento del 10% en llegadas internacionales para los primeros siete (7) meses del año, pasando al 60% de incremento para los meses de junio y julio de 2014.

El comportamiento del sector en Colombia, durante los primeros diez (10) meses del año, no se apartó de la positiva tendencia turística mundial, al presentar un incremento en la llegada de viajeros internacionales del 9.9% respecto al mismo periodo de la vigencia anterior, según los datos entregados por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, al registrarse 2.263.506 llegadas de viajeros no residentes por las fronteras aérea, marítima y terrestre, sin incluir los viajeros que ingresaron por zonas fronterizas, discriminados de la siguiente manera: i) 1.590.664 extranjeros no residentes; ii) 241.580 pasajeros en cruceros y iii) 431.263 Colombianos no residentes en el país. Si se incluyen las llegadas de viajeros por las zonas de integración fronteriza que reporta la Dirección de Análisis Sectorial y Promoción del Viceministerio de Turismo, las llegadas de visitantes no residentes se incrementa a 3.340.904, con un crecimiento del 11% frente al mismo periodo del año 2013.

Cabe destacar que de las llegadas de extranjeros no residentes, el 89.9% provienen de países con los que Colombia mantiene acuerdos comerciales, siendo Estados Unidos de Norteamérica el principal ori-

gen con un 19% del total de llegadas internacionales (302.259), seguido por la Unión Europea con el 16.1% de participación (255.903 llegadas) principalmente provenientes de España (77.279), Alemania (37.058) y Francia (34.294). Los países conformantes de la Comunidad Andina de Naciones –CAN- (Bolivia, Ecuador, Perú y Venezuela) son los terceros emisores de viajeros extranjeros a Colombia con una participación del 13.6% (216.717 llegadas). Durante los primeros diez (10) meses del año, el mayor crecimiento de viajeros hacia Colombia lo reportó México con el 21.8%, seguido de la Unión Europea con el 21.9% y los países conformantes del CAN con el 17,7%.

El principal motivo de viaje hacia Colombia para los viajeros extranjeros lo constituyó la recreación y el ocio con el 68.4%, seguido de negocios y motivos profesionales con el 18.4% del total de llegadas de viajeros extranjeros no residentes.

Es de resaltar que factores macroeconómicos como el Producto Interno Bruto –PIB-, cuyo crecimiento para el tercer trimestre del año 2014, alcanzó el 4,2%, fue liderado principalmente por el sector de la construcción con un crecimiento del 12.7%, seguido del sector Comercio, Reparaciones, Hoteles y Restaurantes con un crecimiento del 4.8%, del cual el subsector hoteles, restaurantes, bares y similares contribuyó con una variación positiva del 3.3%, cifras que consolidan 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 del comercio, restaurantes y hoteles, presentara un incremento del 2.6% durante el mismo periodo, con una participación dentro del total de personas ocupadas en el país del 27,3%.

La ciudad de Bogotá continua siendo el principal punto de ingreso migratorio de viajeros extranjeros no residentes (Aeropuerto Internacional El Dorado), con una participación del 66.7%, seguidos por los aeropuertos que sirven a las ciudades de Cartagena con el 7.9% y Medellín con el 6.6%.

Las positivas cifras mencionadas, se reflejan también en el porcentaje de ocupación en el país, correspondiente al periodo enero – octubre de 2014, al registrarse una ocupación promedio del 52.8%, cifra casi idéntica a la reportada en el mismo periodo de año 2013 que fue del 52.7%, si se tiene en cuenta que se venía de un decrecimiento del 1.3% con respecto al año 2012. Según cifras de Cotelco, los departamentos con mayor ocupación hotelera durante los primeros diez meses de 2014 fueron San Andrés con

64,9%, Cesar 61,6%, Antioquia con 59.6% y Atlántico con 59,3%.

El comportamiento de la industria hotelera en la capital del país refleja un estancamiento de la brecha que se venía generando por el crecimiento asimétrico entre la oferta hotelera y la demanda de habitaciones, con el consecuente incremento de habitaciones disponibles. Según cifras entregadas por COTELCO con corte a noviembre de 2014, se reportaron 103.948 habitaciones nuevas disponibles en una muestra de 115 hoteles, pasando de 2.856.180 habitaciones disponibles en la ciudad en el año 2013, a 2.960.128 en el año 2014, lo que representa un incremento del 3.64%. Por su parte, la ocupación de habitaciones para el mismo periodo pasó de 1.696.079 habitaciones para el año 2013 a 1.758.122 habitaciones para el año 2014, con una variación del 3.66%, lo que significa que la demanda alcanzó a cubrir el nuevo número de habitaciones que pasaron a engrosar la oferta en el mercado hotelero capitalino.

No obstante lo anterior, no deja de ser preocupante el panorama del sector en la ciudad capital, toda vez que persiste la sobre-oferta de habitaciones, con el marcado hacinamiento en el corredor de la calle 26 cada día más evidente, zona de influencia de la SHT, incentivando la rivalidad dentro de sus actores con prácticas constitutivas de competencia desleal como la denominada “guerra de precios”, entre otras.

El panorama general expuesto permite señalar que durante la vigencia 2014, la gestión de la Sociedad Hotelera Tequendama presentó resultados satisfactorios, pues no obstante que los ingresos totales generados por la Sociedad decrecieron en comparación con el periodo anterior en \$10.278 millones, al igual que la utilidad bruta de la operación, la cual decreció en \$3.089 millones, la utilidad neta presentó un incremento del 1.89%, al pasar de \$9.854 millones en el año 2013, a \$10.040 millones, gracias al esfuerzo del equipo de trabajo que supo optimizar los costos y gastos derivados de la operación hotelera, logrando una disminución en los mismos de \$1.714 millones que representan el 32.70% con respecto al año 2013, así como los costos de pensiones y otros, cuyo decrecimiento fue de \$1.236 millones, que corresponde el 29.36% respecto del periodo anterior y la gestión en gastos de administración y generales, al igual que los servicios públicos, reparación, mantenimiento y propaganda, cuyo decrecimiento total fue de \$346 millones, aunado a un acertado manejo de inventarios y del portafolio financiero, lo que generó un incremento de \$904 millones en relación con la vigencia 2013.

Cabe señalar que la mayor incidencia en la disminución en el total de las ventas para el 2014, se generó en la Unidad Estratégica de Operación Logística, la cual reportó un decrecimiento en ventas de \$9.385 millones, que representa el -47,67% respecto a la vigencia anterior, lo que a su vez generó una disminución en la utilidad de \$1.556, esto es, el -53,62% con respecto a la vigencia anterior, principalmente por la incidencia de la denominada Ley de Garantías Electorales que afectó la contratación interadministrativa durante los primeros siete (7) meses del año, lo que generó que Otros Ingresos Operacionales, ítem en el cual se contabilizan las ventas y utilidades de la operación logística, decreciera en 1.404 millones que representan el 40,96% respecto a la vigencia anterior.

Sin embargo, los resultados operacionales obtenidos por la Entidad durante la vigencia 2014, con una rentabilidad neta superior al 14%, 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 séptimo año consecutivo dentro de los dos (2) primeros lugares de este ranking, aspecto que podrá confirmarse una vez se conozcan los balances de 2014 de las principales empresas hoteleras del sector.

Es de mencionar que durante la vigencia 2014, 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, 2013 y 2014.

Además, durante la anualidad objeto del presente informe conjunto, se obtuvo la certificación en el Sistema de Gestión de Calidad bajo las normas ISO 9001: 2008 y NTCGP 1000:2009 para Crowne Plaza Tequendama Suites, Tequendama Inn Cartagena de Indias, Tequendama Inn Santa Marta y Tequendama Inn Estación; de otra parte, en categorización 5 estrellas bajo la norma NTSH 006: 2009 a Crowne Plaza Tequendama Hotel & Suites, siendo la primera vez en la historia de la torre suites en alcanzar tal certificación, con lo que la organización afianza el compromiso en asegurar la calidad del servicio al cliente y la efectividad de sus procesos internos.

De igual forma y luego de tres (3) años de haber venido trabajando en el campo de la innovación, con la participación activa de todos los trabajadores de la Sociedad, se logró adoptar en su cultura organizacional los elementos estructurales fundamentales que permitieron obtener la certificación en el Siste-

ma de Gestión de la Innovación bajo la norma NTC 5801:2008 para la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. Es de destacar que durante la vigencia 2014, los trabajadores de la Sociedad presentaron treinta y cuatro (34) proyectos de innovación, de los cuales veinticinco (25) se encuentran en el banco de ideas, seis (6) en pruebas piloto y tres (3) ya fueron implementados, los cuales se hicieron acreedores a incentivos económicos en reconocimiento de su gestión, a saber: i) Aplicativo SHT para móviles; ii) Gestión basada en procesos con enfoque en pensamiento complejo y iii) Filtro para recuperación de cubertería.

En el 2014 se procedió a efectuar una nueva actualización al estudio prospectivo de la Sociedad denominado “ESTUDIO DE PROSPECTIVA 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 permitan el logro del escenario deseado para el año 2023.

La inflexibilidad propia de la aplicación a la SHT de la normatividad correspondiente al sector estatal (Empresa Industrial y Comercial del Estado), fue sin duda un factor que incidió negativamente en la optimización de los resultados operacionales de la Sociedad y que por ende, continuará siendo un factor más a vencer dentro del marco de la gestión de negocios frente a la competencia, toda vez que aspectos tales como la imposibilidad de dar aplicación al Decreto 2616 de noviembre 20 de 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), por estar regulada la planta de personal de la Entidad por el Decreto No. 2261 de 2005, conforme con lo establecido en el artículo 115 de la Ley 489 de 1998, además de hacer más evidente y preocupante la desventaja competitiva frente al sector privado, la obliga a continuar atendiendo esta necesidad a través de terceros (out sourcing por Cooperativa de Trabajo Asociado) con los consecuentes costos adicionales y riesgos legales que ello implica.

Es así como, debido a las estrictas políticas del Gobierno Nacional frente a la figura de la “intermediación laboral” y en especial, el proyecto de ley que hace tránsito en el Congreso de la República, mediante el cual se incrementan las sanciones pecuniarias para quienes tercericen con Cooperativas de Trabajo Asociado sus procesos misionales, las cuales de por sí hoy en día ya son cuantiosas (entre 5.000 y 10.000 SMMLV), la SHT ha considerado prudente modificar el modelo de tercerización de su actividad no misional, para contratarlo a través de sociedades comerciales distintas a las C.T.A., figura ésta que además de no desaparecer el riesgo de la intermediación, aunque lo disminuye, resulta más oneroso por el necesario reconocimiento de la carga prestacional de los trabajadores que utilice la sociedad comercial contratista para la prestación de los servicios contratados, sin que tampoco sea solución a ninguno de los efectos nocivos propios de esta clase de contratación, tales como la inestabilidad del personal con la inseguridad que ello genera, la falta de sentido de pertenencia, la deserción, las deficiencias en el servicio, los sobrecostos por entrenamiento y el desgaste administrativo, entre otros, siendo lo ideal poder llegar a la contratación directa de tal personal, en aplicación del citado Decreto 2616 de 2013, cuando el régimen legal aplicable a la SHT a sí lo permita.

Debe señalarse que para alcanzar los retos y superar los resultados 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 decididamente y al máximo la franquicia a la cual continúa vinculada (Intercontinental Hotels Group –IHG-) para avanzar en la penetración y desarrollo de la demanda internacional.

Finalmente y en consideración de la administración de la SHT, el propósito fundamental a cumplirse durante el 2015 será el desarrollo, culminación e implementación del proceso que determine el modelo a seguir en procura de optimizar la rentabilidad de la Sociedad, para lo cual y con el convencimiento que el cumplimiento de tal objetivo despejará el futuro administrativo y operativo de la Entidad para mínimo los próximos diez (10) años, ha trasladado al Ministerio de Defensa Nacional, a través del Viceministerio del GSED y Bienestar, la siguiente recomendación:

“Gestionar, a través del GSED - Ministerio de Defensa Nacional, la contratación con un organismo multilateral, ya sea el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo, una consultoría que determine el modelo a seguir dentro de los escenarios propuestos que permita, optimizar la rentabilidad de la SHT; actualice y complemente su valoración intrínseca y comercial; elabore los pliegos de condiciones para la selección del posible adjudicatario dentro del modelo recomendado y presente y sustente su estudio y conclusiones ante la Asamblea General de Accionistas, en un término no mayor a 180 días calendario”.

OMT – PR No. 14058, Madrid, septiembre 15 de 2014.

2 *Ibíd*em

3 *Ibíd*em

4 Tomado de: Informe Turismo octubre 2014. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Pág. 4

5 Tomado de: Informe Turismo octubre 2014. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Pág. 4

6 Tomado de: Informe Turismo octubre 2014. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Pág. 5

7 Tomado de: Informe Turismo octubre 2014. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Pág. 40

8 Tomado de: Informe Turismo octubre 2014. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Pág. 62

9 Tomado de: Presentación comité de investigación y mercadeo. Asociación Hotelera de Colombia – Cotelco – Capítulo Bogotá. Diciembre 2014. Pág. 8.

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 periodo 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 electrónico

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 ocupadas.

Ingreso por habitación disponible o "REVPAR

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 atendido

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.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

JUNTA DIRECTIVA ACTUAL

TITULARES

Doctor JUAN CARLOS PINZÓN BUENO
Ministro de Defensa Nacional

General JUAN PABLO RODRÍGUEZ BARRAGÁN
Comandante General de las Fuerzas Militares

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

Brigadier General PABLO FEDERICO PRZYCHODNY JARAMILLO
Director de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares.

Doctora ELVIRA MONTAÑÉS ROMERO
Representante de los accionistas particulares

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

Vicealmirante HENRY JHON BLAIN GARZÓN
Jefe del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Militares.

DIRECTIVOS

Mayor General (RA) ORLANDO SALAZAR GIL
Gerente General

Coronel (RA) OSCAR ALBERTO JARAMILLO CARRILLO
Gerente de Operaciones

Ingeniero JHON JAIRO LEÓN CARO
Gerente Administrativo y Financiero

PERSONAL DE NIVEL ASESOR

Abogado DAGOBERTO BAQUERO BAQUERO
Asesor Jurídico

Contador Público Titulado
HENRY ANIBAL MAYA RODRIGUEZ
Jefe de la Oficina de Control Interno

Administrador de Negocios
DAVID SEBASTIAN HERNANDEZ CEDEÑO
Coordinador de Prospectiva Estratégica y Gestión de la Innovación

PERSONAL DE NIVEL EJECUTIVO

Contadora Pública Titulada
SANDRA PATRICIA BOLAÑOS RODRÍGUEZ
Jefe Departamento Gestión Financiera

Técnica Profesional en Administración Turística
MARÍA CAROLINA LONDOÑO SEFAIR
Jefe Departamento Desarrollo Humano

Ingeniero Mercante
JOSÉ MAURICIO PEÑA URIBE
Jefe Departamento de Gestión Mantenimiento

Administradora de Instituciones de Servicios
ALEXANDRA ROMERO GARCIA
Jefe Departamento Ventas y Mercadeo

Técnica Profesional en Administración Hotelera
VIVIAN KATHERINE MEDINA ARIZA
Jefe Departamento de Habitaciones

Administradora de Empresas
ANA ARACELY JARA FLÓREZ
Jefe Departamento de Alimentos y Bebidas

Administradora Hotelera
SOL MARÍA PARDO CORTÉS
Coordinadora Grupo Grandes Eventos Tequendama

Administradora Turística y Hotelera
MÓNICA DEL PILAR BOHORQUEZ
Coordinadora Grupo Crowne Plaza
Tequendama Suites

Administradora de Empresas
MARIA JOSÉ PABON CALDERON
Coordinadora Grupo Hotel Tequendama Inn
Cartagena de Indias

Mayor (RA) CARLOS JAVIER ARENAS JIMENEZ
Coordinador Grupo Hotel Tequendama Inn
Santa Marta

Administradora de Instituciones de Servicio
CAROLINA ORTEGA MARTINEZ
Coordinadora Grupo Hotel Tequendama Inn
Estación Buenaventura

Señor ELKIN TRIANA MORA
Coordinador Grupo Catering Tequendama

Señora LUZ YAMITH PUENTES PÁEZ
Coordinadora Grupo Parqueadero Tequendama

Señora LUISA VERGARA PERTUZ
Coordinadora Grupo Lavandería Tequendama

REVISORÍA FISCAL

AMEZQUITA & CIA S.A.

ASESORES EXTERNOS

Doctor EDUARDO QUINTERO SOTO
Asesor Externo Laboral



DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 2014

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

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 de Defensa para el GSED y Bienestar.

Misión

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

Visión

La SHT en su condición de sociedad anónima de economía mixta, administrada bajo un régimen de carácter privado, se consolidará como 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.



Ilustración 1.
Valores corporativos



Ilustración 2. Objetivos estratégicos

ESTRATEGIAS PERMANENTES

ESTRATEGIA I	Optimizar 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); reconquistar clientes perdidos y desarrollar sus 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.
ESTRATEGIA IV	Investigación y Desarrollo para la INNOVACIÓN mediante el aprovechamiento de las capacidades del capital intelectual, la infraestructura física y 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.

Ilustración 3. Estrategias permanentes



Ilustración 4. Política de Gestión Integral

EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO 2014

PARÁMETROS	CUMPLIMIENTO
Ingresos Totales	86,00%
Utilidad Neta	97,00%
Satisfacción Cliente Externo	94,00%
CUMPLIMIENTO DEL PLAN	92,33%

Tabla 1.
Plan de Acción Estratégico 2014

EVALUACIÓN BALANCED SCORECARD COMPARACIÓN DE RENDIMIENTOS OPERACIONALES A DICIEMBRE DE 2014 PARA HOTELES 5 ESTRELLAS MUNDIALMENTE

ÁREA	ESTÁNDAR	REAL AÑO 2014	2014 VS. ESTANDAR	CALIFICACIÓN 2014
Utilidad Crowne Plaza Hotel	80%	69%	- 11	R
Utilidad Crowne Plaza Suites	45%	39%	- 6	R
Utilidad AyB	33%	64%	+ 31	E
Costos AyB	32%	25%	+ 7	E
Utilidad Lavandería	46%	62%	+ 16	E
Utilidad Parqueadero	40%	53%	+ 13	E
Gasto de Administración y Generales	13%	4%	+ 9	E
Gasto de Mercadeo	3%	2%	+ 1	E
Gasto de Mantenimiento	4%	3%	+ 1	E
Gasto de Agua - Luz - Fuerza	6%	3%	+ 3	E
Utilidad Operacional - GOP	40%	29%	- 11	R
Utilidad Neta	20%	14%	- 6	R

PARÁMETROS BALANCED SCORECARD

EXCELENTE	E	> 90%
REGULAR	R	> 70% < 90%
DEFICIENTE	D	< 70%

Tabla 2.
Evaluación Balanced Score Card

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS				
SEGUIMIENTO DESEMPEÑO DE LA SHT FRENTE A LAS ESTRATEGIAS PERMANENTES AÑO 2014				
ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	DESEMPEÑO SHT FRENTE A CADA TÁCTICA	DESEMPEÑO SHT FRENTE A CADA ESTRATEGIA	DESEMPEÑO SHT FRENTE AL MARCO ESTRATEGICO
<ul style="list-style-type: none"> Optimizar 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); reconquistar clientes perdidos y desarrollar sus clientes actuales de ALTA PRODUCTIVIDAD 	Cumplimiento Presupuesto de ingresos / Venta	89%	45%	70%
	Potencializar clientes actuales de alta productividad	67%		
	Recuperar clientes perdidos de alta productividad	6%		
	Conquistar clientes nuevos de alta productividad	56%		
	Gestión de venta a través de freelancers	0%		
	Canales Electronicos	92%		
	Grupo Ampliado de ventas	7%		
<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación en SERVICIO, productos y procesos 	Cumplimiento de los proyectos de inversión	92%	95%	
	Gestión de Auditorías de tercera parte	100%		
	Desarrollo del servicio a fin de lograr la Satisfacción del cliente externo del 95%	94%		
<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo en COSTOS y GASTOS mediante la optimización tanto del empleo de la capacidad instalada como de la gestión financiera y de activos. 	Control de Costos y gastos en cada UEN	84%	73%	
	Optimizar de manera permanente la nómina de cooperados y planta.	61%		
<ul style="list-style-type: none"> Investigación y Desarrollo para la INNOVACIÓN mediante el aprovechamiento de las capacidades del capital intelectual, la infraestructura física y tecnológica y el desarrollo constante de la inteligencia competitiva. 	Presentación de 1 proyecto de innovación en el 2014	100%	71%	
	Ejecución proyectos de innovación 2013-2014	42%		
<ul style="list-style-type: none"> Potencializar las COMPETENCIAS del capital intelectual, con base en el desarrollo del capital humano, organizacional y relacional, en un marco de BIENESTAR. 	Capacitaciones en Sistema de gestión Integral	86%	67%	
	Capacitación en idioma inglés	6%		
	Capacitación en estándares de la Cadena IHG y Ópera	64%		
	Capacitación en conocimiento del producto, destino, cliente,	83%		
	Capacitación en gestión del área	94%		

Tabla 3. Seguimiento desempeño de la SHT frente a las estrategias permanentes año 2014

El desempeño de las unidades estratégicas de negocio y departamentos frente a las estrategias permanentes de la SHT y las tácticas establecidas para el año 2014, fue del 70%, reflejando como reto para el 2015 fortalecer la gestión comercial mediante la potencialización de sus clientes actuales, clientes perdidos y clientes nuevos de alta productividad, incrementar la productividad del modelo freelance, desarrollar la página web y el motor de reservas tran-

saccional, fortalecer la fuerza ejecutiva de ventas y el grupo ampliado de ventas, además, el control de personal tercerizado en los procesos operativos y la gestión de costos y gastos de operación para cada UEN, como también, la ejecución de proyectos de innovación y el aprendizaje del idioma inglés, lo que permitirá a la SHT alcanzar un óptimo desempeño frente a su marco estratégico.



GESTIÓN COMERCIAL

GESTIÓN COMERCIAL

VENTAS Y MERCADEO

El Departamento de Ventas y Mercadeo en el 2014 afrontó varios retos, los cuales surgieron a raíz de varios factores, tanto internos como externos.

Factores Externos:

Como consecuencia de la obligatoria aplicación de la denominada ley de garantías electorales, vigente durante el pasado periodo de elecciones presidenciales, se generó una considerable reducción en la celebración de los contratos interadministrativos, que dada la naturaleza de Sociedad Anónima de Economía Mixta sometida al régimen legal de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, está en capacidad de suscribir en forma directa la SHT.

Aunque la oferta y demanda hotelera crecieron de manera paralela durante el 2014 (3.64% y 3.66% respectivamente), persiste aún la sobre-oferta de habitaciones, con marcado hacinamiento en el corredor de la calle 26, zona de influencia de la SHT, incentivando la rivalidad dentro de sus actores con prácticas constitutivas de competencia desleal como la denominada “guerra de precios”, entre otras.

Factores Internos:

La mano de obra no calificada para el área comercial y los salarios poco atractivos frente a los ofrecidos por la competencia, fueron factores determinantes que impidieron suplir la alta rotación de personal.

La política estatal de austeridad en el gasto, trajo como consecuencia la reducción de ingresos por concepto de venta en el segmento corporativo y gubernamental.

Un acertado direccionamiento del Plan de Ventas y Mercadeo, junto a unas tarifas competitivas, el mantenimiento y fidelización de clientes actuales, la recuperación de cuentas compañía y la captación de nuevos negocios, son algunas de las tácticas que junto con una exitosa acción estratégica comercial permitirán superar el impacto negativo de los factores ya enunciados.

INDICADOR	2013	2014	Variación	
Ingresos Totales (Millones)	\$ 79.838	\$ 69.560	-\$ 10.278	-12,87%
Utilidad Operacional Total (Millones)	\$ 23.062	\$ 20.319	-\$ 2.743	-11,89%
Utilidad Neta (Millones)	\$ 9.854	\$ 10.040	\$ 186	1,89%
Rentabilidad	12%	14%	2%	2,00%

Tabla 4.
Rentabilidad SHT 2014

No.	INSTITUCIÓN	REVENUE 2014 (Millones de pesos)					
		CROWNE PLAZA TEQUENDAMA HOTEL	CROWNE PLAZA TEQUENDAMA SUITES	TEQUENDAMA INN ESTACIÓN BUENAVENTURA	TEQUENDAMA INN CARTAGENA	TEQUENDAMA INN SANTA MARTA	TOTAL
1	FONADE	\$ 6.632	\$ 1.033				\$ 7.665
2	MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA	\$ 2.082	\$ 2				\$ 2.084
3	BANCO AGRARIO DE CO- LOMBIA S.A	\$ 1.415	\$ 97	\$ 1			\$ 1.513
4	SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA	\$ 1.392	\$ 31				\$ 1.423
5	INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL	\$ 1.267	\$ 1				\$ 1.268
6	FISCALIA GENERAL DE LA NACION	\$ 1.100	\$ 12				\$ 1.112
7	SERVICIO GEOLOGICO COLOMBIANO	\$ 1.047					\$ 1.047
8	ECOPETROL S.A	\$ 839	\$ 174				\$ 1.013
9	INDUMIL	\$ 998					\$ 998
10	AGENCIA LOGÍSTICA ALIMENTACIÓN SOLDADOS	\$ 982					\$ 982
11	UNIDAD PARA LA ATENCION Y REPARACIÓN	\$ 816					\$ 816
12	SENADO DE LA REPÚBLICA	\$ 778					\$ 778
13	COMPUTADORES PARA EDUCAR	\$ 583	\$ 161				\$ 744
14	INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR	\$ 667					\$ 667
15	COLDEPORTES	\$ 537	\$ 21		\$ 39		\$ 597
16	SUPERINTENDENCIA DE NOTARIADO Y REGISTRO	\$ 349	\$ 122				\$ 471
17	ARMADA NACIONAL DE COLOMBIA	\$ 447					\$ 447
18	DEFENSORÍA DEL PUEBLO	\$ 336	\$ 103				\$ 439
19	UNIDAD DE PARQUES NACIONALES	\$ 241	\$ 156				\$ 397
20	INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGÍA	\$ 378	\$ 4				\$ 382
TOTAL							\$ 24.843

* De los 48 contratos interadministrativos celebrados con el Estado por valor de \$29.803 millones, los 20 más relevantes tuvieron una participación del 83% por un valor de \$24.843 millones.

Tabla 5.
Top 20 Sinergias SHT 2014

No.	INSTITUCIÓN	REVENUE 2014 (Millones de pesos)					TOTAL
		CROWNE PLAZA TEQUENDAMA HOTEL	CROWNE PLAZA TEQUENDAMA SUITES	TEQUENDAMA INN ESTACIÓN BUENAVENTURA	TEQUENDAMA INN CARTAGENA	TEQUENDAMA INN SANTA MARTA	
1	FONADE	\$ 6.632	\$ 1.033				\$ 7.665
2	MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA	\$ 2.082	\$ 2				\$ 2.084
3	BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A	\$ 1.416	\$ 97			\$ 1	\$ 1.514
4	SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA	\$ 1.392	\$ 31				\$ 1.423
5	INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL	\$ 1.267	\$ 1				\$ 1.268
6	FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN	\$ 1.100	\$ 12				\$ 1.112
7	SERVICIO GEOLÓGICO COLOMBIANO	\$ 1.048					\$ 1.048
8	IMAGEN SEGURA	\$ 923	\$ 65			\$ 29	\$ 1.017
9	ECOPETROL S.A	\$ 839	\$ 174				\$ 1.013
10	INDUMIL	\$ 998					\$ 998
11	ALIMENTACIÓN SOLDADOS	\$ 982					\$ 982
12	UNIDAD PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN DE VÍCTIMAS	\$ 816					\$ 816
13	SENADO DE LA REPÚBLICA	\$ 778					\$ 778
14	COMPUTADORES PARA EDUCAR	\$ 582	\$ 161				\$ 743
15	AEROMÉXICO SUCURSAL COLOMBIA	\$ 737	\$ 2				\$ 739
16	INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR	\$ 667					\$ 667
17	COMPENSAR	\$ 591	\$ 12				\$ 603
18	CORPORACIÓN FESTIVAL IBEROAMERICANO	\$ 428	\$ 171				\$ 599
19	COLDEPORTES	\$ 537	\$ 21	\$ 39			\$ 597
20	UNION COLEGIADA DEL NOTARIADO COLOMBIANO	\$ 551					\$ 551
TOTAL							\$ 26.217

Tabla 6.

Top 20 contratos y convenios celebrados por la SHT 2014

EMPRESA	REVENUE 2014 (millones de pesos)
UNION COLEGIADA DEL NOTARIADO COLOMBIANO	\$ 551
FEDERACION DIABETOLÓGICA COLOMBIANA	\$ 217
NATURA COSMÉTICOS LTDA	\$ 215
GEA GROUP	\$ 199
EFICACIA S.A.	\$ 141
JEFATURA DE INGENIEROS	\$ 139
FUNDACION ESAR	\$ 137
NAF - NATIONAL ABORTION FEDERATION	\$ 137
MCCANN ERICKSON CORPORATION S.A	\$ 135
INCODER	\$ 131
TEMPORALES UNO A BOGOTÁ S.A.	\$ 124
IDPAC	\$ 123
ACODAL	\$ 112
PIDAMOS EVENTOS Y PROMOCIONES S.A.S	\$ 95
ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE DIABETES	\$ 86
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS NUTIBARA	\$ 84
TECNIDIDÁCTICOS IND S.A.S.	\$ 83
AMCI	\$ 76
COPIDROGAS	\$ 69
ISAGENIX COLOMBIA S.A.S	\$ 60

Tabla 7.
Top Clientes Nuevos de Alta Productividad 2014



CROWNE PLAZA
TEQUEADAMA BOGOTÁ

GESTIÓN CROWNE PLAZA TEQUENDAMA HOTEL (CPHT)



Debido fundamentalmente a:

Durante la vigencia 2014, los factores que incidieron en el incumplimiento de los ingresos estimados, tuvieron origen en la disminución de noches vendidas al segmento corporativo y grupos; así mismo, este impacto se vio reflejado en la disminución en los ingresos generados por Holidex y, como consecuencia, los indicadores de ocupación, índice de penetración en el mercado y Revpar se afectaron directamente; la utilidad operacional presentó una variación negativa del 9,00% en relación con el año anterior, alcanzando \$ 10.368 millones de pesos. Aunque no se alcanzó la meta de ingreso ni de utilidad, cabe destacar el incremento en la rentabilidad respecto del año anterior en un 7,90%. Factores como la gestión del Revenue Management con el manejo dinámico de tarifas, el incremento de la tarifa promedio y la gestión conjunta para el cobro de penalidades, contribuyeron al aumento de la misma.

La optimización de servicios como el transporte, qué generó un ahorro de \$ 53 millones de pesos y la implementación de estrategias, como la sensibilización del personal de recepción, entre otras, permitió efectuar las afiliaciones a IHG Rewards Club, de acuerdo con la meta proyectada teniendo en cuenta el perfil del cliente y sin sobrepasar el estándar, evitando así sobrecostos por acumulación de puntos por un valor aproximado de \$ 7 millones de pesos.

Otros aspectos a tener en cuenta

El Hotel Crowne Plaza Tequendama ejecutó inversiones en sus pisos y habitaciones por valor de \$794 millones de pesos, en desarrollo de la tercera fase de cambio de iluminación de habitaciones, suministro de accesorios y modernización de pasillos de los pisos ejecutivos. Igualmente, se llevó a cabo la primera fase de restauración del mobiliario de las habitaciones en los mismos pisos.

En aras de la adecuada conservación de nuestro patrimonio, se realizó la recuperación integral de los valores físicos, históricos y estéticos de la obra “Teogonía de los Dioses Chibchas” ubicada en el lobby, declarada patrimonio cultural de la Nación.

Como estrategia de fidelización y en cumplimiento del estándar de la Cadena, se lograron 1.451 afiliaciones al programa de viajero frecuente IHG Rewards Club.

Acorde con el estándar de medición del índice de satisfacción de servicio al cliente de la Cadena IHG, frente al promedio alcanzado en la región de las Américas en el 2014, esto es el 80,54%, el Hotel Crowne Plaza Tequendama alcanzó el 80,79% de cumplimiento, ubicándolo en el nivel “Prestigioso”.

Para el 2015, como apoyo a la venta, se tiene previsto incrementar los ingresos generados desde la Recepción. Así mismo, se promoverán y aumentarán los “Site Inspection”, a fin de continuar dando a conocer sus modernas instalaciones y actualizaciones.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2014				
CROWNE PLAZATEQUENDAMA HOTEL				
INDICADOR	2013	2014	VARIACION	
Ingreso alojamiento (millones de pesos)	\$ 17.766	\$ 14.984	-\$ 2.782	-15,66%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 11.393	\$ 10.368	-\$ 1.025	-9,00%
Ingreso sistema Holidex (USD)	\$ 974.857	\$ 921.637	-\$ 53.220	-5,46%
Tarifa Promedio	\$ 234.566	\$ 247.304	\$ 12.738	5,43%
Ingreso por habitación disponible “Revpar”	\$ 91.650	\$ 86.085	-\$ 5.565	-6,07%
Número de huéspedes	109.903	87.005	-22.898	-20,83%
Huéspedes extranjeros	36.949	32.408	-4.541	-12,29%
Huéspedes nacionales	72.954	54.597	-18.357	-25,16%
Número de noches vendidas (unidades)	74.501	60.597	-13.904	-18,66%
Índice de estadía	3,2	3,3	0,06	1,85%
Índice de alojamiento	1,5	1,4	-0,06	-4,00%
Índice de penetración en el mercado	0,7	0,6	-0,04	-6,15%
Ocupación %	38,41%	34,22%	-4,19%	-10,91%
Satisfacción del cliente %	96%	91%	-5%	-5,21%
Margen operacional departamento de Habitaciones %	64%	69%	5%	7,90%

Tabla 8
Informe CPHT



CROWNE PLAZA
TEQUENDAMA BOGOTÁ





CROWNE PLAZA
SUITES TEQUENDAMA BOGOTÁ

GESTIÓN CROWNE PLAZA TEQUENDAMA SUITES (CPTS)



Debido fundamentalmente a:

La ocupación en el 2014 decreció en 29,23%, con la consecuente afectación en el ingreso, el cual disminuyó en \$937 millones, equivalentes al -16,17% respecto al año anterior, impactando directamente el Revpar. Así mismo, la utilidad operacional del negocio presentó una variación negativa del 19,80%, alcanzando la suma de \$1.904 millones, es decir, una rentabilidad del 38% anual. Lo anterior como consecuencia, entre otros, de la reducción de los clientes corporativos, ocasionado por el cambio en las políticas internas de las empresas, específicamente del grupo AVAL.

La afectación de otros ingresos en un -24,56% se debió a la disminución por concepto de seguro hotelero, bajo consumo de minibares, así como a la reducción en el consumo de llamadas telefónicas desde equipos fijos y la decreciente demanda de servicios del business center, como resultado del desarrollo tecnológico de los Smartphone.

La tarifa promedio de transeúntes presentó una variación positiva del 1,02%, debido principalmente a la remodelación de las instalaciones y la contribución de canales tales como Holidex, Booking, Despegar, entre otros. La tarifa promedio de permanentes, por el contrario, presentó una variación negativa del -15,22%, como resultado de las tarifas de negociación en los contratos establecidos con los clientes corporativos para largas estadías y la disminución del número de apartamentos ocupados por huéspedes permanentes en el año.

La satisfacción del huésped aumentó positivamente en 2,47% respecto al año 2013, ubicando a Crowne Plaza Suites Tequendama, en el 6° lugar a nivel de Latinoamérica, dentro del ranking de hoteles de la Cadena IHG.

Para el 2015 se tiene previsto, como apoyo a la venta, incrementar los ingresos generados desde la recepción por diferentes conceptos; así mismo, promoverá y aumentará los "Site Inspection", a fin de promocionar el producto y aumentar la ocupación de clientes permanentes.

Otros aspectos a tener en cuenta

En el 2014 se lograron las certificaciones en ISO 9001: 2008, NTCGP 1000: 2009, ISO 14001: 2004, NTC 5133, NTS TS 002, NTSH 006: 2009 para Crowne Plaza Suites Tequendama por primera vez en su historia, para garantizar la calidad en el servicio y en procura de lograr la fidelización de los clientes de por vida.

Crowne Plaza Suites Tequendama, presentó en el 2014, dos proyectos de innovación: "autoservicio de lavandería", el cual en la actualidad está totalmente implementado y brinda un servicio complementario a los huéspedes, generando otros ingresos y el proyecto "Aplicación para teléfonos móviles de la SHT", el cual se encuentra en desarrollo y fue presentado como tal en la auditoría NTC5801, a finales de diciembre 2014.

Continuando con el programa de inversión, el cual se adelanta en sinergia con la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares, se llevaron a cabo obras en el piso 30, remodelando al 100% los tres salones: Visionarios, Prospectivistas e Innovadores; además del bar, pasillos, cocina y baños. Igualmente, se concluyó la remodelación de las oficinas del piso 29 y la modernización del depósito de basuras, con trayecto desde el piso 30 hasta el segundo sótano de la edificación; el cambio de 230 puertas con pintura retardante al fuego; el cambio de 230 cerraduras electrónicas de proximidad para las unidades habitacionales; la instalación de lámparas tipo LED en pasillos y habitaciones de los pisos 9, 10, 11 y 23 al 28; la presurización de las escaleras de emergencia y el sobrepiso de protección de la terraza ubicada en el cuarto piso; la remodelación y modernización del SPA, la instalación de la pérgola para los baños y la construcción de la escalera interna con acceso al tercer piso. Finalmente, se adelantó la remodelación de las bodegas de los pisos 30, 29 y 28 como también las bodegas de botones y la destinada al almacenamiento de químicos.

Como estrategia del programa de fidelización IHG Rewards Club de la Cadena IHG, se lograron 768 afiliaciones como cliente viajero.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2014				
CROWNE PLAZA TEQUENDAMA SUITES				
INDICADOR	2013	2014	VARIACIÓN	
Ingreso alojamiento (millones de pesos)	\$ 5.796	\$ 4.859	-\$ 937	-16,17%
Otros ingresos (millones de pesos)	\$ 285	\$ 215	-\$ 70	-24,56%
Utilidad operacional (millones de pesos)	\$ 2.374	\$ 1.904	-\$ 470	-19,80%
Número de huéspedes	62.092	44.471	-17.621	-28,38%
Huéspedes extranjeros	18.045	18.784	739	4,10%
Huéspedes nacionales	44.047	25.687	-18.360	-41,68%
Huéspedes transeúntes	38.280	17.384	-20.896	-54,59%
Huéspedes permanentes	23.812	9.405	-14.407	-60,50%
Número de noches vendidas	33.987	26.789	-7.198	-21,18%
Ingreso sistema holidex (usd)	\$ 222.726	\$ 218.641	-\$ 4.085	-1,83%
Ocupación	39,65%	28,06%	-11,59%	-29,23%
Tarifa promedio (huésped permanente)	\$ 111.907	\$ 94.870	-\$ 17.037	-15,22%
Tarifa promedio (huésped transeúnte)	\$ 225.888	\$ 228.196	\$ 2.308	1,02%
Ingreso por habitación Disponible "revpar"	\$ 67.883	\$ 50.901	-\$ 16.982	-25,02%
Índice de estada	4,9	4,0	-0,90	-18,16%
Índice de alojamiento	1,8	1,7	-0,10	-7,78%
Índice de penetración en el mercado	0,7	0,5	-0,20	-27,94%
% Satisfacción del cliente	81%	83%	2,00%	2,47%
Margen operacional Alojamiento %	41%	39%	-2%	-4,33%
Margen operacional total Ingresos %	39%	38%	-1%	-3,88%

Tabla 9.
Informe CPTS





GESTIÓN TEQUENDAMA INN CARTAGENA DE INDIAS (TICI)



Debido fundamentalmente a:

Los ingresos por alojamiento decrecieron \$117 millones, el -10,56% frente al año anterior. Según datos de Cotelco, la ciudad de Cartagena incorporó 300 unidades habitacionales al inventario disponible, registrando una caída en la ocupación del destino en el 8.08%, esto es, un 2% de diferencia en relación con el 2013.

De otra parte, actualmente no se está manejando la venta por el canal “despegar.com”, hecho que generó una variación negativa en la ocupación de extranjeros en el -6.15%.

Otros aspectos a tener en cuenta

Se realizó la renovación de la fachada del hotel, lo que trajo como consecuencia la percepción actualizada de su imagen corporativa.

Es de señalar que el mes de mayor utilidad y rentabilidad en el 2014 fue enero con un 50%, seguido del mes de junio con el 40%. A su vez, el mes de menor utilidad y rentabilidad fue diciembre.

Se establecieron para el año 2015 las siguientes estrategias: Desarrollar actividades de mercadeo que conlleven a la captación de nuevos negocios de alta productividad; la maximización de eventos en la terraza del 5° piso, a fin de generar otros ingresos; la búsqueda de nuevos proveedores con favorables precios y productos de calidad; el control eficiente de los servicios públicos; fortalecimiento de 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 información, en forma independiente) y, además, la realización de Blitz en ciudades distintas, pero ligadas comercialmente al Distrito Turístico de Cartagena.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2014				
TEQUENDAMA INN CARTAGENA DE INDIAS				
INDICADOR	2013	2014	VARIACIÓN	
Ingreso alojamiento (millones de pesos)	\$ 1.108	\$ 991	-\$ 117	-10,56%
Otros ingresos (millones de pesos)	\$ 164	\$ 139	-\$ 25	-15,24%
Utilidad operacional (millones de pesos)	\$ 443	\$ 331	-\$ 112	-25,28%
Ingresos por canales electrónicos (millones de pesos)	\$ 183	\$ 283	\$ 100	54,64%
Tarifa promedio	\$ 169.900	\$ 176.454	\$ 6.554	3,86%
Ingreso por habitación disponible “revpar”	\$ 113.592	\$ 104.042	-\$ 9.550	-8,41%
Número de huéspedes (unidades)	10.763	10.274	-489	-4,54%
Huéspedes extranjeros (unidades)	2.600	2.440	-160	-6,15%
Huéspedes nacionales (unidades)	8.163	7.834	-329	-4,03%
Número de noches vendidas (unidades)	2.579	2.333	-246	-9,54%
Índice de estadía	4,97	4,40	-0,57	-11,47%
Ocupación%	63%	55%	-8%	-31,56%
Índice de alojamiento	2,00	2,00	0	0,00%
Satisfacción del cliente	98%	97%	-1%	-1,02%
Margen operacional alojamiento %	40%	33%	-7%	-16,46%
Margen operacional total ingresos %	35%	29%	-6%	-15,89%

Tabla 10.
Informe TICI



requendama inn
Santa Marta

GESTIÓN TEQUENDAMA INN SANTA MARTA (TISM)



Debido fundamentalmente a:

Aunque no se alcanzó la meta de ingresos esperados para el año 2014, se obtuvo un incremento de la utilidad operacional en el 44.31% respecto del año anterior, resultado de la buena gestión administrativa realizada en los últimos seis (6) meses del año, tanto de ingresos, como de costos y gastos.

La ocupación del Hotel Tequendama Inn Santa Marta presentó una caída del 2%, en comparación con la ocupación hotelera promedio de la región, la cual tuvo una reducción del 4 %, según datos de COTELCO.

Los ingresos por alojamiento presentaron un incremento del 4,2%, en comparación con el año anterior, producto del impulso dado por los canales electrónicos y alianzas estratégicas con hoteles de la región con mayor capacidad instalada.

La tarifa promedio presentó un aumento del 9,18%, producto de un manejo dinámico en las promociones y los planes ofrecidos tanto a las agencias de viajes, como a los diferentes grupos de congresos que se alojaron en el Hotel.

Otros aspectos a tener en cuenta

El ítem de otros ingresos aumento en 13 % respecto del año anterior debido principalmente a los eventos que se realizaron, no solo en las instalaciones del Hotel, sino en eventos atendidos a domicilio, lo que produjo un incremento en la venta de A&B.

El adecuado manejo de los costos y gastos, de la nómina tanto del personal fijo, como el de procesos manejados por prestación de servicios tercerizados, se vio plasmado en el aumento de la utilidad operacional en \$ 113 millones en relación con el 2013.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2014				
TEQUENDAMA INN SANTA MARTA				
INDICADOR	2013	2014	VARIACION	
Ingreso alojamiento (millones de pesos)	\$ 968	\$ 1.009	\$ 41	4,24%
Otros ingresos (millones de pesos)	\$ 356	\$ 405	\$ 49	13,76%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 255	\$ 368	\$ 113	44,31%
Ingresos por canales electrónicos (millones de pesos)	\$ 455	\$ 498	\$ 43	9,45%
Tarifa Promedio	\$ 177.757	\$ 194.083	\$ 16.326	9,18%
Ingreso por habitación disponible "Revpar"	\$ 74.595	\$ 77.064	\$ 2.469	3,31%
Número de huéspedes (unidades)	13.860	12.957	-903	-6,52%
Huéspedes extranjeros (unidades)	2.149	3.830	1.681	78,22%
Huéspedes nacionales (unidades)	11.711	9.127	-2.584	-22,06%
Número de noches vendidas (unidades)	5.447	5.198	-249	-4,57%
Índice de estadía	2,93	2,95	0,02	0,68%
Ocupación%	42%	40%	-2%	-4,67%
Índice de alojamiento	2,54	2,95	0	16,14%
Satisfacción del cliente	98%	95%	-3%	-3,06%
Margen operacional Alojamiento %	26%	36%	10%	38,45%
Margen operacional total ingresos %	19%	26%	7%	35,13%

Tabla 11.
Informe TISM



Tequendama Inn
Estación • Buenaventura

GESTIÓN TEQUENDAMA INN ESTACIÓN BUENAVENTURA (TIEB)



Debido fundamentalmente a:

Los ingresos de alojamiento disminuyeron en un 12% respecto del año 2013. El incremento de la oferta hotelera en la ciudad, con la apertura del Hotel Cosmos con 100 habitaciones y la construcción de vivienda horizontal en la ciudad, facilitó a las empresas la adquisición o arrendamiento de unidades habitacionales para el alojamiento de sus funcionarios, lo que afectó el mercado de huéspedes permanentes (larga estadía), generando al mismo tiempo una disminución en el porcentaje de ocupación del destino en el 4%.

Se incrementaron las ventas de otros ingresos en el 9% respecto del año 2013, debido al incremento en la venta de eventos y banquetes por la remodelación de los salones que en el año 2013 se encontraban en dicho proceso.

La utilidad operacional disminuyó en un 54.47%, esto como consecuencia de la disminución de ventas de alojamiento y el aumento del costo de inversión de infraestructura y nómina.

La tarifa promedio presentó una disminución equivalente al 5.20% respecto del año anterior, en razón a la necesidad de implementar como estrategia comercial la reducción de las tarifas, toda vez que el mercado hotelero de la ciudad se ha incrementado con precios más bajos a los ofrecidos por el TIEB.

Se logró cumplir con la meta de satisfacción del cliente en un 95%, en razón de que las obras de renovación y mejoras de las instalaciones del hotel constituyeron un factor diferencial y competitivo.

Otros aspectos a tener en cuenta

Como estrategia para el 2015 se incrementará la gestión comercial, a través de la realización de “blitz en ciudades distintas, pero ligadas comercialmente a Buenaventura.

Se realizarán alianzas estratégicas con agencias de viaje (locales y nacionales) y operadores turísticos.

Se implementará el plan de fidelización para recuperar clientes perdidos y potencializar clientes actuales.

Se potencializará la venta por canales electrónicos y promoción a través de redes sociales.

Se incrementarán los “Site Inspections” para dar a conocer las mejoras y estado actual del Hotel.

El esfuerzo de ventas se enfocará en el mercado corporativo, ante la llegada de nuevas empresas que se encuentran invirtiendo en la ciudad.

Se realizarán alianzas con SATENA (única aerolínea que llega a Buenaventura) para realizar paquetes corporativos y turísticos.

Se optimizará la gestión comercial de eventos y banquetes y se abrirán nuevas propuestas de negocios como catering y domicilios que generen más ingresos al Hotel.

Se continuará el control de los costos de Alimentos y Bebidas, nómina de planta, tercerizados y servicios públicos, con las acciones correctivas y preventivas determinadas en el año 2014.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2014				
TEQUENDAMA INN ESTACIÓN BUENAVENTURA				
INDICADOR	2013	2014	VARIACIÓN	
Ingreso de alojamiento (millones de pesos)	\$ 1.417	\$ 1.245	-\$ 172	-12,14%
Otros ingresos (millones de pesos)	\$ 1.042	\$ 1.137	\$ 95	9,12%
Utilidad operacional (millones de pesos)	\$ 257	\$ 117	-\$ 140	-54,47%
Tarifa promedio	\$ 130.950	\$ 124.140	-\$ 6.810	-5,20%
Ingreso por habitación disponible "Revpar"	\$ 53.346	\$ 46.120	-\$ 7.226	-13,55%
Número de huéspedes	14.293	11.917	-2.376	-16,62%
Huéspedes extranjeros	4.711	3.118	-1.593	-33,81%
Huéspedes nacionales	9.582	9.224	-358	-3,74%
Número de noches vendidas	10.844	10.028	-816	-7,52%
Índice de estadía	4,90	2,90	-2	-40,82%
Índice de alojamiento	1,37	1,26	-0,11	-8,03%
Ocupación %	38%	35%	-3%	-7,89%
Ingresos por canales electrónicos (millones de pesos)	\$ 61	\$ 60	-\$ 1	-1,64%
Satisfacción del cliente	97%	95%	-2%	-2,06%
Margen operacional alojamiento %	18%	9%	-9%	-48,19%
Margen operacional total ingresos %	10%	5%	-5%	-53,00%

Tabla 12.
Resultados TIEB






GRANDES
EVENTOS & CONVENCIONES
TEQUENDAMA

GESTIÓN GRANDES EVENTOS TEQUENDAMA (GEVT)



Debido fundamentalmente a:

Los ingresos que se generaron en el 2014 por la venta en esta UEN alcanzaron la suma de \$11.555 millones, disminuyendo en un 4.5% frente al año anterior, debido primordialmente a la falta de mayor esfuerzo del Equipo de Ventas en la búsqueda de nuevos eventos, además del periodo electoral que restringió la realización de negociaciones con las demás entidades estatales.

En cuanto a los otros ingresos de Banquetes, estos se incrementaron en un 6,07%, en razón del cobro de alquiler de salones, el cual aumentó en un 10% frente a lo presupuestado, alcanzando la suma de \$1.065 millones en relación con \$ 843 millones que se recaudaron por este concepto en el año anterior. Así mismo, la venta de domicilios alcanzó la suma de \$ 560 millones.

La utilidad operacional presentó una disminución del 1.78% frente a los resultados obtenidos en el 2013, como consecuencia de la disminución de los ingresos; no obstante, se mantuvo el margen operacional en el 53%, ante el efectivo control de costos y gastos.

El número de servicios atendidos en el año fue de 289.419, disminuyendo en 56.792 servicios, es decir, -16,40%; lo anterior debido a la falta de esfuerzo del equipo de ventas

y búsqueda de nuevos eventos. En lo que se refiere al costo por cubierto promedio, este tuvo un incremento del 12.09%, equivalente a \$39.175 pesos.

En cuanto a la satisfacción del cliente durante el 2014, se mantuvo el porcentaje del 97% alcanzado en el año anterior, lo que señala que se mantiene la excelente calidad en la prestación de los servicios y el cumplimiento de la promesa de venta.

Otros aspectos para tener en cuenta

Para el 2015 se proyectó un incremento en los ingresos del 15%, habida cuenta la venta de Congresos, Convenciones y Eventos con grupos de volumen que incluyan alojamiento con tarifas competitivas, utilizando como estrategia la recuperación de los clientes, captando nuevos y potenciando los actuales, con apoyo en los diferenciadores de marca que posee la SHT, siendo uno de los más relevantes la facultad de efectuar contratos interadministrativos con entidades estatales en forma directa, además de la experiencia y tradición en la realización de grandes eventos y congresos. A lo anterior se suma el reconocimiento de la ciudad de Bogotá como destino de turismo de negocios para la realización de eventos, fortaleciendo las alianzas estratégicas con el Bureau de Convenciones y el IDT.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2014

GRANDES EVENTOS Y CONVENCIONES TEQUENDAMA

INDICADOR	2013	2014	VARIACIÓN	
Venta de Grandes Eventos y Banquetes (millones de pesos)	\$ 12.099	\$ 11.555	-\$ 544	-4,50%
Otros Ingresos de Banquetes (millones de pesos)	\$ 3.954	\$ 4.194	\$ 240	6,07%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 8.498	\$ 8.347	-\$ 151	-1,78%
Cubierto Promedio	\$ 34.949	\$ 39.175	\$ 4.226	12,09%
Servicios Atendidos (unidades)	346.211	289.419	-56.792	-16,40%
Satisfacción al Cliente %	97%	97%	0	0%
Margen Operacional %	53%	53%	0	0%

Tabla 13.
Informe GEVT



BARES & RESTAURANTES
TEQUENDAMA

GESTIÓN BARES Y RESTAURANTES (A&B)



Debido fundamentalmente a:

El plan de choque implementado, el cual logró un crecimiento en ventas del 25% en las fiestas de Navidad y San Silvestre.

Manejo de pequeños eventos, lo cual contrarrestó la falta de pasajeros en tránsito en bares y restaurantes.

Control de precios en las cartas según el mercado y las recetas estándar.

El precio del cubierto promedio creció a pesar de la baja en la demanda de servicios por nuevos platos y actualización de cartas.

Otros aspectos para tener en cuenta:

Continuar con el control de costos y gastos en producción y administración de recursos sin afectar el servicio y la satisfacción del cliente.

Como estrategia para el 2015 se aumentará la efectividad en el cierre de reservas y pequeños eventos realizando seguimiento permanente, manejando precios competitivos, variedad de menús, respuesta rápida a cotizaciones y calidad de servicio.

Continuar acompañando el proceso de grandes negociaciones apoyando la venta y cuidando la utilidad, manejando los eventos de ventas inferiores a \$50.000.000.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2014

ALIMENTOS Y BEBIDAS

INDICADOR	2013	2014	VARIACIÓN	
Venta de bares y restaurantes (millones de pesos)	\$ 3.812	\$ 3.849	\$ 37	0,97%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 1.768	\$ 1.559	-\$ 209	-11,82%
Cubierto Promedio	\$ 21.225	\$ 24.049	\$ 2.824	13,31%
Servicios Atendidos (unidades)	163.330	160.058	-\$ 3.272	-2,00%
Servicios Atendidos (Desayunos incluidos en la tarifa huéspedes Restaurante el Virrey) (Unidades)	77.223	60.595	-16.628	-21,53%
Satisfacción al Cliente %	97%	98%	1%	1,03%
Margen Operacional %	46%	41%	-5%	-12,67%

Tabla 14.
Informe A&B



CATERING
TEQUENDAMA

GESTIÓN CATERING TEQUENDAMA



Debido fundamentalmente a:

Los ingresos aumentaron en \$1.761 millones, es decir 37,99%, como resultado de la gestión de venta, además de ofrecer servicios de calidad y eventos a los usuarios de cada casino. La utilidad creció \$7 millones, es decir, el 0,95% respecto del año 2013, reflejando una oportunidad de mejora en las negociaciones y racionalización de costos y gastos para el año 2015.

El margen operacional disminuyó 4,28 puntos respecto al año 2013, en razón de la baja rentabilidad obtenida en el Casino Comando General durante esta vigencia. No obstante, con el margen operacional del 11,68% alcanzado en 2014, Catering Tequendama continúa superando el estándar del mercado que se encuentra posicionado entre el 7% y 8%.

El índice de satisfacción del cliente creció el 3,33% en relación con el año anterior, resultado de la implementación de estándares de servicio de la SHT en los diferentes casinos.

Otros aspectos a tener en cuenta

En el mes de diciembre de 2014, se suscribió el convenio de prestación de servicios con la Fiscalía General de la Nación, estimando ingresos superiores a los \$700 millones para la vigencia 2015.

Como estrategia para el año 2015, se continuará prestando servicios especiales y de eventos para las diferentes entidades contratantes, incrementando el 10% del ingreso en cada casino.

Se implementarán las recetas estándar en “Materials Control” para optimizar la gestión y control en costos y gastos.

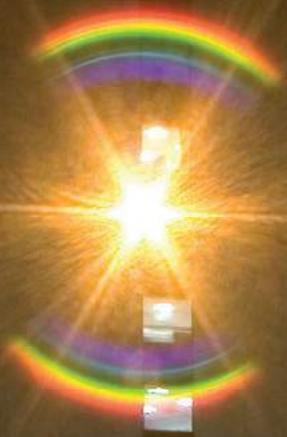
Desarrollar una estrategia orientada a la eficiente gestión de compras, a fin de alcanzar una rentabilidad del 16%.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2014

CATERING TEQUENDAMA

INDICADOR	2013	2014	VARIACIÓN	
Ingreso Catering (millones de pesos)	\$ 4.636	\$ 6.397	\$ 1.761	37,99%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 740	\$ 747	\$ 7	0,95%
Servicios atendidos (unidades)	1.062.816	1.190.407	127.591	12,00%
Satisfacción del cliente %	90%	93%	3,0%	3,33%
Margen operacional %	15,96%	11,68%	-4,28%	-26,84%

Tabla 15.
Informe Catering Tequendama



**CROWNE
PLAZA[®]**

TEQUENDAMA

THE PLACE TO MEET.

ENTRADA HOTEL 

 **RESTAURANTE
EL VIRREY**

PARQUEADERO 



**PARQUEADERO
TEQUENDAMA**

GESTIÓN PARQUEADERO TEQUENDAMA (PARQ)



Debido fundamentalmente a:

El incremento en los ingresos de esta UEN se debió al aumento en el número de clientes transeúntes y la suscripción de 376 contratos, 319 con personas naturales y 57 con personas jurídicas (11,39%). Adicionalmente, se firmaron convenios con los siguientes establecimientos: Restaurante SAN ISIDRO y SANTA CLARA, ubicados en el Cerro de Monserrate y con el operador logístico KATERING BLUE, ubicado dentro del Centro de Convenciones Gonzalo Jiménez de Quesada, resultado de una efectiva gestión comercial.

De otra parte, el control de costos y gastos se vio reflejado en el incremento del margen operacional, el cual pasó del 50% logrado en el 2013 al 53% en esta vigencia.

En 2014, se atendieron 302.239 vehículos, 30.898 más que en el 2013, debido a la implementación de estrategias de venta con tarifas diferenciales, direccionadas a los clientes bajo contrato, transeúntes, huéspedes y asistentes a eventos.

Además, el desarrollo del proyecto de iluminación de las instalaciones con luz tipo LED, logrando una percepción de mayor seguridad, y la consiguiente reducción de costos del consumo de energía.

Otros aspectos a tener en cuenta

Se promocionará la venta efectiva del servicio de recarga para vehículos híbridos por ser el Parqueadero Tequendama el único establecimiento que ofrece este servicio en la ciudad desde el año 2013.

Continuar la modernización del Parqueadero, dando prioridad a la reconstrucción de la placa del piso y de la plazoleta, que afectan negativamente el óptimo servicio del establecimiento.

Promover y vender el Parqueadero para turistas, habitantes de la ciudad en fines de semana, puentes, temporadas vacacionales y eventos culturales que se desarrollen dentro del área de influencia del Hotel Tequendama.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2014

INDICADOR	PARQUEADERO TEQUENDAMA			
	2013	2014	VARIACIÓN	
Ingreso Parqueadero (millones de pesos)	\$ 2.066	\$ 2.216	\$ 150	7,26%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 1.041	\$ 1.173	\$ 132	12,68%
Satisfacción del cliente	86%	87%	1,0%	1,16%
Margen Operacional	50,39%	52,93%	2,54%	5,05%
Automóviles Atendidos	271.341	302.239	30.898	11,39%

Tabla 16.
Informe Parqueadero Tequendama



DynOzone

PROGRAM STOP TIME TEMP

WASH EXTRACT

EMERGENCY STOP

OPERATING INSTRUCTIONS

1. Do not overload the machine.	2. Do not use the machine for anything other than laundry.
2. Do not use the machine for anything other than laundry.	3. Do not use the machine for anything other than laundry.
3. Do not use the machine for anything other than laundry.	4. Do not use the machine for anything other than laundry.
4. Do not use the machine for anything other than laundry.	5. Do not use the machine for anything other than laundry.
5. Do not use the machine for anything other than laundry.	6. Do not use the machine for anything other than laundry.
6. Do not use the machine for anything other than laundry.	7. Do not use the machine for anything other than laundry.
7. Do not use the machine for anything other than laundry.	8. Do not use the machine for anything other than laundry.
8. Do not use the machine for anything other than laundry.	9. Do not use the machine for anything other than laundry.
9. Do not use the machine for anything other than laundry.	10. Do not use the machine for anything other than laundry.

GESTIÓN LAVANDERÍA TEQUENDAMA (LAVT)



Debido fundamentalmente a:

La baja ocupación de los clientes corporativos y la pérdida de clientes de mayor valor como los hoteles Hilton, Nuevo Dorado y Andino Royal impidió cumplir el presupuesto de venta asignado; sin embargo, para finales del segundo semestre se logró la captación de nuevos clientes como el Hotel Tryp de Usaquén, Hotel Artisan y Hotel Holiday Inn Express & Suites, al igual que la recuperación de clientes como el Hotel Continental.

La producción de kilos lavados disminuyó en un 13% en relación con el año anterior, en razón de la ocupación que tuvieron CPTH y CPTS durante la presente vigencia.

Es de anotar que se adquirieron 2 vehículos para atender a domicilio los clientes corporativos, reemplazando el servicio tercerizado por horas que se venía utilizando.

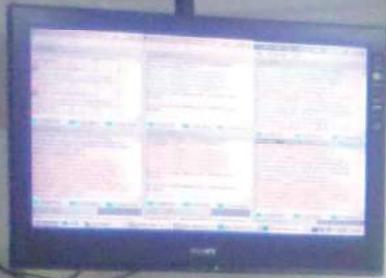
Otros aspectos a tener en cuenta:

Potencializar los clientes actuales y desarrollar negocios de alta productividad con mínimo tres establecimientos hoteleros con más de 70 habitaciones en promedio.

Reactivar los domicilios en el sector del Centro Internacional y promocionar paquetes de lavado de prendas a fin de incrementar las ventas de la Lavandería Externa.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2014				
LAVANDERÍA TEQUENDAMA				
INDICADOR	2013	2014	VARIACIÓN	
Ingreso Lavandería (millones de pesos)	\$ 995	\$ 887	-\$ 108	-10,85%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 630	\$ 545	-\$ 85	-13,49%
Producción kilos	1.310.392	1.137.076	-173.316	-13,23%
Satisfacción del cliente	96%	96%	0,0%	0,00%
Margen Operacional	63%	61%	-2%	-2,96%

Tabla 17.
Informe Lavandería Tequendama



CONTACT CENTER
TEQUENDAMA



CONTACT CENTER
TEQUENDAMA

GESTIÓN CONTACT CENTER TEQUENDAMA



Debido fundamentalmente a:

Las tácticas aplicadas en cuanto a tarifas dinámicas por medio del uso de canales electrónicos como Despegar, Booking, Expedia, Hotelbeds, Best Day Travel y Price Travel, permitieron mejorar el posicionamiento de las propiedades de la SHT y por consiguiente contribuyeron en los ingresos de todas las UEN.

De otra parte, la alta ocupación que se obtuvo en las propiedades de Bogotá durante los meses de octubre y noviembre, generada por el segmento grupos, específicamente FONADE, conllevaron al cierre de las reservas por parte del Contact Center y Canales Electrónicos, situación que incidió en los resultados financieros en el orden de \$2.253 millones de pesos, durante la vigencia 2014.

Otros aspectos a tener en cuenta

Para el 2015 esta UEN comercializará la venta y mercadeo de la SHT, a través de promociones tempora-

les, planes y eventos especiales por medio de mailing, endomarketing, base de datos, página web y redes sociales, con el propósito de incrementar la productividad de todas las propiedades.

Igualmente, para la nueva vigencia se fortalecerá el uso de la página web como herramienta efectiva para la generación de negocios de alta productividad, permitiendo al mismo tiempo modernizar los procesos internos del motor de reservas, el posicionamiento de marca y la eficiente gestión contractual.

De otra parte, desarrollar el estudio de clientes potenciales para identificar aquellos de alta productividad para ser incorporados en los respectivos planes de cuenta del portafolio de clientes de la Sociedad.

Finalmente, alcanzar un nivel de respuesta del 95%, optimizando los tiempos de respuesta y minimizando la cola de espera, el rechazo y la pérdida de llamadas.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2014					
CONTACT CENTER TEQUENDAMA					
UNIDAD DE NEGOCIO	INDICADOR	2013	2014	VARIACIÓN	
Hotel Crowne Plaza Tequendama (millones de pesos)	Ingreso Contact Center	\$ 993	\$ 927	-\$ 66	-6,65%
Crowne Plaza Suites Tequendama (millones de pesos)		\$ 218	\$ 369	\$ 151	69,27%
Hotel Tequendama Inn Cartagena de Indias (millones de pesos)		\$ 258	\$ 326	\$ 68	26,36%
Hotel Tequendama Inn Santa Marta (millones de pesos)		\$ 478	\$ 529	\$ 51	10,67%
Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura (millones de pesos)		\$ 30	\$ 64	\$ 34	113,33%
Gestión de Telefonos (millones de pesos)		\$ 68	\$ 38	-\$ 30	-44,12%
TOTAL			\$ 2.045	\$ 2.253	\$ 208

Tabla 18.
Informe Contact Center Tequendama

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2014				
CONTACT CENTER TEQUENDAMA				
RESULTADOS OPERATIVOS				
INDICADOR	2013	2014	% VARIACION	OBSERVACIONES
Cantidad de llamadas atendidas	2.340.226	2.711.342	15,86%	Crecimiento del 15% respecto del año anterior, específicamente en la cola de llamadas de reservas.
Tasa de respuesta	84%	89%	5,95%	Se mejoró en un 5% la tasa de respuesta, pasando de 10 seg. a 08 seg. en promedio el tiempo de espera de las llamadas
Tasa de abandono	16%	11%	-31,25%	Disminuyó el 31% la tasa de abandono de las llamadas; se redujo de 23 a 22 seg. en promedio el tiempo de espera para abandonar una llamada.

Tabla 19.
Informe Resultados Operativos Contact Center Tequendama

GESTIÓN REDES SOCIALES



Debido fundamentalmente a:

Durante el año 2014 se dio continuidad a las campañas de venta y publicidad en Facebook, alcanzando un crecimiento de 2.732 nuevos seguidores que se unieron a la “Fan Page” de la SHT, cifra que equivale a un incremento del 97% en relación con el año anterior.

El crecimiento en número de seguidores para otras redes sociales que maneja la SHT, tales como Twitter, la cual cerró con 1.737 seguidores; Pinterest con 59 pines y LinkedIn, con 403 contactos, como resultado de las estrategias de campañas y promociones de los eventos sociales.

Otros aspectos a tener en cuenta:

Se continuará con la administración de “Foursqua-

re”, la web aplicada a las redes sociales para la geolocalización, con el fin de promocionar el portafolio de servicios, facilitar reservas de alojamiento y eventos en el Hotel Crowne Plaza Tequendama, Crowne Plaza Tequendama Suites, Restaurante el Virrey y demás UEN de la Sociedad.

Se tiene previsto para el 2015 el desarrollo de estrategias de servicio al cliente, orientadas al posicionamiento de las Unidades Estratégicas de Negocio en Tripadvisor, la multiplataforma de servicios turísticos más importante del mundo por preferencia de la gente, gestionando la acción efectiva de los comentarios y experiencias de los clientes, creando un vínculo de fidelidad y clasificando las propiedades de la SHT con alta popularidad dentro de la web.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2014				
CONTACT CENTER TEQUENDAMA				
COMPORTAMIENTO FACEBOOK (Número de seguidores)				
HOTEL	2013	2014	VARIACIÓN	
Ar salitre	23.863	34.396	10.533	44,14%
Sheraton	22.513	31.227	8.714	38,71%
JW Marriot	6.051	9.381	3.330	55,03%
Tequendama	2.816	5.548	2.732	97,02%
Capital	779	1.629	850	109,11%
Habitel	1.405	6.208	4.803	341,85%

Tabla 20.
Informe Contact Center Tequendama Redes Sociales/Facebook

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2014				
CONTACT CENTER TEQUENDAMA				
COMPORTAMIENTO TWITTER (Número de seguidores)				
HOTEL	2013	2014	VARIACIÓN	
Ar salitre	1.985	2.291	306	15,42%
JW Marriot	1.096	1.522	426	38,87%
Tequendama	1.216	1.737	521	42,85%
Habitel	494	532	38	7,69%
Sheraton	307	381	74	24,10%
Capital	377	521	144	38,20%

Tabla 21.
Informe Contact Center Tequendama Redes Sociales/Twitter

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2014		
CONTACT CENTER TEQUENDAMA		
COMPORTAMIENTO TRIPADVISOR		
HOTEL	2013	2014
CROWNE PLAZA TEQUENDAMA HOTEL	96 de 200	121 de 236
CROWNE PLAZA TEQUENDAMA SUITES	152 de 200	124 de 236
TEQUENDAMA INN SANTA MARTA	90 de 110	88 de 119
TEQUENDAMA INN CARTAGENA	11 de 48	12 de 53
TEQUENDAMA INN ESTACION BUENAVENTURA	4 de 4	6 de 7

Tabla 22.
Informe Contact Center Tequendama Redes Sociales/TripAdvisor

GESTIÓN OPERACIÓN LOGÍSTICA TEQUENDAMA



LOGÍSTICA DE EVENTOS Y CONVENCIONES
TEQUENDAMA

Debido fundamentalmente a:

La disminución del 47% en los ingresos obtenidos en el 2014 por Operación Logística obedeció principalmente a las restricciones derivadas de la aplicación de la denominada Ley de garantías Electorales que afectó la celebración de contratos interadministrativos, además de la falta de mayor esfuerzo del equipo de ventas y el no aprovechamiento de la condición de entidad estatal que faculta a la SHT para celebrar contratos interadministrativos mediante contratación directa.

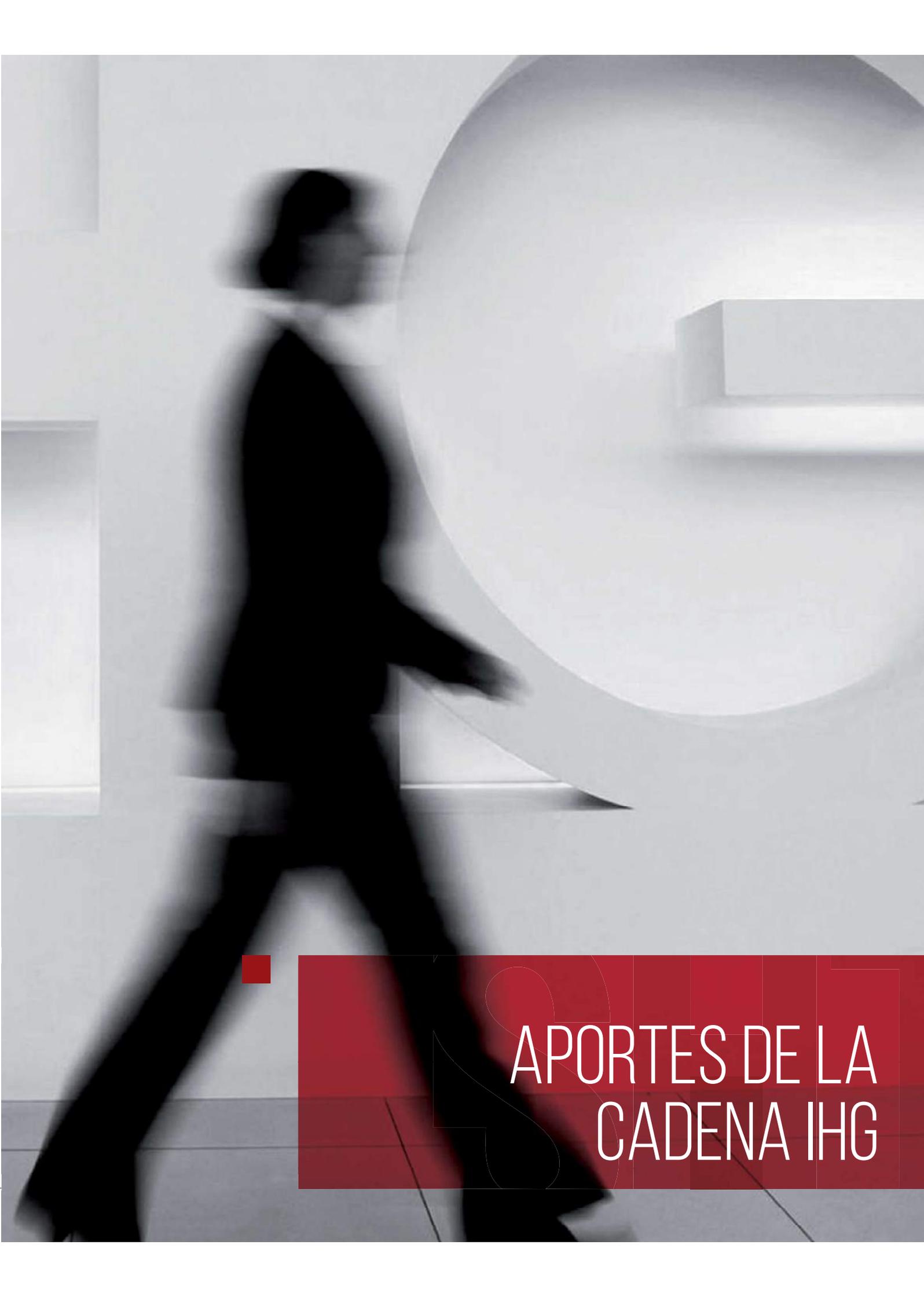
A su vez, la utilidad decreció \$1.556 millones, esto es, el 53,62%. La rentabilidad obtenida en el 2014 fue del 13% registrando una disminución de 2 puntos frente al año anterior.

Otros aspectos para tener en cuenta

Durante la vigencia 2014 se suscribieron por Operación Logística cuarenta y un (41) contratos, estimándose que para el 2015 el incremento en los ingresos de la UEN será del 15%, mediante la celebración de contratos Interadministrativos cuya cuantía individual en promedio, deberá superar los \$150 millones de pesos. Igualmente, se mantendrán en las negociaciones el margen operacional establecido por la Gerencia General, en pro de incrementar la rentabilidad del negocio.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2014				
OPERACIÓN LOGÍSTICA				
INDICADOR	2013	2014	VARIACIÓN	
Ingresos (millones de pesos)	\$ 19.689	\$ 10.304	-\$ 9.385	-47,67%
Utilidad (millones de pesos)	\$ 2.902	\$ 1.346	-\$ 1.556	-53,62%
Rentabilidad	15%	13%	-2%	-11,37%

Tabla 23.
Informe Operación Logística Tequendama



■

APORTES DE LA CADENA IHG

APORTES DE LA CADENA IHG

La cadena Intercontinental Hotels Group, IHG, ocupa el primer lugar en el ranking de cadenas hoteleras en el mundo, con más de 4.653 hoteles y 679.050 habitaciones en 100 países y un número aproximado de 1.000 hoteles como proyectos en desarrollo; 3 de sus marcas se encuentran dentro del top 20 de las más importantes a nivel mundial: Holiday Inn Hotels and Resorts, Holiday Inn Express y Crowne Plaza.

Además, ofrece a sus clientes el sistema IHG Rewards Club, el mayor y primer programa de fidelidad hotelero del mundo, el cual, cuenta con 35 millones de afiliados activos, reconocimiento a nivel mundial y múltiples beneficios para sus socios, incluso, internet gratis para afiliados “Elite” en todos los hoteles del mundo.

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. Para el 2015 se esperan nuevas aperturas de las marcas Intercontinental, Crowne Plaza y Holiday Inn en el territorio colombiano, así mismo, durante el mismo periodo se lanzará el nuevo programa de fidelidad “IHG Business Rewards” enfocado al reconocimiento de los “decision makers” y organizadores de eventos, sin dejar de lado a los clientes corporativos individuales.

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

CONTRIBUCION DE LA CADENA IHG A LAS INSTALACIONES CROWNE PLAZA HOTEL Y CROWNE PLAZA SUITES DE LA SHT

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: Mercadeo y Ventas, Alimentos y Bebidas, Mantenimiento, Ama de llaves, Recepción Cultura del servicio, Programas de fidelización, entre otros, que vienen siendo utilizados por la SHT para la capacitación, y entrenamiento de su personal. En 2014 se realizaron los siguientes cursos:

- Revenue Management Certification Essentials- Entrenamiento en estrategias para maximización de ingresos
- Holidex Plus: Como maximizar las ventas
- Promesas cumplidas: Estructura para la recuperación del servicio
- Renovando con nuestros Huéspedes en mente
- Mantenimiento Preventivo – Lo esencial
- Manteniendo calidad – Este listo para el huésped cada día
- Recuperación del servicio
- Ventas por segmentos-Corporativo negociado
- Loyalty Champion – Entrenamiento para líderes del programa de fidelización
- Elite Diamond Club – Entrenamiento programa fidelización para los tomadores de decisión
- Rates Category- Implementación código de tarifas.
- IHG-Business Rewards-Descripción del programa de recompensas.

Las capacitaciones estuvieron enfocadas hacia el personal de las áreas de servicio, mercadeo y ventas, con un total de 306 asistentes con 8.074 horas/hombre.

SERVICIOS DE RESERVACIONES

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, los siete (7) días a la semana, las veinticuatro (24) horas al día, en varios idio-

mas, permitiendo verificar disponibilidad, tarifas, tipos de habitaciones y realizar la reserva de estas, vía electrónica. El sistema está conectado además con la página web, 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 Holi-

dex es que permite al “Revenue Manager” (administrador de tarifas) controlar e inventario a través de un único sistema y de forma eficiente, 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 EN LAS INSTALACIONES CPTH Y CPTS

INGRESOS GENERADOS POR LA HERRAMIENTA HOLIDEX	2013	2014	VARIACION	
CPTH (Cifras en USD)	\$ 974.857	\$ 921.637	-\$ 53.220	-5,46%
CPTS (Cifras en USD)	\$ 222.726	\$ 218.641	-\$ 4.085	-1,83%
TOTAL INGRESOS (cifras en USD)	\$ 1.197.583	\$ 1.140.278	-\$ 57.305	-4,79%
Pesos Colombianos (TRM PROMEDIO)	\$ 2.238.282.627	\$ 2.098.111.520	-\$ 140.171.107	-6,26%
GASTOS GENERADOS POR HONORARIOS POR CONCEPTO DE FEE	2013	2014	VARIACION	
TOTAL GASTOS (cifras en USD)	\$ 705.899	\$ 752.154	\$ 46.255	6,55%
Pesos Colombianos (TRM PROMEDIO)	\$ 1.319.325.477	\$ 1.383.964.933	\$ 64.639.456	4,90%
UTILIDAD	\$ 918.957.150	\$ 714.146.587	-\$ 204.810.563	-22,29%

Tabla 24.

Ingresos y gastos generados por la cadena IHG en las instalaciones CPTH y CPTS

OTRAS HERRAMIENTAS

Perform & Revenue Manager For hire

Estas herramientas facilitan la administración de tarifas de CPTH y CPST 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, entre otros, con el fin de mantener una paridad tarifaria que facilita ofrecer el mejor precio garantizado a través de IHG.

MeetingBroker & IHG RFP

Dos herramientas enfocadas a la consecución de clientes del portafolio global de IHG. Durante el 2014 se firmaron 74 nuevos convenios con compañías como HP, The World Bank y una convención internacional con GEA Corporation.

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 y 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 mensualmente 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 2014 se realizó una visita de funcionarios de la Cadena IHG para verificar el cumplimiento de estándares. A su vez, se realizaron tres (3) visitas de apoyo en la gestión de mercadeo por parte del Señor Carlos García, Gerente de Soporte para Latinoamérica y Frank Fuentes, Gerente Regional de Ventas, sobre servicio al cliente, trabajándose 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 se realizó capacitación en mercadeo, en-

focándose en el plan de acción 2014 y el análisis de estrategias planeadas para el Departamento de Mercadeo y Ventas.

Mercadeo

Los esfuerzos de mercadeo de la cadena hacia la marca en América Latina han sido limitados. En Colombia las dos propiedades de la SHT llevan la misma marca CROWNE PLAZA, lo que hace más difícil la promoción desde y hacia el país. Durante el 2014 se lanzaron los planes escapes fantásticos, con un enfoque turístico y promoviendo la venta de noches los fines de semana.

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 (decision makers)

Tabla 25. 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

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

Tabla 26. 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.

GESTIÓN TECNOLÓGICA Y DE INNOVACIÓN

En 2014 se desarrolló un plan de mantenimiento de las plataformas existentes en el área de tecnología de la información y las comunicaciones de la SHT, basado en contratos periódicos y/o por requerimiento específico con proveedores de servicios de los sistemas hoteleros, sistemas operativos y administrativos, con el fin de actualizar los sistemas a las nuevas normas y requerimientos.

De otra parte, mediante contratos específicos, se implementaron y pusieron en marcha las siguientes herramientas:

1. Centro Alternativo de Datos (Etapa 1)

El objetivo, como parte integral del plan de contingencia, fue construir un centro de datos alternativo en ubicación territorial diferente a la sede central (Bogotá), para asegurar el almacenamiento de datos en servidores alternos del Hotel Tequendama, que permitan garantizar la supervivencia del negocio.

Esta inversión garantiza el cumplimiento de las exigencias establecidas en el sistema de Gestión en Seguridad de la Información según la norma ISO 27001, la cual se enmarca, entre otras, dentro de las siguientes actividades:

- Implementación del BCP (plan de continuidad del Negocio)
- Cumplimiento de la norma ISO 27001.
- Mayor seguridad en los procesos tecnológicos.
- Optimización del Plan de contingencia.
- La primera etapa fue realizar obra civil para la construcción del cuarto técnico con las especificaciones técnicas mínimas exigidas.
- Piso Dieléctrico
- Tableros Normal y Regulado
- UPS
- Puerta de Emergencia con barra antipánico.
- Aire Acondicionado
- Circuitos Eléctricos Normal y Regulado.
- Ductería para Cableado de Datos.

2. Hardware y Software Refresh IHG- OPERA
Intercontinental Hotels Group, planeó el upgrade del sistema PMS en sus hoteles propios y franquiciados para 2014, mediante la instalación de la última Versión del PMS Micros Systems Opera (property Mana-

gement System). Los Requisitos básicos fueron:

- Mayor capacidad de procesamiento de datos en servidores y maquinas clientes.
- Actualización tecnológica de Servidores y equipos cliente.
- Equipos con mayor eficiencia eléctrica.
- Optimización del uso de espacios físicos para usuarios

Igualmente se requirió la adquisición e instalación del hardware mínimo exigido por la cadena para cumplir con las especificaciones técnicas en cuanto a servidores y equipos de cómputo cliente, lo cual demandó:

- Migración de la base de datos de operación y entrenamiento.
- Instalación de la nueva versión de Opera en el servidor de Aplicaciones y de Base de Datos.
- Instalación de las maquinas clientes con la última versión del PMS y restauración de las copias de respaldo (backup) y programas misionales de la SHT.

3. Normas Internacionales NIIF Etapa 1 (Actualización Módulos área contable)

El objetivo es disponer de un sistema de información con las últimas normas financieras y contables, que permitan registrar, controlar, analizar, interpretar y gestionar de manera óptima las operaciones de las áreas administrativas, financieras y de Recursos humanos de la Sociedad Hotelera Tequendama.

Los valores ejecutados -adicionales a los costos normales de mantenimiento de los sistemas instalados en la SHT- fueron:

INVERSIONES EN TECNOLOGÍA (Millones de pesos)	VALOR
Centro Alternativo de Datos (Etapa 1)	\$ 30
Refresh Servidores IHG	\$ 146
Equipos Computo (57 unidades)	\$ 188
Refresh Servidores Hardware y Software	\$ 5
Actualización Normas NIIF (área contable)	\$ 11
TOTAL	\$ 380

Tabla 27.

Inversiones en Tecnología SHT 2014

Siguiendo con las actividades de actualización tecnológica en el 2014, se adquirieron 230 cerraduras electrónicas de aproximación para las puertas de las habitaciones en Suites Tequendama, con una inversión aproximada de \$148 millones.

Igualmente, se modernizó la cocina de piso 30 con equipos de última tecnología, con un costo de \$338 millones.

Durante la misma vigencia, se culminaron obras de modernización en los salones del piso 30 de Crowne Plaza Tequendama Suites, tales como la automatización de salones, cortinas motorizadas, sonido, luces, sistema eléctrico y tarima del Salón Innovadores, entre otros.

Se continuó la actualización en Suites Tequendama con la iluminación en pasillos y habitaciones con tecnología LED, por valor cercano a los \$190 millones y en Parqueadero Tequendama por \$130 millones.

Otra actividad desarrollada en Suites Tequendama fue la modernización del sistema eléctrico, consistente en la actualización de tableros de distribución y transferencia, por valor de \$238 millones.

En Suites Tequendama y Parqueadero Tequendama, durante la vigencia 2014, se concluyeron las siguientes obras de actualización por valor de \$5.323 millones:

INVERSIONES EN CROWNE PLAZA TEQUENDAMA SUITES Y PARQUEADERO AÑO 2014 (Millones de pesos)	VALOR
Pisos	\$ 1.445
Mantenimiento	\$ 2.027
Salones	\$ 1.550
Vidrios	\$ 117
Parqueadero	\$ 130
Interventoría	\$ 54
TOTAL	\$ 5.323

Tabla 28. Inversiones en CPTS y Parqueadero 2014

De otra parte, en el salón esmeralda y salones del 3er piso del Hotel Tequendama se llevaron a cabo actividades de modernización en el sistema eléctrico, cortinas motorizadas, sonido y luces, garantizando un producto acorde con las nuevas necesidades de los clientes en materia de tecnología y comunicación.

GESTION DE LA INNOVACIÓN Y PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Gestión de la Innovación

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 2014 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	Responsables
Aplicación Tequendama	Desarrollo de una aplicación que permita a los clientes acceder y conocer los productos y servicios que brinda la Sociedad, de forma fácil y segura.	Crowne Plaza Tequendama Suites	Carlos Bohórquez (Líder del proyecto); Jorge Saavedra Carlos Becerra Jhonattan Latorre Jairo Echavarría Carolina Infante
Gestión Basada en Procesos con enfoque en pensamiento complejo	Desarrollo del nuevo sistema de gestión de la organización a través del enfoque por procesos, incrementando la eficiencia y eficacia de sus procesos.	Prospectiva Estratégica e Innovación	David Hernández (Líder del proyecto)
Filtro para recuperación de cubiertería	Desarrollo de un filtro para reducir la pérdida de cubiertería en el área de Steward.	Alimentos y Bebidas	Ana Jara (Líder del proyecto) Ángela Prieto Hernán Zambrano

Tabla 29. Proyectos de Innovación SHT 2014

En 2015, está previsto continuar con el desarrollo de los mismos, para lo cual se adelantarán las gestiones y acciones correspondientes

PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Gestión Basada en Procesos

Se logró con éxito el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión Basado en Procesos, cuyo objetivo fue la transformación tanto del paradigma de procesos funcional por departamentos a procesos transversales y eficientes, eliminando la duplicidad de procesos y estableciendo un nivel alto de detalle de las tareas relacionadas en los procedimientos.

Dentro de este proyecto, se lograron eliminar procesos y procedimientos duplicados, se estableció el procedimiento para su identificación y documentación, el cual arrojó los siguientes resultados:

- 6 Macroprocesos:
- 18 Procesos
- 25 Subprocesos
- 51 procedimientos

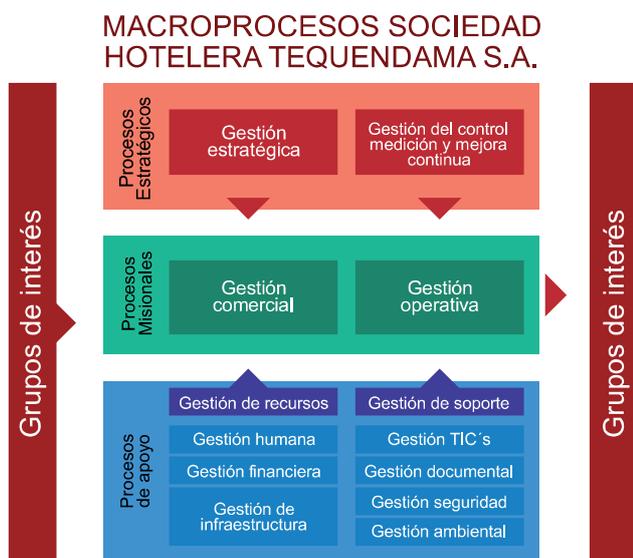


Ilustración 5.
Macroprocesos SHT

La culminación de este proyecto cimentó una base sólida en la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. para el cambio de cultura, debido a su enfoque en el pensamiento complejo, facilitando a los funcionarios la identificación de cualquier actividad y riesgos indirectos a su operación, el desarrollo de apps y software de gestión, identificación de funciones y competencias, estudios de tiempos, cargas y movimientos y gestión de crosstraining, coadyuvando al cumplimiento del escenario apuesta, establecido en

el Estudio de Prospectiva Estratégica 2013-2023.

Escenario Apuesta 2013-2023

Durante el año 2014 se desarrolló la matriz del plan Vigía del Escenario Apuesta, donde se evaluaron las siguientes variables estratégicas de la SHT:

- Despliegue productivo
- Despliegue expansivo
- Tecnología de diferenciación
- Aprendizaje dinámico
- Gestión Verde

Dicho “Plan Vigía” constituye una herramienta de prevención ante los riesgos que puedan aparecer en el camino, muestra las diferentes variaciones que podría tener el escenario apuesta y también determina que se debe hacer para poder continuar con las acciones y tareas a realizar para llegar a dicho escenario.

Teniendo en cuenta lo anterior, el resultado de cumplimiento del escenario apuesta en el primer año (2014) fue del 44%, dentro del cual se destacan los esfuerzos hechos en fidelizar y optimizar la productividad de los clientes actuales, incrementar la productividad de la gestión financiera y los ingresos no operacionales, la gestión de contratos interadministrativos con empresas del Estado, la gestión de crosstraining.

También se destaca la implementación e integración del Sistema de Gestión de la Innovación y la vigilancia tecnológica al Sistema de Gestión Integral, fortaleciendo la política de sostenibilidad de la Sociedad.

Cabe resaltar que para el año 2015, la SHT fortalecerá sus esfuerzos en la Gestión Comercial, ya que, este es el pilar más importante del negocio y por ende la base más importante para el cumplimiento del escenario apuesta, el cual comprende lo siguiente:

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, superando con creces los \$12.000 millones durante las últimas tres años, esto debido a la consolidación de alianzas estratégicas con organizaciones que forman parte de la cadena de valor hotelera. Igualmente, el 100% de los procesos que eran susceptibles de publicación, cuentan hoy con plena accesibilidad interactiva.

Lo anterior gracias a que se integraron varios socios estratégicos particulares desde mediados de 2014 que aportaron a la movilidad de viajeros, se atrajeron

clientes nuevos y, 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 “Fams Trips” para el ejercicio de los “Sites Inspections” en todas las instalaciones hoteleras con que cuenta la SHT; gracias a la gestión de una directiva presidencial, 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 la página web, el motor de reservas y la gestión de OTA’s (Online Travel Agencies).

En relación con el Despliegue Expansivo, la SHT llegó a operar tres establecimientos de comercio (3) 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 los casinos 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 “Tequendama”. Un logro significativo fue consolidar la “Inmobiliaria Tequendama”, la cual, en alianza con una importante constructora obtuvo la operación de la modernización del Centro Internacional Tequendama. 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 y la Agencia Virtual que actualmente le perfila como un conglomerado de negocios

por diversificación concéntrica.

En cuanto a Tecnología de Diferenciación, la SHT lideró el mercado porque implementó con efectividad el 100% de los procesos con base en Smart Phones, Broadband y GPS de última generación hace 5 años atrás con lo cual actualmente, el 100% de los procesos administrativos y operativos cuentan con reportes In Situ a través de Digitals, Screen tablets y smartphones. Se logró que el 100% de los servicios al cliente tuviesen Virtual Reality and Holography e incluso la empresa fue de las primeras en ofrecer servicios empresariales de 3D printing 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 Virtual Education. 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 re-entrenamiento 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.

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 Smarts Sensor, Intelligent Devices, Power Storage, Water Reuse and IT Recycle & Reuse. Una de las sensaciones del momento son los parqueaderos Tequendama que ofrecen servicios para los Intelligent Cars and Híbridos Cars y Eco Bikes. 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 9 años y ahora constituye un ejemplo vigente de

cómo proveedores y funcionarios proponen permanentemente soluciones que mitigan cualquier eventualidad o externalidad negativa.

Sistema de Gestión Integral

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

En el 2014, se logró la certificación de la norma NTC5801 (Sistema de Gestión de la Innovación) para todos los procesos de la Sociedad, siendo la SHT pionera en este sistema de gestión en el país.

También se obtuvo la certificación en ISO 9001 y NTC GP1000 para las unidades Crowne Plaza Tequendama Suites, Tequendama Inn Estación Buenaventura, Tequendama Inn Cartagena y Tequendama Inn Santa Marta.

Así mismo, se certificó como establecimiento 5 estrellas en la norma NTS006 la Unidad Crowne Plaza Tequendama Suites.

NORMA	SISTEMA DE GESTIÓN O CRITERIO QUE CERTIFICA	BENEFICIARIOS
ISO 9001:2008	Sistema de Gestión de Calidad	Clientes y Proveedores
NTCGP1000:2009	Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública	Clientes y Gobierno
NTSH006:2009	Norma Técnica Sectorial Hotelera para Colombia	Clientes y Gremio hotelero
ISO 22000:2005	Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria	Clientes y Proveedores
HACCP	Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control	Clientes y Proveedores
ISO 14001:2004	Sistema de Gestión Ambiental	Clientes, Proveedores y Comunidad
NTC 5133	Sello Ambiental Colombiano	Clientes, Proveedores y Comunidad
NTS TS 002	Sostenibilidad Hotelera	Clientes, Proveedores y Comunidad
NTC5801	Sistema de Gestión de la Innovación	Clientes, Proveedores y Comunidad

Tabla 30.
Sistema de Gestión Integral SHT

GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

El Departamento de Mantenimiento, dando continuidad a la gestión de modernización de la infraestructura, con el propósito de dar cumplimiento con 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, desarrolló una etapa más de la modernización de los sistemas instalados en el Hotel Tequendama y Suites Tequendama.

La ejecución de los proyectos de inversión en gestión de la infraestructura asignados, se cumplieron de forma exitosa. Cabe anotar que para la presente vigencia, se suspendió la ejecución de los proyectos de modernización del sistema de circuitos eléctricos principales y el centro de monitoreo y control operativo de equipos, en razón a que el sistema de detección de incendios antiguo del Hotel Tequendama quedó fuera de servicio y el presupuesto asignado para tal fin fue dedicado en su totalidad para el cambio total del sistema de detección, logrando en el desarrollo de este proyecto y los proyectos matriculados, una ejecución del 99.16% para Hotel Tequendama y 100% para Suites Tequendama.

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

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

Etapa IV Modernización de dos (2) ascensores (ascensor N° 5 y ascensor de Room Service y apertura de tres paradas (pisos 14-15 y 16) en el ascensor habilitado para salones del piso 17).

Modernización del ascensor N° 5, de servicio interno con 17 paradas, instalando maquinaria y componentes de última tecnología, lo cual además genera confort en los desplazamientos.

Modernización del ascensor de Room Service con 15

paradas, instalando maquinaria y componentes de última tecnología. Los equipos instalados en la modernización de los ascensores aseguran en su operación ahorros por consumo de energía.

Apertura de puertas para servicio de huéspedes en los pisos club 14-15 y 16 del ascensor que se encuentra habilitado para servicio de los salones del 3er piso y piso 17, con el objetivo de brindar la comodidad de los huéspedes de estos pisos, para desplazarse en un ascensor directo y exclusivo en periodos de alta ocupación.

Se instalaron en el grupo de ascensores todos los componentes faltantes para el cumplimiento de la normatividad establecida vigente para los equipos de desplazamiento vertical exigidos para la certificación del FOPAE.

Modernización sistema hidráulico y sanitario.

Hotel Tequendama.- Se efectuó el cambio de las tuberías del sistema de agua fría, agua caliente y recirculación de agua caliente de cuatro (4) ductos de las habitaciones 40-42, 45, 50-52 y 51 quedando pendientes los ductos de las habitaciones 31-32, 33, 34, 35, 36-38, 37-39, 41-43, 44-46, 48, 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 doscientos ochenta millones de pesos \$1.280.000.000.

Suites Tequendama.- Se efectuó el cambio de tres (3) tanques de almacenamiento de agua caliente de capacidad de 1.600 galones c/u para el servicio a los apartamentos ubicados en el cuarto de calderas. Se efectuó la adquisición e instalación de dos (2) bombas con motor eléctrico para llenado de los tanques de agua del piso 32, dos (2) bombas para el sistema de recirculación de agua caliente de los pisos 29, 28 y 27, una (1) bomba para el sistema de recirculación de agua caliente desde el sótano hasta el piso 26, y dos (2) bombas para el sistema de agua de alimentación de las calderas. Se efectuó el cambio del sistema hidráulico de agua fría y caliente al piso 29 (área de oficinas OEA).

Modernización sistema circuitos eléctricos principales.

Suites Tequendama.- Se adquirieron con instalación los módulos que conforman el tablero principal de la subestación eléctrica del sótano del edificio. Se adquirió con instalación una (1) planta eléctrica de emergencia de capacidad de 350 Kilovatios suficiente para la operación de los cinco (5) ascensores instalados en el edificio.

lados en el edificio.

Modernización sistema de vapor.

Hotel Tequendama.- Se cambió el serpentín de vapor de calentamiento del agua del tanque 106 para la distribución del agua caliente de los tramos N° 1 y N° 2. Se cambiaron las tuberías de vapor por material acero inoxidable de las marmitas de la cocina central. Se prolongó la red de gas natural para la operación del rodillo de planchado de la lavandería. Se adquirieron materiales para reposición del sistema de vapor de la lavandería, cocinas y tanques de agua caliente. Sistema de detección de incendios.

Hotel Tequendama. Se instaló toda la red de cableado y el sistema de detección conectándolo a la nueva central de incendio de los pisos de habitaciones faltantes, cocinas, salones, áreas internas quedando la edificación en su totalidad con el sistema de detección. Se instalaron los sistemas automáticos de extinción de fuego a las campanas de extracción de las cocinas del piso 17 y cocina de funcionarios. Se instaló la red del sistema de agua contraincendios en el piso tercero de oficinas y salones, único piso de toda la edificación que carecía de este sistema. Se instaló el sistema de perifoneo en todos los pisos de habitaciones en cumplimiento a estándares de IHG y categorización de estrellas.

Suites Tequendama. Se instaló el sistema de perifoneo en todos los pisos de habitaciones en cumplimiento a estándares de IHG y categorización de estrellas.

Lavandería Interna

Se adquirieron para la lavandería una máquina lavadora de capacidad de 225 libras, dos secadoras de vapor de capacidad de 50 libras y una mesa para el desmanche de prendas.

Suites Tequendama

En el proceso de modernización de la infraestructura y equipos en la torre de Suites Tequendama se realizaron los siguientes trabajos que por la magnitud e importancia que representan se hace necesario efectuar su registro a continuación cambio total de la ductería que compone el shut de basuras y cambio en todos los pisos de las tapas del shut en material de acero inoxidable y con cierre electromagnético. Igualmente se cambiaron todas las puertas de las escaleras de emergencia por puertas certificadas que permiten una presurización óptima en su cierre para la seguridad del personal que evacua por las escaleras en caso de una conflagración.

Gestión de Mantenimiento

Durante la presente vigencia como gestión del Departamento de Mantenimiento en la Sociedad Hotelera Tequendama se generaron 689 órdenes de mantenimiento correctivo y 1.446 órdenes de mantenimiento preventivo. Cabe anotar, que durante la presente vigencia fueron incluidos en el Software de Mantenimiento todos los Hoteles de la Sociedad. Los costos de mantenimiento con respecto a los ingresos operacionales en el Hotel Tequendama fueron del 2.72% encontrándose dentro de los rangos establecidos para la operación hotelera.

GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS

Servicio de energía

Se presenta una disminución del consumo de energía durante el año 2014 en Hotel Tequendama con respecto al año anterior en un 9.47%, para un consumo total anual de 2.829.733 Kilovatios. Los consumos durante el año 2014 en el servicio de energía son los siguientes: Crowne Plaza Suites Tequendama - 740.865 Kilovatios, Tequendama Inn Cartagena - 219.680 Kilovatios, Tequendama Inn Santa Marta - 240.815 Kilovatios y Tequendama Inn Estación Buenaventura - 426.815 Kilovatios.

Servicio de agua

El consumo de agua durante el año 2014 presentó un aumento del 3.67% con respecto al año anterior, siendo el consumo actual 96.034 metros cúbicos.

Servicio de Gas Natural

El consumo de Gas natural durante el año 2014 presentó un incremento del 3.6% con respecto al año anterior, para un consumo total anual de 826.970 metros cúbicos.

PROYECTOS ESPECIALES

Durante el año 2014 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, cortinas tipo screen para habitaciones adecuación de muros de pasillos e instalación de mármol en los accesos de habitaciones estándar, remodelación de la pintura de mobiliario de habitaciones club y lobby, para dar cumplimiento a los estándares de la Cadena IHG para la marca Crowne Plaza.

En el Salón Esmeralda se realizó la remodelación del cielo raso dando una mayor altura, las adecuaciones eléctricas, sonido, sonido ambiental y domótica, sistema de detección y supresión de incendio y se realizó el cambio de la alfombra y pista de baile, se renovó las cortinas a sistema motorizado, instalación de ventanera acústica y división acústica.

En Crowne Plaza Tequendama Suites se realizaron las obras civiles de impermeabilización de cubierta piso 30 y 31, remodelación de salones dando a estas áreas un aspecto más amplio, moderno y con tecnología que permita prestar un servicio acorde a la actualidad, bar y cocina del piso 30, adquisición de equipos para cocina, remodelación y adecuación de oficinas piso 29 y bodegas varias en la torre, se instalaron 220 puertas que permiten retardar el fuego hasta por 45 minutos, según normas del departamento de bomberos de Bogotá, se instalaron 220 chapas electrónicas de proximidad, se remplazaron las lámparas incandescentes y halógenas por iluminación led en 9 piso, compra de sillas giratorias para escritorio de habitaciones, compra de planta eléctrica, modernización de tableros eléctricos, remplazo de chut de basuras, presurización de escaleras internas, en la terraza se instaló un piso deck en pvc que permite realizar eventos y se realizó la renovación del spa.

En el Hotel Tequendama Inn Santa Marta, se construyó la edificación que albergará el centro alterno de datos. Las instalaciones cuentan con circuito cerrado de televisión. Se remplazaron las luminarias por iluminación LED.

El Hotel Tequendama Inn Cartagena estrena divisiones de baño en sus habitaciones, iluminación led y circuito cerrado de tv; se realizó la mejora de la fachada del edificio y divisiones para baño en el último piso del hotel.

PROYECTOS DE INVERSIÓN 2014 (Millones de pesos)	VALOR EJECUTADO
Pisos	\$ 771
Salones Y Ambientes	\$ 459
Mantenimiento / Lavandería	\$ 1.479
Sistemas E Informatica	\$ 380
Santa Marta	\$ 16
Cartagena	\$ 34
Totales	\$ 3.139

Tabla 31.
Proyectos de Inversión SHT 2014

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 2014 presenta los siguientes logros:

CUMPLIMIENTO PAGO DE NÓMINA

En 2014 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 2014			% PARTICIPACION SOBRE GASTOS TOTALES DE NÓMINA.
TOTAL	255 EMPLEADOS (promedio año)	\$ 6.073 (Mill)	41,28%
PENSIONADOS DURANTE EL AÑO 2014			% PARTICIPACION SOBRE GASTOS TOTALES DE NÓMINA.
TOTAL	420 PENSIONADOS	\$ 2.339 (Mill)	15,90%
TOTAL	INDEXACIONES	\$ 44 (Mill)	0,30%
TURNOS PAGADOS A SIPRO DURANTE EL AÑO 2014			% PARTICIPACION SOBRE GASTOS TOTALES DE NÓMINA.
TOTAL	115.448	\$ 5.830 (Mill)	39,63%
TURNOS PAGADOS A SIPRO INTEGRAL SAS 2014			% PARTICIPACION SOBRE GASTOS TOTALES DE NÓMINA.
TOTAL	7.630	\$ 425 (Mill)	2,89%
GRAN TOTAL		\$ 14.711	100,00%

Tabla 32.

Cumplimiento Pago de Nómina SHT 2014

Estos gastos corresponden al 21.14% de los ingresos de la SHT, porcentaje que se encuentra acorde con los estándares hoteleros

En el 2014 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 \$1.500 millones. De igual forma, se mantuvieron los beneficios ratificados en la negociación del Pacto Colectivo cuya prorroga se realizó hasta el 2016.

CAPITAL INTELECTUAL

En 2014 la SHT destinó \$129.780.000 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
Gestión de ventas	\$ 25	306	8.074
Gestión integral-Calidad-NIIF	\$ 32	757	53.437
Conocimiento destino - Servicio al cliente	\$ 13	1.725	32.602

Tabla 33.
Capital Intelectual SHT 2014

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

- INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP
- ICONTEC
- SENA
- SGS DE COLOMBIA
- CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
- COTELCO CAPITULO BOGOTA
- FENALCO
- UNICAFAM
- FONTUR-BERLITZ
- INSTITUTO DE CULTURA Y TURISMO
- OTROS

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

Se realizaron además actividades lúdicas con el apoyo de la caja de Compensación Familiar Cafam y acti-

vidades de integración como la semana del servicio con la participación de todas las áreas.

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 2014, las siguientes reuniones específicas:

TIPO DE REUNIÓN	PERIODO	OBJETIVO
One to One	Semanal/ Mensual	Análisis y seguimiento de ventas
Ejecutivos	Semanal	Gestión Integral
Informe de Gestión mensual	Mensual	Gestión mensual
General de personal	Mensual	Gestión Integral
Comité ampliado de ventas	Semanal	Gestión Especial de Ventas
Comité de incon-sistencias	Mensual	Seguimiento quejas, re- clamos y comentarios de huéspedes y clientes
Actualización Departamento TICs	Semanal	Seguimiento Departa- mento de TICs
Actualización Pro- yectos Especiales	Eventual	Seguimiento proyectos especiales
COPASO	Mensual	Gestión de Salud Ocu- pacional 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

Tabla 34.
Reuniones SHT 2014

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.

GESTIÓN ASESORÍA JURÍDICA

Se llevó a cabo la revisión y acompañamiento de la actividad contractual de la sociedad, mediante la revisión y aprobación de 50 contratos con formalidades plenas, suscritos en desarrollo de su gestión de adquisición de bienes, servicios y obras. Igualmente, se revisó y aprobó el texto de los contratos suscritos por la SHT en ejercicio de su actividad comercial de venta de bienes y servicios.

En pretensión del pago de la indemnización por el daño antijurídico generado por la demora en las obras desarrolladas en las externalidades del Hotel en ejecución de la Fase III de Transmilenio, se dió inicio al trámite correspondiente para la presentación de la Demanda Contenciosa Administrativa, en acción de Reparación Directa en contra del Instituto de Desarrollo Urbano (IDU), llevándose a cabo, como requisito de procedibilidad, la audiencia de conciliación extrajudicial ante la Procuraduría General de la Nación, la cual se declaró fallida ante la falta de ánimo conciliatorio por parte del IDU.

Se adelantó procedimiento de Conciliación Extrajudicial ante la Procuraduría General de la Nación, en pretensión del reconocimiento y pago del saldo insoluto adeudado por la SUPERINTENDENCIA DE NOTARIALDO Y REGISTRO en ejecución del Contrato Interadministrativo No. 062 de 2012 suscrito entre las partes, obteniéndose como resultado la recuperación del valor de \$37.142.623.

La oficina Jurídica coadyuvó en el proceso de recuperación de cartera de la Sociedad, efectuando un total de dieciséis (16) cobros pre – jurídicos de las acreencias en mora por valor de \$322.218.032, lográndose la recuperación por esta vía de \$275.417.104 que equivale al 85.48% y solo dos (2) de tales acreencias fueron remitidas para cobro jurídico, por valor de \$46.800.928 que equivale al 14.52%.

La Sociedad continuó la gestión de reconocimiento y pago de la Indexación de la primera mesada pensional en relación con las pensiones de jubilación reconocidas con posterioridad a 1991, reconociendo durante la vigencia 2014 el pago cuatro (4) indexaciones, dos (2) por trámite de solicitud directa y dos (2) por trámite de conciliación judicial por valor de \$44.082.219,55. A 31 de diciembre de 2014, quedan

pendientes de reconocimiento del mencionado derecho de un aproximado de 11 pensionados, para lo cual, se estimó para la vigencia 2015 una partida presupuestal (sentencias y conciliaciones) por valor de \$320.586.800 millones de pesos.

Actualmente, cursan en contra de la Sociedad las siguientes demandas y actuaciones administrativas:

- Demandas ante lo Contencioso Administrativo: una (1) demanda para fallo de segunda Instancia ante el Tribunal Contencioso de Cundinamarca, interpuesta por la SHT contra FONCEP, cuyo fallo en primera instancia fue favorable para los intereses de la Sociedad.
- Procesos arbitrales: un proceso iniciado por EMGESA S.A. el cual fue fallado en primera instancia en contra de los intereses de la SHT, encontrándose para resolver recurso de anulación ante el Tribunal Superior de Bogotá.
- Actuaciones administrativas: una (1) actuación ante la Unidad Administrativa Especial de Migración Colombia para decisión de segunda instancia y una (1) actuación ante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada para resolver Recurso de reposición y en subsidio el de apelación, ambas sancionatorias con multa.

Se recibieron veintiuno (21) Derechos de petición, de los cuales, diecinueve (19) se respondieron de manera directa y dos (2) con traslado por ser de diferente competencia. Igualmente, se elevaron tres (3) derechos de petición de la SHT a diferentes organismos en solicitud de resolución de aspectos de interés para la Sociedad.

Se tramitaron seis (6) tutelas dando respuesta oportuna, obteniendo pronunciamiento favorable en todas ellas.

Durante la vigencia 2014 y por segundo año consecutivo, la SHT no recibió notificación de demanda alguna en su contra, por ningún concepto.

GESTIÓN AMBIENTAL

La Sociedad Hotelera Tequendama S.A. conserva el ideal de generar valor y junto a su carácter diferenciador, resalta no sólo el aspecto económico, que aunque relevante, debe conjugarse con la sostenibilidad empresarial, por cuanto el imperativo debe ser la rentabilidad económica con progreso social y conservación del medio ambiente y sus recursos.

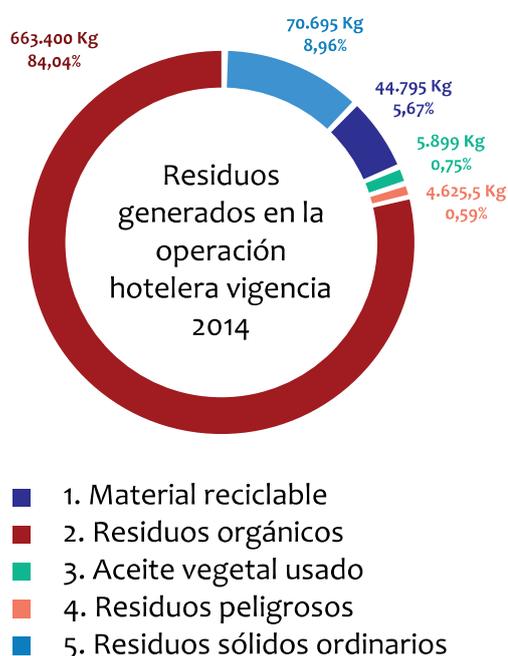
Al interior de la Sociedad se ejecutan múltiples programas y actividades, los cuales pretenden mejorar las condiciones tanto internas como del sector, identificando, mitigando y superando los impactos generados por su operación en el entorno ambiental, social y económico. Tales programas enmarcados en el cumplimiento normativo, promovieron el diseño de estrategias para aumentar la cultura y conciencia corporativa, la generación de empleo, la perdurabilidad de la empresa a largo plazo, su rentabilidad, las buenas prácticas ambientales, la correcta disposición de residuos generados por la operación hotelera, el uso eficiente de los recursos naturales, la minimización del consumo de productos químicos y los vertimientos de aguas residuales, así como factores relacionados con la contaminación auditiva y visual.

De los cuatro programas ambientales: Solidarios con el agua, Solidarios con el entorno visual, Solidarios con el aire y la disminución de la contaminación auditiva y Solidarios con el ambiente; este último tiene como objetivo principal minimizar, reutilizar, separar, reciclar y disponer adecuadamente los residuos generados en la operación hotelera, cuya meta se centra en que mínimo el 86% de los residuos producidos deben ser dispuestos y/o aprovechados de manera diferente a almacenarlos en el relleno sanitario, para lo cual cuenta con proveedores calificados y autorizados por la autoridad competente, según su especialidad.

Durante la vigencia 2014, la SHT generó un total de 789 Ton. de residuos, dentro de los cuales se encuentran: reciclables, orgánicos, aceite vegetal usado, peligrosos y ordinarios, como se ilustra en la gráfica No. 1. La efectiva gestión de residuos dio como resultado que únicamente 70 Ton. (8.96%) de estos fueran depositadas en el relleno sanitario distrital.

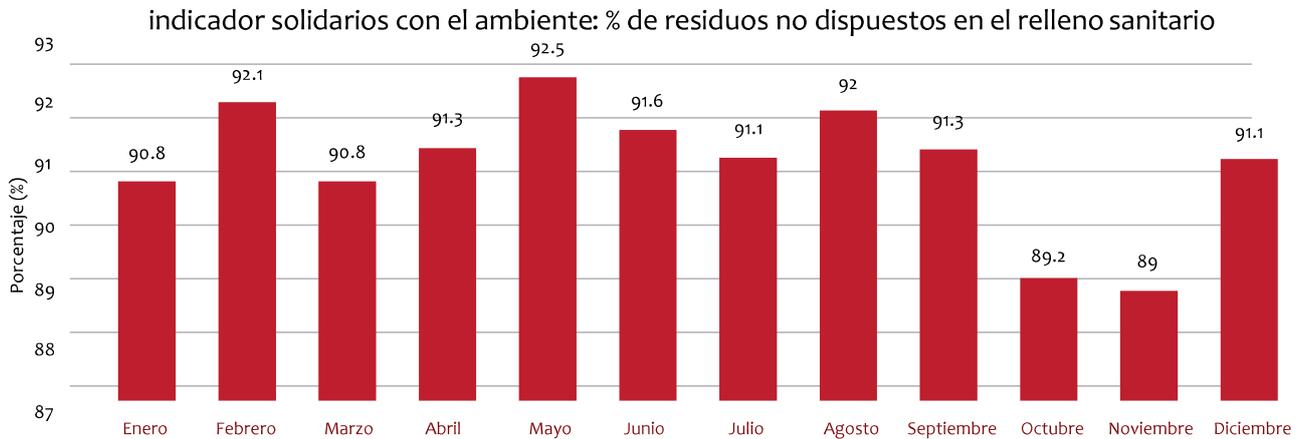
Lo anterior señala que el 91% en promedio de los re-

siduos generados en la operación hotelera no fueron dispuestos en el relleno, sobrepasando la meta prevista en cada uno de los meses del año 2014, cuyo valor mínimo propuesto fue del 86%. (Ver Gráfica No.2).



Gráfica No 1.
Residuos generados en la operación hotelera vigencia 2014.

Del total de residuos anteriormente enunciados, 719 Ton. fueron procesadas mediante el concepto de “tecnologías limpias”; dentro de esta cifra, los orgánicos tuvieron una participación equivalente al 84.04% del total, esto es, 663 Ton., las cuales fueron dispuestas con el concurso de la empresa INGENIERIA, INVESTIGACION Y AMBIENTE S.A.S, firma que adelanta un proyecto de restauración ecológica para suelos explotados por minería a cielo abierto, mitigando los impactos negativos mediante un proceso de elaboración de compostaje.



Gráfica No 2.
 Porcentaje de cumplimiento mensual de la meta para el programa solidarios con el ambiente.

La SHT, en desarrollo de su filosofía de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), trabaja de la mano con FUNTESA - Fundación para el fomento de la Investigación, Educación, Tecnología y Desarrollo social, ambiental y productivo - en la búsqueda permanente del mejoramiento empresarial y comunitario, generando oportunidades de trabajo en la población recicladora mediante la entrega de los residuos sólidos aprovechables, donando un total de 44 Toneladas para ese fin.

Finalmente, es de resaltar que durante la vigencia 2014, la SHT realizó inversiones respecto de la gestión de residuos, dando cumplimiento a la normatividad legal vigente y a sus políticas internas, las cuales alcanzaron la cifra de \$113 millones.

GESTIÓN DOCUMENTAL

Durante la vigencia 2014, la Gestión Documental realizó una mejora de tiempos y movimientos en su programa de Gestión Documental ORFEO reduciendo la cantidad de pasos para las radicaciones a fin de que fuera más ágil y entendible para los funcionarios que manejan dicho programa; igualmente, se creó una aplicación para radicar en un solo paso las certificaciones laborales del personal activo de la Sociedad; así mismo, se amplió la capacidad del servidor en vista del crecimiento de los documentos no solo recibidos sino también los elaborados por cada dependencia, en aras de preservar la memoria institucional en medio digital.

En el 2014 se recibieron 3.931 documentos para trámites de diferente índole y de otra parte, se generó la salida de 4.045 documentos.

Se inició el proceso de digitalización del archivo central, estableciendo como punto de partida las ordenes de servicio y compra de los años 2011 y 2012; después de finalizada esta labor, se comenzaron a digitalizar las historias laborales del personal retirado en vista de que su gran mayoría son consultados durante el año para diferentes gestiones, optimizando así los tiempos de respuesta internos y externos.

Siguiendo con la “Política Cero papel” proferida por el Gobierno Nacional, durante el año se trabajó en la sensibilización de la importancia que tiene la misma dentro de la Organización, logrando optimizar en un -8% su consumo; además se mantuvo la utilización de la herramienta de digitalización, teniendo como resultado el uso de 1.978 resmas de papel en comparación con 2.141 del 2013.

COSTO TOTAL PAPEL 2014 (Millones de pesos)			
2013	2014	VARIACIÓN	
\$ 13	\$ 12	-\$ 1	-7,69%

Tabla 35.
Costo papel SHT 2014

RESMAS UTILIZADAS 2014 (Unidades)			
2013	2014	VARIACIÓN	
2.141	1.978	-163	-7,61%

Tabla 36.
Resmas utilizadas SHT 2014

De acuerdo con lo anterior, se concluye que:

La SHT está comprometida con el cumplimiento de la “Política Cero Papel”, aprovechando a diario los medios electrónicos.

En el 2014 se dió inició a la virtualización de las historias laborales del personal retirado, a fin de optimizar tiempos de respuesta, labor que se estima concluir en agosto de 2015.

Proyección a 2015

Integrar las historias laborales al software de Gestión Documental ORFEO, con el propósito de que el Departamento de Desarrollo Humano las pueda consultar rápida y fácilmente.

Digitalizar un 20% de la documentación que se tiene en el archivo central, partiendo como base inicial la elaboración de las Tablas de Valoración Documental para el desarrollo del mismo, correspondientes a los años 1948-1970.

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 durante la vigencia 2014 \$17.084 millones de pesos al Estado Colombiano por vía impositiva, como se muestra a continuación:

BENEFICIARIO	VALOR (Millones de pesos)
Impuestos Nacionales DIAN	\$ 14.884
Impuesto industria y comercio, avisos y tableros, predial y vehiculos	\$ 1.883
Cuota de auditaje Contraloria General de la Republica	\$ 192
Contribucion parafiscal Fondo de Promoción Turistica	\$ 124
Total	\$ 17.084

Tabla 37.
Impuestos y contribuciones Nacionales y Distritales 2014

ALIVIOS TRIBUTARIOS

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

AÑO	INVERSIÓN HOTEL	INVERSIÓN SUITES	TOTAL INVERSIÓN	VALOR EXENCIÓN
\$ 2.005	\$ 557	\$ 0	\$ 557	\$ 144
\$ 2.006	\$ 2.193	\$ 0	\$ 2.193	\$ 1.420
\$ 2.007	\$ 3.262	\$ 0	\$ 3.262	\$ 2.712
\$ 2.008	\$ 4.636	\$ 1.852	\$ 6.488	\$ 3.464
\$ 2.009	\$ 8.162	\$ 1.496	\$ 9.658	\$ 1.437
\$ 2.010	\$ 4.018	\$ 3.849	\$ 7.867	\$ 4.586
\$ 2.011	\$ 4.979	\$ 1.340	\$ 6.319	\$ 4.789
\$ 2.012	\$ 2.129	\$ 284	\$ 2.413	\$ 4.660
\$ 2.013	\$ 1.680	\$ 11.476	\$ 13.156	\$ 4.953
\$ 2.014	\$ 2.632	\$ 188	\$ 2.820	\$ 5.369
TOTALES	\$ 34.248	\$ 20.485	\$ 54.733	\$ 33.534

Tabla 38.
Alivios tributarios 2005-2014

PORTAFOLIO DE INVERSIÓN

CONCILIACION PORTAFOLIO DE INVERSIÓN - SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. A 31 DE DICIEMBRE 2014 (Millones de Pesos)				
NUMERO	CLASE	VALOR NOMINAL BANCO REPÚBLICA	INTERESES CAUSADOS	VALOR CONTABILIDAD
TES 171	Tes Tasa Fija	\$ 4.000		\$ 4.090
TES 172	Tes Tasa Fija	\$ 3.567		\$ 3.739
TES 173	Tes Tasa Fija	\$ 4.000		\$ 4.276
TES 174	Tes Tasa Fija	\$ 5.000		\$ 4.914
TES 175	Tes Tasa Fija	\$ 1.000		\$ 1.063
		\$ 17.567	\$ 515	\$ 18.082
PORTAFOLIO 2014	SHT ACTUAL			MERCADO TASA
TES 171	6,83%			NO COTIZA
TES 172	6,54%			4,94%
TES 173	5,38%			4,94%
TES 174	5,66%			5,70%
TES 175	5,94%			5,87%
PORTAFOLIO NOMINAL	2013		2014	
INICIO AÑO	\$ 16.567		\$ 16.567	
FIN DE AÑO	\$ 16.567		\$ 17.567	
TASA PROMEDIO	6,46%		6,07%	
PORTAFOLIO CONTABLE	2013		2014	
INICIO AÑO	\$ 17.753		\$ 17.582	
FIN DE AÑO	\$ 17.582		\$ 18.082	

Tabla 39.
portafolio de Inversión año 2014

CERTIFICADO DEL BANCO DE LA REPÚBLICA

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 2014 y expedido el 05 de enero de 2015, se presenta a continuación:

BANCO DE LA REPUBLICA
FIDUCIARIA Y VALORES
EXTRACTO
scentral01023

FECHA : 2015/01/05
HORA : 09:31:09
PAGINA: 1

DEPOSITO CENTRAL DE VALORES - DCV
EXTRACTO

MOVIMIENTO DESDE 20141201 HASTA 20141231

BCO.OCCIDENTE BOGOTA

02301-039798-8 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	ACTIVA	N.OPER	TM	MOVIMIENTO
		051929	24	TES TASA FIJA TOTALES					4,000,000,000.00			
		053531	37	TES TASA FIJA TOTALES					7,567,000,000.00			
		055081	78	TES TASA FIJA TOTALES					5,000,000,000.00			
		055420	11	TES TASA FIJA TOTALES					0.00			
01	141217	153445		CUMTA 45855	CR				1,000,000,000.00			
TOTAL TITULOS TITULOS DE TESORERIA									17,567,000,000.00			
TOTAL TITULOS (DOLARES)									0.00			
TOTAL TITULOS (UVR)									0.00			
TOTAL TITULOS									17,567,000,000.00			
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	TFIT10281015	COL17CT02328
21	B	053531	7 AÑOS	07.25% A.V.	20090615	20160615	TFIT07150616	COL17CT02401
21	B	055081	6 AÑOS	05.00% A.V.	20121121	20181121	TFIT06211118	COL17CT02922
21	B	055420	6 AÑOS	07.00% A.V.	20130911	20190911	TFIT06110919	COL17CT03011

CONVENCIONES PARA TIPO DE MOVIMIENTO

CUMTA: CUMPL.TASAS CONVENID

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; ADEMAS 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 2014

RESULTADOS FINANCIEROS 2014

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS A DICIEMBRE DE 2014

Balance General

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. BALANCE GENERAL COMPARATIVO-ACUMULADO DICIEMBRE 2014 (MILLONES DE PESOS)				
CONCEPTO	AÑO		VARIACION 2013-2014	
	2013	2014	\$	%
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo	883	395	-488	-55,3%
Deudores	13.780	6.897	-6.883	-49,9%
Inventarios	610	504	-106	-7,4%
Reserva Financiera Actuarial - Inversiones	4.364	4.276	-88	-2,0%
Otros Activos	6.019	5.371	-648	-10,8%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	25.656	17.443	-8.213	-32,01%
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedad Planta y Equipo	47.113	49.553	2.440	5,2%
Reserva Financiera Actuarial - Inversiones	13.217	13.806	589	4,5%
Otros Activos	74.889	75.349	460	0,60%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	135.219	138.708	3.489	2,6%
TOTAL DEL ACTIVO	160.875	156.151	-4.724	-2,94%

Tabla 40.
Balance General Activo

ACTIVO

Las principales variaciones del ACTIVO CORRIENTE corresponden a:

- El Efectivo obtuvo una disminución de \$488 millones en relación con el ejercicio contable de la vigencia anterior, equivalentes al -55,3%, como resultado del cumplimiento de obligaciones y
- Cuentas por Pagar, con base en el manejo de flujo de caja.
- La cuenta Deudores disminuyó en \$6.883 millones respecto del 2013, que representan -49,9%, como consecuencia del pago de contratos por concepto de la prestación de servicios hoteleros

efectuados con diferentes empresas del Estado, tales como, MINISTERIO DE MINAS, FONADE, SENA, DEFENSORIA DEL PUEBLO, e INDUMIL, entre otras. De igual manera, otras entidades que regularmente cancelan sus obligaciones financieras entre 70 y 90 días, como es el caso del Banco Agrario y Ecopetrol. No obstante lo anterior, la SHT continúa su gestión en los procesos de venta y cobro regular de cartera, mediante la aplicación de efectivos controles a las negociaciones de recaudo y seguimiento a cada una de las empresas deudoras.

- Los Inventarios disminuyeron \$106 millones, -17.4%, toda vez que la empresa mantiene un adecuado stock de los mismos, a fin de atender eficaz y oportunamente el desarrollo de la operación hotelera.
- La cuenta Reserva Financiera Actuarial- Inversiones, clasificada en corto y largo plazo, pasó de \$17.581 millones en el 2013 a \$18.082 millones en el 2014, creciendo \$501 millones, el 2.85%, fortaleciendo la reserva para el pago de la nómina de pensionados.
- Los Otros Activos a corto plazo decrecieron \$648 millones, es decir, -10.8%, como consecuencia del menor valor registrado en gastos diferidos principalmente en los rubros de lencería, seguros, servicios, impresos y publicaciones, obras y mejoras en propiedad ajena, realizadas en el Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura.

Las principales variaciones del ACTIVO NO CORRIENTE, corresponden a:

- Es necesario indicar que la cuenta de Deudores, en la subcuenta De Difícil Cobro, a diciembre de 2014 se encuentra 100% provisionada y no registró variación con el año anterior.
- Propiedad, Planta y Equipo aumentó \$2.440 millones, el 5.2%, debido a la compra de bienes muebles, como es el caso de la adquisición de vehículos destinados a la operación hotelera, la planta telefónica y varias adecuaciones que se vienen realizando en Bogotá y los tres (3) hoteles costeros.
- Con base en la liquidez de los títulos, el Portafolio de Inversiones se clasificó en el Balance General Comparativo presentado a la Junta Directiva, 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 Actuarial -Inversiones.

- Este rubro incluye la inversión registrada en libros por valor de \$40 (cuarenta pesos m/te.), representada en una (1) acción ordinaria en la Empresa SATENA S.A.
- Los Otros Activos a Largo Plazo aumentaron \$460 millones, el 0.6%, como consecuencia del Avalúo Técnico realizado al terreno y edificio de los Hoteles de Cartagena y 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 2014 (MILLONES DE PESOS)				
CONCEPTO	AÑO		VARIACION 2013-2014	
	2013	2014	\$	%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE				
Cuentas por Pagar	14.842	8.627	-6.215	-41,9%
Obligaciones Laborales	1.009	1.065	56	5,6%
Otros Pasivos	0	17	17	100%
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	15.851	9.709	-6.142	-38,75%
PASIVO NO CORRIENTE				
Pasivos Estimados	18.650	18.955	305	1,6%
Acreedores-Dividendos	7.925	9.854	1.929	24,3%
Impuestos y contribuciones	1.002	0	-1.002	-100%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	27.577	28.809	1.232	4,50%
TOTAL PASIVO	43.428	38.518	-4.910	-11,31%
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	9.854	10.040	186	1,9%
Superávit por Valorización	70.580	70.580	0	0,0%
Revalorización del Patrimonio	4.069	4.069	0	0,0%
Patrimonio Institucional incorporado	5.316	5.316	0	0,0%
TOTAL DEL PATRIMONIO	117.447	117.633	186	0,20%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	160.875	156.151	-4.724	-2,94%

Tabla 41.
Balance General Pasivo

PASIVO

Las principales variaciones del PASIVO CORRIENTE corresponden a:

- Las Cuentas por Pagar alcanzaron un valor de \$8.627 millones a diciembre de 2014, disminuyendo en \$6.215 millones, el -41,9%, en relación con el cierre anual anterior, como consecuencia de la causación de las obligaciones contraídas por la Sociedad con proveedores en general, servicios públicos, impuestos, y otros.
- Las Obligaciones Laborales aumentaron \$56 millones, el 5,6%, en relación con el año 2013, como resultado del ajuste en la provisión para indexaciones pensionales.
- Otros Pasivos aumentaron \$17 millones, el 100%, como consecuencia del registro de propinas a 31 de diciembre de 2014.

Las principales variaciones del PASIVO NO CORRIENTE corresponden a:

- La cuenta de Pasivos Estimados creció \$305 millones, 1,6%, por efecto del ajuste realizado con base en el estudio efectuado al cálculo actuarial con fecha diciembre 31 de 2014.
- La cuenta de Dividendos aumento \$ 1.929 millones, es decir, el 24,3% como resultado de la causación de los dividendos correspondientes a la vigencia 2013 a favor de CREMIL.
- Así mismo, disminuyó el Impuesto al Patrimonio en \$1.002 millones, el cual durante la vigencia 2014 se reclasificó a corto plazo, atendiendo el concepto 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.

PATRIMONIO

Las principales variaciones del PATRIMONIO corresponden a:

En relación con los rubros Prima en Colocación de Acciones, Reservas, Superávit por Valorización, Revalorización del Patrimonio y Patrimonio Institucional Incorporado, no presentaron variación alguna en el Patrimonio Societario, excepto el resultado económico del ejercicio el cual creció respecto de la vigencia anterior en \$186 millones.

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A				
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO ACUMULADO A DICIEMBRE (MILLONES DE PESOS)				
CONCEPTO	AÑO		VARIACIÓN 2013-2014	
	2013	2014	\$	%
TOTAL INGRESOS	79.838	69.560	-10.278	-12,87%
Habitaciones/Ventas	17.766	14.984	-2.782	-15,66%
Nómina y Gastos Relacionados	1.132	1.089	-43	-3,80%
Otros Gastos	5.241	3.527	-1.714	-32,70%
Utilidad Departamento Habitaciones	11.393	10.368	-1.025	-9,00%
Ventas Comestibles y Bebidas	15.911	15.404	-507	-3,19%
- Costo Comestibles y Bebidas	3.788	3.817	29	0,77%
+ Otros Ingresos	3.953	4.194	241	6,1%
- Nómina y Gastos Relacionados	1.474	1.431	-43	-2,9%
- Otros Gastos	4.336	4.445	109	2,5%
Utilidad Departamento Comestibles y Bebidas	10.266	9.905	-361	-3,52%
Utilidad Departamentos Menores	124	84	-40	-32,3%
Utilidad Lavandería	630	545	-85	-13,5%
Utilidad Parqueadero	1.041	1.173	132	12,7%
Utilidad CP Suites Tequendama	2.543	2.240	-303	-11,9%
Utilidad Catering	740	747	7	0,9%
Utilidad Tequendama Inn Cartagena	443	331	-112	-25,3%
Utilidad Tequendama Inn Santa Marta	254	368	114	44,9%
Utilidad Tequendama Inn Estación B/ventura	257	117	-140	-54,5%
Utilidad Otros Ingresos Operacionales	3.428	2.024	-1.404	-41,0%
Renta de Tiendas	589	717	128	21,7%
Utilidad Bruta de Operación	31.708	28.619	-3.089	-9,74%
- Gastos Administración y Generales	3.019	2.951	-68	-2,3%
- Serv. Públ, Repar. Manten. y Propaganda	5.627	5.349	-278	-4,9%
Utilidad de la Casa	23.062	20.319	-2.743	-11,89%
+ Ingresos Financieros y otros	1.836	2.740	904	49,2%
- Imp.Prop.Arriendos, Seguros, Depreciac.	6.009	5.530	-479	-8,0%
- Prestación Servicios IHG	1.141	961	-180	-15,8%
- Costo Pensiones y Otros	4.210	2.974	-1.236	-29,4%
- Provisión de Impuestos	3.684	3.554	-130	-3,5%
UTILIDAD NETA	9.854	10.040	186	1,89%

Tabla 42.
Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS

Al comparar el Estado Financiero acumulado a diciembre de 2014, con el año inmediatamente anterior, se observa lo siguiente:

- Las ventas del Departamento de Habitaciones disminuyeron \$2.782 millones respecto del año anterior, esto es, el 15.66%. Igualmente, la utilidad del mismo disminuyó \$1.025 millones, es decir, el -9.00%.
- Las ventas del Departamento de Alimentos y Bebidas se redujeron \$507 millones, que representan el 3.19% respecto del año 2013, y la utilidad disminuyó \$361 millones en relación con el mismo periodo del año anterior, esto es, -3.52%. Es conveniente destacar que los costos de alimentos y bebidas se mantuvieron dentro del estándar hotelero del 32%, esto es, en el 25%.
- La utilidad de los Departamentos Menores (Spa, Minibares, Contact Center y Peluquería, entre otros), disminuyó \$40 millones, el 32.26%, en razón de que la SHT utilizó como estrategia comercial incluir varios de estos servicios como un valor agregado para el cliente.
- La utilidad de Lavandería disminuyó \$85 millones, esto es, el -13.49% respecto del año anterior. Esta fue una 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 competitivo en el mercado.
- La utilidad del Parqueadero aumentó \$132 millones, que representan el 12.68%, generada por las nuevas negociaciones que se realizaron con diferentes empresas del sector público y privado.
- La utilidad de Crowne Plaza Suites Tequendama disminuyó \$303 millones, que representan el -11.92%.
- La utilidad de Catering, obtuvo una variación positiva de \$7 millones, el 0.95%.
- La utilidad del Hotel Tequendama Inn Cartagena decreció \$112 millones, es decir, el -25,28%, comparada con el 2013.
- La utilidad del Hotel Tequendama Inn Santa Mar-

ta creció \$114 millones, el 44.88%, en relación con el año anterior.

- El Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura disminuyó su utilidad operacional en \$140 millones, es decir, -54.47%. en relación con el año anterior, debido a los conocidos problemas de orden público por los que atraviesa esa región portuaria.
- La Utilidad de Otros Ingresos Operacionales decreció \$1.404 millones, es decir, -40.96%, respecto de la vigencia anterior, como efecto posterior de la Ley de Garantías Electorales. Sin embargo, la SHT viene retomando la celebración de Contratos Interadministrativos, habida cuenta su constitución de Entidad Pública.
- La Renta de Tiendas aumentó \$128 millones, el 21.73% respecto del año anterior, situación que viene mejorando con la apertura de la carrera (10) décima.

El G.O.P o Utilidad de la Casa, disminuyó \$2.743 millones en relación con el año 2013, es decir, -11.89%.

Como resultado final, la Utilidad Neta del Ejercicio aumentó \$186 millones, esto es, el 1.89% en relación con el mismo periodo del año anterior y la Rentabilidad pasó del 12.34% al 14.43%.

INFORME A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS						
INDICADORES FINANCIEROS 2014						
	Indicador	Formula	AÑO 2013		AÑO 2014	
Liquidez	Capacidad de pago a corto plazo	Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{25.656}{15.851} = 1,62$	$\frac{17.443}{9.709} = 1,80$	
		Solvencia	$\frac{\text{Disponible} + \text{Inversiones Temporales}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{19.637}{15.851} = 1,24$	$\frac{12.072}{9.709} = 1,24$	
		Prueba Acida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{25.046}{15.851} = 1,58$	$\frac{16.939}{9.709} = 1,74$	
		Capital de trabajo	Activo Cte - Pasivo Corriente	9.805	9,8 MIL MILLONES	7.734
Endeudamiento	Participacion Terceros	Razon de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$	$\frac{43.428}{160.875} = 26,99\%$	$\frac{38.518}{156.151} = 24,67\%$	
		Rotación (Cobertura)	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{23.062}{117.447} = 19,64\%$	$\frac{20.319}{117.633} = 17,27\%$	
		Apalancamiento Corto Plazo	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{15.851}{117.447} = 13,50\%$	$\frac{9.709}{117.633} = 8,25\%$	
		Proporcion PC/PLP	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Largo Plazo}}$	$\frac{15.851}{27.577} = 57,48\%$	$\frac{9.709}{28.809} = 33,70\%$	
Actividad	Análisis Activo	Periodo promedio de Inventario A&B y Casinos	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$	$\frac{6.434}{439} = 14,66$	$\frac{7.668}{319} = 24,04$	
		Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	$\frac{57.301}{7.451} = 7,69$	$\frac{46.503}{4.941} = 9,41$	
		Rotacion de activo total (Se excluye el Portafolio de Inversiones)	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{78.002}{160.875} = 0,48$	$\frac{66.820}{156.151} = 0,43$	
Rentabilidad	Resultado del Negocio	Rentabilidad de Activo	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activo Total}} \times 100$	$\frac{23.062}{160.875} = 14,34$	$\frac{20.319}{156.151} = 13,01$	
		Rentabilidad Operativa del Activo	$\frac{\text{Utilidad Antes de impuesto}}{\text{Activos}} \times 100$	$\frac{13.538}{160.875} = 8,42$	$\frac{13.594}{156.151} = 8,71$	
		Rendimiento del Activo Total	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total Bruto}} \times 100$	$\frac{9.854}{160.875} = 6,13$	$\frac{10.040}{156.151} = 6,43$	
		Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$	$\frac{31.708}{78.002} = 40,65$	$\frac{28.619}{66.820} = 42,83$	
		Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} \times 100$	$\frac{23.062}{78.002} = 29,57$	$\frac{20.319}{66.820} = 30,41$	
		Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	$\frac{9.854}{78.002} = 12,63$	$\frac{10.040}{66.820} = 15,03$	
		Rentabilidad de patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Antes de impuesto}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	$\frac{13.538}{117.447} = 11,53$	$\frac{13.594}{117.633} = 11,56$	
		Rendimiento del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	$\frac{9.854}{117.447} = 8,39$	$\frac{10.040}{117.633} = 8,54$	
		EBITDA	Utilidad antes de intereses, impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones	17.030	17.281	251
INDICADOR			2013	2014		
Ciclo Operacional del Negocio	Rotacion de Cartera	días		47,46		38,78
	Rotación de Inventarios	días		24,90		15,18
	Ciclo Operacional			72,37		53,97

Tabla 43.
Indicadores Financieros 2013-2014

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. ESTADO DE ACTIVIDAD FINANCIERA, ECONOMICA , SOCIAL Y AMBIENTAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014-2013 (Millones de pesos)		
CONCEPTO	2014 ACUMULADO	2013 ACUMULADO
INGRESOS OPERACIONALES	65.921	77.140
VENTA DE SERVICIOS	65.921	77.140
Servicios Hoteleros y de Alojamiento	23.426	27.543
Servicios suministro de Alimentos y Bebidas	23.784	21.964
Servicios de Lavandería	936	1.058
Otros Servicios Hoteleros	7.649	7.060
Organización de eventos	10.305	19.719
Devoluciones, rebajas y descuentos en venta de servicios (db)	-178	-203
COSTO DE VENTAS	38.193	46.289
COSTO DE VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS	38.193	46.289
Servicios Hoteleros	11.658	14.073
Suministro de Alimentos y Bebidas	16.103	13.748
Otros Servicios Hoteleros	10.092	18.103
Servicio de Lavandería	341	365
GASTOS OPERACIONALES	21.248	23.476
De administración	15.398	17.244
Sueldos y Salarios	2.704	2.604
Contribuciones Imputadas	2.556	3.556
Contribuciones Efectivas	349	411
Aportes sobre la nómina	7	29
Generales	7.743	8.461
Impuestos, Contribuciones y Tasas	2.039	2.183
OPERACIONES INSTITUCIONALES-TRASPASO-BIENES TRANSFERIDOS	0	0
Operaciones de traspaso de bienes, derechos y obligaciones	0	0
PROVISIONES, AGOTAMIENTO, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	5.849	6.232
Provisión para deudores	34	145
Provisión para obligaciones fiscales	3.554	3.623
Depreciación de propiedad, planta y equipo	2.100	2.316
Amortización de Intangibles	161	148
EXCEDENTE (DÉFICIT) OPERACIONAL	6.480	7.376
OTROS INGRESOS	3.639	2.697
Financieros	1.131	1.668
Ajuste por diferencia en cambio	87	37
Extraordinarios	1.518	158
Otros Ingresos Extraordinarios	905	835
OTROS GASTOS	79	219
Comisiones	15	22
Financieros	43	135
Ajustes de ejercicios anteriores	21	62
EXCEDENTE (DÉFICIT) DEL EJERCICIO	10.040	9.854

Tabla 44.
Estado de Actividad Financiera, Económica, Social y Ambiental

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014-2013 (Millones de pesos)		
CONCEPTO	Dic - 2014	Dic - 2013
Saldo inicial de efectivo y equivalentes de efectivo	18.603	18.465
EFFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES DE OPERACION		
ORIGEN		
Otros ingresos no oper. generados en las actividades de operación	1.406	2.592
Ingresos recibidos por anticipado-Anticipo y avances recibidos	2.411	10.173
Recaudos a favor de terceros	593	629
Recaudos de los deudores	94.163	94.987
Efectivo originado en actividades de operación	98.573	108.380
APLICACIÓN		
Pagos de salarios, prestaciones sociales, y seguridad social	13.066	15.782
Cancelación cuentas por pagar por adquisición de inventarios Propiedad planta y equipo	16.433	15.395
Pago de acreedores y otras cuentas por pagar	22.889	20.526
Pagos por prestación de servicios	32.374	35.218
Avances,anticipos y depositos entregados	0	4.112
Pago de Retenciones e impuestos	13.492	12.395
Otros pagos originados en actividades de operación	260	1.099
Efectivo aplicado en actividades de operación	98.514	104.527
TOTAL EFFECTIVO APLICADO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	59	3.853
EFFECTIVO APLICADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
ORIGEN		
Venta de inversiones adquiridas con fines de liquidez	0	0
Recaudos de los préstamos concedidos	0	0
Otros ingresos generados en las actividades de inversión	12.958	6.832
Ingresos por venta de portafolio	0	0
Efectivo originado en las actividades de inversión	12.958	6.832
APLICACIÓN		
Adquisición de Inversiones con fines de liquidez	0	0
Adquisición de Propiedades, planta y equipo	3.947	4.877
Otros pagos originados en actividades de inversión	9.209	5.796
Efectivo aplicado en las actividades de inversión	13.156	10.673
TOTAL EFFECTIVO APLICADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSION	-198	-3.841
EFFECTIVO APLICADO EN LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
Aplicación		
Cancelación préstamos recibidos	0	0
Efectivo aplicado en las actividades de financiación	0	0
TOTAL EFFECTIVO APLICADO EN LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	0	0
VARIACION EFECTIVO	-139	12
SALDO FINAL DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	18.465	18.477
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO		
Caja	179	289
Bancos y corporaciones	704	106
Inversiones adquiridas administración de liquidez	17.582	18.082
Total Balance	18.465	18.477
TOTAL DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	18.465	18.477

Tabla 45.
Estado de Flujo de Efectivo

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO (Millones de pesos)		
Saldo del patrimonio a diciembre 31 de 2013	117.447	
Variaciones patrimoniales durante 2014	186	
Saldo del patrimonio a diciembre 31 de 2014	117.633	
DETALLE DE LAS VARIACIONES PATRIMONIALES		
INCREMENTOS:		10.040
Superavit por Valorizaciones		
Resultado de Ejercicio	10.040	
DISMINUCIONES:		9.854
Resultado de Ejercicios Anteriores	9.854	
Revalorización del Patrimonio (Efecto Impuesto al Patrimonio)		
Patrimonio Institucional incorporado		
PARTIDAS SIN MOVIMIENTO		-
Patrimonio Institucional incorporado	-	
TOTAL VARIACIONES		186

Tabla 46.
Estado de Cambios en el Patrimonio

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS A DICIEMBRE 31 DE 2013-2014
(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 Anónima de Economía Mixta sometida al régimen legal de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, cuyo objeto social lo constituye 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 con-

forme a las normas del derecho privado. La Sociedad está vigente hasta el 12 de noviembre del año 2048.

Nota 2.- POLITICAS 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 República. 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 y se estableció su conformación y ámbito de aplicación. Igualmente, mediante las Resoluciones 355 y 356, ambas del 5 de septiembre de 2007, se 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 en la Ley 222 de 1995 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:

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 el normal desarrollo de la operación hotelera, del cual se dispone en efectivo bajo la responsabilidad del servidor público asignado para su adecuado control y custodia.

Respecto del control y manejo de los fondos depositados en los Bancos, la Entidad tiene establecida 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 establecidos 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 respectiva provisión, el método individual.

Las deudas de difícil cobro a la fecha de cierre, 31 de diciembre de 2014, 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 conocido como 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 las Resoluciones 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 con el consumo en la operación hotelera y los elementos de lencería, tales como, blancos, loza, cristal y platearía son actualizados según el inventario físico.

Las obras y mejoras en propiedad ajena, se amortizan a diez (10) 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, los cuales garantizaron la existencia y exigibilidad de los mismos.

Provisiones

Las provisiones en general están 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 correspondiente pasivo real.

Pensiones de jubilación – cálculo actuarial

El valor de la obligación para futuras pensiones de jubilación se determinó 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 correspondientes a la renta exenta hotelera.

PATRIMONIO

Revalorización del patrimonio- Impuesto al patrimonio. En 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 fue amortizando a razón de 1.002 millones por año. Es así como, durante la vigencia 2014, esta obligación fiscal fue satisfecha por la Sociedad.

Ingresos-costos y gastos

El reconocimiento de ingresos, costos, y gastos, se efectúa sobre la base del principio de causación, y la información financiera se registra con base en la realidad económica, tomando el peso como unidad monetaria dentro del marco de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados relativos a 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 el total de la respectiva cuenta. 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 INFORMACION CONTABLE

Cálculo Actuarial

Al 31 de diciembre de 2014, la firma Actuarios Asociados S.A efectuó el estudio del cálculo actuarial que arrojó un valor de \$21,052, presentando un aumento del 0.88%, en relación con el periodo anterior.

Al 31 de diciembre de 2014, la firma Actuarios Asociados S.A actualizó el estudio del cálculo actuarial que arrojó un valor de \$21,052, presentando un aumento del 0.88%, en relación con el periodo anterior.

Es importante recordar que a partir del año 2010 y siguientes, se dispuso utilizar la Tabla Colombiana de Mortalidad Rentistas RVo8, (Resolución 1555 de 2010 de la Superintendencia Financiera) y el Decreto 4565 del 7 de diciembre de 2010, norma que dispuso el procedimiento para amortizar el Cálculo Actuarial durante los próximos 20 años.

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, generó los siguientes valores:

(Millones de pesos)	2013	2014
Ingreso por diferencia en cambio	\$ 37	\$ 87
Gasto financiero reajuste monetario	\$ 3	\$ 7

Tabla 47.
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 a 31 de diciembre 2014 está conformado como sigue:

(Millones de pesos)	2013	2014
Caja	\$ 179	\$ 289
Banco Cuenta Corriente	\$ 425	\$ 73
Banco Cuenta de ahorro	\$ 279	\$ 33
TOTAL DEL EFECTIVO	\$ 883	\$ 395

Tabla 48.
Saldo disponible a 31 Diciembre 2014

A 31 de diciembre de 2014, el saldo existente en caja principal fue de \$246 y de las cajas menores de \$43,

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:

(Millones de pesos)	2013	2014
Prestación de servicios	\$ 13.623	\$ 6.786
Otros deudores	\$ 133	\$ 40
Deudas de difícil cobro	\$ 92	\$ 14
Provisión cartera corriente	-\$ 49	-\$ 4
Provisión deudas de difícil cobro	-\$ 92	-\$ 14
Anticipos o saldos a favor	\$ 73	\$ 75
TOTAL GRUPO 14 DEUDORES	\$ 13.780	\$ 6.897

Tabla 49.
Deudores

La cuenta de Deudores 1470, subcuenta 147090, presenta un porcentaje superior al 5% de la cuenta mayor correspondiente a Incapacidades de los empleados que no han sido canceladas por las EPS en cuantía de \$21,5 millones así:

EMPRESA	Millones de pesos	% de Participación
EPS SURA	\$ 330	2,0%
SALUD TOTAL E.P.S	\$ 1.978	9,0%
SALUDCOOP EPS	\$ 3.897	18,0%
SANITAS E.P.S	\$ 1.498	7,0%
SOLIDARIA DE SALUD	\$ 35	0,0%
COOMEVA E.P.S	\$ 707	3,0%
FAMISANAR E.P.S	\$ 3.419	16,0%
CRUZ BLANCA E.P.S	\$ 200	1,0%
COLMEDICA	\$ 573	3,0%
ARP POSITIVA	\$ 6.537	30,0%
COMPENSAR E.P.S	\$ 2.331	11,0%
NUEVA E.P.S	\$ 20	0,0%
TOTAL	\$ 21.525	100%

Tabla 50.
Deudores Incapacidades

Clasificación por edades del valor total de la cartera por concepto de prestación de servicios:

EDAD	2013	2014
Vencida entre 0 y 60 días	\$ 11.565	\$ 6.574
Vencida entre 61 y 90 días	\$ 1.106	\$ 41
Vencida entre 91 y 180 días	\$ 935	\$ 51
Vencida entre 181 y 360 días	\$ 15	\$ 12
Vencida más de 360 días	\$ 2	\$ 2
TOTAL	\$ 13.623	\$ 6.680

Tabla 51.
Clasificación por edad de la cartera

Es de anotar, que durante la vigencia 2014 se realizó circularización mensual a los clientes con cartera superior a 60 días; así mismo, se realizaron 11 Comités de Cartera donde su principal función fue verificar la rotación y el seguimiento de cada cliente respecto de la negociación y el pago efectivo de obligación.

Nota 7.- GRUPO 15: INVENTARIOS

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

Millones de pesos	2013	2014
Combustible	\$ 149	\$ 162
Material para la prestación de servicio- Materias Primas	\$ 439	\$ 319
Otros materiales	\$ 22	\$ 23
TOTAL INVENTARIOS	\$ 610	\$ 504

Tabla 52.
Inventarios

Nota 8.- GRUPO 16: PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO

La propiedad, planta y equipo está conformada por:

Millones de pesos	2013	2014
Terrenos	\$ 870	\$ 870
Bienes Muebles en Bodega	\$ 17	\$ 6
Propiedad Planta y Equipo no explotado	\$ 551	\$ 465
Edificaciones	\$ 50.643	\$ 53.455
Maquinaria y Equipo	\$ 1.154	\$ 1.270
Equipo médico y científico	\$ 3	\$ 3
Muebles, enseres y equipo de oficina	\$ 9.052	\$ 9.294
Equipo de Comunicación y Computación	\$ 2.305	\$ 3.454
Equipo de Transporte	\$ 291	\$ 434
Equipo de Comedor, Cocina	\$ 5.085	\$ 5.259
Menos: Depreciación Acumulada	-\$ 22.858	-\$ 24.957
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 47.113	\$ 49.553

Tabla 53.
Propiedad, Planta y Equipo

Los principales incrementos presentados en este rubro se reflejaron en: edificaciones por valor de \$2,812 y equipo de comunicación y computación por valor de \$1,149. Lo anterior se debió al desarrollo del programa de inversión para la vigencia 2014.

El gasto por concepto de depreciación afectó el resultado del ejercicio 2014 en la suma de \$2,099, mientras en el año 2013 fue de \$1.670.

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.

Reserva Financiera Actuarial	2013	2014
Millones de pesos		
Inversiones Corrientes	\$ 4.364	\$ 4.276
Inversiones No Corrientes	\$ 13.217	\$ 13.806
TOTAL	\$ 17.581	\$ 18.082

Tabla 54.
Reserva Financiera Actuarial

El portafolio de inversiones a 31 de diciembre del año 2014 comparado con el 2013, se detalla de la siguiente manera (millones de pesos):

AÑO 2014		AÑO 2013	
TES 171		TES 171	
VALOR NOMINAL	\$ 4.000	VALOR NOMINAL	\$ 4.000
VALOR EN LIBROS	\$ 4.090	VALOR EN LIBROS	\$ 4.132
FECHA DE COMPRA	8 DE JUNIO DE 2011	FECHA DE COMPRA	8 DE JUNIO DE 2011
FECHA DE VENCIMIENTO	28 DE OCTUBRE DE 2015	FECHA DE VENCIMIENTO	28 DE OCTUBRE DE 2015
TASA EFECTIVA	6,83%	TASA EFECTIVA	6,83%
TES 172		TES 170	
VALOR NOMINAL	\$ 3.567	VALOR NOMINAL	\$ 5.000
VALOR EN LIBROS	\$ 3.739	VALOR EN LIBROS	\$ 5.325
FECHA DE COMPRA	30 DE ENERO DE 2012	FECHA DE COMPRA	11 DE MAYO DE 2010
FECHA DE VENCIMIENTO	15 DE JUNIO DE 2016	FECHA DE VENCIMIENTO	14 DE MAYO DE 2014
TASA EFECTIVA	6,54%	TASA EFECTIVA	7,10%
TES 173		TES 172	
VALOR NOMINAL	\$ 4.000	VALOR NOMINAL	\$ 3.567
VALOR EN LIBROS	\$ 4.276	VALOR EN LIBROS	\$ 3.761
FECHA DE COMPRA	15 DE AGOSTO DE 2012	FECHA DE COMPRA	30 DE ENERO DE 2012
FECHA DE VENCIMIENTO	15 DE JUNIO DE 2016	FECHA DE VENCIMIENTO	15 DE JUNIO DE 2016
TASA EFECTIVA	5,38%	TASA EFECTIVA	6,54%
TES 174		TES 173	
VALOR NOMINAL	\$ 5.000	VALOR NOMINAL	\$ 4.000
VALOR EN LIBROS	\$ 4.914	VALOR EN LIBROS	\$ 4.364
FECHA DE COMPRA	14 DE MAYO DE 2014	FECHA DE COMPRA	15 DE AGOSTO DE 2012
FECHA DE VENCIMIENTO	21 DE NOVIEMBRE DE 2018	FECHA DE VENCIMIENTO	15 DE JUNIO DE 2016
TASA EFECTIVA	5,66%	TASA EFECTIVA	5,38%
TES 175			
VALOR NOMINAL	\$ 1.000		
VALOR EN LIBROS	\$ 1.063		
FECHA DE COMPRA	17 DE DICIEMBRE DE 2014		
FECHA DE VENCIMIENTO	11 DE SEPTIEMBRE DE 2019		
TASA EFECTIVA	5,94%		
TOTAL AÑO 2014	\$ 18.082	TOTAL AÑO 2013	\$ 17.581

Tabla 55.
Portafolio de Inversion 2014

Por rotación de intereses la Sociedad obtuvo ingresos en el año 2014 por valor de \$1,032 millones, frente a \$966 millones del año 2013.

Durante el año 2014 se redimió el título 170 y su valor se reinvertió con el título 174 y adicionalmente se realizó la inversión del Título 175, con vencimiento noviembre 2018 y septiembre de 2019 respectivamente.

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:

Millones de pesos	2013	2014
Seguros	\$ 89	\$ 65
Impresos y Publicaciones	\$ 0	\$ 0
Honorarios	\$ 91	\$ 106
TOTAL	\$ 180	\$ 171

Tabla 56.
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:

Millones de pesos	2013	2014
Materiales y Suministros	\$ 1.661	\$ 1.525
Elementos de lencería	\$ 2.083	\$ 2.333
Loza y Cristalería	\$ 1.077	\$ 1.136
TOTAL	\$ 4.821	\$ 4.994

Tabla 57.
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 serian tratadas como Inversiones amortizables en un periodo de diez (10) años

y registradas en el rubro del Activo-Obras y Mejoras en Propiedad Ajena, de conformidad con lo establecido en el concepto de la DIAN de fecha 24 octubre 2014 referente al oficio N°045473 de junio 4 de 2009.

Durante el año 2014 el valor de la inversión se incrementó en la suma de \$52 millones y el monto de las amortizaciones alcanzó una cifra de \$295 millones.

A la fecha de cierre de vigencia 2014 se han Invertido \$1.864 millones, quedando por amortizar \$1.295 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 la Sociedad Hotelera Tequendama S.A y la Gobernación del Valle del Cauca. La SHT ha girado lo correspondiente al 3% del valor de las ventas netas mensuales por concepto de habitaciones y alimentos y bebidas por las vigencias 2011, 2012, 2013 y hasta noviembre de 2014 el valor de \$194 millones.

INVERSION ESTRUCTURAL (OBRAS Y MEJORAS DE LA PROPIEDAD CUENTA 19150201)	
Estructural año 2011	\$ 85
Estructura edificio 2012	\$ 595
Estructura edificio 2013	\$ 1.132
Estructura edificio 2014	\$ 52
TOTAL INVERSIÓN	\$ 1.864

Tabla 58.
Inversión Estructural

Bienes de arte y cultura

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

Millones de pesos	2013	2014
Bienes de Arte y Cultura	\$ 3.425	\$ 3.425
TOTAL	\$ 3.425	\$ 3.425

Tabla 59.
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 2014 se han adquirido intangibles

por valor acumulado de \$1.328 millones y a esta misma fecha el saldo acumulado de las amortizaciones asciende a la suma de \$1,073 millones

Millones de pesos	2013	2014
Intangibles: Licencias y Software	\$ 1.273	\$ 1.328
Menos: amortización acumulada	-\$ 911	-\$ 1.073
TOTAL	\$ 362	\$ 255

Tabla 60.
Intangibles

El gasto por concepto de amortización de licencias y software, afectó el resultado del ejercicio 2014 en la suma de \$162.

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

VALORIZACIÓN TERRENO	2013	2014
Bogotá	\$ 12.846	\$ 12.846
Cartagena	\$ 1.450	\$ 1.450
Santa marta	\$ 2.220	\$ 2.220
TOTAL VALORIZACION	\$ 16.516	\$ 16.516
VALORIZACIÓN EDIFICIO	2013	2014
Bogotá	\$ 46.364	\$ 46.364
Cartagena	\$ 1.531	\$ 1.531
Santa marta	\$ 316	\$ 316
TOTAL VALORIZACION	\$ 48.211	\$ 48.211
VALORIZACIÓN BIENES MUEBLES- OTROS ACTIVOS	2013	2014
Activos fijos	\$ 4.771	\$ 4.771
Otros activos	\$ 1.082	\$ 1.082
TOTAL VALORIZACIÓN	\$ 5.853	\$ 5.853
TOTAL GENERAL VALORIZACIÓN	\$ 70.580	\$ 70.580

Tabla 61.
Valorizaciones

Con fecha 31 de diciembre de 2012 se realizó avalúo de actualización al Edificio Hotel Tequendama Bogotá, por parte del perito evaluador de bienes inmuebles urbanos Arquitecto Jorge Alberto Fernández Peñaranda.

A su vez, con fecha 31 de diciembre de 2013 se realizaron los avalúos de actualización a los Edificios de los Hoteles Tequendama Inn, Cartagena y Santa Marta, por parte del perito evaluador de bienes inmuebles urbanos Arquitecto Javier Gerardo Parada Sarmiento .

De otra parte, la última valorización de 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. Por consiguiente, a la fecha se encuentra pendiente la actualización de dicha valorización.

CLASE 2 PASIVO

Nota 11.-GRUPO 24. CUENTAS POR PAGAR

Este pasivo se encuentra conformado así:

CUENTAS POR PAGAR	2013	2014
Adquisición de bienes y servicios	\$ 6.711	\$ 3.084
Acreedores (Corriente y Largo Plazo) (1)	\$ 10.244	\$ 10.960
Retención en la fuente por renta e Industria y Comercio	\$ 875	\$ 881
Impuestos, Tasas y Contribuciones (2)	\$ 2.816	\$ 323
Impuesto al Valor Agregado	\$ 2.173	\$ 1.319
Anticipos y Avances (3)	\$ 74	\$ 78
Recursos Recibidos en Administración	\$ 876	\$ 533
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	\$ 23.769	\$ 17.178

Tabla 62.
Cuentas por Pagar

(1) El detalle de la cuenta acreedores está conformado así:

ACREEDORES	2013	2014
Suscripción de Participaciones y Acciones	\$ 25	\$ 0
Dividendos y Participaciones	\$ 7.931	\$ 9.364
Servicios Públicos	\$ 302	\$ 391
Saldos a Favor (3)	\$ 1.201	\$ 1.004
Cheques no Cobrados	\$ 155	\$ 13
Honorarios	\$ 69	\$ 158
Otros Acreedores	\$ 561	\$ 0
TOTAL ACREEDORES	\$ 10.244	\$ 10.930

Tabla 63.
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 ofrecidos por la Sociedad.

(2) La cuenta de impuestos, contribuciones y tasas por pagar, a 31 de diciembre 2014 comprende lo siguiente:

IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	2013	2014
Impuesto de Renta y Complementarios (2.1)	\$ 446	\$ 565
Impuesto de Renta para la Equidad - CREE	\$ 905	\$ 740
Impuesto de Industria y Comercio	\$ 379	\$ 269
Gravamen a los Movimientos Financieros	\$ 4	\$ 0
Impuesto al Patrimonio	\$ 1.002	\$ 0
Contribuciones	\$ 65	\$ 43
Impuesto al Consumo	\$ 15	\$ 11
TOTAL IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$ 2.816	\$ 1.628

Tabla 64.
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	2014
Impuesto de Renta y Complementarios - CREE (2.1)	\$ 2.336	\$ 2.258
Menos: Retenciones en la Fuente por Renta	-\$ 1.890	-\$ 1.693
TOTAL IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$ 446	\$ 565

Tabla 65.
Impuesto de Renta y Complementarios

La Sociedad generó Renta Líquida Gravable durante los años 2014 y 2013, 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 2014 y 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	2014
Total ingresos cuenta 4	\$ 79.838	\$ 69.560
Menos: costos y gastos cuentas 5 y 6	\$ 69.984	\$ 59.520
GANANCIA CONTABLE DEL EJERCICIO	\$ 9.854	\$ 10.040
Menos Ingreso por Ganancia Ocasional	\$ 0	\$ 0
Más : Costos y Gastos No aceptados como deducción fiscal:		
Impuesto Vehículo, bomberos	\$ 1	\$ 3
Impuesto Predial	\$ 109	\$ 549
75% 2013-50% 2014 gravamen al movimiento financiero	\$ 281	\$ 187
Provisión Prestación de Servicios	\$ 145	\$ 34
Impuesto de renta	\$ 3.623	\$ 3.554
Gastos de ejercicios anteriores	\$ 62	\$ 0
Otros- impuestos asumidos	\$ 89	\$ 86
Industria y Comercio No deducible	\$ 115	\$ 0
Indemnización por despido	\$ 0	\$ 3
Sobretasa al medio ambiente	\$ 0	\$ 8
Servicios públicos	\$ 19	\$ 89
RENTA LÍQUIDA	\$ 14.298	\$ 14.553
Menos: Renta Exenta Hotelera	\$ 4.953	\$ 5.369
RENTA LÍQUIDA GRAVABLE	\$ 9.345	\$ 9.184
Impuesto sobre la Renta Líquida	\$ 2.336	\$ 2.258
Impuesto de Ganancias Ocasionales	\$ 0	\$ 0
TOTAL GASTO POR IMPUESTO DE RENTA - CUENTA 531301	\$ 2.336	\$ 2.258

Tabla 66.
Gasto por Impuesto de Renta

DEPURACION PASIVO POR RENTA PARA CREE	2013	2014
Total ingresos cuenta 4	\$ 79.838	\$ 69.560
Menos costos y gastos cuenta 5 y 6	\$ 69.984	\$ 59.520
Ganancia Contable del Ejercicio	\$ 9.854	\$ 10.040
Menos: Ingreso por Ganancia Ocasional	\$ 0	\$ 0
Más : Costos y Gastos No aceptados como deducción fiscal:		
Impuesto Vehículo, bomberos	\$ 1	\$ 3
Impuesto Predial	\$ 109	\$ 549
75% 2013-50% 2014 gravamen al movimiento financiero	\$ 281	\$ 187
Provisión Prestación de Servicios	\$ 145	\$ 34
Impuesto de renta	\$ 3.623	\$ 3.554
Gastos de ejercicios anteriores	\$ 62	\$ 0
Otros- impuestos asumidos	\$ 89	\$ 86
Industria y Comercio No deducible	\$ 115	\$ 0
Indemnización por despido	\$ 0	\$ 3
Sobretasa al medio ambiente	\$ 0	\$ 8
Servicios públicos	\$ 19	\$ 89
Renta Líquida	\$ 14.298	\$ 14.553
Menos: Renta Exenta Hotelera	\$ 0	\$ 0
Renta Líquida Gravable	\$ 14.298	\$ 14.553
Impuesto sobre la Renta Líquida	\$ 1.287	\$ 1.296
Impuesto de Ganancias Ocasionales	\$ 0	\$ 0
TOTAL GASTO POR IMPUESTO DE RENTA - CREE CUENTA 531301	\$ 1.287	\$ 1.296

Tabla 67.
Gasto por Impuesto de Renta para la Equidad - CREE

(3) Corresponde a los anticipos entregados por los clientes con anterioridad al 31 de diciembre 2014, para la prestación de servicios hoteleros y complementarios en el próximo año 2015.

La cuenta de avances y anticipos recibidos por concepto de ventas, está conformada así:

ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	2013	2014
Anticipos Crowne Plaza Tequendama Bogotá	\$ 41	\$ 18
Anticipos Parqueadero Tequendama	\$ 10	\$ 19
Anticipos Tequendama Inn Cartagena de Indias	\$ 0	\$ 6
Anticipos Tequendama Inn Santa Marta	\$ 23	\$ 32
Anticipos de Arrendamientos	\$ 0	\$ 3
TOTAL ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS SOBRE VENTAS	\$ 74	\$ 78

Tabla 68.
Anticipos y avances recibidos

Nota 12.- GRUPO 25: OBLIGACIONES LABORALES

El valor de las obligaciones laborales a diciembre 31 de 2014 presenta un saldo de \$1.065, y los rubros más significativos son el auxilio de marcha \$446 y la provisión para el pago de las indexaciones pensionales por \$320.

Nota 13.- GRUPO 27: PASIVOS ESTIMADOS

La cuenta 2720 “Provisión para pensiones de Jubilación” arrojó un saldo de \$18,955, que equivale al 90,04% del valor resultante del cálculo actuarial realizado por la firma Actuarios Asociados S.A a 31 de diciembre de 2014 que ascendió a \$21,052, equivalente a un crecimiento del 0,88% 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 2014, se presentó un incremento en el estudio de cálculo actuarial respecto del año 2013, así:

CALCULO ACTUARIAL			
2013	2014	VARIACION ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
\$ 20.868	\$ 21.052	\$ 184	0,88%

Tabla 69.
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 2014 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 millones.

COMPOSICIÓN DEL CAPITAL SOCIAL	ACCIONES	VALOR (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	100%
TOTAL DE ACCIONES POR SUSCRIBIR	1.516.799	\$ 15	
TOTAL CAPITAL AUTORIZADO	10.626.007	\$ 106	

Tabla 70.
Composición del Capital Social

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 corresponden al saldo que viene de vigencias anteriores.

Reservas

	2013	2014
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

Tabla 71.
Reservas

De acuerdo con la decisión de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas según Acta N° 124 del día 19 de marzo de 2014 y avalada mediante el documento CONPES 3804 del 26 marzo de 2014, se autorizó la distribución de los excedentes financieros correspondientes al año 2013, así:

Distribución de Dividendos 2013	\$ 9.854
Giro de Dividendos Para:	
Caja de Retiro de las FF.MM.	\$ 9.354
Agencia Logística	\$ 497
Particulares	\$ 3

Tabla 72.
Distribución de Dividendos 2013

La distribución de excedentes se incluirá en el proyecto de presupuesto público de la siguiente vigencia, para dar cumplimiento a esta obligación.

Resultados del Ejercicio

Para la vigencia 2014 La Sociedad obtuvo una utilidad neta de \$10,040, la cual será presentada a consideración de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas a celebrarse en el mes de marzo de 2015, para que sea en este escenario donde se determine su destinación.

Superávit por Valorización

La cuenta de Superávit por valorizaciones se mantuvo constante respecto de la vigencia 2013 por valor de \$70,580 millones, teniendo en cuenta que el avalúo técnico del Hotel se realizó en el año 2012 y los avalúos de los Hoteles de Santa Marta y Cartagena se realizaron en el año 2013; de acuerdo con las Políticas de la Contaduría General de la Nación, los avalúos continúan vigentes.

Revalorización del Patrimonio

La cuenta Revalorización del Patrimonio, está conformada así:

Millones de pesos	2013	2014
Revalorización del Patrimonio	\$ 4.069	\$ 4.069
TOTAL	\$ 4.069	\$ 4.069

Tabla 73.
Revalorización del Patrimonio

Patrimonio Institucional Incorporado

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

CONCEPTO	2013	2014
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
TOTAL	\$ 5.316	\$ 5.316

Tabla 74.
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, relacionada con los ingresos y gastos de la Sociedad se encuentran plenamente identificadas y la reclasificación 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:

	OTROS SERVICIOS HOTELEROS	7.648
43459002	Banquetes	4.499
43459003	Parqueadero	2.216
43459004	Peluquería	18
43459005	Secretariales y oficina	8
43459006	Secretariales exentos	3
43459007	Teléfono	47
43459008	Piscina	34
43459009	Baños turcos	12
43459010	Centro de negocios	229
43459011	Minibares	82
43459012	Transporte pasajeros	176
43459013	Transporte excluido	2
43459015	Otros gravados	322
4390	OTROS SERVICIOS	11.240
439022	Organización de eventos	10.304
439026	Servicios de lavandería	936
480590	OTROS INGRESOS FINANCIEROS	71
48059003	Descuentos financieros	71
481090	OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS	83
48109001	Varios gravados	19
48109002	Otros extraordinarios	64
5102	CONTRIBUCIONES IMPUTADAS	41
510290	Otras contribuciones	41
5120	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	126
512090	Otros impuestos	126

Tabla 75.
Otros Ingresos y Gastos

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 2014 por valor de \$33.532 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 \$35.064 millones.

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 \$40.954. La contrapartida corresponde a la cuenta 8910 Deudores Fiscales por contra.

La cuenta 83 incluye Documentos Entregados para su Cobro, que asciende a \$732 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 \$531 millones. 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 contraparti-

da corresponde a la cuenta 9910 Responsabilidades Contingentes por contra.

La cuenta 9390 Otras Cuentas Acreedoras tiene un valor de \$237 millones que corresponde a cheques anulados y saldos crédito con más de 2 años de antigüedad, 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; así mismo, 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.

- 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

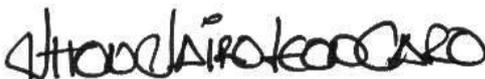
Como hechos relevantes posteriores al periodo contable finalizado el 31 de Diciembre de 2014, La Sociedad Hotelera Tequendama S.A se encuentra en el proceso de planeación fase II iniciación de la implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público NICSP, de acuerdo con las directrices que en tal sentido profirió la Contaduría General de la Nación como Organismo Técnico de regulación de la contabilidad para el sector Público Colombiano, de conformidad con la Ley 1314 de 2009, la Resolución 414 de septiembre de 2014 y Circular 003 de octubre de 2014, que determina cuáles son las entidades públicas sujetas al ámbito de la citada Resolución 414.



AUGUSTO RODRIGUEZ MARTINEZ
CONTADOR GENERAL TP 105523-T



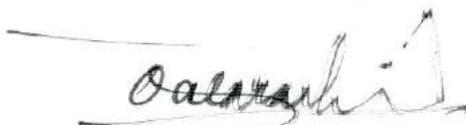
SANDRA PATRICIA BOLAÑOS RODRIGUEZ
JEFE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO



ING. JHON JAIRO LEON CARO
GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO



CORONEL (RA) OSCAR JARAMILLO CARRILLO
GERENTE DE OPERACIONES



MAYOR GENERAL (RA) ORLANDO SALAZAR GIL
REPRESENTANTE LEGAL

PROYECTO DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

PROYECTO DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES 2014 (En pesos)				
UTILIDAD NETA AÑO 2014	\$ 10.040.274.804			
TOTAL DIVIDENDOS DISTRIBUIDOS ASI:	DIVIDENDOS	PROGRAMA DE INVERSIÓN	SALDO A FAVOR	
*A favor de CREMIL	\$ 9.530.228.844			
Remodelacion Suites , Parqueadero 50%		\$ 4.765.114.422		
Contratación Consultoría 94,92%		\$ 474.600.000		
SALDO A DISPOSICIÓN DE CREMIL			\$ 4.290.514.422	
*A favor de Agencia Logistica	\$ 507.033.878			
Contratación Consultoría 5,05%		\$ 25.250.000		
Saldo a disposición de la Agencia			\$ 481.783.878	
*A favor de los accionistas particulares	\$ 3.012.082			
Contratación Consultoría 0,03%		\$ 150.000		
Saldo a disposición de los accionistas particulares			\$ 2.862.082	
TOTALES		\$ 5.265.114.422	\$ 4.775.160.382	\$ 10.040.274.804

Tabla 76.
Proyecto Distribución de Utilidades 2014

CONCLUSIONES

1. Los INGRESOS totales generados por la Sociedad durante el 2014, decrecieron en comparación con la vigencia 2013, en \$10.278 millones, equivalente al -12,87%, debido principalmente a la alta rotación de la fuerza de ventas y a la disminución en la celebración de contratos interadministrativos por las restricciones propias derivadas de la aplicación de la denominada Ley de Garantías Electorales, que mantuvo vigencia durante los primeros siete (7) meses del año, generando el mayor impacto en la Unidad Estratégica de Negocios Operación Logística, la cual decreció en \$9.385 millones, esto es, el -47,67% respecto de la vigencia anterior.
2. La UTILIDAD neta alcanzó la suma de \$10.040 millones, con un crecimiento del 1,89% respecto del 2013, no obstante la disminución en las ventas y en la utilidad bruta de la operación, resultado que se logró gracias al esfuerzo del equipo de trabajo que supo optimizar los costos y gastos derivados de la operación hotelera, el costo de pensiones y otros, la gestión en gastos de administración y generales, servicios públicos, reparación, mantenimiento y propaganda, además de un acertado manejo del portafolio.
3. La SHT continúa al día con las obligaciones pensionales de sus 420 ex trabajadores, que para la vigencia 2014 fue de \$ 2.536 millones, suma que fue soportada en un 40,69% contra los rendimientos del portafolio financiero y en el 59,31% con cargo a la utilidad neta, afectándola negativamente en \$1.504 millones por este concepto.
4. En 2014 la SHT obtuvo alivios tributarios por concepto de exención en renta, en aplicación de la ley 788 de 2002 y sus Decretos Reglamentarios, por \$ 5.369 millones, valor que se hará efectivo en el mes de marzo contra la correspondiente declaración, sin dejar de mencionar la devolución impositiva por parte de la DIAN por valor de \$204 millones, generados por concepto de renta gravable, correspondiente a la vigencia 2005, producto de la revisión gestionada ante la jurisdicción de lo Contencioso Administrativo.
5. Se continuó con la optimización del proceso contractual a cargo de la SHT para la adquisición de los bienes, obras y servicios requeridos en ejecución de su objeto social, logrando la reducción de 475 contratos, al pasar de 2.380 suscritos en el año 2013 a 1.905 en la vigencia 2014.
6. La SHT continua afectada por la inflexibilidad propia de la aplicación normativa correspondiente al sector estatal (Empresa Industrial y Comercial del Estado), cuya principal consecuencia negativa se refleja en la rigidez de la nómina, la cual al estar regulada por Decreto del Orden Nacional, imposibilita la contratación de trabajadores por turnos en aplicación del Decreto 2616 de 2013, como si lo está haciendo la competencia, obligándola a contratar las labores no misionales a través de terceros (out sourcing por Cooperativa de Trabajo Asociado), figura que ha sido cuestionada desde el Gobierno Nacional, al punto de que cursa en la actualidad proyecto de ley que pretende incrementar las sanciones para quienes incurran en esta práctica, las cuales de por sí ya son cuantiosas (multas entre 5.000 y 10.000 SMMLV), lo que constituye un serio riesgo para la supervivencia de la Sociedad, obligándola a modificar el modelo de tercerización de su actividad no misional, para contratarlo a través de sociedades comerciales distintas a las C.T.A., pero sin que tal modelo constituya la solución a las desventajas propias de esta clase de contratación, tales como la inestabilidad del personal, la falta de sentido de pertenencia, la deserción, las deficiencias del servicio derivadas de la alta rotación del personal, los sobrecostos por el continuo entrenamiento y el desgaste administrativo, entre otros, siendo lo ideal, la contratación directa, cuando el régimen legal aplicable a la Sociedad así lo permita.
7. En 2014, la SHT dio inicio a la adopción e implementación de las normas Internacionales de Información Financiera NIIF, según lo establecido por la Contaduría General de la Nación, como un requisito legal para introducir la economía colombiana dentro de los lineamientos de la economía mundial y en aplicación de las políticas establecidas por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE -.
8. Durante esta vigencia la SHT fortaleció su Sistema de Gestión Integral, implementando la gestión basada en procesos y a su vez, ampliando el alcance hacia los Hoteles Costeros y Suites Tequendama en las normas GP 1000 e ISO 9001. Así mismo, Suites Tequendama viene mejorando su desempeño en materia Ambiental y en Servicios al incluir dentro de su alcance las normas ISO 14001, NTC 5133, NTS-TS 002 y NTSH006 (categorización 5 estrellas).

Así mismo, durante esta vigencia se obtuvieron mejoras sustanciales en materia de inocuidad alimentaria, manteniendo el sistema bajo la norma ISO 22000:2005 y se implementó la Norma NTC 006, categorizando como instalación 5 estrellas en producto y servicio, a Crowne Plaza Tequendama Suites.

9. Como resultado del trabajo adelantado desde hace 3 años, la SHT logró adoptar en su cultura organizacional los elementos necesarios que permitieron obtener la certificación en la norma NTC 5801 - Sistemas de Gestión de la Investigación, Desarrollo e Innovación, permitiendo a la organización desarrollar e implementar productos y

servicios diferenciados en procura de conquistar nuevos mercados, aumentar la productividad y mejorar su competitividad.

10. Del informe de la gestión jurídica se evidencia la aplicación de las políticas de prevención del riesgo antijurídico que se generan como consecuencia de sus relaciones laborales, contractuales, económicas y legales, con los clientes internos y demás "STAKE HOLDERS", reflejando que en la vigencia 2014 y por segundo año consecutivo, la SHT no fue objeto de notificación de demanda alguna en su contra.



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

INFORME DE LA OFICINA DE CONTROL INTERNO

La SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.- SHT- logró al cierre del ejercicio contable 2014 una rentabilidad del negocio superior al 14%, con una utilidad neta de \$10.040 millones, guarismo mayor en 1.89% al obtenido durante el ciclo económico anterior donde alcanzó la suma de \$9.854 millones con un margen operacional neto del 12%, positivo resultado como consecuencia del evidente trabajo en equipo a través de la aplicación constante y eficaz de racionalización y control de costos y gastos, comprometido además con los objetivos misionales de la Entidad, el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno MECI, actualizado mediante el Decreto 943 de 2014, y por supuesto su Sistema de Gestión Integral.

Como logro institucional, la Sociedad al cierre del periodo fiscal 2014 obtuvo la certificación en el Sistema de Gestión de la Investigación, Desarrollo e Innovación NTC 5801, continuando dentro de su cultura organizacional la expansión, desarrollo, y mantenimiento del Sistema de Gestión Integral con once (11) certificaciones bajo nueve (9) normas internacionales, en temas de calidad, innovación, gestión ambiental, inocuidad alimentaria y estándares Hoteles, al mismo tiempo que fortaleció el SGI al incluir dentro del alcance de algunas normas a Suites Tequendama y los hoteles costeros, consolidando su liderazgo en estos vitales aspectos de la hospitalidad en el ámbito nacional e internacional.

Es pertinente precisar que en el 2014, la CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA – CGR- tampoco llevó a cabo la Auditoria con Enfoque Integral correspondiente a la gestión, resultados y la opinión sobre los Estados Contables, de manera que a la fecha se encuentran pendientes de fenecer las cuentas correspondientes a las vigencias fiscales 2011, 2012, 2013 y 2014. No obstante, es necesario comentar que ese organismo de control efectuó durante la vigencia en comento varios requerimientos de información a la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A., los cuales fueron oportunamente atendidos y verificados por la Oficina de Control Interno, sin lugar a observaciones o hallazgos sobre el particular.

Es pertinente informar a la HONORABLE JUNTA DIRECTIVA y LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS, que la empresa ha dado cumplimiento a lo establecido en la Ley 1474 de 2011, más distinguida como Estatuto Anticorrupción, además de la normatividad relacionada con la Austeridad en el Gasto Público en general, pago de salarios, prestaciones sociales y viáticos de los directivos, así como los gastos que proceden por concepto de propaganda,

promoción y publicidad incurridos por la SHT durante el periodo fiscal.

Así mismo, la Entidad dio cumplimiento a la normatividad legal vigente en materia de propiedad intelectual y derechos de autor, Ley 603 del 2000. Para el efecto, el Departamento de Gestión y Desarrollo de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, TIC's, vela constantemente por el cumplimiento de los derechos de autor en lo que hace referencia a la instalación y uso de software debidamente licenciado con inspecciones a todo el parque computacional de la SHT.

De otra parte, al cierre de la vigencia 2014, la Sociedad se encuentra en cumplimiento del Periodo de Preparación Obligatoria en aplicación del marco normativo de la Ley 1314 de 2009 y las directrices contenidas en la Resolución 414 y Circular 003 de 2014 proferidas por la Contaduría General de la Nación, como Organismo Técnico de Regulación Contable, lapso durante el cual las empresas del Estado deben planear y ejecutar las actividades necesarias que conduzcan entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2015 al proceso exitoso de transición o convergencia hacia Estándares Internacionales de Información Financiera IFRS, que para el caso específico del Sector Público Colombiano se denominan Normas Internacionales de Contabilidad NICSP y preparar a partir del 1° de enero 2015 el Estado de Situación Financiera de Apertura, también conocido como ESFA, mediante el cual se medirán y expresarán los Activos, Pasivos y el Patrimonio Societario, para todos los efectos, conforme los criterios del enunciado modelo de reglamentación contable.

Finalmente, en concepto de la Oficina de Control Interno, los Estados Financieros, elaborados de conformidad con el vigente 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 SHT durante la vigencia 2014, de conformidad con las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas en Colombia, aplicadas uniformemente durante este periodo en relación con el año inmediatamente anterior.



CPT. HENRY ANÍBAL MAYA RODRÍGUEZ
Jefe de la Oficina de Control Interno –SHT-

INFORME DE REVISORÍA FISCAL



DICTAMEN DEL REVISOR FISCAL

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

Informe sobre los estados financieros

He auditado el balance general de la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S. A. al 31 de diciembre de 2014 y 2013 y los correspondientes estados resultado, estado 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.

Responsabilidad de la Gerencia por los estados financieros

La Administración de SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. es responsable por la preparación y presentación de los estados financieros de acuerdo con 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 las estimaciones contables razonables bajo las circunstancias económicas propias del negocio.

Responsabilidad del Revisor Fiscal

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. 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.

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



Los procedimientos de auditoria 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.

Opinión

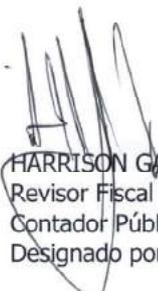
En mi opinión, las cifras que se presentan en los estados financieros básicos, antes mencionados, fueron tomados fielmente de los libros de contabilidad y presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S. A. al 31 de diciembre de 2014 y 2013, 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 esa fecha, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia e instrucciones de la Contaduría General de la Nación, aplicadas de manera uniforme en el periodo corriente en relación con el período anterior.

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 de Seguridad Integral 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



sistema de control interno e indique las recomendaciones e instrucciones para su fortalecimiento, la administración de la Sociedad ha venido estudiando, e implementando procedimientos y controles y ha tomado las medidas correctivas que ha considerado convenientes y necesarias, tendientes a fortalecer su sistema de control interno.

La SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S. A. dio cumplimiento a las normas legales que le son aplicables, particularmente las relacionadas con la libre circulación de las facturas emitidas por vendedores o proveedores, la evaluación y clasificación de los bienes recibidos en pago, los aportes al sistema integral de seguridad social.


HARRISON GAITAN DIAZ
Revisor Fiscal
Contador Público, T.P. No. 78540-T
Designado por Amézquita & Cía. S.A.

Bogotá D.C., 17 de febrero de 2015

Preparo: HGD
Aprobó HGM

2014

INFORME ANUAL