



SOCIEDAD HOTELERA  
TEQUENDAMA

# 2015

---

## INFORME ANUAL

---

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

# Contenido

Prólogo	4	Gestión Ambiental	61
Glosario	8	Gestión Documental	62
Estructura Organizacional	9	Gestión Financiera	63
Direccionamiento Estratégico 2015	11	Certificado del Banco de la Republica	66
Gestión Comercial	15	Resultados Financieros 2015	67
Aportes de la Cadena IHG	50	Estado de Resultados	72
Gestión Tecnológica y de Innovación	50	Notas a los Estados Financieros	
Gestión de la Innovación y		a 31 de diciembre 2014 - 2015	78
Prospectiva Estratégica	52	Proyecto Distribución de Utilidades	92
Gestión de la Infraestructura	55	Informe Oficina de Control Interno	93
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	58	Dictamen de Revisoría Fiscal	95
Gestión Asesoría Jurídica	60	Conclusiones	98

## Listado de Tablas

Tabla 1. Plan de Acción Estratégico 2015	14	Tabla 22. Gestión Operación Logística Tequendama	49
Tabla 2. Evaluación Balanced Scorecard	14	Tabla 23. Ingresos y Gastos generados por la Cadena	
Tabla 3. Rentabilidad SHT 2015	16	IHG en las Instalaciones CPTH y CPTS	50
Tabla 4. Top 20 Sinergias SHT 2015	17	Tabla 24. Proyectos de innovación SHT 2015	52
Tabla 5. Top 20 contratos y convenios celebrados		Tabla 25. Sistema de Gestión Integral SHT	54
por la SHT 2015	18	Tabla 26. Proyectos de Inversión SHT 2015	57
Tabla 6. Top Clientes Nuevos de Alta		Tabla 27. Proyectos de Inversión Suites y	
Productividad 2015	19	Parqueadero 2015	57
Tabla 7. Gestión Crowne Plaza		Tabla 28. Cumplimiento Pago Nómina SHT 2015	58
Tequendama Hotel (CPTH)	21	Tabla 29. Capital Intelectual SHT 2015	59
Tabla 8. Gestión Crowne Plaza		Tabla 30. Reuniones SHT 2015	59
Tequendama Suites (CPST)	23	Tabla 31. Costo papel SHT 2015	63
Tabla 9. Gestión Tequendama Inn		Tabla 32. Resmas utilizadas SHT 2015	63
Cartagena de Indias (TICI)	27	Tabla 33. Impuestos, tasas y contribuciones	
Tabla 10. Gestión Tequendama Inn		Nacionales y Distritales año 2015	64
Santa Marta (TISM)	29	Tabla 34. Alivios tributarios 2005-2015	64
Tabla 11. Gestión Tequendama Inn		Tabla 35. Portafolio de Inversión año 2015	65
Estación Buenaventura (TIEB)	31	Tabla 36. Balance General Activo	68
Tabla 12. Gestión Grandes Eventos		Tabla 37. Balance General Pasivo	70
Tequendama (GEVT)	35	Tabla 38. Estado de Resultados	71
Tabla 13. Gestión Restaurantes y Bares (A&B)	37	Tabla 39. Indicadores Financieros 2014-2015	73
Tabla 14. Gestión Catering Tequendama	39	Tabla 40. Estado de Actividad Financiera,	
Tabla 15. Gestión Parqueadero Tequendama	41	Económica, Social y Ambiental	74
Tabla 16. Gestión Lavandería Tequendama	43	Tabla 41. Estado de flujo de efectivo	75
Tabla 17. Gestión Contact Center Tequendama	45	Tabla 42. Estado de Cambios en el Patrimonio	76
Tabla 18. Resultados Operativos Contact		Tabla 43. Operaciones en moneda extranjera	79
Center Tequendama	46	Tabla 44. Saldo disponible a 31 de diciembre 2015	79
Tabla 19. Informe Gestión Redes Sociales / Facebook	47	Tabla 45. Deudores	79
Tabla 20. Informe Gestión Redes Sociales / Twitter	47	Tabla 46. Clasificación por edad de la Cartera	79
Tabla 21. Informe Gestión Redes Sociales / Tripadvisor	47	Tabla 47. Inventarios	80
		Tabla 48. Propiedad, Planta y Equipo	80

Tabla 49. Reserva financiera actuarial	80	Tabla 64. Gasto por Impuesto de Renta para la Equidad – CREE	86
Tabla 50. Portafolio de Inversión 2015	81	Tabla 65. Sobretasa Impuesto CREE	86
Tabla 51. Pagos anticipados	82	Tabla 66. Anticipos y Avances Recibidos	86
Tabla 52. Cargos diferidos	82	Tabla 67. Obligaciones Laborales	87
Tabla 53. Inversión Estructural	82	Tabla 68. Acreedores dividendos	87
Tabla 54. Bienes de arte y cultura	82	Tabla 69. Estudio Cálculo Actuarial	87
Tabla 55. Intangibles	83	Tabla 70. Otros Pasivos	87
Tabla 56. Valorizaciones	83	Tabla 71. Composición del Capital Social	87
Tabla 57. Cuentas por pagar	83	Tabla 72. Reservas	88
Tabla 58. Acreedores	84	Tabla 73. Distribución de Dividendos 2014	88
Tabla 59. Impuestos, Tasas y Contribuciones	84	Tabla 74. Revalorización del Patrimonio	88
Tabla 60. Impuesto de CREE	84	Tabla 75. Patrimonio Institucional	88
Tabla 61. Sobretasa impuesto de CREE	85	Tabla 76. Otros Ingresos y Gastos	89
Tabla 62. Impuesto de Renta y Complementarios	85	Tabla 77. Proyecto distribución de Utilidades 2015	92
Tabla 63. Gasto por Impuesto de Renta	85		

## 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

## Listado de gráficas

Grafica1. Residuos generados en la operación hotelera vigencia 2015	61
Grafica 2. Porcentaje de cumplimiento mensual de la meta para el programa solidarios con el ambiente	62

## 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 2015.

Como ha sido costumbre, en pretensión de contextualizar el desempeño de la Sociedad 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 permitan comparar los resultados de la SHT dentro del marco del comportamiento general de sus competidores clave.

El comportamiento del sector turístico mundial durante el año 2015, cumplió las previsiones efectuadas a principios de año por la Organización Mundial del Turismo –OMT-, según las cuales, el turismo internacional aumentaría entre un 3 % y un 4 %, con lo cual seguiría contribuyendo a la recuperación económica mundial, al reportarse que el volumen de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) fue de 1.184 millones en 2015, 46 millones más que en 2014, lo que implica un crecimiento del 4.04%, siendo este el sexto año consecutivo en el que tal crecimiento supera la media desde la crisis económica de 2009<sup>1</sup>.

Según la OMT, los principales factores que a nivel mundial en el 2015, tuvieron incidencia sobre el turismo, fueron la fluctuación de los tipos de cambios, la baja en los precios del petróleo y otros productos básicos -que hicieron que aumentara la disponibilidad de ingresos en los países importadores, pero debilitaron la demanda en los países exportadores-, así como a la creciente preocupación en torno a la seguridad, principalmente por los atentados y amenazas de grupos terroristas.

Europa lideró el crecimiento gracias a la debilidad del

euro frente al dólar americano, al registrar 609 millones de turistas internacionales, 29 millones más que en 2014, seguida por Asia y El Pacífico con 277 millones de llegadas internacionales, es decir, 13 millones más que en el 2014.

En Oriente Medio hubo 54 millones de llegadas de turistas internacionales, lo cual sigue consolidando la recuperación de esta región que inició en el 2014, mientras que África, reportó llegadas por 53 millones, con una disminución del 3%, debido en gran parte a los resultados negativos del Norte de África, la subregión a la que se atribuyen más de un tercio de las llegadas a la región.

El gasto de mercados emisores como Rusia y Brasil se redujo significativamente como reflejo de las restricciones económicas de ambos países y la depreciación del rublo y el real en relación con prácticamente todas las demás monedas.

Estos resultados confirman que el turismo continúa consolidando el buen comportamiento de los últimos años, con las consecuentes oportunidades económicas y de desarrollo en todos los continentes. Según el Secretario General de la OMT, Taleb Rifai: “El buen comportamiento del sector está contribuyendo al crecimiento económico y a la creación de empleo en muchos lugares del mundo, por lo que resulta esencial que los países promuevan políticas para fomentar el continuo crecimiento del turismo, como son las políticas de facilitación de los viajes, de desarrollo de los recursos humanos y de sostenibilidad”.

En Las Américas, las llegadas internacionales fueron de 191 millones, 9 millones más que en 2014. La apreciación del dólar estimuló el turismo emisor de los Estados Unidos, lo cual benefició sobre todo al Caribe y a América Central, que registraron ambas un crecimiento del 7%. Los resultados en América del Sur y América del Norte (ambos +4%) fueron cercanos a la media.

Para el 2016, la OMT espera un crecimiento de llegadas de turistas internacionales del 4%<sup>2</sup>

<sup>1</sup> OMT – PR No. 15006, Madrid, 2015.



El comportamiento del sector en Colombia, durante los primeros diez (10) meses del año, superó la positiva tendencia turística mundial, al presentar un incremento en la llegada de viajeros internacionales del 9.0% respecto al mismo periodo de la vigencia anterior, según los datos entregados por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, al registrarse 3.640.000 llegadas de viajeros no residentes por las fronteras aérea, marítima y terrestre, sin incluir los viajeros que ingresaron por zonas fronterizas, destacándose la llegada de viajeros internacionales por vía aérea con un total de 1.862.290 pasajeros, 17% más que en el mismo periodo de 2014, ubicándose por encima del promedio mundial y de las Américas, cuyo promedio es del 5%.

Los países que representan la mayor participación de viajeros que ingresaron a Colombia fueron Estados Unidos (18.09%), Venezuela (16.25%), México (6.37%) y Ecuador (6.33%)<sup>3</sup>.

El viceministro de Turismo resaltó el trabajo en conjunto que ha liderado el Ministerio a través de entidades como PROCOLOMBIA y FONTUR en el territorio nacional, para llamar la atención de los visitantes extranjeros e invitarlos a conocer el país del “Realismo Mágico”.

El principal motivo de viaje hacia Colombia para los viajeros extranjeros lo constituyó la recreación y el ocio con el 68.3%, seguido de negocios y motivos profesionales con el 19,2% del total de llegadas de viajeros extranjeros no residentes.

La ciudad de Bogotá continua siendo el principal destino para viajeros extranjeros con una participación del 51%, seguido de Medellín con el 14.5% y Cartagena con el 12.2%.

Las cifras mencionadas, se reflejan también en el porcentaje de ocupación en el país, correspondiente al periodo enero – octubre de 2015, al registrarse una ocupación promedio del 55,65%, con una variación positiva frente al mismo mes del año anterior en el 2.2%. Según cifras de COTELCO, los departamentos que a noviembre de 2015 lideraban la ocupación hotelera del país eran San Andrés con el 79,13%; Antioquía con el 64,93% y Cesar con el 60,34%, mientras que las ciudades con mayor incremento en la ocupación hotelera durante los primeros diez meses de 2015 fueron Cartagena con una variación positiva del

4.3% (56.76%) y Santa Marta con una variación positiva del 8% (55%), mientras que Bogotá decreció en el -1.2% al registrar una ocupación del 58,06%.

El comportamiento de la industria hotelera en la capital del país refleja apenas un estancamiento de la brecha que se venía generando por el crecimiento asimétrico entre la oferta hotelera y la demanda de habitaciones, por el incremento de habitaciones disponibles. Según cifras entregadas por COTELCO con corte a noviembre de 2015, se reportaron 3.216.475 habitaciones de una muestra de 114 hoteles, lo que representa una variación del 8,59%. Por su parte, la ocupación de habitaciones para el mismo periodo pasó de 1.758.999 habitaciones en el año 2014 a 1.871.798 habitaciones para el mismo periodo del año 2015, lo que representa una variación del 6,41%, evidenciándose que la brecha entre la oferta y la demanda se mantiene en un porcentaje cercano al 2%, lo que significa que la demanda agregada no alcanzó a cubrir en su totalidad el nuevo número de habitaciones que pasaron a engrosar la oferta en el mercado hotelero capitalino, lo cual en cifras absolutas representa que se tienen 1.345.174 habitaciones desocupadas (42% del inventario total)<sup>5</sup>.

No deja, entonces, 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 señala que durante la vigencia 2015, la gestión de la Sociedad Hotelera Tequendama presentó resultados satisfactorios, al registrarse un incremento en el total de ingresos en comparación con el periodo anterior \$11.220 millones, que representan una variación positiva del 16,13%, al igual que la utilidad bruta de la operación, la cual creció en \$2.967 millones, esto es el 10,37% y la utilidad de la casa que registró un incremento del 15,19%, al pasar de \$20.319 millones en el 2014 a \$23.405 millones en el 2015, no obstante que la utilidad neta decreció en \$531 millones que representan el -5,29% con relación al ejercicio anterior, al pasar de \$10.040 millones en el año 2014, a \$9.509 millones, debido a situaciones que no son inherentes a la operación hotelera, como es la disminución en los in-

2 OMT – PR 15006, MADRID- 2015

3 Tomado de: Informe Turismo octubre 2015. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

4 Tomado de: Informe Turismo octubre 2015. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

5 Tomado de: Presentación comité de investigación y mercadeo. Asociación Hotelera de Colombia – Cotelco – Capítulo Bogotá Cundinamarca. Noviembre 2015.

gresos financieros, los cuales decrecieron en \$1.425 millones debido a la caída en las tasas de interés en que se colocan los títulos, sin que ello sea óbice para reconocer el esfuerzo del equipo de trabajo que continuó con su decidido esfuerzo en el control de los costos y gastos derivados de la operación hotelera. Así mismo IHG, a través de HOLIDEX, apenas aportó durante la vigencia el 5.81% de la ocupación, dando apertura a otro Hotel Holiday Inn, ubicado en la zona financiera de la carrera 7 con calle 67 de Bogotá.

Sin embargo, los resultados operacionales obtenidos por la Entidad durante la vigencia 2015, con una rentabilidad neta del 11.77%, 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 octavo año consecutivo dentro de los dos (2) primeros lugares de este ranking, aspecto que podrá confirmarse una vez se conozcan los balances de 2015 de las principales empresas hoteleras del sector.

Cabe 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, 2014 y 2015.

Además, durante la anualidad objeto del presente informe conjunto, se obtuvo la certificación en el Sistema de Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional bajo las normas OHSAS 18001:2207 para la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., con lo que la organización afianza el compromiso en asegurar la efectividad de sus procesos internos y la seguridad de sus clientes internos y externos.

De igual forma y luego de haberse obtenido la certificación en el Sistema de Gestión de la Innovación bajo la norma NTC 5801:2008 para la Sociedad Hotelera Tequendama S.A, cabe destacar que durante la vigencia 2015, los trabajadores de la Sociedad presentaron diecisiete (17) proyectos de innovación, de los cuales catorce (14) se encuentran en el banco de ideas y tres (3) ya fueron implementados, los cuales se hicieron acreedores a incentivos económicos en reconocimiento de su gestión.

La carga impositiva adicional derivada de la última reforma tributaria estimada en \$2.200 millones, la devaluación del peso, la apreciación del dólar y la baja rentabilidad del portafolio, fueron los principales factores que impactaron negativamente sobre la utilidad neta.

La inflexibilidad propia de la aplicación a la SHT de la normatividad correspondiente al sector estatal (Empresa Industrial y Comercial del Estado), fue un factor que incidió nuevamente de manera negativa en la optimización de los resultados operacionales de la Sociedad como había sucedido en anteriores vigencias, debido al sobrecosto de la nómina tercerizada (aproximadamente en el 25%) y a la cargas adicionales que por su naturaleza de Entidad Estatal le son de obligatorio acatamiento (Oficina de Control Interno, Oficina de Control Interno Disciplinario, aportes a televisión pública regional), agravados por la inflexibilidad en su nómina y rigidez presupuestaria, motivaron a que previa autorización de la Junta Directiva y con recursos de todos los accionistas de la SHT, se adelantara un proceso de selección a través de Invitación a Personas Indeterminadas IPI No. 041 de 2015, para la contratación de una firma de consultoría que previo el estudio correspondiente, recomendara escenarios para optimizar la utilidad neta de la SHT, siendo adjudicatario del mismo la Unión Temporal Tequendama integrada por: JONES LANG LASALLE LTDA. – LATINSVESCO S.A. – HOLLAND & KNIGHT COLOMBIA S.A.S., suscribiéndose el contrato de Prestación de Servicios de Consultoría No. 036 de agosto 01 de 2015, cuyo objeto lo constituyó el “Realizar, presentar y sustentar un estudio integral de la SHT respecto de la gestión constitutiva de su objeto social y recomendar el o los modelos de negocio Hotelero, exceptuando la venta, liquidación o disolución de la Sociedad, que permita optimizar su utilidad neta, para incrementar el valor de la SHT en el mercado, garantizando su sostenibilidad en el tiempo”, por un valor de \$574.592.544, con fecha de inicio el 18 de agosto de 2015 y de finalización el 17 de diciembre de 2015.

El estudio presentado por la firma consultora recomienda la aplicación de un escenario resultante de la combinación de modelos presentables y aplicables a la SHT, que conllevan las siguientes actividades:

- Cambio de bandera hotelera de Crowne Plaza Tequendama y Crowne Plaza Suites a otra franquicia internacional.
- Entrega de la operación de las instalaciones hoteleras Crowne Plaza Tequendama Bogotá, Tequendama Inn Cartagena y Tequendama Inn Santa Marta a una empresa hotelera nacional.
- Cambio de bandera hotelera de Tequendama Inn Cartagena y Tequendama Inn Santa Marta para la marca de un operador nacional.

- 
- Integrar las UENs que demuestren potencial de sinergias con la operación del hotel.
  - Continuar con la administración de Operación Logística y Casinos.
  - Colocación de 1.516.799 acciones ordinarias nominativas pendientes de suscripción a uno o más socios estratégicos que agreguen valor a la cadena productiva y que se destinen los fondos generados por la venta para la remodelación del producto hotelero.
  - Renovación del Hotel Crowne Plaza Tequendama Bogotá con una inversión estimada de COP \$50.000 millones; esta inversión potenciará el desempeño de dicho activo, el cual representa la mayoría de los ingresos de la SHT.
  - Mantener los contratos interadministrativos para la operación de las instalaciones hoteleras Crowne Plaza Suites, Tequendama Inn Buenaventura y del Parqueadero Tequendama.

Es por ello que para la administración de la SHT, el propósito fundamental a cumplirse durante el 2016 será la implementación del modelo ideal recomendado por la firma consultora, en procura de optimizar la rentabilidad de la Sociedad e incrementar su valor en el mercado, con el convencimiento que con los cambios derivados de la adopción del mencionado modelo, se podrá despejar el futuro administrativo y operativo de la Entidad para los próximos años.

# 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 hoteles<sup>8</sup>.

## Satisfacción del cliente

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

## Margen operacional

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

## Servicios atendidos

Es el total de servicios de alimentación adquiridos por los clientes, 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 LUIS CARLOS VILLEGAS ECHEVERRI  
Ministro de Defensa Nacional

Vicealmirante HENRY JHON BLAIN GARZÓN  
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

General JUAN GUILLERMO GARCIA SERNA  
Subjefe de Estado Mayor Conjunto de Fortalecimiento Institucional

### 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  
(hasta julio de 2015)

Contador Público Titulado  
JOSÉ FRANCISCO GARCÍA MENDEZ  
Jefe de la Oficina de Control Interno  
(desde julio de 2015)

Administrador de Negocios Internacionales  
DAVID SEBASTIAN HERNANDEZ CEDEÑO  
Coordinador Oficina de Gestión Integral, Prospectiva Estratégica y Desarrollo Organizacional

## 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

Señora VIVIANA GONZALEZ BURGOS  
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

Señor MAURICIO LOPEZ  
Coordinador 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

Contadora Pública Titulada  
CARMEN YISELA ASPRILLA URBANO  
Coordinadora Grupo Hotel Tequendama Inn  
Estación Buenaventura

Administradora Turística  
SOL MARIA PARDO CORTÉS  
Coordinadora de operación logística Tequendama

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

## DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN GENERAL

---

ALEXANDER RAHIRANT CARO  
Diseño Gráfico - arcano01@gmail.com





# **Direccionamiento Estratégico 2015**

## Direccionamiento Estratégico 2015

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, su entorno socio económico y la gestión integral, 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 2015



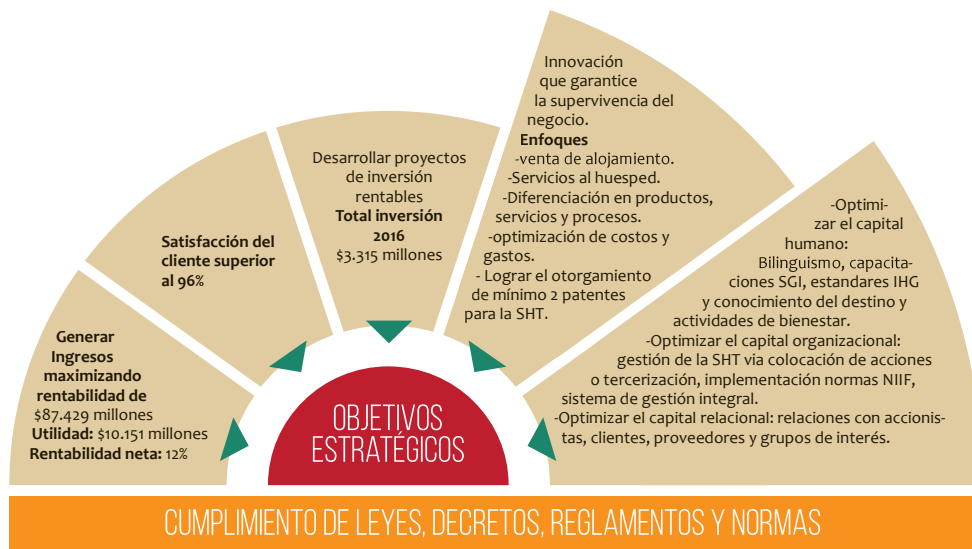


Ilustración 2.  
Objetivos estratégicos

<b>ESTRATEGIA I</b>	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.
<b>ESTRATEGIA II</b>	Diferenciación en SERVICIO, productos y procesos.
<b>ESTRATEGIA III</b>	Liderazgo en COSTOS y GASTOS mediante la optimización tanto del empleo de la capacidad instalada como de la gestión financiera y de activos.
<b>ESTRATEGIA IV</b>	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.
<b>ESTRATEGIA V</b>	Potencializar las COMPETENCIAS del capital intelectual, con base en el desarrollo del capital humano, organizacional y relacional, en un marco de BIENESTAR.
<b>ESTRATEGIA VI</b>	Desarrollo y fortalecimiento de las relaciones con el entorno socioeconómico y los grupos de interés mediante la extensión del impacto de la cadena productiva y el valor compartido.

Ilustración 3.  
Estrategias permanentes



Ilustración 4.  
Política de Gestión Integral

## Evaluación del plan de acción estratégico 2015

PARÁMETROS	CUMPLIMIENTO
Ingresos Totales	99%
Utilidad Neta	90%
Satisfacción Cliente Externo	91%
Proyectos de Inversión	62%
Programa de Capacitación	119%
Proyectos de Innovación	58%
<b>CUMPLIMIENTO DEL PLAN</b>	<b>88%</b>

Tabla 1.  
Plan de Acción Estratégico 2015

EVALUACIÓN BALANCED SCORECARD COMPARACIÓN DE RENDIMIENTOS OPERACIONALES A DICIEMBRE DE 2015 PARA HOTELES 5 ESTRELLAS MUNDIALMENTE				
ÁREA	ESTÁNDAR	REAL AÑO 2015	2015 VS. ESTANDAR	CALIFICACIÓN 2015
Utilidad Crowne Plaza Hotel	80%	65%	- 15	R
Utilidad Crowne Plaza Suites	45%	42%	- 3	E
Utilidad AyB	33%	65%	+ 32	E
Costos AyB	32%	26%	- 6	E
Utilidad Lavandería	46%	54%	+ 8	E
Utilidad Parqueadero	40%	58%	+ 18	E
Gasto de Administración y Generales	13%	4%	- 9	E
Gasto de Mercadeo	3%	1%	- 2	E
Gasto de Mantenimiento	4%	2%	- 2	E
Gasto de Agua - Luz - Fuerza	6%	3%	- 3	E
Utilidad Operacional - GOP	40%	29%	- 11	R
Utilidad Neta	15%	12%	- 3	R

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

Tabla 2.  
Evaluación Balanced Score Card



# **Gestión comercial**

## Gestión comercial

### Ventas y mercadeo

Durante la vigencia 2015, el Departamento de Ventas y Mercadeo se enfocó en la generación de ingresos a través de la consecución de nuevos clientes y mantenimiento de clientes actuales, cerrando el año con un cumplimiento del 99% sobre el presupuesto y obteniendo un crecimiento del 16.13% frente al año inmediatamente anterior.

La política estatal de austeridad en el gasto, impactó la generación de ingresos del sector corporativo gubernamental tanto en alojamiento como en grandes eventos. Diferentes entidades redujeron considerablemente el valor de los contratos interadministrativos durante el periodo. Por otro lado, la ley de garantías electorales que aplico para las elecciones de alcaldes y gobernadores, afectaron la dinámica de contratación de los entes regionales y distritales.

Sin embargo, la persistencia del equipo comercial logró potencializar sus clientes actuales de mayor valor como

el SENA, FONADE y Aeromexico; y la consecución de nuevos clientes como Novonordisk, Secretaria de Educación Distrital y la DIAN que contribuyeron a obtener una aumento en las ventas del 1% frente al año inmediatamente anterior en alojamiento y grandes eventos.

Nuevas alianzas con la comercializadora SERCOTEL, nos permitieron cerrar el año con 6 nuevas páginas web y el fortalecimiento de nuestra fuerza comercial, tanto en Colombia como en Europa. El futuro es positivo, con la integración de los sistemas tecnológicos de Sercotel para las cinco propiedades y un equipo comercial a nuestra disposición en Colombia y en España; además de un eficaz direccionamiento del plan de mercadeo y ventas, que facilitarán superar con éxito los obstáculos propios de la situación actual del mercado colombiano.

INDICADOR	2014	2015	Variación	
Ingresos Totales (Millones)	\$69.560	\$80.800	\$11.240	16,16%
Utilidad Operacional Total (Millones)	\$20.319	\$23.405	\$3.086	15,19%
Utilidad Neta (Millones)	\$10.040	\$9.509	-\$531	-5,29%
Rentabilidad	14%	12%	-2	-14,29%

Tabla 3.  
Rentabilidad SHT 2015

No.	INSTITUCIÓN	REVENUE 2015 (Millones de pesos)						TOTAL	% PARTICIPACIÓN
		CROWNE PLAZA TEQUENDAMA HOTEL	CROWNE PLAZA TEQUENDAMA SUITES	TEQUENDAMA INN ESTACIÓN BUENAVENTURA	TEQUENDAMA INN CARTAGENA	TEQUENDAMA INN SANTA MARTA			
1	FONADE	\$10.274	\$302				\$10.576	32,74%	
2	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	\$4.316			\$47	\$39	\$4.316	13,36%	
3	SENA	\$2.909	\$1.173		\$16		\$4.098	12,69%	
4	FISCALIA	\$2.078		\$7	\$12		\$2.078	6,43%	
5	DEFENSORIA DEL PUEBLO	\$1.977		\$3			\$1.977	6,12%	
6	COMPUTADORES PARA EDUCAR	\$1.141	\$118				\$1.259	3,90%	
7	BANCO AGRARIO	\$1.188	\$67			\$1	\$1.255	3,88%	
8	INTENDENCIA LOCAL COMANDO EJERCITO	\$960	\$3				\$963	2,98%	
9	POLICIA NACIONAL DIRECCION ANTINARCOTICOS	\$652			\$34		\$652	2,02%	
10	DIAN	\$466	\$144				\$610	1,89%	
11	CONTRALORIA GENERAL	\$541					\$541	1,67%	
12	SECRETARIA DISTRITAL DE EDUCACION	\$520	\$19				\$520	1,61%	
13	MINISTERIO DE MINAS	\$487			\$1		\$487	1,51%	
14	ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA	\$453			\$8		\$453	1,40%	
15	SECRETARIA DISTRITAL DE LA MUJER	\$447					\$447	1,38%	
16	COLDEPORTES	\$440	\$15				\$455	1,41%	
17	IDARTES	\$400	\$37				\$437	1,35%	
18	UPRA	\$396					\$396	1,23%	
19	DIAN	\$251	\$144				\$395	1,22%	
20	ARMADA	\$390					\$390	1,21%	
TOTAL							\$32.305*	100%	

\* La participación de las 20 sinergias Top frente a los ingresos totales fue del 40.05%.

Tabla 4.  
Top 20 Sinergias SHT 2015

No.	INSTITUCIÓN	REVENUE 2015 (Millones de pesos)						TOTAL	% PARTICIPACIÓN
		CROWNE PLAZA TEQUENDAMA HOTEL	CROWNE PLAZA TEQUENDAMA SUITES	TEQUENDAMA INN ESTACIÓN BUENAVENTURA	TEQUENDAMA INN CARTAGENA	TEQUENDAMA INN SANTA MARTA			
1	FONADE	\$10.274	\$302				\$10.576	29,47%	
2	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	\$4.316			\$147	\$39	\$4.316	12,03%	
3	SENA	\$2.909	\$1.173		\$16		\$4.082	11,37%	
4	FISCALÍA	\$2.078		\$7	\$12		\$2.078	5,79%	
5	INDUMIL	\$2.016					\$2.016	5,62%	
6	DEFENSORIA DEL PUEBLO	\$1.977		\$9	\$3		\$1.977	5,51%	
7	COMPUTADORES PARA EDUCAR	\$1.141	\$118				\$1.259	3,51%	
8	BANCO AGRARIO	\$1.188	\$67			\$1	\$1.256	3,50%	
9	REPRESENTACIONES HOTELERAS ELIZABETH LUCERO	\$767	\$262				\$1.029	2,87%	
10	BOOKING.COM	\$356	\$44	\$104	\$177	\$303	\$400	1,11%	
11	INTENDENCIA LOCAL COMANDO EJERCITO	\$960	\$4				\$964	2,69%	
12	AEROMEXICO	\$841					\$841	2,34%	
13	NOVONORDISK	\$755					\$755	2,10%	
14	ADESCUBRIR	\$684	\$35				\$719	2,00%	
15	CONVETUR	\$515	\$200				\$715	1,99%	
16	POLICIA NACIONAL DIRECCION ANTINARCOTICOS	\$652			\$34		\$652	1,82%	
17	DIAN	\$466	\$144				\$610	1,70%	
18	LACNIC	\$555					\$555	1,55%	
19	EFICACIA	\$546					\$546	1,52%	
20	CONTRALORIA GENERAL	\$541					\$541	1,51%	
<b>TOTAL</b>							<b>\$35.887*</b>	<b>100%</b>	

\* La participación de los 20 contratos Top frente a los ingresos totales fue del 44.43%.

Tabla 5.

Top 20 contratos y convenios celebrados por la SHT 2015

EMPRESA	REVENUE 2015 (millones de pesos)	% PARTICIPACIÓN
NOVONORDISK	\$ 755	12,17%
CONVETUR S.A.S	\$ 715	11,53%
LACNIC	\$ 555	8,95%
SECRETARIA DISTRITAL DE EDUCACION	\$ 539	8,69%
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	\$ 408	6,58%
UPRA	\$ 396	6,39%
DIAN	\$ 395	6,37%
BANCOLOMBIA	\$ 345	5,56%
DEFENSORIA DEL ESPACIO PUBLICO	\$ 299	4,82%
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO	\$ 213	3,43%
CEA – GRUPO HOBBY	\$ 291	4,69%
ICETEX	\$ 272	4,39%
ASOCIACION COLOMBIANA DE INFECTOLOGIA	\$ 192	3,10%
CLUB DE LEONES	\$ 146	2,35%
SECRETARIA DISTRITAL DEL HABITAT	\$ 142	2,29%
COMITÉ INTERNACIONAL DE LA CRUZ ROJA	\$ 136	2,19%
FUNDACION MSI	\$ 104	1,68%
IDEAM	\$ 102	1,64%
MINISTERIO DE JUSTICIA	\$ 100	1,61%
FUNDACIÓN SOCIAL	\$ 97	1,56%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.202*</b>	<b>100%</b>

\* La participación del Top de clientes nuevos frente a los ingresos totales fue del 7.68%.

Tabla 6.  
Top Clientes Nuevos de Alta Productividad 2015





  
**CROWNE PLAZA**  
TEQUENDAMA BOGOTÁ



## Gestión Hotel Crowne Plaza Tequendama (CPTH)



INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2015				
CROWNE PLAZA TEQUENDAMA HOTEL				
INDICADOR	2014	2015	VARIACION	
Ingreso alojamiento (millones de pesos)	\$14.984	\$15.460	\$476	3,18%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$10.368	\$10.115	-\$253	-2,44%
Ingreso sistema Holidex (USD)	\$921.637	\$395.500	-\$526.137	-57,09%
Tarifa Promedio	\$247.304	\$290.770	\$43.466	17,58%
Ingreso por habitación disponible "Revpar"	\$86.085	\$96.874	\$10.789	12,53%
Número de huéspedes	\$87.005	80.227	-6.778	-7,79%
Huéspedes extranjeros	32.408	22.910	-9.498	-29,31%
Huéspedes nacionales	54.597	57.317	2.720	4,98%
Número de noches vendidas (unidades)	60.597	53.152	-7.445	-12,29%
Índice de estadia	3,3	3,3	0	0,00%
Índice de alojamiento	1,4	1,51	-0,11	7,86%
Índice de penetración en el mercado	0,6	0,54	-0,06	-10,00%
Ocupación %	34,22%	28,27%	-5,95	-17,39%
Satisfacción del cliente %	91%	81%	-10	-10,99%
Margen operacional departamento de Habitaciones %	69%	65%	-4	-5,80%

Tabla 7  
Gestión Crowne Plaza Tequendama Hotel (CPTH)

### Debido fundamentalmente a

Durante la vigencia 2015, los factores que incidieron en el resultado de los ingresos estimados, tuvieron origen en el aumento de noches vendidas al segmento corporativo y grupos; no obstante, el impacto en la reducción en los ingresos generados por Holidex respecto al año anterior. Aunque no se alcanzó la meta de ingreso ni de utilidad, cabe destacar 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, que contribuyeron al aumento de los mismos.

La sensibilización del personal de recepción respecto de las herramientas de fidelización 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 \$ 9 millones de pesos y logrando 1.373 afiliaciones al programa de viajero frecuente IHG Rewards Club.

### Otros aspectos a tener en cuenta

El Hotel Crowne Plaza Tequendama ejecutó inversiones en sus pisos y habitaciones por valor de \$ 910 millones de pesos, en desarrollo del cambio de iluminación de habitaciones, modernización de pasillos de los pisos deluxe. Igualmente, se llevó a cabo la segunda fase de restauración del mobiliario de las habitaciones y cambio de cortinería en los mismos pisos.

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 2015, esto es el 84.43%, el Hotel Crowne Plaza Tequendama alcanzó el 73.5% de cumplimiento, ubicándolo en el nivel "respetable", en el puesto 12 en América Latina.

En el 2015 se lograron las recertificaciones en ISO 9001: 2008, NTCGP 1000: 2009, ISO 14001: 2004, NTC 5133, NTS TS 002, NTS 006: 2009 para Crowne Plaza Hotel Tequendama, garantizando la calidad en el servicio y en procura de lograr la fidelización de los clientes de por vida. Por otro el departamento de habitaciones presentó un proyecto de innovación cuyo objetivo fue aumentar la capacidad instalada de la torre en 50 camas, alcanzando 899 camas disponibles, proyecto cuya ocupación permitió recuperar la inversión en menos de seis meses.

Para el 2016 se tiene previsto, como apoyo a la venta, incrementar los ingresos generados desde la recepción por diferentes conceptos; así mismo, se promoverán y aumentarán los "Site Inspection", a fin de promocionar el producto y aumentar la ocupación de clientes permanentes, igualmente, se implementarán medidas para minimizar los costos de nómina, asignando tareas adicionales a los supervisores.



  
**CROWNE PLAZA**  
SUITES TEQUENDAMA BOGOTÁ

## Gestión Crowne Plaza Suites Tequendama (CPST)



INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2015				
CROWNE PLAZA TEQUENDAMA SUITES				
INDICADOR	2014	2015	VARIACIÓN	
Ingreso alojamiento (millones de pesos)	\$4.859	\$5.269	\$410	8,44%
Otros ingresos (millones de pesos)	\$215	\$224	\$9	4,19%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$1.904	\$2.286	\$382	20,06%
Número de huéspedes	44.471	45.399	928	2,09%
Huéspedes extranjeros vs. Nacionales (EXTRANJEROS)	18.784	15.263	-3.521	-18,74%
Huéspedes extranjeros vs. Nacionales (NACIONALES)	25.687	30.136	4.449	17,32%
Huéspedes transeúntes vs. Permanentes (TRANSEÚNTES)	17.384	36.072	18.688	107,50%
Huéspedes transeúntes vs. Permanentes (PERMANENTES)	9.405	9.327	-78	-0,83%
Número de noches vendidas	26.789	25.529	-1.260	-4,70%
Ingreso sistema Holidex (USD)	\$218.641	\$128.109	-\$90.532	-41,41%
Ocupación	28,06%	26,00%	-2,06	-7,34%
Tarifa Promedio (HUÉSPED PERMANENTE)	\$94.870	\$97.356	\$2.486	2,62%
Tarifa Promedio (HUÉSPED TRANSEÚNTE)	\$228.196	\$258.237	\$30.041	13,16%
Ingreso por habitación disponible "Revpar"	\$50.901	\$54.033	\$3.132	6,15%
Índice de estadía	4	4	0	0,00%
Índice de alojamiento	1,7	1,8	0,1	5,88%
Índice de penetración en el mercado	0,5	0,5	0	0,00%
% Satisfacción del cliente	83%	76%	-7	-8,43%
Margen operacional Alojamiento %	39%	43%	4	10,26%
Margen operacional total ingresos %	38%	41%	3	7,89%

Tabla 8.  
Gestión Crowne Plaza Tequendama Suites (CPST)

## Debido fundamentalmente a

La afectación positiva en el ingreso de alojamiento, el cual incremento en \$410 millones, equivalentes al 8,44% respecto al año anterior, impactando directamente el Revpar y la ocupación. Así mismo, la utilidad operacional del negocio presentó una variación positiva del 20.06%, alcanzando la suma de \$2.286 millones, es decir, una rentabilidad operacional del 43% anual. Lo anterior como consecuencia, entre otros, de la ocupación de clientes corporativos, grupos y permanentes y, a la optimización en costos y gastos.

La afectación de otros ingresos en un 4,19%, alcanzando \$224 millones de pesos se debió a conceptos como: seguro hotelero, minibares, así como a al consumo de autoservicio de lavandería y llamadas telefónicas.

Como estrategia del programa de fidelización IHG Rewards Club de la Cadena IHG, se lograron 858 afiliaciones al año como cliente viajero, alcanzando el puesto 8° entre los hoteles de Latinoamérica en el índice de satisfacción del cliente.

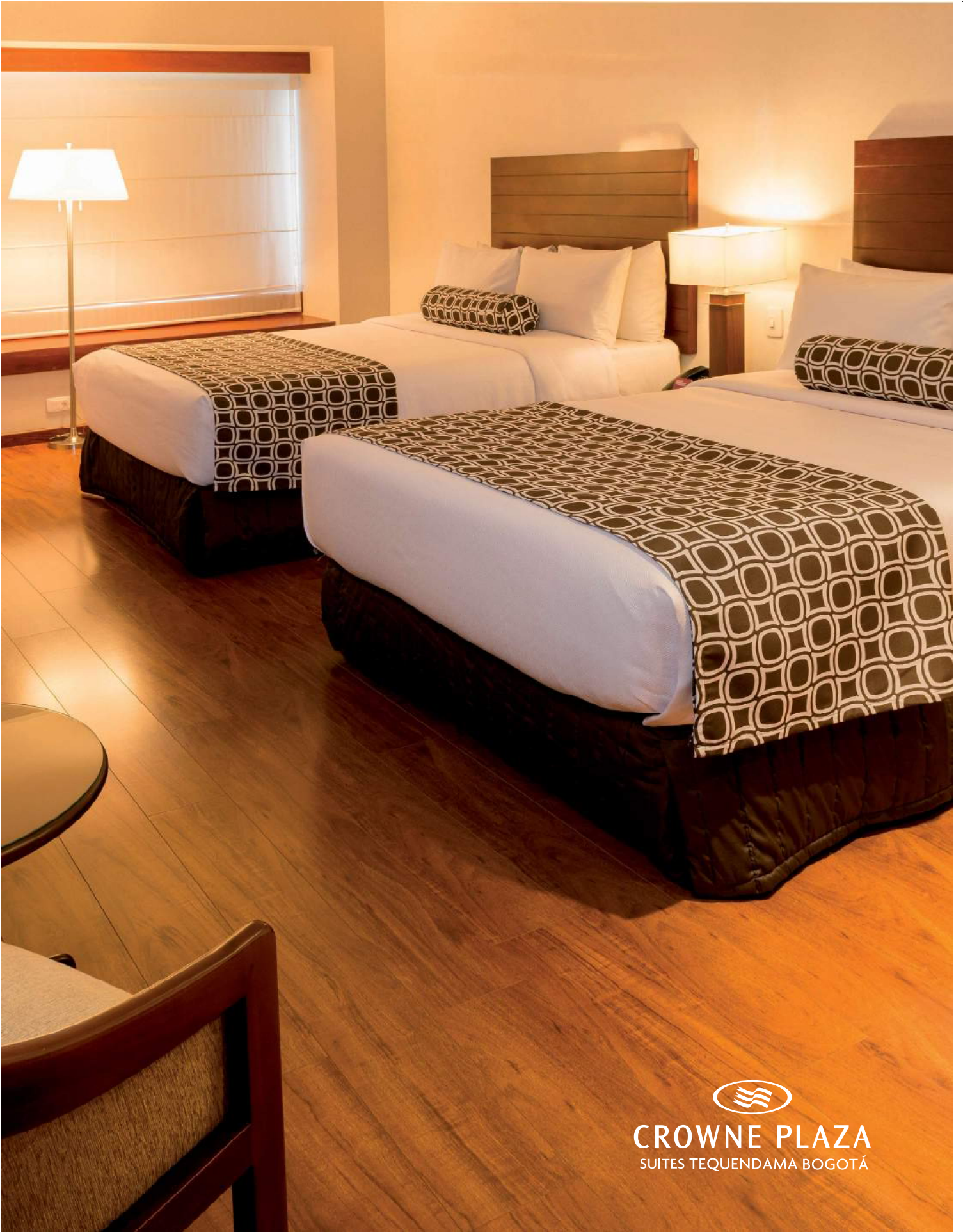
## Otros aspectos a tener en cuenta

En el 2015 se lograron las recertificaciones en ISO 9001: 2008, NTCCP 1000: 2009, ISO 14001: 2004, NTC 5133, NTS TS 002, NTSH 006: 2009 para Crowne Plaza Suites Tequendama, garantizando la calidad en el servicio y en procura de lograr la fidelización de los clientes de por vida. Por otro lado fue presentado en conjunto con el departamento de habitaciones, el proyecto de innovación: “Reportes digitales para ama de llaves”.

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 como la impermeabilización de la terraza del piso 31 y demolición de un muro; adecuación de pisos en madera para 9 pisos, adecuación de 5 habitaciones amigables para discapacitados, baños en la terraza del cuarto piso, se llevó a cabo el cambio de sofá camas para 10 pisos, adquiriendo 170 futones los cuales funcionan como cama adicional y como sofá y se realizó inversión en el menú de televisión por medio de IPTV HD y en el cambio de 60 televisores para pisos ejecutivos con mayor tecnología en SmartUp TV para brindar al huésped mejor televisión e interactividad con el televisor.

Para el 2016 se tiene previsto, como apoyo a la venta, incrementar los ingresos generados desde la recepción por diferentes conceptos; así mismo, se promoverán y aumentarán los “Site Inspection”, a fin de promocionar el producto y aumentar la ocupación de clientes permanentes, igualmente, se implementarán medidas para minimizar los costos de nómina, asignando tareas adicionales a los supervisores.





**CROWNE PLAZA**  
SUITES TEQUENDAMA BOGOTÁ

Hotel Tequendama Inn

Tequendama Inn  
Cartagena de Indias





## Gestión Tequendama Inn Cartagena de Indias (TICI)



INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2015				
TEQUENDAMA INN CARTAGENA DE INDIAS				
INDICADOR	2014	2015	VARIACIÓN	
Ingreso alojamiento (millones de pesos)	\$991	\$1.018	\$27	2,72%
Otros ingresos (millones de pesos)	\$139	\$173	\$34	24,46%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$331	\$350	\$19	5,74%
Ingresos por canales electrónicos (millones de pesos)	\$284	\$447	\$163	57,39%
Tarifa Promedio (miles de pesos)	\$176.454	\$171.127	-\$5.327	-3,02%
Ingreso por habitación disponible "Revpar"(miles de pesos)	\$104.042	\$104.578	\$536	0,52%
Número de huéspedes (unidades)	10.274	12.020	1.746	16,99%
Huéspedes extranjeros (unidades)	2.444	2.508	64	2,62%
Huéspedes nacionales (unidades)	7.830	9.512	1.682	21,48%
Número de noches vendidas (unidades)	5.615	6.006	391	6,96%
Índice de estadía	4,4	5,5	1,1	25,00%
Ocupación%	55%	59%	4	-7,27%
Índice de alojamiento	2	2,1	0,1	5,00%
Satisfacción del cliente	97%	97%	0	0,00%
Margen operacional Alojamiento %	33%	34%	1	3,03%
Margen operacional total ingresos %	29%	29%	0	0,00%

Tabla 9.  
Gestión Tequendama Inn Cartagena de Indias (TICI)

### Debido fundamentalmente a

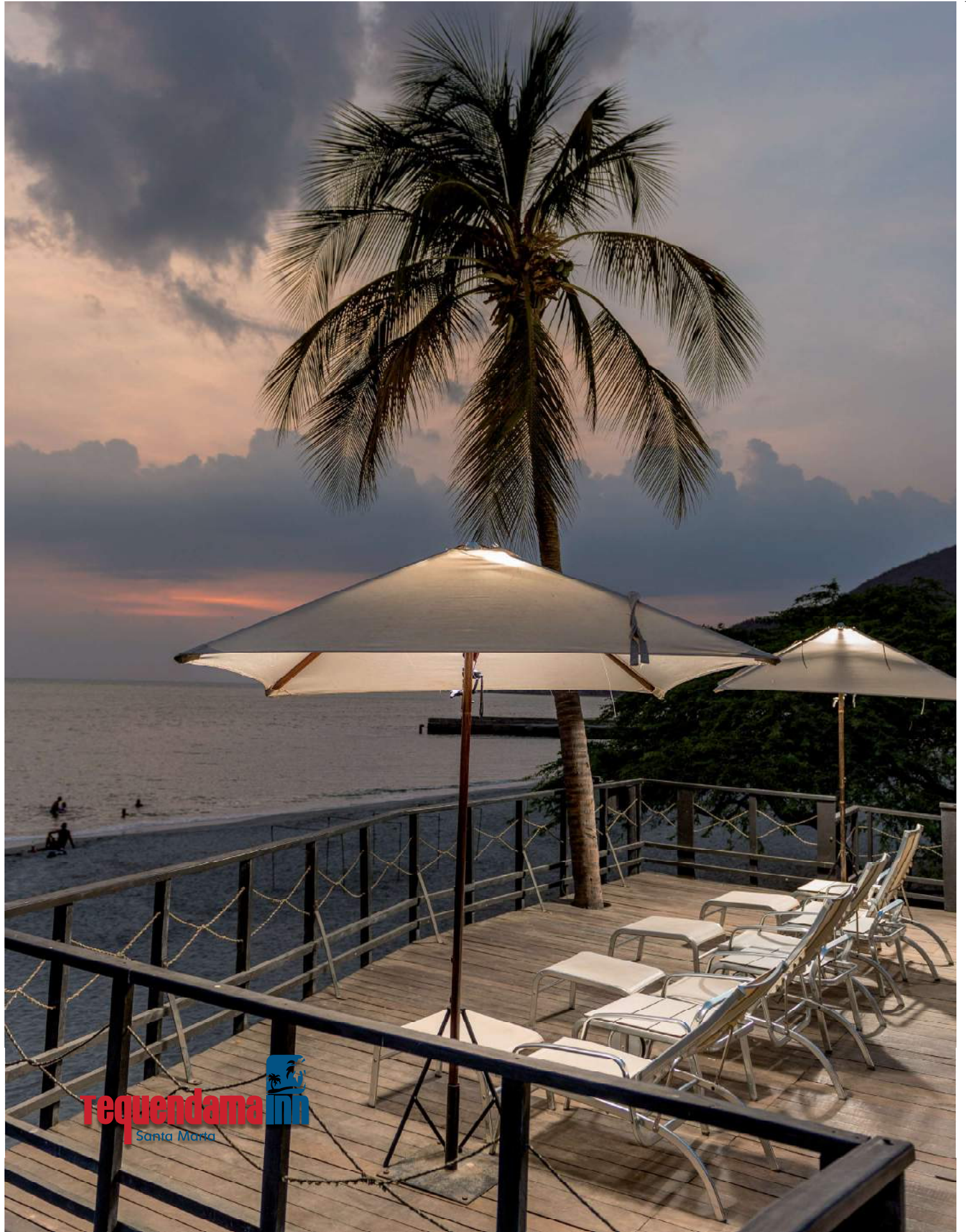
La venta por canales, la cual continua siendo importante con \$163 millones más frente al año anterior. De igual manera, el número de huéspedes recibidos fue de 12.020 con un crecimiento del 16.99% ante el 2014, representados en 9.512 nacionales y 2.508 extranjeros; indicándonos esto, que Cartagena es un destino nacional por excelencia y nuestro hotel responde a la exigencia del mercado.

El logro de ingresos totales por \$1.191 millones, donde la venta de alojamiento represento un 85%, con un crecimiento frente al año anterior del 5.4%, el otro 15%, corresponde a A&B y otros, creciendo un 24.4% respecto al 2014. Así mismo la utilidad operacional, creció en un 5,74%, no obstante el incremento del costo de servicio de energía.

### Otros aspectos a tener en cuenta

Se realizó inversión en los baños de las habitaciones, 305, 309, 310 y 406, remodelando las duchas con divisiones en vidrio, brindando espacios más agradables para los huéspedes.

Para el 2016 se tiene previsto desarrollar actividades de mercadeo que generen la captación de nuevos negocios de alta productividad; la búsqueda de nuevos proveedores con precios y productos económicamente más favorables y de excelente calidad; el control eficiente de los servicios públicos; inversión en mantenimiento de infraestructura; fortalecimiento de los procesos de auditoría y control de la operación (gestión de nómina de planta, 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.



**Tequendama**  
Santa Marta



## Gestión Tequendama Inn Santa Marta (TISM)



INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2015				
TEQUENDAMA INN SANTA MARTA				
INDICADOR	2014	2015	VARIACION	
Ingreso alojamiento (millones de pesos)	\$1.009	\$961	-\$48	-4,76%
Otros ingresos (millones de pesos)	\$405	\$335	-\$70	-17,28%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$368	\$274	-\$94	-25,54%
Ingresos por canales electrónicos (millones de pesos)	\$498	\$453	-\$45	-9,04%
Tarifa Promedio (miles de pesos)	\$194.083	\$203.155	\$9.072	4,67%
Ingreso por habitación disponible "Revpar"(miles de pesos)	\$92.912	\$105.591	\$12.679	13,65%
Número de huéspedes (unidades)	12.957	12.894	-63	-0,49%
Huéspedes extranjeros (unidades)	3.830	3.720	-110	-2,87%
Huéspedes nacionales (unidades)	9.127	11.757	2.630	28,82%
Número de noches vendidas (unidades)	5.198	4.809	-389	-7,48%
Índice de estadía	6,95	7,30	0,35	5,04%
Ocupación%	39,71%	36,68%	-3,03	-7,63%
Índice de alojamiento	2,49	2,68	0,19	7,63%
Satisfacción del cliente	95%	96,50%	1,5	1,58%
Margen operacional Alojamiento %	35%	39%	4	11,43%
Margen operacional total ingresos %	26%	21%	-5	-19,23%

Tabla 10.  
Gestión Tequendama Inn Santa Marta (TISM)

### Debido fundamentalmente a

La venta por canales, la cual continua siendo importante con \$453 millones, coadyuvando como principal fuente de ingresos, los cuales fueron de \$1.296 millones, donde la venta de alojamiento represento un 74%, con un decremento frente al año anterior del 4.76%. El otro 26%, corresponde a A&B y otros, decreciendo un 17.28% respecto del 2014.

La utilidad se vio principalmente afectada en un -25.54% respecto del 2014, principalmente por el incremento de los costos de nómina, tanto del personal fijo como de prestación de servicios tercerizados.

La tarifa promedio presentó un aumento del 4,67%, derivado del 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

La ocupación del Hotel Tequendama Inn Santa Marta presentó

una caída de 3.03 puntos porcentuales, en comparación con el año anterior, equivalente al -7.63%.

El Revpar tuvo un incremento del 13,65% en el 2015, 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.

En 2016 será necesario implementar exhaustivos controles a la nómina de tercerizados, la revisión de los procesos, la reasignación de funciones y el control y supervisión efectiva de las labores de todos los funcionarios, especial cuidado habrá que tener en el control diario de las discrepancias para evitar la fuga y desvío de ingresos por habitación provenientes de huéspedes walk in.

Igualmente, es perentorio el incremento del esfuerzo de ventas, requisito esencial para lograr restablecer los niveles de rentabilidad a niveles de 2014, puesto que entre estos y los obtenidos en 2015 hubo una baja cercana a los \$94 millones de pesos en la utilidad operacional.



**Tequendama Inn**  
Estación - Buenaventura

## Gestión Tequendama Inn Estación Buenaventura (TIEB)



INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2015				
TEQUENDAMA INN ESTACIÓN BUENAVENTURA				
INDICADOR	2014	2015	VARIACIÓN	
ingreso de alojamiento (millones de pesos)	\$1.245	\$1.147	-\$98	-7,87%
Otros ingresos (millones de pesos)	\$1.137	\$1.204	\$67	5,89%
Utilidad operacional (Millones de pesos)	\$117	\$305	\$188	160,68%
Tarifa promedio (miles de pesos)	\$124.140	\$117.046	-\$7.094	-5,71%
Ingreso por habitación disponible	\$46.120	\$47.504	\$1.384	3,00%
Número de huéspedes	11.917	13.502	1.585	13,30%
Huéspedes extranjeros	3.118	5.484	2.366	75,88%
Huéspedes nacionales	9.224	8.018	-1.206	-13,07%
Número de noches vendidas	10.028	9.818	-210	-2,09%
Índice de estadía	2,9	4,7	1,8	62,07%
Índice de alojamiento	1,26	1,38	0,12	9,52%
Ocupación %	35%	33%	-2	-5,71%
Ingresos por canales electrónicos	\$60	\$109	\$49	81,67%
Satisfacción del cliente	95%	87%	-8	-8,42%
Margen operacional Alojamiento %	9%	27%	18	200,00%
Margen operacional total ingresos %	5%	13%	8	160,00%

Tabla 11.  
Gestión Tequendama Inn Estación Buenaventura (TIEB)

## Debido fundamentalmente a

El incremento de la oferta hotelera en 195 habitaciones con la apertura del Hotel Torre Mar y Hotel Yubartas, sumado a que las empresas han optado por la adquisición o arrendamiento de apartamentos para el hospedaje de sus funcionarios de larga estada en la ciudad, fueron factores que dificultaron la gestión comercial, resultando en la disminución de los ingresos de 8% respecto del año 2014.

Por otro lado, “Otros ingresos” incrementó en un 5% respecto del año anterior, esto debido al incremento en la venta de eventos y banquetes por el aumento actividades de entidades de carácter social.

La utilidad operacional se incrementó en un 160%, esto como consecuencia del control de los costos y el ingreso de \$116 millones por concepto de indemnización

La tarifa promedio presentó una disminución equivalente al 8% respecto al año 2014, debido a gran parte de los ingresos por alojamiento son de huéspedes de mensualidad los cuales tienen una tarifa más baja.

## Otros aspectos a tener en cuenta

Como estrategia para el 2016 se incrementará la gestión comercial, a empresas ubicadas en otras ciudades pero con incidencia comercial u operativa en 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.

El esfuerzo de ventas se enfocará en el mercado corporativo, ante la apertura del Puerto Industrial Agua Dulce.

Se realizarán acercamientos con SATENA para realizar alianzas comerciales.

Mantener el control de los costos de Alimentos y Bebidas, así como la minimización del personal tercerizado teniendo en cuenta no afectar el servicio e igualmente la verificación y control diario de las discrepancias, generadas especialmente por falta de control de los walk in ingresados en la noche.









**GRANDES**  
EVENTOS & CONVENCIONES  
TEQUENDAMA

## Gestión Grandes Eventos Tequendama (GEVT)



INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2015				
GRANDES EVENTOS Y CONVENCIONES TEQUENDAMA				
INDICADOR	2014	2015	VARIACIÓN	
Venta de Grandes Eventos y Banquetes (millones de pesos)	\$11.555	\$11.876	\$321	2,78%
Otros Ingresos de Banquetes (millones de pesos)	\$4.194	\$5.106	\$912	21,75%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$8.341	\$8.568	\$227	2,72%
Cubierto Promedio	\$39.175	\$45.072	\$5.897	15,05%
Servicios Atendidos (unidades)	289.419	256.147	-33.272	-11,50%
Satisfacción al Cliente %	97%	96%	-1	-1,03%
Margen Operacional %	53%	50%	-3	-4,74%

Tabla 12.  
Gestión Grandes Eventos Tequendama (GEVT)

### Debido fundamentalmente a

Los ingresos que se generaron en el 2015 fueron de \$11.876 millones, incrementando 2.78% frente al año anterior, debido primordialmente a la falta de mayor esfuerzo del Equipo de Ventas en la búsqueda de nuevos eventos en el primer semestre del año.

En cuanto a los otros ingresos de Banquetes, estos se incrementaron en un 21,75%, en razón principal del cobro de alquiler de salones, el cual aumentó en un 40% frente a 2014, alcanzando la suma de \$1.493 millones en relación con \$1.068 millones que se recaudaron por este concepto en el año anterior. Así mismo, cabe resaltar la venta por domicilios la cual alcanzó la suma de \$ 560 millones.

La utilidad operacional presentó un incremento del 2.72% frente a los resultados obtenidos en el 2014, acorde al aumento de los ingresos, presentando así un margen operacional del 50%, 3 puntos por debajo del año anterior; No obstante, este indicador está por encima del promedio del mercado.

El número de servicios atendidos en el año fue de 256.147, disminuyendo en 33.272 servicios, es decir, -11,50%. Sin embargo, en lo refiere al costo por cubierto promedio, este tuvo un incremento del 15.05%, equivalente a \$45.072 pesos.

En cuanto a la satisfacción del cliente durante el 2014, se obtuvo un porcentaje del 96%, 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 estrategia de comunicar la venta de un centro de convenciones con grupos de volumen que incluyan alojamiento con tarifas competitivas, utilizando como estrategia la recuperación de clientes perdidos, captando nuevos y potencializando los actuales, con apoyo en los diferenciadores de marca que posee la SHT, siendo uno de los más relevantes la facultad de celebrar contratos interadministrativos con entidades estatales en forma directa, además de la experiencia y tradición en la realización de grandes eventos y congresos.

Con el objeto de optimizar el costo de la nómina de tercerizados, se continuará implementando medidas efectivas de control; empleo polifuncional del personal; arrendamiento de salones y minimización de descuentos y otorgamiento de cortesías.





BARES & RESTAURANTES  
**TEQUENDAMA**



## Gestión Bares y Restaurantes (A&B)



INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2015				
ALIMENTOS Y BEBIDAS				
INDICADOR	2014	2015	VARIACIÓN	
Venta de bares y restaurantes (millones de pesos)	\$3.849	\$3.777	-\$72	-1,87%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$1.565	\$1.667	\$102	6,52%
Cubierto Promedio (miles de pesos)	\$24.049	\$25.829	\$1.780	7,40%
Servicios Atendidos (unidades)	160.058	146.218	-13.840	-8,65%
Servicios Atendidos (Desayunos incluidos en la tarifa huéspedes Restaurante el Virrey) (Unidades)	60.595	58.933	-1.662	-2,74%
Satisfacción al Cliente %	98%	97%	-1	-1,02%
Margen Operacional %	41%	44%	3	8,55%

Tabla 13.  
Gestión Restaurantes y Bares (A&B)

### Debido fundamentalmente a

Los ingresos que se generaron en el 2015 fueron de \$3.777 millones, decreciendo 1.87% frente al año anterior, reflejo de la disminución en 13.840 servicios atendidos comparado a 2014. No obstante, el cubierto promedio cerro en \$25.829 que representa el 7.40% de incremento con relación al año 2014, facilitado especialmente por la buena gestión de costos y gastos.

### Otros aspectos para tener en cuenta

Se sigue consolidando las tradicionales fiestas de Navidad y San Silvestre, que para el año 2015 incrementó el 36% en ingresos, gracias al buen servicio y excelente calidad de dichos eventos.

Continuar con el control de costos y gastos en producción y administración de recursos sin afectar el servicio y la satisfacción del cliente deberá ser preocupación diaria de toda la UEN.

Como estrategia para el 2016 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 mediante la gestión de costos y gastos, manejando los eventos de ventas inferiores a \$50.000.000.





  
ROLLITOS DE JAMÓN CON  
MELÓN  
HAM ROLLS WITH  
MELON

  
CATERING  
TEQUENDAMA

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2015				
CATERING TEQUENDAMA				
INDICADOR	2014	2015	VARIACIÓN	
Ingreso Catering (millones de pesos)	\$6.397	\$7.076	\$679	10,61%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$747	\$929	\$182	24,36%
Servicios atendidos (unidades)	1.190.407	1.299.607	109.200	9,17%
Satisfacción del cliente %	93%	92%	-1	-1,08%
Margen operacional %	11,68%	13,13%	1,45	12,43%

Tabla 14.  
Gestión Catering Tequendama

## Debido fundamentalmente a

Los ingresos aumentaron en \$679 millones, es decir 10,62%, como resultado de la gestión de venta retail y eventos a los usuarios de cada casino. La utilidad creció \$182 millones, que representa, el 24,29% respecto del año 2014, reflejando una óptima gestión de costos y gastos.

El margen operacional incremento 12,43% respecto al año 2014. Con un margen operacional del 13,13% alcanzado en 2015, Catering Tequendama continúa superando el estándar del mercado que se encuentra posicionado entre el 8% y 9%.

El índice de satisfacción del cliente cerró el año 2015 con el 92%, superando el promedio que se maneja para catering que es entre el 80% y 90%, resultado de la implementación de estándares de servicio de la SHT en los diferentes casinos.

## Otros aspectos a tener en cuenta

Como estrategia para el año 2016, se continuará prestando servicios especiales y potencializando los eventos para las diferentes entidades contratantes, incrementando el 10% del ingreso en cada casino.

Se implementarán nuevas recetas para optimizar la gestión de compras, teniendo en cuenta el aumento que ha tenido la materia prima, todo orientado a la eficiente gestión en costos y gastos, a fin de alcanzar una rentabilidad del 16%.

Actualmente Catering Tequendama opera en: Bogotá, Sogamoso, Sibaté, Soacha y Funza con instalaciones en el Comando General de las Fuerzas Militares; Indumil CAN, Soacha, Sibaté, Sogamoso, Fiscalía y Defensa Civil (Funza).



CROWN  
PLAZA  
TEQUENDAMA  
THE PLACE TO

ENTRADA HOTEL

RESTAURANTE  
EL VERDE



  
PARQUEADERO  
TEQUENDAMA

PARQUEADERO

## Gestión Parquadero Tequendama



INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2015				
PARQUEADERO TEQUENDAMA				
INDICADOR	2014	2015	VARIACIÓN	
Ingreso Parquadero (millones de pesos)	\$2.216	\$2.571	\$355	16,02%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$1.173	\$1.496	\$323	27,54%
Satisfacción del cliente	87%	90,24%	3,24	3,72%
Margen Operacional	53%	58%	5	9,93%
Automóviles Atendidos	302.239	328.645	26.406	8,74%

Tabla 15.  
Gestión Parquadero Tequendama

### 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 387 contratos, de los cuales 327 fueron con personas naturales y 60 con personas jurídicas. Adicionalmente, se firmaron convenios con el Restaurante SAN ISIDRO, 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 los costos y gastos se vio reflejado en el incremento del margen operacional, el cual pasó del 53% logrado en el 2014 al 58% en esta vigencia.

En 2015, se atendieron 328.645 vehículos, 26.406 más que en el 2014, debido a la implementación de estrategias de venta con tarifas diferenciales, direccionadas a los clientes con contrato, transeúntes, huéspedes y asistentes a eventos.

### Otros aspectos a tener en cuenta

El Parquadero Tequendama continúa siendo el único establecimiento que ofrece recarga para vehículos eléctricos desde el año 2013.

Continuar con la gestión de venta del Parquadero 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.

Actualmente Parquadero Tequendama cuenta con 327 contratos con personas naturales; 12 con entidades oficiales y 48 con compañías del sector privado.





  
LAVANDERIA  
TEQUENDAMA

## Gestión Lavandería Tequendama



INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2015				
LAVANDERÍA TEQUENDAMA				
INDICADOR	2014	2015	VARIACIÓN	
Ingreso Lavandería (millones de pesos)	\$887	\$798	-\$89	-10,03%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$545	\$432	-\$113	-20,73%
Producción kilos	1.137.076	997.901	-139.175	-12,24%
Satisfacción del cliente	96%	95%	-1	-1,04%
Margen Operacional	61%	54%	-7	-11,89%

Tabla 16.  
Gestión Lavandería Tequendama

### Debido fundamentalmente a

La baja en el consumo de huéspedes de hotel y suites, el retiro de clientes de mayor valor como los hoteles de la cadena OXO, impidió el cumplimiento de la venta asignada, se logró la captación de nuevos clientes como el Hotel Augusta, Hotel Estación, Hotel The Book y Hotel Avenida Jiménez

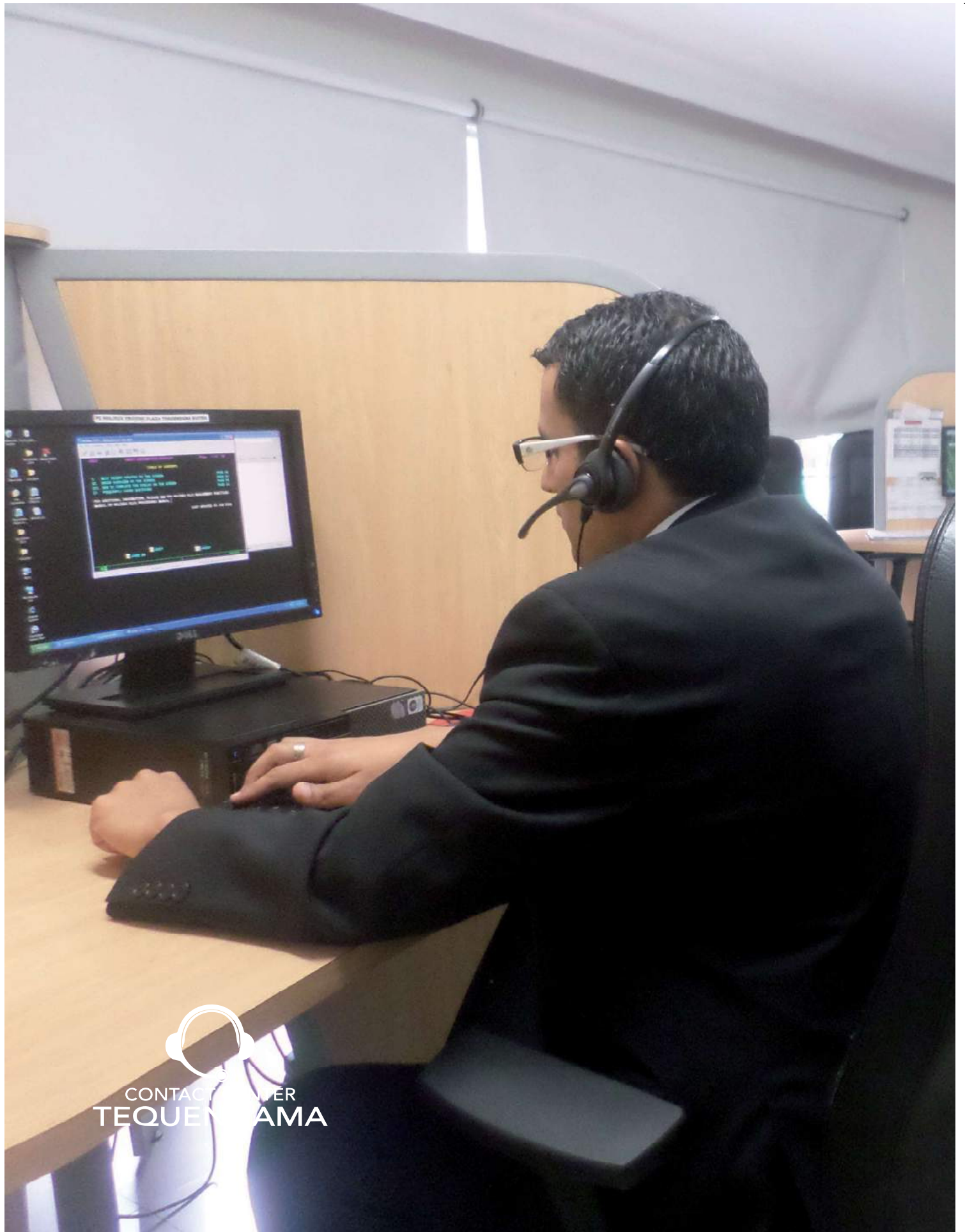
La producción de kilos lavados disminuye en un 12,24% en relación con el año anterior, equivalente a 139.175 kilos menos, respecto del 2014.

### Otros aspectos a tener en cuenta

Potencializar los clientes actuales y desarrollar negocios con mínimo tres establecimientos hoteleros de alta productividad.

Desarrollar acciones de mercadeo para atraer clientes particulares y así incrementar la venta en el local de lavandería externa y ofrecer paquetes atractivos para huéspedes transeúntes y permanentes.

Lograr establecer por lo menos 2 contratos adicionales con clubes sociales en Bogotá para el lavado de uniformes de sus empleados.



  
CONTACT CENTER  
TEQUENEGAMA



## Gestión Contact Center Tequendama



INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2015					
CONTACT CENTER TEQUENDAMA					
UNIDAD DE NEGOCIO	INDICADOR	2014	2015	VARIACIÓN	
Hotel Crowne Plaza Tequendama (millones de pesos)	Ingreso Contact Center	776	859	83	10,70%
Crowne Plaza Suites Tequendama (millones de pesos)		255	160	-95	-37,25%
Hotel Tequendama Inn Cartagena de Indias (millones de pesos)		245	276	31	12,65%
Hotel Tequendama Inn Santa Marta (millones de pesos)		389	363	-26	-6,68%
Hotel Tequendama Inn Estación Buena- ventura (millones de pesos)		46	72	26	56,52%
Gestión de Teléfonos (millones de pesos)		38	25	-13	-34,21%
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.749</b>	<b>\$1.755</b>	<b>\$6</b>

Tabla 17.  
Gestión Contact Center Tequendama

### Debido fundamentalmente a

Las tácticas aplicadas en el posicionamiento SEO de la página web colocando nuestro home page en el primer lugar ([www.hotelestequendama.com](http://www.hotelestequendama.com)).

En Cartagena y Santa Marta para el mes de Diciembre se registró sobreventa desde septiembre, lo que impidió que se pudieran hacer más reservas en dichas propiedades.

### Otros aspectos a tener en cuenta

Para el 2016 esta UEN comercializará la venta y mercadeo de la SHT, a través de promociones temporales, planes y eventos especiales por medio de mailing, endomarketing y base de datos, con el pro-

pósito de incrementar la productividad de todas las propiedades.

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 2015				
CONTACT CENTER TEQUENDAMA				
RESULTADOS OPERATIVOS				
INDICADOR	2014	2015	% VARIACION	OBSERVACIONES
Cantidad de llamadas atendidas	97.117	176.291	81,52%	Incremento del 81.52% respecto del año anterior, específicamente en la cola de llamadas de reservas.
Tasa de respuesta	93%	91,1%	-2,04%	Decrecimiento en un 2.04% la tasa de respuesta, pasando de 8,9 seg. a 8 seg. en promedio del tiempo de espera de las llamadas
Tasa de abandono	7%	8,90%	27,14%	Aumentó en 27.14% respecto del año anterior la tasa de abandono de las llamadas.

Tabla 18.  
Resultados Operativos Contact Center Tequendama

Gestión comunicaciones estratégicas,  
relaciones interinstitucionales y redes  
sociales.



### Debido fundamentalmente a

Durante el año 2015 se realizaron campañas publicitarias en Facebook y se fortaleció la publicación de contenidos con información de interés para el público objetivo de la SHT, gracias a lo cual se alcanzó un crecimiento de 119,16% en el número de seguidores, que pasó de 5.548 en diciembre de 2014 a 6.611 en el mismo mes del 2015, con un total de 1.063 nuevos likes.

Por su lado, la gestión de Twitter registró un total de 453 nuevos seguidores cerrando el 2015 con 2.190 seguidores, mientras que LinkedIn terminó el año con 534 contactos, 131 más que el año anterior.

Además, en el último trimestre de 2015 se fortaleció la gestión de redes sociales gracias a la implementación del Plan de Negocios de Marketing Digital que incluyó la realización de campañas publicitarias en Facebook, Twitter, Youtube y Mailing, y que continuará vigente para el año 2016.

En el tema de mailing se realizó la implementación de una plataforma que permitió la divulgación efectiva

de información comercial de la SHT y la medición del impacto de la misma. Entre los resultados se destaca el filtro de una base de datos de 8.475 usuarios, de los cuales 5.456 fueron efectivos, es decir un nivel de aceptación de correos electrónicos de 64,37%.

### Otros aspectos a tener en cuenta

Se continuará con la administración de “Foursquare”, 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 2016 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 2015				
CONTACT CENTER TEQUENDAMA				
COMPORTAMIENTO FACEBOOK (Número de seguidores)				
HOTEL	2014	2015	INCREMENTO LINKS 2015	CRECIMIENTO
CAPITAL	1.629	6.465	4.836	296,87%
JW MARRIOT	9.381	16.681	7.300	77,82%
HABITEL	6.208	7.402	1.194	19,23%
TEQUENDAMA	5.548	6.611	1.063	19,16%
AR SALITRE	34.396	40.318	5.922	17,22%
SHERATON	31.227	31.716	489	1,57%

Tabla 19.  
Informe Gestión Redes Sociales / Facebook

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2015				
CONTACT CENTER TEQUENDAMA				
COMPORTAMIENTO TWITTER (Número de seguidores)				
HOTEL	2014	2015	INCREMENTO SEGUIDORES 2015	CRECIMIENTO
CAPITAL	521	797	276	52,98%
JW MARRIOT	1.522	1.923	401	26,35%
TEQUENDAMA	1.737	2.190	453	26,08%
AR SALITRE	2.291	2.699	408	17,81%
SHERATON	381	404	23	6,04%
HABITEL	532	580	48	9,02%

Tabla 20.  
Informe Gestión Redes Sociales / Twitter

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2015			
CONTACT CENTER TEQUENDAMA			
COMPORTAMIENTO TRIPADVISOR			
HOTEL	ENERO	DICIEMBRE	OBSERVACIONES
CROWNE PLAZA TEQUENDAMA	121 DE 236	219 DE 254	CROWNE PLAZA TEQUENDAMA
CROWNE PLAZA SUITES TEQUENDAMA	124 DE 236	241 DE 254	CROWNE PLAZA SUITES TEQUENDAMA
TEQUENDAMA INN SANTA MARTA	88 DE 119	59 DE 62	TEQUENDAMA INN SANTA MARTA
TEQUENDAMA INN CARTAGENA	12 DE 53	132 DE 134	TEQUENDAMA INN CARTAGENA
TEQUENDAMA INN ESTACIÓN BUENAVENTURA	6 DE 7	8 DE 8	TEQUENDAMA INN ESTACION BUENAVENTURA

Tabla 21.  
Informe Gestión Redes Sociales / Tripadvisor

## Gestión en comunicaciones estratégicas y relaciones interinstitucionales

Durante el año 2015 la Sociedad Hotelera Tequendama (SHT) registró 72 publicaciones y menciones en medios de comunicación, incluidos impresos, digitales, radio y televisión. Esto generó un ahorro de alrededor de 76 millones de pesos por gestión free press, además de un alto el posicionamiento de los hoteles de la marca como instalaciones modernas y a la vanguardia tecnológica.

Entre los medios de comunicación donde se registraron las publicaciones están: Report Colombia, Correo Internacional, Diario La Economía, Revista Credencial, Revista Ladevi, Revista Andoviajando, Portafolio, El Periódico, El Nuevo Siglo, El Tiempo, Revista Latinamerican Meetings, La República, El Espectador. / RCN La Radio, Cadena Súper, Todelar, Blu Radio. / Estilo RCN, City TV. / El Herald, El Universal, El Colombiano, El Economista América, Turismo en las Américas, Portal Unipymes, Turismo Súper, HSB Noticias y Report OnLine.

Además, se realizaron campañas de pauta publicitaria de acuerdo al Plan de Medios establecido para el año 2015. Esta publicidad estuvo enfocada a la venta de habitaciones y el posicionamiento de Tequendama Hoteles & Centro de Convenciones.

De otro lado, se realizaron diversas actividades con medios de comunicación. Se destaca un Site Inspection con la participación de nueve medios de comunicación, una rueda de prensa representantes de 10 medios de comunicación, y entrevistas al Gerente General de la SHT con periodistas de Report Colombia, El Tiempo - Revista Hoteles, Portafolio, Revista Fortune, Diario La Economía y RCN Televisión.

En materia de comunicaciones estratégicas y relaciones interinstitucionales, se logró alianzas con medios de comunicación como:

- SMART FILMS: Lineamientos de patrocinio de la SHT a evento Smart Films. Presencia de marca SHT en comerciales y publicidad del evento. Entrevista video premiación de la SHT al festival de cine.
- REVISTA EQUITY: Distribución de la publicación en Hotel y Suites Tequendama, a cambio de pauta publicitaria de la SHT en ediciones de la Revista y en la

Web.

- PUBLICACIONES SEMANA: Stand de Semana por pauta publicitaria de la SHT en página web de la Revista Semana, y en ediciones impresas de Semana, Dinero y Cocina Semana (a través de insertos).

Así mismo, se alcanzaron sinergias con gremios y entidades del Estado para fortalecer a la SHT en el mercado. Se destacan:

- BURÓ DE CONVENCIONES: Impulso a la SHT a través de los medios internos, página web y redes sociales del gremio.
- COTELCO: Impulso a la SHT a través de los medios internos, página web y redes sociales del gremio.
- GSED: Impulso a la SHT a través de participación en contenidos publicitarios y periodísticos del portal GSED.
- IDT: Impulso a la SHT a través de participación en contenidos publicitarios y periodísticos de los nuevos pedestales virtuales del IDT.
- SATENA: Estrategia de Redes Sociales.

En cuanto a comunicación interna, se desarrollaron siete ediciones del Boletín Institucional, un proyecto que nació en el año 2015 con el objetivo de fortalecer el conocimiento del producto, mercado, destino y clientes, al interior de la compañía. El Boletín se distribuyó por medio impreso y digital a todos los funcionarios de la SHT. Así mismo, se realizaron 100 envíos digitales del Boletín INFORMA SHT con datos de interés para los funcionarios.

Finalmente, se realizó la producción y divulgación del nuevo video comercial de Tequendama Hoteles & Centro de Convenciones, una moderna herramienta de venta para la Sociedad.

## Gestión Operación Logística Tequendama



LOGISTICA DE EVENTOS Y CONVENCIONES  
**TEQUENDAMA**

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2015				
OPERACIÓN LOGÍSTICA				
INDICADOR	2014	2015	VARIACIÓN	
Ingresos (millones de pesos)	\$10.271	\$19.884	\$9.613	93,59%
Eventos SHT (millones de pesos)	\$8.943	\$16.658	\$7.715	86,27%
Utilidad (millones de pesos)	\$1.328	\$3.225	\$1.897	142,85%
Rentabilidad	13%	16%	3	23,08%

Tabla 22.  
Gestión Operación Logística Tequendama

### Debido fundamentalmente a

Los ingresos que se generaron en el 2015 por la UEN de Operación Logística alcanzaron un aumento del 93,59% frente a los ingresos obtenidos en el 2014, lo anterior obedece a la celebración de contratos Interadministrativos aprovechando la condición de entidad Estatal para la contratación directa, de cuantías que superaron los \$1.000 millones y a la ejecución sin intermediación de cada una de las actividades y requerimientos de las diferentes entidades por parte de la SHT lo que permite un control efectivo y seguimiento permanente sobre los ingresos y los gastos.

Por lo anterior, la utilidad creció \$1.897 millones, esto es un 142,85% respecto del 2014. La rentabilidad obtenida en el 2015 fue del 16% registrando un aumento de 3 puntos frente al año anterior.

### Otros aspectos para tener en cuenta

Durante la vigencia 2015 se suscribieron por Operación Logística cincuenta (50) contratos Interadministrativos, el 10% de estos contratos fueron de mayores cuantías lo cual se ve reflejado en los resultados obtenidos en la utilidad y la rentabilidad.

Igualmente, se deben mantener en las negociaciones los márgenes operacionales establecidos y aprobados por la Gerencia General, en pro de incrementar la rentabilidad del negocio, así como los porcentajes de

participación de los servicios de alojamiento, A&B, eventos que ofrece la SHT dentro de la ejecución de los mismos.

Para el 2016 se proyectó un incremento en los ingresos del 8%, utilizando como estrategia la recuperación de las entidades, captando nuevas y potencializando las actuales, con apoyo del reconocimiento de la marca SHT en los diferentes entes gubernamentales y en la facultad de efectuar contratos interadministrativos con entidades estatales en forma directa

Aprovechar los aliados estratégicos para la prestación de los servicios a nivel nacional de acuerdo a los requerimientos y necesidades de cada una de las entidades en la ejecución de los contratos, dada la experiencia obtenida por su calidad en el servicio, costos bajos negociaciones que resultan favorables y rentables para la SHT.

Se debe dar continuidad a los procedimientos y procesos establecidos para UEN de Operación Logística para lograr mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de las diferentes actividades tanto operativas como administrativas que se deben desarrollar para el cumplimiento de los resultados.

## Aportes de la cadena IHG

Los ingresos generados en el 2015 por IHG fueron \$684 millones menos que en el año 2014, evidenciando un decremento del 32,62% respecto de la vigencia anterior, esto debido al bajo desempeño de las herramientas brindadas por la Cadena y a las insuficientes estrategias de mercadeo para la marca Crowne

Plaza en Colombia. Contribuyendo en un 6.9% con los ingresos de alojamiento del Hotel Tequendama y en un 9% con los ingresos de Suites Tequendama, y, respecto de los ingresos totales de la SHT en un 1.75%.

INGRESOS GENERADOS POR LA HERRAMIENTA HOLIDEX	2014	2015	VARIACION	
CPTH (Cifras en USD)	\$921.637	\$395.500	-\$526.137	-57,09%
CPTS (Cifras en USD)	\$218.641	\$128.109	-\$90.532	-41,41%
TOTAL INGRESOS (cifras en USD)	\$1.140.278	\$523.609	-\$616.669	-54,08%
Pesos Colombianos (TRM PROMEDIO)	\$2.098.111.520	\$1.413.744.903	-\$684.366.617	-32,62%
GASTOS GENERADOS POR HONORARIOS POR CONCEPTO DE FEE	2014	2015	VARIACION	
TOTAL GASTOS (cifras en USD)	\$752.154	\$380.197	-\$371.957	-49,45%
Pesos Colombianos (TRM PROMEDIO)	\$1.383.964.933	\$1.026.532.330	-\$357.432.603	-25,83%
UTILIDAD	\$714.146.587	\$387.212.573	-\$326.934.014	-45,78%

Tabla 23.  
Ingresos y gastos generados por la cadena IHG en las instalaciones CPTH y CPTS

## Gestión tecnológica y de innovación

En 2015 se desarrolló la estrategia Web cuyo objetivo fue mejorar la imagen comercial e institucional de la marca, aumentar el número de visitas y mejorar la tasa de conversión con páginas Web propias, lo cual se deriva en la venta de alojamiento. Esta estrategia implicó el desarrollo de nuevas páginas web por cada hotel con dominio individual, motor de reservas, plataforma de pagos e interfaz con sistema Opera, logrando durante dicha vigencia ubicar al dominio www.hote-

lestequendama.com en el lugar número uno en motor de búsqueda Google (SEO), en este dominio se aloja la nueva página corporativa y ayudará a hacer visibles las nuevas páginas direccionando el tráfico a los nuevos dominios, y así aumentar la tasa de conversión.

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



## Gestión de Canales Dedicados y Conectividad WiFi

El objetivo, fue mejorar el servicio de internet Wifi para huéspedes y asistentes a eventos a través de la implementación de una solución de conectividad autónoma y propia de la SHT, esta es una solución de gama alta (Equipos Aerohive), cuyo contrato fue firmado por \$2.545 millones, a través de la cual se solucionaron problemas críticos en todas las propiedades de la SHT, los cuales son:

- Cobertura de la señal wifi
- Alta velocidad de navegación
- Facilidad de conexión
- Alta densidad de usuarios (Eventos de gran formato, 5.000 usuarios conectados en un solo recinto)

Po otro lado, cabe resaltar que los ingresos generados por servicio de conectividad en eventos durante el año 2015 fue de \$137 millones y en habitaciones fue de \$125 millones, evidenciando la productividad de las inversiones hechas por la SHT.

Así mismo, se cambiaron los proveedores de banda ancha de cada una de las propiedades, por operador internacional carrier o distribuidor B2B, lo que garantiza la disponibilidad de los canales para conectividad alámbrica e inalámbrica de alojados y grandes eventos, complementando la compra de los equipos wifi, logrando un ancho de banda de hasta 200 MB.

## Gestión Televisión IPTV y TV informativa

Desde el mes de octubre de 2015 se cambio el sistema de televisión Análoga a televisión digital IPTV con el proveedor UNE ESP, firmando un contrato por \$22 millones mensuales, cuyo servicio llega al 100% de habitaciones y áreas comunes de Hotel Tequendama y Suites Tequendama, con una grilla de 151 canales digitales con contenidos en alta definición HD, canales Premium de cine, variedades, familiares, musicales, nacionales e internacionales, siendo esta complementada con la televisión informativa, cuyo proyecto se ejecuto desde el mes de noviembre, y consiste en diferenciar las habitaciones tipo Suite Ejecutiva con un dispositivo “smart Hotelero SmartUpTv”, el cual, permite la libre navegación en internet desde el televisor y además contiene aplicaciones hoteleras para solicitar y conocer los servicios de hotel y otras aplicaciones de uso común de entretenimiento, redes sociales y consulta, estos equipos tuvieron un costo de \$73 millones.

## Servidores

Para alcanzar la optima operación de los hoteles de la costa con los aplicativos de Oracle, fueron cambiaron los servidores del aplicativo Micros, además, fueron renovados los servidores de interfaces que realizan los cargos automáticos a Opera desde Micros.

Las propiedades con servidores actualizados son:

- Tequendama Inn Buenaventura
- Tequendama Inn Santa Marta
- Tequendama Inn Cartagena

Por otro lado, se hizo la adecuación de una nueva área para la panadería con equipos de última generación cuya inversión fue de \$ 1.369, lo cual permitirá brindar un apoyo más efectivo a la gestión de Catering Tequendama, Grandes Eventos y Bares restaurantes. Así mismo, se adquirió para la lavandería interna una (1) maquina secadora a vapor de capacidad de 120 libras cuyo costo fue de \$37 millones de pesos, lo anterior evidencia la importancia que la Sociedad Hotelera Tequendama brinda a la vigilancia tecnológica y al mejoramiento del servicio a través de tecnologías cuyo uso sea sostenible económica y ambientalmente.

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.

## Gestión de la innovación, prospectiva estratégica y gestión integral

### 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, la cual fue actualizada en el año 2015, se destaca que en el año 2015 continuó el enfoque en los proyectos para el mejora-

miento 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
Gestión comercial a través de comercializadora internacional	Desarrollo de la gestión comercial de la SHT a través de una comercializadora internacional.	Gestión Jurídica Ventas y Mercadeo	Dagoberto Baquero Viviana González
Optimización de capacidad instalada en Hotel Tequendama	Incremento del número de camas a través del aprovechamiento de espacio en las habitaciones y estratificación de pisos para el Hotel Tequendama.	Gestión de Alojamiento Gestión de Mantenimiento	Catherine Medina Mauricio Peña
Optimización de procesos de gestión humana	Automatización de procesos y procedimientos de gestión humana, reduciendo el tiempo de los mismos y optimizando las horas hombre de los funcionarios del departamento de Desarrollo Humano.	Desarrollo Humano	Equipo de Desarrollo Humano

Tabla 24.  
Proyectos de Innovación SHT 2015

En 2016, está previsto continuar con el desarrollo de los mismos, para lo cual se adelantarán las gestiones y acciones correspondientes.

## Prospectiva Estratégica

Durante el año 2015 se desarrolló el ESTUDIO DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA LA SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. CON ENFASIS EN VIGILANCIA TECNOLÓGICA 2015-2025 (ISBN 978-958-59146-0-5), según el modelo de la prospectiva voluntarista, reconociendo las tecnologías que van a cambiar el comportamiento de la hostelería en el futuro, diseñando el escenario posible (Sociedad Tecnológica). Así mismo, se estructuró una nueva matriz de plan Vigía del Escenario Apuesta, es cual es 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 al escenario concebido.

Teniendo en cuenta lo anterior, el resultado de cumplimiento del escenario apuesta en el primer año (2015) fue del 42%, 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.

El escenario apuesta “Sociedad Tecnológica” para el año 2025 es el siguiente:

Corre el año 2025 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. Igualmente, el 100% de los procesos que eran susceptibles de publicación cuentan hoy con plena accesibilidad interactiva, con una estructura jurídica privada gracias a la exitosa venta de acciones realizada en años anteriores, la cual le ha generado a la SHT un éxito frente a la creciente competencia, deducidas del cambio de su régimen laboral, eliminación de los sobrecostos diferidos de los aportes a las cadenas regionales de televisión, la eliminación de las oficinas de control interno y control disciplinario y la estructuración de un régimen salarial más competitivo frente al mercado.

Lo anterior gracias a que se integró un socio estratégico particular desde finales de 2015, que aportó 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; se realizaron campañas especializadas con las empresas del Estado que se concretaron en contratos interadministrativos que actualmente están vigentes, se implementó un sistema de e-government, el cual integra todos los procesos administrativos y operativos de la Organización y a su vez, permite la medición de éxito virtual que facilita el seguimiento de la Reputación Online, se desarrolló la página web transaccional y el motor de reservas, los cuales aumentaron los ingresos recibidos y el posicionamiento en los rankings virtuales. Igualmente se viene aprovechando al máximo los GSA de IHG y todo el

músculo de ventas de la cadena IHG en apoyo de las dos instalaciones franquiciadas (Hotel y Suites), la recién organizada Unidad “Operación Logística” alcanzó ventas superiores a 50.000 millones de pesos con una rentabilidad operacional del 20%.

Con respecto al Despliegue Expansivo, la SHT llegó a operar 3 instalaciones hoteleras 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 2015. 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 “By Tequendama”. Un logro significativo fue consolidar la remodelación y operación del Centro Internacional Tequendama en coordinación con la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares (Cremil). Se potencializaron las virtudes de la SHT, lo cual generó la ampliación de Unidades Estratégicas de Negocio tales como el Cloud Computing, la Operación Logística y la Inmobiliaria Hotel Tequendama que actualmente se perfila como un conglomerado de negocios por diversificación concéntrica.

En cuanto a Tecnología de Diferenciación, la SHT se consolidó como líder en el uno de TIC’s, debido al desarrolló con éxito de su página web transaccional con Motor de reservas, el cual posiciono en primer lugar en búsqueda de los buscadores y metabuscadores, además, implementó con efectividad el 100% de sus 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 en tiempo real a través de la Plataforma tecnológica de e-government. 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 televisión



informativa, 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 Hibrids Cars. 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 eólica, gracias al desarrollo del Proyecto de instalación de energía solar.

Los Sistemas de Gestión Ambiental y de Gestión de la Innovación se vincularon y articularon exitosamente desde hace 7 años y ahora constituye un ejemplo vigente de cómo proveedores y funcionarios proponen permanentemente soluciones que mitigan cualquier eventualidad externalidad negativa, siendo esta organización pionera en el desarrollo del valor compartido para la economía de la ciudad y el País.

## Gestión Integral

La Sociedad Hotelera Tequendama continuó su liderazgo en la implementación del sistema de gestión integral, bajo nueve normas nacionales e interna-

cionales, 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 2015, se logró la nueva certificación de la norma OHSAS 18001:2007 (Sistema de Gestión de la Seguridad Industrial y Salud Ocupacional) para todos los procesos de la Sociedad.

Se logró desarrollar e implementar el 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.

NORMA	SISTEMA DE GESTIÓN O CRITERIO QUE CERTIFICA	BENEFICIARIOS
ISO 9001:2000	Sistema de Gestión de Calidad	Clientes y Proveedores
NTCGP1000:2004	Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública	Clientes y Gobierno
NTSH006:2004	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
OHSAS 18001:2007	(Sistema de Gestión de la Seguridad Industrial y Salud Ocupacional)	Clientes, Proveedores y Comunidad

Tabla 25.  
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 logrando su ejecución y optimizando los procesos en los cuales se tuvo intervención. Para la presente vigencia, se suspendió la ejecución del proyecto de modernización del sistema de circuitos eléctricos principales cuyo principal objeto era el cambio del tablero eléctrico principal de distribución eléctrica del cuarto de calderas, porque se requería de un corte total de energía de la instalación durante el cambio y por la ocupación del Hotel y eventos contratados no se tuvo el espacio para ello requerido. De lo anterior se contrató un mantenimiento general del mismo para minimizar el impacto en la operación. De los proyectos matriculados para inversión en Gestión de la Infraestructura exceptuando la modernización del sistema de circuitos eléctricos principales, se alcanzó una ejecución del 97,83 % para Hotel Tequendama y 76,65 % 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 continua 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:

### Modernización de ascensores

Hotel Tequendama – Se efectuó el cambio del ascensor de carga del patio con dos (2) paradas instalando maquinaria y componentes de última tecnología, que aseguran en su operación ahorros por consumo de energía.

### 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 tres (3) ductos de las habitaciones 53-55, 54-56 y 48, quedando pendientes los ductos de las habitaciones 31-32, 33, 34, 35, 36-38, 37-39, 41-43, 44-46, 40-42, 45, 50-52, 51, 57-59, 58-60, 61, 62 y 63. El valor calculado para el cambio de los ductos pendientes es de novecientos cincuenta millones de pesos \$ 950.000.000.

Suites Tequendama.- Se efectuó el cambio de dos (2) bombas del sistema eyector de aguas negras del edificio, se adquirieron los materiales para el cambio de las tuberías de 6” y 4” de llenado de los tanques de agua del piso 18 y piso 32, se cambió las tuberías de llenado de los tanques de agua caliente con sus respectivas válvulas del segundo sótano.

### Modernización sistema circuitos eléctricos principales.

Hotel Tequendama. – Se efectuó mantenimiento general al tablero de distribución eléctrica del sótano en el cuarto de calderas.

Suites Tequendama.- Se adquirieron con instalación los módulos que conforman el tablero eléctrico principal de distribución de la zona comercial de la subestación eléctrica del sótano del edificio. Se adquirieron con instalación los módulos que conforman el tablero eléctrico de distribución de la subestación eléctrica del piso 32. Se efectuó mantenimiento general a los tres (3) transformadores principales de la subestación principal

### Modernización sistema de vapor.

Hotel Tequendama.- Se cambió la tubería de vapor para los secadores Troy de la lavandería, se adquirió una (1) bomba de alimentación de agua de la caldera y se adquirieron materiales para reposición del sistema de vapor de la lavandería, cocinas y tanques de agua caliente.

## Cumplimiento estándares de seguridad industrial e IHG.

Hotel Tequendama. Como estándares de IHG, se instaló un (1) equipo de aire acondicionado para el gimnasio del SPA, cambio de las puertas del shut de ropas de todos los pisos de habitaciones y barra anti pánico en puerta de salida de emergencia del Salón Rojo. Como estándar de seguridad industrial se renuevan mangueras y materiales deteriorados de los gabinetes contra incendios de la edificación y se adquirieron escaleras para uso especial del personal técnico electricista.

Suites Tequendama. Se instaló el sistema automático de extinción de fuego a la campana de extracción de la cocina del piso 30.

### Lavandería Interna

Se adquirió para la lavandería interna una (1) maquina secadora a vapor de capacidad de 120 libras.

### Tanque principal de almacenamiento de agua

Hotel Tequendama – Se construyó un muro divisorio en el tanque principal de almacenamiento de agua potable de capacidad de 850 metros cúbicos lo cual permite efectuar la limpieza y desinfección de forma independiente sin tener que desocupar la totalidad del tanque, minimizando el riesgo de quedar desabastecido el hotel por corte intempestivo por parte del acueducto mientras se efectúa este proceso. Adicionalmente se efectuó la impermeabilización total del tanque colocando una membrana de material PVC con electro sellado.

### Salones y Ambientes

Hotel Tequendama – Se efectuó el cambio total del piso de la cocina central y de la cocina del restaurante El Virrey incluidos la zona de Stewart y Room Service debido a que se presentaba un alto grado de deterioro en el mismo y por inocuidad alimentaria era de un alto riesgo en la operación.

Suites Tequendama - En el proceso de modernización de la infraestructura en la torre de Suites Tequendama se realizó la impermeabilización faltante de la terraza del piso 31 de la torre.

### Gestión de Mantenimiento

Durante la presente vigencia como gestión del Departamento de Mantenimiento en la Sociedad Hotelera

Tequendama se generaron 1.804 órdenes de mantenimiento correctivo y 810 órdenes de mantenimiento preventivo. Los costos de mantenimiento con respecto a los ingresos operacionales en el Hotel Tequendama Bogotá fueron del 1,97 %, Tequendama Inn Cartagena de Indias 3,67%, Tequendama Inn Santa Marta 3,39% y Tequendama Inn Estación Buenaventura 3,93% encontrándose estos dentro de los rangos establecidos para la operación hotelera.

## Gestión de Servicios Públicos

### Servicio de energía

Se presentó en el consumo de energía durante el año 2015 con respecto al año anterior una disminución en Crowne Plaza Tequendama de un 3,53% para un consumo total anual de 2.729.749 Kilovatios, es decir, 4.07 kw por persona; disminución en Crowne Plaza Suites Tequendama del 5,04% para un consumo total anual de 703.516 Kilovatios, 4.41 kw por persona, disminución en Tequendama Inn Cartagena de 11,04% para un consumo total anual de 248.040 Kilovatios, 6.09 kw por persona; disminución en Tequendama Inn Santa Marta de 3,66% para un consumo total anual de 231.440 Kilovatios, 5.81 kw por persona; y, aumento en Tequendama Inn Estación Buenaventura de 1,05% para un consumo total anual de 431.306 Kilovatios, es decir, 10.13 kw por persona.

### Servicio de agua

El consumo de agua durante el año 2015 presentó una disminución del 11,25 % con respecto al año anterior, siendo el consumo actual de 84.856 metros cúbicos, evidenciándose el consumo por persona de la siguiente manera: 0.325 m3 por persona en Crowne Plaza Tequendama Hotel y Suites, 0.188 m3 por persona en Tequendama Inn Cartagena, 0.53 m3 por persona en Tequendama Inn Santa Marta y 1.84 m3 en Tequendama Inn Estación Buenaventura.

### Servicio de Gas Natural

El consumo de Gas natural durante el año 2015 presentó una disminución del 7,73% con respecto al año anterior, para un consumo total anual de 616.105 metros cúbicos.

## Proyectos especiales

Dentro de las actividades realizadas en el hotel, se continuo con la restauración del mobiliario de habi-

taciones, actualización de iluminación led, cambio de cortinas y duchas, suministro de canecas, compra de colchones y somier, reparación muros de pasillos y se inició el estudio de vulnerabilidad sísmica de una parte del Hotel.

En relación con ambientes se actualizaron los pisos de la cocina central y cocina virrey así como la adecuación de una nueva área para la panadería con equipos de última generación.

En Santa Marta se realizaron actividades para mejorar las condiciones de la cocina y mobiliario de la misma. En Cartagena se acometieron actividades de ductos en la cocina y las divisiones de baño faltantes.

PROYECTOS DE INVERSIÓN 2015 (Millones de pesos)	VALOR EJECUTADO
HOTEL TEQUENDAMA	\$ 910
SALONES Y AMBIENTES	\$ 1.463
MANTENIMIENTO / LAVANDERIA	\$ 578
SANTA MARTA	\$ 22
CARTAGENA	\$ 6
Cartagena	\$ 34
Total	\$ 2.981

Tabla 26.  
Proyectos de Inversión SHT 2015

Respecto de Suites Tequendama y Parqueadero, se actualizaron los pisos de habitaciones, se adecuaron 5 habitaciones como amigables, se desarrollaron los baños de la terraza para ampliar la capacidad disponible y poder llevar a cabo eventos de gran volumen de personas.

Así mismo, se mejoro la iluminación en algunas habitaciones y compra de 60 televisores para ofrecer el servicio de última tecnología.

Se amplió la capacidad instalada en camas con la compra de 170 futones, permitiendo un mejor uso de la capacidad por habitación.

De otra parte se continuaron las actividades preventivas de impermeabilización, ductos, transformadores, hidráulicas y eléctricas a fin de garantizar un servicio permanente y de calidad.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2015	
INVERSIONES EN CROWNE PLAZA TEQUENDAMA SUITES Y PARQUEADERO AÑO 2015	
INDICADOR	VALOR
PISOS	\$ 1.944
MANTENIMIENTO	\$ 582
PARQUEADERO	\$ 242
INTERVENTORIA	\$ 57
Total	\$2.827

Tabla 27.  
Proyectos de Inversión Suites y Parqueadero 2015



## 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, 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 2015 presenta los siguientes logros:

### Cumplimiento pago de nómina

En 2015 el pago de la nómina de planta, pensiones y turnos de servicio prestados por la Cooperativa de Trabajo Asociado SIPRO, SIPRO INTEGRAL SAS y BUSCAMOS SAS, tuvo el siguiente comportamiento:

PERSONAL PLANTA DURANTE EL AÑO 2015			% PARTICIPACION SOBRE GASTOS TOTALES DE NÓMINA.
TOTAL	263 EMPLEADOS (promedio año)	\$ 6.353 (Mill)	42.12%
PENSIONADOS DURANTE EL AÑO 2015			% PARTICIPACION SOBRE GASTOS TOTALES DE NÓMINA.
TOTAL	417 PENSIONADOS	\$ 2.250 (Mill)	14.92%
TOTAL	INDEXACIONES	\$ 5 (Mill)	0.03%
TURNOS PAGADOS A SIPRO CTA DURANTE EL AÑO 2015 (I Trimestre)			% PARTICIPACION SOBRE GASTOS TOTALES DE NÓMINA.
TOTAL	26.222	\$ 1.387	9.20%
TURNOS PAGADOS A SIPRO INTEGRAL SAS 2015			% PARTICIPACION SOBRE GASTOS TOTALES DE NÓMINA.
TOTAL	4.806	\$ 276	1.83%
TURNOS PAGADOS A BUSCAMOS SAS 2015			% PARTICIPACION SOBRE GASTOS TOTALES DE NÓMINA.
TOTAL	103.728	\$ 4.813	31.91%
<b>GRAN TOTAL</b>		<b>\$ 15.083</b>	<b>100.00%</b>

Tabla 28.  
Cumplimiento Pago de Nómina SHT 2015

Para el 2015, se dieron por terminados todos los contratos de prestación de servicios cooperativos a través de los cuales se desarrollaban procesos operativos no misionales en la entidad, debido a las restricciones legales que en los últimos años ha caracterizado la contratación con Cooperativas y Precoperativas de Trabajo Asociado y del riesgo que para la SHT significaba continuar bajo este modelo contractual, procediéndose a dar a apertura a la tercerización de tales procesos y subprocesos a través de empresas comerciales, los cuales fueron adjudicados a las Empresas Buscamos SAS y Sipro SAS a partir del 1 de abril del 2015.

Estos gastos corresponden al 19% de los ingresos de la SHT, porcentaje que se encuentra acorde con los estándares hoteleros

De igual forma, se mantuvieron los beneficios ratificados en la negociación del Pacto Colectivo.

## Capital intelectual

En 2015 la SHT destinó los recursos en capacitación y entrenamiento del cliente interno, los cuales son pilares estratégicos para el desarrollo corporativo, así:

PILARES BÁSICOS DE INFORMACIÓN	DISTRIBUCIÓN	ASISTENTES	HORAS HOMBRE
Gestión de ventas	\$ 17	420	8.749
Sistema de gestión integral	\$ 23	1297	21.879
Servicio al cliente-conocimiento de destino - bilingüismo	\$ 56	1855	82.893

Tabla 29.  
Capital Intelectual SHT 2015

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

- ICONTEC
- SENA
- SGS DE COLOMBIA
- CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
- INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP
- COTELCO CAPITULO BTA Y COTELCO NACIONAL
- FENALCO
- CONINGLES
- 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 la vinculación de un profesor in house para fortalecer el estudio del idioma inglés.

### 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, confirmaciones, fiesta de Halloween para niños y actividades de fin de año.

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 vacunación y exámenes periódicos. Para esta vigencia se logró la certificación en la Nor-

ma OHSAS 18001:2007, para lo cual se reforzó el plan de acción en Seguridad y Salud en el trabajo.

### Reuniones

La administración dentro de la política de gestión del talento humano y del conocimiento, desarrolló en 2015, 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 inconsistencias	Mensual	Seguimiento quejas, reclamos y comentarios de huéspedes y clientes
Actualización Departamento TIC's	Semanal	Seguimiento Departamento de TIC's
Actualización Proyectos Especiales	Eventual	Seguimiento proyectos especiales
COPASO	Mensual	Gestión de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial
Comité de Convivencia Laboral	Trimestral	Gestión de conflictos internos de personal
Grupo HACCP	Trimestral	Gestión de inocuidad
Grupo de Mercadeo	Semanal	Desarrollo de estrategias de mercadeo

Tabla 30.  
Reuniones SHT 2015

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

En apoyo jurídico a las actividades administrativas y operativas de la SHT, la Oficina Asesora Jurídica:

- Coadyuvó con la gestión de recuperación de cartera de la Sociedad, efectuando 26 cobros pre – jurídicos por un valor total de \$ 817.783.164, lográndose la recuperación de \$569.258.017.
- Llevó a cabo la continuidad de la actividad contractual de la Sociedad, revisando y aprobando 44 contratos con formalidades plenas suscritos en su gestión de adquisición de bienes, obras y servicios.
- Permaneció con su obligación de reconocimiento y pago de la Indexación de la primera mesada pensional en relación a las pensiones de jubilación reconocidas con posterioridad a 1991, reconociendo durante la vigencia 2015 una (01) indexación por trámite de solicitud directa por la suma de \$ 5.455.283.
- Fue notificada del proceso arbitral iniciado por la empresa EMGESA S.A., mediante el cual se profirió laudo arbitral condenando a la SHT al pago de la contribución por solidaridad dejadas efectivamente de pagar durante las vigencias 2010 a 2012 dentro del contrato de suministro de energía suscrito entre las partes, por una suma total de \$ 187.518.870.
- Obtuvo fallo favorable tanto en primera como en segunda instancia, dentro del Proceso Contencioso Administrativo en Acción de Nulidad y Restablecimiento del Derecho iniciado en contra del Fondo de Prestaciones Económicas Cesantías y Pensiones – FONCEP en el año 2013 obteniéndose la nulidad de los actos administrativos que obligaban a la SHT al pago de \$ 100.001.794, por concepto de cuotas partes pensionales.
- Dio contestación y presentó excepciones previas y de fondo de la Acción Contractual en contra de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., iniciada en el 2013 por la empresa Video y Comunicaciones - VIDYCOM LTDA, encontrándose actualmente a la espera de designación de audiencia inicial.
- 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, en fecha del 22 de junio de 2015, el Tribunal Administrativo de Cundinamarca Admitió demanda por la Acción de Reparación Directa en contra del Instituto de Desarrollo Urbano (IDU) y actualmente se encuentra pendiente de contestación demanda y notificación de llamamientos en garantía solicitados por la entidad demandada.

- Adelantó dos (2) actuaciones administrativas: 1 ante la Unidad Administrativa Especial de Migración Colombia y 1 ante la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, actuaciones éstas que fueron sujetas a interposición de los recursos correspondientes sin haberse resuelto los mismos dentro del año siguiente a su presentación, perdiendo de esta manera la competencia el ente regulador.
- Recibió treinta (30) derechos de petición tramitados dentro de la oportunidad legal conferida para el efecto y radicó un (1) derecho de petición en protección de los intereses de la Sociedad Hotelera Tequendama.
- Adelantó el trámite de cuatro (4) tutelas dando respuesta oportuna a todas ellas, obteniendo pronunciamiento favorable en su totalidad.



## Gestión ambiental

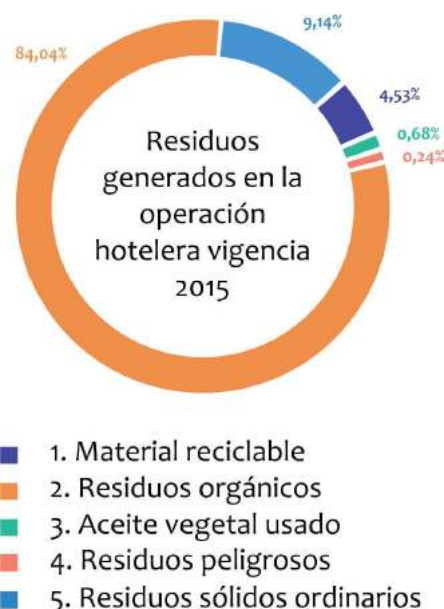
La Sociedad Hotelera Tequendama S.A. conserva el ideal de generar valor y junto a su carácter diferenciador, resalta no sólo el aspecto económico, que aunque relevante, debe conjugarse con la sostenibilidad empresarial, por cuanto el imperativo debe ser la rentabilidad económica con progreso social y 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 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 la disposición en el relleno sanitario, para lo cual cuenta con proveedores calificados y autorizados por las autoridades competentes, según su especialidad.

Durante la vigencia 2015, la SHT generó un total de 824 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 75 Ton. (9.14%) de estos fueran depositadas en el relleno sanitario distrital.

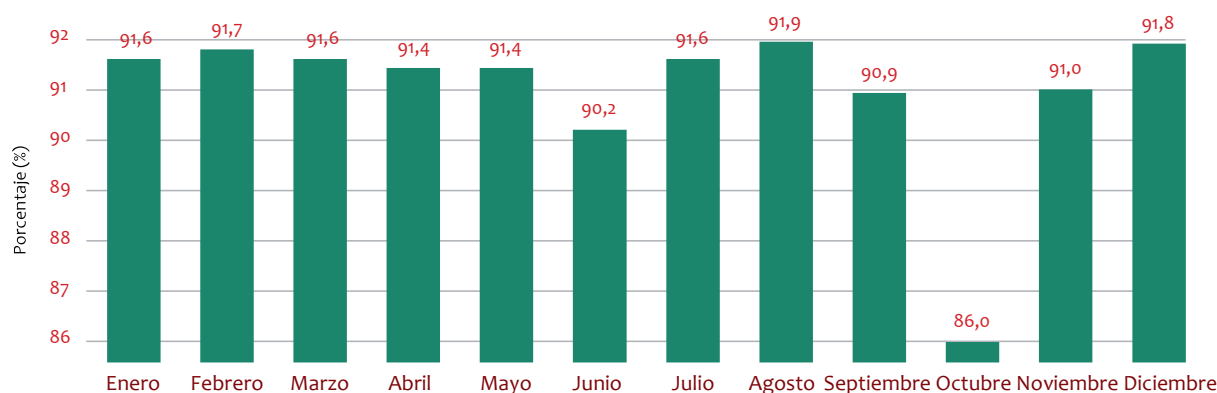
Lo anterior señala que el 91% de los residuos generados en la operación hotelera no fueron dispuestos en el relleno, sobrepasando la meta prevista en cada uno de los meses del año 2015, cuyo valor mínimo propuesto fue del 85%. (Ver Gráfica No.2).



Gráfica No. 1.  
Residuos generados en la operación hotelera vigencia 2015.

Del total de residuos anteriormente enunciados, 824 Ton. fueron procesadas mediante el concepto de “tecnologías limpias”; dentro de esta cifra, los orgánicos tuvieron una participación equivalente al 85.41% del total, esto es, 703 Ton., las cuales fueron dispuestas con 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.

## indicador solidarios con el ambiente: % de residuos no dispuestos en el relleno sanitario



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 37 Ton para ese fin.

Finalmente, es de resaltar que durante la vigencia 2015, la SHT realizó inversiones respecto de la gestión de residuos por \$105 millones de pesos, dando cumplimiento a la normatividad legal vigente y a sus políticas internas.

## Gestión documental

En la vigencia del 2015 se realizaron importantes cambios en el manejo de la documentación producida y recibida; dentro de ellos se encuentran mejoras en su programa de Gestión Documental ORFEO como fueron: radicación tipo correo, la cual hace más ágil la radicación de documentos, fusión del correo corporativo de la oficina con el Software Documental a fin de radicar desde ahí directamente los correos con asuntos importantes y que de una vez queden sistematizados dentro del mismo, activación de alertas para cada uno de los usuarios que están dentro de ORFEO y la capacitación como administradores del Software a los funcionarios del Departamento de TIC'S con el ánimo de tener un soporte adecuado y completo

Se capacitaron 70 funcionarios nuevos sobre la importancia del manejo y custodia de los documentos partiendo como base principal la reglamentación de la Ley 594/2000 del Archivo General de la Nación y la normatividad interna. Durante las diferentes inspecciones y auditorías realizadas a los procesos, se encontró que cada día los funcionarios de la SHT son conscientes de la adecuada administración que se debe tener de los documentos, ya que son la fuente de información en un futuro.

En el 2015 se recibieron 4.796 documentos para trámites de diferente índole creciendo la recepción de estos en un 22%; de otra parte, se generó la salida de 4.049 documentos.

Dentro del proceso de virtualización de historias laborales se llevó a cabo la digitalización de 200 historias laborales de personal retirado de la SHT, garantizando una mejora en tiempos de respuesta internos y externos.

De acuerdo con la “Política Cero papel” proferida por el Gobierno Nacional, durante las capacitaciones realizadas en el año se sensibilizó a los funcionarios sobre la importancia del ahorro de papel y el manejo del Programa de Gestión Documental ORFEO, que juega un factor importante para conseguir este objetivo dentro de la Organización, teniendo como resultado el uso de 1.979 resmas de papel en comparación con el año 2014 que fue de 1.978, variación mínima frente al año pasado porque no refleja la entrada de una nueva Unidad de Negocios (Operación Logística) y el crecimiento en las ventas que generaron una demanda muy superior.

COSTO TOTAL PAPEL 2015 (en pesos)			
2014	2015	VARIACIÓN	
\$ 11.633.473	\$ 14.492.742	\$2.859.269	24,58%

Tabla 31.  
Costo papel SHT 2015

RESMAS UTILIZADAS 2015 (Unidades)			
2014	2015	VARIACIÓN	
1.978	1.979	1	0,05%

Tabla 32.  
Resmas utilizadas SHT 2015

De acuerdo con lo anterior, se concluye que:

Cada día la SHT es consciente de la importancia de una buena organización y custodia de los documentos que se producen por su valor histórico, económico, legal y administrativo, para lo cual aplica en sus archivos la normatividad legal vigente de una manera óptima.

De acuerdo a los avances tecnológicos que no dan espera, cada año se mejora nuestro Programa ORFEO, en donde no solo se almacena la documentación producida y recibida haciendo de su consulta un medio más práctico y rápido, lo cual hace parte del cumplimiento de la Política Cero Papel, comprometiéndonos cada vez más con el medio ambiente.

## 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 2015 \$21.937 millones de pesos al Estado Colombiano por vía impositiva, como se muestra a continuación:



BENEFICIARIO	VALOR (Millones de pesos)
IMPUESTOS NACIONALES DIAN	\$ 17.913
SECRETARIA DE HACIENDA DISTRITAL BOGOTA - IMPUESTOS DISTRITALES	\$ 1.734
DISTRITO ESPECIAL DE BUENAVENTURA - IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 27
ALCALDIA DE CARTAGENA - IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 84
ALCALDIA DE SANTA MARTA - IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 59
ALCALDIA DE SIBATE - IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 8
ALCALDIA DE FUNZA - IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 4
ALCALDIA DE SOACHA - IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 8
TESORERIA MUNICIPAL DE SOGAMOSO - IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 8
GOBERNACION DE CUNDINAMARCA - IMPUESTOS DEPARTAMENTALES	\$ 1
IMPUESTO INDUSTRIA Y COMERCIO, AVISOS Y TABLEROS, PREDIAL Y VEHICULOS	\$ 1.883
CUOTA DE AUDITAJE CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA	\$ 98
CONTRIBUCION PARAFISCAL FONDO DE PROMOCION TURISTICA	\$ 110
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 21.937</b>

Tabla 33.  
Impuestos, tasas y contribuciones Nacionales y Distritales  
año 2015

## 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	
VIGENCIA FISCAL	2005	\$ 557	\$ 0	\$ 557	\$ 144
	2006	\$ 2.193	\$ 0	\$ 2.193	\$ 1.420
	2007	\$ 3.262	\$ 0	\$ 3.262	\$ 2.712
	2008	\$ 4.636	\$ 1.852	\$ 6.488	\$ 3.464
	2009	\$ 8.162	\$ 1.496	\$ 9.658	\$ 1.437
	2010	\$ 4.018	\$ 3.849	\$ 7.867	\$ 4.586
	2011	\$ 4.979	\$ 1.340	\$ 6.319	\$ 4.789
	2012	\$ 2.129	\$ 284	\$ 2.413	\$ 4.660
	2013	\$ 1.680	\$ 11.476	\$ 13.156	\$ 4.953
	2014	\$ 2.632	\$ 188	\$ 2.820	\$ 5.369
	2015	\$ 1.387	\$ 44	\$ 1.432	\$ 5.201
<b>TOTALES</b>	<b>\$35.636</b>	<b>\$20.531</b>	<b>\$ 56.166</b>	<b>\$ 38.735</b>	

Tabla 34.  
Alivios tributarios 2005-2015

## Portafolio de inversión

PORTAFOLIO DE INVERSION CONCILIACION PORTAFOLIO DE INVERSIONES SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. A 31 DE DICIEMBRE DE 2015 ( Millones de Pesos)				
NUMERO	CLASE	VALOR NOMINAL BANCO REPÚBLICA	INTERESES CAUSADOS	VALOR CONTABILIDAD
TES 172	Tes Tasa Fija	\$ 3.567		\$3.716
TES 174	Tes Tasa Fija	\$ 5.000		\$ 4.941
TES 175	Tes Tasa Fija	\$ 1.000		\$ 1.055
TES 176	Tes Tasa Fija	\$ 2.000		\$ 2.368
TES 177	Tes Tasa Fija	\$ 2.000		\$ 2.395
TES 178	Tes Tasa Fija	\$ 2.000		\$2.050
TES 179	Tes UVR	\$ 2.015		\$2.047
TOTALES		\$ 17.582	\$ 988	\$18.572
PORTAFOLIO 2014	SHT ACTUAL		MERCADO TASA	
TES 172	6,54%		6,05%	
TES 174	5,66%		7,12%	
TES 175	5,94%		7,57%	
TES 176	7,35%		7,72%	
TES 177	7,03%		7,72%	
TES 178	6,86%		7,57%	
TES 179	UVR+2,27		2,67%	
PORTAFOLIO NOMINAL	2014		2015	
INICIO AÑO	\$ 16.567		\$ 17.567	
FIN DE AÑO	\$ 17.567		\$ 17.493	
TASA PROMEDIO	6,07%		6,91%	
PORTAFOLIO CONTABLE	2014		2015	
INICIO AÑO	\$17.582		\$ 18.082	
FIN DE AÑO	\$ 18.082		\$ 18.572	

Tabla 35.  
portafolio de Inversión año 2015

# 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 2015 y expedido el 04 de enero de 2016, se presenta a continuación:

BANCO DE LA REPUBLICA  
FIDUCIARIA Y VALORES  
EXTRACTO  
ccentral01023

FECHA : 20160104  
HORA : 14:25:12  
PAGINA : 1

DEPOSITO CENTRAL DE VALORES - DCV  
EXTRACTO

MOVIMIENTO DESDE 2015/12/01 HASTA 2015/12/31

BCO.OCCIDENTE BOGOTA

02301-039796-8 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
		051927	37	TES TASA FIJA TOTALES							4,000,000,000.00
		053531	37	TES TASA FIJA TOTALES							3,567,000,000.00
		055081	78	TES TASA FIJA TOTALES							5,000,000,000.00
		055408	24	TES UVR TASA CONVENIDA							8,500,000.00
		055420	11	TES TASA FIJA TOTALES							3,000,000,000.00
TOTAL TITULOS TITULOS DE TESORERIA											15,567,000,000.00
TOTAL TITULOS ( DOLARES )											0.00
TOTAL TITULOS ( UVR )											8,500,000.00
TOTAL TITULOS											15,567,000,000.00
TOTAL TITULOS ( DOLARES ) ( DOLARES )											0.00
TOTAL TITULOS ( UVR )											8,500,000.00

CARACTERISTICAS FINANCIERAS DE LAS EMISIONES								
ITT	CL	EMISION	PLAZO	TASA	INICIO VIGEN.	PAGO	NEMONI. SEN	COD. ISIN
21	B	051927	15 ANOS	11.00% A.V.	20050724	20200724	TFIT15240720	COL17CT02302
21	B	053531	7 ANOS	07.25% A.V.	20090615	20160615	TFIT07150616	COL17CT02401
21	B	055081	6 ANOS	05.00% A.V.	20121121	20181121	TFIT06211118	COL17CT02922
21	B	055408	6 ANOS	03.50% A.V.	20130417	20190417	TUVT06170419	COL17CT03003
21	B	055420	6 ANOS	07.00% A.V.	20130911	20190911	TFIT06110919	COL17CT03011

CONVENCIONES PARA TIPO DE MOVIMIENTO

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



# Resultados financieros 2015



# Resultados financieros 2015

## Sociedad Hotelera Tequendama S.A. Análisis de los Estados Financieros a diciembre de 2015

### Balance General Activo - Pasivo

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. BALANCE GENERAL COMPARATIVO-ACUMULADO DICIEMBRE 2015 (MILLONES DE PESOS)				
CONCEPTO	AÑO		VARIACION 2014 - 2015	
	2014	2015	\$	%
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo	395	3.347	2.952	747,3%
Deudores	6.897	10.643	3.746	54,3%
Inventarios	504	518	14	2,8%
Reserva Financiera Actuarial - Inversiones	4.276	3.677	-599	-14,0%
Otros Activos	5.371	6.002	631	11,7%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>17.443</b>	<b>24.187</b>	<b>6.744</b>	<b>38,7%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
Propiedad Planta y Equipo	49.553	50.238	685	1,4%
Reserva Financiera Actuarial - Inversiones	13.806	14.894	1.088	7,9%
Otros Activos	75.349	85.842	10.493	13,9%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>138.708</b>	<b>150.974</b>	<b>12.266</b>	<b>8,8%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>156.151</b>	<b>175.161</b>	<b>19.010</b>	<b>12,2%</b>

Tabla 36.  
Balance General Activo

## Activo

Las principales variaciones del ACTIVO CORRIENTE corresponden a:

El Efectivo obtuvo un incremento de \$2.952 millones en relación con el ejercicio contable de la vigencia anterior, equivalentes al 747.3%, como resultado del

cumplimiento de obligaciones y Cuentas por Pagar, con base en el manejo de flujo de caja.

La cuenta Deudores aumentó en \$3.746 millones respecto del 2014, que representan 54.3%, como consecuencia del pago de contratos por concepto de la prestación de servicios hoteleros efectuados

con diferentes empresas del Estado, tales como, MINISTERIO DE EDUCACION, MINISTERIO DE MINAS, FONADE, SENA, FISCALIA GENERAL DE LA NACION, DEFENSORÍA 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.

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 aumentaron \$14 millones, 2.8%, lo cual genero un leve aumento 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 \$4.276 millones en el 2014 a \$3.677 en el 2015, decreciendo \$599 millones, el -14%, para el pago de la nómina de pensionados.

Los Otros Activos a corto plazo crecieron \$631 millones, es decir, 11.7%, como consecuencia del mayor 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 2015 se encuentra 100% provisionada y no registró variación con el año anterior.

Propiedad, Planta y Equipo aumentó \$685 millones, el 1.4%, debido a la compra de bienes muebles, como es el caso de la adquisición de vehículos destinados a la operación hotelera, y adecuación de la panadería y 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 Con-

tabilidad 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 \$10.493 millones, el 13.9%, como consecuencia del Avalúo Técnico realizado al terreno y edificio del denominado Hotel Tequendama por el perito evaluador, Arquitecto JAVIER GERARDO PARADA SARMIENTO.

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. BALANCE GENERAL COMPARATIVO-ACUMULADO DICIEMBRE 2015 (MILLONES DE PESOS)				
CONCEPTO	AÑO		VARIACION 2014 - 2015	
	2014	2015	\$	%
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Cuentas por Pagar	8.627	17.064	8.437	97,8%
Obligaciones Laborales	1.065	1.422	357	33,5%
Otros Pasivos	17	0	-17	-100,0%
<b>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>9.709</b>	<b>18.486</b>	<b>8.777</b>	<b>90,4%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Pasivos Estimados	18.955	18.919	-36	-0,2%
Acreedores-Dividendos	9.854	10.040	186	1,9%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>28.809</b>	<b>28.959</b>	<b>150</b>	<b>0,5%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>38.518</b>	<b>47.445</b>	<b>8.927</b>	<b>23,2%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
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	10.040	9.509	-531	-5,3%
Superávit por Valorización	70.580	81.194	10.614	15,0%
Revalorización del Patrimonio	4.069	4.069	0	0,0%
Patrimonio Institucional incorporado	5.316	5.316	0	0,0%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>117.633</b>	<b>127.716</b>	<b>10.083</b>	<b>8,6%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>156.151</b>	<b>175.161</b>	<b>19.010</b>	<b>12,2%</b>

Tabla 37.  
Balance General Pasivo

## Pasivo

Las principales variaciones del PASIVO CORRIENTE corresponden a:

- Las Cuentas por Pagar alcanzaron un valor de \$17.064 millones a diciembre de 2015, aumentando en \$8.437 millones, el 97,8%, 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, cuyo pago se realizaran en la vigencia 2016.
- Las Obligaciones Laborales aumentaron \$357 millones, el 33,5%, en relación con el año 2015, como resultado del ajuste en la provisión para indexaciones pensionales y de cuentas de nomina pendientes de giro como el FNA, liquidaciones definitivas.
- Otros Pasivos disminuyeron \$17 millones, el 100%, como consecuencia del pago de propinas y otras contribuciones a 31 de diciembre de 2015.

- Las principales variaciones del PASIVO NO CORRIENTE corresponden a:
- La cuenta de Pasivos Estimados disminuyó \$36 millones, -0,2%, por efecto del ajuste realizado con base en el estudio efectuado al cálculo actuarial con fecha diciembre 31 de 2015.
- La cuenta de Dividendos aumento \$186 millones, es decir, el 1,9% como resultado de la causación de los dividendos correspondientes a la vigencia 2014 a favor de Caja de Retiro de las FFMM, Agencia Logística de las FFMM y accionistas particulares.

## Patrimonio

Las principales variaciones del PATRIMONIO corresponden a:

En relación con los rubros Prima en Colocación de Acciones, Reservas, Revalorización del Patrimonio y Patrimonio Institucional Incorporado, no presentaron variación alguna en el Patrimonio Societario, excepto el Superávit por Valorización el cual aumentó en 10.614 resultado del Avalúo Técnico realizado al terreno y edificio del Hotel Tequendama por el perito evaluador, Arquitecto JAVIER GERARDO PARADA SARMIENTO, profesional certificado por UNILONJAS, y el ejercicio a diciembre 2015 que disminuyó respecto de la vigencia anterior en \$531 millones.

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A				
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO ACUMULADO A DICIEMBRE (MILLONES DE PESOS)				
CONCEPTO	AÑO		VARIACIÓN 2014 - 2015	
	2014	2015	\$	%
TOTAL INGRESOS	69.560	80.800	11.240	16,16%
Habitaciones/Ventas	14.984	15.460	476	3,18%
Nómina y Gastos Relacionados	1.089	1.109	20	1,84%
Otros Gastos	3.527	4.236	709	20,10%
Utilidad Departamento Habitaciones	10.368	10.115	-253	-2,44%
Ventas Comestibles y Bebidas	15.404	15.652	248	1,61%
- Costo Comestibles y Bebidas	3.817	4.012	195	5,11%
+ Otros Ingresos	4.194	5.106	912	21,75%
- Nómina y Gastos Relacionados	1.431	1.533	102	7,13%
- Otros Gastos	4.445	4.978	533	11,99%
Utilidad Departamento Comestibles y Bebidas	9.905	10.235	330	3,33%
Utilidad Lavandería	545	432	-113	-20,73%
Utilidad Parqueadero	1.173	1.496	323	27,54%
Utilidad CP Suites Tequendama	2.240	2.647	407	18,17%
Utilidad Catering	747	929	182	24,36%
Utilidad Tequendama Inn Cartagena	331	350	19	5,74%
Utilidad Tequendama Inn Santa Marta	368	274	-94	-25,54%
Utilidad Tequendama Inn Estación B/ventura	117	305	188	160,68%
Utilidad Otros Ingresos Operacionales	2.108	3.774	1.666	79,03%
Renta de Tiendas	717	1029	312	43,51%
Utilidad Bruta de Operación	28.619	31.586	2.967	10,37%
- Gastos Administración y Generales	2.951	2.799	-152	-5,15%
- Serv. Públ, Repar. Manten. y Propaganda	5.349	5.382	33	0,62%
Utilidad de la Casa	20.319	23.405	3.086	15,19%
+ Ingresos Financieros y otros	2.740	1.399	-1.341	-48,94%
- Imp.Prop. Arriendos, Seguros, Depreciac.	5.530	6.978	1.448	26,18%
- Prestación Servicios IHG	961	651	-310	-32,26%
- Costo Pensiones y Otros	2.974	2.712	-262	-8,81%
- Provisión de Impuestos	3.554	4.954	1.400	39,39%
UTILIDAD NETA	10.040	9.509	-531	-5,29%

Tabla 38.  
Estado de Resultados



## Estado de resultados

Al comparar el Estado Financiero acumulado a diciembre de 2015, con el año inmediatamente anterior, se observa lo siguiente:

- Las ventas del Departamento de Habitaciones aumentaron \$476 millones respecto del año anterior, esto es, 3.18%. La utilidad disminuyó \$253 millones, es decir, el -2.44%, como resultado de incluir servicios adicionales de mejor calidad para los huéspedes como es el caso de 156 canales de televisión HD, señal internet en todas las habitaciones, entre otros.
- Las ventas del Departamento de Alimentos y Bebidas aumentaron \$248 millones, que representan el 1.61% respecto del año 2014, y la utilidad aumentó \$330 millones en relación con el mismo periodo del año anterior, esto es, 3.33%. Es conveniente destacar que los costos de alimentos y bebidas disminuyeron, encontrándose dentro del estándar hotelero, esto es, en el 26%, y el aumento de otros ingresos el cual crece en 912 millones es decir el 21.75%, producto de la estrategia de promover el alquiler de salones.
- La utilidad de Lavandería disminuyó \$113 millones, esto es, el -20.73% respecto del año anterior.
- La utilidad del Parquero aumentó \$323 millones, que representan el 27.54%, generada por las nuevas negociaciones que se realizaron con diferentes empresas del sector público y privado.
- La utilidad de Crowne Plaza Suites Tequendama aumentó \$407 millones, esto es, el 18.17% respecto del año anterior.
- La utilidad de Catering, aumentó \$182 millones, el 24.36%, debido al control de costos y gastos en la operación de 7 casinos.
- La utilidad operacional del Hotel Tequendama Inn Cartagena aumentó \$19 millones, es decir, el 5.74%, respecto del año 2014.
- La utilidad operacional del Hotel Tequendama Inn Santa Marta disminuyó \$94 millones, el -25.54%, en relación con el año anterior.

- El Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura aumentó su utilidad operacional en \$188 millones, en relación con el año anterior, sin embargo se debe tener en cuenta los problemas de orden público que afectaron esta región.
- La Utilidad operacional de Otros Ingresos Operacionales creció \$1.666 millones, es decir, 79.03%, respecto de la vigencia anterior; La SHT optimizó la celebración de Contratos Interadministrativos, para gestionar la operación logística de las empresas estatales.
- La Renta de Tiendas aumentó \$312 millones, el 43.51% respecto del año anterior, situación que viene mejorando debido a las negociaciones que se realizaron con empresas reconocidas como SAMSUNG y 472.

El G.O.P o Utilidad de la Casa, aumentó \$3.086 millones en relación con el año 2014, es decir, 15.19%.

Como resultado final, la Utilidad Neta del Ejercicio disminuyó \$531 millones, esto es, el -5.29% en relación con el mismo periodo del año anterior y la Rentabilidad pasó del 14% al 12%, debido a la baja de las tasas de interés en el portafolio de inversiones obteniendo \$1.341 millones menos en ingresos financieros por este concepto. De otra parte, los impuestos y depreciaciones generaron gastos adicionales por \$1.448 millones, razón por la cual el ejercicio 2015 presenta una rentabilidad inferior a la del año anterior.

INFORME A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS							
INDICADORES FINANCIEROS 2015							
	Indicador	Formula	AÑO 2014		AÑO 2015		
L I Q U I D E Z	Capacidad de pago a corto plazo	Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	17443 9709	1,80	24187 18486	1,31
		Solvencia	$\frac{\text{Disponible} + \text{Inversiones Temporales}}{\text{Pasivo Corriente}}$	12072 9709	1,24	18185 18486	0,98
		Prueba Acida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	16939 9709	1,74	23669 18486	1,28
		Capital de trabajo	Activo Cle - Pasivo Corriente	7734	7,7 MIL MILLONES	5701	5,7 MIL MILLONES
E N D E U D A M I E	Participacion Terceros	Razon de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$	38518 156151	24,67%	47445 175161	27,09%
		Rotación (Cobertura)	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$	20319 117633	17,27%	23405 127716	18,33%
		Apalancamiento Corto Plazo	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$	9709 117633	8,25%	18486 127716	14,47%
		Proporcion PC/PLP	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Largo Plazo}}$	9709 28809	33,70%	18486 28959	63,84%
A C T I V I D A D	Analisis Activo	Periodo promedio de Inventario A&B y Casinos	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$	7668 319	24,04	8085 333	24,28
		Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	46503 4941	9,41	60764 4760	12,77
		Rotacion de activo total (Se excluyo el Portafolio de Inversiones)	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	66820 156151	0,43	79381 175161	0,45
R E N T A B I L I D A D	Resultado del Negocio	Rentabilidad de Activo	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activo Total}} \times 100$	20319 156151	13,01	23405 175161	13,36
		Rentabilidad Operativa del Activo	$\frac{\text{Utilidad Antes de impuesto}}{\text{Activos}} \times 100$	13594 156151	8,71	14463 175161	8,26
		Rendimiento del Activo Total	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total Bruto}} \times 100$	10040 156151	6,43	9509 175161	5,43
		Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$	28619 66820	42,83	31588 79381	39,79
		Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} \times 100$	20319 66820	30,41	23405 79381	29,48
		Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$	10040 66820	15,03	9509 79381	11,98
		Rentabilidad de patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Antes de impuesto}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	13594 117633	11,66	14463 127716	11,32
		Rendimiento del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	10040 117633	8,54	9509 127716	7,45
	FRITDA	Utilidad antes de intereses, impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones	17 281		17 409	128	
	<b>INDICADOR</b>		<b>2014</b>		<b>2015</b>		
Ciclo Operacional del Negocio	Rotacion de Cartera días			38,78		28,59	
	Rotación de Inventario días			15,18		15,03	
	Ciclo Operacional			53,97		43,63	

Tabla 39.  
Indicadores Financieros 2014-2015

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.		
ESTADO DE ACTIVIDAD FINANCIERA, ECONOMICA , SOCIAL Y AMBIENTAL		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 - 2014		
(Millones de pesos)		
CONCEPTO	DIC - 2015 ACUMULADO	DIC - 2014 ACUMULADO
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>78.128</b>	<b>65.921</b>
<b>VENTA DE SERVICIOS</b>	<b>78.128</b>	<b>65.921</b>
Servicios Hoteleros y de Alojamiento	24.128	23.426
Servicios suministro de Alimentos y Bebidas	24.642	23.784
Servicios de Lavandería	845	936
Otros Servicios Hoteleros	8.813	7.649
Organización de eventos	19.893	10.305
Devoluciones, rebajas y descuentos en venta de servicios (db)	-193	-178
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>47.810</b>	<b>38.193</b>
<b>COSTO DE VENTAS DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>47.810</b>	<b>38.193</b>
Servicios Hoteleros	12.393	11.658
Suministro de Alimentos y Bebidas	17.192	16.103
Otros Servicios Hoteleros	17.859	10.092
Servicio de Lavandería	367	341
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>23.395</b>	<b>21.248</b>
De administración	15.678	15.398
Sueldos y Salarios	2.844	2.704
Contribuciones Imputadas	2.320	2.556
Contribuciones Efectivas	352	349
Aportes sobre la nómina	7	7
Generales	7.360	7.743
Impuestos, Contribuciones y Tasas	2.797	2.039
<b>OPERACIONES INSTITUCIONALES-TRASPASO-BIENES TRANSFERIDOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Operaciones de traspaso de bienes, derechos y obligaciones	0	0
<b>PROVISIONES, AGOTAMIENTO, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>7.716</b>	<b>5.849</b>
Provisión para deudores	20	34
Provisión para obligaciones fiscales	4.953	3.554
Depreciación de propiedad, planta y equipo	2.602	2.100
Amortización de Intangibles	142	161
<b>EXCEDENTE (DÉFICIT) OPERACIONAL</b>	<b>6.923</b>	<b>6.480</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>2.671</b>	<b>3.639</b>
Financieros	1.099	1.131
Ajuste por diferencia en cambio	122	87
Extraordinarios	292	1.518
Otros Ingresos Extraordinarios	1.158	905
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>85</b>	<b>79</b>
Comisiones	58	15
Financieros	25	43
Ajustes de ejercicios anteriores	2	21
<b>EXCEDENTE (DÉFICIT) DEL EJERCICIO</b>	<b>9.509</b>	<b>10.040</b>

Tabla 40.  
Estado de Actividad Financiera, Económica, Social y Ambiental

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.		
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 - 2014		
(Millones de pesos)		
CONCEPTO	Dic - 2015	Dic - 2014
Saldo inicial de efectivo y equivalentes de efectivo	18.477	18.465
<b>EFFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES DE OPERACION</b>		
<b>ORIGEN</b>		
Otros ingresos no oper. generados en las actividades de operación	1.651	2.592
Ingresos recibidos por anticipado-Anticipo y avances recibidos	12.623	10.173
Recaudos a favor de terceros	446	629
Recaudos de los deudores	71.984	94.987
Efectivo originado en actividades de operación	86.704	108.380
<b>APLICACIÓN</b>		
Pagos de salarios, prestaciones sociales, y seguridad social	10.506	15.782
Cancelación cuentas por pagar por adquisición de inventarios Propiedad planta y equipo	12.070	15.395
Pago de acreedores y otras cuentas por pagar	9.815	20.526
Pagos por prestación de servicios	31.754	35.218
Avances,anticipos y depositos entregados	4.534	4.112
Pago de Retenciones e impuestos	13.074	12.395
Otros pagos originados en actividades de operación	552	1.099
Efectivo aplicado en actividades de operación	82.305	104.527
<b>TOTAL EFFECTIVO APLICADO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>4.399</b>	<b>3.853</b>
<b>EFFECTIVO APLICADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
<b>ORIGEN</b>		
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	9.682	6.832
Ingresos por venta de portafolio	0	0
Efectivo originado en las actividades de inversión	9.682	6.832
<b>APLICACIÓN</b>		
Adquisición de Inversiones con fines de liquidez	0	0
Adquisición de Propiedades, planta y equipo	1.978	4.877
Otros pagos originados en actividades de inversión	8.661	5.796
Efectivo aplicado en las actividades de inversión	10.639	10.673
<b>TOTAL EFFECTIVO APLICADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	<b>-957</b>	<b>-3.841</b>
<b>EFFECTIVO APLICADO EN LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		
<b>Aplicación</b>		
Cancelación préstamos recibidos	0	0
Efectivo aplicado en las actividades de financiación	0	0
<b>TOTAL EFFECTIVO APLICADO EN LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VARIACION EFFECTIVO</b>	<b>3.442</b>	<b>12</b>
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>	<b>21.919</b>	<b>18.477</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>		
Caja	237	289
Bancos y corporaciones	3.110	106
Inversiones adquiridas administración de liquidez	18.571	18.082
Total Balance	21.918	18.477
<b>TOTAL DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>	<b>21.918</b>	<b>18.477</b>

Tabla 41.  
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 2014	117.633	
Variaciones patrimoniales durante 2015	10.083	
Saldo del patrimonio a diciembre 31 de 2015	127.715	
DETALLE DE LAS VARIACIONES PATRIMONIALES		
<b>INCREMENTOS:</b>		20.123
Superavit por Valorizaciones	10.613	
Resultado de Ejercicio	9.510	
<b>DISMINUCIONES:</b>		10.040
Resultado de Ejercicios Anteriores	10.040	
Revalorización del Patrimonio (Efecto Impuesto al Patrimonio)		
Patrimonio Institucional incorporado		
<b>PARTIDAS SIN MOVIMIENTO</b>		-
Patrimonio Institucional incorporado	-	
<b>TOTAL VARIACIONES</b>		10.083

Tabla 42.  
Estado de Cambios en el Patrimonio

## Notas a los estados financieros a diciembre 31 de 2014-2015

(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, nego-

cios conexos y servicios complementarios, incluidos los servicios de Tecnología de la Información y Comunicaciones, actividades que ejecuta conforme a las normas del derecho privado. La Sociedad está vigente hasta el 12 de noviembre del año 2048.

#### Nota 2.- 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 2015, se provisionaron al 100% para un valor total de \$14 millones.

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

La actualización del valor comercial de los inmuebles se realiza mediante la comparación entre el valor registrado en libros a 31 de diciembre de 2015, 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 platería 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

La cuenta del Superávit por valorizaciones Aumento para la vigencia 2015 en un 15% respecto del año 2014.

### 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 un total. La Sociedad registra en sus libros auxiliares a nivel de detalle todas las transacciones que componen estas cuentas, con el propósito de tenerlas plenamente identificadas.

### Nota 3.- EFECTOS Y CAMBIOS SIGNIFICATIVOS DE LA INFORMACION CONTABLE

#### Cálculo Actuarial

Al 31 de diciembre de 2015, la firma Actuarios Asociados S.A actualizó el estudio del cálculo actuarial que arrojó un valor de \$20.858, presentando una disminución del 0.93%, 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 RV08, (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.

## Normas Internacionales de Información Financiera NIIF

Con la entrada en Vigencia de las NIIF, se generan cambios determinantes en el proceso de evaluación, valoración y presentación de la Información financiera de la SHT, bajo el cual se expidió la Resolución Interna N°2015204000125-4 del 27 de Noviembre 2015 y a presentar el primer reporte ante la Contaduría General de la Nación conforme a la Regulación Contable Pública.

## NOTAS DE CARÁCTER ESPECÍFICO

### Nota 4.- OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA

Los saldo de las Operaciones en moneda extranjera generados en la cuenta 11100502 Banco Colpatria sucursal Miami, fueron convertidos a pesos Colombianos, aplicando la tasa representativa de mercado “TRM” de dólar a 31 de Diciembre de 2015, conforme a las disposiciones legales vigentes.

VARIACIONES POR DIFERENCIA EN CAMBIO (Millones de pesos)	2014	2015
Ingreso por diferencia en cambio	\$87	\$122
Gasto financiero reajuste monetario	\$8	\$25

Tabla 43.

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 2015 está conformado como sigue:

(Millones de pesos)	2014	2015
Caja	\$ 289	\$ 237
Banco Cuenta Corriente	\$ 73	\$ 2.269
Banco Cuenta de ahorro	\$ 33	\$ 841
TOTAL DEL EFECTIVO	\$ 395	\$ 3.347

Tabla 44.

Saldo disponible a 31 Diciembre 2015

A 31 de diciembre de 2015, el saldo existente en caja principal fue de \$185 y de las cajas menores de \$52, este último valor desagregado así: caja pagadora CPT \$4; Departamento de Mantenimiento \$6; Departamento de compras \$10, Casinos \$6; Hotel Tequendama Inn Cartagena \$6; Hotel Tequendama Inn Santa Marta \$13 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)	2014	2015
Prestación de servicios	\$ 6.786	\$ 9.830
Otros deudores	\$ 40	\$ 17
Deudas de difícil cobro	\$ 14	\$ 14
Provisión cartera corriente	(\$ 4)	(\$ 4)
Provisión deudas de difícil cobro	(\$ 14)	(\$ 14)
Anticipos o saldos a favor	\$ 75	\$ 800
TOTAL GRUPO 14 DEUDORES	\$ 6.897	\$ 10.643

Tabla 45.

Deudores

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

EDAD	2014	2015
Vencida entre 0 y 60 días	\$ 6.574	\$ 9.601
Vencida entre 61 y 90 días	\$ 41	\$ 68
Vencida entre 91 y 180 días	\$ 51	\$ 10
Vencida entre 181 y 360 días	\$ 12	\$ 11
Vencida más de 360 días	\$ 2	\$ 8
TOTAL	\$ 6.680	\$ 9.698

Tabla 46.

Clasificación por edad de la cartera

Es de anotar, que durante la vigencia 2015 se realizó circularización mensual, a los clientes con cartera superior a 60 días; así mismo, se realizaron 12 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	2014	2015
Combustible	\$ 162	\$ 162
Material para la prestación de servicio- Materias Primas	\$ 319	\$ 333
Otros materiales	\$ 23	\$ 23
<b>TOTAL INVENTARIOS</b>	<b>\$ 504</b>	<b>\$ 518</b>

Tabla 47.  
Inventarios

## Nota 8.- GRUPO 16: PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO

La propiedad, planta y equipo está conformada por:

Millones de pesos	2014	2015
Terrenos	\$ 870	\$ 870
Bienes Muebles en Bodega	\$ 6	\$ 7
Propiedad Planta y Equipo no explotado	\$ 465	\$ 15
Edificaciones	\$ 53.455	\$ 54.826
Maquinaria y Equipo	\$ 1.270	\$ 1.306
Equipo médico y científico	\$ 3	\$ 3
Muebles, enseres y equipo de oficina	\$ 9.294	\$ 9.479
Equipo de Comunicación y Computación	\$ 3.454	\$ 3.492
Equipo de Transporte	\$ 434	\$ 550
Equipo de Comedor, Cocina	\$ 5.259	\$ 6.275
Menos: Depreciación Acumulada	-\$ 24.957	-\$ 26.584
<b>TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 49.553</b>	<b>\$ 50.239</b>

Tabla 48.  
Propiedad, Planta y Equipo

Los principales incrementos presentados en este rubro se reflejaron en: edificaciones por valor de \$1.371 y equipo de comedor y cocina por valor de \$1.016. Lo anterior se debió al desarrollo del programa de inversión para la vigencia 2015.

El gasto por concepto de depreciación afectó el resultado del ejercicio 2015 en la suma de \$2.602, mientras en el año 2014 fue de \$2.099.

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	\$ 4.276	\$ 3.677
Inversiones No Corrientes	\$ 13.806	\$ 14.894
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 18.082</b>	<b>\$ 18.571</b>

Tabla 49.  
Reserva Financiera Actuarial

El portafolio de inversiones a 31 de diciembre del año 2015 comparado con el año 2015, se detalla de la siguiente manera (millones de pesos):

AÑO 2014		AÑO 2015	
TES 171		TES 171	
VALOR NOMINAL	\$ 4.000		
VALOR EN LIBROS	\$ 4.090		
FECHA DE COMPRA	8 DE JUNIO DE 2011		
FECHA DE VENCIMIENTO	28 DE OCTUBRE DE 2015		
TASA EFECTIVA	6,83%		
TES 172		TES 172	
VALOR NOMINAL	\$ 3.567	VALOR NOMINAL	\$3.567
VALOR EN LIBROS	\$ 3.739	VALOR EN LIBROS	\$3.716
FECHA DE COMPRA	30 DE ENERO 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	6,54%	TASA EFECTIVA	6,54%
TES 173		\$5.000	
VALOR NOMINAL	\$ 4.000		
VALOR EN LIBROS	\$ 4.276		
FECHA DE COMPRA	15 DE AGOSTO DE 2012		
FECHA DE VENCIMIENTO	15 DE JUNIO DE 2016		
TASA EFECTIVA	5,38%		
TES 174		TES 174	
VALOR NOMINAL	\$ 5.000	VALOR NOMINAL	\$5.000
VALOR EN LIBROS	\$ 4.914	VALOR EN LIBROS	\$4.941
FECHA DE COMPRA	14 DE MAYO DE 2014	FECHA DE COMPRA	14 DE MAYO DE 2014
FECHA DE VENCIMIENTO	21 DE NOVIEMBRE DE 2018	FECHA DE VENCIMIENTO	21 DE NOVIEMBRE DE 2018
TASA EFECTIVA	5,66%	TASA EFECTIVA	5,60%
TES 175		TES 175	
VALOR NOMINAL	\$ 1.000	VALOR NOMINAL	\$1.000
VALOR EN LIBROS	\$ 1.063	VALOR EN LIBROS	\$1.055
FECHA DE COMPRA	17 DE DICIEMBRE DE 2014	FECHA DE COMPRA	17 DE DICIEMBRE DE 2014
FECHA DE VENCIMIENTO	11 DE SEPTIEMBRE DE 2019	FECHA DE VENCIMIENTO	11 DE SEPTIEMBRE DE 2019
TASA EFECTIVA	5,94%	TASA EFECTIVA	5,94%
		TES 176	
		VALOR NOMINAL	\$2.000
		VALOR EN LIBROS	\$2.368
		FECHA DE COMPRA	29 DE SEPTIEMBRE DE 2015
		FECHA DE VENCIMIENTO	24 DE JULIO DE 2020
		TASA EFECTIVA	7,35%
		TES 177	
		VALOR NOMINAL	\$2.000
		VALOR EN LIBROS	\$2.395
		FECHA DE COMPRA	28 DE OCTUBRE DE 2015
		FECHA DE VENCIMIENTO	24 DE JULIO DE 2020
		TASA EFECTIVA	7,03%
		TES 178	
		VALOR NOMINAL	\$2.000
		VALOR EN LIBROS	\$2.050
		FECHA DE COMPRA	28 DE OCTUBRE DE 2015
		FECHA DE VENCIMIENTO	11 DE SEPTIEMBRE DE 2019
		TASA EFECTIVA	6,86%
		TES 179	
		VALOR NOMINAL	\$1.926
		VALOR EN LIBROS	\$2.047
		FECHA DE COMPRA	26 DE NOVIEMBRE DE 2015
		FECHA DE VENCIMIENTO	17 DE ABRIL DE 2019
		TASA EFECTIVA	UVR + 2,73
TOTAL AÑO 2014	\$ 18.082	TOTAL AÑO 2015	\$ 18.572

Por intereses la Sociedad obtuvo ingresos en el año 2015 por valor de \$1.021 millones, frente a \$1.048 millones del año 2014.

En el año 2015 se venció el título 171 y 173 y se reinvertió en los títulos 176, 177, 178 y 179, con tasas de interés superiores.

## Gastos Pagados por Anticipo

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

PAGOS ANTICIPADOS (Millones de pesos)	2014	2015
Seguros	\$ 65	\$ 65
Impresos y Publicaciones	\$ 0	\$ 0
Honorarios	\$ 106	\$ 2
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 171</b>	<b>\$ 67</b>

Tabla 51.  
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:

CARGOS DIFERIDOS (Millones de pesos)	2014	2015
Materiales y Suministros	\$ 1.525	\$ 1.819
Elementos de lencería	\$ 2.333	\$ 2.750
Loza y Cristalería	\$ 1.136	\$ 1.223
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.994</b>	<b>\$ 5.792</b>

Tabla 52.  
Cargos Diferidos

## Obras y mejoras en propiedad ajena

Esta cuenta se generó en el año 2011, como consecuencia del contrato interadministrativo de operación comercial del Hotel Estación de Buenaventura, suscrito entre el Departamento del Valle Del Cauca y la Sociedad Hotelera Tequendama S.A el 01 de junio de 2011. En desarrollo de dicho contrato la SHT estableció contablemente que las inversiones en infraestructura serían tratadas como Inversiones amortizables en un periodo de 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.

A la fecha de cierre de vigencia 2015 se han Invertido \$1.959 millones, quedando por amortizar \$1.161 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, 2014 y hasta diciembre de 2015 el valor de \$255 millones.

INVERSION ESTRUCTURAL (OBRAS Y MEJORAS DE LA PROPIEDAD CUENTA 19150201)	
Estructural año 2011	\$ 89
Estructura edificio 2012	\$ 619
Estructura edificio 2013	\$ 1.201
Estructura edificio 2014	\$ 52
Estructura edificio 2015	\$ 0
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 1.961</b>

Tabla 53.  
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	2014	2015
Bienes de Arte y Cultura	\$3.425	\$ 3.425
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.425</b>	<b>\$ 3.425</b>

Tabla 54.  
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 2015 se han adquirido intangibles por valor acumulado de \$1.421 millones y a esta misma fecha el saldo acumulado de las amortizaciones asciende a la suma de \$1.214 millones, en comparación con la vigencia

2014 la cuenta de intangibles reportó un saldo acumulado de \$1.328 millones y las amortizaciones ascendieron a \$1.073 millones.

Millones de pesos	2014	2015
Intangibles: Licencias y Software	\$ 1.328	\$ 1.421
Menos: amortización acumulada	-\$ 1.073	-\$ 1.214
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 255</b>	<b>\$ 207</b>

Tabla 55.  
Intangibles

El gasto por concepto de amortización de licencias y software, afectó el resultado del ejercicio 2015 en la suma de \$142.

### 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	2014	2015
Bogotá	\$ 12.846	\$ 17.523
Cartagena	\$ 1.450	\$ 1.450
Santa marta	\$ 2.220	\$ 2.220
<b>TOTAL VALORIZACION</b>	<b>\$ 16.516</b>	<b>\$ 21.193</b>
VALORIZACIÓN EDIFICIO	2014	2015
Bogotá	\$ 46.364	\$ 52.300
Cartagena	\$ 1.531	\$ 1.531
Santa marta	\$ 316	\$ 316
<b>TOTAL VALORIZACION</b>	<b>\$ 48.211</b>	<b>\$ 54.147</b>
VALORIZACIÓN BIENES MUEBLES- OTROS ACTIVOS	2014	2015
Activos fijos	\$ 4.771	\$ 4.771
Otros activos	\$ 1.082	\$ 1.082
<b>TOTAL VALORIZACIÓN</b>	<b>\$ 5.853</b>	<b>\$ 5.853</b>
<b>TOTAL GENERAL VALORIZACIÓN</b>	<b>\$ 70.580</b>	<b>\$ 81.193</b>

Tabla 56.  
Valorizaciones

Con fecha 31 de diciembre de 2015 se realizó avalúo de actualización al denominado Edificio Hotel Tequendama Bogotá, por parte del perito evaluador de bienes inmuebles urbanos Arquitecto Javier Gerardo Parada Sarmiento, perteneciente a Lonja Inmobiliaria de la Sociedad Colombiana de Arquitectos.

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 10.-GRUPO 24. CUENTAS POR PAGAR

Este pasivo se encuentra conformado así:

CUENTAS POR PAGAR	2014	2015
Adquisición de bienes y servicios	\$3.084	\$8.551
Acreedores (Corriente)	\$ 1.104	\$ 2.378
Retención en la fuente por renta e Industria y Comercio	\$881	\$1.203
Impuestos, Tasas y Contribuciones	\$ 1.628	\$ 2.652
Impuesto al Valor Agregado	\$1.319	\$2.063
Anticipos y Avances (3)	\$78	\$217
Recursos Recibidos en Administración	\$533	\$0
<b>TOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>\$ 8.627</b>	<b>\$ 17.064</b>

Tabla 57.  
Cuentas por Pagar



El detalle de la cuenta acreedores está conformado así:

ACREEDORES	2014	2015
Suscripción de Participaciones y Acciones	\$0	\$68
Servicios Públicos	\$433	\$540
Saldos a Favor	\$1.004	\$1.386
Cheques no Cobrados	\$13	\$58
Arrendamientos	\$0	\$1
Seguros	\$0	\$1
Honorarios	\$158	\$78
Comisiones	\$30	\$34
Embargos Judiciales	\$0	\$3
Libranzas	\$0	\$5
Otros Acreedores	\$0	\$204
<b>TOTAL ACREEDORES</b>	<b>\$1.638</b>	<b>\$2.378</b>

Tabla 58.  
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.

La cuenta de impuestos, contribuciones y tasas por pagar, a 31 de diciembre 2015 comprende lo siguiente:

IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	2014	2015
Impuesto de Renta y Complementarios	\$565	\$532
Impuesto de Renta para la Equidad - CREE	\$740	\$0
Impuesto de Industria y Comercio	\$269	\$498
Gravamen a los Movimientos Financieros	\$0	\$0
Impuesto al Patrimonio	\$0	\$1.566
Contribuciones	\$43	\$41
Impuesto al Consumo	\$11	\$15
<b>TOTAL IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES</b>	<b>\$1.628</b>	<b>\$2.652</b>

Tabla 59.  
Impuestos, tasas y Contribuciones

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 CREE	2014	2015
Impuesto de Renta Para la Equidad - CREE	\$1.296	\$1.471
Menos Retenciones en la Fuente por Renta	\$556	\$646
<b>Total Impuestos Tasas y Contribuciones</b>	<b>\$740</b>	<b>\$825</b>

Tabla 60.  
Impuesto de CREE

SOBRETASA IMPUESTO DE CREE	2014	2015
Impuesto de Renta para la Equidad - CREE	\$ 0	\$ 697
Total Impuestos Tasas y Contribuciones	\$ 0	\$ 697

Tabla 61.  
Sobretasa impuesto de CREE

IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	2014	2015
Impuesto de Renta y Complementarios - CREE	\$2.258	\$2.785
Menos: Retenciones en la Fuente por Renta	\$1.693	\$2.261
TOTAL IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$565	\$524

Tabla 62.  
Impuesto de Renta y Complementarios

La Sociedad generó renta líquida gravable durante los años 2015 y 2014, 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, para la vigencia 2015 se incorporó la sobretasa al CREE del 5% la cual se incrementará paulatinamente hasta el año 2018 conforme a la Ley 1739 de 2014. La tarifa para el impuesto de Renta y Complementarios calculada 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	2014	2015
Total ingresos cuenta 4	\$ 69.560	\$ 80.800
Menos: costos y gastos cuentas 5 y 6	\$ 59.520	\$ 71.290
GANANCIA CONTABLE DEL EJERCICIO	\$ 10.040	\$ 9.510
Menos Ingreso por Ganancia Ocasional	\$ 0	\$ 0
Más : Costos y Gastos No aceptados como deducción fiscal:		
Impuesto Vehículo, bomberos	\$ 3	\$ 1
Impuesto Predial	\$ 549	\$ 610
75% 2013-50% 2014 gravamen al movimiento financiero	\$ 187	\$ 303
Provisión Prestación de Servicios	\$ 34	\$ 20
Impuesto de renta	\$ 3.554	\$ 5.614
Gastos de ejercicios anteriores	\$ 0	\$ 0
Otros- impuestos asumidos	\$ 86	\$ 123
Industria y Comercio No deducible	\$ 0	\$ 0
Indemnización por despido	\$ 3	\$ 10
Sobretasa al medio ambiente	\$ 8	\$ 8
Servicios públicos	\$ 89	\$ 247
RENDA LÍQUIDA	\$ 14.553	\$ 16.342
Menos: Renta Exenta Hotelera	\$ 5.369	\$ 5.201
RENDA LÍQUIDA GRAVABLE	\$ 9.184	\$ 11.141
Impuesto sobre la Renta Líquida	\$ 2.258	\$ 2.785
Impuesto de Ganancias Ocasionales	\$ 0	\$ 0
TOTAL GASTO POR IMPUESTO DE RENTA - CUENTA 531301	\$ 2.258	\$ 2.785

Tabla 63.  
Gasto por Impuesto de Renta

DEPURACION PASIVO POR RENTA PARA CREE	2014	2015
Total ingresos cuenta 4	\$ 69.560	\$ 80.800
Menos costos y gastos cuenta 5 y 6	\$ 59.520	\$ 71.290
Ganancia Contable del Ejercicio	\$ 10.040	\$ 9.510
Menos: Ingreso por Ganancia Ocasional	\$ 0	\$ 0
Más : Costos y Gastos No aceptados como deducción fiscal:		
Impuesto Vehículo, bomberos	\$ 3	\$ 1
Impuesto Predial	\$ 549	\$ 610
75% 2014-50% 2015 gravamen al movimiento financiero	\$ 187	\$ 303
Provisión Prestación de Servicios	\$ 34	\$ 20
Impuesto de renta	\$ 3.554	\$ 5.614
Gastos de ejercicios anteriores	\$ 0	\$ 0
Otros- impuestos asumidos	\$ 86	\$ 123
Industria y Comercio No deducible	\$ 0	\$ 0
Indemnización por despido	\$ 3	\$ 10
Sobretasa al medio ambiente	\$ 8	\$ 8
Servicios públicos	\$ 89	\$ 247
Renta líquida	\$ 14.553	\$ 16.342
Menos: Renta Exenta Hotelera	\$ 0	\$ 0
Renta líquida Gravable	\$ 14.553	\$ 16.342
Impuesto sobre la Renta Líquida	\$ 1.296	\$ 1.471
Impuesto de Ganancias Ocasionales	\$ 0	\$ 0
TOTAL GASTO POR IMPUESTO DE RENTA - CREE CUENTA 531301	\$ 1.296	\$ 1.471

Tabla 64.  
Gasto por Impuesto de Renta para la Equidad - CREE

SOBRETASA IMPUESTO DE CREE	2014	2015
Base Sobretasa CREE	\$ 0	\$ 13.939
Tarifa	0%	5%
Total Gasto Sobretasa impuesto CREE cuenta 531301	\$ 0	\$ 697

Tabla 65.  
Sobretasa impuesto CREE

La cuenta Saldos a favor corresponde a los anticipos entregados por los clientes con anterioridad al 31 de diciembre 2015, para la prestación de servicios hoteleros y complementarios en el siguiente año 2016.

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

ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	2014	2015
Anticipos Crowne Plaza Tequendama Bogotá	18	169
Anticipos Parqueadero Tequendama	19	0
Anticipos Tequendama Inn Cartagena de Indias	6	19
Anticipos Tequendama Inn Santa Marta	32	24
Anticipos Tequendama Inn Buenaventura	0	2
Anticipos de Arrendamientos	3	3
TOTAL ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS SOBRE VENTAS	78	217

Tabla 66.  
Anticipos y avances recibidos

## Nota 11.- GRUPO 25: OBLIGACIONES LABORALES

El valor de las obligaciones laborales a diciembre 31 de 2015 presenta un saldo de \$1.422 respecto de la vigencia 2014 el cual fue de \$1.065, arrojando un incremento del 34%, representado en el aporte al Fondo Nacional del Ahorro y la última mesada pensional pendientes de pago.

OBLIGACIONES LABORALES	2014	2015
SALARIOS Y PRESTACIONES	\$ 745	\$ 947
PENSIONES	\$ 320	\$ 475
TOTAL OBLIGACIONES LABORALES	\$ 1.065	\$ 1.422

Tabla 67.  
Obligaciones laborales

## Nota 12.- GRUPO 24: ACREEDORES DIVIDENDOS

La cuenta Dividendos y Participaciones comprende la causación de los dividendos que fueron decretados a favor de los Accionistas conforme las Utilidades generadas por la Sociedad en las vigencias 2013 y 2014, los cuales son pagados en las vigencias 2015-2016, por esta razón son considerados pasivo a largo plazo.

ACREEDORES DIVIDENDOS	2014	2015
DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES	\$ 9.854	\$ 10.040

Tabla 68.  
Acreedores dividendos

## Nota 13.- GRUPO 27: PASIVOS ESTIMADOS

La cuenta 2720 "Provisión para pensiones de Jubilación" arrojó un saldo de \$18.919, que equivale al 90,70% del valor resultante del cálculo actuarial realizado por la firma Actuarios Asociados S.A a 31 de diciembre de 2015 que ascendió a \$20.858, equivalente a un decrecimiento del 0,91% 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 2015, se presentó un decrecimiento en el estudio de cálculo actuarial respecto al año 2014, así:

CALCULO ACTUARIAL			
2014	2015	VAR ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
\$21.052	\$ 20.858	\$ 193	-0.91%

Tabla 69.  
Estudio Cálculo Actuarial

## Nota 14.- GRUPO 29: OTROS PASIVOS

La cuenta 2905 registro un saldo para la vigencia 2014 de \$16.956 correspondientes a propinas y aportes de cuota de fomento, comparado con la vigencia 2015 que no presentó saldo al cierre fiscal.

OTROS PASIVOS	2014	2015
Recaudo a Favor de Terceros	\$ 16.956	\$ 0
TOTAL OTROS PASIVOS	\$ 16.956	\$ 0

Tabla 70.  
Otros Pasivos

## Clase 3 patrimonio

### Nota 14.- GRUPO 32: PATRIMONIO INSTITUCIONAL

#### Capital Suscrito y Pagado

El capital suscrito y pagado a 31 de diciembre de 2015 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 71.  
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 corresponde al saldo que viene de vigencias anteriores.

## Reservas

RESERVAS	2014	2015
Reserva Legal y Reserva según Ley 75 de 1986	\$ 1.318	\$ 1.318
Otras Reservas -pensiones de jubilación	\$ 8	\$ 8
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.326</b>	<b>\$ 1.326</b>

Tabla 72.  
Reservas

De acuerdo con la decisión de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas según Acta N° 125 del día 26 de marzo de 2015 y avalada mediante el documento CONPES 3826 del 26 marzo de 2015 se autorizó la distribución de los excedentes financieros correspondientes al año 2014, así:

Distribución de Dividendos 2014	\$ 10.040	(Contratación Consultoría) \$ 495.34	\$ 9,544.93
<b>Giro de Dividendos Para:</b>			
Caja de Retiro de las FF.MM.	\$ 9.530,22	\$ 470,18	\$ 9.060,05
Agencia Logística	\$ 507,03	\$ 25,01	\$ 482,02
Particulares	\$ 3,01	\$ 0,15	\$ 2,86

Tabla 73.  
Distribución de Dividendos 2014

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

## Resultados del Ejercicio

Para la vigencia 2015 La Sociedad obtuvo una utilidad neta de \$9.509, la cual será presentada a consideración de la Asamblea General Ordinaria de accionistas a celebrarse en el mes de marzo de 2016, para que sea en este escenario donde se determine su destinación.

## Superávit por Valorización

La cuenta de Superávit por valorización aumentó \$10.614 con respecto a la vigencia 2014, a causa del avalúo técnico realizado al denominado Hotel Tequendama Bogotá y que incrementó su valor en este monto, de acuerdo con las Políticas de la Contaduría General de la Nación, los avalúos referentes a las propiedades costeras 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
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.069</b>	<b>\$ 4.069</b>

Tabla 74.  
Revalorización del Patrimonio

## Patrimonio Institucional Incorporado

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

CONCEPTO	2014	2015
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
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.316</b>	<b>\$ 5.316</b>

Tabla 75.  
Patrimonio Institucional

## Nota 16.- 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, comportamiento que se refleja en el siguiente cuadro comparativo de las vigencias 2014-2015. (Remitirse a la Tabla 38 - Estado de Resultados).

Las cuentas 90 en 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:

434590	OTROS SERVICIOS HOTELEROS	\$ 8.813
43459002	Banquetes	\$ 5.463
43459003	Parqueadero	\$ 2.572
43459004	Peluquería	\$ 0
43459005	Secretariales y oficina	\$ 2
43459006	Secretariales exentos	\$ 2
43459007	Teléfono	\$ 22
43459008	Piscina	\$ 46
43459009	Baños turcos	\$ 51
43459010	Centro de negocios	\$ 113
43459011	Minibares	\$ 51
43459012	Transporte pasajeros	\$ 168
43459013	Transporte excluido	\$ 0
43459015	Otros gravados	\$ 323
4390	OTROS SERVICIOS	\$ 20.738
439022	Organización de eventos	\$ 19.893
439026	Servicios de lavandería	\$ 845
480590	OTROS INGRESOS FINANCIEROS	\$ 53
48059003	Descuentos financieros	\$ 53
481090	OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS	\$ 198
48109001	Varios gravados	\$ 0
48109002	Otros extraordinarios	\$ 198
5102	CONTRIBUCIONES IMPUTADAS	\$ 48
510290	Otras contribuciones	\$ 48
5120	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	\$ 177
512090	Otros impuestos	\$ 177

Tabla 76.  
Otros Ingresos y Gastos

### Nota 17.- 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 2015 por valor de \$33.534 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 \$35.066 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 el contrario.

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 \$646 millones. La contrapartida corresponde a la

cuenta 9905 Responsabilidades Contingentes por contra. Esta información registrada en la cuenta Litigios y mecanismos fue actualizada conforme a la relación de procesos laborales y administrativos suministrados por la oficina de asesoría jurídica de la SHT.

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

La cuenta 9390 Otras Cuentas Acreedoras tiene un valor de \$237 millones que corresponde a cheques anulados y saldos crédito con más de 3 años de antigüedad, pendientes de reclamar por sus beneficiarios. La contrapartida corresponde a la cuenta 991590 Otras Cuentas Acreedoras por el contrario.

## NOTA 18-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 suscritas y pagadas, respectivamente; igualmente con los accionistas particulares quienes tienen una participación del 0,03%.

Con CREMIL se encuentran vigentes los convenios:

Contrato interadministrativo CREMIL No. 017 de 2001 de operación comercial para la explotación de Suites Tequendama y el Restaurante piso 30, el cual fue prorrogado desde el día primero (01) del mes de enero de 2016 hasta el día treinta y uno (31) del mes de diciembre de 2016.

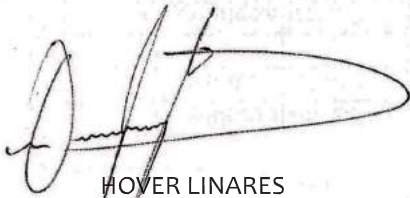
Contrato interadministrativo CREMIL N. 041 de 2005 de operación comercial para la explotación del parqueadero Bachué, el cual fue prorrogado desde el día primero (01) del mes de enero de 2016 hasta el día treinta y uno (31) del mes de diciembre de 2016.

## NOTA 19- INDICADORES FINANCIEROS

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

## NOTA 20-HECHOS POSTERIORES AL CIERRE DEL PERIODO

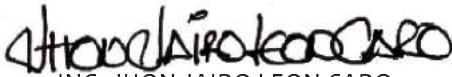
Como hechos relevantes posteriores al periodo contable finalizado el 31 de Diciembre de 2015, la Sociedad Hotelera



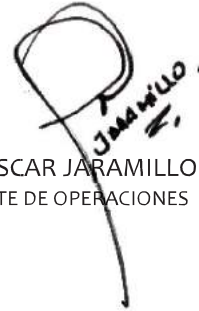
HOVER LINARES  
CONTADOR GENERAL TP 199121-T



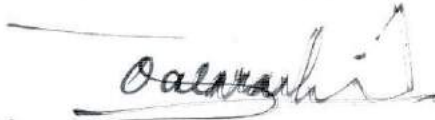
SANDRA PATRICIA BOLAÑOS RODRIGUEZ  
JEFE DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO



ING. JHON JAIRO LEON CARO  
GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO



CORONEL (RA) OSCAR JARAMILLO CARRILLO  
GERENTE DE OPERACIONES



MAYOR GENERAL (RA) ORLANDO SALAZAR GIL  
GERENTE GENERAL



## Proyecto distribución de utilidades

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS				
PROYECTO DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES (en pesos)				
UTILIDAD NETA AÑO 2015	\$ 9.509.571.412			
TOTAL DIVIDENDOS DISTRIBUIDOS ASI:	DIVIDENDOS	PROGRAMA DE INVERSIÓN	SALDO A FAVOR	
*A favor de CREMIL (94,92%)	\$9.026.485.184			
Remodelacion suites, parqueadero y área comercial centro internacional primera fase		\$4.513.242.592		50% PROYECTOS
SALDO A DISPOSICIÓN DE CREMIL			\$ 4.513.242.592	50% CREMIL
*A favor de agencia logistica (5,05%)	\$480.233.356			
Saldo a disposición de la agencia			\$ 480.233.356	
*A favor de los accionistas particulares (0,03%)	\$2.852.872			
Saldo a disposición de los accionistas particulares			\$2.852.872	
SUMAS IGUALES		\$4.513.242.592	\$4.996.328.820	\$ 9.509.571.412

**LA SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. RECOMIENDA QUE:**

EL 50% DE LOS DIVIDENDOS CORRESPONDIENTES A CREMIL , ESTO, ES LA SUMA DE \$4.513,242,592, SEA AUTORIZADO PARA DAR CONTINUIDAD A LAS ACTUALIZACIONES DE SUITES TEQUENDAMA , PARQUEADERO TEQUENDAMA Y EL ÁREA COMERCIAL PRIMERA FASE.

Tabla 77.

Proyecto Distribución de Utilidades 2015

## Informe de la oficina de Control Interno

Al cierre fiscal de la vigencia 2015 la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. -SHT-, alcanzó una Rentabilidad del Negocio equivalente al 11.77%, la cual deriva un decremento marcado en un 2.66% frente al 14,43% alcanzado en la vigencia inmediatamente anterior; expresando así mismo, una Utilidad Neta que alcanzó en el 2015 la suma de \$9.509 millones de pesos también disminuida en 531 millones de pesos respecto a la vigencia 2014 cuando se obtuvo la suma de 10.040 millones de pesos; consiguiendo en el ejercicio un margen operacional neto del 29,48% con decadencia también en un 0.93% frente al 30,41% del año 2014; cifras que aunque se muestran disminuidas son igualmente efecto del esfuerzo y compromiso demostrado por todo el equipo de trabajo, de la aplicación de medidas en la ejecución de los gastos, como el inalterable control que se tiene en los costos, todo en alineamiento a los objetivos trazados por la Sociedad.

Entre los logros propuestos y alcanzados durante el 2015 se disfruta del otorgamiento del Premio Nacional a la Calidad Turística conferido por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo como el mejor establecimiento en alojamiento; además del otorgamiento de la Certificación OHSAS18001:2007 aprobada para la Prestación del Servicio de Alojamiento, Alimentos y Bebidas, y Reuniones y Eventos; persistiendo así, en la cultura organizacional, y en el desarrollo, mantenimiento y fortalecimiento del Sistema de Gestión Integral con doce (12) certificaciones bajo diez (10) Normas Internacionales, en temas de Calidad, Innovación, Estándares Hoteleros, Gestión Ambiental e Inocuidad Alimentaria, donde algunas normas trascienden a las demás Unidades Hoteleras, entre ellas los Hoteles Costeros, robusteciendo así el liderazgo y vanguardia en el sector de desarrollo.

Así mismo, es sensato comunicar a la Honorable Junta Directiva como a la Asamblea General de Accionistas, que la Sociedad ha dado cumplimiento a lo establecido en la Ley 1474 de 2011 denominada Estatuto Anticorrupción, donde insta a la Oficina de Control Interno a publicar cada cuatro (4) meses en la página web de la entidad, un informe pormenorizado del estado del control interno, además, de la concordancia que debe surtir con el Modelo Estándar de Control Interno MECI con componentes como el Talento Humano con elementos que observan los Acuerdos, Compromisos y Protocolos Éticos, de lo cual la SHT cuenta con productos mínimos como el Código de Ética, el Código de Buen Gobierno, Nuestros Principios y Nuestros Valores Éticos, la Misión, Visión, Políticas y Objetivos, entre otros, los cuales vienen siendo materia de actualización perma-

nente, derivadas recomendaciones emitidas en las evaluaciones efectuadas por la Oficina de Control Interno.

En el mismo contexto, se modificó el Manual de Funciones y Competencias, se cumplió con el Programa de Bienestar y se desarrolló con efectividad el Plan Institucional de Capacitación teniendo como bandera el aprendizaje del inglés como segundo idioma para alcanzar una sobresaliente atención a los clientes del hotel; igual, el Plan de Incentivos con programas diseñados para alcanzar los tres objetivos de calidad (ingreso, utilidad y satisfacción del cliente) fue producto de modificación en cuanto a las políticas para el reconocimiento y pago de comisiones y participación de utilidades por el cumplimiento de las metas propuestas.

Así mismo, la Sociedad da cumplimiento a las normas que en materia de propiedad intelectual y derechos de autor indica la Ley 603 del 2000, evidenciando que el Departamento de las TIC's, tiene cumplimiento en lo relacionado a la instalación, uso y licencias del software.

En cuanto al cumplimiento del proceso de transición y convergencia hacia Estándares o Normas Internacionales de Información Financiera NIIF o Normas Internacionales de Contabilidad NICSP del Sector Público Colombiano, se menciona que fueron alcanzados, presentando el Balance de Apertura con corte Diciembre 2014 de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. ante la Contaduría General de la Nación dentro de los plazos establecidos, conforme a los criterios del modelo de reglamentación contable, al marco normativo de la Ley 1314 de 2009 y las directrices contenidas en la Resolución 414, Circular 003 de 2014 y Resolución 139 de 2015 emitidas por la Contaduría General de la Nación, convertidas en una actividad prioritaria para la gestión como organismo técnico y regulador contable.

Además, fue adoptado mediante acto administrativo el Manual que contiene las Políticas de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para empresas que no cotizan en el mercado de valores y que no captan ni administran ahorro del público, en el cual se determina el tratamiento contable de cada una de las cuentas de importancia relativa que integran los estados financieros como la estructura de los mismos, conforme a los requerimientos establecidos.

Paralelamente, durante los años comprendidos entre el 2011 y el 2015 la Sociedad Hotelera Tequendama S.A, no fue materia de auditoría por parte de la Contraloría Ge-

neral de la República respecto a la gestión efectuada, los resultados alcanzados y evaluación de los estados contables. Dicho ente de control se limitó a hacer algunos requerimientos de información, que en su momento fue verificada por la Oficina de Control Interno en lineamiento a su rol de atención a entes de control, documentación que además fue aportada de manera adecuada.

Por último, frente a los Estados Financieros que fueron preparados y presentados por la SHT, la Oficina de Control Interno colige de acuerdo a pruebas aritméticas acometidas en forma aleatoria sobre cuentas relevantes, que las cifras allí expresadas fueron tomadas fielmente de los libros contables, y elaborados de conformidad con el Plan General de Contabilidad Pública, exteriorizando además, razón de causalidad con el objeto del negocio, la situación financiera, económica, social y ambiental, como los resultados de las operaciones durante la vigencia 2015, en asentimiento con las Normas de Contabilidad Generalmente aceptadas en Colombia y, en correspondencia con los principios y políticas contables establecidas.



JOSE FRANCISCO GARCÍA MENDEZ  
Jefe de la Oficina de Control Interno –SHT–.

# Informe de Revisoría Fiscal



## DICTAMEN DEL REVISOR FISCAL

A los Señores Accionistas de SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.

### Informe sobre los estados financieros

He auditado los estados financieros adjuntos de SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A., que comprenden los balances generales al 31 de diciembre de 2015 y 2014 y los correspondientes estados de resultados, estado de actividad financiera, económica, social y ambiental, de cambios en el patrimonio de los accionistas y de flujos de efectivo por los años que terminaron en esas fechas, así como un resumen de las principales políticas contables y otras notas explicativas.

### Responsabilidad de la Gerencia por los estados financieros

La Administración es responsable por la preparación y presentación de los estados financieros adjuntos de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia e instrucciones de la Contaduría General de la Nación, véase Nota 2 a los estados financieros adjuntos. 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 en las circunstancias.

### Responsabilidad del Revisor Fiscal

Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los estados financieros con base en mis auditorías.

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

Los procedimientos de auditoría seleccionados dependen del juicio profesional del Revisor Fiscal e incluyen la evaluación del control interno para contar con un grado de seguridad razonable de si los estados financieros fueron preparados y

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](http://www.amezquita.com.co)

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





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 de los estados financieros, así como la evaluación de los principios contables utilizados, la razonabilidad de las estimaciones de importancia hechas por la Administración y la presentación general de los estados financieros.

Considero que la evidencia de auditoría que obtuve proporciona una base suficiente y apropiada para mi opinión de auditoría.

#### **Opinión**

En mi opinión los citados estados financieros, tomados fielmente de los libros de contabilidad y adjuntos a este informe, presentan razonablemente, en todos los aspectos de importancia material, la situación financiera de SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A., al 31 de diciembre 2015 y 2014, así como los resultados de sus operaciones, su actividad financiera, económica, social y ambiental, y sus flujos de efectivo por los años que terminaron en esas fechas, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia e instrucciones de la Contaduría General de la Nación, los cuales fueron aplicados de manera uniforme con el período anterior.

#### **Informe Sobre Otros Requerimientos Legales y Reglamentarios**

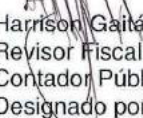
Basado en mis auditorías y en cumplimiento a las normas legales vigentes en Colombia sobre la función del Revisor Fiscal y su dictamen, informo lo siguiente:

- La contabilidad de SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. 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 la 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 acciones se llevan y conservan debidamente.

- Existen y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. y de los de terceros en su poder.

Informé a los Administradores mis recomendaciones e instrucciones para mejorar el sistema de control interno; particularmente en lo relacionado con el control de existencias de muebles y enseres, la conciliación y depuración de cuentas por pagar y el fortalecimiento de los controles de tecnología de la información. Realicé seguimiento y constaté que la Administración evaluó y dio respuesta de las mismas, implementando las que consideró pertinentes. Los Administradores estiman continuar en 2016 con el proceso para fortalecer el control interno.

- La información contenida en las declaraciones de autoliquidación de aportes al sistema de seguridad social integral, y en particular la relativa a los afiliados, y la correspondiente a sus ingresos base de cotización es correcta. SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. no se encuentra en mora por concepto de aportes al sistema de seguridad social integral.
- No tengo conocimiento de restricciones impuestas por la Administración a la libre circulación de las facturas emitidas por vendedores o proveedores.
- Existe concordancia entre los estados financieros que se acompañan y el informe de gestión de los Administradores.

  
Harrison Gaitán Díaz  
Revisor Fiscal  
Contador Público, T.P. No. 78.540 – T  
Designado por Amézquita & Cía. S.A.

Bogotá D.C., 3 de febrero de 2016

Preparó: HGD  
Aprobó: HGM

## Conclusiones

1. La gestión comercial enfocada en la optimización de los contratos interadministrativos, constituyó la principal causa del incremento de los INGRESOS totales durante la vigencia 2015, en \$11.240 millones, equivalente al 16,16%, en comparación con el año anterior, a través de la Unidad Estratégica de Negocios Operación Logística, la cual reportó un incremento en sus ingresos de \$9.613 millones, esto es, el 93,59% respecto de la vigencia anterior, por lo que la SHT deberá continuar con la penetración de este segmento del mercado aprovechando las ventajas propias de su naturaleza de entidad estatal. De otra parte, se logró el incremento en la venta de Alojamiento del Hotel Crowne Plaza Tequendama, Crowne Plaza Suites Tequendama y Tequendama Inn Cartagena de Indias, con variaciones del 3.18 % con \$476 millones, 8.44% con \$410 millones y 2.72% con \$27 millones de pesos, respectivamente.

2. La disminución de la UTILIDAD NETA en \$531 millones (-5,29%) respecto a la obtenida en el 2014, obedeció a factores extraños a la operación hotelera, entre ellos, la disminución en los ingresos financieros en \$1.341 millones por la caída en las tasas de interés en que se colocan los títulos y al incremento de la carga impositiva propia de la última reforma tributaria, en aproximadamente \$2.200 millones, impactos negativos que se espera se mantengan durante la vigencia 2016, por lo que la SHT deberá contrarrestarlos siendo aún más exigentes en la aplicación de sus políticas de optimización en los costos y gastos derivados de la operación hotelera, en el costo de pensiones y otros, en la gestión en gastos de administración y generales, servicios públicos, reparación, mantenimiento y propaganda, así como en el acertado manejo de su portafolio.

3. Para continuar al día con las obligaciones pensionales de sus 411 ex trabajadores durante la vigencia 2015, la SHT tuvo que cubrir tal obligación con cargo a la utilidad neta en un 54,62%, afectándola negativamente en \$1.229 millones.

4. Los alivios tributarios obtenidos por la SHT por concepto de exención en renta, en aplicación de la ley 788 de 2002 y sus Decretos Reglamentarios, en cuantía de \$5.201 millones, se harán efectivos en el mes de marzo, contra la correspondiente declaración de renta.

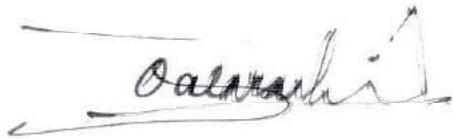
5. En 2015 la SHT cumplió a cabalidad con el cronograma establecido para la aplicación de las normas Internaciona-

les de Información Financiera NIIF, según lo establecido por la Contaduría General de la Nación, como 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 -, cuya normatividad le es aplicable en pleno a partir del 1° de enero de 2016.

6. Durante esta vigencia la SHT fortaleció el Sistema de Gestión Integral, certificándose en OHSAS18001:2007, sistemas de Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, mejorando su desempeño en materia de bienestar para sus clientes internos y externos.

7. La SHT continuó en su afectación 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 operativas no misionales a través de terceros (outsourcing) con los necesarios sobrecostos que ello conlleva, además de 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, que son propios de tal figura contractual, evidenciándose que las únicas alternativas con que se cuenta para superar tal inflexibilidad es la colocación de mínimo 1.100.000 acciones ordinarias nominativas del total que se encuentran pendientes por suscribir (1.516.799 acciones) o tramitar una ley especial que le permita regirse por la normatividad aplicable al sector privado.

Para la administración de la SHT el propósito fundamental a cumplir en la vigencia 2016 será la implementación del modelo ideal recomendado por la firma UNION TEMPORAL TEQUENDAMA –UTT-, en ejecución del contrato de Prestación de Servicios de Consultoría No. 036 de agosto 01 de 2015, con el convencimiento que con los cambios derivados de la adopción del mencionado modelo, se podrá despejar el futuro administrativo y operativo de la Entidad para los próximos años.



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



# 2015

---

INFORME ANUAL