



SOCIEDAD HOTELERA
TEQUENDAMA

INFORME
ANUAL

2016

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



CONTENIDO

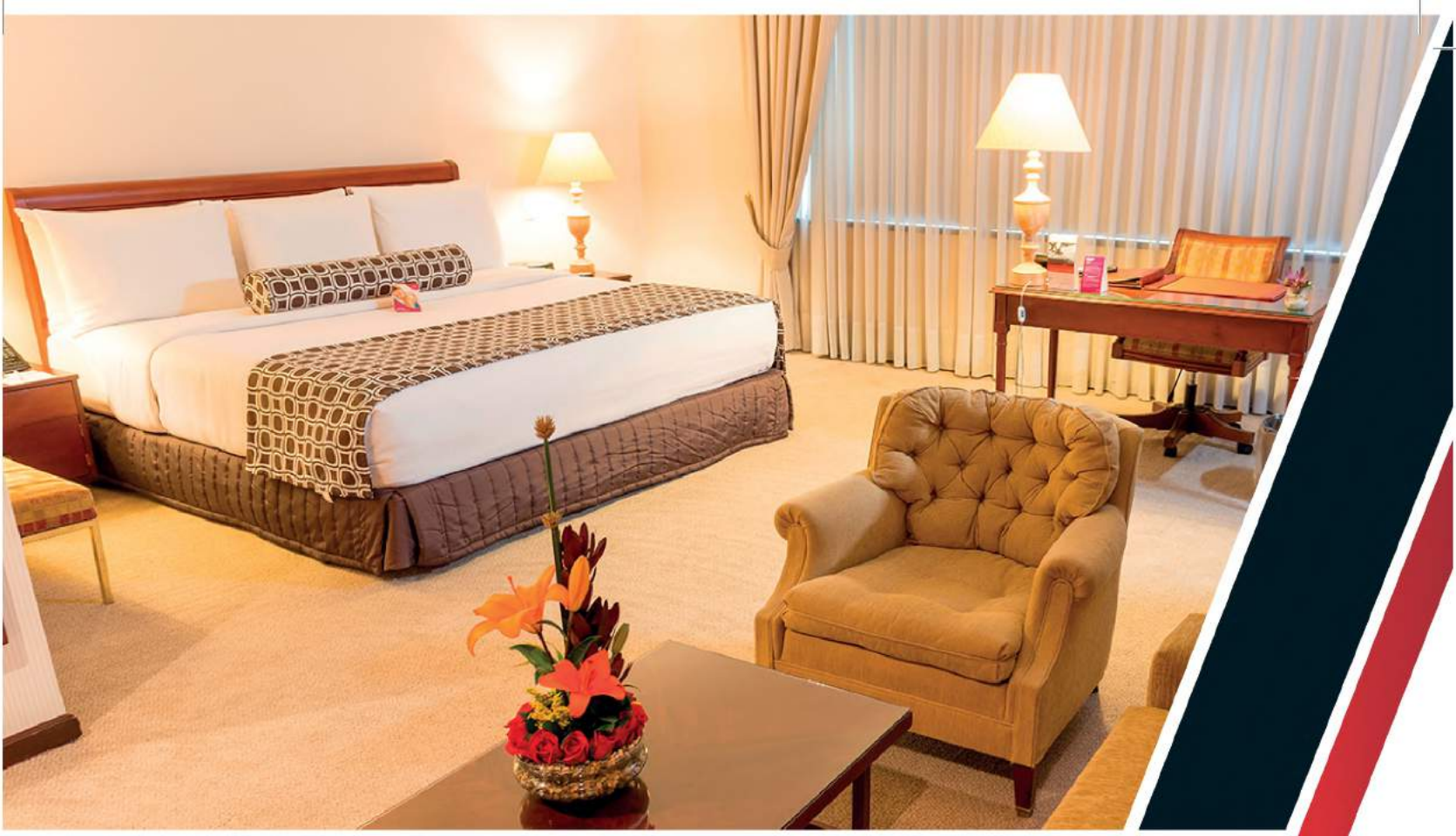
06	Prólogo	74	Gestión Documental
14	Glosario	76	Gestión Financiera
17	Direccionamiento Estratégico 2016	79	Certificado del Banco de la República
22	Gestión Comercial	80	Resultados Financieros 2016 Local - Informativo
27	Aportes Sercotel	86	Estados Financieros NIIF 2015 - 2016
58	Gestión Tecnológica	93	Notas a los Estados Financieros a 31 Diciembre 2015 - 2016
62	Gestión de Innovación, Prospectiva Estratégica y Gestión Integral	124	Proyecto Distribución de Utilidades 2016
64	Gestión de la Infraestructura	126	Visión Panorámica 2002 - 2016
67	Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	144	Informe Oficina de Control Interno
70	Gestión de Asesoría Jurídica	146	Dictamen de Revisoría Fiscal
72	Gestión Ambiental	150	Conclusiones

LISTADO DE TABLAS

- 9 Tabla 1. Acumulado 2016 Competitive Set
- 9 Tabla 2. Competitive Set Grandes Eventos 2016
- 21 Tabla 3. Plan de Acción Estratégico 2016
- 21 Tabla 4. Evaluación Balanced Scorecard
- 23 Tabla 5. Rentabilidad SHT 2016
- 23 Tabla 6. Ingresos Alojamiento
- 24 Tabla 7. Cuentas canales electrónicos
- 24 Tabla 8. Top 20 Sinergias SHT 2016
- 25 Tabla 9. Top 20 contratos y convenios celebrados por la SHT 2016
- 26 Tabla 10. Ingresos clientes nuevos 2016
- 26 Tabla 11. Top Clientes Nuevos de Alta Productividad 2016
- 27 Tabla 12. Ingresos alojamiento SERCOTEL
- 27 Tabla 13. Top clientes nuevos de alta productividad 2016
- 29 Tabla 14. Gestión Hotel Tequendama
- 31 Tabla 15. Gestión Suites Tequendama
- 34 Tabla 16. Gestión Tequendama Inn Cartagenade Indias (TICI)
- 37 Tabla 17. Gestión Tequendama Inn Santa Marta (TISM)
- 39 Tabla 18. Gestión Tequendama Inn Estación Buenaventura (TIEB)
- 41 Tabla 19. Gestión Grandes Eventos Tequendama (GEVT)
- 43 Tabla 20. Gestión Restaurantes y Bares (A&B)
- 45 Tabla 21. Gestión Catering Tequendama
- 47 Tabla 22. Gestión Parqueadero Tequendama
- 49 Tabla 23. Gestión Lavandería Tequendama
- 50 Tabla 24. Gestión Contact Center Tequendama
- 50 Tabla 25. Resultados Operativos Contact Center Tequendama
- 52 Tabla 26. Informe Gestión Redes Sociales / Facebook
- 53 Tabla 27. Informe Gestión Redes Sociales / Twitter
- 53 Tabla 28. Informe Gestión Redes Sociales / Tripadvisor
- 57 Tabla 29. Gestión Operación Logística Tequendama
- 58 Tabla 30. Gestión de conectividad TIC'S
- 62 Tabla 31. Proyectos de innovación SHT 2016
- 63 Tabla 32. Sistema de Gestión Integral SHT
- 66 Tabla 33. Proyectos de Inversión SHT 2016
- 66 Tabla 34. Necesidades de Inversión SHT 2017
- 66 Tabla 35. Necesidades de Inversión Suites y Parqueadero Tequendama 2017
- 67 Tabla 36. Cumplimiento Pago Nómina SHT
- 68 Tabla 37. Capital Intelectual SHT 2016
- 69 Tabla 38. Reuniones SHT 2016
- 75 Tabla 39. Costo papel SHT 2016
- 75 Tabla 40. Resmas utilizadas SHT 2016
- 77 Tabla 41. Impuestos, tasas y contribuciones Nacionales y Distritales año 2016
- 77 Tablas 42. Alivios tributarios 2005-2016
- 78 Tabla 43. Portafolio de inversión conciliación portafolio de inversiones
- 80 Tabla 44. Balance General Activo
- 82 Tabla 45. Balance General Pasivo
- 83 Tabla 46. Estado de Resultados
- 85 Tabla 47. Indicadores Financieros 2015-2016
- 87 Tabla 48. Balance General Activo NIIF
- 88 Tabla 49. Balance General Pasivo NIIF
- 89 Tabla 50. Balance General Patrimonio NIIF
- 90 Tabla 51. Estado de Resultados Cierre NIIF
- 91 Tabla 52. Estado de flujo de efectivo NIIF
- 92 Tabla 53. Estado de Cambios en el Patrimonio
- 92 Tabla 54. Estado de Otros resultados integrales
- 102 Tabla 55. Años de Vida Útil
- 107 Tabla 56. Diferencia de Cambio
- 108 Tabla 57. Saldo disponible a 31 de diciembre 2016
- 109 Tabla 58. Inversiones en TES

LISTADO DE TABLAS

- 109 Tabla 59. Comparativo de Valoración
- 109 Tabla 60. Deudores
- 110 Tabla 61. Clasificación por edad de la Cartera
- 110 Tabla 62. Inventarios
- 111 Tabla 63. Propiedad, Planta y Equipo
- 112 Tabla 64. Gastos Pagados por anticipado
- 112 Tabla 65. Cargos diferidos - Informativo
- 112 Tabla 66. Propiedades de Inversión
- 113 Tabla 67. Intangibles
- 113 Tabla 68. Impuesto Diferido Activo
- 114 Tabla 69. Impuesto Diferido Activo Comparativo
- 114 Tabla 70. Cuentas por pagar
- 115 Tabla 71. Otras Cuentas por pagar
- 115 Tabla 72. Impuestos, Tasas y Contribuciones
- 115 Tabla 73. Impuesto de Renta y Complementarios
- 116 Tabla 74. Anticipos y Avances Recibidos
- 117 Tabla 75. Obligaciones Laborales
- 117 Tabla 76. Beneficios Posempleo
- 118 Tabla 77. Litigios y Demandas
- 118 Tabla 78. Impuesto Diferido Pasivo
- 118 Tabla 79. Dividendos
- 119 Tabla 80. Dividendos 2015
- 119 Tabla 81. Composición del Capital Social
- 119 Tabla 82. Reservas
- 120 Tabla 83. Impacto de Resultado
- 120 Tabla 84. Patrimonio Institucional
- 121 Tabla 85. Impactos por Aplicación del Nuevo Marco Normativo
- 121 Tabla 86. Otro Resultado Integral de Inversiones
- 121 Tabla 87. Re-expresión de utilidades
- 122 Tabla 88. Cuentas Noventa
- 124 Tabla 89. Proyecto distribución de Utilidades 2016 NIIF
- 127 Tabla 90. Indicadores de Gestión Año 2002
- 128 Tabla 91. Indicadores de Gestión Año 2003
- 128 Tabla 92. Indicadores de Gestión Año 2004
- 129 Tabla 93. Indicadores de Gestión Año 2005
- 130 Tabla 94. Indicadores de Gestión Año 2006
- 131 Tabla 95. Indicadores de Gestión Año 2007
- 132 Tabla 96. Indicadores de Gestión Año 2008
- 132 Tabla 97. Indicadores de Gestión Año 2009
- 133 Tabla 98. Indicadores de Gestión Año 2010
- 134 Tabla 99. Indicadores de Gestión Año 2011
- 135 Tabla 100. Indicadores de Gestión Año 2012
- 135 Tabla 101. Indicadores de Gestión Año 2013
- 137 Tabla 102. Indicadores de Gestión Año 2014
- 138 Tabla 103. Indicadores de Gestión Año 2015



LISTADO DE ILUSTRACIONES

- 19 Ilustración 1. Valores Corporativos
- 19 Ilustración 2. Objetivos Estratégicos 2017

- 20 Ilustración 3. Estrategias Permanentes
- 20 Ilustración 4. Política de Gestión Integral

LISTADO DE GRÁFICAS

- 73 Gráfica 1. % de residuos generados en la operación hotelera 2016.

- 73 Gráfica 2. Indicador solidarios con el ambiente, % de residuos no dispuestos en relleno sanitario año 2016

▶ 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 2016.

Como ha sido la constante en prólogos anteriores, en pretensión de contextualizar el desempeño de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. 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, estableciendo las tendencias y necesidades del turismo actual, que permitan comparar y analizar los resultados de la SHT, dentro del marco del comportamiento general de sus competidores clave.

Según la OMT, los principales factores que a nivel mundial, en el 2016, tuvieron incidencia sobre el turismo fueron principalmente: (i) el firme deseo de viajar como factor que impulsa el crecimiento del turismo, (ii) la fluctuación de los tipos de cambio, (iii) 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 de turismo-. De igual manera, en comparativo con el año 2015, la OMT hace énfasis en la creciente preocupación en torno a la seguridad, principalmente por los atentados y amenazas de grupos terroristas, panorama que proyecta una gran oportunidad para Colombia, al abrirse una nueva ventana con la firma de la paz entre el Gobierno Nacional y el grupo guerrillero de

las FARC, lo que ameritó el reconocimiento del Premio Nobel de Paz para el Presidente Juan Manuel Santos Calderón, lo que permite esperar un mejor posicionamiento de Colombia como un destino turístico de especial interés, ante el afianzamiento de su seguridad interna, factor que juega un rol importante a la hora de escoger cualquier destino por parte del turista internacional.

Europa lideró el crecimiento como región más visitada del mundo, consolidando la tendencia de los últimos años en llegadas internacionales, las cuales crecieron un 2% entre enero y septiembre de 2016, crecimiento que se mantuvo sólido en la mayoría de los destinos¹ motivado, entre otros, por la debilidad del euro frente al dólar americano y la reciente aprobación de la exención del visado para entrar al espacio Schengen, registrando una variación del 2,7% en comparación con años anteriores. Sin embargo, los aumentos de dos dígitos en destinos importantes como España, Hungría, Portugal e Irlanda se vieron contrarrestados por los descensos registrados en Francia, Bélgica y Turquía. Es así como la Europa Septentrional tuvo un crecimiento del 6% y la Europa Central y del Este del 5%, pero los resultados fueron significativamente más bajos en la Europa Occidental (-1%) y en la Europa Meridional Mediterránea (0%).

De los cinco primeros mercados emisores, China, el mayor del mundo, sigue impulsando la demanda, con un aumento del gasto de dos dígitos (+19%). También Estados Unidos registró cifras positivas (+9%), mercado del cual se beneficiaron varios destinos de las Américas y otras regiones. Alemania registró un incremento del gasto del 5%, el Reino Unido del 10% y Francia del 3%.²

1 OMT – PR No. 16085, 7 de Nov 16.

2 OMT – PR No. 16085, 7 de Nov 16.

Durante el año 2016, con corte a septiembre, las llegadas de turistas internacionales en las Américas reflejan un incremento del 4%. América del Sur con un incremento del 7% y América Central con el 6%, presentan los mejores resultados, seguidas de cerca por el Caribe y América del Norte con un crecimiento del 4%.³

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 17.47% respecto al mismo periodo de la vigencia anterior. De los países de América, Colombia ocupa el 5° lugar en llegada de viajeros internacionales con una participación del 0,23% del total de llegadas en el mundo. El receptivo total de viajeros del año 2016 (periodos enero-octubre), fue de 4.047.828, creciendo un 11.2% en comparación con el año anterior, con la llegada de 406.756 viajeros más que en el año 2015, empero, es pertinente clarificar que la estadística del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia –MICT-, incluye a todos aquellos visitantes temporales que hacen parte de los cruceros, los cuales alcanzan una cifra considerable superior al millón y aquellos que a través de los diferentes puertos fronterizos ingresan diariamente, provocando unos y otros, inexactitudes que dificultan la información exacta del movimiento turístico.

Los países que representan la mayor participación de viajeros que ingresaron a Colombia son: Estados Unidos (19.4%), Venezuela (12.9%) y Brasil (7.2%)⁴

Por su parte, el principal motivo de viaje hacia Colombia lo constituyó el esparcimiento, recreación y el ocio con un 70.8%, seguido de negocios y motivos profesionales con el 16,2%.

La ciudad de Bogotá continua siendo el principal destino nacional para viajeros extranjeros con una participación del 46.9%, seguido de Bolívar con el 14.6% y Antioquia con el

13.2%⁵, evidenciándose un notable repunte en la Región Caribe, principalmente en la ciudad de Cartagena, en comparativo con el año 2015, con lo que el Departamento de Bolívar ascendió un escalón dentro del consolidado nacional, ubicándose en el segundo lugar.

Las cifras en mención encuentra también soporte en el porcentaje de ocupación a nivel nacional correspondiente al periodo enero – octubre de 2016, porcentaje promedio que fue de 60.2%, con una variación positiva frente al mismo mes del año anterior en el 4.55%, representando además la cifra más alta para todos los meses de octubre en los últimos 13 años. Según cifras de COTELCO, en noviembre del año 2016 el porcentaje de ocupación llegó al 61.98%, lo que representa el 3.58% por encima del mismo mes del año 2015, cuya ocupación promedio fue del 58.4%. El reporte señala a San Andrés como el destino con mayor demanda, alcanzando una ocupación promedio de 79.41%; en segundo lugar se ubicó Antioquia, con 74.22%, mientras que Bogotá alcanza el tercer lugar con 67.67%, impulsado especialmente por el segmento de turismo de negocios o corporativo. La proyección de cierre de fin de año en cuanto a ocupación, la cual se estimaba cercana al 56,02%, estaría por encima de la cifra histórica del 50%, siendo uno de los mejores comportamientos en los últimos años en la industria turística y hotelera en Colombia.

Los índices de ocupación puestos de presente dan cuenta que, aunque se refleja un estancamiento de la brecha entre la oferta hotelera y la demanda de habitaciones que se venía generando por el crecimiento asimétrico entre una y otra, tal brecha aún se mantiene, por lo que no deja entonces de ser preocupante el panorama del sector en la ciudad capital, al persistir la sobre-oferta de habitaciones, haciéndose aún más evidente el hacinamiento en el corredor de la calle 26 - Salitre, zona de influencia de la SHT.

No obstante el hacinamiento y marcada rivalidad que caracterizan el mercado

3 OMT – PR No. 16085, 7 de Nov 16.

4 Tomado de: Informe Turismo octubre 2016. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

5 Tomado de: Informe Turismo octubre 2016. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

hotelero del corredor de la calle 26 - Salitre, cabe destacar los avances que en materia competitiva, de satisfacción del cliente y de estrategias de mercado ha logrado la SHT frente a sus principales competidores en tal área de influencia.

Basados en las estadísticas de COTELCO, se tiene que durante el año 2016 el porcentaje promedio real de ocupación en la zona Calle 26-Salitre (incluyendo los datos de la SHT) fue de 38,16%, como se ilustra en el cuadro que refleja el acumulado del Competitive Set del año 2016, que frente al porcentaje del Hotel Tequendama del 25.35% y de Suites Tequendama del 21.47%, muestran una diferencia de 13 y 17 puntos, respectivamente.

Excluyendo a la SHT del indicador en mención, la ocupación que reportó la zona de la calle 26-Salitre para el año 2016 fue del 46.73%, como se refleja en el mismo cuadro, lo cual aumenta a 21 puntos la diferencia respecto a la ocupación del Hotel Tequendama y a 25 puntos la diferencia respecto a la ocupación de Suites Tequendama, más sin embargo, los hoteles de la SHT estuvieron por encima de la ocupación real promedio del sector, habida cuenta su capacidad instalada. En efecto, teniendo en cuenta que la capacidad instalada de los hoteles de la SHT en Bogotá triplican la de cualquier hotel dentro del corredor de la calle 26, pues mientras el Hotel Tequendama cuenta con 209.145 habitaciones y Suites Tequendama con 104.390 habitaciones disponibles anuales, en ambos casos, para un total de 313.535, nuestro principal competidor cuenta apenas con 87.235 habitaciones anuales, por lo que si se compara la capacidad instalada frente a la ocupación real de cada hotel, se evidencia que en las dos propiedades de la SHT (Hotel Tequendama con 53.018 y Suites Tequendama con 22.413) se demandaron 75.431 habitaciones, mientras que el Hotel Marriot, líder en porcentaje de ocupación del competitive set, demandó únicamente 68.043 habitaciones en la anualidad, diferencia de 7.388 habitaciones anuales a favor de la SHT que significan una mayor demanda de habitaciones en los hoteles de la SHT del 10.86% anual sobre las del Hotel Marriot.

En el mismo orden de ideas, por ser el índice de penetración directamente proporcional a la capacidad instalada con que cuenta cada establecimiento Hotelero, es la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. la de mayor porcentaje de penetración, participando en el mercado con un 11.01% en Hotel Tequendama y Suites Tequendama, dato corroborado frente a la información presentada por los principales competidores, entre ellos, el Hotel Marriott, quien reporta un índice de penetración en el mercado de tan solo el 9.93%.

Ahora bien, si se direccionan las mencionadas estadísticas a la capacidad instalada en camas con que cuenta cada hotel, el panorama genera un mayor impacto, dado que mientras la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. oferta mensualmente 1.262 camas y anualmente 460.630 camas, su competidor principal, el Hotel Marriott, oferta mensualmente 401 camas y anualmente 146.365 camas, lo que significa una diferencia de aproximadamente el 68.2%. Corroboran estos datos los índices de acomodación los cuales fueron de 1.47 en el hotel, de 1.85 en Suites y de 1.23 en el hotel Marriot.

Respecto a las tarifas para el año 2016, el reporte de la tarifa promedio de los hoteles que constituyen los principales competidores de la SHT en la zona Calle 26 - Salitre, es de \$277.422, frente a la consolidada en el Hotel Tequendama de \$297.423 y en Suites Tequendama de \$277.789, ubicándonos dentro del promedio de la tarifa del mercado con un comportamiento estable. La tarifa promedio del Hotel Marriott reportada en \$355.690, se encuentra por encima del promedio, dado que trabajan con tarifas en dólares, que con las fluctuaciones del año 2016, reporta una tendencia a la alza de los ingresos.

Habitaciones	Hotel	Habitaciones disponibles Anuales	% Ocupación	ADR	Habitaciones ocupadas Anuales	PARTICIPACIÓN DE MERCADO			RevPar COP	Indice de Acomodación
						Disponible	Lograda	Diferencia	2016	2016
573	Hotel Tequendama Bogotá	209.145	25,35%	\$ 297.423	53.018	30,53%	7,74%	22,79%	86.906	1,47
286	Suites Tequendama Bogotá	104.390	21,47%	\$ 277.789	22.413	15,24%	3,27%	11,97%	59.058	1,85
239	Bogotá Marriott*	87.235	78,00%	\$ 355.690	68.043	12,73%	9,93%	2,80%	325.017	1,23
199	Radisson AR	72.635	55,61%	\$ 292.215	40.393	10,60%	5,90%	4,71%	157.216	1,49
191	Holiday Inn Aeropuerto	69.715	83,37%	\$ 261.813	58.120	10,18%	8,48%	1,69%	214.985	1,66
142	Aloft Hotel	51.830	83,22%	\$ 197.650	43.131	7,57%	6,30%	1,27%	149.422	1,90
247	Sheraton	90.155	81,40%	\$ 259.800	73.389	13,16%	10,71%	2,45%	243.175	1,43
1.877	TOTAL	685.105		\$ 277.483	358.507	100,00%	52,33%	47,67%	176.540	Promedio 1,57

Tabla 1. Acumulado 2016 Competitive Set

En cuanto a capacidad instalada para grandes eventos y convenciones, la Sociedad Hotelera Tequendama cuenta con 32 salones, con capacidad para atender simultáneamente hasta 5.000 participantes. Para el año 2016 se celebraron en total 2.628 eventos entre congresos, convenciones, grupos corporativos privados, públicos y eventos sociales, con unos ingresos totales de \$16.126 millones.

Por su parte, los principales competidores de la SHT de la zona calle 26-Salitre cuentan en promedio con once (11) salones por establecimiento hotelero y en lo que tiene que ver con el principal competidor de la SHT, el Hotel Marriot, éste cuenta con diez (10) salones que permiten atender a la vez a 700 participantes, celebrando 859 eventos en el año 2016, con unos ingresos totales (Revenue) de \$5.195 millones de pesos.

CIERRE 2016	HOTEL TEQUENDAMA		%	HOTEL MARRIOTT		%
	CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO		CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	
INGRESOS ALIMENTOS	\$ 10.414.442.579	\$ 12.000.497.008	87%	\$ 3.420.000.000	\$ 3.676.611.574	93%
INGRESOS BEBIDAS	\$ 966.842.810	\$ 1.070.000.000	90%	\$ 325.000.000	\$ 451.272.446	72%
INGRESOS COMBINADOS	\$ 11.381.285.389	\$ 13.070.497.008	87%	\$ 3.745.000.000	\$ 4.127.884.020	91%
RENTA DE SALONES	\$ 1.642.536.059	\$ 1.731.500.000	95%	\$ 800.000.000	\$ 1.282.244.525	62%
OTROS INGRESOS	\$ 3.102.522.903	\$ 3.783.112.523	82%	\$ 650.000.000	\$ 493.096.002	132%
TOTAL OTROS BANQUETES	\$ 4.745.058.962	\$ 5.514.612.523	86%	\$ 1.450.000.000	\$ 1.775.340.527	82%
TOTAL BANQUETES	\$ 16.126.344.351	\$ 18.585.109.531	87%	\$ 5.195.000.000	\$ 5.903.224.547	88%
CUBIERTOS ALIMENTOS	\$ 331.221			\$ 83.000		
CUBIERTOS BEBIDAS	\$ 48.000			\$ 9.000		
CHEQUE PROMEDIO ALIMENT	\$ 34.362			\$ 41.205		
COSTO ALIMENTOS	25%			20%		
COSTO BEBIDAS	26%			27%		
# SALONES	***32	42 Salones cuando se dividen		10		
CAPACIDAD	5000			700		
# EVENTOS	2628			859		

Tabla 2. Competitive Set Grandes Eventos 2016

En cuanto al promedio de ingreso por evento, ambos hoteles presentan valores similares, cada uno con \$6 millones aproximadamente por evento. Frente a las proyecciones de ingresos para el 2016 ambas propiedades se ubican alrededor del 87% de cumplimiento de sus expectativas.

El 2017 se proyecta para la industria hotelera como un año con moderado crecimiento, dinamismo y estabilidad. Lo que se viene en esta nueva vigencia resulta poco alentador, no obstante -como se anunció-, con la proyección de recibir turistas diferentes a los que llegan únicamente por negocios, como consecuencia de la firma del acuerdo de paz con el principal grupo guerrillero del País, lo que podría permitir el desarrollo de nuevas ofertas turísticas en beneficio directo de la hotelería colombiana, si el Gobierno Nacional aprovechara la seguridad interna como uno de los principales atractivos a ser ofertados, a través de una más intensiva y amplia campaña de difusión del País, adicionalmente al valor agregado que representan las inversiones en infraestructura turística y en vías, oportunidades que conjuntamente con las acciones que proyecta desarrollar la SHT para esta vigencia, entre las que se destacan la aplicación del régimen legal privado propio de las Sociedades de Economía Mixta y la vinculación de un socio estratégico perteneciente a su cadena de valor, como resultado del proceso de colocación de acciones; la vinculación contractual de sus hoteles en Bogotá a una marca internacional mediante contrato de franquicia y la tercerización de la operación de las unidades de negocio objeto de la misma, sin perjuicio del permanente control que por política institucional se ejerce sobre los costos y gastos administrativos y operativos, auguran para la SHT un año verdaderamente esperanzador. Es de anotar que la aplicación de una o varias de las mencionadas acciones exigen, de manera inminente, el fortalecimiento del capital de trabajo, afectado desde el año 2010 en más de \$22.000 millones, en razón a que las obras de inversión efectuadas por la SHT desde dicha vigencia se apalancaron contra el flujo de caja y capital de trabajo y no contra las utilidades de

cada ejercicio, las cuales fueron entregadas en su totalidad a los socios, año a año, a través de dividendos.

Pese a las condiciones anteriormente descritas, este 2017 se proyecta además, como un año donde el turismo y la hotelería seguirán siendo el segundo sector generador de divisas de la economía colombiana, después del petróleo y por encima del carbón, el café, las flores y el banano.

De igual forma, para el periodo 2017-2018, por la cifra invertida en la construcción de nuevos hoteles, la cual superó los \$4.7 billones de pesos en 2017, se espera el inicio en operación de 63 nuevos hoteles, con un total de 7.121 habitaciones que ingresarán adicionalmente a la oferta actual. A pesar de la entrada de estas nuevas habitaciones hoteleras que ya están en construcción, COTELCO teme una afectación de la confianza inversionista debido al cambio en las reglas de juego en materia tributaria, por la entrada en vigencia a partir del primero (1º) de enero del año 2017, de la Reforma Tributaria, Ley 1819 de 2016, la cual, en su artículo 198, aumentó el IVA del 16% al 19% que seguramente generará una baja en la demanda de turismo doméstico, especialmente en regiones de alta relación y dependencia económica con el sector.

El panorama general expuesto señala que durante la vigencia 2016, la gestión de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., presentó resultados satisfactorios, al registrarse un incremento en el total de ingresos operacionales en comparación con el periodo anterior de \$16.273 millones, al pasar de \$80.800 millones en el 2015 a \$97.073 millones en la vigencia, lo que representa una variación positiva del 20,14%, no obstante que la utilidad bruta de la operación decayó en \$1.423 millones que representan el -4,51%, al igual que la utilidad de la casa que registró un decremento del -4,49%, al pasar de \$23.405 millones en el 2015 a \$22.355 millones en el 2016, así como la utilidad neta cuyo decrecimiento es de -\$1.323 millones representa el -13,91% con relación al ejercicio anterior, al pasar de \$9.509

millones en el año 2015, a \$8.186 millones en la vigencia 2016, debido principalmente a la terminación del convenio de franquicia con la Intercontinental Hotels Group –IHG– sobre la marca Crowne Plaza desde enero de 2016, al incremento de las cargas impositivas por la reforma tributaria anterior y al impacto del costo de las remodelaciones efectuadas a las instalaciones del Hotel y el Salón Rojo por una cifra superior a \$350 millones, así como la evidente desaceleración de la economía que afectó a todos los sectores comerciales e industriales el país, sin que ello sea óbice para dejar de reconocer el empeño del equipo de trabajo que continuó con su decidido esfuerzo en el control de los costos y gastos derivados de la operación hotelera.

Con los resultados operacionales obtenidos por la Entidad durante la vigencia 2016, los cuales arrojan una rentabilidad neta del 8.43%, muy seguramente permitirán a la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. continuar siendo uno de los negocios hoteleros con más alta rentabilidad neta en el mercado colombiano, esperando refrendar su ubicación por noveno año consecutivo dentro de los tres (3) primeros lugares de este ranking, aspecto que podrá confrontarse una vez se conozcan los balances de 2016 de las principales empresas hoteleras del sector, lo cual podrá confirmarse en las postrimerías del primer semestre de 2017.

Por su parte, en relación con el año corriente 2017, se puede inferir que de llevarse a cabo el proceso de OPTIMIZACIÓN en curso, los resultados de la SHT en términos de OCUPACIÓN HOTELERA empezarán a mejorar a una tasa no inferior al 10%.

De otra parte, procede informar que durante la vigencia 2016, la Contraloría General de la República tampoco efectuó Auditoría Gubernamental con enfoque Integral a la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. respecto a la gestión de vigencias anteriores, aunque debe señalarse que la SHT rindió a ésta y a los demás órganos de control, la información y documentación periódica y anual, incluyendo lo correspondiente a la Comisión Legal de

Cuentas de la Cámara de Representantes, sin haber sido objeto de ningún hallazgo o reparo.

Cabe también mencionar que durante el período en mención, la SHT fue referente de los distintos medios de comunicación escrita y hablada e igualmente continuó ocupando posiciones de liderazgo dentro de los distintos gremios y asociaciones, tales como el Bureau de Convenciones de Bogotá - Cundinamarca, COTELCO Capítulo Bogotá Cundinamarca, Cámara de Comercio de Bogotá, Clúster de Turismo y Eventos de la C.C.B.; Asociación Gremial Cívica San Diego y Sociedad de Amigos del Museo Nacional, entre otros.

Asunto especial a resaltar, por su importancia, es el del reconocimiento al Hotel Tequendama, por parte del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, como único hotel galardonado con el Premio Nacional a la Calidad Turística.

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 18001:2007 para la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., con lo cual la organización afianza el compromiso de asegurar la efectividad de sus procesos internos hacia la satisfacción 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 2016, los trabajadores de la Sociedad presentaron once (11) proyectos de innovación, de los cuales ocho (8) se encuentran en el banco de ideas y tres (3) ya fueron implementados.

Durante la vigencia 2016, la SHT continuó siendo afectada por la inflexibilidad propia de la aplicación de la normatividad correspondiente al sector estatal (Empresa Industrial y Comercial del Estado), en razón al porcentaje de participación accionaria estatal superior al 90%, conforme lo dispone el artículo 97 –

parágrafo- de la ley 489 de 1998, factor que incidió nuevamente de manera negativa en los resultados operacionales de la Sociedad como había sucedido en anteriores vigencias, debido al sobre costo de la nómina tercerizada (aproximadamente en el 25%) y a las 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 ya ineludible carga pensional, única en el sector hotelero, así como la inflexibilidad en su nómina que, entre otras circunstancias, le impide dar aplicación al Decreto 2616 de 2013, para contratar trabajadores por turnos, y la rigidez presupuestaria, lo que 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 para la contratación de una firma de consultoría que recomendara escenarios para optimizar la gestión de la Empresa y por ende, su valor en el mercado, siendo adjudicatario del mismo la Unión Temporal Tequendama –UTT- integrada por las firmas JONES LANG LASALLE LTDA. – LATINSVESCO S.A. y HOLLAND & KNIGHT COLOMBIA S.A.S., con la cual se suscribió 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 y cuya evaluación por parte de los supervisores de la SHT arrojó un cumplimiento del 74.94%, originando un pago de \$430.618.806 frente al valor inicialmente pactado.

El estudio presentado por la firma consultora recomendó 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, según el citado estudio, pero sin ningún soporte investigativo y con ausencia del plan tentativo, permitiría potenciar 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.

Las recomendaciones presentadas en tal estudio, luego de ser ajustadas, fueron adoptadas, siendo así como previo el agotamiento de los correspondientes procesos de selección, inicialmente se contrataron los servicios de la firma VICTORIA & ASOCIADOS, con el objeto de estructurar los términos y acompañar la selección de una banca de inversión y luego, ya al cierre de la vigencia 2016, se celebró un contrato con el CONSORCIO PRONUS - AFIN, cuyo objeto lo constituye la estructuración y preparación de

pliegos, incluida la asesoría jurídica, financiera y de mercadeo, para el proceso de colocación, a través de oferta privada, de mínimo UN MILLÓN CIEN MIL (1.100.000) ACCIONES y hasta UN MILLÓN QUINIENTAS DIECISÉIS MIL SETECIENTAS NOVENTA Y NUEVE (1.516.799) ACCIONES ORDINARIAS NOMINATIVAS que de conformidad con los Estatutos Internos de la SHT se encuentran pendientes de suscribir, dando prelación pero sin ser excluyentes a: i) Cadenas hoteleras nacionales e internacionales, ii) Comercializadoras internacionales de turismo; iii) Cajas de compensación familiar; iv) Grandes operadores de eventos y congresos, v) Grandes agencias de viajes y vi) otros terceros interesados, quienes como beneficiarios de la renuncia al derecho de preferencia efectuada por los socios mayoritarios de la SHT; que presentándose de manera individual o en alianzas estratégicas o consorcios, estén también interesados en operar las unidades de negocio objeto de tercerización y/o celebrar contrato de franquicia con una marca hotelera internacional para la vinculación de las instalaciones hoteleras de la SHT en Bogotá, bajo las condiciones y especificaciones técnicas descritas en los correspondientes anexos, además de la correspondiente valoración de la Empresa, que comprenda su activo inmobiliario y el negocio en marcha.

Se proyecta dar inicio a los contratos derivados de los mencionados procesos de selección antes de finalizar el primer semestre de 2017, los cuales, sin duda, auguran para la SHT un nuevo futuro y un exitoso reposicionamiento dentro de la industria hotelera nacional, pues de todos los análisis y estudios realizados se puede deducir y confirmar que a la SHT la afectaron primordialmente: (i) La rigidez normativa aplicable frente a un MERCADO altamente COMPETIDO, con una brecha negativa entre la OFERTA y la DEMANDA, con una estructura de costos y gastos afectada por la misma legislación; (ii) Las cargas adicionales, pensional y de nómina tercerizada y (iii) La tímida participación en la comercialización como consecuencia de las restricciones presupuestales y de la baja productividad de la franquicia.

FUENTES 2016:

<http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>

<http://media.unwto.org/es/press-release/2016-07-19/el-turismo-internacional-continua-creciendo-por-encima-de-la-media-en-los-c>

http://www.mincit.gov.co/loader.php?1Servicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=79994&name=OEE_DO_Turismo_Octubre_06-12-2016.pdf&prefijo=file

<http://www.cotelco.org/noticia.html?id=24>

<http://www.cotelco.org/noticia.html?id=25>

<http://www.elpais.com.co/elpais/colombia/proceso-paz/noticias/senado-refrendo-nuevo-acuerdo-paz-con-farc>

<http://www.activolegal.com/web/index.php/noticias/actualidad/1712-hoteles-ministra-turismo-decreto-463-2016-iva-decreto-2755-2003-cecilia-alvarez>

<http://www.gerencie.com/rentas-exentas-en-el-sector-hotelero.html>

<http://media.unwto.org/es/press-release/2016-11-11/casi-mil-millones-de-turistas-internacionales-registrados-en-los-nueve-prim>

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/proyeccion-del-sector-del-turismo-en-el-2016-en-colombia/16777554>

<http://www.aprendedeturismo.org/previsiones-turismo-2016/>



GLOSARIO

INGRESO HABITACIONES

Es la venta real de alojamiento durante un período determinado

UTILIDAD OPERACIONAL

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

UTILIDAD NETA

Es el resultado de deducir de la utilidad operacional, los gastos y costos no operacionales, los impuestos y deducciones legales que haya a lugar.

NÚMERO DE NOCHES VENDIDAS

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

INGRESOS POR CANALES ELECTRÓNICOS

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

OCUPACIÓN

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

TARIFA PROMEDIO

Apropiación de la venta de habitaciones a cada habitación ocupada.

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.

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.

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.

REVPAR

Es una abreviatura del inglés Revenue Per Available Room, ingreso por habitación disponible. Se refiere siempre a un periodo determinado (semanal, mensual, anual, etc.)

AMENITIES

Son los artículos de acogida para que el cliente utilice durante su estancia, como los productos para el aseo diario, zapatillas, bata, etc.

CHECK IN

Proceso de inscripción en un hotel. Se realiza en recepción a la llegada del cliente donde se registran sus datos personales y se le asigna un número de habitación.

CHECK OUT

Proceso de salida de un establecimiento hotelero con la correspondiente liquidación de la cuenta de gastos.

CRM

Software utilizado para administrar la relación de clientes, base de datos de clientes.

FRANQUICIA

Licencia de una Cadena Hotelera para su explotación comercial así como los métodos, procedimientos y estándares.

CRS

Siglas de Computerized Reservation System. Sistema informático de reservas, antecedente de los GDS.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

JUNTA DIRECTIVA - TITULARES

Doctor **LUIS CARLOS VILLEGAS ECHEVERRI**
Ministro de Defensa Nacional

Coronel (RA) **OSCAR ALBERTO JARAMILLO CARRILLO**
Director de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares.

General **JUAN PABLO RODRÍGUEZ BARRAGÁN**
Comandante General de las Fuerzas Militares

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

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

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

JUNTA DIRECTIVA - 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

Administradora **ANA ARACELY JARA FLÓREZ**
Gerente de Operaciones (Desde marzo 2016)

Coronel (RA) **OSCAR ALBERTO JARAMILLO CARRILLO**
Gerente de Operaciones (Hasta febrero 2016)

Ingeniero **JHON JAIRO LEÓN CARO**
Gerente Administrativo y Financiero

PERSONAL DE NIVEL ASESOR

Abogado
DAGOBERTO BAQUERO BAQUERO
Asesor Jurídico

Microbióloga Industrial
MARIA CATALINA CARVAJAL CALDERON
Coordinadora Corporativa de Saneamiento Ambiental

Administrador de Empresas
HENRY ARTURO MOLANO VIVAS
Jefe de Control Interno (desde diciembre de 2016)

Administrador de Empresas
JUAN SEBASTIAN GAVIRIA MEDINA
Coordinador Oficina de Gestión Integral, Prospectiva
Estratégica e innovación (desde agosto de 2016)

Administrador de Negocios Internacionales
DAVID SEBASTIAN HERNANDEZ CEDEÑO
Coordinador Oficina de Gestión Integral, Prospectiva
Estratégica e innovación (hasta agosto de 2016)

PERSONAL DE NIVEL EJECUTIVO

Contadora Pública Titulada
SANDRA PATRICIA BOLAÑOS RODRÍGUEZ
Jefe Departamento Gestión Financiera

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

Ingeniero Mercante
JOSÉ MAURICIO PEÑA URIBE
Jefe Departamento de Gestión Mantenimiento

Técnica Profesional en Administración Empresas
Señora **CECILIA CABRERA**
Jefe Departamento Ventas y Mercadeo

Tecnóloga en Administración Hotelera
ANGELA ELIZABETH ROBAYO BARON
Jefe Departamento de Habitaciones

Tecnóloga en Administración Hotelera
ANDREA OSPINA CABRERA
Jefe Departamento de Alimentos y Bebidas

Señora **NANCY PRIETO**
Jefe de Grupo Grandes Eventos Tequendama (desde
diciembre de 2016)

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

REVISORÍA FISCAL

AMEZQUITA & CIA S.A.

Contadora Pública
LUISA FERNANDA JIMENEZ
Coordinadora Grupo Hotel Tequendama Inn Cartagena de Indias

Administrador de Empresas
Coronel (RA) **JUAN CARLOS VARGAS**
Coordinador Grupo Hotel Tequendama Inn Santa Marta

Señora **NATALIA CORDOBA OSORIO**
Coordinadora Grupo Hotel Tequendama Inn Estación
Buenaventura

Ingeniero Civil
Mayor (RA) **PABLO ENRIQUE TELLO GUERRERO**
Coordinador Operación Logística Tequendama

Matemático
Señor **ELKIN TRIANA MORA**
Coordinador Grupo Catering Tequendama

Señora **LUZ YAMITH PUENTES PÁEZ**
Coordinadora Grupo Parqueadero Tequendama

Señora **JENNIFER CHIVATA**
Coordinadora Grupo Lavandería Tequendama

ASESORES EXTERNOS

Doctor **EDUARDO QUINTERO SOTO**
Asesor Externo Laboral

Doctor **MARIO TOVAR**
Paniagua y Tovar abogados S.A.



DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La ejecución del Plan Estratégico de Acción y de Negocios de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. como instrumento fundamental, que garantiza el desarrollo de los objetivos enmarcados en la visión institucional y que fundamenta toda acción en el propósito superior de merecer la lealtad de nuestros clientes de por vida para lo cual se apunta la optimización de la gestión y operación de la Sociedad, incluyendo la contribución al desarrollo compartido dentro de su entorno socio económico.

Las seis variables que componen el plan de acción fueron priorizadas en la búsqueda de mantener una posición de liderazgo dentro del mercado y la industria hotelera, gestionando mejor los recursos y siendo óptimos en el desarrollo de la gestión de ventas y mercadeo.

Así mismo, el direccionamiento estratégico de la Sociedad, ha incorporado programas, procesos y tareas que han permitido enriquecer la estructura orgánica en su desarrollo administrativo que se encuentra en el marco de referencia del 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 será en el año 2018 una sociedad de economía mixta administrada bajo un régimen de carácter privado, con una nueva franquicia internacional, consolidándose como: la marca líder en el desarrollo hotelero colombiano, la mejor organización para trabajar; modelo de prestación de servicios, gestión de resultados; desarrollo de su entorno socio económico y crecimiento sistémico de sus unidades estratégicas de negocio en trayectoria MEGA.



Ilustración 1. Valores Corporativos



Ilustración 2. Objetivos Estratégicos

ESTRATEGIAS PERMANENTES

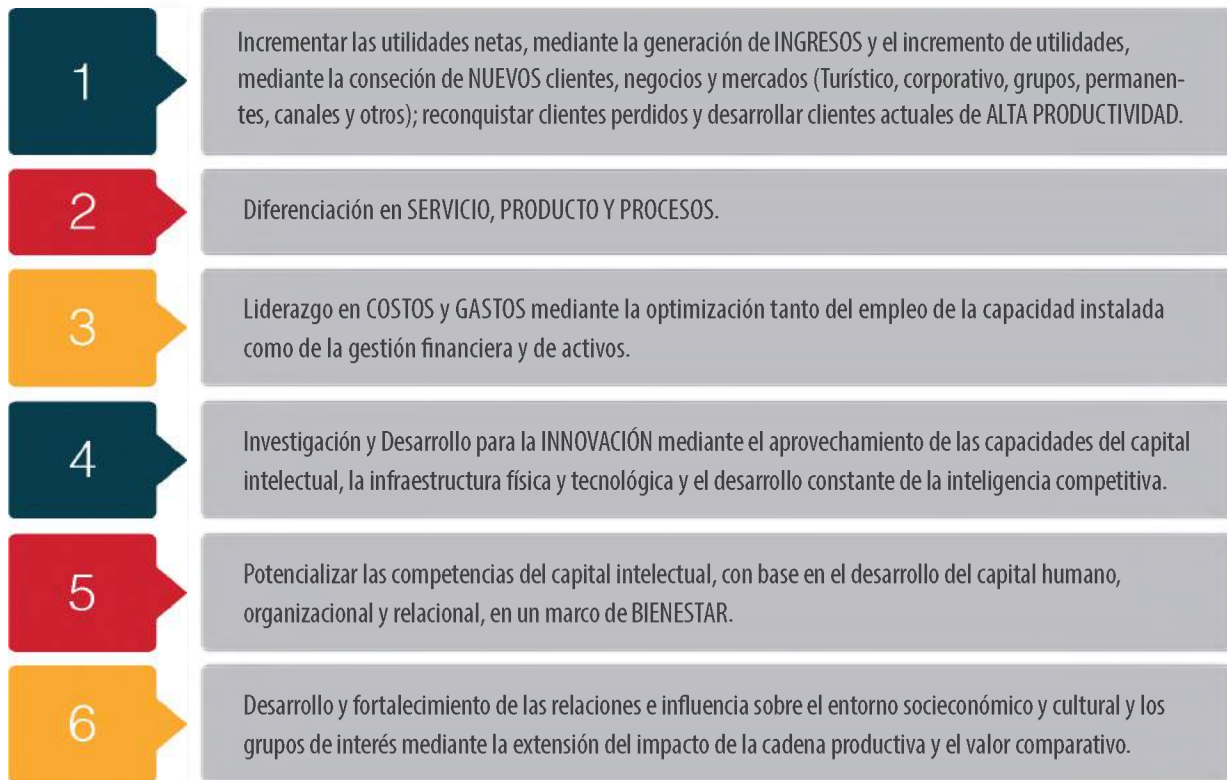


Ilustración 3. Estrategias Permanentes



Ilustración 4. Política de Gestión Integral

EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO 2016	
PARÁMETROS	CUMPLIMIENTO
Ingresos Totales	111%
Utilidad Neta	80%
Satisfacción del Cliente	93%
Proyectos de Inversión	39% SHT 96% SUITES
Programa de Capacitación	111%
Proyectos de Innovación	64%
CUMPLIMIENTO DEL PLAN	85%

Tabla 3. Plan de Acción Estratégico 2016

EVALUACIÓN BALANCED SCORECARD COMPARACIÓN DE RENDIMIENTOS OPERACIONALES AÑO 2016 UTILIZADAS EN UNA INDUSTRIA HOTELERA COMBINADA				
ÁREA	ESTÁNDAR 40% OCUPACIÓN*	REAL AÑO 2016	2016 VS. ESTÁNDAR	CALIFICACIÓN 2016
Utilidad Hotel Tequendama	71%	61%	-10	R
Utilidad Suites Tequendama	45%	48%	3	E
Utilidad AyB	31%	63%	32	E
Costos AyB	35%	25%	-10	E
Utilidad Lavandería	45%	53%	8	E
Utilidad Santa Marta	28%	19%	-9	R
Utilidad Cartagena	28%	28%	0	E
Utilidad Buenaventura	28%	7%	-21	D
Utilidad Parqueadero	41%	58%	17	E
Utilidad Catering	10%	14%	4	E
Utilidad Operación Logística	10%	12%	2	E
Gasto de Administración y Generales	16%	3%	-13	E
Gasto de Mercadeo	3%	1%	-2	E
Gasto de Mantenimiento	4%	2%	-2	E
Gasto de Agua - Luz - Fuerza	6%	2%	-4	E
Utilidad Operacional - GOP	19%	23%	4	E
Utilidad Neta	12%	8.43%	-4	R

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

Tabla 4. Evaluación Balanced Scorecard

GESTIÓN COMERCIAL


TEQUENDAMA
Suites & Centro de Convenciones

Ventas y Mercadeo

El comportamiento del 2016 con respecto al 2015 refleja un decrecimiento del 7.93% en los ingresos de Mercadeo y Ventas, que representa -\$1.897 millones, esto debido principalmente a la desvinculación de la franquicia con IHG, no obstante se mitigó su impacto mediante la vinculación con SERCOTEL como comercializadora internacional, a través de la cual se desarrollaron seis (6) páginas web (una por cada propiedad y una corporativa). El informe detallado se presenta más adelante. (Ver aportes SERCOTEL). Igualmente es pertinente señalar como causales el desaceleramiento en la economía del país, la baja en el gasto público (austeridad en el gasto) y del sector privado, las incertidumbres derivadas del proceso de paz y el cambio de Gobierno Distrital.

La gestión del departamento se enfocó en incorporar cuentas nuevas, recuperar y mantener las existentes de clientes individuales y grupos, orientándose en los Congresos y Grandes Eventos de carácter público y privado. Se lograron 3 alianzas estratégicas que contribuyeron a las ventas y a recuperar el mercado perdido: BCD Travel, Carlson Wagonlit Travel y Panamericana de Viajes, mega agencias que han generado alto volumen de congresos y grupos, que aportaron a la venta un 18% representando 21.474 noches vendidas con ingresos de \$4.871 millones, con una contribución del 5.15% a los ingresos operacionales.

Se continuó con la negociación de contratos interadministrativos, lo cual representó \$7.763 millones, con un 48% de ingresos por alojamiento y una contribución

del 8.20% a los ingresos operacionales.

Se desarrollaron un total de 18 planes y paquetes de venta individual para incrementar los ingresos durante fin de semana, generando \$607 millones de ingresos por alojamiento.

Se evidenció un incremento del 2,29% en la tarifa promedio en Hotel Tequendama y 7,57% en Suites Tequendama, superando a la del 2015, debido a la optimización e implementación de estrategias on line y off line.

Adicionalmente, se reorganizó la fuerza de Ventas cambiando la asignación de segmentos de mercado por la de zonas geográficas lo cual dio como resultado una mejor gestión comercial.

En cuanto a términos comparativos frente a la competencia, las tarifas promedio obtenidas fueron de \$297,423 y \$277,789 Hotel y Suites, respectivamente, estando dentro del promedio del competitive set, pues la tarifa promedio de la zona de calle 26 fue de \$277,422. Finalmente es preciso indicar que el comercio en canales electrónicos, OTAS y venta de individual de Contact Center demostró en el 2016 un crecimiento de 59,53% representado en \$1.496 millones de ingreso, debido a las estrategias comerciales On line y la dinamización de las tarifas electrónicas, ofertando la tarifa indicada, al momento y a la persona indicada, ya que las temporadas y la ocupación variable del año en cada propiedad, así lo permitieron (Informe detallado Ver. Contact Center y Comunicaciones Estratégicas).

INDICADOR	2015	2016	VARIACIÓN	
Ingresos Operacionales Totales SHT	\$ 79.401	\$ 94.617	\$ 15.216	19.16%
Utilidad Bruta Operacional SHT	\$ 31.586	\$ 30.163	-\$ 1.423	-4.51%
Rentabilidad Operacional SHT	39.78%	31.88%	-7.90	-19.86%
Ingresos de Alojamiento	\$ 23.932	\$ 22.037	-\$ 1.895	-7.92%
Contribución al ingreso operacional de la SHT %	30,14%	23,29%	-6.85	-22.73%

Tabla 5. Rentabilidad SHT 2016

INGRESOS ALOJAMIENTO	2015	2016	DIFERENCIA PESOS	DIFERENCIA PORCENTUAL
HOTEL	\$ 15.460	\$ 13.872	-\$ 1.588	-10.27%
SUITES	\$ 5.317	\$ 5.255	-\$ 62	-1.17%
CARTAGENA	\$ 1.028	\$ 1.106	\$ 78	7.59%
SANTA MARTA	\$ 977	\$ 977	\$ 0	0,00%
BUENAVENTURA	\$ 1.150	\$ 827	-\$ 323	-28.09%
TOTAL	\$ 23.932	\$ 22.037	(\$ 1.895)	-7.92%

Tabla 6. Ingresos Alojamiento

CUENTAS CANALES DE DISTRIBUCIÓN ELECTRÓNICA AÑO 2016			
N°	EMPRESA	INGRESOS (Millones de pesos)	% PARTICIPACIÓN
1	SERCOTEL COLOMBIA SAS	\$ 757	29,46%
2	BOOKING	\$ 520	20,23%
3	CLUB TURAVIA DE CV	\$ 474	18,44%
4	EXPEDIA	\$ 360	14,01%
5	DESPEGAR	\$ 293	11,40%
6	BEST DAY	\$ 93	3,62%
7	PRICE TRAVEL	\$ 48	1,87%
8	TRAVCO	\$ 25	0,97%
TOTAL		\$ 2.570	100%
CONTRIBUCION A LOS INGRESOS OPERACIONALES DE LA SHT			2,72%

Tabla 7. Cuentas canales electrónicos

CUENTAS CORPORATIVAS AÑO 2016					
N°	EMPRESA	INGRESOS ALOJAMIENTO (Millones de pesos)	% PARTICIPACIÓN	INGRESOS BANQUETES (Millones de pesos)	% PARTICIPACIÓN
1	FONADE	\$ 2.086	30,18%	\$ 1.222	32,72%
2	AEROMÉXICO SUCURSAL COLOMBIA	\$ 816	11,80%	\$ 0	0,00%
3	AVIANCA S.A	\$ 624	9,03%	\$ 0	0,00%
4	MINISTERIO DE CULTURA	\$ 425	6,15%	\$ 277	7,42%
5	VISIÓN MUNDIAL INTERNACIONAL	\$ 410	5,93%	\$ 270	7,23%
6	THUNDER LIGHT S A S	\$ 305	4,41%	\$ 178	4,77%
7	DAVIVIENDA	\$ 273	3,95%	\$ 25	0,67%
8	IDARTES	\$ 243	3,52%	\$ 51	1,37%
9	ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE DIABETES	\$ 240	3,47%	\$ 42	1,12%
10	SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA	\$ 230	3,33%	\$ 307	8,22%
11	AVIATUR S.A.	\$ 204	2,95%	\$ 523	14,00%
12	INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL Y C	\$ 161	2,33%	\$ 204	5,46%
13	PARTIDO OPCION CIUDADANA 804005312-2	\$ 160	2,31%	\$ 174	4,66%
14	SATENA	\$ 136	1,97%	\$ 0	0,00%
15	DEFENSORÍA DEL PUEBLO	\$ 125	1,81%	\$ 215	5,76%
16	UNIVERSIDAD DEL ROSARIO	\$ 100	1,45%	\$ 54	1,45%
17	ASOCIACIÓN IBEROAMERICANA GAS LICUADO Y	\$ 98	1,42%	\$ 54	1,45%
18	ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ	\$ 97	1,42%	\$ 0	0,00%
19	UNIÓN COLEGIADA DEL NOTARIADO COLOMBIANO	\$ 93	1,35%	\$ 120	3,21%
20	CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA	\$ 87	1,26%	\$ 19	0,51%
TOTAL		\$ 6.913	100%	\$ 3.735	100%
CONTRIBUCIÓN A LOS INGRESOS OPERACIONALES DE LA SHT			7.31%		3.95%

Tabla 8. Top 20 Sinergias SHT 2016 - Fuente: Profile Production Statistics - Opera

* La participación de los 20 clientes top frente a los ingresos totales fue de \$6.913 millones por alojamiento y \$3.735 millones por eventos.

CONTRATOS INTERADMINISTRATIVOS AÑO 2016					
N°	EMPRESA	INGRESOS ALOJAMIENTO (Millones de pesos)	% PARTICIPACIÓN	INGRESOS BANQUETES (Millones de pesos)	% PARTICIPACIÓN
1	MINISTERIO DE CULTURA	\$ 407	29,99%	\$ 246	15,20%
2	IDARTES	\$ 243	17,91%	\$ 51	3,15%
3	INSTITUTO NACIONAL DE MEDICINA LEGAL	\$ 161	11,86%	\$ 204	12,61%
4	SATENA TRIPULACIÓN	\$ 136	10,02%	\$ 0	0,00%
5	ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ	\$ 97	7,15%	\$ 0	0,00%
6	MINISTERIO DE JUSTICIA	\$ 89	6,56%	\$ 143	8,84%
7	MINISTERIO DE TRANSPORTE	\$ 80	5,90%	\$ 100	6,18%
8	INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGÍA	\$ 60	4,42%	\$ 94	5,81%
9	ARMADA NACIONAL	\$ 35	2,58%	\$ 303	18,73%
10	AVIACIÓN EJÉRCITO	\$ 28	2,06%	\$ 49	3,03%
11	ARCHIVO GENERAL DE LA NACIÓN	\$ 14	1,03%	\$ 72	4,45%
12	COLDEPORTES	\$ 4	0,29%	\$ 110	6,80%
13	REGISTRADURÍA NACIONAL	\$ 2	0,15%	\$ 4	0,25%
14	VEEDURÍA DISTRITAL	\$ 1	0,07%	\$ 78	4,82%
15	CONTRALORÍA DE BOGOTÁ	\$ 0	0,00%	\$ 58	3,58%
16	SECRETARIA DISTRITAL DE RECREACIÓN Y DEPORTE	\$ 0	0,00%	\$ 34	2,10%
17	ANLA	\$ 0	0,00%	\$ 29	1,79%
18	ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA	\$ 0	0,00%	\$ 29	1,79%
19	MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO	\$ 0	0,00%	\$ 9	0,56%
20	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	\$ 0	0,00%	\$ 5	0,31%
TOTAL		\$ 1.357	100%	\$ 1.618	100%
Contribución a los ingresos operacionales de la SHT			1,43%		1,71%

Tabla 9. Top 20 contratos y convenios celebrados por la SHT 2016 - Fuente: Profile Production Statistics - Opera

* La participación de los 20 contratos top frente a los ingresos totales fue de \$1.357 millones por alojamiento y \$1.618 por eventos.

INGRESOS CLIENTES NUEVOS 2016					
Nº	EMPRESA	INGRESOS (Millones de pesos)	% PARTICIPACIÓN	INGRESOS BANQUETES (Millones de pesos)	% PARTICIPACIÓN
1	MINISTERIO DE TRANSPORTE	\$ 325	20,36%	\$ 162	16,51%
2	THUNDER LIGHT S.A.S	\$ 305	19,11%	\$ 178	18,14%
3	DYNAMO PRODUCCIONES	\$ 272	17,04%	\$ 3	0,31%
4	ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE DIABETES	\$ 240	15,04%	\$ 42	4,28%
5	OPCIÓN CIUDADANA	\$ 160	10,03%	\$ 174	17,74%
6	ASOCIACIÓN IBEROAMERICANA GAS LUCUADO	\$ 98	6,14%	\$ 54	5,50%
7	UNIÓN COLEGIADA	\$ 93	5,83%	\$ 120	12,23%
8	CARVAJAL SOLUCIONES EDUCATIVAS	\$ 81	5,08%	\$ 146	14,88%
9	FUNDACIÓN TRIDHA	\$ 15	0,94%	\$ 14	1,43%
10	SECRETARIA DISTRITAL DE CULTURA	\$ 7	0,44%	\$ 88	8,97%
TOTAL		\$ 1.596	100%	\$ 981	100%
CONTRIBUCIÓN INGRESOS OPERACIONALES SHT			1.69%		1.04%

Tabla 10. Ingresos clientes nuevos 2016

* La participación del top de clientes nuevos frente a los ingresos totales fue de \$ 1.596 millones por alojamiento y \$981 por eventos.

INGRESOS CLIENTES RECUPERADOS 2016					
Nº	EMPRESA	INGRESOS (Millones de pesos)	% PARTICIPACIÓN	INGRESOS BANQUETES (Millones de pesos)	% PARTICIPACIÓN
1	ECOPETROL S.A	\$ 83	12,46%	\$ 25	2,59%
2	MINISTERIO DE TRANSPORTE	\$ 81	12,16%	\$ 100	11,55%
3	FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN	\$ 81	12,16%	\$ 113	13,05%
4	MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL	\$ 69	10,36%	\$ 253	29,21%
5	INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGÍA	\$ 60	9,01%	\$ 94	10,85%
6	BCD TRAVEL ARGENTINA	\$ 58	8,71%	\$ 2	0,23%
7	ADESCUBRIR TRAVEL & ADVENTURE	\$ 57	8,56%	\$ 146	16,86%
8	BANCO AGRARIO DE COLOMBIA S.A	\$ 57	8,56%	\$ 2	0,23%
9	SOCIEDAD COLOMBIANA DE CIENCIAS QUÍMICAS	\$ 55	8,26%	\$ 75	8,66%
10	EL ROBLE PRODUCCIONES S.A.S	\$ 51	7,66%	\$ 4	0,46%
11	FUCOLDE - FUPAD	\$ 14	2,10%	\$ 52	6,00%
TOTAL		\$ 666	100%	\$ 866	100%
CONTRIBUCIÓN DE INGRESOS OPERACIONALES SHT			0.70%		0.89%

Tabla 11. Top Clientes Nuevos de Alta Productividad 2016

* La participación del top de clientes recuperados frente a los ingresos totales fue de \$666 millones por alojamiento y \$866 por eventos.

▶ APORTES DE SERCOTEL

Los ingresos generados en el 2015 por IHG fueron \$684 millones menos que en el año 2014, evidenciando un decrecimiento 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. Adicionalmente estaba 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% a lo cual la SHT determinó la desvinculación con la marca.

En consecuencia desde noviembre de 2015 se realizó una alianza con la comercializadora Sercotel esta migración generó demoras en el sistema de conexiones de casi seis (6) meses lo cual no logró los resultados esperados. Sin embargo hoy en día Sercotel ha generado \$757 millones de room revenue, provee un CRS que da conexión a sistemas globales de reservas, desarrolla y posiciona seis (6) páginas web (una por cada propiedad y una corporativa).

INGRESO DE ALOJAMIENTO SERCOTEL			
PROPIEDAD	INGRESOS TOTALES POR ALOJAMIENTO (Millones de pesos)	INGRESOS SERCOTEL (Millones de Pesos)	% CONTRIBUCIÓN DE INGRESOS TOTALES POR ALOJAMIENTO
HOTEL	\$ 13.872	\$ 620	4.47%
SUITES	\$ 5.255	\$ 70	1.33%
CARTAGENA	\$ 1.106	\$ 10	0.90%
SANTA MARTA	\$ 977	\$ 17	1.74%
BUENAVENTURA	\$ 827	\$ 40	4.84%
TOTAL INGRESOS	\$ 22.037	\$ 757	3.44%

Tabla 12. Ingresos alojamiento SERCOTEL

FRANQUICIA / COMERCIALIZADORA	INGRESOS	% CONTRIBUCIÓN INGRESOS TOTALES SHT	COMISIÓN (MILLONES DE PESOS)	% DE COMISIÓN PAGO
SERCOTEL 2016	757	0.80%	202	26,68%
IHG 2015	1412	1.48%	651	46%

Tabla 13. Top clientes nuevos de alta productividad 2016



TEQUENDAMA
Hotel & Centro de Convenciones



▶ **GESTIÓN**
HOTEL TEQUENDAMA

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2016

HOTEL TEQUENDAMA				
INDICADOR	2015	2016	VARIACIÓN	
Ingreso alojamiento (millones de pesos)	\$ 15.460	\$ 13.872	-\$ 1.588	-10,27%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 10.115	\$ 8.417	-\$ 1.697	-16,78%
Tarifa Promedio	\$ 290.770	\$ 297.423	\$ 6.653	2,29%
Ingreso por habitación disponible "Revpar"	\$ 96.874	\$ 86.906	-\$ 9.968	-10,29%
Número de huéspedes	80.227	68.923	-11.304	-14,09%
Huéspedes extranjeros	22.910	33.422	10.512	45,88%
Huéspedes nacionales	57.317	35.501	-21.816	-38,06%
Número de noches vendidas (unidades)	53.152	46.729	-6.423	-12,08%
Índice de estadía	3,3	2,8	-0,5	-15,15%
Índice de alojamiento	1,51	1,47	-0,04	-2,65%
Índice de penetración en el mercado	0,54	0,66	0,12	22,22%
Ocupación %	28,27	25,35	-2,92	-10,33%
Satisfacción del cliente %	81	93	12	14,81%
Margen operacional departamento de Habitaciones %	65	61	-4	-6,15%
% Contribución en los ingresos de la SHT	19,47%	14,66%	-4,81	-24,70%
% Contribución a la utilidad operacional de la SHT	32,02%	27,91%	-4,11	-12,83%

Tabla 14. Gestión Hotel Tequendama

Análisis - Causas

El ingreso de alojamiento fue de \$13.872 millones, equivalentes a -\$1.588 millones menos que el 2015 con una variación porcentual de -10.27%. La utilidad operacional del negocio presentó una variación negativa del 16,78% respecto al 2015, que equivale a la suma de \$1.697 millones, es decir, una rentabilidad operacional del 61.00% anual, inferior en el -6,15% a la de 2015. Los factores que incidieron en el resultado, tuvieron origen el decrecimiento del segmento corporativo, al incremento de las comisiones de agencias y las bajas pendientes de activos de operación (linos, toallas, etc).

A pesar de no alcanzar la meta de utilidad, cabe destacar la gestión de gastos, el manejo dinámico de tarifas en el "front office", el incremento de la tarifa promedio y la gestión del grupo de FONADE que dejó una utilidad del 36% con un ingreso de \$700 millones de los huéspedes alojados en otros hoteles. Se logró incrementar la utilidad del spa por la alianza celebrada con WELLNESS SPA, empresa especializada y reconocida en el sector, obteniendo un incremento en el margen de rentabilidad, pasando del 60% al 66% respecto al año anterior, que representó \$23.9 millones más.

Otros parámetros tenidos y a tener en cuenta:

El Hotel Tequendama ejecutó inversiones en sus pisos y habitaciones por valor de \$209 millones, en el cambio de iluminación de los pisos 14, 15, 16 y 17 para tercer y cuarto tramo, compra de neveras para las habitaciones de los pisos 7, 8 y 9, colchones para el piso 9 y reparación de muros de pasillos para los pisos 5, 6 y 7. Para el 2017 se proyecta inversión para la continuidad de la iluminación led para los pisos 11 y 12, restauración de mobiliario, remodelación de algunos sofás de habitaciones, adecuación de tela vinílica para las habitaciones del piso 4 y la primera fase de la remodelación del spa y el cambio de los ductos 34 y 35. Por otro lado, se proyecta inversión para el cambio de franquicia teniendo en cuenta los posibles cambios de estándares en lencería, papelería, señalización y amenities. El índice de satisfacción de servicio al cliente se obtuvo un cumplimiento del 93%, superior al del año anterior del 81%.

Para el 2017 se tiene previsto, como apoyo a la venta, incrementar los ingresos generados desde la recepción por concepto de: return reservation, walk in, extended stay, late check out, early check in y up sell, así mismo, se promoverán y aumentarán los site inspection, a fin de promocionar el producto y aumentar la ocupación de clientes permanentes y corporativos. Igualmente en el 2017 se optimizará la gestión de la nómina de personal de planta y tercerizado; consumos de amenities según tipo de cliente.



PARA SUITES
TEQUENDAMA



TEQUENDAMA
Suites & Centro de Convenciones

▶ **GESTIÓN**
SUITES TEQUENDAMA

SUITES TEQUENDAMA				
INDICADOR	2015	2016	VARIACIÓN 2015 / 2016	
Ingreso alojamiento (millones de pesos)	\$ 5.317	\$ 5.255	-\$ 62	-1,17%
Otros ingresos (millones de pesos)	\$ 177	\$ 212	\$ 35	19,77%
Número de huéspedes	45.399	40.622	-4.777	-10,52%
Huéspedes Extranjeros	15.263	11.483	-3.780	-24,77%
Huéspedes Nacionales	30.136	29.139	-997	-3,31%
Huéspedes Transeúntes	36.072	34.470	-1.602	-4,44%
Huéspedes Permanentes	9.327	6.152	-3.175	-34,04%
Número de noches vendidas	25.529	21.918	-3.611	-14,14%
Ocupación	25,45%	21,47%	-3,98	-15,64%
Tarifa Promedio (Huésped Permanente)	\$ 97.356	\$ 100.624	\$ 3.268	3,36%
Tarifa Promedio (Huésped Transeúnte)	\$ 258.237	\$ 277.789	\$ 19.552	7,57%
Ingreso por habitación disponible "Revpar"	\$ 54.033	\$ 59.058	\$ 5.025	9,30%
Índice de estadía	4,00	2,70	-1,30	-32,50%
Índice de alojamiento	1,78	1,85	0,07	3,93%
Índice de penetración en el mercado	1,00	0,51	-0,49	-49%
Margen operacional Alojamiento %	42,99%	50,03%	7,04	16,37%
Margen operacional total ingresos %	41,61%	48,09%	6,48	15,57%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 2.287	\$ 2.629	\$ 343	15,00%
% Contribución en los ingresos de la SHT	6,70%	5,55%	-1,15	-17,17%
% Contribución a la utilidad operacional de la SHT	7,24%	8,72%	1,48	20,45%
% Satisfacción del cliente	76,00%	94,00%	18	23,68%

Tabla 15. Gestión Suites Tequendama

Análisis - Causas

El ingreso de alojamiento fue de \$5.255 millones, equivalentes a \$62 millones menos que el 2015 con una variación porcentual por debajo de cero. No obstante, la utilidad operacional del negocio presentó una variación positiva del 15,00% respecto al 2015, alcanzando la suma de \$2.629 millones, es decir, una rentabilidad operacional del 50.03% anual, superior en el 16,37% a la de 2015. Lo anterior como consecuencia, entre otros, del ahorro en los costos por pago de fees a la Cadena IHG, la optimización en costos y gastos tanto de lencería como de amenities y al racional manejo de la nómina de personal.

La afectación positiva de otros ingresos en 19.77% alcanzando \$212 millones de pesos se debió a conceptos como: seguro hotelero, minibares, centro de negocios, así como a la

venta de autoservicio de lavandería y llamadas telefónicas.

Como estrategia de satisfacción del cliente y hasta que se realice la contratación de la nueva franquicia, se puso en marcha un medidor del grado de satisfacción de nuestros clientes, implementando así, las encuestas de satisfacción electrónicas, diligenciadas por los huéspedes mediante el correo o directamente en el check out, por medio de un IPAD instalado en cada recepción.

Otros parámetros tenidos y a tener en cuenta:

Durante el año 2016 se continuó con las certificaciones en ISO 9001: 2008, NTCGP 1000: 2009, ISO 14001: 2004, NTC 5133, NTS



TS 002, NTS 5108, NTS 006: 2009, OSHAS 18001:2007, HACCP e ISO 22000:2005 para Suites Tequendama, garantizando la calidad en el servicio y en procura de lograr la fidelización de los clientes de por vida.

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 el cambio de tubería de tanques para agua potable y cambio de dos ascensores para huéspedes, las cuales alcanzaron la suma de \$2.317 millones; para el 2017 será necesario continuar con el plan de inversiones el cual incluye: sistemas de extracción de baños fase 1, pintura de habitaciones y áreas públicas, compra de dos ascensores, lavado de fachada, iluminación y avisos externos conforme a los estándares de la nueva franquicia y así mantener el producto actualizado y garantizar la sostenibilidad del negocio, para realizarlas se requiere de un presupuesto estimado de \$1,685 millones de pesos.

Igualmente, para el 2017 se tiene previsto,

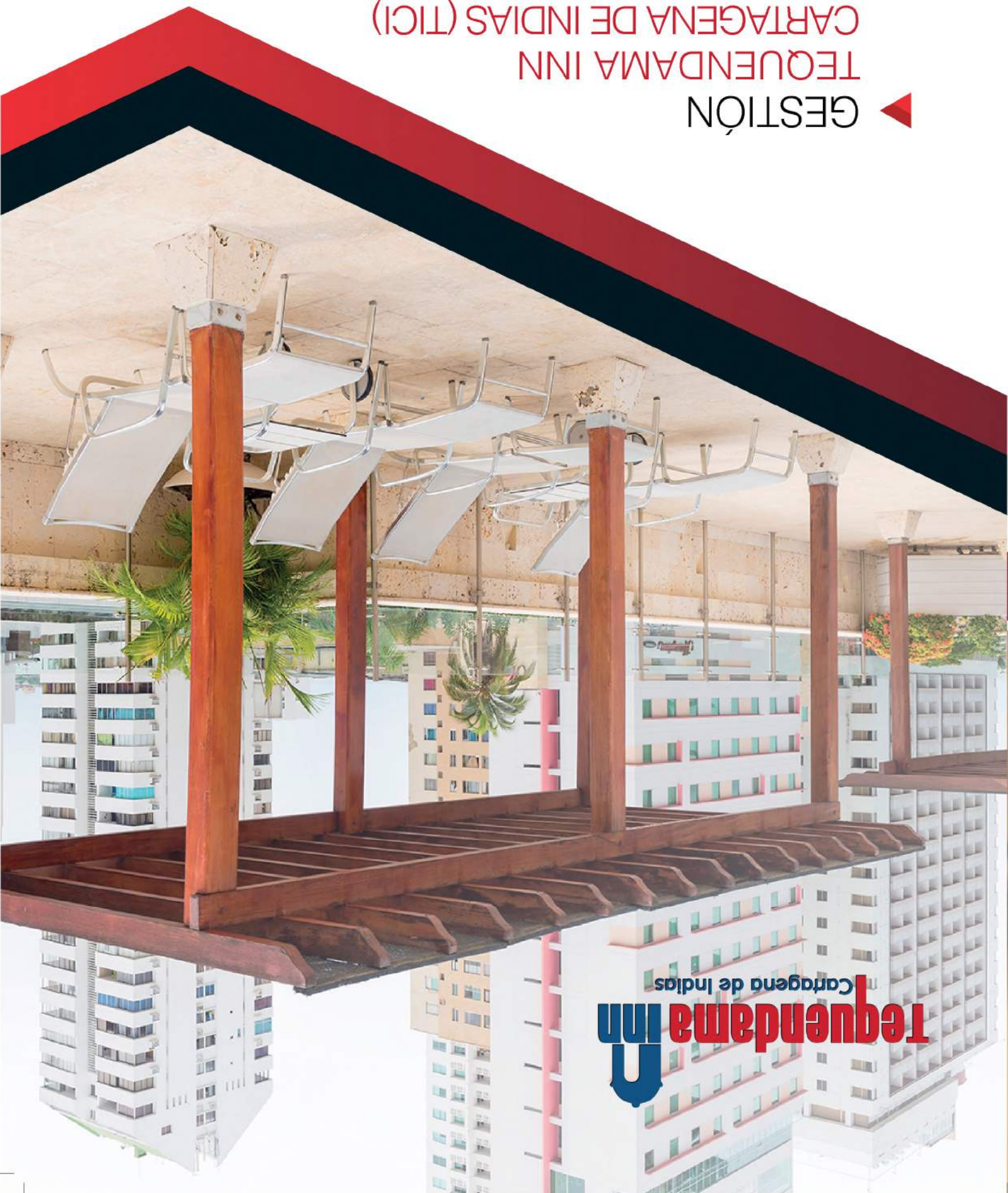
como apoyo a la venta, incrementar los ingresos generados desde la recepción por diferentes conceptos; así mismo, se promoverán y aumentarán los "Site Inspection", a fin de promocionar el producto y aumentar la ocupación de clientes permanentes, el arrendamiento de oficinas disponibles, la productividad de la terraza y Spa e implementando también medidas para continuar optimizando los costos y gastos de la unidad de negocio.

En relación con el negocio hotelero, se espera que gracias a la contribución de la nueva franquicia y el socio estratégico se incrementen en no menos de un 10%, la venta de noches especialmente a huéspedes extranjeros y largas estadías, haciendo énfasis en el segmento corporativo privado.

Suites Tequendama como Unidad de Negocio presenta en 2016 un incremento del 15.00% en la Utilidad Operacional, cifra que indica un correcto manejo, no obstante, mantuvo los mismos ingresos del año precedente.

TEQUENDAMA INN CARTAGENA DE INDIAS (TICI)

GESTIÓN ◀



Tequendama Inn
Cartagena de Indias

TEQUENDAMA INN CARTAGENA DE INDIAS

INDICADOR	2015	2016	VARIACIÓN	
Ingreso alojamiento (millones de pesos)	\$ 1.028	\$ 1.106	\$ 78,00	7,59%
Otros ingresos (millones de pesos)	\$ 163	\$ 188	\$ 25,00	15,34%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 350	\$ 361	\$ 11,00	3,14%
Ingresos por canales electrónicos (millones de pesos)	\$ 438	\$ 464	26	5,94%
Tarifa Promedio (miles de pesos)	\$ 196,293	\$ 228.939	\$ 32.646	16,63%
Ingreso por habitación disponible "Revpar"(miles de pesos)	\$ 119,957	\$ 128.761	\$ 8,804	7,34%
Número de huéspedes (unidades)	12.020	11.963	-57	-0,47%
Huéspedes extranjeros (unidades)	2.508	3.618	1.110	44,26%
Huéspedes nacionales (unidades)	9.512	8.345	-1.167	-12,27%
Número de noches vendidas (unidades)	6.006	5.478	-528	-8,79%
Índice de estadia	5.5	5.9	0.4	7,27%
Ocupación%	57,23%	53,54%	-3,69	-6,45%
Índice de alojamiento	2,0	2,2	0.2	10%
Margen operacional Alojamiento %	34,05%	32,64%	-1,41	-4,14%
Margen operacional total ingresos %	29,39%	27,90%	-1,49	-5,07%
% Contribución a la utilidad operacional de la SHT	1.11%	1.20%	0.09	8,12%
% Contribución a los ingresos de la SHT	1.50%	1.37%	-0.13	-8,66%
Satisfacción del cliente %	97,00	95,00	-2	-2,06%

Tabla 16. Gestión Tequendama Inn Cartagena de Indias (TICI)

Análisis – Causas

Al cierre de vigencia 2016, se observa un crecimiento en las ventas por alojamiento del 7.59%, y de los otros ingresos de 15.34% respecto al 2015, representados en \$78 millones y \$25 millones, respectivamente; se destaca que la unidad logró un aumento en la tarifa promedio del 16,63% respecto al año anterior, a pesar de la pérdida de clientes corporativos, los cuales generaban ingresos significativos en años anteriores y la apertura de otros hoteles en la zona industrial.

La venta por canales de reservas, creció 5,94% y continúa siendo representativa respecto a los años anteriores, teniendo en cuenta que la tendencia del mercado va hacia los canales electrónicos la cual representó el 41,95% del ingreso por alojamiento.

De igual manera, el número de huéspedes recibidos fue de 11.963, con una disminución del -0.47% respecto al año anterior, no obstante los huéspedes

internacionales crecieron 44.26% al contar por primera vez con un comercializador internacional (SERCOTEL) y con su propia página web, lo que implica la necesidad de incrementar el esfuerzo extendiendolo hacia otras áreas de influencia tales como el corredor Medellín-Montería-Cartagena y Barranquilla-Cartagena así como incrementar las visitas hacia el segmento corporativo y turismo en búsqueda de clientes nuevos y reconquistar clientes perdidos.

Adicional a ello se realizó control de costos de materias primas manteniendolos en un margen del 28%, que corresponde a 2 puntos por debajo del estándar. El margen Operacional disminuyó del 29,39% al 27,90% respecto al año anterior, debido a los gastos de los servicios públicos y mantenimiento. La nómina de personal se mantuvo estable tanto en planta como servicios tercerizados en un 27%.



Otros parámetros tenidos y a tener en cuenta:

Para el 2017 se tiene previsto desarrollar actividades de mercadeo que generen la captación de nuevos negocios de alta productividad, con precios competitivos en el mercado, fortaleciendo nuestro servicio, blitz locales y a otras ciudades, tele mercadeo, implementación de servicios adicionales al alojamiento, brindándole al cliente un valor agregado, promociones acorde los eventos y congresos en el destino. Se efectuarán actividades en búsqueda de nuevos proveedores con precios y productos de mejor precio y calidad, control eficiente de los servicios públicos, teniendo en cuenta nuestro compromiso y responsabilidad con el uso responsable de los recursos, inversión en mantenimiento de infraestructura de acuerdo con las posibilidades que brinde la gestión de venta, fortalecimiento de los procesos de auditoría y control de la operación (gestión de nómina de planta, SAS), y de horas extras, como la verificación diaria, sin excepción, de las discrepancias en la ocupación.

Se requiere concluir el proceso de implementación de la norma NTS-TS-002 para dar cumplimiento al requisito legal sobre este aspecto.



Tequendama inn
Santa Marta



▶ **GESTIÓN**
TEQUENDAMA INN
SANTA MARTA (TISM)

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2016

TEQUENDAMA INN SANTA MARTA				
INDICADOR	2015	2016	VARIACIÓN	
Ingreso alojamiento (millones de pesos)	\$ 977	\$ 977	\$ 0,00	0,00%
Otros ingresos (millones de pesos)	\$ 320	\$ 457	\$ 137	42,81%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 274	\$ 270	-\$ 4,00	-1,46%
Ingresos por canales electrónicos (millones de pesos)	\$ 554	\$ 469	-\$ 85	-15,34%
Tarifa Promedio (miles de pesos)	\$ 234.793	\$ 236.593	\$ 1.800	0,77%
Ingreso por habitación disponible "Revpar"(miles de pesos)	\$ 74.521	\$ 85.415	\$ 10.894	14,61%
Número de huéspedes (unidades)	12.894	13.238	344	2,67%
Huéspedes extranjeros (unidades)	3.720	1.558	-2162	-58,12%
Huéspedes nacionales (unidades)	11.757	11.680	-77	-0,65%
Número de noches vendidas (unidades)	4.809	4.738	-71	-1,48%
Índice de estadía	7,3	7,8	0,5	6,85%
Ocupación%	36,68	36,10	-0,58	-1,58%
Índice de alojamiento	2,68	2,80	12	4,48%
Margen operacional alojamiento %	28,05	27,64	-0,41	-1,46%
Margen operacional total ingresos %	21,13	18,83	-2,30	-10,89%
% Contribución al ingreso de la SHT	1,63%	1,52%	-0,11	-6,73%
% Contribución a la utilidad operacional de la SHT	0,87%	0,90%	0,03	3,45%
Satisfacción del cliente %	96,00%	96,00%	0,00	0,00%

Tabla 17. Gestión Tequendama Inn Santa Marta (TISM)

Análisis – Causas

La venta de alojamiento representó el 68.13% de la venta total. El 31.87% restante corresponde a la venta de A&B y otros ingresos, que tuvieron variación positiva del 42,81% respecto del 2015.

La utilidad presentó una decremento de -1,46% con relación al 2015, así mismo, la ocupación presentó un descenso de 0,58 puntos equivalentes al -1,58%.

No se presentó incremento en las ventas de alojamiento lo que implicará un esfuerzo mayor en el 2017 para mantener el core del negocio, que es la venta de alojamiento; sin embargo, debe señalarse que el incremento en la venta de A&B contribuyó al crecimiento debido al aprovechamiento de la ventaja de tener un restaurante frente a la playa, y especialmente la venta de eventos sociales aprovechando la ubicación e instalaciones del hotel.

Otros parámetros tenidos y a tener en cuenta:

Se continuó con la restauración del mobiliario de habitaciones, actualización de la iluminación led, cambio de cortinas y duchas, suministro de canecas, compra

de aires acondicionados, cerraduras magnéticas y se realizaron trabajos de restauración del mobiliario del Lobby, impermeabilización y pintura de habitaciones y restaurante, así como la pintura del exterior del edificio.

En 2017 será necesario implementar mayores controles a la nómina de fijos y tercerizados, la revisión de los procesos, la reasignación de funciones y el control y supervisión efectiva de las labores de todos los funcionarios e igualmente el control diario y sistemático de discrepancias.

En 2017 se fortalecerá la estrategia del equipo de ventas a los clientes potenciales para incrementar los ingresos e incorporación de nuevos clientes y ampliación de la cobertura al eje de Barranquilla y Bucaramanga, entre otros.

Se dará continuidad al plan de inversión para garantizar las condiciones óptimas del servicio e imagen del hotel conforme a la gestión de ingresos. Igualmente, se requiere concluir el proceso de implementación de la norma NTS TS 002 para dar cumplimiento a la disposición legal sobre este aspecto.



Tequendama Inn

Estación - Buenaventura



► **GESTIÓN**
TEQUENDAMA INN
ESTACIÓN BUENAVENTURA (TIEB)

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2016

TEQUENDAMA INN BUENAVENTURA

INDICADOR	2015	2016	VARIACIÓN	
Ingreso de alojamiento (millones de pesos)	\$ 1.150	\$ 827	-\$ 323	-28,09%
Otros ingresos (millones de pesos)	\$ 1.200	\$ 1.121	-\$ 79	-6,58%
Utilidad operacional (Millones de pesos)	\$ 305	\$ 134	-\$ 171	-56,07%
Tarifa promedio (miles de pesos)	\$ 135.268	\$ 155.398	-\$ 20.130	14,88%
Ingreso por habitación disponible	\$ 47.504	\$ 35.598	-\$ 11.906	-25,06%
Número de huéspedes	13.502	8.805	-\$ 4.697	-34,79%
Huéspedes extranjeros	5.484	1.113	-4.371	-79,70%
Huéspedes nacionales	8.018	7.692	-326	-4,07%
Número de noches vendidas	9.818	6.153	-3.665	-37,33%
Índice de estadía	5	4	-1	-20,00%
Índice de alojamiento	1,4	1,4	0	0,00%
Ocupación %	32,76	21,59	-11,17	-34,10%
Ingresos por canales electrónicos	\$ 108	\$ 60	-48	-44,44%
Margen operacional Alojamiento %	26,52%	16,20%	-10,32%	-38,91%
Margen operacional total ingresos %	12,98%	6,88%	-6,10	-47,00%
% Contribución a los ingresos de la SHT	2,96%	2,06%	-0,90	-30,45%
% Contribución a la utilidad operacional de la SHT	0,97%	0,44%	-0,53	-54,64%
Satisfacción del cliente %	87%	85%	-2	-2,30%

Tabla 18. Gestión Tequendama Inn Estación Buenaventura (TIEB)

Análisis – Causas

Los resultados se vieron afectados, por la falta de planeación y ejecución a nivel táctico de los planes de la SHT en relación con las ventas y mercadeo de la UEN, y al incumplimiento en el desarrollo de las tareas específicas de los planes de visitas a clientes corporativos del sector público y privado; la escasa presencia de la Gerencia de la Unidad en la búsqueda de alianzas con agencias de viaje de los alrededores como son: Cali, Palmira, Buga y de la misma ciudad de Buenaventura; descuido de los clientes individuales y corporativos; inadecuado manejo de la nómina, así como la falla en el control de los costos y gastos de las administraciones anteriores que provocaron pérdidas de tan alto volumen que son difíciles de mitigar en los dos últimos meses de gestión del 2016.

Otros parámetros tenidos y a tener en cuenta:

Como estrategia para el 2017 se incrementará la gestión comercial, a empresas ubicadas en

otras ciudades pero con incidencia comercial y operativa en Buenaventura. Se realizará un plan de acción de visitas corporativas a todo el sector público y privado de la ciudad y sus alrededores. Se implementará el plan de fidelización para recuperación de clientes perdidos y potencializar clientes actuales. El esfuerzo de ventas se enfocará en el mercado corporativo, ante las nuevas empresas instaladas en el puerto tales como Sociedades Portuarias y empresas de construcción. Se realizarán acercamientos con SATENA, y todas las agencias de viajes para crear paquetes de turismo. Se fortalecerá el control de los costos de Alimentos y Bebidas, así como la minimización del empleo de personal tercerizado, mejorando la calidad y la satisfacción de los clientes, así como la verificación diaria, sin excepción, de las discrepancias en la ocupación.

Se requiere concluir el proceso de implementación de la norma NTS TS- 002 para dar cumplimiento al requisito legal sobre este aspecto.



► **GESTIÓN**
GRANDES EVENTOS
TEQUENDAMA (GEVT)

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2016

GRANDES EVENTOS Y CONVENCIONES TEQUENDAMA				
INDICADOR	2015	2016	VARIACIÓN	
Venta de Grandes Eventos y Banquetes	\$ 11.876	\$ 11.382	-\$ 494	-4.16%
Otros Ingresos de Banquetes	\$ 5.106	\$ 4.745	-\$ 361	-7.07%
Utilidad Operacional	\$ 8.568	\$ 7.950	-\$ 618	-7.21%
Cubierto Promedio	\$ 45.072	\$ 34.362	-\$ 10.710	-23.76%
Servicios Atendidos (unidades)	256.147	331.221	\$ 75.074	29.31%
Margen Operacional %	50,45%	49,30%	1,15	2,29%
% Contribución a los ingresos de la SHT	14.96%	12.03%	-2.93	-19.58%
% Contribución de Otros Ingresos de Banquetes a los ingresos de la SHT	6.43	5,01	-1.42	-22.02%
% Contribución en la utilidad operacional de la SHT	27,13%	26,36%	-0,77	-2,84%
Satisfacción al Cliente %	96,00%	98,00%	2	2.83%

Tabla 19. Gestión Grandes Eventos Tequendama (GEVT)

Análisis – Causas

Los ingresos generados en el 2016 fueron \$11.382 millones, decreciendo un 4.16% frente al año anterior, debido principalmente a la reducción en el desarrollo de grandes eventos especialmente generados por la reducción en el gasto público tanto de Entidades del orden Nacional como Distrital (directriz presidencial de austeridad en el gasto público), así como la incertidumbre provocada en el sector privado a causa del proceso de paz con las FARC y la expectativa sobre resultados del plebiscito y la reforma tributaria.

En cuanto a otros ingresos de Banquetes, decreció en 7,07%, a pesar de haber incrementado el alquiler de salones de 1.494 millones a 1.643 millones.

La utilidad operacional decreció en 7,21% frente a los resultados obtenidos en el 2015, acorde al rubro de ingresos; sin embargo se mantuvo el margen operacional del 49,30%, el cual se encuentra por encima del estándar hotelero internacional para este tipo de negocios 40%.

El número de servicios atendidos en el año fue de 331.221, aumentando 75.074 servicios, lo que representa un 29,31%. En lo que refiere al precio por cubierto promedio, este decreció en un 23,76%, quedando en \$34.362 pesos con una

diferencia de \$10.710 respecto al año anterior.

En cuanto a la satisfacción del cliente se obtuvo un porcentaje del 98%, superando el año anterior, lo que señala que se mejoró en calidad y cumplimiento de la promesa de venta.

Otros parámetros tenidos y a tener en cuenta:

Como estrategia para el 2017 se enfocará en la venta de Congresos, Convenciones y Grupos de volumen con negociaciones que generen alojamiento. Para esto se utilizarán los diferenciadores de marca que posee la SHT, siendo uno de los más relevantes la capacidad instalada con salones totalmente remodelados, 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.

Se continuará implementando medidas efectivas de control tales como empleo polifuncional del personal con el objeto de optimizar el costo de nómina de tercerizados; se enfatizará en el cobro de alquiler de salones, minimización de descuentos y eliminación del otorgamiento de cortesías.



BARES & RESTAURANTES
TEQUENDAMA



► **GESTIÓN**
BARES Y RESTAURANTES
(A&B)

ALIMENTOS Y BEBIDAS				
INDICADOR	2015	2016	VARIACIÓN	
Venta de bares y restaurantes	\$ 3.776	\$ 3.895	\$ 119	3.15%
Utilidad operacional (millones de pesos)	\$ 1.667	\$ 1.641	-\$ 26	-1.56%
Cubierto promedio (miles de pesos)	\$ 25.829	\$ 27.737	\$ 1.908	7.39%
Servicios atendidos (unidades)	146.218	140.438	-5.780	-3,95%
Servicios atendidos (Desayunos incluidos en tarifa huéspedes Restaurante el Virrey)	58.933	54.248	-4.685	-7,95%
Margen operacional %	44,15%	42,13%	-2,02	-4,58%
% Contribución a los ingresos de la SHT	4.76%	4,12%	-0.64	-13,45%
% Contribución a la utilidad operacional de la SHT	5.28%	5.44%	0.16	3,03%
Satisfacción al cliente %	97%	97%	0	0%

Tabla 20. Gestión Restaurantes y Bares (A&B)

Análisis – Causas

Los ingresos que se generaron en el 2016 fueron de \$3.895 millones, creciendo 3.15% respecto al año anterior; la utilidad decreció en \$26 millones es decir, el -1.56%; el margen de rentabilidad ante el año anterior decreció 2,02 puntos quedando este al 42,13%, sin embargo el valor de cubierto promedio aumentó en un 7.39% quedando en \$27.737. En cuanto a los servicios ofrecidos se refleja la disminución en 5.780 servicios siendo este el 3.95%; la satisfacción del cliente se mantuvo en el 97%, lo anterior con relación al 2015.

La participación en ingresos operacionales a la SHT disminuyó en un 13.45% referente al año anterior, sin embargo frente a la participación en la Utilidad bruta operacional crece en un 3,03%.

Lo anterior obedece al alto costo que se tuvo durante el primer semestre del año acontecido por el paro camionero, el paro campesino, el alto precio del dólar, que hizo que los productos fueran más costosos y escasos.

Otros parámetros tenidos y a tener en cuenta:

Se continuó celebrando la tradicional fiesta de Navidad con 300 asistentes adultos y 25 niños para un total en venta de \$52 millones y, San Silvestre, tuvo 378 asistentes adultos y 57 niños para un total en venta de \$117 millones; lo anterior gracias al excelente servicio que ha caracterizado año tras año estas celebraciones a la SHT.

En el 2017 se deberá continuar con el control de costos y gastos en producción y administración de recursos (nómina de planta y tercerizados), servicios

públicos (agua, luz y combustible) sin afectar el servicio y la satisfacción del cliente.

Se realizará, igualmente, el cambio de la carta del Restaurante El Virrey, resaltando la gastronomía Colombiana, sin dejar de lado el arte culinario internacional, para dar continuidad en la mejora continua de la norma de sostenibilidad hotelera NTS TS 002.

Se hace necesario mantener los requerimientos de la certificación del Sistema de Gestión de Inocuidad bajo la norma ISO 22000:2005, que actualmente ostenta la SHT, para lo cual se requiere prever el mantenimiento, equipamiento y mejoras de las cocinas empezando por cumplir lo planeado para el 2016 que no se ejecutó hasta tanto no se defina el escenario en el cual continuará operando la SHT.

Para mantener y aumentar la efectividad en el cierre de reservas y pequeños eventos se realizará seguimiento permanente, manejando precios competitivos, variedad de menús, respuesta rápida a cotizaciones y calidad en el servicio, haciendo de este un factor diferenciador frente a la competencia.

Para aumentar la venta en los restaurantes se realizará publicidad ofreciendo valor especial para los asistentes a eventos que durante su jornada no tengan contratado el servicio de almuerzo, y aprovechando el uso de las vitrinas de exposición con las que cuenta la instalación.

Se aprovecharán las fechas especiales que se cuentan durante el año, para hacer de estas una oportunidad de negocio.



CATERING
TEQUENDAMA



▶ **GESTIÓN**
CATERING TEQUENDAMA

CATERING TEQUENDAMA				
INDICADOR	2015	2016	VARIACIÓN	
Ingreso Catering (millones de pesos)	\$ 7.076	\$ 7.635	\$ 559	7,90%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 929	\$ 1.082	\$ 153	16.47%
Servicios atendidos (unidades)	1.299.607	1.314.551	14.944	1,15%
Margen operacional %	13,13	14,17	1,04	7.92%
% Contribución a los ingresos de la SHT	8.91%	8.07%	-0.84	-9.42%
% Contribución a la utilidad operacional de la SHT	2.94%	3.59%	0.65	22.10%
Satisfacción del cliente %	92,00	92,20	0.20	0,22%

Tabla 21. Gestión Catering Tequendama

Análisis – Causas

Los ingresos aumentaron en \$559 millones, es decir 7.90% respecto del 2015, debido a la ejecución de los contratos interadministrativos, al apoyo que se prestó en eventos a Operación Logística y a las actividades realizadas con los usuarios de las oficinas de cada casino. La utilidad creció \$153 millones, que representa el 16.47% comparado con el año anterior. El margen operacional incremento 7.92% respecto al año 2015, reflejado en la gestión de costos y gastos.

Catering Tequendama contribuyó en el 2016 con el 8,07% de los ingresos operacionales de la SHT y con el 3.59% en la utilidad bruta operacional.

Alcanzando en 2016 una rentabilidad del 14,17%, Catering Tequendama se posiciona por encima del estándar del mercado, que es el 10%. El índice de satisfacción del cliente cerró en el 2016 con el 92.20%, superando el promedio del mercado que está entre el 80% y 90%, resultado de la implementación de estándares de servicio de la SHT en los diferentes casinos.

Otros parámetros tenidos y a tener en cuenta:

Se continúa la sinergia con el Comando General de las Fuerzas Militares, brindando apoyo a los 250 soldados de la guardia, a los cuales se subsidia parte de su alimentación, ya que, se suministra desayuno, refrigerio, almuerzo, cena y bebida caliente a media noche, por un valor de partida de alimentación soldado esto es \$7.526 que pagando el IVA de 16% queda en \$6.487 netos día por soldado. Lo que significa un subsidio de \$300 millones de pesos anuales aproximadamente.

Lo anterior en compensación a operar el casino suscribiendo contratos interadministrativos de alimentación con las diferentes fuerzas que pertenecen al Comando General.

Se entregó el Casino de Fiscalía dado que iniciaron obras civiles de reestructuración, cambiando el concepto de alimentación de casino a plazoleta de comidas. Se firmó convenio interadministrativo con el Ministerio de Hacienda, cuyo servicio inicial es de almuerzos para la venta tipo domicilio y se está realizando el asesoramiento en la construcción de la cocina para operar directamente desde sus instalaciones.

Como estrategia para el 2017, se continuarán las sinergias con el GSED ampliando los servicios de catering a otras entidades del Grupo; atender eventos institucionales para las diferentes fuerzas y brindar apoyo a las actividades internas de cada casino, incrementando así el 10% del ingreso promedio en cada unidad. Se prevé el cambio de la camioneta para garantizar las buenas prácticas de manufactura en el transporte de alimentos e insumos de servicio, manteniendo la imagen moderna de la SHT. Se implementarán nuevas recetas para optimizar la gestión de compras, teniendo en cuenta el aumento que ha tenido la materia prima, todo ello orientado a ser eficiente gestión en costos y gastos, a fin de alcanzar una rentabilidad del 16%.

Actualmente Catering Tequendama opera en: CGFM, Indumil(CAN), FAGECOR(Soacha), FEXAR (Sibaté), FASAB(Sogamoso), Defensa Civil (Funza) y Casas Santa Barbara del Ministerio de Hacienda.



PARQUEADERO TEQUENDAMA


TEQUENDAMA
Hotel & Centro de Convenciones

ENTRADA HOTEL 

 RESTAURANTE
EL VIRREY

PARQUEADERO 

GESTIÓN PARQUEADERO TEQUENDAMA

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2016

PARQUEADERO TEQUENDAMA				
INDICADOR	2015	2016	VARIACIÓN	
Ingreso Parqueadero (millones de pesos)	\$ 2.571	\$ 2.591	\$ 20	0,78%
Utilidad Operacional	\$ 1.496	\$ 1.496	\$ 0	0%
Margen Operacional	58,19%	57,74%	0,45	0,77%
Automóviles Atendidos	328.645	315.683	-12.962	3,94%
% Contribución a los ingresos de la SHT	3,24%	2,74%	-0,50	-15,44%
% Contribución a la utilidad operacional de la SHT	4,74	4,96	0,22	4,64%
Satisfacción del cliente	90%	90%	0	0%

Tabla 22. Gestión Parqueadero Tequendama

Análisis - Causas

El incremento en los ingresos de la Unidad Estratégica de Negocios Parqueadero Tequendama creció el 0,78%, con relación al 2015 debido a la suscripción de 366 contratos por un valor de \$1.636 millones, de los cuales 305 contratos fueron con personas naturales por \$302 millones, 50 con personas jurídicas por \$1.030 millones, 11 con entidades oficiales por \$304 millones; el ingreso de transeúntes fue de \$955. Durante el 2016 se atendieron 315.683 vehículos, 12.962 menos que durante al año 2015, esto debido a obras de repavimentación que requirieron cierre de varios espacios del Parqueadero por un período de cuatro meses, frente a lo cual se desarrollaron estrategias de venta con tarifas diferenciales, direccionadas a los clientes con contrato, transeúntes, huéspedes y asistentes a eventos, las cuales permitieron atenuar el impacto.

En esta dirección, se firmaron convenios con el Restaurante SAN ISIDRO, SANTA CLARA, ubicados en el Cerro de Monserrate, con el operador logístico KATERING BLUE, ubicados dentro del Centro de Convenciones Gonzalo Jiménez de Quesada y con peluquerías y restaurantes del Centro Internacional.

La utilidad se mantuvo en \$1.496 millones con relación al año anterior, de otra parte, el control de los gastos se vio reflejado en el margen operacional, el cual fue del 57,74%, indica una adecuada gestión. Adicionalmente, se desarrollaron obras para el mejoramiento físico del Parqueadero tales como:

1. Repavimentación del sótano I.
2. Demarcación de espacios de parqueo y senderos peatonales.
3. Primera etapa de pintura del cielorraso (costado sur) equivalente al 25% del primer sótano.

4. Intervención en redes eléctricas de iluminación del sótano 1 y 2 divididas en ocho (8) zonas de las cuales se intervinieron seis (6).

Queda pendiente para próximas intervenciones, lo siguiente:

1. Demarcación de zonas de parqueo y circulación del sótano II.
2. Pintura general (cielorraso, columnas y muros) faltantes del primer sótano.
3. Terminación de redes eléctricas de iluminación del sótano I y II (fase II).
4. Sistema integral de acceso y salida con método de guiado para los vehículos.
5. Sistema de señalización.

Otros parámetros tenidos y a tener en cuenta:

El Parqueadero Tequendama continuará ofreciendo a sus clientes parqueaderos verdes (carga eléctrica para vehículos híbridos), con últimas tecnologías sostenibles, ambientales y socialmente responsables, lo que ayuda a reducir los consumos de combustibles y las emisiones atmosféricas.

Continuará con la gestión de venta del Parqueadero para turistas, habitantes de la ciudad en fines de semana, puentes, temporadas vacacionales y eventos culturales que se desarrollen dentro del área de influencia del Hotel Tequendama.

Es necesaria la pronta intervención de las filtraciones y escorrentías producidas por la tubería y por la falta de mantenimiento en la placa de concreto de la plazoleta del Centro Internacional Tequendama, debido a, que estas filtraciones además de causar daño a la estructura de la placa se encuentra generando deterioro en el pavimento recientemente instalado, sin incluir los daños ocasionados a los vehículos estacionados en el Parqueadero Tequendama.



LAVANDERÍA
TEQUENDAMA

► **GESTIÓN**
LAVANDERÍA
TEQUENDAMA

LAVANDERIA TEQUENDAMA				
INDICADOR	2015	2016	VARIACIÓN	
Ingreso Lavandería (millones de pesos)	\$ 798	\$ 737	-\$ 61	-7.64%
Utilidad Operacional (millones de pesos)	\$ 432	\$ 387	-\$ 45	-10,42%
Producción kilos	997,901	941,373	-56,528	-5.66%
Margen Operacional %	54,14%	52,51%	-1,63	-3,01%
% Contribución en los ingresos de la SHT	1,01%	0,78%	-0,23	-22,88%
% Contribución en la utilidad operacional de la SHT	1,37%	1,28%	-0,09	-6,58%
Satisfacción del cliente %	95.00	96.00	1	1.05%

Tabla 23. Gestión Lavandería Tequendama

Análisis – Causas

Los ingresos disminuyeron en -7.64% respecto al 2015 debido a los porcentajes de ocupación presentados en Hotel y Suites, así como a la falta de consecución de nuevos clientes de mayor volumen (hoteles, clubes y laboratorios). La utilidad operacional disminuyó \$45 millones respecto al año anterior, por causa del uso inadecuado de la capacidad instalada (maquinaria) y a la logística ineficiente de transporte diario a doce hoteles de baja productividad.

La producción de kilos lavados disminuye en un 5.66% en relación con el año anterior, equivalente a 56.528 kilos, que representa \$44 millones menos respecto al 2015.

Otros parámetros tenidos y a tener en cuenta:

Para el 2017 se desarrollarán los clientes actuales y vincularán nuevos negocios, mínimo dos establecimientos hoteleros de alta productividad.

Se implementarán 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.

Se prevé el cambio de la máquina para lavado en seco y cueros Multimatic Shop Star y una de las prensas cabezote caliente las cuales pertenecen al hotel desde los primeros años de operación; esta renovación tendrá un valor de \$150 millones de pesos que permitirán modernizar y aumentar la producción de lavandería externa, cueros y gamuzas y ampliar portafolio de servicios.

GESTIÓN CONTACT CENTER TEQUENDAMA



INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2016						
CONTACT CENTER Y CANALES ELECTRÓNICOS TEQUENDAMA						
Unidad de Negocio	2015		2016		Variación	
	Contact C.	Canales	Contact C.	Canales		
Hotel Tequendama (Millones de pesos)	\$ 478	\$ 607	\$ 511	\$ 1.727	\$ 1.153	106,27%
Suites Tequendama (Millones de pesos)	\$ 66	\$ 122	\$ 123	\$ 466	\$ 401	213,30%
Hotel Tequendama Inn Cartagena de Indias (Millones de pesos)	\$ 48	\$ 438	\$ 100	\$ 464	\$ 78	16,05%
Hotel Tequendama Inn Santa Marta (Millones de pesos)	\$ 83	\$ 554	\$ 68	\$ 469	-\$ 100	-15,70%
Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura (Millones de pesos)	\$ 9	\$ 108	\$ 21	\$ 60	-\$ 36	-30,77%
Total Ingresos Contact Center	\$ 2.513		\$ 4.009		\$ 1.496	59,53%
Contribución al ingreso SHT	3,16%		4,24%		1,07	34,12%

Tabla 24. Gestión Contact Center Tequendama

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2016				
CONTACT CENTER TEQUENDAMA				
RESULTADOS OPERATIVOS				
INDICADOR	2015	2016	VARIACIÓN	
CANTIDAD DE LLAMADAS ATENDIDAS (Unidades)	176.291	155.136	-21.155	-12%
TASA DE RESPUESTA %	91	88	-3	-3,30%
TASA DE ABANDONO %	9	12	3	33,33%
INGRESO DE RESERVAS INDIVIDUALES (unidades)	4.578	7.362	2.784	60,81%
INGRESO DE RESERVAS CORPORATIVAS (Unidades)	13.882	11.795	-2.087	-15,03%
INGRESO DE RESERVAS CANALES (Unidades)	2.778	6.625	4.347	190,83%

Tabla 25. Resultados Operativos Contact Center Tequendama

Análisis – Causas

Durante el 2016 la venta directa de alojamiento individual, planes y canales electrónicos por el contact center para todas las propiedades de la SHT, alcanzó un crecimiento del 59,53% que corresponde a \$1.496 millones de pesos, esto debido a la reestructuración que se realizó con el apoyo del Departamento de Mercadeo y Ventas y Revenue Management. En el caso de Suites Tequendama la variación fue del 213,30%, ya que este año se promovió la venta de planes de largas estadías para el sector educativo y en canales On Line se generaron estrategias para incrementar tarifa promedio y aumento de reservas efectivas.

Con las fallas presentadas en el funcionamiento de la planta telefónica del Contact Center durante



más de dos meses en el segundo semestre del año, y la reducción de personal para atender los módulos de atención, afectó la prestación del servicio generando un decrecimiento del 12% de las llamadas atendidas con respecto al año 2015, y consecuentemente un aumento del 33,33% en la tasa de abandono.

En cuanto a la cantidad de reservas ingresadas, se evidencio un incremento del 60,81% en reservas individuales, pues no obstante la desvinculación con la cadena IHG, la mayoría de los huéspedes se contactaron directamente y, se consolidó también la oferta de planes especiales. Empero, la cantidad de reservas corporativas disminuyó un 15% debido a la alta rotación de los ejecutivos y los cambios consecuentes realizados en el Departamento de Mercadeo y Ventas. A pesar de esto, las reservas ingresadas por canales electrónicos, con respecto al año 2015 crecieron un 138%, lo que demuestra el buen posicionamiento de la SHT en páginas como Booking, Expedia, entre otros canales de venta Online, sin dejar atrás los nuevos Websites de cada hotel y el corporativo que hicieron su apertura en febrero del 2016, con la siguiente identificación:

www.hotelestequendama.com
www.tequendamahotel.com
www.tequendamasuites.com
www.tequendamainncartagena.com
www.tequendamainnsantamarta.com
www.tequendamainnestacionbuenaventura.com

Otros parámetros tenidos y a tener en cuenta:

Para el 2017 se gestionará la venta y mercadeo de la SHT, a través de promociones temporales de alojamiento y planes especiales por medio de mailing, con el fin de incrementar la productividad de todas las propiedades.

De otra parte, el Contact Center se desarrollará como una central de reservas, apoyando la gestión del Departamento de Ventas y Mercadeo de la SHT con énfasis en la venta de alojamiento y planes por medio los canales de venta online.

Finalmente, se tiene como objetivo alcanzar un nivel de respuesta y atención telefónica superior al 95%, optimizando los tiempos de respuesta y minimizando la espera, eliminando así el rechazo y la pérdida de llamadas.

GESTIÓN DE REDES SOCIALES

Análisis – Causas

Durante el año 2016 se realizaron varias campañas por la red social Facebook resaltando la tradición e historia del Hotel Tequendama, promociones y eventos especiales que se diseñaron desde el Departamento de Ventas y Mercadeo. Gracias a esta gestión se alcanzó un crecimiento del 5% en el número de seguidores, que pasó de 6.611 en el 2015 a 6.961 en el 2016, con un total de 350 nuevos seguidores. Por su lado, la gestión de Twitter registró un total de 495 nuevos seguidores cerrando el 2016 con 2.685 seguidores vs 2190 del 2015 con un crecimiento del 22%.

Se desarrollaron 10 de campañas de mailing; se implementó una plataforma que permitió la divulgación efectiva de información comercial de la SHT y la medición del impacto de la misma.

Otros parámetros tenidos y a tener en cuenta:

Para el año 2017 en la gestión de redes sociales se tiene como objetivo dar respuesta inmediata a los clientes, permitiendo, más interacción entre los visitantes y el hotel, gestionando las solicitudes y convirtiéndolas en generadoras de ingresos, así mismo reactivará la cuenta de TripAdvisor, logrando un posicionamiento web de Tequendama Hoteles, con los buenos comentarios generados por los visitantes.

Igualmente, se buscará incrementar la cantidad de seguidores de facebook; aprovechar mejor la ubicación que tiene actualmente el twitter y diseñar estrategias orientadas a conquistar una alta posición en TripAdvisor.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2016

COMPORTAMIENTO SEGUIDORES FACEBOOK

HOTEL	2015	2016	VARIACIÓN	
CAPITAL	6.465	8.820	2.355	36,46%
JW MARRIOT	16.681	24.320	7.639	45,79%
HABITEL	7.402	7.863	461	6,23%
TEQUENDAMA	6.611	6.961	350	5,29%
RADISSON	40.318	44.225	3.907	9,69%
SHERATON	31.227	55.448	24.221	77,56%

Tabla 26. Informe Gestión Redes Sociales / Facebook



INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2016

COMPORTAMIENTO SEGUIDORES TWITTER

HOTEL	2015	2016	VARIACIÓN	
CAPITAL	797	922	125	15%
JW MARRIOT	1.923	2.175	252	13%
TEQUENDAMA	2.190	2.685	495	22%
RADISSON	2.699	2.971	272	10%
SHERATON	404	413	9	2%
HABITEL	580	617	37	6%

Tabla 27. Informe Gestión Redes Sociales / Twitter

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2016

COMPORTAMIENTO TRIPADVISOR

HOTEL	ENERO	DICIEMBRE
HOTEL TEQUENDAMA	219 DE 254	218 DE 262
SUITES TEQUENDAMA	241 DE 254	239 DE 262
TEQUENDAMA INN SANTA MARTA	59 DE 62	67 DE 69
TEQUENDAMA INN CARTAGENA	132 DE 134	141 DE 146
TEQUENDAMA INN ESTACION BUENAVENTURA	8 DE 8	10 DE 10

Tabla 28. Informe Gestión Redes Sociales / Tripadvisor

GESTIÓN DE COMUNICACIONES

Durante el año 2016 la Sociedad Hotelera Tequendama (SHT) registró menciones en medios de comunicación, incluidos impresos, digitales y en radio. Esto generó un ahorro de más de 90 millones de pesos por gestión de intercambio. Entre los medios de comunicación donde se registraron las publicaciones están: E-Report Colombia, La Agencia de Viajes (LADEVI Y LADEVI online), Revista SEMANA, Periódico El Espectador, RCN La Radio y Report OnLine.

Se hizo publicidad de grandes eventos enfocados en alojamiento, ofreciendo descuentos para los asistentes en eventos sociales

Se fortaleció el Hotel y Suites Tequendama como atractivos turísticos, históricos y culturales, aprovechando su posicionamiento entre las tres marcas hoteleras más reconocidas en Colombia en los últimos 10 años.

Entre otras actividades se gestionaron tres ruedas de prensa a Omara Portuondo, Zaz (artista francesa) y a la Federación Democrática Internacional de la Mujer (FDIM), quienes mencionaron la marca Tequendama, generando recordación en los televidentes del Canal Capital, Telesur y CM&.

De otra parte, se gestionaron créditos al Hotel Tequendama en eventos de relevancia nacional e internacional, entre los que destacan la votación del Plebiscito por la Paz y la Cumbre Mundial de Alcaldes (CGLU). Los medios que hicieron mención en tales eventos fueron: RCN TV, RCN

RADIO, CARACOL TV, RED + NOTICIAS, CM&, CANAL UNO, AL JAZEERA, ROUTERS y AP, entre otros.

En materia de comunicaciones estratégicas y relaciones interinstitucionales, se lograron alianzas con los siguientes medios de comunicación:

- › REVISTA SEMANA. Publicidad con logos de la SHT y Tequendama Inn Buenaventura a cambio del préstamo del helipuerto para sesión de fotos para especial de los medallistas olímpicos del Valle del Cauca.
- › CÁMARA DE COMERCIO. Renovación de contenido y tiempo en la pantalla instalada al frente del Café Vienés.
- › RCN RADIO. Se pautó en La FM y en RCN LA RADIO, obteniendo un ahorro de \$8 millones. Las cuñas usadas promocionaron los eventos de Navidad y San Silvestre.

Así mismo, se concretaron alianzas con instituciones y entidades del Estado para fortalecer a la SHT en el mercado, destacándose:

- › Helm y Corpbanca. Los usuarios de tarjetas de estos bancos podrán acceder a un descuento en alojamiento en las propiedades de Bogotá sobre la tarifa rack del 35% entre semana y un 40% en fines de semana. Esta alianza puede ser potencializada para el 2017, incluyendo a los hoteles costeros.



- › IDT. Se acordó promocionar los eventos navideños de la Alcaldía en los medios del hotel y el IDT.
- › MINISTERIO DE HACIENDA. Se difundió publicidad de la Sociedad al interior de la entidad, aprovechando el convenio interadministrativo celebrado con Catering Tequendama.
- › CREMIL. Se realizaron publicaciones mensuales con el fin de ofrecer tarifas especiales de alojamiento y descuentos en A y B para sus colaboradores y afiliados.

La meta del 2017 es que todos los colaboradores de la SHT y los grupos de interés conozcan cada producto y servicio al detalle para lograr un “top of mind and top of heart” de la SHT en los clientes, proveedores y demás grupos de interés.



► **GESTIÓN
DE OPERACIÓN
LOGÍSTICA TEQUENDAMA**

OPERACIÓN LOGÍSTICA				
INDICADOR	2015	2016	VARIACIÓN %	
Ingresos totales (millones de pesos)	\$ 19,884	\$ 36,443	\$ 16,559	83,28%
Gastos (millones de pesos)	\$ 16,659	\$ 32,118	\$ 15,459	92.80 %
Utilidad (millones de pesos)	\$ 3,225	\$ 4,325	\$ 1,100	34.11%
Rentabilidad operacional %	16.22	11.87	-4.35	-26.81%
% Contribución a los ingresos de la SHT	25,04	38.52	13.48	53,83%
% Contribución a la utilidad operacional de la SHT	10,21%	14,34%	4.13	40.45%

Tabla 29. Gestión Operación Logística Tequendama

Análisis – Causas

Se logró el cumplimiento de la meta presupuestada en un 166%, y un incremento en los ingresos del 83.28% frente a los obtenidos en el 2015, producto de la celebración de 47 contratos Interadministrativos en cuantías que superan los \$36.000 millones (promedio de \$766 millones cada uno).

La utilidad en el periodo creció \$1.100 millones con respecto al 2015, esto es un 34,11%, debido al control efectivo y seguimiento permanente sobre los ingresos, costos y los gastos asociados a su desarrollo.

La rentabilidad obtenida en el 2016 fue del 11,87% registrando una disminución de 4,35 puntos frente al año anterior, consecuencia de la variación del fee de intermediación operacional del 2016 el cual estuvo entre el 10% y 18%.

La participación en los ingresos operacionales de la SHT fue del 38.52% y en la utilidad bruta operacional del 14.34%.

Otros parámetros tenidos y a tener en cuenta:

Para el 2017 se establecerá en los contratos nuevos un fee de gestión mínimo del 18% con el fin optimizar el margen operacional, el cual cayó el 26,81%. Igualmente se dará prioridad a los contratos que incluyan los servicios de alojamiento, A&B en las instalaciones de la SHT.

Se implementará procedimientos de control en todas las órdenes de servicio, con el fin de minimizar riesgos y optimizar procesos administrativos que eviten retrasos con las obligaciones de proveedores y racionalización al máximo la nómina de gestión.

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

Análisis y causas

1. Conectividad WiFi

Durante el año 2016 se concluyeron proyectos iniciados en 2015, permitiendo mejorar el servicio de WiFi, con el cual se logró conectar a 110.000 huéspedes durante el año.

GESTIÓN DE CONECTIVIDAD ANUAL	
Costo Equipos Anual	\$ 383.448.000
Costo Canal Anual	\$ 166.872.960
Total Costos	\$ 550.320.960
Ingresos 2016 Eventos	\$ 245.044.872
Aporte 2016 Habitaciones	\$ 327.441.000
Total Ingresos + Aportes	\$ 572.485.872
Cumplimiento de Presupuesto 2016	104,03%
Pagado vs Total Costo 7 años	14,29%
Contribución al Total de la Venta	0.61%
Contribución a la Utilidad OP de la SHT	0.007%
Total Leasing Equipos 7 años	\$ 2.684.136.000

Tabla 30. Gestión de conectividad TIC'S - Fuente: Journal By Cashier and Transaction Code - Oper

2. Mesa de Ayuda SHT

En Octubre 2016 se implementó la mesa de ayuda para soporte del departamento TICs a través de la cual se gestionan todas las solicitudes de soporte técnico y se difunden los instructivos de las nuevas implementaciones en la SHT, la cual permite seguir la trazabilidad de los casos y tickets de servicio, con el fin de:

- › Garantizar la continuidad de la operación de la infraestructura tecnológica.
- › Priorizar la atención de las solicitudes.
- › Descongestionar las extensiones telefónicas del área.

- › Seguir la trazabilidad de los tickets
- › Detectar casos recurrentes y solucionarlos.

3. Convenio Housing en Data Center Alterno

A finales de 2016, se celebró entre la SHT y la ALFM un convenio interadministrativo para intercambiar el servicio de housing en los data center de las dos entidades, lo cual permitirá mantener una copia de la información crítica de los equipos, que hace parte del Plan de recuperación de desastres y del Plan de continuidad del negocio en las dos entidades. El acuerdo constituye una herramienta para fortalecer el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) de la SHT.

4. Actualización de Aplicación Contable Novasoft

En 2016 se realizó la actualización del sistema contable Novasoft, con alcance en todos sus módulos: Contabilidad Local, Contabilidad NIIF, Cartera, Proveedores, Tesorería, Presupuesto, Inventarios, Propiedad Planta y Equipo, Compras y Activos Fijos, lo que asegura al Departamento Financiero que su plataforma se encuentra parametrizada con la normativa NIIF dispuesta por el gobierno nacional.

5. Actualización de Plataforma Anti Malware (virus y otras amenazas)

La importancia de actualizar el software y los programas no queda delegada solo al Antivirus sino que es una rutina que se incorpora a todo programa instalado en la computadora cuya función sea la seguridad. La eficiencia de este proceso, está estrechamente vinculada con la "calidad" de la base de datos, de tal manera que,

a mayor cantidad de registros que tenga esta, más amplio será el espectro abarcado por el Antivirus, lo cual permite mantener la información de la SHT de manera segura, completa, custodiada y disponible para la operación.

6. Actualización del Parque de Máquinas Multifuncionales (Scanner, copiadoras e impresoras)

Con la tercerización u outsourcing de equipos y servicios de TI, la SHT, ha reducido sus costos, al tiempo que se libera de las labores y de los procesos administrativos que no están relacionados con el desarrollo directo de su negocio. Al tercerizar, la SHT ha arrendado los equipos o servicios que necesita en su operación, desde impresoras hasta computadores de escritorio o servidores, a una fracción del costo que tendría su adquisición. También recibe servicios a través de internet, que incluyen programas de software y comunicaciones unificadas. Esta metodología ha ofrecido las siguientes ventajas:

1. Reducción en costos de infraestructura y mantenimiento.
2. Reducción de requerimientos para el área de soporte.
3. Acceso a tecnología de punta.
4. Flexibilidad para crecer.

7. Migración de Software de Nómina a la Nube.

Se realizó contratación de software basado en la nube que consiste en la instalación de las máquinas de almacenamiento fuera de las instalaciones de la SHT y que los usuarios emplean a través de una conexión de internet y un navegador web. Las ventajas han sido las siguientes:

- › Facilidad de instalación: se mitiga la necesidad de instalar la aplicación en un servidor o en los ordenadores de los usuarios. No hay configuración adicional necesaria.
- › Facilidad de upgrades del software: cada vez que se debe realizar un upgrade no se requiere desplazamiento al ordenador de cada usuario,

con solo refrescar el navegador ya tenemos una nueva versión del software a nuestra disposición.

- › Facilidad de upgrades de hardware: no es requerido cambiar de servidor cuando éste se queda pequeño.
- › Facilidad de copias de seguridad: el proveedor se encarga de realizar las copias.
- › Menor costo total de propiedad: gracias al funcionamiento del proceso y de la estructura se mitigan los siguientes costos: i) Costo anual del mantenimiento de las licencias, ii) Costo anual del soporte (que puede ser interno o externo), iii) Costo del hardware del servidor, iv) Costo del consumo eléctrico del servidor, v) Costo de tener implementado un sistema de copias de seguridad del servidor y vi) Costo del tiempo que se pierde haciendo upgrades tanto del software en todos los ordenadores de los usuarios como en el hardware del servidor de la aplicación

8. Contratación e Implementación de BPM e intranet.

Teniendo en cuenta que la gestión por procesos es estratégica, se adelantó la implementación del BPM (Business Process Management), logrando:

- › La estandarización del conocimiento. El know-how del negocio no ha quedado en la mente de un colaborador.
- › Reducción de costos. La automatización de procesos ha permitido identificar las ineficiencias de los procesos que pueden ser mejoradas, logrando hacerlos cada vez más sencillos y económicos.
- › Optimizar los recursos. Al definir las actividades que desarrollará cada persona dentro de la organización, cada uno se enfocará en el desempeño de su trabajo, de tal manera que se reducirán los errores permitiendo ser más eficientes.

- › Información de valor. Al realizar un análisis de los tiempos, desempeño y comportamiento de los procesos.

Con esta nueva plataforma se automatizaron los procesos el Departamento de Desarrollo Humano:

- › Gestión de certificaciones laborales.
- › Gestión de permisos y licencias.
- › Gestión de comprobantes de pago.
- › Desarrollo de pruebas psicotécnicas.
- › Evaluaciones de desempeño.

Finalmente para que los usuarios accedan al trámite de los procesos automatizados, se creó un nuevo portal web de comunicación interna (Intranet) en donde también se publica la información de interés común a todas las áreas y a través de la cual se accede a información relevante para todos los miembros de la organización.

9. Plan de acción para identificar e implementar el Plan de Continuidad de Negocios (BCP por sus siglas en inglés) para la SHT

El Plan de Continuidad del Negocio tiene como objetivo proteger los procesos críticos y operativos del negocio contra desastres naturales o fallas mayores por la interrupción de las operaciones de algún sistema de la SHT, disminuyendo el impacto en las pérdidas de tipo financiero, de información crítica del negocio, credibilidad y productividad, debido a que los recursos de la organización no están disponibles. Actualmente el Dpto está en la fase de evaluación de diagnóstico para identificar el estado actual de cumplimiento y adecuación con las necesidades de la SHT, la ruta de trabajo y el plan de acción para identificar e implementar el sistema de gestión para la continuidad de negocio "Plan de Continuidad de Negocio (BCP) y de Recuperación ante Desastres (DRP)" que incluirá:

- › Análisis y valoración de los riesgos que pueden afectar la continuidad de las operaciones de la SHT.
- › Análisis de impacto de negocio (BIA) para determinar las prioridades de recuperación y los plazos máximos para las mismas.
- › Identificar y seleccionar estrategias de recuperación

acorde con las necesidades de la SHT.

- › Desarrollar e implementar el plan de recuperación de desastres (DRP) e identificar los ajustes requeridos del mismo, con base en los resultados del BIA
- › Sincronizar los planes de continuidad de negocio con el plan de recuperación de desastres.
- › Diseñar y estructurar el programa de pruebas y ejercicios al plan de continuidad de negocio.
- › Diseñar el programa de capacitación y cultura de continuidad de negocio. Para lo cual se estima un presupuesto de 30 millones de pesos

10. Migración a nueva franquicia

Es imperativa la necesidad de vinculación de las propiedades de la SHT con una nueva franquicia internacional, para posicionamiento de la marca Tequendama a nivel global, que con un CRS o Sistema Central de Reserva podrá implementar:

- › Administración del inventario centralizado a través del Channel manager y difusión de las diferentes páginas web (propias y de Agencias online OTAs) para gestionar las tarifas y mantener la paridad entre los diferentes canales electrónicos de venta y lograr aumento de revenue.
- › Páginas web - motor de reservas que informen sobre disponibilidad y permitan reservar los diferentes tipos de habitación y paquetes turísticos directamente en el PMS.
- › Meeting Broker para planeación de eventos y convenciones y Loyalty Program como estrategia de fidelización.
- › SEM y SEO para aumentar la presencia y la visibilidad web, posiciona la marca y mejora la reputación.
- › Pasarela de pagos, para cerrar la venta online y no perder los momentos de verdad del proceso de venta web.
- › Conexión y distribución GDS
- › Conserjería virtual a través de aplicaciones móviles de última generación.
- › Social Media management.
- › Email marketing tool.

11. Actualización de Orfeo plataforma de Gestión Documental

Se actualizó la herramienta para darle mayor utilidad y lograr hacer transversal la gestión documental en la organización. La actualización incluye los siguientes nuevas funciones y alcances:

- › Radicación Mail
- › Radicación PQRS desde página Web
- › Indexación y digitalización de documentos con OCR (reconocimiento de texto)
- › Nueva interfaz
- › Actualización de módulo de archivo
- › Actualización de Skina-Scan

12. Actualización de Bacula, sistema de toma automática de Backups

La nueva versión de Bacula implementada por la SHT, garantiza la toma de copias de respaldo, constituidas por información crítica de la sociedad y que hacen parte de sus procesos misionales. Esta nueva versión:

- › Centraliza la administración y gestión de backups a través de consola administrativa
- › Posee un Dashboard para muestra y toma de reportes que se constituyen como evidencia para auditorías en seguridad de la información.
- › Hace posible la construcción de file sets, que reúnen las características individuales para cada usuario y equipo, en donde se determina la frecuencia, profundidad, directorio y destino de la copia de seguridad.
- › Hará la replicación de las copias de respaldo a una SAN, o unidad de almacenamiento, que se ubicará en la ALFM, de acuerdo al convenio celebrado durante el año.

13. Actualización de PBX Hipath 4000 y Módulo Contact Center

Con esta actualización se resolvieron los daños que tenía el módulo de contact center, causados por problemas eléctricos. Este aplicativo gestiona y administra las llamadas entrantes a través de los agentes virtuales, la actualización incluyó

además, el cambio de servidor contact center, nuevos discos duros para la PBX, mantenimiento físico de la planta y las últimas versiones de los programas y aplicativos de gestión telefónica.

Otros parámetros tenidos y a tener en cuenta:

En años anteriores, la SHT le dió un importante impulso a las Tecnologías de la Información, invirtiendo en equipos que mejoran su producto como:

Televisión digital Premium IPTV (151 canales)
Televisión Informativa SmartUp TV (152 Habs), WiFi de alta gama con 1000 puntos de acceso, canales de internet para navegación de 380 MB, red de cableado estructurado 6A de 4000 puntos aprox.

Por otro lado, existe otra parte de la infraestructura de TI que se encuentra obsoleta tanto en hardware como en Software, aplicativos que necesitan renovación, lo que permitiría que las operaciones continúen de manera efectiva y eficiente para la organización.

Es de aclarar que; independientemente del hecho de que se vincule una franquicia nueva, tanto la renovación, como la incursión en la nube y el pago por servicio de los aplicativos, son una necesidad inminente de la SHT para garantizar la continuidad del Negocio, la seguridad de su Información y la recuperación de desastres. Parte de esta necesidad es llevar a la nube los aplicativos críticos (ORACLE, opera y Micros POS), que gestionan los procesos misionales de la SHT.

Puntualmente, en 2017 se continuarán actualizando los demás módulos de la plataforma de gestión telefónica como son el tarificador, la grabación de llamadas y el adviser. Igualmente será necesario adaptar tecnológicamente la SHT a los estándares de la nueva franquicia para la cual se tiene un presupuesto inicial de \$273 millones.

El próximo año se dará mayor difusión cultural a la mesa de ayuda, para continuar con la resolución del 100% de los casos del sistema de gestión de incidencias de TI.

GESTIÓN DE PROSPECTIVA Y PLANEACIÓN

Gestión de la Innovación

En el desarrollo del Sistema de Gestión de la Innovación establecido en la Sociedad Hotelera Tequendama con Directiva Interna 002 de 2015, se destaca que para la vigencia 2016 continuó el enfoque en los proyectos para el mejoramiento de procesos internos. Se recibieron 11 propuestas para implementación de proyectos de innovación

de las cuales se alcanzó un 27% de implementación en tres proyectos que incrementan el valor del servicio y del producto.

Entre los proyectos presentados, fueron implementados los siguientes:

ÁREA	PROYECTO	OBJETIVO	RESPONSABLES
SUITES TEQUENDAMA	Encuesta de satisfacción	Conocer la perspectiva de satisfacción de los clientes de la SHT, mediante la utilización de formato de encuesta virtual que permita recopilar la opinión de los huéspedes acerca de sus gustos y preferencias y en consecuencia, consolidar indicadores y tendencias que permitan evaluar el producto y el servicio de Hotel y Suites Tequendama.	Mónica Bohórquez Edwar Bohórquez
GESTIÓN AMBIENTAL	Biorreactor para la producción de bacterias	Diseñar, construir, instalar y operar un biorreactor para la producción de bacterias que reduzcan los costos de adquisición de insumos y optimice el proceso de manutención de trampas de grasa.	Urdey Hernandez German Ricaurte Mauricio Cruz Maria Catalina Carvajal
GESTIÓN AMBIENTAL	Compactador de basuras manual	Diseñar, construir, instalar y operar un sistema de compactación de residuos, para optimizar el espacio y reducir los costos por el pago de residuos generados en Hotel y Suites.	Urdey Hernandez German Ricaurte Mauricio Cruz Maria Catalina Carvajal

Tabla 31. Proyectos de innovación SHT 2016

Prospectiva Estratégica

Durante el año 2015 se desarrolló el ESTUDIO DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA LA SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. CON ÉNFASIS 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 hotelería en el futuro, diseñando el escenario posible (Sociedad

Tecnológica). Así mismo, se estructuró una nueva matriz de plan Vigía del Escenario Apuesta, el cual en vía de prevención ante los riesgos que puedan aparecer en el camino; muestra las diferentes alternativas que podría tener el escenario apuesta y también determina que se debe hacer para poder continuar con las acciones y tareas a mantener el rumbo hacia escenario concebido.

Teniendo en cuenta lo anterior, el resultado de cumplimiento del escenario apuesta en el segundo año (2016) fue del 32%, dentro del cual se destacan los esfuerzos hechos en el vínculo que se desarrolla con Sercotel para la representación Internacional, el desarrollo de las páginas web para cada uno de los hoteles, la implementación de módulos de automatización de procesos basados en BPM y la madurez del sistema de gestión ambiental.

Gestión Integral

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

En el 2016, se logró el otorgamiento de la certificación de las normas NTC 5830:2010 (HACCP) y la ISO 22000:2005 (Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria) para todos los procesos de la Sociedad. Además, se efectuó seguimiento por parte de ICONTEC de las siguientes normas

- › ISO 9001 Gestión de Calidad.
- › ISO 14001 Gestión Ambiental.
- › OHSAS 18001 Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo.
- › NTCGP 1000 Gestión de Calidad Pública.
- › NTC 5133 Sello Ambiental Colombiano.
- › NTC 5801 Gestión de Innovación.

Se logró continuar 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 esfuerzos y estableciendo un nivel alto de detalle de las tareas relacionadas en los procedimientos.

Adicional a esto, se logró la automatización de los procesos de gestión humana mediante la implementación de Business Process Management que logró optimizar tiempos en la gestión de solicitudes de permisos de ausencias o vacaciones, de certificaciones laborales y otras constancias.

NORMA	SISTEMA DE GESTIÓN O CRITERIO QUE CERTIFICA	BENEFICIA
ISO 9001:2008	Sistema de Gestión de Calidad	Clientes y Proveedores
NTCGP1000:2009	Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública	Clientes y Gobierno
NTSH006:2009	Norma Técnica Sectorial Hotelera para Colombia	Clientes y Gremio hotelero
ISO 22000:2005	Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria	Clientes y Proveedores
5830:2010 HACCP	Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control	Clientes y Proveedores
ISO 14001:2004	Sistema de Gestión Ambiental	Clientes, Proveedores y Comunidad
NTC 5133:2006	Sello Ambiental Colombiano	Clientes, Proveedores y Comunidad
NTC TS 002:2006	Sostenibilidad Hotelera	Clientes, Proveedores y Comunidad
NTC 5801:2008	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 32. Sistema de Gestión Integral SHT

GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

Dando continuidad a la gestión de modernización de la infraestructura, con el propósito de dar cumplimiento a la normatividad nacional y las certificaciones de los sistemas que se poseen actualmente y en aras de asegurar, fortalecer y modernizar la operación de los sistemas y equipos que la componen, se desarrolló una etapa más de la modernización de los sistemas instalados en el Hotel Tequendama y Suites Tequendama.

Los proyectos de inversión en la gestión de infraestructura se ejecutaron a fin de optimizar los procesos en los cuales se realizó intervención. Para la presente vigencia, se suspendió la ejecución del proyecto de intervención general de la fachada, la cual se pospuso para el 2017 en espera de la vinculación de la nueva franquicia.

De los proyectos matriculados para inversión en Gestión de la Infraestructura, el Hotel Tequendama ejecutó \$ 575 millones de \$ 883 millones, esto equivale al 65% y para Suites Tequendama ejecutó \$937 millones de los \$ 1.000 millones que equivalen al 94%.

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

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

1. Modernización de ascensores

Hotel Tequendama. Se efectuó el cambio del ascensor montacargas de la cocina central a la zona de servicio de los salones Bolívar con dos (2) paradas, instalando maquinaria y componentes de

última tecnología, que aseguran en su operación ahorros por consumo de energía.

Suites Tequendama. Se inició el proceso para el cambio total de dos (2) ascensores de huéspedes, el cual se estará finalizando en el año 2017 de acuerdo al cronograma presentado por el contratista donde se coordinó el cambio de forma consecutiva y no simultánea por las implicaciones que se presentarían en la prestación del servicio.

Queda pendiente el cambio de un (1) ascensor de huéspedes y un (1) ascensor de servicio, los cuales están presupuestados por un valor de \$ 1.000 millones, previstos en los proyectos de inversión del año 2017.

2. 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 cinco (5) ductos de las habitaciones 31-32, 33, 61, 62 y 63, quedando pendientes los ductos de las habitaciones 34, 35, 36-38, 37-39, 44-46, 57-59, y 58-60.

El valor calculado para el cambio de los ductos pendientes es de \$ 650 millones. Para la vigencia 2017 se tiene planeado y presupuestado el cambio de tuberías de tres ductos por un valor de \$ 150 millones

Suites Tequendama. Se efectuó el cambio de las tuberías de 6" y 4" de llenado de los tanques de agua del piso 18 y piso 32.

3. Modernización sistema circuitos eléctricos principales.

Hotel Tequendama. Se adquirió e instaló en el tablero eléctrico principal un (1) breaker o interruptor de capacidad de 2.000 amperios para la entrada principal

del suministro de energía externa, un (1) breaker o interruptor de capacidad de 1.000 amperios para el suministro de energía al transformador seco de 630 KVA, un (1) transformador seco de capacidad de 100 KVA para cambio por el transformador de aceite en el circuito eléctrico de suministro de energía a la lavandería interna, y tres tableros de distribución eléctrica de las plantas eléctricas, calderas e iluminación del lobby.

En resumen la SHT consumen anualmente 4.065.258 Kw en las cinco (5) instalaciones así:

- › Hotel Tequendama 2.637.812 Kw lo que representa \$1.040.223.650
- › Suites Tequendama 684.479 Kw, lo que representa \$270.244.910
- › Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura 318.098 Kw, lo que representa \$129.400.240
- › Hotel Tequendama Inn Santa Marta 192.940 Kw, lo que representa \$119.302.090
- › Hotel Tequendama Inn Cartagena de Indias 231.929 Kw lo que representa \$114.299.640

Para el 2017 en inversión mantenimiento se continuará con el cambio de los componentes del tablero eléctrico principal por un valor de \$ 200 millones.

4. Modernización sistema de vapor.

Hotel Tequendama. Se efectuaron los cambios del calentador de agua de la piscina, componentes (bomba) del sistema de agua de alimentación de la caldera y componentes del sistema de seguridad en niveles de agua de las dos calderas, se adquirieron materiales para reposición del sistema de vapor de la lavandería, cocinas y tanques de agua caliente.

5. Lavandería Interna Hotel Tequendama

Se adquirieron para la lavandería interna, dos (2) máquinas secadoras a vapor de capacidad de 120 libras.

6. Gestión de Mantenimiento

Durante la presente vigencia, se generaron

1.145 ordenes de mantenimiento correctivo y 811 ordenes de mantenimiento preventivo en el sistema labroides. Los costos de mantenimiento con respecto a los ingresos operacionales en el Hotel Tequendama Bogotá fueron del 1,96%, Tequendama Inn Cartagena de Indias 4,60%, Tequendama Inn Santa Marta 2,93% y Tequendama Inn Estación Buenaventura 4,20%.

7. Gestión de Servicios Públicos - Servicio de energía

Se presentó en el consumo de energía durante el año 2016 con respecto al año anterior, una disminución en Hotel Tequendama de un 3,37% para un consumo total anual de 2.637.812 Kilovatios; disminución en Suites Tequendama del 1.07% para un consumo total anual de 684.479 Kilovatios; disminución en Tequendama Inn Cartagena de 6.5% para un consumo total anual de 231.929 Kilovatios; disminución en Tequendama Inn Santa Marta de 4,46% para un consumo total anual de 192.940 Kilovatios; y disminución en Tequendama Inn Estación Buenaventura de 23,03% para un consumo total anual de 318.098 Kilovatios.

8. Gestión de Servicios Públicos - Servicio de agua

El consumo de agua durante el año 2016 en el Hotel Tequendama, presentó una disminución del 11.97% con respecto al año anterior, siendo el consumo actual de 77.769 metros cúbicos anuales.

9. Gestión de Servicios Públicos - Servicio de Gas Natural

El consumo de Gas natural durante el año 2016 en la operación de las calderas y cocinas presentó una disminución del 9,48% con respecto al año anterior, para un consumo total anual de 557.713 metros cúbicos anuales.

10. Actualización Salón Rojo

Se continuó con la instalación de lámparas de panel led las cuales mejoran la imagen, versatilidad y eficiencia de la iluminación en diferentes ambientes;

además, se inició la renovación por etapas del control de luces para domotizar la totalidad del complejo lumínico que compone el salón.

También se instalaron columnas ornamentales en mármol que armonizan con la estética del Lobby del Hotel. El conjunto da un carácter moderno y fresco a un salón tradicional que es patrimonio de la ciudad.

11. Proyectos de inversión 2017

Se tienen previstos para los avisos exteriores y señalización interna de la nueva franquicia de marca \$ 300 millones en el Hotel Tequendama y \$250 millones en Suites Tequendama.

Inversiones Realizadas en Suites y Parqueadero Tequendama

CONSOLIDADO INVERSIÓN SUITES TEQUENDAMA Y PARQUEADERO TEQUENDAMA		
VIGENCIA 2016		
CONCEPTO	PROYECTO	VALOR (Cifras en millones de \$)
PISOS - SUITES TEQUENDAMA	MODERNIZACIÓN ASCENSORES - 1 FASE	\$ 897
	CAMBIO DE TUBERÍA TANQUES DE AGUA POTABLE	\$ 40
PARQUEADERO TEQUENDAMA	PAVIMENTO PARQUEADERO SOTANO 1	\$ 735
	PINTURA GENERAL	\$ 44
	SISTEMA DE ILUMINACIÓN	\$ 462
	INTERVENTORÍA	\$ 63
	SUBTOTAL	\$ 2.241,18
	3% DE ADMINISTRACIÓN	\$ 67
	4 X MIL	\$ 9
	TOTAL INVERSIÓN	\$ 2.317,38

Tabla 33. Proyectos de Inversión SHT 2016

Necesidades de Inversión 2017

En este cuadro se detallan las necesidades de inversión para la vigencia 2017 en la SHT, las cuales serán apalancadas por parte de los accionistas, si estos toman la decisión de capitalizar las utilidades de la vigencia 2016.

Proyecto de inversión 2017 - SHT I Fase Adaptación a Nueva Franquicia	VALOR
PISOS HOTEL TEQUENDAMA	\$ 260.000.000
SALONES Y AMBIENTES HOTEL TEQUENDAMA	\$ 1.068.000.000
MANTENIMIENTO HOTEL TEQUENDAMA	\$ 650.000.000
SISTEMAS E INFORMÁTICA	\$ 273.000.000
TEQUENDAMA INN SANTA MARTA	\$ 136.900.000
TEQUENDAMA INN CARTAGENA DE INDIAS	\$ 21.000.000
4XMIL	\$ 11.795.600
TOTAL INVERSIÓN SHT	\$ 2.960.695.600

Tabla 34. Necesidades de Inversión SHT 2017

En este cuadro se detalla el valor de las inversiones mínimas a cargo de CREMIL para las instalaciones de Suites Tequendama y Parqueadero Tequendama, apalancadas con los dividendos decretados en la vigencia 2015 a favor de CREMIL.

Proyecto de inversión 2017 - SHT I Fase Adaptación a Nueva Franquicia	VALOR
PISOS	\$ 260.000.000
MANTENIMIENTO	\$ 1.125.000.000
PARQUEADERO	\$ 100.000.000
INTERVENTORIA	\$ 75.000.000
	\$ 1.685.000.000

Tabla 35. Necesidades de Inversión Suites y Parqueadero Tequendama 2017

RSE Y DESARROLLO COMPARTIDO

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 y el extranjero).

Bajo esta premisa, la SHT en 2016 presenta los siguientes logros:

1. Cumplimiento pago de nómina

En 2016 el pago de la nómina de planta, pensiones y turnos de servicio prestados por las Empresas SIPRO INTEGRAL SAS y BUSCAMOS SAS, tuvo el siguiente comportamiento:

PERSONAL PLANTA DURANTE EL AÑO 2016			% PARTICIPACIÓN SOBRE GASTOS TOTALES DE NÓMINA.
TOTAL	243 EMPLEADOS	\$ 5.403	37.84%
PENSIONADOS DURANTE EL AÑO 2016			% PARTICIPACIÓN SOBRE GASTOS TOTALES DE NÓMINA.
TOTAL	398 PENSIONADOS	\$ 2.250	15.76%
TOTAL	INDEXACIONES	\$ 11	0.08%
TURNOS PAGADOS A SIPRO INTEGRAL SAS 2016			% PARTICIPACIÓN SOBRE GASTOS TOTALES DE NÓMINA.
TOTAL	4.947	\$ 324	2.27%
TURNOS PAGADOS A BUSCAMOS SAS 2016			% PARTICIPACIÓN SOBRE GASTOS TOTALES DE NÓMINA.
TOTAL	112.739	\$ 6.291	44.06%
GRAN TOTAL		\$ 14.279	100.00%

Tabla 36. Cumplimiento Pago de Nómina SHT 2016

Estos gastos corresponden al 15,09% de los ingresos de la SHT, porcentaje que se encuentra acorde con los estándares hoteleros. Al efectuar el ejercicio sin los ingresos de Operación Logística el indicador es del 24,55% quedando dentro del estándar hotelero .

2. Pacto colectivo

Se actualizó la vigencia del pacto colectivo 2017-2018 manteniendo los beneficios que establece el decreto 2701 de 1998 referente a prestaciones sociales y beneficios. Adicionalmente se hicieron modificaciones relevantes como:

Bonificación de Servicios prestados Cada vez que un trabajador cumpla un (1) año continuo de prestar sus servicios a la Empresa, tienen derecho al reconocimiento de una bonificación por servicios prestados, correspondiente al 50% de la asignación básica.

La licencia por luto remunerada se otorgará conforme a lo establecido para el efecto y según el caso, por la Ley 1280 de 2009 o la Ley 1635 de 2013, o norma que lo modifique, derogue o complemente.

3. Capital Intelectual

El cumplimiento del plan anual de capacitación y entrenamiento para la vigencia 2016 fue del 111%, que equivale a 137.822 horas hombre. La distribución de los recursos se efectuó de la siguiente manera:

PILARES BÁSICOS DE INFORMACIÓN	DISTRIBUCIÓN	ASISTENTES	HORAS HOMBRE
GESTIÓN DE VENTAS	\$ 21	1056	20.073
SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	\$ 20	1071	44.725
SERVICIO AL CLIENTE-CONOCIMIENTO DE DESTINO - BILINGÜISMO	\$ 64	2101	73.024

Tabla 37. Capital Intelectual SHT 2016

Las entidades con mayor participación en el proceso de capacitación y entrenamiento se destacan ICONTEC, SENA, CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, COTELCO CAPÍTULO BOGOTÁ Y COTELCO NACIONAL, FENALCO, CONINGLES, EL INSTITUTO DE CULTURA Y TURISMO Y ARL POSITIVA.

La Sociedad continuó con el fortalecimiento de las competencias laborales, la capacitación del personal en multilingüismo, con énfasis en el idioma inglés, realizado mediante la vinculación de un profesor in house para fortalecer el estudio de los funcionarios.

Es de precisar que la SHT continúa realizando sinergias con las empresas que conforman el GSED, como lo es, el caso de la Defensa Civil, entidad que presta sus servicios de capacitación a la brigada de emergencias de la SHT, preparandola para un adecuado manejo y gestión del riesgo.

4. 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 y Pastoral, destacándose los bautizos, primeras comuniones, confirmaciones, semana del Amor y la Amistad, Fiesta de Halloween para niños, desayuno a los pensionados, actividades de fin de año y actividades lúdicas con el apoyo de la Caja de Compensación Familiar Cafam.

Se llevó a cabo la Semana de la Salud durante la cual se realizaron charlas pedagógicas de prevención en salud y cuidados corporales, como: estilos de vida saludable, tabaquismo, alcoholismo, cáncer de seno, clases de rumba, jornadas de vacunación y exámenes periódicos.

Con la inclusión a partir del 2017 del Decreto 1072 del 2015, se desarrolló el plan de acción en el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo y se logró un cumplimiento del 93%, evaluación realizada con el acompañamiento de la ARL Positiva. Cabe destacar que con dicho Plan se obtuvo la certificación en OHSAS 18001 (Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo) con la cual cuenta la SHT.

5. Reuniones

La administración dentro de la política de gestión del talento humano y del conocimiento, desarrolló en 2016, las siguientes reuniones específicas

TIPO DE REUNIÓN	PERIODICIDAD	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 de inconsistencias	Quincenal	Seguimiento quejas, reclamos y comentarios de huéspedes y clientes
COPASST	Mensual	Gestión de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial
Comité de Convivencia Laboral	Trimestral	Gestión de conflictos internos de personal

Tabla 38. Reuniones SHT 2016

Las reuniones ejecutadas permitieron la verificación del cumplimiento de las políticas, y el seguimiento a los planes estratégicos de la SHT. Durante el 2017 la SHT deberá mantener la certificación de la norma OSHAS 18001:2007 en todos los procesos.

6. Entidades a las cuales se encuentra vinculada la SHT

- › Cotelco Nacional y Capítulo Bogotá - Cundinamarca
- › Bureau de Convenciones y Eventos de Bogotá
- › Cluster de Turismo de Negocios y Eventos de la Cámara de Comercio de Bogotá
- › Cámara de Comercio de Bogotá
- › Cotelco Magdalena
- › Sociedad de Amigos del Museo Nacional
- › Asociación Gremial Cívica San Diego
- › Fenalco
- › Defensa Civil (capacitación y catering)

▶ GESTIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA

En aplicación a las políticas de prevención del daño antijurídico, la SHT durante la vigencia 2016, no fue objeto de notificación de demanda, ni de tutela alguna en su contra, por ningún concepto.

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, la SHT instauró demanda contenciosa administrativa en acción de reparación directa en contra del Instituto de Desarrollo Urbano (IDU), cuyas pretensiones ascienden a \$58.000 millones, la cual una vez admitida, se corrió traslado a la demandada quien en la contestación llamó en garantía a varias personas, la cuales a su vez contestaron demanda proponiendo excepciones, de las cuales se corrió traslado por parte del apoderado judicial de la SHT, "fijando fecha para audiencia inicial en el 2017.

Se revisó y aprobó el texto de los contratos suscritos por la SHT en ejercicio de su actividad comercial de venta de bienes y servicios y los contratos suscritos por operación logística.

Se recibieron veintinueve (29) derechos de petición, de los cuales, veintisiete (27) se respondieron de manera directa y dos (2) con traslado por ser de diferente competencia.

En cuanto a lo que corresponde al número total de contratados con formalidades plenas revisados y acompañados en el marco de la actividad contractual de la Sociedad, suscritos en desarrollo de la gestión de adquisición de bienes, servicios y obras, fueron un total de ocho (8) con una (1) adición.



GESTIÓN AMBIENTAL

Durante el año 2016 la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. ejecutó Programas construidos para el control de aspectos ambientales en el manejo de residuos sólidos, residuos líquidos, emisiones atmosféricas, contaminación visual exterior y el uso eficiente de agua y energía.

Los cinco programas ambientales son: Solidarios con el agua, Solidarios con la energía, Solidarios con el aire, Solidarios con la disminución de la contaminación auditiva y visual y Solidarios con el Ambiente.

El programa Solidarios con el agua tiene como objetivo mantener buenas prácticas para el uso eficiente y óptimo de agua en la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., cuyas metas son registrar un consumo de agua inferior a 0,40 m³ /pax anual y registrar para el pozo externo de las cocinas y de la lavandería los parámetros en cumplimiento de la normatividad vigente. Los resultados obtenidos durante año 2016 por pax se mantuvieron en promedio en 0.382 m³/pax. Adicionalmente, la caracterización de vertimientos realizada por CONOSER LTDA, laboratorio acreditado por el IDEAM para la realización de estos estudios, determinó que los pozos de vertimiento de lavandería y cocinas, incumplen con la normatividad aplicable expedida por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. El manejo de los aceites usados permitió la disposición final de 3460 Kg de aceite vegetal para ser utilizado en la producción industrial de biodiesel.

En cuanto a la gestión adelantada en emisiones atmosféricas, se desarrolló el programa Solidarios con el aire con el objetivo de optimizar los procesos que generan contaminación atmosférica en la operación hotelera, con la meta de registrar un límite máximo de 200 mg/m³ de NO₂, un valor de referencia para el oxígeno menor o igual al 15% y realizar un análisis trimestral de los gases de combustión CO y CO₂. Los resultados del monitoreo de emisiones atmosféricas durante el 2016 dieron cumplimiento al objetivo general y metas establecidas.

El objetivo del programa Solidarios con la energía durante el año 2016 fue mantener buenas prácticas para el uso eficiente de energía en la SHT, el cual tuvo cuatro metas, la primera registrar un consumo de energía no superior a 8 kw/pax mes; la segunda registrar un consumo de energía no superior a 10 kw/hab mes; la tercera registrar un consumo de energía no superior a 1 kw/cubierto mes y la cuarta registrar un consumo de energía no superior a 0,35 kw/kilo lavado mes. Durante el año 2016 se reportaron consumos de energía en cumplimiento de las metas establecidas para cada uno de los elementos de medición.

Adicionalmente, se realizó la evaluación de emisiones atmosféricas generadas por el funcionamiento de la caldera de 300 BHP, por parte de la Compañía de Consultoría Ambiental LTDA (CCA) con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en la normatividad vigente; y se determinó que la caldera cumple el estándar admisible para emisiones del parámetro de óxidos de Nitrógeno expresadas como NO₂ con base en lo establecido en la resolución 6982 de 2011 de la Secretaría Distrital de Ambiente.

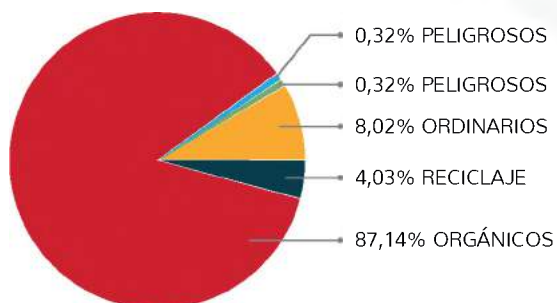
Durante la vigencia 2016, la Sociedad realizó la renovación y solicitud de los permisos de publicidad exterior visual de las instalaciones y de los vehículos en cumplimiento de la normatividad legal vigente aplicable en el Distrito Capital.

El programa Solidarios con el Ambiente tiene como objetivo minimizar, reutilizar, separar, reciclar y disponer adecuadamente los residuos sólidos generados en la operación hotelera y la meta de mantener el indicador de residuos evitando disponer en el relleno sanitario el 88% de los residuos generados. La SHT generó un total de 700 Toneladas 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 56 Toneladas lo

que corresponde al 8% 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 2016, cuyo valor mínimo propuesto fue del 88%. (Ver Gráfica No.2).

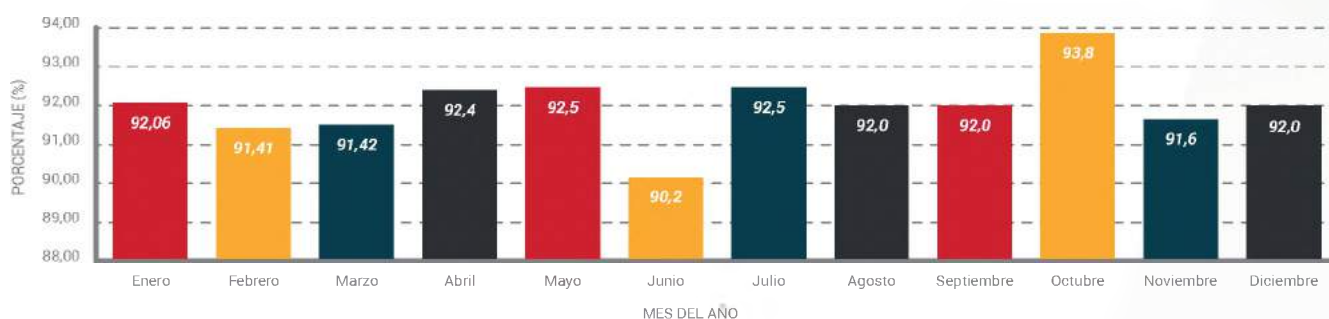
% DE RESIDUOS GENERADOS EN LA OPERACIÓN HOTELERA 2016



Las 700 Toneladas de residuos anteriormente enunciados fueron procesadas mediante el concepto de “tecnologías limpias”, dentro de esta cifra, los orgánicos tuvieron una participación equivalente al 87.14% del total, esto es, 609 Toneladas, las cuales fueron dispuestas con la empresa INGENIERIA, INVESTIGACION Y AMBIENTE S.A.S, firma que realiza el proceso de deshidratación vigilado por Instituto Colombiano Agropecuario.

Gráfica 1. % de residuos generados en la operación hotelera 2016

INDICADOR SOLIDARIOS CON EL AMBIENTE: % DE RESIDUOS NO DISPUESTOS EN EL RELLENO SANITARIO



Gráfica 2. Indicador solidarios con el ambiente, % de residuos no dispuestos en el relleno sanitario año 2016

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 23 Toneladas anuales para ese fin. La SHT tuvo un ahorro de \$46 por la gestión en la separación en la fuente de los residuos sólidos.

Finalmente, es de resaltar que durante la vigencia 2016, la SHT realizó inversiones en la gestión de residuos, dando cumplimiento a la normatividad legal vigente y a sus políticas internas ambientales, las cuales alcanzaron la cifra de \$ 260 millones.

Durante la vigencia 2017 se ejecutarán actividades de control de plagas por medio de la técnica de CRIOGENIZACIÓN, el cual es un sistema basado en la aplicación de dióxido de carbono pulverizado que tiene la capacidad de eliminar, por congelación, los insectos en cualquiera de sus fases vitales, sin dejar residuos tóxicos y sin producir humedad. Este proceso está basado en la refrigeración extremadamente rápida de los insectos, permitiendo un control integrado eficiente sin residuos tóxicos.

En el 2017 y 2018 es de absoluta prioridad adelantar los proyectos de diseño e instalación de sistemas de tratamiento de aguas residuales para los pozos de lavandería y cocinas, con el fin de cumplir al 100% la normatividad vigente en materia de vertimientos y evitar las sanciones por el incumplimiento normativo.

GESTIÓN DOCUMENTAL

Durante la vigencia 2016 el área de Gestión Documental organizó y continuó con el desarrollo y aplicación de las técnicas de archivo y correspondencia, trabajando en búsqueda de la mejora continua y en pro de la conservación del patrimonio documental de la entidad.

Skina Tech

Se actualizó y optimizó funcionalidad del Sistema de Gestión Documental ORFEO, en coordinación con el departamento de TICs, quienes contrataron los servicios de Skina Tech, llevando a cabo las siguientes actividades:

Fase I – Actualización Skina Scan

Fase II – Actualización módulo de archivo

Fase III – Cambio en el look and feel de la aplicación (pendiente por finalizar)

Fase IV – Digitalización con OCR (pendiente por finalizar)

Fase V – Módulo de Radicación Mail

Fase VI – Implementación PQRs Web

Para la vigencia 2017 se encuentra pendiente el desarrollo la Fase III (Cambio en el “look and feel”) y de la Fase IV (Digitalización con OCR) cuya entrega será efectuada el 24-ENE-2017.

Comité Institucional de Desarrollo Administrativo

Se actualizó el Comité Institucional de Desarrollo Administrativo, mediante Resolución No. 20162040000604 del 25-MAY-2016, en la cual se aprobó el Programa de Gestión Documental de la SHT, derogando la Resolución No. 077 de fecha 29-AGO- 2007.

Depósitos de archivo

En el mes de septiembre de 2016, se inició

el proceso de organización del archivo, de la siguiente manera:

- › Depósito historias laborales. Se clasificaron, organizaron y re almacenaron en unidades de conservación (cajas) y se dará continuidad al cambio de carpetas con ganchos metálicos por ganchos de plástico; foliación y restauración de las hojas que por el tiempo y consulta se han deteriorado. En este depósito reposan, 7.820 historias laborales.
- › Depósito fondo acumulado. Se llevó a cabo un proceso de limpieza, selección y eliminación de elementos ajenos al archivo (cables, equipos, escritorios en desuso) y se realizó re almacenamiento en unidades de conservación (cajas), logrando la optimización del espacio, que en el momento cuenta con 1.964 unidades.

Archivo General de la Nación

En el mes de octubre de 2016 se atendió el requerimiento por parte del Archivo General de la Nación sobre el cumplimiento de la Ley 594 de 2000 “Ley General de Archivos”, para lo cual se preparó y se ejecutó el plan de trabajo para la implementación de mejoras del fondo acumulado e historias laborales, dando cumplimiento a la Ley en mención.

Digitalización

Se realizó la digitalización de oficios en el Sistema de Gestión Documental ORFEO tales como: documentos de salida, actas, resoluciones y memorandos de los años 2012 al 2016 .

Documentos

Fueron recibidos, radicados y distribuidos en las diferentes áreas de la entidad un total de 6.734 documentos entre facturación, documentos informativos, derechos de petición, informes de auditorías de los hoteles costeros y demás comunicaciones allegadas a la SHT.

Capacitación

Se capacitaron 85 funcionarios en temas relacionados con las buenas prácticas dentro de los archivos, normatividad archivística vigente y el manejo del sistema ORFEO.

Costos totales de papelería

CANTIDAD	2015	2016	VARIACIÓN
EN PESOS	\$ 14.492.742	\$ 19.656.200	36%

Tabla 39. Costo papel SHT 2016

CANTIDAD	2015	2016	VARIACIÓN
# RESMA	1.979	2.700	36%

Tabla 40. Resmas utilizadas SHT 2016

El costo de papel entre el año 2015 y 2016 tuvo una variación de \$ 5.160.000 y el número de resmas una variación de 720 unidades. Este aumento corresponde a las necesidades de la unidad Operación Logística, por la entrega de informes, contratos y facturación.

Por último se puede concluir que durante el año 2016 el área de Gestión Documental logró el reconocimiento y mejoramiento de los archivos, mediante el seguimiento riguroso de la normatividad archivística vigente, no sólo preocupándose por la documentación actual, sino además dando una mirada al pasado para mantener la memoria histórica de la SHT.

Para el año 2017 se actualizarán las tablas de retención y se continuará con el plan de mejoramiento establecido, adecuando los depósitos de archivo, con el apoyo del área de mantenimiento.

Sigue pendiente el trabajo de digitalización de los archivos de las vigencias desde 1953 al 2002, que constituyen el fondo acumulado del archivo de la SHT, labor que por su altísimo costo y mano de obra necesaria para su ejecución ha sido imposible su culminación a la fecha.



GESTIÓN FINANCIERA



SOCIEDAD
HOTELERA
TEQUENDAMA

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 2016 \$19.622 millones de pesos al Estado Colombiano por vía impositiva, como se muestra a continuación:

APORTES AL ESTADO VIGENCIA 2016	
BENEFICIARIO	VALOR
IMPUESTOS NACIONALES DIAN	17.271.609.000,00
SECRETARIA DE HACIENDA DISTRITAL BOGOTA// IMPUESTOS DISTRITALES	1.922.399.500,00
DISTRITO ESPECIAL DE BUENAVENTURA// IMPUESTOS MUNICIPALES	24.369.000,00
ALCALDIA DE CARTAGENA //IMPUESTOS MUNICIPALES	124.405.653,00
ALCALDIA DE SANTA MARTA //IMPUESTOS MUNICIPALES	32.624.350,00
ALCALDIA DE SIBATE //IMPUESTOS MUNICIPALES	6.652.000,00
ALCALDIA DE FUNZA //IMPUESTOS MUNICIPALES	3.280.000,00
ALCALDIA DE SOACHA //IMPUESTOS MUNICIPALES	7.572.000,00
TESORERIA MUNICIPAL DE SOGAMOSO //IMPUESTOS MUNICIPALES	3.742.000,00
GOBERNACION DE CUNDINAMARCA// IMPUESTOS DEPARTAMENTALES	858.000,00
CUOTA DE AUDITAJE CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA	104.075.343,00
CONTRIBUCION PARAFISCAL FONDO DE PROMOCION TURISTICA	120.025.000,00
TOTAL	19.621.611.846,00

Tabla 41. Impuestos, tasas y contribuciones nacionales y distritales

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	INVERSION HOTELES	INVERSION AST	TOTAL INVERSION	VALOR EXENCION POR INVERSION HOTEL	VALOR EXENCION POR INVERSION SUITES	VALOR TOTAL EXENCION POR INVERSION SHT	IMPACTO APROVECHAMIENTO BENEFICIO
VIGENCIA FISCAL 2005	557	0	557	144	0	144	48
VIGENCIA FISCAL 2006	2.193	0	2.193	1.420	0	1.420	469
VIGENCIA FISCAL 2007	3.262	0	3.262	2.712	0	2.712	895
VIGENCIA FISCAL 2008	4.636	1.852	6.488	2.928	536	3.464	1.143
VIGENCIA FISCAL 2009	8.162	1.496	9.658	1.100	337	1.437	474
VIGENCIA FISCAL 2010	4.018	3.849	7.867	3.924	662	4.586	1.513
VIGENCIA FISCAL 2011	4.979	1.340	6.319	3.558	1.231	4.789	1.580
VIGENCIA FISCAL 2012	2.129	284	2.413	3.228	1.432	4.660	1.165
VIGENCIA FISCAL 2013	1.680	11.476	13.156	3.727	1.224	4.951	1.238
VIGENCIA FISCAL 2014	2.632	188	2.820	3.311	2.102	5.413	1.353
VIGENCIA FISCAL 2015	1.387	44	1.431	2.714	2.130	4.844	1.211
VIGENCIA FISCAL 2016 Aprox	848	140	988	2.052	2.824	4.876	1.219
TOTAL INVERSIÓN	36.483	20.669	57.152	30.818	12.478	43.296	12.308
INVERSIÓN			36.483	30.818	5.665		
EXENCIÓN			20.669	12.478	8.191		
PENDIENTE			57.152	43.296	13.856		

Tablas 42. Alivios tributarios 2005-2016

Portafolio de Inversión

PORTAFOLIO DE INVERSIÓN CONCILIACIÓN PORTAFOLIO DE INVERSIONES SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. A 31 DE DICIEMBRE DE 2016 (Millones de Pesos)				
Numero	Clase	Valor Nominal Banco República	Intereses Causados	Valor contabilidad
TES 174	Tes Tasa Fija	\$ 5.000,00		\$ 4.969,00
TES 175	Tes Tasa Fija	\$ 1.000,00		\$ 1.046,00
TES 176	Tes Tasa Fija	\$ 2.000,00		\$ 2.315,00
TES 177	Tes Tasa Fija	\$ 2.000,00		\$ 2.337,00
TES 178	Tes Tasa Fija	\$ 2.000,00		\$ 2.048,00
TES 179	TES UVR	\$ 2.018,00		\$ 2.102,00
TES 180	Tes Tasa Fija	\$ 500,00		\$ 483,00
TOTALES		\$ 14.518,00	\$ 782,00	\$ 15.300,00
PORTAFOLIO 2014	SHT ACTUAL			MERCADO TASA
TES 174	5,66%			6,16%
TES 175	5,94%			6,29%
TES 176	7,35%			6,40%
TES 177	7,03%			6,40%
TES 178	6,86%			6,29%
TES 179	UVR+2,2723			2,14%
TES 180	7,78%			6,80%
PORTAFOLIO NOMINAL	2015	2016		
INICIO AÑO	\$ 17.567	\$ 17.584		
FIN DE AÑO	\$ 17.584	\$ 14.518		
TASA PROMEDIO	6,07%	7.02%		
PORTAFOLIO CONTABLE	2015	2016		
INICIO AÑO	\$ 18.082	\$ 18.572		
FIN DE AÑO	\$ 18.572	\$ 15.300		

Tabla 43. Portafolio de Inversión, Conciliación Portafolio de Inversiones

Certificado 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 2016 y expedido el 11 de enero de 2017, se presenta a continuación:

BANCO DE LA REPUBLICA
FIDUCIARIA Y VALORES
EXTRACTO
vbermar01007

DEPOSITO CENTRAL DE VALORES - DCV
EXTRACTO

FECHA : 201701/11
HORA : 11:49:56
PAGINA: 1

MOVIMIENTO DESDE 2016/12/31 HASTA 2016/12/31

BANCOLOMBIA S.A.-GARANTIAS REPOS
00700-016549-1 SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. NIT: 860.005.543

TITULO: 21 - TITULOS DE TESORERIA

CD	FECHA	EMISION	DD	CLASE N. OPER	TM	MOVIMIENTO	FECHA	HORA	SALDO ACTIVA.	N.OPER TM	MOVIMIENTO
		051927	33	TES TASA FIJA TOTALES					4,000,000,000.00		
		055081	74	TES TASA FIJA TOTALES					5,000,000,000.00		
		055408	20	TES UVR TASA CONVENIDA					8,500,000.00		
		055420	18	TES TASA FIJA TOTALES					3,000,000,000.00		
		055980	46	TES A CORTO PLAZO - SUBASTAS					500,000,000.00		
TOTAL TITULOS TITULOS DE TESORERIA									12,500,000,000.00		
TOTAL TITULOS (DOLARES)									0.00		
TOTAL TITULOS (UVR)									8,500,000.00		
TOTAL TITULOS									12,500,000,000.00		
TOTAL TITULOS (DOLARES) (DOLARES)									0.00		
TOTAL TITULOS (UVR)									8,500,000.00		

CARACTERISTICAS FINANCIERAS DE LAS EMISIONES									
TIT	CL	EMISION	PLAZO	TASA	INICIO VIGEN	PAGO	NEMONI SEN	COD. ISIN	
21	B	051927	15 AÑOS	11.00% A.V.	20050724	20200724	TFIT15240720	COL17CT02302	
21	B	055081	6 AÑOS	05.00% A.V.	20121121	20181121	TFIT06211118	COL17CT02922	
21	B	055408	6 AÑOS	03.30% A.V.	20130417	20190417	TUVI06170419	COL17CT03003	
21	B	055420	6 AÑOS	07.00% A.V.	20130911	20190911	TFIT06110919	COL17CT03011	
21	B	055980	364 DIAS	07.30% P.V.	20160614	20170613	TTC0364120617	COL17CT03466	

CONVENCIONES PARA TIPO DE MOVIMIENTO

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

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS LOCAL 2015 - 2016 INFORMATIVO

BALANCE GENERAL - NORMA LOCAL

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.				
BALANCE GENERAL COMPARATIVO-ACUMULADO				
A DICIEMBRE (Millones pesos)				
CONCEPTO	AÑO		VARIACION 2015-2016	
	2015	2016	\$	%
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
EFFECTIVO	3,347	2,756	-591	-17,7%
DEUDORES	10,643	18,506	7,863	73,9%
INVENTARIOS	518	478	-40	-7,7%
INVERSIONES A CORTO PLAZO - TES	3,677	483	-3,194	-86,9%
OTROS ACTIVOS	6,002	5,808	-194	-3,2%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	24,187	28,031	3,844	15,9%
ACTIVO NO CORRIENTE				
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	50,238	48,469	-1,769	-3,5%
INVERSIONES A LARGO PLAZO - TES	14,894	14,817	-77	-0,5%
OTROS ACTIVOS	85,842	85,911	69	0,1%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	150,974	149,197	-1,777	-1,2%
TOTAL DEL ACTIVO	175,161	177,228	2,067	1,2%

Tabla 44. Balance General Activo

Activo

Las principales variaciones del ACTIVO CORRIENTE corresponden a:

- › El Efectivo disminuyó -\$591 millones con relación al ejercicio contable de la vigencia anterior, principalmente por el pago de impuestos, nóminas de activos y pensionados, pago de dividendos y por el pago de las entidades del Estado cuyo retorno supera los 40 días.
- › La cuenta Deudores creció en \$7.863 millones, que representan el 73.9%, originados por los contratos de prestación de servicios hoteleros que se ejecutaron con distintas entidades estatales tales como MINISTERIO DE CULTURA, MINISTERIO DE EDUCACIÓN, FISCALÍA GENERAL DE LA NACIÓN, DPS, UNIDAD PARA LA REPARACIÓN DE VÍCTIMAS, FONADE, DEFENSORÍA DEL PUEBLO, IDARTES, COMANDO GENERAL, CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, ESCUELA DE AVIACION DEL EJERCITO, AUDITORIA GENERAL DE LA NACION, MINISTERIO DE MINAS,

DANE, MINISTERIO DE TRANSPORTE, SECRETARIA DE GOBIERNO entre otras, para las cuales el MINISTERIO DE HACIENDA estimó trasladar recursos a partir del 10 de enero de la vigencia 2017. Así mismo algunas empresas acostumbran cancelar sus obligaciones financieras entre 40 y 60 días, tales como: AVIATUR, COLSUBSIDIO, CAFAM, AVIANCA, AEROMEXICO, INDUMIL, EXTRAS S.A., DOGLAS TRADE, entre otras. No obstante, la SHT continúa fortaleciendo la gestión en los procesos de cobro regular de cartera, mediante la reglamentación de los procesos de venta de servicios y operación logística, incrementando el porcentaje de intermediación, exigiendo anticipos, acordando los pagos contra entrega de bienes y servicios y el control permanente de Pm's y Pb's para el cierre y facturación oportunos.

- › Los Inventarios disminuyeron \$40 millones, esto es, el -7.7%, manteniendo un adecuado stock, a fin de atender eficaz y oportunamente los requerimientos propios de la operación hotelera.
- › Los Otros Activos a corto plazo disminuyeron \$-194 millones, es decir, el -3.2%, como consecuencia del 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:
- › La cuenta de Deudores, en la subcuenta De Difícil Cobro, a diciembre de 2016 por valor de \$14 millones se encuentra 100% provisionada.
- › Propiedad, Planta y Equipo disminuyó \$-1.769 millones, el -3.5%, como consecuencia del levantamiento físico, identificación, depuración, estado y tiempo de uso de los activos utilizados en cada una de las unidades de negocio de la SHT. Es de anotar que la SHT adelanta inversiones adicionales a las ya realizadas para mantener el producto hotelero debidamente actualizado y adaptar el mismo a los estándares exigidos por la nueva franquicia.
- › La cuenta Inversiones, clasificada en corto y largo plazo, pasó de \$18.571 millones en el 2015 a \$15.300 millones en el 2016, es decir decreció un -18%, debido a la venta del TES 172, que apalanca el capital de trabajo de la SHT y debió ser utilizado en el pago de impuestos, proveedores, dividendos CREMIL y pensionados
- › Con base en la liquidez de los títulos, el Portafolio de Inversiones se clasificó en el Balance General Comparativo presentado a la Junta Directiva, en porción corriente y no corriente, de conformidad con los procedimientos establecidos en el Régimen de Contabilidad Pública, registrándolo en la cuenta 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 \$69 millones, esto es, el 0.1%, como consecuencia del Avalúo Técnico realizado al terreno y edificio del Hotel Tequendama por el perito evaluador, Arquitecto JAVIER GERARDO PARADA SARMIENTO, profesional certificado por UNILONJAS.

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.
BALANCE GENERAL COMPARATIVO-ACUMULADO
A DICIEMBRE (Millones pesos)

CONCEPTO PASIVO	AÑO		VARIACION 2015-2016	
	2015	2016	\$	%
PASIVO CORRIENTE				
CUENTAS POR PAGAR	17,064	21,044	3,980	23,3%
OBLIGACIONES LABORALES	1,422	883	-539	-37,9%
OTROS PASIVOS	0	6	6	100,0%
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE	18,486	21,933	3,447	18,6%
PASIVO NO CORRIENTE				
PASIVOS ESTIMADOS	18,919	19,423	504	2,7%
ACREEDORES-DIVIDENDOS	10,040	9,509	-531	-5,3%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	28,959	28,932	-27	-0,1%
PATRIMONIO				
CAPITAL AUTORIZADO Y PAGADO	91	91	0	0,0%
PRIMA EN COLOCACIÓN DE ACCIONES	26,211	26,211	0	0,0%
RESERVAS	1,326	1,326	0	0,0%
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	0	0	0	0,0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	9,509	8,156	-1,353	-14,2%
SUPERÁVIT POR VALORIZACIÓN	81,194	81,194	0	0,0%
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	4,069	4,069	0	0,0%
PATRIMONIO INSTITUCIONAL INCORPORADO	5,316	5,316	0	0,0%
TOTAL DEL PATRIMONIO	127,716	126,363	-1,353	-1,1%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	175,161	177,228	2,067	1,2%

Tabla 45. Balance General Pasivo

Pasivo - Normal Local

Las principales variaciones del PASIVO CORRIENTE corresponden a:

- › Las Cuentas por Pagar alcanzaron un valor de \$21.044 millones a diciembre de 2016, aumentando en \$3.980 millones, el 23.3%, como consecuencia de la causación de las obligaciones contraídas por la Sociedad con proveedores de suministros, operación logística, servicios públicos, e impuestos, entre otros. La razón de su incremento está debidamente justificada en el crecimiento de los ingresos (20.07%), y la recuperación de cartera por parte de las entidades del estado que superan los 40 días.
- › Las Obligaciones Laborales disminuyeron \$539 millones, el -37.9%, en relación con el año anterior, como resultado del ajuste en las diferentes provisiones de liquidaciones definitivas.
- › Los otros Pasivos aumentaron \$6 millones, es decir el 100%, con relación al año 2015, ya que se registran en esta cuenta las propinas recaudadas a 31 de diciembre de 2016.

Las principales variaciones del PASIVO NO CORRIENTE corresponden a:

- › La cuenta de Pasivos Estimados aumentaron en \$504 millones, el 2.7%, en relación con el año 2015, por efecto del ajuste realizado con base en el estudio del cálculo actuarial con fecha de corte diciembre 31 de 2016, efectuado por la empresa MERCER.
- › La cuenta Dividendos disminuyó en \$-531 millones, estos es, el -5.34%, como resultado de la contabilización de dividendos correspondientes a la vigencia 2015 a favor de CREMIL, AGENCIA LOGÍSTICA y los accionistas PARTICULARES.

Patrimonio - Normal Local

Las principales variaciones del PATRIMONIO corresponden a:

- En relación con los rubros Prima en Colocación de Acciones, Reservas, Revalorización del Patrimonio, Patrimonio Institucional Incorporado, Superávit por Valorización no presentaron variación alguna en el Patrimonio Societario. El total del patrimonio frente a la vigencia anterior, disminuye en \$1.353 millones, es decir el -14.23%, debido a la disminución en el resultado del ejercicio (utilidad neta) de la vigencia 2016.

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.						
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO ACUMULADO						
A DICIEMBRE (Millones pesos)						
CONCEPTO PASIVO	AÑO		VARIACION			
	2015	2016	\$	%		
TOTAL INGRESOS	80,800	97,013	16,213	20,07%		
HABITACIONES / VENTAS	15,460	13,872	-1,588	-10,27%		
NÓMINA Y GASTOS RELACIONADOS	1,109	1,161	52	4,69%		
OTROS GASTOS	4,236	4,294	58	1,37%		
UTILIDAD DEPARTAMENTO HABITACIONES	10,115	8,417	-1,698	-16,79%		
VENTAS COMESTIBLES Y BEBIDAS	15,652	15,277	-375	-2,40%		
- COSTO COMESTIBLES Y BEBIDAS	4,012	3,798	-214	-5,33%		
+ OTROS INGRESOS	5,106	4,745	-361	-7,07%		
- NÓMINA Y GASTOS RELACIONADOS	1,533	1,553	20	1,30%		
- OTROS GASTOS	4,978	5,080	102	2,05%		
UTILIDAD DEPARTAMENTO COMESTIBLES Y BEBIDAS	10,235	9,591	-644	-6,29%		
UTILIDAD LAVANDERÍA	432	387	-45	-10,42%		
UTILIDAD PARQUEADERO	1,496	1,496	0	0,00%		
UTILIDAD CP SUITES TEQUENDAMA	2,647	2,902	255	9,63%		
UTILIDAD CATERING	929	1,082	153	16,47%		
UTILIDAD TEQUENDAMA INN CARTAGENA	350	361	11	3,14%		
UTILIDAD TEQUENDAMA INN SANTA MARTA	274	270	-4	1,46%		
UTILIDAD TEQUENDAMA INN ESTACIÓN	305	-6	-311	-101,97%		
UTILIDAD OTROS INGRESOS OPERACIONALES	3774	4511	737	19,53%		
RENTA DE TIENDAS	1029	1012	-17	-1,65%		
UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN	31,586	30,023	-1,563	-4,95%		
GASTOS ADMINISTRACIÓN Y GENERALES	2,799	2,634	-165	-5,89%		
SERV. PÚBL. REPAR. MANTEN. Y PROPAGANDA	5,382	5,149	-233	-4,33%		
UTILIDAD DE LA CASA	23,405	22,240	-1,165	-4,98%		
INGRESOS FINANCIEROS Y OTRO	1,399	1,666	267	19,09%		
IMP. PROP. ARRIENDOS, SEGUROS, DEPRECIAC.	6,978	8,250	1,272	18,23%		
PRESENTACIÓN SERVICIOS IHC	651	10	-642	-98,54%		
COSTO PENSIONES Y OTROS	2,712	3,059	347	12,79%		
PROVISIÓN DE IMPUESTOS	4,954	4,432	-522	-10,54%		
UTILIDAD NETA	9,509	8,156	-1,353	-14,23%		

Tabla 46. Estado de Resultados

Estado de Resultados - Norma Local

Al comparar el Estado Financiero acumulado a diciembre de 2016, con el año inmediatamente anterior, se observa lo siguiente:

- › Las ventas del Departamento de Habitaciones disminuyeron \$1.588 millones respecto del año anterior, esto es, -10.27%. A su vez, la utilidad del mismo disminuyó \$1.698 millones, es decir, el -16.79%, lo que infiere baja efectividad en la gestión de ventas
- › Las ventas del Departamento de Alimentos y Bebidas disminuyeron \$375 millones, que representan el -2.40% respecto del año 2015, y la utilidad disminuyó \$644 millones en relación con el mismo periodo del año anterior, esto es, -6.29%. Es procedente destacar que, no obstante lo anterior, los costos de alimentos y bebidas se encuentran en el 28% manteniéndose dentro del estándar hotelero.
- › La utilidad de Lavandería disminuyó \$-45 millones, esto es, el -10.42% respecto del año anterior, debido a la terminación del contrato con la empresa OXXO Hoteles (6 Hoteles) que generaban ingresos aproximadamente de \$252 millones anuales.
- › La utilidad del Parqueadero fue de \$1.496 millones igual a la del año anterior, no obstante haber tenido que adelantar simultáneamente y sin cerrar inicialmente la pavimentación del primer piso y la primera etapa del proyecto de renovación de instalaciones eléctricas.
- › La utilidad de Suites Tequendama aumentó \$255 millones, esto es, el 9.63%. producto de la gestión de amercos, que se realizó en el aeropuerto y de la buena gestión de acomodación, así como la optimización de los costos y los gastos.
- › La utilidad de Catering, aumentó \$153 millones, el 16.47%, debido al control de costos y gastos en la operación de 7 casinos y la optimización del servicio de domicilios y servicios especiales prestados a los Comandos de Fuerza e Indumil.
- › La utilidad del Hotel Tequendama Inn Cartagena aumentó respecto del año anterior en \$11 millones, esto es, el 3.14%, producto de los contratos interadministrativos realizados por operación logística y el incremento de las ventas a través de canales electrónicos.
- › La utilidad del Hotel Tequendama Inn Santa Marta disminuyó \$4 millones, el 1.46%, en relación con el año anterior, debido a la caída en la gestión de ventas de alojamiento.
- › El Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura tiene una pérdida de \$-6 millones acumulada, por factores externos como la competencia del hotel Cosmos, la dificultad de trasladarse por vía terrestre por las obras de los túneles aún sin concluir y algunos problemas de orden público.
- › La Utilidad de Otros Ingresos Operacionales aumentó \$737 millones, es decir 19.53%, respecto de la vigencia anterior; la SHT gestionó mediante la celebración de Contratos Interadministrativos con ingresos cercanos a los \$37.000 millones, fortaleciendo las negociaciones con empresas estatales, mejorando la utilidad de Operación Logística, fortaleciendo el control y maximizando el uso de las instalaciones de la SHT, la rentabilidad cayó un 25% con respecto al año anterior.
- › La Renta de Tiendas disminuyó \$17 millones, el -1.65% respecto del año anterior, debido a la operación propia de los locales Café Gourmet, centro de Negocios, peluquería y Spa que se encontraban tercerizados, para ofrecer un producto diferenciado a nuestros clientes.
- › El G.O.P o Utilidad de la Casa, disminuyó \$-1.563 millones en relación con el año 2015, es decir, -4.95%, motivado por la disminución en ventas de Alojamiento y Alimentos y Bebidas de Bogotá, unidades que representan la mayor rentabilidad del negocio, afectados también por el incremento de la oferta hotelera de la ciudad, y no contar con una franquicia de Marca Internacional que contribuyera en la gestión de venta y comercialización a nivel mundial.
- › Como resultado final, la Utilidad Neta del Ejercicio disminuyó \$1.354 millones, esto es el 14.23% en relación con el mismo periodo del año anterior, pasando del 12% a una rentabilidad del 8%.

INDICADORES FINANCIEROS DICIEMBRE						
INDICADOR		FORMULA	AÑO 2015 LOCAL		AÑO 2016 NIIF	
CAPACIDAD DE PAGO A CORTO PLAZO	RAZÓN CORRIENTE	Activo Corriente	24.187	1,31	27.982	1,25
		Pasivo Corriente	18.486		22.453	
	SOLVENCIA	Disponible + Inversiones + Temporales	18.185	0,98	27.982	1,25
		Pasivo Corriente	18.486		22.453	
	PRUEBA ACIDA	Activo Corriente - Inventario	23.669	1,28	21.881	0,97
Pasivo Corriente		18.486		22.453		
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Cte - Pasivo Corriente	5.701	5,7 MIL MILLONES	5.529	5,5 MIL MILLONES	
PARTICIPACIÓN TERCEROS	RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	Pasivo Total x 100	47.445	27,09%	54.683	31,17%
		Activo Total	175.161		175.447	
	ROTACIÓN (COBERTURA)	Utilidad Operacional	23.405	18,33%	22.355	18,51%
		Patrimonio	127.716		120.763	
	APALANCAMIENTO CORTO PLAZO	Pasivo Corriente	18.486	14,47%	22.453	18,59%
		Patrimonio	127.716		120.763	
	PROPORCIÓN PC/PLP	Pasivo Corriente	18.486	63,84%	22.453	69,66%
Pasivo Largo Plazo		28.959		32.230		
ANÁLISIS ACTIVO	PERIODO PROMEDIO DE INVENTARIO AYB Y CASINOS	Costo de Ventas	8.084	22,71	8.133	28,14
		Inventario	356		289	
	PERIODO PROMEDIO DE COBRO	Ventas a crédito	60.765	12,77	79.592	11,64
		Cuentas por cobrar	4.760		6.838	
	ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL SE EXCLUYE EL PORTAFOLIO DE INVERSIONES	Ventas	79.401	0,45	94.617	0,54
Activo Total	175.161		175.447			
RESULTADO DEL NEGOCIO	RENTABILIDAD DE ACTIVO	Utilidad Operacional x 100	23.045	13,36	22.355	12,74
		Activo Total	175.161		175.447	
	RENTABILIDAD OPERATIVA DEL ACTIVO	Utilidad antes de impuesto x 100	14.463	8,26	12.618	7,19
		Activos	175.161		175.447	
	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	Utilidad Neta x 100	9.509	5,43	8.186	4,67
		Activo Total Bruto	175.161		175.447	
	MARGEN BRUTO	Utilidad Bruta x 100	31.586	39,78	30.163	31,88
		Ventas	79.401		94.617	
	MARGEN OPERACIONAL	Utilidad Operacional x 100	23.405	29,48	22.355	23,63
		Ventas	79.401		94.617	
	MARGEN BRUTO	Utilidad Neta x 100	9.509	11,98	8.186	8,65
		Ventas	79.401		94.617	
	RENTABILIDAD DE PATRIMONIO	Utilidad antes de Impuesto x 100	14.463	11,32	12.618	10,45
		Patrimonio	127.716		120.763	
	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	Utilidad Neta x 100	9.509	7,45	8.186	6,78
Patrimonio		126.363		120.763		
EBITDA	Utilidad antes de intereses, impuestos,					
	Depreciaciones y Amortizaciones	19.055		18.143	912	
CICLO OPERACIONAL DEL NEGOCIO	Rotación de Cartera	DIAS		28,59	31,36	
	Rotación de Inventarios	DIAS		16,07	12,97	
	Ciclo Operacional			44,67	44,33	

Tabla 47. Indicadores Financieros local y NIIF 2016

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS A DICIEMBRE DE 2016 BAJO RESOLUCIÓN 414

De acuerdo con la resolución 414 de 2014, la SHT adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF ajustándose al cronograma establecido por la Contaduría General de la Nación.

Periodo de transición: Entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2015, durante este periodo la SHT continuo con el Plan General de la Contabilidad Pública, el Manual de Procedimientos y la Doctrina Contable Pública de manera simultánea preparando la información de acuerdo al nuevo marco normativo como Políticas y Procedimientos contables.

Periodo de aplicación: La SHT realizó la homologación de cuentas de acuerdo a la información suministrada por la Contaduría General de la Nación. Así mismo implemento el sistema contable NIIF en el módulo de Novasoft, llevando de manera Simultánea la Contabilidad Local y contabilidad NIIF y su respectivo cierre de vigencia 2016. Sin embargo la SHT continuó reportando y presentando la información en las condiciones y plazos definidos por la Contaduría General de la Nación.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO NIIF

De acuerdo al Catálogo de cuentas General de la Contaduría General de la Nación se presentaron las siguientes variaciones:

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A - ESTADO DE SITUACION FINANCIERA - RESOLUCION 414 DE 2014					
A DICIEMBRE 31 DE 2016 - CIFRAS EXPRESADAS EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS					
ACTIVO	NOTA	PERIODO TERMINADO A:		ESTADO FINANCIERO DE APERTURA	MARCO NORMATIVO ANTERIOR VER NOTA EXPLICATIVA A LOS ESTADOS FINANCIEROS (INFORMATIVO) 2016
		A DICIEMBRE 2016	A DICIEMBRE 2015	A 1 ENERO 2015	
CORRIENTE					
EFFECTIVO	(8)				
Caja		459	237	289	459
Bancos y Corporaciones		2.297	3.110	4.385	2.297
		2.756	3.347	4.674	2.756
DEUDOS	(10)				
Prestación de Servicios		17.585	9.829	6.787	17.585
Avances o Anticipos entregados		0	0	3	0
Anticipos o Saldos a Favor		964	800	72	964
Otros Deudores		16	17	38	16
Prestamos concedidos		11	11	11	0
Provisiones		-68	-4	-4	-60
		18.508	10.653	6.907	18.505
INVENTARIOS	(11)				
Mercancías en Existencia		0	0	0	166
Materiales para la prestación		289	333	319	312
Otros Materiales		5.812	5.977	5.179	0
		6.101	6.310	5.498	478
IMPUESTO DIFERIDO	(18)				
		59	0	0	0
		59	0	0	0
OTROS ACTIVOS	(11)				
INVERSIONES ADM ON LIQUIDEZ	(9)				
Inversiones Corto Plazo		485	3.725	4.154	483
		485	3.725	4.154	483
Gastos Pag. por Anticipado	(14)	76	65	171	76
Intangibles	(16)	1.315	1.242	1.149	1.315
Amortizac. Acum. de Intangibles		-1.318	-1.214	-1.073	-1.318
		73	93	247	73
Cargos Diferidos		0	0	0	5.624
Obras y mejoras en propiedad Ajena		0	0	0	111
		0	0	0	5.735
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	(9)	27.982	24.128	21.480	28.030

NO CORRIENTE					
INVERSIONES					
		(8)			
Sociedades de Economía Mixta			0	0	0
Inversiones Largo Plazo			14.888	14.449	14.024
			14.888	14.449	14.024
DEUDORES					
		(10)			
Deudas de Difícil Cobro			0	0	0
Provisiones			0	0	-14
			0	0	0
PROPIEDADES, PLANTA Y EQ.					
		(12)			
Terrenos			22.063	22.063	22.064
Edificaciones			98.815	98.160	96.789
Maquinaria y Equipo			841	706	693
Equipo médico y científico			14	7	1
Muebles, enseres y equipo de oficina			5.569	5.409	5.089
Eq. de Comunicación y Comp.			2.592	2.430	2.272
Equipo de Transporte			409	409	293
Equipo de Comedor, Cocina			3.753	3.580	2.313
Depreciación Acumulada			-4.495	-2.151	0
Bienes de Arte y Cultura			425	425	425
			129.986	131.038	129.939
OTROS BIENES					
		(11)			
Propiedades de Inversión (locales)		(15)	2.345	2.345	2.345
Depreciación Propiedades de Inversión (locales)			-50	-20	0
Intangibles		(16)	296	179	179
			2.591	2.504	2.524
Obras y mejoras en propiedad Ajena		(13)	0	0	0
Bienes de Arte y Cultura			0	0	0
Valorizaciones			0	0	0
			0	0	0
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE			147.465	147.991	146.487
TOTAL DEL ACTIVO			175.447	172.119	167.967

Tabla 48. Balance General - Activo NIIF

1. ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE :

- Desaparece la cuenta Diferidos en Otros Activos, y su movimiento es reclasificado en la cuenta de Inventarios (Materiales y Suministros) valor que aumentó en \$5.623 millones, la cuenta de Otros Activos (Seguros e Intangibles) no presentó variación quedando con saldo de \$73 millones.
- Las Inversiones en TES se registran a valor Razonable (Valor Mercado con cambios en el resultado, así mismo son clasificados como "corriente" y "no corriente" de acuerdo con los vencimientos de los títulos, pasando de \$15.300 a \$15.373 teniendo una variación positiva de \$73 millones.

Las principales variaciones del ACTIVO NO CORRIENTE, corresponden a:

- Propiedad, Planta y Equipo aumentó en \$81.517 millones, debido a la reclasificación de la cuenta de Valorizaciones en el activo, valor que fue ajustado con el avalúo técnico realizado a los Terrenos Hotel Tequendama – Santa Marta y Cartagena y los Edificios del Hotel Tequendama-Santa Marta- Cartagena y Buenaventura de acuerdo con las condiciones contenidas en el contrato suscrito con la Gobernación de Buenaventura (tiempo de ejecución del contrato 30 años a partir de la vigencia 2011), este avalúo se realizó conforme con los requerimientos exigidos para implementación del nuevo Régimen de Contabilidad NIIF, el cual fue elaborado por el perito evaluador, Arquitecto JAVIER GERARDO PARADA SARMIENTO, profesional certificado por UNILONJAS en el año 2015.
- Los Otros activos de la SHT los conforman las cuentas de Propiedad de Inversión (Locales Comerciales) los cuales se incluyen en el balance de acuerdo con su destinación y explotación; así mismo, se valorizaron en \$2.345 millones, valor extraído de la cuenta de edificaciones, ya que por su condición es un activo depreciable. Así mismo, se incluye la cuenta de Intangibles a largo plazo por valor de \$296 millones.

**SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A - ESTADO DE SITUACION FINANCIERA - RESOLUCION 414 DE 2014
A DICIEMBRE 31 DE 2016 - CIFRAS EXPRESADAS EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS**

PASIVO	NOTA	PERIODO TERMINADO A:		ESTADO FINANCIERO DE APERTURA	MARCO NORMATIVO ANTERIOR VER NOTA EXPLICATIVA A LOS ESTADOS FINANCIEROS (INFORMATIVO) 2016
		A DICIEMBRE 2016	A DICIEMBRE 2015	A 1 ENERO 2015	
CORRIENTE					
CUENTAS POR PAGAR	(15)				
Adquisición de Bienes y Servicios Nacionales		13.255	8.755	7.247	12.945
Otras Cuentas por Pagar		2.591	2.174	1.707	2.901
Retefuente e Impuesto de Timbre		1.208	1.118	782	1.208
Retención de Imppto.Ind.		104	85	99	104
Impuestos, Contrib. y Tasas por pagar		1.535	2.652	1.628	1.535
Impuestos al Valor Agregado		2.179	2.063	1.319	2.179
Avances y Anticipos Recibidos		174	217	78	174
		21.046	17.064	12.860	21.046
OBLIGACIONES LABORALES	(16)				
Salarios y Prestaciones Sociales		1.119	1.243	1.095	882
		1.119	1.243	1.095	882
PROVISIONES	(17)				
Litigios y Demandas		140	106	106	0
		140	106	106	0
OTROS PASIVOS	(23)				
Impuesto Diferido		144	0	0	0
Recaudo a Favor de Terceros		6	0	17	6
		150	0	17	6
TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE		22.455	18.413	14.078	21.934
NO CORRIENTE					
BENEFICIOS POSEMPLEO PENSIONES	(21)				
Pensiones de Jubilación Patronales		320	796	654	0
Calculo Actuarial de Pensiones		22.400	20.233	20.398	19.423
		22.720	21.029	21.052	19.423
PROPIETARIOS	(24)				
Dividendos y Participaciones		9.509	10.040	9.854	9.509
		9.509	10.040	9.854	9.509
TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE		32.229	31.069	30.906	28.932
TOTAL DEL PASIVO		54.684	49.482	44.984	50.866

Tabla 49. Balance General - Pasivo NIIF

2. PASIVO

Las principales variaciones del PASIVO CORRIENTE corresponden a:

- › Las Cuentas por Pagar alcanzaron un valor de \$21.046 millones a diciembre de 2016, la cuenta de Servicios Públicos, que para NIIF ya no procede para la vigencia 2017.
- › Las Obligaciones Laborales aumentaron en \$237 millones de acuerdo con la política de reconocimiento de pasivos reales en prestaciones sociales e indemnizaciones por auxilio de marcha desde el inicio de la contratación del empleado
- › De acuerdo al nuevo régimen de contabilidad pública se reconoce la provisión para litigios que tienen probabilidad superior del 50% de exigibilidad, por lo tanto, de acuerdo con lo informado por la oficina jurídica se reconoce el valor de \$ 140 millones como una contingencia a favor de la empresa VIDYCOM .
- › La cuenta de Pasivos Estimados se homologa a la cuenta de Beneficios Posempleo-Pensiones que aumentó en \$3.297 millones, por efecto del ajuste elaborado con base en el estudio del cálculo actuarial, realizado por la empresa MERCER bajo normas NIIF, con fecha de corte diciembre 31 de 2016, el cual ascendió a \$22.720 millones, valor total de la obligación.

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A - ESTADO DE SITUACION FINANCIERA - RESOLUCION 414 DE 2014 A DICIEMBRE 31 DE 2016 - CIFRAS EXPRESADAS EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS					
PATRIMONIO	NOTA	PERIODO TERMINADO A:		ESTADO FINANCIERO DE APERTURA	MARCO NORMATIVO ANTERIOR VER NOTA EXPLICATIVA A LOS ESTADOS FINANCIEROS (INFORMATIVO) 2016
		A DICIEMBRE 2016	A DICIEMBRE 2015	A 1 ENERO 2015	
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	(25)				
Capital Suscrito y Pagado		0	0	0	0
Capital Autorizado		106	106	106	106
Capital por Suscribir		-15	-15	-15	-15
		91	91	91	91
PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES					
Prima Colocación Acciones		26.211	26.211	26.211	26.211
		26.211	26.211	26.211	26.211
RESERVAS					
Reservas de Ley		1.318	1.318	1.318	1.318
Reservas Ocasionales		0	0	0	0
Otras Reservas		8	8	8	8
		1.326	1.326	1.326	1.326
SUPERAVIT Y VALORIZACION					
Propiedades, Planta y Equipo		0	0	0	81.193
		0	0	0	81.193
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO					
Capital		0	0	0	245
Reservas		0	0	0	1.904
Prima en Colocación de Acciones		0	0	0	242
Utilidad o Pérdida ejercicio anterior		0	0	0	1.672
Dividendos y Participac. Decretados		0	0	0	6
		0	0	0	4.069
PATRIMONIO INSTITUCIONAL INCORPORADO					
Otros Activos		0	0	0	5.316
		0	0	0	5.316
RESULTADOS DEL EJERCICIO	(26)				
Resultados de Ejercicios Anteriores IMPACTO POR RESULTADOS NIFF	(29)	85.500	85.500	85.315	0
Resultado del Ejercicio		8.186	9.755	10.040	8.156
Otro Resultado Integral ORI		-551	-246	0	0
		93.135	95.009	95.355	8.156
TOTAL DEL PATRIMONIO		120.763	122.637	122.983	126.362
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO		175.447	172.119	167.967	177.228
CUENTAS DE ORDEN					
DERECHOS CONTINGENTES	81	58.000	0	0	58.000
DEUDORAS FISCALES	82	50.630	40.954	40.954	50.630
DEUDORAS DE CONTROL	83	740	732	732	740
RESPONSABILIDADES CONTINGENTES POR	91	944	646	531	944
ACREEDORAS FISCALES	92	5.890	5.890	5.890	5.890
OTRAS CUENTAS ACREEDORAS POR CONTRA	93	236	237	237	236
		116.440	48.459	48.344	116.440

Tabla 50. Balance General - Patrimonio NIIF

3. PATRIMONIO

Las principales variaciones del PATRIMONIO corresponden a los impactos por transición al nuevo marco de regulación donde las cuentas más representativas fueron:

- › Valorizaciones
- › Revalorización del Patrimonio
- › Patrimonio Institucional Incorporado
- › Diferencia en el estudio del cálculo actuarial

Las anteriores cuentas desaparecen del nuevo régimen de Contabilidad NIIF, exceptuando la cuenta Diferencia en el estudio del Cálculo Actuarial (Beneficios Posempleo)

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.
ESTADO DE RESULTADOS BAJO RESOLUCION 414 DE 2014 POR EL AÑO QUE TERMINO 31 DICIEMBRE DE 2016
(CON CIFRAS COMPARATIVAS A 31 DE DICIEMBRE DE 2015) - CIFRAS EXPRESADAS EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS

	AÑO ACTUAL		AÑO ANTERIOR		MARCO NORMATIVO ANTERIOR VER NOTA EXPLICATIVA A LOS ESTADOS FINANCIEROS (INFORMATIVO) 2016	
	2016	%	2015	%		
TOTAL INGRESOS OPER. FINANCIEROS	97.804	100	80.644	100	97.014	100
HABITACIONES-VENTAS C. Costo 01	13.872	100	15.460	100	13.872	100
Nómina y Gastos relacionados	1.161	8	1.109	7	1.161	8
Otros Gastos	4.294	31	4.236	27	4.294	31
Total Gastos	5.455	39	5.345	35	5.455	39
Utilidad Departamental	8.418	61	10.115	65	8.418	61
COMESTIBLES Y BEBIDAS C. Costo 41						
Ventas Comestibles	13.905	91	14.400	92	13.905	91
Ventas Bebidas	1.372	9	1.252	8	1.372	9
TOTAL VENTA C Y B	15.277	100	15.652	100	15.277	100
Costo de Comestibles	3.415	25	3.624	25	3.415	25
Costo de bebidas	382	28	388	31	382	28
Total costos	3.798	25	4.012	26	3.798	25
Utilidad Bruta	11.479	75	11.641	74	11.479	75
Otros Ingresos	4.745	31	5.106	33	4.745	31
Total U.Bruta y Otros Ingresos	16.224	106	16.747	107	16.224	106
Nómina y Gastos Relacionados	1.553	10	1.533	10	1.553	10
Otros Gastos	5.080	33	4.979	32	5.080	33
Total Gastos	6.633	43	6.512	42	6.633	43
Utilidad Departamental	9.591	63	10.235	65	9.591	63
Utilidad de lavandería	387	0	432	1	387	0
Utilidad Parqueadero	1.496	2	1.496	2	1.496	2
Utilidad Suites Tequendama-P30	2.902	3	2.647	3	2.902	3
Utilidad de Catering	1.082	1	929	1	1.082	1
Utilidad Hotel Tequendama INN Cartagena	361	0	350	0	361	0
Utilidad Hotel Tequendama INN Santa Marta	270	0,3	274	0	270	0,3
Utilidad Hotel Tequendama INN Estación Buenaventura	134	0,1	440	1	-6	0,0
Utilidad Otros Ingresos Operacionales 98-Dep Menores	4.511	4,6	3.774	3,9	4.511	4,6
Renta de Tiendas	1.012	1,0	1.029	1,1	1.012	1,0
INGRESOS BRUTOS DE OPERACION	30.163	31	31.721	32,4	30.023	31
A&G Nómina y Gastos Relac.	1.550	2	1.776	2	1.550	2
Otros gastos	1.024	1	1.003	1	1.084	1
Total Admón. y Generales C. Costo 31	2.574	3	2.778	3	2.634	3
Propaganda y Promoción C. Costo 32	1.098	1	1.081	1	1.098	1
Luz, Fuerza y Calefacción C. Costo 33	2.148	2	2.745	3	2.148	2
Reparación y Mantto. C. Costo 34	1.988	2	1.558	2	1.903	2
Total Deduciones	7.809	8	8.163	10	7.784	8
UTILIDAD DE LA CASA	22.354	23	23.558	29	22.239	23
Ingresos Financieros y Otros	2.456	3	1.242	2	1.666	2
UTILIDAD BRUTA EN OPERACION	24.811	25	24.801	31	23.906	25
Arriendos C. Costo 39	726	0,7	661	1	725	0,7
Impuestos y Seguros C. Costo 36-39	3.733	4	3.055	4	3.733	4
Depreciación Acum	2.380	2	2.172	3	3.065	3
Reparación y Mantto. AST C. Costo 38	726	1	661	1	726	1
UTILIDAD NETA EN OPERAC.	17.247	18	18.252	23	15.657	16
Prestación servicios I.H.G. C. 31	10	0	651	1	10	0
Otras (Adic.)Deduciones C. Costo 40	4.619	5	2.892	4	3.059	3
Prov. Imp. sobre la Renta C. Costo 36	4.432	5	4.953	6	4.432	5
UTILIDAD O PERDIDA NETA	8.186	8	9.755	12	8.156	8
Número de Hab. Disp. Hotel	573		573		573	
Número de Hab. Disp. AST	286		286		286	
Porcentaje de Ocupación Hotel	25,35%		28,27%		25,35%	
Porcentaje de Ocupación AST	21,47%		25,45%		21,47%	
Porcentaje de Ocupación Inn Santa Marta	36,10%		36,68%		36,10%	
Porcentaje de Ocupación Inn Cartagena	53,54%		57,23%		53,54%	
Porcentaje de Ocupación Estacion Buenaventura	21,59%		32,76%		21,59%	
Tarifa promedio Hotel	297.423		290.770		297.423	
Prom. de Renta Diaria Hab AST	277.789		258.237		277.789	
Prom. de Renta Diaria Permanentes .AST	100.624		97.356		100.624	
Tarifa promedio Inn Santa Marta	236.593		234.793		236.593	
Tarifa promedio Inn Cartagena	228.939		196.293		228.939	
Tarifa promedio Inn Estacion Buenaventura	155.398		135.268		155.398	
Sueldos y Jornales-Hotel	5.402.058.187		7.436.744.744		5.402.058.187	
Sueldos y Jornales-AST	776.723.311		836.021.750		776.723.311	
Número Total Empleados Hotel	223		242		223	
Número Total Empleados AST	20		26		20	
Número Total de Pensionados	398		412		398	

Tabla 51. Estado de Resultados Cierre NIIF

El Resultado del Ejercicio se ve afectado respecto de la contabilidad local al reconocer nuevas vidas útiles en la cuenta de Propiedad Planta y Equipo, como consecuencia de lo anterior disminuyó el valor anual del gasto de depreciación. Así mismo el reconocimiento de utilidad o pérdida en la Valoración del Portafolio de Inversiones a valor de Mercado y el reconocimiento de las cuentas por pagar por auxilio de marcha a los empleados desde su primer día laboral.

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.			
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO A 31 DE DICIEMBRE DE 2016 RESOLUCION 414 DE 2014			
CON CIFRAS COMPARATIVAS POR EL AÑO QUE TERMINO 31 DICIEMBRE 2015			
(Expresado en Millones de pesos colombianos)			
Concepto	DICIEMBRE 2015	DICIEMBRE 2016	MARCO NORMATIVO ANTERIOR (INFORMATIVO) 2016
Saldo inicial de efectivo y equivalentes de efectivo	18.477	21.521	21.919
EFFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES DE OPERACION			
ORIGEN			
Otros ingresos no oper. generados en las actividades de operación	1.651	701	701
Ingresos recibidos por anticipado-Anticipo y avances recibidos	12.623	5.190	5.190
Recaudos a favor de terceros	446	397	397
Recaudos de los deudores	71.985	86.711	86.711
Efectivo originado en actividades de operación	86.705	92.999	0
APLICACIÓN			
Pagos de salarios, prestaciones sociales, y seguridad social	10.506	9.887	9.887
Cancelación cuentas por pagar por adquisición de inventarios Propiedad planta y equipo	12.070	12.893	12.893
Pago de acreedores y otras cuentas por pagar	9.815	7.558	7.558
Pagos por prestación de servicios	31.754	47.235	47.235
Avances,anticipos y depositos entregados	4.534	4.534	4.534
Pago de Retenciones e impuestos	13.074	17.302	17.302
Otros pagos originados en actividades de operación	552	0	0
Efectivo aplicado en actividades de operación	82.306	99.409	99.409
TOTAL EFFECTIVO APLICADO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	4.399	-6.410	-6.410
EFFECTIVO APLICADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
ORIGEN			
Venta de inversiones adquiridas con fines de liquidez	0	0	0
Recaudos de los préstamos concedidos	0	0	0
Otros ingresos generados en las actividades de inversión	9.682	4.640	4.640
Ingresos por venta de portafolio	0	1040	968
Efectivo originado en las actividades de inversión	9.682	5.680	5.608
APLICACIÓN			
Adquisición de Inversiones con fines de liquidez	0	0	0
Adquisición de Propiedades, planta y equipo	1.978	1.694	1.694
Otros pagos originados en actividades de inversión	9.059	968	1.366
Efectivo aplicado en las actividades de inversión	11.037	2.662	3.060
TOTAL EFFECTIVO APLICADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	-1.356	3.018	2.548
EFFECTIVO APLICADO EN LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN			
Aplicación			
Cancelación préstamos recibidos	0	0	0
Efectivo aplicado en las actividades de financiación	0	0	0
TOTAL EFFECTIVO APLICADO EN LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	0	0	0
VARIACION EFFECTIVO	3.043	-3.392	-3.862
SALDO FINAL DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	21.521	18.129	18.056
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO			
Caja	237	459	459
Bancos y corporaciones	3.110	2.297	2.297
Inversiones adquiridas administración de liquidez	18.174	15.373	15.300
Total Balance	21.521	18.129	18.056
TOTAL DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	21.521	18.129	18.056

Tabla 52. Estado de Flujo de Efectivo NIIF

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO - RESOLUCION 414 DE 2014 CON CIFRAS COMPARATIVAS A 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 31 DE DICIEMBRE DE 2016 (Expresado en millones de pesos colombianos)		
	A DICIEMBRE 2016	A DICIEMBRE 2015
SALDO DEL PATRIMONIO A DICIEMBRE AÑO ANTERIOR	122.638	122.983
VARIACIONES PATRIMONIALES DURANTE EL AÑO PRESENTE	-1.874	-345
SALDO DEL PATRIMONIO A DICIEMBRE 31 AÑO ACTUAL	120.763	122.638
DETALLE DE LAS VARIACIONES PATRIMONIALES		
INCREMENTOS:	8.737	10.001
Resultado de Ejercicio Antes de ORI	8.186	9.755
Ganancias o Perdidas no Realizables ORI	551	246
Resultado de Ejercicio Anteriores		
DISMINUCIONES:	10.611	10.347
Resultado Proceso de Convergencia al Nuevo Marco Normativo	305	61
Resultado de Ejercicio Anteriores	9.755	10.040
Ganancias o Perdidas no Realizables ORI	551	246
OTROS MOVIMIENTOS		
	0	0
	0	0
Resultado Neto del Ejercicio Nuevo Marco Normativo	8.186	9.755
TOTAL VARIACIONES	-1.874	-345

Tabla 53. Estado de Cambios en el Patrimonio

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. ESTADO DE OTROS RESULTADOS INTEGRALES POR EL AÑO QUE TERMINO 31 DE DICIEMBRE DE 2016 CIFRAS EXPRESADAS EN MILLONES DE PESOS	
CONCEPTO	2016 ACUMULADO
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	8.186
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	
Ganancias de Inversiones en Instrumentos de Patrimonio	
Perdidas Actuariales Por Plan de Beneficios	(551)
RESULTADO INTEGRAL TOTAL	7.635

Veanse las Notas que forman parte integral de los estados financieros

Tabla 54. Estado de Otros Resultados Integrales

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS BAJO RESOLUCIÓN 414 DE 2014
SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A
POR EL AÑO TERMINADO 31 DE DICIEMBRE DE 2016 CON CIFRAS COMPARATIVAS A 31 DE
DICIEMBRE 2015 E INFORMATIVO BAJO NORMA LOCAL VIGENCIA 2016

CIFRAS EXPRESADAS EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS

La Contaduría General de la Nación (CGN) expidió la Resolución No. 414 de 2014 y sus modificaciones, mediante la cual se incorpora como parte integrante del Régimen de Contabilidad Pública, el Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de la Información Financiera y las Normas para el Reconocimiento, Medición, Revelación y Presentación de los Hechos Económicos aplicables a las empresas definidas en el artículo segundo de dicha resolución, que cumplan las siguientes características:

- › Empresas que no coticen en el mercado de valores,
- › Empresas que no capten ni administren ahorro del público, y
- › Empresas que hayan sido clasificadas como tales por el Comité Interinstitucional de la Comisión de Estadísticas de Finanzas Públicas según los criterios establecidos en el Manual de Estadísticas de las Finanzas Públicas.

De igual manera, la CGN expidió el Instructivo No. 002 de 2014, con el fin de orientar a los regulados en la elaboración del estado de situación financiera de apertura, la elaboración de los estados financieros del final del periodo de transición y la elaboración y presentación de los primeros estados financieros bajo el nuevo marco de regulación.

El Marco Normativo para Empresas que no Cotizan en el Mercado de Valores, y que no Captan ni Administran Ahorro del Público, en sus componentes: Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de la Información Financiera y las Normas para el Reconocimiento, Medición, Revelación y Presentación de los Hechos Económicos, de acceso exclusivo para los usuarios dentro del territorio colombiano. Lo anterior, de conformidad con las condiciones señaladas por la Fundación IFRS Normas Internacionales de Información Financiera.

NOTAS DE CARÁCTER GENERAL

Nota 1. ENTIDAD QUE REPORTA

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

Nota 2. POLÍTICAS Y PRÁCTICAS CONTABLES

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

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, el Manual de Procedimientos del Régimen de Contabilidad, respectivamente, adopta el manual que contiene las Políticas de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) – Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) conforme la Ley de Convergencia 1314 de 2009, Resolución 414 de 2014, Resolución 743 de 2014, Resolución 437 de 2015, Resolución 139 de 2015, Instructivo N°002 de 2015, Resolución 663 de 2015, Resolución 108 de 2016, aplicables a la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. 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.

Nota 3. BASES DE MEDICIÓN

Los Estados Financieros, han sido preparados sobre las siguientes bases

- › Los instrumentos financieros de los Títulos de Tesorería, a valor razonable con cambios en el Estado de Resultados.
- › La Propiedad Planta y Equipo a costo menos depreciación acumulada y menos deterioro.
- › Las propiedades de Inversión, se miden al costo menos deterioro.
- › Los activos intangibles al costo.
- › Cuentas por Pagar se medirán al costo por el valor de la transacción.

- › Provisiones, a la mejor estimación.
- › Impuesto diferido, por las diferencias de activos y pasivos, entre la base fiscal y el valor en libros, por la tasa impositiva.
- › Los beneficios posemplo se medirán por el valor presente de la obligación derivada de los beneficios definidos.

Nota 4. JUICIOS Y ESTIMACIONES CRÍTICOS EN LA APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS CONTABLES.

La preparación de los Estados Financieros de la entidad de conformidad con el Nuevo Marco Normativo para Empresas que no Cotizan en el Mercado de Valores y que no Captan ni Administran Ahorro del Público, Contabilidad que requiere que el Departamento Financiero de la SHT, realice juicios, estimaciones y supuestos que afecten políticas contables y montos reconocidos en los Estados Financieros y el valor en libros de los Activos, Pasivos, Ingresos, Costos y Gastos informados. Los juicios y estimaciones son continuamente evaluados y son basados en la experiencia de la Administración y otros factores, incluyendo la expectativa de eventos futuros que se cree son razonables y determinantes en los acontecimientos de la compañía.

La administración también emite ciertos juicios cualitativos que involucran estimaciones en el proceso de aplicar las políticas contables. Los juicios que tienen los efectos más importantes en los montos reconocidos de los Estados Financieros y los estimados incluyen los siguientes:

Nota 5. NEGOCIO EN MARCHA

La SHT prepara los Estados Financieros sobre la base de un negocio en marcha, en la realización de este juicio considera la posición financiera, intenciones actuales, el resultado de las operaciones y el acceso de los recursos financieros en el mercado y analiza el impacto de tales factores en las operaciones futuras de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. A la fecha de este informe no hay conocimiento de ninguna situación que haga creer que la sociedad no

tendrá la capacidad para continuar como negocio en marcha durante el 2017.

Nota 6. POLÍTICAS CONTABLES SIGNIFICATIVAS

Las políticas contables establecidas han sido aplicadas consistentemente al periodo presentado en los estados financieros, y en la preparación del estado de situación financiera a 31 de Diciembre de 2016 para propósitos de la transición a la aplicación del nuevo marco de regulación.

Instrumentos financieros

› Efectivo y equivalente de efectivo

El efectivo y los equivalentes de efectivo incluyen el disponible, los depósitos en bancos y otras inversiones de corto plazo en mercados activos con vencimientos normales.

Los equivalentes de efectivo se reconocen cuando se tienen inversiones cuyo vencimiento sea inferior a tres (3) meses desde la fecha de adquisición, de gran liquidez y de un riesgo poco significativo de cambio en su valor; se valoran con el método del costo.

- 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 destinado para su adecuado manejo y custodia.

Respecto al 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.

- Activos financieros

En su reconocimiento inicial los activos financieros se miden al costo. Después del reconocimiento inicial, los activos financieros se reconocen de acuerdo a su clasificación inicial al valor razonable.

Inversiones de Administración de Liquidez.

› Reconocimiento

- 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. Para la Norma Internacional de Información Financiera NIIF la valoración de las Inversiones se realiza a Valor Razonable con incidencia de los precios de mercado, se debe tener en cuenta que los precios fluctúan mes a mes debido a factores externos de información que no están bajo la cobertura y control de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A.

La medición de las inversiones a valor razonable, además reflejan transacciones de mercado reales, actuales y producidas con regularidad a precio de mercado y la utilidad o pérdida que se llevarán con cargo al resultado, ya que si el valor razonable es mayor al valor registrado de la inversión, la diferencia se llevará aumentando el valor de la inversión y reconociendo un ingreso, si el valor razonable es menor que el valor registrado de la inversión, la diferencia se reconocerá disminuyendo el valor de la inversión y reconociendo un gasto.

Se reconocerán como Inversiones de administración de liquidez, los recursos

financieros colocados con el fin de obtener beneficios a través de las fluctuaciones de precio o de los flujos contractuales de los títulos durante su vigencia los cuales atenderán las necesidades de flujo de caja y capital de trabajo de la SHT.

La Administración clasifica Inversiones de administración de liquidez atendiendo el modelo de negocio definido para la administración de los recursos financieros es decir la política de gestión de tesorería de la SHT y los flujos contractuales del instrumento.

Una inversión en un instrumento de capital de otra entidad que no sea mantenida para negociar se clasifica al valor razonable con cambios en el patrimonio.

Los cambios posteriores en la medición del valor razonable se presentan en el patrimonio dentro de otro resultado integral. Sin embargo en circunstancias concretas cuando no es posible obtener información suficiente para determinar el valor razonable, el costo es la mejor estimación del valor razonable. Las utilidades o pérdidas procedentes de esa inversión se reconocen en el resultado del período, cuando se establece el derecho a recibir o realizar el pago de la pérdida o utilidad.

- Cuentas por cobrar

El reconocimiento de los ingresos derivados de la cartera se medirá por generalidad al costo. La sociedad Hotelera Tequendama no tiene como política otorgar plazos anormales a sus clientes o conceder financiación a los mismos estableciendo tasas.

Cuando se presente mora en el pago de un cliente o se evidencien deterioro en las condiciones financieras o crediticias del cliente se calculará deterioro de acuerdo con lo establecido en las políticas de cuentas por cobrar (cartera).

Las deudas de difícil cobro a la fecha de cierre, 31 de diciembre de 2016, se provisionaron al 100%. Bajo la Normatividad interna conforme al nuevo marco Normativo (NIIF), la SHT evaluará

el deterioro del valor del activo financiero (cuenta por cobrar) de forma individual y podrá evaluar de manera grupal el deterioro siempre y cuando las características del riesgo de crédito sean similares.

La empresa evaluó el deterioro del valor de las cuentas por cobrar de forma individual y evaluó de manera grupal el deterioro toda vez que las características del riesgo de crédito fueron llevadas a cada comité de cartera para la vigencia 2016 en donde se presentaron las cuentas pendientes de cobro que mostraron una posible incobrabilidad. El deterioro se efectuó cuando se evidenciaron indicios de no pago, ante cartera no liquidada, en plazos superiores a 90 días, término que por generalidad se entiende como normal en el pago de cuentas en la operación de la empresa, y más con empresas del sector público las cuales están pagando sus obligaciones con plazos superiores a los normales.

Cuando exista evidencia objetiva de deterioro del valor, la empresa reconocerá inmediatamente una pérdida por deterioro del valor en el resultado del período, una vez se constate la ocurrencia de cualquiera de las siguientes situaciones:

- Dificultades financieras del deudor.

Quiebra del deudor.

Reestructuración o refinanciamiento, se le otorga al cliente más plazo para que cancele su obligación como consecuencia de dificultades financieras y falta de liquidez.

Cualquier asunto observable que pueda llevarnos a la conclusión de una pérdida de flujo de caja en la partida por cobrar, tales como comportamiento del mercado, tecnología, asuntos legales y económicos.

Incumplimientos en las condiciones establecidas en el contrato.

Otorgar al deudor condiciones especiales, derivadas por las dificultades financieras o legales que presenta y que en ningún momento hubieren sido concedidas.

Información que indique la disminución medible en los flujos futuros estimados de efectivo por situaciones como: condiciones económicas adversas locales, nacionales o internacionales o cambios en las condiciones de un sector económico.

Otras que surjan en el periodo que impidan el cumplimiento de las obligaciones.

La empresa evaluará el deterioro del valor del activo financiero (cuenta por cobrar) de forma individual y podrá evaluar de manera grupal el deterioro siempre y cuando las características del riesgo de crédito sean similares. El deterioro se evaluará cuando existan los indicios anteriormente referenciados, ante cartera no liquidada, en plazos superiores a 90 días, término que por generalidad se entiende como normal en el pago de cuentas en la operación de la empresa.

Si de manera excepcional, y considerando las condiciones de la cuenta por cobrar, se tuviere una cartera medida al costo amortizado, se medirá el deterioro por la diferencia entre el importe en libros de la cuenta por cobrar y el valor presente de los flujos de efectivo futuros estimados (excluyendo las pérdidas crediticias futuras en las que no se haya incurrido), descontados con la tasa de interés efectiva original del activo.

El importe en libros del activo se reducirá mediante una cuenta correctora. El importe de la pérdida se reconocerá en el resultado del período.

Si, en períodos posteriores, el importe de la pérdida por deterioro del valor disminuyese y la disminución pudiera ser objetivamente relacionada con un evento posterior al reconocimiento del deterioro (tal como una mejora en la calificación crediticia del deudor), la pérdida por deterioro reconocida previamente será revertida, mediante el ajuste de la cuenta correctora que se haya utilizado. La reversión no dará lugar a un importe en libros del activo financiero que supere el valor que habría sido determinado si no se hubiese contabilizado la pérdida por deterioro del valor en la fecha de reversión. El importe de la reversión se

reconocerá en el resultado del período.

- Inventarios

Los inventarios se valorizan al cierre del periodo al menor valor, entre el costo o el valor neto de realización.

El costo de los inventarios se basa en el método promedio ponderado, e incluye precio de compra, importaciones, impuestos no recuperables, costos de transportes y otros, menos los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares.

En el caso de los inventarios producidos y de los productos en proceso, los costos incluyen costos directos e indirectos para transformar la materia prima.

Los costos indirectos fijos se distribuyen a los costos de transformación con base en la capacidad normal de trabajo, y los costos indirectos no distribuidos son reconocidos como gastos en el período en que son incurridos.

El valor neto de realización es el precio estimado de venta en el transcurso normal del negocio menos los costos estimados para terminar su producción y los costos necesarios estimados para efectuar la venta.

Los inventarios se reconocen cuando se venden, a su valor en libros, como gasto del período en el que reconoce los ingresos correspondientes; los elementos del inventario utilizados en la prestación del servicio se reconocen como gasto en el resultado del período en el que se consumen; las rebajas de valor se reconocen hasta alcanzar el valor neto realizable, como gasto en el período en que ocurren.

Si en los períodos siguientes se presentan incrementos en el valor neto realizable, que significan una reversión de la rebaja de valor, se reconoce como un menor valor del gasto en el período en que ocurre.

Cuando el costo del inventario no es recuperable, la SHT lo reconoce como gasto.

Los inventarios de comestibles y bebidas y de materiales y suministros se valorizan bajo el sistema permanente, utilizando para su registro el método de valuación promedio ponderado, que para las cuentas de materiales y suministros, activos de operación bajo la normatividad Interna NIIF se llevarán como inventarios consumibles a la cuenta 15.

- Propiedad, Planta y Equipo

Esta política debe ser aplicada en la contabilización de los elementos de Propiedad planta y equipo de carácter tangible, empleados por la empresa para:

- La prestación de servicios Hoteleros;
- Propósitos administrativos
- Bienes Inmuebles, para generar ingresos producto de su arrendamiento.
- Los activos que se reconocen como Propiedad, Planta y Equipo no están disponibles para la venta y se espera usarlos durante más de un periodo contable.
- Esta política se refiere a aquellas erogaciones o compromisos que representan bienes tangibles cuyos beneficios económicos se obtendrán en el futuro a través de su uso, bien sea en la administración u operación del negocio, y cuyo monto es cuantificable razonablemente.
- Los componentes significativos de un elemento de Propiedad, Planta y Equipo con una vida útil o un patrón de consumo de sus beneficios diferente al activo principal se registran por separado.
- La vida útil de una Propiedad, Planta y Equipo es el periodo durante el cual se espera utilizar el activo para así generar beneficios económicos futuros.
- Para el caso de la SHT las vidas útiles estarán definidas conforme a los criterios técnicos establecidos por el personal calificado tomando como referente los estándares de la Industria Hotelera.
- Las erogaciones o compromisos que amplían la vida útil o la capacidad de uso del elemento de Propiedad, Planta y Equipo, soportado en un concepto técnico se capitalizan.

- Todos los elementos de Propiedad, Planta y Equipo de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. se depreciarán por el método de línea recta.
- La depreciación de una Propiedad, Planta y Equipo iniciará cuando esté disponible para su uso, esto es, cuando se encuentre en la ubicación y en las condiciones necesarias para operar de la forma prevista por la administración de la SHT.
- Los valores residuales y la vida útil de los elementos de Propiedad, Planta y Equipo se revisan y ajustan, de ser necesario, al cierre de cada Año.
- El valor en libros de un elemento de Propiedad, Planta y Equipo se ajusta a su valor recuperable, si el valor en libros neto es mayor que el estimado de su valor recuperable. Al cierre de cada año se debe analizar la existencia de indicios de deterioro y de presentarse, se debe proceder a realizar la respectiva estimación.
- Cuando se asocian a un elemento de Propiedad, Planta y Equipo, costos de desmantelamiento, los cuales corresponden a los costos en que incurrirá la SHT para desmantelar, retirar y/o rehabilitar el lugar en el que se asienta un activo durante un periodo de tiempo, se estimarán y se reconocerán a valor presente como mayor valor del activo.

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

- › Reconocimiento y Medición

- Se reconocen como Propiedad, Planta y Equipo los activos que cumplen la totalidad de los siguientes requisitos:
- Que sea un recurso tangible controlado por la Empresa.
- Que se espera utilizar en el giro normal de los negocios en un período de tiempo que exceda de un año y que sirvan de apoyo para el desarrollo de su función administrativa, productiva o de ventas.
- Que de él sea probable que se deriven beneficios económicos futuros.

- Que exceda los montos especificados por la SHT para considerarse elemento de PPYE.
- Que su valor pueda ser medido, confiable y razonablemente.
- El bien se ha recibido a satisfacción y se han asumido los riesgos y beneficios del mismo.
- Que si bien el elemento de Propiedad, Planta y Equipo como tal no genera ingresos, se requiere por temas de tipo legal, referente a aspectos medioambientales o por temas de seguridad, para que la entidad logre obtener los beneficios económicos derivados del resto de los activos.
- Los programas informáticos para un ordenador que no pueda funcionar sin un programa específico, son una parte integrante del equipo y serán tratados como elementos de la Propiedad, Planta y Equipo. Cuando los programas informáticos no constituyan parte integrante del equipo, serán tratados como activos intangibles.
- Los activos de Propiedad, Planta y Equipo se reconocerán al costo.
- Los activos de Propiedad, Planta y Equipo se medirán con posterioridad a su reconocimiento inicial, al costo menos la depreciación acumulada menos el deterioro, cuando este último exista.

Disposiciones para reconocer conceptos capitalizables y no capitalizables

- › En el momento que se solicite el proyecto se debe definir si los costos son capitalizables.
- › Los costos y gastos asociados con la realización del estudio que determine la factibilidad del proyecto se reconocen como gasto del periodo.
- › Se reconocen y capitalizan como parte del costo del proyecto de inversión aquellas erogaciones incurridas desde la fecha de inicio de ejecución del proyecto y hasta la fecha en que el elemento de Propiedad, Planta y Equipo esté sustancialmente listo para su uso.
- › Si por cualquier circunstancia, excepto por temas técnicos o de fuerza mayor, se suspende el proceso de construcción del proyecto de

inversión por un período superior a tres meses, todas las erogaciones efectuadas mientras dure la suspensión, se tratan como gastos.

La definición de los conceptos considerados como mantenimiento y reparaciones serán definidos en esta política según las necesidades de la entidad, que para el caso de la SHT los mantenimientos que superen 10 SLMMLV.

Preventivo normal: Este tipo de mantenimiento se reconoce como costo o gasto del período de acuerdo con el centro de costo al que esté asignado el activo.

Mayor sin modificación de la vida útil o funcionalidad: Este tipo de mantenimiento es reconocido como un componente separado del elemento de Propiedad, Planta y Equipo y se deprecia durante el tiempo en el cual se estima realizar el próximo mantenimiento mayor, teniendo en cuenta que la vida útil del componente no puede exceder de la vida útil del activo principal. Para su reconocimiento deberá cumplir las siguientes características:

› Maquinaria pesada

Que el elemento de Propiedad Planta y Equipo requiera una parada superior a 5 días.

Que la frecuencia del mantenimiento no será inferior a 5 años.

› Construcciones y edificaciones

Que la frecuencia de este mantenimiento no sea inferior a 5 años.

Que su monto sea superior a 200 SMMLV.

- › Mayor con modificación de la vida útil o funcionalidad: Este tipo de mantenimiento es reconocido como un componente separado, incluidos los repuestos utilizados y se deprecia (el conjunto) en la nueva vida útil restante estimada del activo.

Que su valor sea superior a 200 SMMLV

Disposiciones para el reconocimiento de la Propiedad, Planta y Equipo en componentes (Piezas de repuesto importantes y el equipo de mantenimiento permanente)

Se distribuirá el valor inicialmente reconocido de una partida de Propiedad, Planta y Equipo entre sus partes significativas con relación al costo total del mismo y se depreciarán en forma conjunta con el activo principal. Estas partes significativas constituyen componentes del elemento de Propiedad, Planta y Equipo y pueden estar constituidas por piezas, repuestos, costos por desmantelamientos o inspecciones generales.

Para que un elemento o repuesto se considere como componente, este debe representar el 30% de un activo representativo de Propiedad, Planta y Equipo.

› Venta de Activos

Cuando se venda o se retire un activo (obsolescencia, desuso, siniestros, otros), la diferencia entre el valor neto en libros (costo bruto menos depreciación acumulada menos pérdidas por deterioro) y el valor de venta, se reconoce en forma inmediata en los resultados del periodo como utilidad o pérdida, según sea el caso.

Adiciones o Mejoras

Las erogaciones o compromisos incurridos para las adiciones o mejoras de las propiedades planta y equipo de la empresa, se reconocen en la medida en que cumplan los requisitos para ser tratados como Propiedad, Planta y Equipo, de lo contrario son tratadas como costos o gastos del período.

Una adición o mejora puede conllevar el retiro de un elemento o componente del activo global (deteriorado) en cuyo caso se descargará por su valor neto en libros contra costos de la operación.

› Costos Financieros

Los costos financieros del capital utilizado para la formación, adquisición o construcción de Propiedad, Planta y Equipo requiere

necesariamente, un período superior a un mes para estar en condiciones de uso, este se capitaliza como mayor valor del activo.

› Deterioro

El reconocimiento del valor de la cuenta Propiedad, Planta y Equipo posterior a eventos que impliquen su deterioro, debe asegurar que estén registrados en la contabilidad por un importe que no exceda el valor de recuperación del mismo, a través de su utilización o venta.

La pérdida por valor del deterioro se reconocerá inmediatamente en el resultado del periodo y se registrará en cuenta separa dentro del grupo Propiedad planta y equipo.

Anualmente, si cualquier área de la SHT reporta que existe indicio de deterioro, será necesario efectuar el análisis de deterioro a los activos relacionados con la situación observada, de acuerdo a las siguientes condiciones.

• Fuentes externas de información

- Existen indicios observables que el valor del activo ha disminuido durante el periodo significativamente como consecuencia del paso del tiempo o de su uso normal.
- Durante el periodo, el activo ha tenido lugar, o tendrá lugar en un futuro inmediato, cambios significativos con una incidencia adversa sobre la entidad, referentes al entorno legal, económico, tecnológico o de mercado en los que se desempeña la Industria Hotelera.
- Durante el periodo, las tasas de interés de mercado, u otras tasas de mercado de rendimiento de inversiones, han sufrido incrementos que probablemente afecten a la tasa de descuento utilizada para calcular el valor en uso del activo, de forma que disminuya su importe recuperable de forma significativa.

• Fuentes internas de información

- Se dispone de evidencia sobre la obsolescencia o deterioro físico de un activo.

- Durante el periodo han tenido lugar, o se espera que tengan lugar en un futuro inmediato, cambios significativos en el alcance o manera en que se usa o se espera usar el activo, que afectarán desfavorablemente a la SHT. Estos cambios incluyen el hecho de que el activo esté ocioso, planes de discontinuación o reestructuración de la operación a la que pertenece el activo, planes para disponer del activo antes de la fecha prevista.
- Se dispone de evidencia procedente de informes internos, que indica que el rendimiento económico del activo es, o va a ser, peor que el esperado.
- La evidencia obtenida a través de informes internos, que indique un deterioro del valor del activo, incluye la existencia de:
 - flujos de efectivo para adquirir el activo, o necesidades posteriores de efectivo para operar con él o mantenerlo, que son significativamente mayores a los presupuestados inicialmente;
 - flujos netos de efectivo reales, o resultados, derivados de la operación del activo, que son significativamente peores a los presupuestados;
 - una disminución significativa de los flujos de efectivo netos o de la ganancia de operación presupuestada, o un incremento significativo de las pérdidas originalmente presupuestadas procedentes del activo; o
 - Pérdidas de operación o flujos netos negativos de efectivo para el activo, cuando las cifras del periodo corriente se suman a las presupuestadas para el futuro.
- Medición del monto recuperable

Cuándo un indicio de deterioro es identificado, se debe establecer inicialmente que activos son impactados para definir el monto recuperable de los mismos, esto puede ser a nivel de los activos individuales, a menos que el activo no genere entradas de efectivo que sean independientes de otros activos o grupos de activos, en cuyo caso el monto recuperable se determinará para la unidad generadora de efectivo (UGE) a la que pertenece el activo.

Para determinar el monto recuperable se establecen dos posibilidades:

- El valor razonable del activo menos los costos de venta: El mejor indicador del valor razonable menos los costos de ventas es el precio establecido en un acuerdo con un tercero debidamente informado. Si no existiese una oferta formal, pero el activo se negociase en un mercado activo, el precio definido en el mercado actual, se podría considerar. Si no hay una oferta formal, ni un mercado activo, el valor razonable puede ser estimado como el importe que la entidad podría obtener en una transacción en condiciones de independencia mutua sobre la base de los datos de transacciones de mercado recientes de activos similares, menos los costos de efectuar la transacción.
- El valor razonable no debe reflejar una venta forzada o que la administración esté obligada a vender inmediatamente.
- › El valor en uso

Calcular el valor en uso implica estimar los flujos de caja futuros que se espera obtener del activo o UGE y determinar la tasa que será utilizada para descontar los flujos futuros a valor presente, considerando tasas de interés libres de riesgo del mercado en las condiciones actuales.

› Valuación de Activos Fijos

Los activos fijos se miden al costo original o valor nominal de cada una de las erogaciones o compromisos.

› Depreciación:

- El método de depreciación utilizado reflejará el patrón con el cual se espera sean consumidos, por parte de la empresa, los beneficios económicos futuros.
- Se deprecian de forma independiente cada parte de un activo fijo que tenga una vida útil o un método de depreciación diferente al activo principal.

- La depreciación de un activo no cesará cuando el activo esté sin utilizar o se haya retirado del uso activo, a menos que se encuentre depreciado por completo.
- La depreciación de las propiedades, planta y equipo se inicia a partir del mes en que el activo se encuentra en condiciones de utilización o uso, a menos que se utilice un método de depreciación en función a su utilización. La depreciación de un activo cesará en la fecha más temprana entre aquella en que el activo se clasifique como mantenido para la venta y la fecha en que se produzca la baja del mismo.

› Vida Útil:

- La vida útil de una propiedad, planta y equipo es el periodo durante el cual se espera utilizar el activo o, el número de unidades de producción o similares que la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. esperará obtener del mismo.
- La vida útil de los bienes inmuebles estará dado por el criterio de uso y conservación de las estructuras que posee la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. el cual se define en términos de la utilidad que se espere que aporte a la empresa. Para determinar la vida útil de los activos fijos, se deberán tener en cuenta los siguientes factores:
 - El uso del activo, el cual se estima por referencia a la capacidad o al rendimiento físico que se espere del mismo.
 - El deterioro natural esperado
 - La obsolescencia técnica o comercial derivada de los cambios o mejoras en la producción.
 - Los límites legales o restricciones similares sobre el uso del activo.
 - La vida útil que se estableció para las edificaciones de Hotel Tequendama S.A será de 100 años para la estructura de Bogotá y de 100 años para las estructuras de Santa Marta y Cartagena conforme a los Avalúos realizados por las firmas Avaluadoras.
 - Para la incorporación de la Edificación de Tequendama Inn Estación Buenaventura su vida útil se estimará en 30 Años tiempo en el cual está proyectado la duración del contrato Interadministrativo con la Gobernación del Valle.

- La vida de los bienes Muebles se estimara en 20 años conforme al uso y restauraciones que sufran los elementos para desarrollo de las actividades de la Industria Hotelera.
- La vida útil de Maquinaria y equipo que posee la Sociedad Hotelera Tequendama S.A, se estimara en 20 años conforme a su estado de conservación y repotenciones que sufran estos equipos.

La Propiedad Planta y Equipo está valorada y registrada según su costo razonable de acuerdo a los avalúos efectuados por los expertos que efectuaron un estudio de vidas útiles y valoración de la Propiedad Planta y Equipo de la SHT. La depreciación se calcula por el método de línea recta, los años de vida útil de los activos son como se describe a continuación:

GRUPO	VIDA ÚTIL AÑOS
Terrenos	ILIMITADA
Edificaciones	100
Maquinaria y Equipo	8 - 15
Equipo médico y científico	5 - 15
Muebles, enseres y equipo de oficina	8 - 20
Equipo de Comunicación y Computación	5 - 15
Equipo de Transporte	5
Equipo de Comedor, Cocina	5 - 15

Tabla 55. Años de Vida Útil

En cuanto a la vida útil de los elementos de Propiedad Planta y Equipo bajo las Normas NIIF es el periodo durante el cual se espera utilizar el activo para así generar beneficios económicos futuros.

Para el caso de la SHT las vidas útiles estarán definidas conforme a los criterios técnicos establecidos por el personal calificado tomando como referente los estándares de la Industria Hotelera.

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, este requisito ya no es necesario en el marco NIIF así que queda a discreción de la administración de la SHT.

La actualización del valor comercial de los inmuebles se realiza mediante la comparación entre el valor registrado en libros a 31 de diciembre de 2016, 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, que a comparación con las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF no se requiere la actualización periódica de dichos bienes mediante avalúos técnicos.

Los valores y vidas útiles se actualizaron, conforme a los avalúos técnicos y valores de mercado, aplicados bajo los criterios de medición inicial y posterior contenidos en las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF aplicables a los bienes de Propiedad Planta y Equipo.

› Baja de Activos

Se refiere al egreso del inventario de los bienes que no se requieran para el normal desarrollo de las actividades empresariales o aquellos que por su desgaste, deterioro u obsolescencia no son útiles para el servicio de la SHT, al cual se destinaron o que no sean susceptibles de adaptación o reparación o que hayan sido perdidos o hurtados. La Propiedad Planta y Equipo está valorada y registrada según su costo razonable de acuerdo a los avalúos efectuados por los expertos que efectuaron un estudio de vidas útiles y valoración de la Propiedad Planta y Equipo de la SHT. La depreciación calcula por el método de línea recta, los años de vida útil de los activos son como se describe a continuación:

› Otros activos

En otros activos se registran las 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.

› Activos intangibles

Los activos intangibles son medidos al costo menos la amortización acumulada y pérdidas por deterioro.

Los activos intangibles con vida definida se amortizan en su vida económica estimada, la cual no superará 5 años, a menos que se derive una vida útil superior de un documento o Norma Legal, y sólo son sometidos a pruebas de indicios de deterioro cuando existe un evento que así lo indique necesario. La amortización se incluye como parte de los gastos operativos netos, en las cuentas de resultados.

No se considerará ningún activo intangible como de vida útil indefinida.

• Amortización

El valor sujeto a amortización está representado por el costo histórico del activo o el valor que lo sustituya, menos su valor residual.

La amortización de un activo intangible comienza cuando el activo está disponible para ser usado.

El método de amortización usado es el lineal y el cargo por amortización de cada período es reconocido como parte del estado de resultados.

Para reconocer la pérdida por deterioro, el valor en libros de los intangibles es reducido a través del uso de una cuenta de deterioro y la pérdida es reconocida en resultados.

• Otros activos

En otros activos se registran las 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.

Las Propiedades de Inversión son los activos representados en los locales comerciales que generan rentas diferentes al objeto social de la compañía, y que se encuentran localizados en el área comercial del lobby del hotel. Se maneja por la cuenta 19 y se reconoce un gasto por depreciación periódicamente que reconoce la pérdida sistemática de la capacidad operativa de los citados locales.

PASIVO

› Cuentas por pagar

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

› Provisiones

Las provisiones en general son calculadas con base en las normas contables, laborales y tributarias, las cuales bajo las normas NIIF adquieren su condición de pasivos reales tales como Prestaciones Sociales, Impuesto de Renta y Complementarios y demás que disponga la Administración, a excepción de las provisiones a realizar por Contingencias de Litigios, cuya información será suministrada por la oficina Jurídica de la SHT.

› 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, que a diferencia del nuevo marco normativo NIIF se reconocerán dichas obligaciones con una periodicidad mensual afectando directamente al resultado, sumado al reconocimiento del auxilio de marcha desde el primer día de servicio conforme a lo estipulado en el Pacto Colectivo de Trabajo el cual bajo normatividad local se reconoce en el gasto a partir del quinto año de servicio en la SHT.

› Pensiones de jubilación – cálculo actuarial

El valor de la obligación para futuras pensiones de jubilación se determina mediante el resultado del estudio anual del cálculo actuarial realizado por la empresa Mercer Ltda. Las NIIF establecen el reconocimiento y medición del valor presente de las obligaciones por beneficios definidos y costo de los de los servicios del periodo presente, para lo cual es necesario aplicar el método de la unidad de crédito proyectada, distribuir los beneficios entre los periodos de servicio y realizar suposiciones actuariales adecuadas. La ganancia o pérdida actuarial afectará el patrimonio en la fase de adopción y transición posterior a estas afectará el Resultado en la etapa de aplicación para la vigencia 2016.

IMPUESTOS

› Impuestos sobre la renta

El gasto por impuestos sobre la renta y CREE comprende el impuesto corriente y el impuesto diferido. El gasto por impuesto se reconoce en el estado de resultados excepto en la parte que corresponde a partidas reconocidas en la cuenta de otro resultado integral en el patrimonio. En este caso el impuesto es también reconocido en dicha cuenta.

› Impuesto corriente reconocido como pasivo

El impuesto corriente es la cantidad a pagar (recuperar) por el impuesto sobre la renta relativo a la ganancia (pérdida) fiscal del período corriente. Se reconoce como un pasivo en la medida en que no haya sido pagado; y como un activo si la cantidad ya pagada, que corresponda al período presente y a los anteriores, excede el importe del gasto por esos períodos.

El gasto por impuesto sobre la renta corriente, se reconoce en el año, de acuerdo con la depuración efectuada entre la ganancia (pérdida) contable, para determinar la ganancia (pérdida) fiscal, multiplicada por la tarifa del impuesto sobre la renta del año corriente y conforme con lo establecido en las normas tributarias vigentes, o sobre un sistema de renta especial según la normatividad aplicable.

Su reconocimiento se efectúa mediante el registro de un gasto y un pasivo en las cuentas por pagar denominado impuesto sobre la renta por pagar.

En períodos intermedios se reconoce una estimación del impuesto sobre la renta corriente, con base en los cálculos de los resultados fiscales periódicos, por lo cual durante el año se maneja la cuenta del pasivo denominada provisión impuesto sobre la renta.

Los pasivos o activos por los impuestos corrientes del período y de períodos anteriores deben valorarse por el importe que se espere pagar o recuperar de las autoridades fiscales, utilizando las tasas de impuestos y las leyes fiscales vigentes o prácticamente promulgadas a la fecha del estado de situación financiera, los que sean aplicables según las autoridades fiscales.

El impuesto sobre la renta corriente es calculado sobre la base de las leyes tributarias vigentes en Colombia a la fecha de corte de los estados financieros.

La gerencia de la SHT periódicamente evalúa posiciones tomadas en las declaraciones tributarias con respecto a situaciones en los

cuales la regulación fiscal aplicable es sujeta a interpretación y establece provisiones cuando sea apropiado sobre la base de montos esperados a ser pagados a las autoridades tributarias.

La Entidad calcula la provisión del impuesto sobre la renta con base al mayor valor entre la renta líquida gravable y la renta presuntiva, es decir, 3% del patrimonio líquido del año gravable inmediatamente anterior, a una tarifa del 25%. Igualmente se calcula una provisión de impuesto de renta para la equidad (CREE) a una tarifa del 9%. Los responsables del CREE tienen la exoneración de los pagos de aportes parafiscales (SENA - ICBF) y aporte a salud, sumado a una (Sobretasa del Impuesto a CREE del 6% para la vigencia que finaliza 2016.

› Autorretención del Impuesto CREE

A partir del 1° de septiembre del 2013, para efectos del recaudo y administración del impuesto sobre la renta para la equidad -CREE, todos los sujetos pasivos del mismo tendrán la calidad de autorretenedores.

› Sobretasa al Impuesto sobre la Renta para la Equidad – CREE

La ley 1739 del 2014 en el artículo 21 crea la Sobretasa al impuesto sobre la renta para la equidad –CREE del 5%, 6%, 8% y 9% por períodos gravables 2015, 2016, 2017 y 2018, respectivamente, a cargo de los contribuyentes señalados en el artículo 20 de la Ley 1607 del 2012, y se calculará sobre la misma base gravable determinada para el CREE, es de aclarar que la sobretasa tiene una base de mínima de \$800 millones.

La sobretasa está sujeta en los períodos gravables a un anticipo del 100% del valor de la misma, calculado sobre la base gravable del impuesto CREE del año anterior.

El anticipo a la sobretasa se paga en dos cuotas anuales en las fechas que establece la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

› Impuesto diferido

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se valoran utilizando las tasas de impuestos esperadas para los períodos en que los activos se vayan a realizar o los pasivos se vayan a liquidar con base en las tasas y en las leyes vigentes o prácticamente promulgadas a la fecha del estado de situación financiera.

Cuando hay distintas tasas de impuestos según los niveles de beneficios fiscales, los activos y pasivos por impuestos diferidos se valoran a las tasas conocidas para cada uno de los períodos futuros en los cuales se espera se revertirán las diferencias temporarias.

Se reconoce un activo por impuestos diferidos derivado de diferencias temporarias deducibles, en la medida en que resulte probable que se disponga de ganancias fiscales futuras contra las cuales se puedan cargar esas diferencias temporarias deducibles, aunque correspondan a diferencias temporarias deducibles relacionadas con inversiones en entidades subsidiarias, sucursales y asociadas, así como con participaciones en acuerdos conjuntos.

Se reconoce un pasivo de naturaleza fiscal por causa de cualquier diferencia temporaria imponible, a menos que la diferencia haya surgido por el reconocimiento inicial de una plusvalía o de un activo o pasivo en una transacción que no es una combinación de negocios y en el momento en que fue realizada no afectó ni a la ganancia contable ni a la ganancia (pérdida) fiscal, aunque corresponda a diferencias temporarias imponibles asociadas con inversiones en entidades subsidiarias, sucursales y asociadas, o con participaciones en acuerdos conjuntos.

Los impuestos diferidos activos y pasivos son compensados cuando existe un derecho legal para compensar impuestos diferidos corrientes contra pasivos por impuestos corrientes y cuando el impuesto diferido activo y pasivo se relaciona a impuestos gravados por la misma autoridad tributaria sobre una misma entidad o diferentes entidades cuando hay una intención para compensar los saldos sobre bases netas

Provisión del 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 sobre las inversiones estructurales realizadas en la vigencia 2016.

Impuesto a la Riqueza

La Ley 1739 del 2014, dio paso a la creación de la quinta versión del Impuesto al Patrimonio, pero esta vez con el nombre de Impuesto a la Riqueza; acompañado de un Impuesto Complementario de Normalización Tributaria; estas dos nuevas figuras fiscales se encuentran reglamentadas a través de los artículos 1 al 10 y del 34 al 40 de la Ley 1739 respectivamente.

En esta ocasión, el nuevo Impuesto a la Riqueza recaerá en forma obligatoria sobre quienes sean contribuyentes del impuesto de renta (personas jurídicas y naturales, esta vez como novedad incluyéndose hasta las sucesiones ilíquidas), que posean en enero 1 del 2015 patrimonios líquidos iguales o superiores a los \$1.000.000.000, siempre y cuando no figuren en la lista de los mencionados en el artículo 293-2 del E.T. como contribuyentes exonerados de este impuesto.

Dicha Ley establece que para efectos contables en Colombia tal impuesto puede ser registrado con cargo a las reservas patrimoniales dentro del patrimonio sin afectar las utilidades del ejercicio. Este tratamiento contable se utilizará para efectos de la elaboración del Libro Tributario, pero no se aplicará en los estados financieros; donde se reconocerá como gasto.

Quienes queden sujetos al impuesto lo deberán liquidar sobre los patrimonios líquidos, disminuidos con ciertas partidas especiales mencionadas en la norma, que lleguen a poseer en enero 1 de cada uno de los años 2015 hasta 2017 para el caso de las personas jurídicas.

Ingresos-costos y gastos

El reconocimiento de ingresos, costos, y gastos, se efectúa sobre la base del principio de causación que a diferencia de la Normatividad Internacional NIIF los Ingresos, Costos y Gastos de la Sociedad serán reconocidos con la ocurrencia del hecho económico. 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. La información de Ingresos Costos y Gastos será registrada sobre las bases de medición en NIIF, la cual no difiere en gran proporción a lo registrado en la Contabilidad Local.

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.

Cálculo Actuarial

El Cálculo Actuarial bajo el marco NIIF asciende a la suma de \$22.720 y en la norma local a \$21.212, es decir, un incremento de 7.11%, de acuerdo al estudio realizado por la firma Mercer Ltda.

Las reservas matemáticas por concepto de pensiones de jubilación se calcularon utilizando las bases técnicas establecidas en el Decreto 2783 de 2001. 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.

Nota 7. OPERACIONES EN MONEDA EXTRANJERA

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

La cuenta en dólares que tenía la SHT en el Banco Colpatria, se cerró en el mes de noviembre debido a que el Banco no continuó con la oficina en el exterior. Actualmente los giros desde el exterior se están monetizando en la cuenta Bancolombia a la tasa de compra del mercado, en la aplicación en normas NIIF no tiene variación.

VARIACIONES POR DIFERENCIA EN CAMBIO	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Ingreso por diferencia en cambio	0	\$ 122	\$ 122	\$ 108
Gasto financiero reajuste monetario	0	\$ 25	\$ 25	\$ 29

Tabla 56. Diferencia de Cambio

SITUACIONES PARTICULARES DE LOS GRUPOS CLASES, CUENTAS Y SUBCUENTAS

CLASE 1 ACTIVO

Nota 8. GRUPO 11: EFECTIVO

El saldo del disponible al 31 de diciembre 2016 está conformado como sigue:

EFECTIVO	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Caja	\$289	\$237	\$459	\$459
Banco Cuenta Corriente	\$3.811	\$2.269	\$2.157	\$2.157
Banco Cuenta de Ahorro	\$574	\$841	\$140	\$140
Total del Efectivo	\$4.674	\$3.347	\$2.756	\$2.756

Tabla 57. Saldo disponible a 31 de diciembre 2016

Tanto en el nuevo régimen de Contabilidad Pública (NIIF) como en la norma local se manejan los mismos valores ya que este rubro no sufrió mayores modificaciones en su manejo. A 31 de diciembre de 2016, el saldo existente en caja principal fue de \$403 y de las cajas menores de \$56, este último valor desagregado así: caja pagadora Hotel \$4; Departamento de Mantenimiento \$7; Departamento de compras \$10, Casinos \$7; Hotel Tequendama Inn Cartagena \$7; Hotel Tequendama Inn Santa Marta \$14 y Hotel Tequendama Inn Estación de Buenaventura \$7. Sobre la disponibilidad de estos recursos no existe restricción alguna.

Las consignaciones sin identificar se mantienen por un periodo de seis meses, por varios motivos:

- › Eventos futuros (8 ó 9 meses), los cuales no se pueden legalizar hasta que el cliente no envía el soporte de consignación (Por lo general envían los soportes cerca del evento).
- › Prepago de Convenciones, son aquellas que se manejan con 200 ó 300 consignaciones por concepto de inscripciones desde diferentes ciudades.
- › Consignaciones sin identificar que aún teniendo el soporte (fotocopia) no se puede determinar que esta cancelando, ya que no existe dato de contacto en la copia de la consignación.

Es de anotar, que cuando las consignaciones cumplen seis meses y no se ha logrado identificar su origen, estas se trasladan a la cuenta contable 24904006 "Consignaciones sin Identificar" y en esta cuenta permanecen por un periodo de un año

Nota 9. GRUPO 12: INVERSIONES EN SOCIEDADES DE ECONOMÍA MIXTA

La Sociedad Hotelera Tequendama S.A., posee una (1) Acción Ordinaria en SERVICIOS AÉREOS A TERRITORIOS NACIONALES S.A. - SATENA cuyo porcentaje de participación accionaria es de 0,00001%, cuyo valor Nominal es de \$40 (cuarenta pesos).

- › Inversiones TES

Esta cuenta se encuentra registrada las Inversiones en Títulos de Tesorería con vencimiento a corto y largo plazo.

En el corto plazo se encuentra el TES 180 cuyo vencimiento se tiene previsto para junio de 2017. Los demás TES se encuentran a largo plazo cuya exigibilidad es mayor en el tiempo.

En esta cuenta, se registra lo concerniente a la valoración y registro del portafolio de inversiones de corto y largo plazo. Los TES se manejan como Inversiones en el marco NIIF y se registran a precio de mercado, de tal forma que la ganancia o pérdida presentada cada mes se integran al resultado ya que estos títulos no se manejan con perspectiva de especulación.

Los títulos de Inversión TES emitidos por el gobierno Nacional pasan a ser disposición del flujo de caja de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A.

INVERSIONES	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Inversiones Corrientes	\$4.154	\$3.725	\$485	\$483
Inversiones No Corrientes	\$14.024	\$14.449	\$14.888	\$14.817
Total	\$18.178	\$18.174	\$15.373	\$15.300

Tabla 58. Inversiones en TES

El portafolio de inversiones a 31 de diciembre del año 2016 en NIIF comparado con la norma local, se detalla de la siguiente manera:

CUADRO COMPARATIVO VALORACIÓN TES NIIF VS LOCAL						
FECHA DE INVERSIÓN	FECHA DE VENCIMIENTO	VALOR NOMINAL	VALOR NIIF	VALOR LOCAL	DIFERENCIA VALORACIÓN	TASA INTERESES
14-may-14	21-nov-18	\$ 5.000.000.000	\$ 4.922.950.000	\$ 4.968.756.097	\$ (45.806.097,09)	5,660%
17-dic-14	11-sep-19	\$ 1.000.000.000	\$ 1.035.110.000	\$ 1.046.489.950	\$ (11.379.949,54)	5,940%
29-sep-15	23-jul-20	\$ 2.000.000.000	\$ 2.370.660.000	\$ 2.315.207.199	\$ 55.452.801,28	7,353%
28-oct-15	23-jul-20	\$ 2.000.000.000	\$ 2.370.660.000	\$ 2.336.548.331	\$ 34.111.669,17	7,030%
28-oct-15	11-sep-19	\$ 2.000.000.000	\$ 2.070.220.000	\$ 2.048.100.937	\$ 22.119.062,93	6,860%
26-nov-15	17-abr-19	\$ 2.014.824.000	\$ 2.117.984.863	\$ 2.101.935.718	\$ 16.049.144,71	8,530%
30-ago-16	13-jun-17	\$ 500.000.000	\$ 485.170.000	\$ 483.322.975	\$ 1.847.025,22	7,780%
TOTAL		\$ 14.514.824.000	\$ 15.372.754.863	\$ 15.300.361.206	\$ 72.393.657	

Tabla 59. Comparativo de Valoración

En normas NIIF, los títulos TES se valorizaron a precios del mercado. De acuerdo a esto, el ingreso fue de \$1.699 millones, la pérdida de \$261 millones, arrojando una utilidad por efecto de la valoración de \$470 millones.

Nota 10. GRUPO 13: DEUDORES

Los deudores que poseía la SHT a 31 de diciembre de 2016 se distribuyen de la siguiente manera:

DEUDORES	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Particulares	\$6.680	\$9.699	\$17.416	\$17.416
Tarjetas de Crédito	\$99	\$108	\$152	\$152
Empleados y Funcionarios	\$8	\$22	\$17	\$17
Otros deudores	\$37	\$17	\$16	\$16
Deudas de difícil cobro	\$11	\$11	\$11	\$14
Provisión cartera corriente	-\$4	-\$4	-\$57	-\$60
Provisión deudas de difícil cobro	\$0	\$0	-\$11	-\$14
Anticipos o saldos a favor	\$75	\$800	\$964	\$964
TOTAL GRUPO 14 DEUDORES	\$6.907	\$10.653	\$18.508	\$18.505

Tabla 60. Deudores

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

EDAD	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Vencida entre 0 y 60 días	\$6.574	\$9.602	\$14.792	\$14.782
Vencida entre 61 y 90 días	\$41	\$68	\$2.107	\$2.107
Vencida entre 91 y 180 días	\$51	\$10	\$124	\$124
Vencida entre 181 y 360 días	\$12	\$11	\$103	\$103
Vencida a más de 360 días	\$2	\$8	\$290	\$290
TOTAL	\$6.680	\$9.699	\$17.416	\$17.416

Tabla 61. Clasificación por edad de Cartera

Es de anotar, que durante la vigencia 2016 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.

Tanto en el nuevo régimen de contabilidad (NIIF) como en la norma local se usa la misma clasificación por edades, este rubro no sufrió mayor modificación en su manejo, por el contrario el deterioro de cartera en el nuevo marco normativo se tratara por casos individuales, en contraste de COLGAP donde se provisionaba por edades de la cartera.

Nota 11. GRUPO 15: INVENTARIOS

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

INVENTARIOS	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Combustible	\$0	\$0	\$0	\$166
Viveres y Rancho	\$319	\$333	\$289	\$312
Otros Materiales y Suministros	\$5.179	\$5.977	\$5.812	\$0
Total Inventarios	\$5.498	\$6.310	\$6.101	\$478

Tabla 62. Inventarios

La clasificación de los Inventarios cambió en la transición y aplicación al nuevo marco Normativo (NIIF), del cual se incorporó en esta cuenta los activos de operación, que son elementos de lencería y cristalería los cuales bajo la norma local COLGAP se registraban cuenta 19 de activos diferidos y que bajo el nuevo estándar normativo NIIF se contemplan estos artículos como materiales necesarios para la prestación del servicio en la cuenta 15 (Inventarios).

Nota 12. GRUPO 16: PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO

La propiedad, planta y equipo está conformada por:

PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Terrenos	\$22.064	\$22.063	\$22.063	\$870
Edificaciones	\$96.789	\$98.160	\$98.815	\$55.723
Maquinaria y Equipo	\$963	\$706	\$841	\$954
Equipo médico y científico	\$1	\$7	\$14	\$2
Muebles, enseres y equipo de oficina	\$5.089	\$5.409	\$5.569	\$7.890
Equipo de Comunicación y Computación	\$2.272	\$2.430	\$2.592	\$3.006
Equipo de Transporte	\$293	\$409	\$409	\$550
Equipo de Comedor, Cocina	\$2.313	\$3.580	\$3.753	\$6.086
Obras de Arte y Cultura	\$425	\$425	\$425	\$0
Menos: Depreciación Acumulada	\$0	-\$2.151	-\$4.495	-\$26.612
Total Propiedad, Planta y equipo	\$129.939	\$131.038	\$129.986	\$48.469

Tabla 63. Propiedad, Planta y Equipo

Las principales variaciones presentadas en este rubro se reflejaron en la cuenta de terrenos y edificaciones por valor de \$21.194 y \$43.092 respectivamente a causa de los avalúos técnicos realizados para la transición al nuevo marco normativo de implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.

La Propiedad Planta y Equipo cambia sustancialmente respecto a la normatividad local, se revalidaron los valores y las vidas útiles de los activos fijos del hotel, esto influye directamente en el gasto de depreciación. El valor de depreciación cambia puesto que la depreciación acumulada que se encontraba registrada bajo norma local (COLGAP) desaparece con la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera, generando una nueva depreciación acumulada. Los activos de la Sociedad se encuentran adecuadamente asegurados y no existen sobre ellos restricciones, pignoraciones o embargos.

Adicionalmente, el Edificio de Tequendama Inn Estación Buenaventura se incorpora a las edificaciones de la Sociedad, ya que la SHT administra este edificio bajo el contrato interadministrativo de operación comercial suscrito el 1 de junio de 2011 con la Gobernación del Valle cuyo término es de 30 años, el contrato estipula que la administración estará a cargo de la SHT y por tal motivo los riesgos y beneficios de la operación son asumidos totalmente por la Sociedad Hotelera Tequendama. A diferencia del edificio de Suites Tequendama en donde el riesgo para el hotel es limitado y cuyo contrato finaliza en junio del 2017. El edificio de Tequendama Inn Estación Buenaventura que ahora hace parte de Propiedad Planta y Equipo de la SHT, asume el gasto por depreciación hasta el término del contrato interadministrativo.

Se aclara que la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. no es la titular de la posesión de este inmueble, el cual está a cargo de la Gobernación del Valle del Cauca.

Las vitrinas y locales comerciales ubicados en el lobby del Hotel Tequendama Bogotá se clasificaron como Propiedades de Inversión bajo el nuevo marco normativo ya que generan rentas diferentes al objeto comercial de la sociedad. Las propiedades de inversión no pertenecen al grupo de Propiedad Planta y Equipo, se registran y clasifican en la cuenta 19 Otros Activos y genera una depreciación por reconocimiento de deterioro de dichos inmuebles.

Nota 13. GRUPO 19: OTROS ACTIVOS

Grupo conformado por las inversiones de largo plazo, los gastos pagados por anticipado, los cargos

diferidos, los bienes de arte y cultura y los intangibles, se reclasificaron de acuerdo al nuevo marco normativo del Plan General de Cuentas.

Nota 14. GRUPO 19- GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO

Registra el valor de los pagos anticipados por concepto de adquisición de bienes y servicios que se recibieron de terceros que se detallan de la siguiente manera:

Pagos Anticipados	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Seguros	\$65	\$65	\$76	\$76
Impresos y Publicaciones	\$0	\$0	\$0	\$0
Honorarios	\$106	\$0	\$0	\$0
Total	\$171	\$65	\$76	\$76

Tabla 64. Gastos Pagados por Anticipado

Cargos Diferidos * Desaparece cuenta reclasificada	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Materiales y Suministros	\$0	\$0	\$0	\$1.919
Elementos de lencería	\$0	\$0	\$0	\$2.434
Loza y Cristal	\$0	\$0	\$0	\$1.271
Total	\$0	\$0	\$0	\$5.624

Tabla 65. Cargos Diferidos - Informativo

Esta cuenta sufre cambios significativos al pasar al nuevo marco NIIF, ya que los materiales y suministros así como los inventarios de lencería, loza y cristalería se manejan en la cuenta de inventarios, de tal forma que los cargos diferidos contemplados en la norma local COLGAP se trasladan a las cuentas 15 de Inventarios consumibles para la prestación del servicio.

Nota 15. GRUPO 19- PROPIEDADES DE INVERSIÓN

En esta cuenta se encuentra registrado las áreas comerciales del denominado Hotel Tequendama, espacios que se encuentran en arriendo para el desarrollo de actividades de comercio, que en la vigencia 2016 presentó una depreciación acumulada de \$50 con una diferencia de \$30 respecto de la vigencia anterior

Propiedades de Inversión	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Propiedades de Inversión	\$2.345	\$2.345	\$2.345	\$0
Depreciación ACUM (CR) Propiedades INV	\$0	-\$20	-\$50	\$0
Total	\$2.345	\$2.325	\$2.295	\$0

Tabla 66. Propiedades de Inversión

Nota 16. GRUPO 19-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 obtiene con

la utilización de los mismos beneficios económicos futuros.

En el corto plazo se encuentran licencias y software amortizable dentro de la vigencia 2016, en el largo plazo se encuentra el software que adquirió la sociedad en años anteriores y que se encuentra actualmente.

Al cierre de la vigencia 2016 se han adquirido intangibles por valor acumulado de \$1.611 millones y de \$1.421 millones para la vigencia anterior, a esta misma fecha el saldo acumulado de las amortizaciones asciende a la suma de \$1.318 millones y de \$1.214 millones para la vigencia anterior.

Intangibles	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Intangibles: licencias y software	\$1.320	\$1.421	\$1.611	\$1.611
menos amortización acumulada	-\$1.073	-\$1.214	-\$1.318	-\$1.318
Total	\$247	\$207	\$293	\$293

Tabla 67. Intangibles

El gasto por concepto de amortización de licencias y software registrado en la cuenta 5366 afectó el resultado del ejercicio 2016 en la suma de \$104.

Nota 17. GRUPO 19-VALORIZACIONES-(desaparece).

Las valorizaciones desaparecen bajo el marco normativo NIIF, no se contempla valorizaciones en su forma de medición. Las valorizaciones que se encontraban en la cuenta 1999 se incorporaron a la Propiedad Planta y Equipo de la Sociedad, las cuales se integraron a la depreciación y el costo de los diferentes activos que posee la SHT, de tal forma que bajo el marco normativo NIIF los elementos de propiedad planta y equipo, iniciaron con nuevas vidas útiles y nuevos valores, sin depreciación, ni valorización acumulados al 01 de enero de 2015.

Nota 18. GRUPO 19-IMPUESTO DIFERIDO.

Es reconocimiento de activos o pasivos, cuando exista una diferencia temporaria imponible por defecto, un aumento ó reducción en la ganancia fiscal correspondiente a periodos futuros, en la cual se espera que el activo sea recuperado o el pasivo.

Esta medición refleja el origen y las consecuencias fiscales que se derivarían de la forma en que se recupere o liquide el valor de su activo o pasivo diferido. El reconocimiento de los activos y pasivos por impuestos diferidos afecta directamente el resultado.

Diciembre 2016

IMPUESTO DIFERIDO ACTIVO	BASE	IMPUESTO 40%
Cuentas por Cobrar	\$147	\$ 59

Tabla 68. Impuesto Diferido Activo

Para la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera vigencia 2016 y según la Resolución 414 de 2014, la SHT cálculo el Impuesto diferido Activo para las diferencias temporarias inmersas en las cuentas por cobrar de la sociedad al cierre del ejercicio.

IMPUESTOS DIFERIDOS - ACTIVO	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Cuentas por Cobrar	\$0	\$0	\$59	\$0
Total	\$0	\$0	\$59	\$0

Tabla 69. Impuesto Diferido Activo Comparativo

CLASE 2 PASIVO

Nota 19. GRUPO 24. CUENTAS POR PAGAR

Bajo el marco NIIF los pasivos se reconocerán como las obligaciones adquiridas por la empresa con terceros, originados en el desarrollo de sus actividades comerciales, cuya cancelación la empresa espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos. Al evaluar si existe o no una obligación presente, la empresa tendrá en cuenta, la información disponible al cierre del periodo, la probabilidad de tener o no la obligación, si la probabilidad de no tenerla es mayor, no habrá lugar al reconocimiento de un pasivo.

Este pasivo se encuentra conformado así:

CUENTAS POR PAGAR	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Adquisición de bienes y servicios	\$7.247	\$8.755	\$13.255	\$12.945
Otras cuentas por pagar	\$1.707	\$2.174	\$2.591	\$2.901
Recursos Recibidos en Administración	\$782	\$1.118	\$1.208	\$1.208
Retención en la fuente por renta e Industria y Comercio	\$99	\$85	\$104	\$104
Impuestos, Tasas y Contribuciones	\$1.628	\$2.652	\$1.535	\$1.535
Impuesto al Valor Agregado	\$1.319	\$2.063	\$2.179	\$2.179
Anticipos y Avances	\$78	\$217	\$174	\$174
Total Cuentas Por Pagar	\$12.860	\$17.064	\$21.046	\$21.046

Tabla 70. Cuentas Por Pagar

La cuenta de acreedores desaparece en el nuevo catálogo de cuentas y es reclasificado en las nuevas cuentas de normas NIIF, el saldo en:

› Otras Cuentas por Pagar

OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Arrendamiento operativo	\$0	\$1	\$1	\$0
Comisiones por pagar	\$70	\$34	\$167	\$0
Descuentos de Nómina	\$29	\$8	\$148	\$0
Acreedores	\$0	\$0	\$0	\$2.901
Servicios y Honorarios	\$158	\$78	\$13	\$0
Distribuciones realizadas a los propietarios	-\$490	\$68	\$19	\$0
Recursos recibidos en administración	\$533	\$0	\$167	\$0
Servicios públicos	\$391	\$540	\$0	\$0
Otras cuentas por pagar	\$1.016	\$1.445	\$2.076	\$0
Total otras CxP	\$1.707	\$2.174	\$2.591	\$2.901

Tabla 71. Otras Cuentas por Pagar

El saldo negativo a primero de enero de 2015 corresponde al pago de dividendos cancelados a la Agencia Logística durante la misma vigencia.

› La cuenta de impuestos, contribuciones y tasas por pagar, a 31 de diciembre 2016 comprende lo siguiente:

IMPUESTOS TASAS Y CONTRIBUCIONES	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Impuesto de Renta y Complementarios, CREE y Sobretasa CREE	\$1.305	\$2.097	\$982	\$982
Impuesto de Industria y Comercio	\$269	\$498	\$452	\$452
Contribuciones	\$43	\$41	\$88	\$88
Impuesto al Consumo	\$11	\$16	\$13	\$13
Total Impuestos Tasas y Contribuciones	\$1.628	\$2.652	\$1.535	\$1.535

Tabla 72. Impuestos, Tasas y Contribuciones

El pasivo por concepto del Impuesto de Renta y Complementarios e impuesto de renta para la equidad CREE, se determinó de la siguiente manera:

IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS, CREE Y SOBRETASA CREE	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Impuesto de Renta y Complementarios - CREE	\$2.258	\$2.836	\$2.397	\$2.397
Menos Retenciones en la Fuente por Renta	\$1.693	\$2.261	\$2.911	\$2.911
Impuesto de Renta Para la Equidad - CREE	\$1.296	\$1.471	\$1.392	\$1.392
Menos Retenciones en la Fuente por CREE	\$556	\$646	\$776	\$776
Impuesto de Renta Para la Equidad - Sobretasa CREE	\$0	\$697	\$880	\$880
Total Impuestos Tasas y Contribuciones	\$1.305	\$2.097	\$982	\$982

Tabla 73. Impuesto de Renta y Complementarios

La Sociedad generó renta líquida gravable durante los años 2015 y 2016, 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 2015, la Ley 1739 de 2014 incorporó la sobretasa al CREE del 5% en el año 2015 la cual se incrementó al 6% en el 2016.

La variación más representativa en las cuentas por pagar por concepto de Impuestos Tasas y Contribuciones es la de Impuesto de Renta CREE y Complementarios a razón del incremento de los anticipos por Renta y CREE directamente relacionado con el aumento en el Ingreso de la vigencia 2016.

Con la Reforma Tributaria Ley 1819 de 2016, se suprime el Impuesto de Renta para la Equidad CREE y la Sobretasa del CREE y a su vez se eliminó el Impuesto a la Riqueza del cual la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. pago para las vigencias 2015 y 2016 la suma de \$574 y \$524 millones de pesos respectivamente, en tal sentido se pagará un solo Impuesto de Renta que reemplazará a los cuatro impuestos que hasta la vigencia 2016 se pagan (CREE, Renta, Sobretasa y Riqueza) sin embargo la tarifa será del 39% (34% Renta y 5% Sobretasa Renta).

La cuenta Saldos a favor corresponde a los anticipos entregados por los clientes con anterioridad al 31 de diciembre 2016, para la prestación de servicios hoteleros y complementarios en el próximo año 2017.

La cuenta de avances y anticipos recibidos está conformada así:

ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Anticipos Plaza Tequendama Bogotá	\$18	\$169	\$100	\$100
Anticipos Parqueadero Tequendama	\$19	\$0	\$0	\$0
Anticipos Tequendama Inn Cartagena de Indias	\$6	\$19	\$27	\$27
Anticipos Tequendama Inn Santa Marta	\$32	\$24	\$30	\$30
Anticipos Tequendama Inn Buenaventura	\$0	\$2	\$1	\$1
Anticipos de Arrendamientos	\$3	\$3	\$16	\$16
Total Anticipos y Avances Recibidos sobre Ventas	\$78	\$217	\$174	\$174

Tabla 74. Anticipos y Avances Recibidos

Nota 20. GRUPO 25: OBLIGACIONES LABORALES

Los beneficios a empleados comprenden todas las retribuciones que la empresa proporciona a sus trabajadores a cambio de sus servicios, estos beneficios abarcan los suministrados directamente a los empleados como a sus sobrevivientes. Estas retribuciones se originan por la suscripción del pacto colectivo de trabajo que se renueva actualmente.

El valor de las obligaciones laborales a diciembre 31 de 2016 tienen una variación de \$237 millones, que representa el 17%, pasando de \$882 millones en contabilidad local a \$1.119 millones en contabilidad NIIF, detalladas así:

OBLIGACIONES LABORALES	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Nómina por Pagar	\$0	\$0	\$0	\$0
Cesantías	\$0	\$44	\$43	\$43
Vacaciones	\$104	\$128	\$120	\$120
Prima de Vacaciones	\$87	\$106	\$100	\$100
Prima de Servicios	\$106	\$118	\$117	\$117
Prima de Navidad	\$0	\$0	\$0	\$0
Bonificaciones	\$2	\$0	\$12	\$12
Liquidaciones Definitivas	\$33	\$83	\$26	\$26
Auxilio de Marcha	\$763	\$764	\$701	\$464
TOTAL OBLIGACIONES LABORALES	\$1.095	\$1.243	\$1.119	\$882

Tabla 75. Obligaciones Laborales

El principal impacto de la transición en NIIF es el reconocimiento del auxilio de marcha desde el primer día de servicio, en consecuencia se realizó una proyección a los trabajadores que aún no tienen derecho a este beneficio, de tal forma que el auxilio de marcha proyectado contempla a todos los funcionarios de la SHT.

El valor de las obligaciones laborales a diciembre 31 de 2016 presenta un saldo de \$1.119 respecto de la vigencia 2015 el cual fue de \$1.243, arrojando una variación del 9.98% que obedeció a la disminución del auxilio de marcha y el saldo de liquidaciones definitivas.

Nota 21. GRUPO 25: BENEFICIOS POSEMPLEO-PENSIONES-Cálculo Actuarial

Al 31 de diciembre de 2016, la firma Mercer actualizó el estudio del cálculo actuarial que arrojó un valor de \$22.720.

Las reservas matemáticas por concepto de pensiones de jubilación se calcularon utilizando las bases técnicas establecidas en el Decreto 2783 de 2001.

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.

El Cálculo Actuarial bajo el marco NIIF asciende a la suma de \$22.720 arrojando una diferencia de 7.82% con respecto a la contabilidad local, resaltando que la gran diferencia radica en el cálculo a valor presente de las obligaciones pensionales en el nuevo marco normativo NIIF.

En la contabilidad local la cuenta Pensiones de Jubilación reconoce los beneficios distintos de aquellos por terminación del vínculo laboral o contractual que se paguen después de completar el periodo de empleo en la empresa entre estos beneficios se encuentran las pensiones a cargo de la entidad. Esta cuenta arrojó un saldo de \$19.423 a 31 de diciembre de 2016, equivalente a un aumento en la cuenta contable del 2.66% en relación con el año inmediatamente anterior.

BENEFICIOS POSEMPLEO-PENSIONES	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Cálculo Actuarial de Pensiones Actuales	\$0,00	\$0	\$22.720	\$21.212
TOTAL BENEFICIOS POSEMPLEO-PENSIONES	\$0	\$0	\$22.720	\$21.212

Tabla 76. Beneficios Posempleo

Nota 22. GRUPO 27: PROVISIONES

Litigios y Demandas

Se reconoce como pasivo estimado los que están sujetos a condiciones de incertidumbre en relación con su cuantía y vencimiento, pueden tener su origen en obligaciones legales y obligaciones implícitas. Este pasivo se utiliza para afrontar los desembolsos para los cuales fueron originalmente reconocidos, la empresa ha dado a conocer a terceros que está dispuesta a aceptar ciertas responsabilidades y ha creado una expectativa válida de su cumplimiento, en contabilidad NIIF. Su saldo a 31 de diciembre de 2016 es de \$140 millones, correspondientes al proceso jurídico de la empresa VIDYCOM.

PROVISIÓN PARA CONTINGENCIAS	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Litigios y Demandas	\$106	\$106	\$140	\$0
Total	\$106	\$106	\$140	\$0

Tabla 77. Litigios y Demandas

Nota 23. GRUPO 29: OTROS PASIVOS

Corresponde al reconocimiento del pasivo del impuesto diferido:

IMPUESTOS DIFERIDOS - PASIVO	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Cuentas por pagar	\$0	\$0	\$35	\$0
Beneficios a empleados	\$0	\$0	\$109	\$0
Total	\$0	\$0	\$144	\$0

Tabla 78. Impuesto Diferido Pasivo

Nota 24. GRUPO 24: DIVIDENDOS

La cuenta Dividendos y Participaciones comprende la acusación de los dividendos que fueron decretados a favor de los Accionistas conforme las Utilidades generadas por la Sociedad en la vigencia 2015, los cuales son pagados en la vigencia 2017, por esta razón son considerados pasivo a largo plazo.

ACREEDORES DIVIDENDOS	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES	\$9.854	\$10.040	\$9.509	\$9.509

Tabla 79. Dividendos

De acuerdo con la decisión de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas según Acta N° 127 del día 30 de marzo de 2016 y avalada mediante el documento CONPES 3853 del 11 de abril de 2016 se autorizó la distribución de las utilidades en dividendos, correspondientes al año 2015, así:

GIRO DE DIVIDENDOS PARA:	%	DIVIDENDOS	VALOR A GIRAR
DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS 2015	100,00%	\$9.509	\$9.509
Caja de Retiro de las FF.MM.	94.92%	\$9.026	\$9.026
Agencia Logística	5.05%	\$480	\$480
Particulares	0.03%	\$3	\$3

Tabla 80. Dividendos 2015

Una vez autorizado, el pago de dividendos, por la Asamblea General y el CONPES se incluirá en el proyecto de presupuesto público, para dar cumplimiento a esta obligación.

CLASE 3 PATRIMONIO

Nota 25. GRUPO 32: PATRIMONIO INSTITUCIONAL

Capital Suscrito y Pagado

El capital suscrito y pagado a 31 de diciembre de 2016 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 (en millones de pesos)	%
CAJA DE RETIRO FF.MM	8.647.015	\$ 86	94,92
AGENCIA LOGÍSTICA DE LAS FF.MM	459.609	\$ 5	5,05
ACCIONISTAS PARTICULARES	2.584	\$ 0	0,03
TOTAL	9.109.208	\$ 91	
TOTAL DE ACCIONES POR SUSCRIBIR	1.516.799	\$ 15	
TOTAL CAPITAL AUTORIZADO	10.626.007	\$ 106	

Tabla 81. 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	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Reserva legal y Reserva según Ley 75 de 1986	\$1.318	\$1.318	\$ 1.318	\$ 1.318
Otras reservas- pensiones de jubilación	\$8	\$8	\$ 8	\$ 8
TOTAL	\$1.326	\$1.326	\$ 1.326	\$ 1.326

Tabla 82. Reservas

NOTA 26. RESULTADOS DEL EJERCICIO

Para la vigencia 2016 La Sociedad obtuvo una utilidad neta de \$8.186 bajo norma internacional, la cual será presentada en Junta Directiva del mes de enero de 2016 donde la administración propone su capitalización en el 100%, para fortalecer el capital de trabajo de la SHT, sin embargo se presenta a consideración de la Asamblea General Ordinaria de accionistas a celebrarse en el mes de marzo de 2017, para que sea en este escenario donde se determine su destinación.

UTILIDADES DISTRIBUIBLES	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Resultado del ejercicio	\$10.040	\$9.755	\$8.186	\$8.156
Otro resultado integral ORI	\$0	-\$246	-\$551	\$0
TOTAL A DISTRIBUIR	\$10.040	\$9.509	\$7.635	\$8.156

Tabla 83. Impacto en el resultado

NOTA 27. REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO

La cuenta Revalorización del patrimonio, desaparece con la aplicación del nuevo marco normativo NIIF en el 2016, y se traslada el saldo a la cuenta de Propiedad Planta y equipo como una parte Integral del valor de los activos de la SHT.

NOTA 28. PATRIMONIO INSTITUCIONAL INCORPORADO

La cuenta Patrimonio Institucional Incorporado desaparece a 31 de diciembre de 2016 así:

CONCEPTO	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Obras de Arte: TEOGONÍA CHIBCHA	0	0	0	\$ 3.000
Obras de Arte: PIAZZA ROMA	0	0	0	\$ 50
Hotel Tequendama Inn Cartagena	0	0	0	\$ 1.550
Hotel Tequendama Inn Santa Marta	0	0	0	\$ 716
TOTAL	0	0	0	\$ 5.316

Tabla 84. Patrimonio Institucional

NOTA 29. IMPACTOS POR LA TRANSICIÓN AL NUEVO MARCO DE REGULACIÓN

Los impactos por transición al nuevo marco de regulación está compuesto por el valor neto del impacto en el patrimonio de la SHT por efecto de las operaciones como: incorporación y retiros de bienes, derechos y obligaciones; ajuste al valor de los activos y pasivos y reclasificación de las otras partidas patrimoniales las cuales se encuentran contenidas en la cuenta 3268 por \$84.949.

RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES IMPACTO POR RESULTADO NIIF	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Efectivo y Equivalentes del Efectivo	\$95	\$95	\$95	\$0
Cuentas por Cobrar	-\$4	-\$4	-\$4	\$0
Propiedad Planta y Equipo	\$76.836	\$76.776	\$76.225	\$0
Propiedad de Inversión	\$1.415	\$1.415	\$1.415	\$0
Beneficios a Empleados	-\$2.306	-\$2.306	-\$2.306	\$0
Provisiones	-\$106	-\$106	-\$106	\$0
Otros Impactos por Transición	\$9.385	\$9.630	\$10.181	\$0
TOTAL	\$85.315	\$85.500	\$85.500	\$0

Tabla 85. Impactos por Aplicación del Nuevo Marco Normativo

NOTA 30. RE- EXPRESIÓN VIGENCIA 2015 POR LA TRANSICIÓN AL NUEVO MARCO NORMATIVO SEGÚN RESOLUCIÓN 414 DE 2014 DE LAS INVERSIONES DE ADMINISTRACIÓN DE LIQUIDEZ A VALOR DE MERCADO (VALOR RAZONABLE) CON CAMBIOS EN EL RESULTADO.

Se realiza la valoración de las Inversiones de Administración y Liquidez a valor razonable las cuales se medían a la tasa interna de retorno TIR bajo COLGAP y cuya pérdida o utilidad no afectó el resultado de dicha vigencia, como si sucede con la aplicación del nuevo marco normativo ya que el objeto social de la Sociedad Hotelera Tequendama es la prestación de servicios hoteleros mas no la negociación de títulos valores.

OTRO RESULTADO INTEGRAL ORI	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Cálculo Actuarial	0,00	-\$246	\$0	\$0
Tes Inversiones	0,00	\$0	-\$551	\$0
TOTAL	0,00	-\$246	-\$551	\$0

Tabla 86. Otro Resultado Integral Inversiones

NOTA 31.RE-EXPRESIÓN DE LAS UTILIDADES NO DISTRIBUIBLES

Las utilidades no distribuibles a los accionistas por valor de -\$246 para la vigencia 2015 y para la vigencia 2016 se encuentra una variación en el cálculo actuarial por valor de -\$551 correspondiente al estudio del cálculo actuarial bajo norma NIIF realizado por la empresa MERCER partidas que se encuentran con cargo al otro resultado integral (ORI).

RESULTADO DEL EJERCICIO	1-ene-15	2015	2016	2016 LOCAL*
Resultados de Ejercicios Anteriores IMPACTO POR RESULTADOS NIIF	\$85.315	\$85.500	\$85.500	\$0
Resultados del Ejercicio	\$10.040	\$9.755	\$8.186	\$8.156
Otro Resultado Integral ORI	\$0	-\$246	-\$551	\$0
TOTAL	\$95.355	\$95.009	\$93.135	\$8.156

Tabla 87. Re-expresión de utilidades

Nota 32. 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 para la vigencia 2016.

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	\$ 10.077
43459002	BANQUETES	\$ 5.150
43459003	PARQUEADERO	\$ 2.587
43459005	SECRETARIALES Y OFICINA	\$ 209
43459006	SECRETARIALES EXENTOS	\$ 3
43459007	TELÉFONOS	\$ 4
43459008	PISCINA	\$ 59
43459009	BAÑOS TURCOS	\$ 95
43459009	CENTRO DE NEGOCIOS	\$ 4
43459011	VENTA DE MINIBARES	\$ 48
43459012	TRANSPORTE DE PASAJEROS	\$ 91
43459013	TRANSPORTE EXCLUIDO	\$ 1.779
43459015	OTROS GRAVADOS	\$ 44
43459106	PARQUEADER EXTERNO	\$ 4
4390	OTROS SERVICIOS	\$ 37.212
439022	SERV. OPERADOR CONGRESOS	\$ 35.448
439026	LAVANDERIA HUESPEDES	\$ 764
480590	OTROS INGRESOS FINANCIEROS	\$ 433
48059003	DESCUENTOS FINANCIEROS	\$ 433
481090	OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS	\$ 34
48109001	VARIOS GRAVADOS	\$ 1
48109002	OTROS EXTRAORDINARIOS	\$ 33
511190	OTROS GASTOS GENERALES	\$ 14
5119001	FALTANTES DE CAJA	\$ 2
5119002	AJUSTES DE PASO	\$ 1
5119003	APRENDIZ DE SENA	\$ 11
5120	IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	\$ 314
51209001	IVA CONTABLE	\$ 201
51209002	IMPUESTOS ASUMIDOS	\$ 108
51209003	CÁMARA DE COMERCIO	\$ 3
51209005	VIGILANCIA Y SEGURIDAD	\$ 0
51209006	SOBRETASA BOMBERIL	\$ 2

Tabla 88. Cuentas Noventa

NOTA 33. TRANSACCIONES CON PARTES RELACIONADAS

La Sociedad desarrolló transacciones con partes relacionadas, principalmente con la Caja de Retiro de las FF.MM y la Agencia Logística de las FF.MM, entidades que poseen el 94,92% y el 5,05% de las acciones, respectivamente; igualmente con los accionistas particulares quienes tienen una participación del 0,03%.

Con CREMIL se encuentran vigentes las siguientes actividades:

Contrato interadministrativo CREMIL No. 017 de 2001 de operación comercial para la explotación de 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 (30) del mes de Junio de 2017.

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 (30) del mes de Junio de 2017.

NOTA 34. HECHOS POSTERIORES AL CIERRE DEL PERIODO

Como hechos relevantes posteriores al periodo contable finalizado el 31 de Diciembre de 2016, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. continua con el proceso de implementación de las Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público NICSP, de acuerdo con las directrices que en tal sentido profirió la Contaduría General de la Nación como Organismo Técnico de regulación de la contabilidad para el sector Público Colombiano, de conformidad con la Ley 1314 del 2009, la Resolución 414 de septiembre de 2014 y Circular 003 de Octubre de 2014, que determina cuáles son las entidades Públicas sujetas al ámbito de la Resolución 414 citada, del cual, la SHT transmitió durante la vigencia 2016 los reportes trimestrales de convergencia al nuevo Régimen ante la Contaduría General de la Nación.

De otra parte la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. se encuentra en el proceso de colocación de acciones y en la selección del franquiciante y el gestor hotelero, con el acompañamiento del consorcio Pronus-Afin previendo en el cronograma que en la reunión de Junta Directiva del mes de enero de 2017, sometida su aprobación de valoración de la SHT y del reglamento de colocación de acciones, los términos de referencia para cada uno de los procesos de franquicia y gestión; así mismo, en la Asamblea General ordinaria a llevarse a cabo en el mes de marzo de 2017, se informará sobre el avance de los procesos, los cuales se proyecta estar culminando hacia finales del mes de abril de 2017.

PROYECTO DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES

PROYECTO DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES
 INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS
 PROYECTO DE DISTRIBUCION DE UTILIDADES (\$) VIGENCIA 2016

UTILIDAD NETA AÑO 2016	\$8.186.305.674				
	PROGRAMA DE INVERSION	SALDO DISPONIBLE	UTILIDAD A CAPITALIZAR	SALDO A FAVOR	
UTILIDAD NETA		\$8.186.305.673,69			
CAPITALIZAR EL 100% DE LAS UTILIDADES			\$8.186.305.673,69		
SALDO DISPONIBLE PARA DISTRIBUIR				\$ 0	
TOTALES			\$8.186.305.673,69	\$ 0	\$8.186.305.673,69

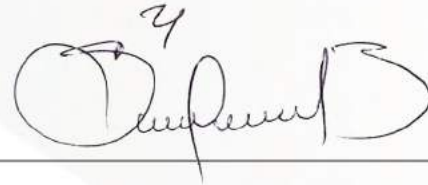
Tabla 89. Proyecto Distribución de Utilidades - NIIF

NOTA: SE SOLICITA CAPITALIZAR EL 100% DE LAS UTILIDADES PARA FORTALECER EL CAPITAL DE TRABAJO DE LA SOCIEDAD QUE SERÁN DESTINADOS A:

EL CAPITAL DE TRABAJO SERA DESTINADO ASI:	8.186
* Flujo de caja en la adaptación en la nueva franquicia de marca I Fase SHT	2.961
TOTAL FRANQUICIA	2.961
*Para flujo de caja que permita el pago de impuestos, tasas y contribuciones y el incremento de los ingresos producto del proceso de optimización.	5.225




HOVER LINARES
CONTADOR TP 199121-T



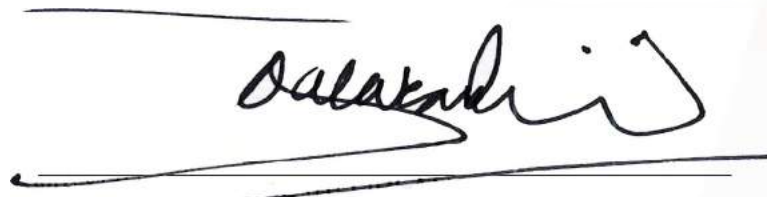
SANDRA PATRICIA BOLAÑOS RODRIGUEZ
JEFE DEPARTAMENTO FINANCIERO



JHON JAIRO LÉON CARO
GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO



ANA ARACELY JARA FLÓREZ
GERENTE DE OPERACIONES



MAYOR GENERAL (R) ORLANDO SALAZAR GIL
GERENTE GENERAL

▶ VISIÓN PANORÁMICA 2002 - 2016

La gestión realizada durante los últimos 15 años en la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. –SHT–, luego del nombramiento como Gerente General del Mayor General (RA) Orlando Salazar Gil, por parte del Presidente de la República de Colombia, Dr. Andrés Pastrana Arango, mediante el Decreto 855 del 30-ABR-2002, confluye en la inicial recuperación y progresivo reposicionamiento del Hotel Tequendama como icono de la hotelería en Colombia, así como el de las unidades estratégicas de negocio que a lo largo de los últimos 14 años fueron incorporándose a la SHT.

Luego de dos (2) años de gestión, la SHT logró superar las pérdidas operacionales generadas en años anteriores hasta llegar a producir ingresos operacionales superiores a los \$700.000 millones, como resultado de la ejecución de distintas actividades, entre ellas, el saneamiento contable llevado a cabo en el año 2002 reflejando su situación real para la toma de decisiones financieras acertadas; la adquisición a título gratuito de las instalaciones hoteleras en Cartagena y Santa Marta; la renovación de todas las instalaciones hoteleras con inversiones conjuntas por más de \$80.000 millones y la actualización tecnológica, de mayor desarrollo dentro del sector hotelero, después de 64 años de existencia.

La Sociedad ha generado en los últimos años, utilidades netas por más de \$100.000 millones, dinero que ha contribuido a la ejecución de actividades de bienestar para militares retirados y sus beneficiarios a través de la Caja de retiro de las Fuerzas Militares –CREMIL– como su principal accionista.

De otra parte, cabe destacar el cumplimiento al 100% con las obligaciones pensionales de sus 398 antiguos funcionarios y tener provisionado, como pocas entidades del Estado, el cálculo actuarial, según normas NIIF en el 100%, el cual se encuentra respaldado con el patrimonio de la Empresa.

Igualmente, es pertinente referenciar que en los últimos diez (10) años la SHT se ha mantenido dentro de los tres primeros lugares entre las empresas hoteleras con más alta tasa de rentabilidad y mayor utilidad neta, frente a importantes cadenas hoteleras nacionales, con mayor número de hoteles, resultados concretos que encuentran sustento en el crecimiento constante de sus ingresos, los que en 2002 llegaron a los \$14.855 millones mientras que en el 2016 alcanzaron una cifra cercana a los \$97.073 millones, con índices de satisfacción de los clientes por encima del 97%.

Durante el periodo en mención la Contraloría General de la República realizó auditorías integrales de gestión feneciendo las cuentas correspondientes a las vigencias 2002-2010, sin que a partir de dicha vigencia se haya efectuado nuevas auditorías integrales de gestión, por considerar a la SHT como una entidad de bajo riesgo habida cuenta por no haber dado lugar a ninguna investigación de carácter fiscal, administrativo y disciplinario como consecuencia de hallazgos de alguna naturaleza. No obstante lo anterior, la Contraloría ha efectuado requerimientos puntuales en relación con algunos casos específicos provocados por comportamientos de entes ajenos a la Sociedad, que han sido atendidos de manera satisfactoria.

A continuación, se describe una breve reseña con los logros globales ejecutados en cada vigencia desde el año 2002 hasta el 2016:

AÑO 2002

El Hotel Tequendama, fue escogido por la revista LATIN TRADE como el mejor hotel para ejecutivos de Bogotá. En el mes de agosto, el Hotel Tequendama fue el hotel sede para la posesión presidencial del Doctor Álvaro Uribe Vélez, alojando a huéspedes ilustres como el Príncipe Felipe de Asturias, 5 presidentes, 59 delegaciones de diferentes países y 10 organismos internacionales, evento que permitió al Hotel fortalecer su nombre e imagen a nivel nacional e internacional. Para cumplir con este compromiso internacional, se habilitó el funcionamiento de los pisos 4, 5, 6, 7, 8 y 9 junto con la apertura de nuevos espacios en el ala oriental del piso 3 que se encontraban fuera de servicio. En este año se concretaron alianzas estratégicas con entidades como Davivienda, Banco Popular y la Universidad del Rosario, entre otras.

Por otra parte, en medio de la implementación de la planeación estratégica, dentro del inicio de la gestión administrativa y financiera, se realizó el proceso de saneamiento contable con base en las directrices de la Contraloría General de la República, abarcando áreas como costos y gastos, cartera y cuentas por pagar, entre otros. De igual forma, se realizó una revisión al Pacto Colectivo de Trabajo mediante la cual se logró llegar al acuerdo con los trabajadores de realizar el desmonte de la retroactividad de las cesantías, lo cual le generó un ahorro de más de \$191 millones a la Entidad. Igualmente, se trasladaron las cesantías de los trabajadores al Fondo Nacional del Ahorro, cerrando el año sin compromisos laborales por éste concepto.

Además, se realizó una revisión de procesos, lo que conllevó a un ajuste en la nómina de personal de planta, con una disminución del 8% frente al 2001, dando como resultado para esa vigencia, los siguientes indicadores de gestión.

INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2002							
INGRESO	PERDIDA	RENTABILIDAD	INGRESOS ALOJAMIENTO	% OCUPACIÓN HOTEL	No NOCHES VENDIDAS HOTEL	HUÉSPEDES ALOJADOS HOTEL	INGRESOS A&B Y OTROS
\$14.855	-\$345	-2%	\$4.895	23,52%	43603	62459	\$4.904

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Oficina Asesora de Prospectiva Estratégica e Innovación

Tabla 90. Indicadores de Gestión año 2002

AÑO 2003

La Entidad, como Sociedad Anónima de Economía Mixta sometida al régimen legal de las Empresas Industriales y comerciales del Estado, cumplió satisfactoriamente con el Plan de Austeridad ordenado por el Gobierno Nacional, obteniendo índices que superaron las metas establecidas para el periodo. Al mismo tiempo que se dio continuidad al proceso de saneamiento contable a fin de "Poner la casa en orden", estableciendo como

política de la Gerencia General la optimización de costos y gastos en todas las áreas del Hotel; la nómina de personal se redujo en el 12,07%, disminuyendo el número de empleados considerados en planta de 323 a 284; se mejoraron los controles para el consumo de servicios públicos y combustibles, así como los de costos y gastos en el área operativa para ubicarlos dentro de los parámetros fijados por Cotelco para el sector hotelero, cuando en años recientes aparecían bastante por encima. Todo este esfuerzo tuvo amplio y satisfactorio resultado al registrarse que el Hotel Tequendama ocupara el segundo lugar en ventas de Alimentos y Bebidas en Latinoamérica y el Caribe dentro de la cadena Intercontinental Hotels Group –IHG–, enseguida del Hotel Quinto Centenario de República Dominicana, para el período fiscal 2002-2003 (octubre-septiembre). Es de anotar que para el mes de diciembre del mismo año, el Hotel Tequendama alcanzó el primer lugar.

INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2003							
INGRESO	PERDIDA	RENTABILIDAD	INGRESOS ALOJAMIENTO	% OCUPACIÓN HOTEL	No NOCHES VENDIDAS HOTEL	HUÉSPEDES ALOJADOS HOTEL	INGRESOS A&B Y OTROS
\$17.790	-\$797	-4,48%	\$5.158	30,14%	43603	62459	\$5.974

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Oficina Asesora de Prospectiva Estratégica e Innovación

Tabla 91. Indicadores de Gestión año 2003

AÑO 2004

Gracias a la estrategia de ventas y a la implementación de la política gerencial de control de costos y gastos, de una utilidad del ejercicio negativa en 2002 y 2003, se obtuvo una utilidad representativa para el periodo 2004 de \$2.507 millones; así mismo, demostró ser una organización con una estructura ajustada y sólida en su cultura organizacional, financiera y operativa.

Se realizó reingeniería de los gastos variables y fijos de la operación, adaptando los gastos de funcionamiento y creando el rubro de operación comercial, con lo cual se ajustó el presupuesto de la entidad a la realidad y necesidades propias de su objeto social.

De otra parte, la REVISTA GLOBAL FINANCE, según su investigación anual sobre los mejores hoteles del mundo, escogió al Hotel Tequendama Intercontinental como el mejor hotel de negocios de Bogotá. Esta selección se realizó encuestando a 14 mil lectores, siendo este el segundo año consecutivo durante el cual el Hotel recibió la distinción de este famoso magazín norteamericano.

INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2004							
INGRESO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	INGRESOS ALOJAMIENTO	% OCUPACIÓN HOTEL	No NOCHES VENDIDAS HOTEL	HUÉSPEDES ALOJADOS HOTEL	INGRESOS A&B Y OTROS
\$23.518	\$2.507	10,66%	\$7.517	37,83%	81684	115505	\$7.504

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Oficina Asesora de Prospectiva Estratégica e Innovación

Tabla 92. Indicadores de Gestión año 2004

AÑO 2005

El Hotel Tequendama, aprovechando el favorable entorno económico, se desempeñó de manera positiva durante esta vigencia mediante el desarrollo de una estrategia que involucró tanto las perspectivas de los trabajadores y la operación hotelera, como la de los clientes y accionistas. Con este engranaje estratégico, el equipo de trabajo Tequendama, conformado además por el potencial humano del personal cooperado, terceros y proveedores, logró los resultados esperados en ingresos y utilidades netas, las cuales crecieron en un 71.60% respecto del año 2004.

Para esta vigencia se dio inicio a la Unidad Estratégica de Negocio Parqueadero Tequendama, mediante el contrato interadministrativo suscrito con la Caja de Retiro de las FF.MM, con la misión de contribuir a maximizar el valor de la SHT en el mercado mediante la prestación del servicio de parqueadero ofrecido a los particulares, huéspedes, asistentes a eventos y ambientes, orientado a los segmentos de mercado corporativo y transeúntes. En este año el Hotel Tequendama en su trabajo por mantener la excelencia obtuvo la certificación de procesos hoteleros en la Norma Internacional ISO 9001 con los entes certificadores ICONTEC e IQNET. Igualmente, el disponer de un Parqueadero como lo establecen los requerimientos contenidos en la NTSH 006 permitió que en el futuro cercano se recuperara su certificación en Categoría 5 Estrellas.

INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2005							
INGRESO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	INGRESOS ALOJAMIENTO	% OCUPACIÓN HOTEL	No NOCHES VENDIDAS HOTEL	HUÉSPEDES ALOJADOS HOTEL	INGRESOS A&B Y OTROS
\$28.627	\$4.302	15,03%	\$9.401	40,09%	84660	114586	\$8.791

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Oficina Asesora de Prospectiva Estratégica e Innovación

Tabla 93. Indicadores de Gestión año 2005

AÑO 2006

Como parte de la estrategia de re direccionamiento del Hotel, en el marco del vencimiento del plazo del contrato con IHG y el estudio para su renovación, fueron analizadas en detalle las marcas que conformaban su portafolio de productos, a fin de escoger de una manera concertada aquella que permitiera alinear las fortalezas de la compañía con los criterios de marca, producto y mercado. El resultado del análisis efectuado entre las marcas de primer nivel de IHG, señaló que la marca Crowne Plaza Hotels & Resorts era la única de primera categoría especializada, a nivel mundial, en servicio de eventos para viajeros corporativos, además de encontrarse en el punto más dinámico de desarrollo de la industria hotelera. El 11 de septiembre de 2006 se firmó el contrato de franquicia bajo las nuevas condiciones de mercado, acompañados de los medios de comunicación, clientes y directivos quienes

compartieron el inicio de un nuevo derrotero para la Sociedad Hotelera Tequendama S.A.

Como una garantía más para los clientes, el Hotel Crowne Plaza Tequendama logró la certificación NTSH-006, más conocida como “Categorización de hoteles”, con la cual se recuperó la categoría 5 estrellas, estando así entre los ocho (8) hoteles, de más de 3.000 agremiados en el país, que logró alcanzar esta certificación. Igualmente, se definió la viabilidad del negocio en la industria hotelera y la forma de potencializar sus recursos y servicios, como resultado de un amplio estudio de consultoría realizado por la Unión Temporal Tequendama Siglo XXI compuesta por: Raúl Jaramillo Panesso, Mónica de Greiff, María Cecilia Garcés, Rafael Obregón y Gustavo Monroy Morris, el cual confirmó que la vocación del predio y del negocio son netamente hotelero y a su vez, dictaminó el desarrollo de la “Optimización Práctica” de la Organización a través de la privatización de acciones no suscritas.

En este año se iniciaron las obras de inversión para la actualización de la torre Suites Tequendama en sus 296 apartamentos, proyectando su culminación a diciembre del 2018.

INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2006							
INGRESO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	INGRESOS ALOJAMIENTO	% OCUPACIÓN HOTEL	No NOCHES VENDIDAS HOTEL	HUÉSPEDES ALOJADOS HOTEL	INGRESOS A & B Y OTROS
\$34.048	\$5.503	16,16%	\$12.889	47,66%	88,479	118,889	\$9.980

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Oficina Asesora de Prospectiva Estratégica e Innovación

Tabla 94. Indicadores de Gestión año 2006

AÑO 2007

Durante esta vigencia, la Sociedad modificó su razón y objeto social, alineándolos con su visión prospectivista y actitud de expansión como cadena hotelera, con el propósito de ampliar su espectro comercial y facilitar el desarrollo de nuevos negocios y segmentos de mercado. La razón social fue modificada de SOCIEDAD HOTEL SAN DIEGO S.A. – Hotel Tequendama a SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. mediante Escritura Pública No. 1407 de 2007 Notaría 31 de Bogotá. Tal modificación fue consignada en el artículo 2 de los Estatutos de la Sociedad, debidamente autorizada por la Asamblea General de Accionistas en sesión ordinaria efectuada el día 15 de marzo de 2007 mediante Acta No. 111. Por su parte, el artículo sexto de los Estatutos Internos describe de la siguiente manera el objeto social: “Objeto: El objeto principal de la Sociedad es la explotación de la Industria Hotelera y la administración directa o indirecta de hoteles, negocios conexos y servicios complementarios”.

Para esta vigencia se dio inicio a la Unidad Estratégica de Negocio Catering Tequendama, con la misión de contribuir a maximizar el valor en el mercado de la SHT mediante la prestación del servicio de alimentación institucional, orientado a los segmentos de mercado corporativo. Así mismo, la Sociedad Hotelera Tequendama en cumplimiento de uno de sus objetivos estratégicos, como es la satisfacción del cliente, obtuvo dos nuevas certificaciones así: • Norma ISO 14001:2004 Sistema de Gestión Ambiental • Norma técnica GP 1000 de Calidad en la Gestión Pública.

El 16 de julio del mismo año, entró en vigencia la Ley 1150 que modifica a la Ley 80 de 1993 que referencia la metodología y requerimientos de contratación pública. La sociedad agradece y resalta la gestión realizada por el entonces Viceministro de Defensa, Jorge Mario Eastman Robledo, quien intervino en el proceso de consecución de la implementación de la misma y permitió la flexibilización de la gestión de contratación y compras de la Sociedad para sus 5 hoteles, haciendo el ejercicio de su labor, más eficiente y competitiva dentro del mercado.

En este año se inició el procedimiento para la colocación de 1.516.799 acciones ordinarias nominativas pendientes de suscribir, en aras de disminuir el porcentaje accionario estatal a menos del 90% y así poder aplicar el régimen normativo propio de las Sociedades de Economía Mixta que es el del derecho privado, para lo cual se contrató la banca de inversión Banicol.

INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2007							
INGRESO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	INGRESOS ALOJAMIENTO	% OCUPACIÓN HOTEL	No NOCHES VENDIDAS HOTEL	HUÉSPEDES ALOJADOS HOTEL	INGRESOS A&B Y OTROS
\$43.252	\$8.308	19,21%	\$16.466	55,64%	97454	127630	\$12.351

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Oficina Asesora de Prospectiva Estratégica e Innovación

Tabla 95. Indicadores de Gestión año 2007

AÑO 2008

Esta vigencia marcó el mejor comportamiento económico y financiero para la SHT, confirmando la productividad y viabilidad tanto del negocio hotelero como de los negocios conexos, con un crecimiento del 37,46%, equivalente a \$3.112 millones, pasando de una utilidad de \$8.307 millones en 2007 a \$11.420 millones. Además, se recibieron dos (2) instalaciones hoteleras en la Costa Caribe, a los que denominó Hotel Tequendama Inn Santa Marta y Hotel Tequendama Inn Cartagena de Indias, los cuales fueron cedidos a título gratuito a favor de la Sociedad por parte del Departamento Administrativo de la Función Pública, entonces dirigido por Dr. Fernando Grillo Rubiano y el Presidente Álvaro Uribe Vélez, mediante transferencias de dominio a través de las Resoluciones 661 y 662 de septiembre 19 de 2007, garantizando un espacio de recreación para los funcionarios públicos y dando así inicio a la conformación de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. como cadena hotelera a nivel nacional.

A finales de esta vigencia se da inicio a las obras de la Fase III de Transmilenio, con una duración proyectada de cuatro (4) años, generando el cerramiento y aislamiento del complejo Hotelero Tequendama (Hotel, Suites y Parqueadero), por la Calle 26, Carrera 10 y Carrera 13, ocasionando la pérdida de clientes y con ello la disminución de ingresos por cancelación de eventos programados con antelación. Dado lo anterior y que las obras tuvieron un retardo de 2 años, es decir, 6 años en total, la SHT instauró una demanda en contra del IDU por daños y perjuicios generados.

En este año se suspendió el proceso de colocación de acciones en razón a la crisis que afectó la economía mundial.

INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2008							
INGRESO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	INGRESOS ALOJAMIENTO	% OCUPACIÓN HOTEL	No NOCHES VENDIDAS HOTEL	HUÉSPEDES ALOJADOS HOTEL	INGRESOS A & B Y OTROS
\$55.488	\$11.420	20,58%	\$19.516	54,02%	104648	135971	\$15.132

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Oficina Asesora de Prospectiva Estratégica e Innovación

Tabla 96. Indicadores de Gestión año 2008

AÑO 2009

En esta vigencia, el Hotel Crowne Plaza Tequendama recibió el premio “World Travel Awards”, otorgado en Londres, mediante el voto de 167 mil agencias de viajes del mundo, dado a la prestación de sus servicios 5 estrellas. Otro de los logros obtenidos en este periodo fue el inicio de la adecuación, comercialización, puesta en marcha e inauguración de los hoteles Tequendama Inn en las ciudades de Santa Marta y Cartagena de Indias. Además se instauraron artículos patrimoniales del Hotel en el lobby bajo, organizando así, el Museo del Hotel Tequendama.

Anticipados a los requerimientos que posteriormente efectuará la OCDE respecto a la conformación de los órganos de dirección de las entidades del Estado, la SHT modificó mediante el Acta No. 114 del 25 de marzo de 2009 los Estatutos para que en su Junta Directiva tuvieran presencia tres (3) miembros independientes.

La SHT obtuvo la certificación del Sello Ambiental Colombiano bajo la Norma NTC 5133, demostrando el cumplimiento eficaz de los criterios ambientales con miras a un desarrollo sostenible, un desempeño ambiental sano, procesos más eficientes, menor uso de materiales, energía y agua, reducción de residuos, minimizando los impactos ambientales por ruido y contaminación atmosférica.

Para concluir el año, la Sociedad se certificó en la norma técnica sectorial Requisitos de Alojamiento (NTS TS 002), la cual incluye criterios como el compromiso en contra de la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes (ESCNNA), sin embargo, es preciso aclarar que la organización durante las vigencias 2002-2003 ya había desarrollado e implementado políticas de protección y prevención internas a conducirles a combatir y evitar esta práctica común presentada en el entorno por esos tiempos.

INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2009							
INGRESO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	INGRESOS ALOJAMIENTO	% OCUPACIÓN HOTEL	No NOCHES VENDIDAS HOTEL	HUÉSPEDES ALOJADOS HOTEL	INGRESOS A & B Y OTROS
\$55.496	\$8.558	15,42%	\$16.329	44,99%	79881	104252	\$16.373

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Oficina Asesora de Prospectiva Estratégica e Innovación

Tabla 97. Indicadores de Gestión año 2009

AÑO 2010

El Hotel Crowne Plaza Tequendama obtuvo de la cadena INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP – IHG- un reconocimiento por sus esfuerzos reflejados en el bajo índice de quejas y reclamos, distinguiéndolo como uno de los tres mejores hoteles a nivel global en el manejo de las relaciones con el huésped, además de cumplir con su estrategia de incremento de las afiliaciones al Priority Club Rewards, logrando 1.722 afiliaciones durante el año 2010, un incremento del 297%.

El Hotel fue sede de eventos de talla nacional e internacional, destacando las reuniones bilaterales efectuadas en el marco de la posesión presidencial en el mes de agosto, evento en el cual se recibieron 13 jefes de estado y delegaciones de 53 países. De igual manera, se culminó la remodelación de sus 573 habitaciones, incluyendo en el portafolio de servicios la peluquería y la piscina climatizada con un sistema de purificación del agua por rayos UVR, siendo la primera instalación hotelera colombiana en emplear esta tecnología. A su vez, se incrementó la capacidad instalada con la construcción de los salones Ejecutivos I, II y III, pasando así de 32 a 35 salones, culminando con la creación del Contact Center Tequendama como una nueva Unidad Estratégica de Negocio, desarrollada como una solución integral de comunicaciones, la cual conformo la central de reservas.

Por su parte, Aparta Suites Tequendama culminó con 13 pisos totalmente remodelados y que corresponden a 155 apartamentos. Este cambio sumado al del lobby, contribuyó a que IHG tomará la decisión de incluir esta instalación hotelera dentro del portafolio de la marca Crowne Plaza en Colombia sin el pago del denominado "Initial fee". Es así como, desde el 24 de junio, Crowne Plaza Suites Tequendama obtuvo conectividad a nivel mundial con más de 4.400 hoteles en más de 100 países, a través del sistema Holidex.

INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2010							
INGRESO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	INGRESOS ALOJAMIENTO	% OCUPACIÓN HOTEL	Nº NOCHES VENDIDAS HOTEL	HUÉSPEDES ALOJADOS HOTEL	INGRESOS A & B Y OTROS
\$55.309	\$8.207	14,84%	\$16.530	41,00%	76551	100793	\$15.691

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Oficina Asesora de Prospectiva Estratégica e Innovación

Tabla 98. Indicadores de Gestión año 2010

AÑO 2011

La SHT direccionó sus esfuerzos hacia la ejecución de su Plan Estratégico de Mercadeo y ventas, el cual se diseñó con base en cuatro objetivos estratégicos: i) Gestión comercial; ii) Acercamiento con el cliente; iii) Análisis y conocimiento del entorno; y iv) Calidad en el servicio. Adicional a la ejecución de los planes de acción anual y cuatrienal, se desarrollaron estrategias de choque como la pre-venta

de noches por paquetes a las agencias de viaje y mayoristas, tendientes a maximizar la explotación de la capacidad instalada en los hoteles de Bogotá, Crowne Plaza Hotel y Crowne Plaza Suites, con énfasis en fines de semana, puentes festivos y temporadas vacacionales, períodos en los cuales existe tendencia a la baja ocupación. La gestión de venta a través de medios electrónicos, tales como los sistemas globales de distribución (GDS, por su sigla en inglés) y las agencias virtuales, sumada a la optimización de las herramientas de e-commerce de la cadena IHG, permitió alcanzar una participación del 10% sobre el total de los ingresos por venta de habitaciones en Crowne Plaza Tequendama Hotel. En cuanto a los hoteles de Cartagena y Santa Marta, su inclusión en los sitios de venta en internet (TPIS), sumado a una adecuada gestión de Revenue, dieron como resultado una participación del 11% por este canal sobre el total de las ventas.

Así mismo, los esfuerzos en el área de Mercadeo se encaminaron a mantener el “Top of mind” de la marca Tequendama, alcanzado en 2010. Entre otras actividades se optimizó el uso de las redes sociales, la actualización de la página web www.sht.com.co y la realización de foros virtuales “Tequendama cómo vamos” y “Bogotá y Colombia, destinos turísticos de talla mundial”, generando un considerable tráfico de visitantes al sitio web. De igual forma, durante esta vigencia se concluyó la negociación con la Gobernación del Departamento del Valle del Cauca, a través de la firma del convenio interadministrativo mediante el cual se recibió en concesión, por 30 años, la operación del Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura, a partir del segundo semestre del año pactándose el pago de una retribución (fee) equivalente al 3% de los ingresos provenientes de alojamiento y alimentos y bebidas, y efectuar una inversión no inferior a \$3.300 millones durante los tres primeros años de vigencia del contrato, inversión a ser recuperada durante los 30 años de vigencia del convenio.

INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2011							
INGRESO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	INGRESOS ALOJAMIENTO	% OCUPACIÓN HOTEL	No NOCHES VENDIDAS HOTEL	HUÉSPEDES ALOJADOS HOTEL	INGRESOS A&B Y OTROS
\$61.587	\$9.039	14,68%	\$16.821	43,00%	81062	115602	\$18.206

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Oficina Asesora de Prospectiva Estratégica e Innovación

Tabla 99. Indicadores de Gestión año 2011

AÑO 2012

La SHT trabajó en la ejecución de su Plan Estratégico, el cual concluyó el año con una evaluación de cumplimiento en ingresos del 89% y en la utilidad del 84%. Adicionalmente, se continuó con el desarrollo de estrategias de choque iniciadas en el año 2011, con especial énfasis en la pre-venta de noches. Igualmente, para Crowne Plaza Tequendama Hotel y Crowne Plaza Tequendama Suites la gestión de venta a través de medios electrónicos permitió alcanzar una participación del 11% sobre el total de los ingresos por venta de habitaciones.

Por la adecuada gestión del Revenue con las agencias de viajes virtuales en las Unidades Estratégicas de Negocio de Cartagena y Santa Marta, se logró un 27% de participación por estos canales, sobre el

total de las ventas de alojamiento. Cabe mencionar el importante avance que se logró con la estrategia de Redes Sociales y Página Web, concluyendo el año con 1.015 seguidores en la red social Facebook, una de las redes de mayor alcance a nivel global.

INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2012							
INGRESO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	INGRESOS ALOJAMIENTO	% OCUPACIÓN HOTEL	Nº NOCHES VENDIDAS HOTEL	HUÉSPEDES ALOJADOS HOTEL	INGRESOS A & B Y OTROS
\$59.441	\$8.349	14,05%	\$15.899	40,24%	74156	107347	\$17.483

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Oficina Asesora de Prospectiva Estratégica e Innovación

Tabla 100. Indicadores de Gestión año 2012

AÑO 2013

En la vigencia del 2013 la SHT, el Plan Estratégico se enfocó en la generación de ingresos y optimización de la utilidad. Una de las estrategias que aportó mayor valor, fue la gestión de grupos de gran volumen como lo fueron FONADE, SENA y Plaza Mayor, entre otros, y de menor volumen como Banco Agrario e IDARTES. Por la adecuada gestión del Revenue con las agencias de viajes virtuales en las Unidades Estratégicas de Negocio de Cartagena y Santa Marta, se logró un 27% de participación por estos canales sobre el total de las ventas de alojamiento. Cabe destacar el aporte de la recién creada unidad de "Operación Logística de Eventos", la cual tuvo como principal cliente al sector público, generando ingresos por más de \$19.689 millones, sin dejar de mencionar la optimización de la capacidad instalada de Hotel y Suites lo que por ende, permitió el incremento de las utilidades operacionales, amén de la adecuada aplicación de las tarifas dinámicas propias de la contratación con este tipo de clientes.

En este año se terminó satisfactoriamente el proceso de colocación de 1.516.799 acciones ordinarias nominativas pendientes de suscribir, valorizadas por la Banca de Inversión Equity Investment S.A.S, y que contaba con el aval de la Superintendencia Financiera a fin de recuperar las facultades de Sociedad de Economía Mixta que caracterizan a la SHT logrando vincular un Socio Estratégico, que permitirá flexibilizar su gestión y operación, pero por razones ajenas a la SHT, no se dio inicio a la consecuente venta accionaria, teniendo que desistir de las autorizaciones conferidas, con los efectos económicos negativos que ello generó.

INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2013							
INGRESO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	INGRESOS ALOJAMIENTO	% OCUPACIÓN HOTEL	Nº NOCHES VENDIDAS HOTEL	HUÉSPEDES ALOJADOS HOTEL	INGRESOS A & B Y OTROS
\$79.838	\$9.854	12,34%	\$17.766	38,41%	74501	109903	\$19.866

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Oficina Asesora de Prospectiva Estratégica e Innovación

Tabla 101. Indicadores de Gestión año 2013

AÑO 2014

Como consecuencia de la obligatoria aplicación de la denominada Ley de Garantías Electorales, vigente durante todo el periodo de elecciones presidenciales, se generó en la SHT una considerable reducción en la celebración de los contratos interadministrativos, que dada su naturaleza de Entidad Estatal, está en capacidad de suscribir en forma directa. Aunque la oferta y demanda hotelera crecieron de manera paralela durante el 2014 (3.64% y 3.66% respectivamente), persiste aún la sobre-oferta de habitaciones, con marcado hacinamiento en el corredor de la calle 26, zona de influencia de la SHT, incentivando la rivalidad dentro de sus actores con prácticas constitutivas de competencia desleal como la denominada “guerra de precios”, entre otras.

Los INGRESOS totales generados por la Sociedad durante el 2014, decrecieron en comparación con la vigencia 2013, en \$10.278 millones, equivalente al -12,87%, debido principalmente a la alta rotación de la fuerza de ventas y a la disminución en la celebración de contratos interadministrativos por las restricciones propias derivadas de la aplicación de la ya mencionada Ley de Garantías Electorales, generando el mayor impacto en la Unidad Estratégica de Negocios Operación Logística, la cual decreció en \$9.385 millones, esto es, el -47,67% respecto de la vigencia anterior.

La UTILIDAD neta alcanzó la suma de \$10.040 millones, con un crecimiento del 1,89% respecto del 2013, no obstante la disminución en las ventas y en la utilidad bruta de la operación, resultado que se logró gracias al esfuerzo del equipo de trabajo que supo optimizar los costos y gastos derivados de la operación hotelera, la gestión en gastos de administración y generales, servicios públicos, reparación, mantenimiento y propaganda, además de un acertado manejo del portafolio y de la gestión comercial que sostuvo la tarifa promedio por habitaciones en \$247.304 pesos, superando el mismo indicador promedio de Bogotá.

En esta vigencia la SHT fue preseleccionada por la organización Miss Universo, de la cual fue propietario el, hoy en día Presidente de los Estados Unidos de América, Donald J. Trump, como sede para realizar la ceremonia del concurso universal de belleza. Durante el proceso de preselección, se realizaron visitas (sites inspections) de parte de la organización, encabezadas por Rachel Frimer, ratificando a satisfacción el estado de las instalaciones y su capacidad para atender las necesidades del evento y sus asistentes. Aunque se presentaron situaciones coyunturales y hubo factores externos que incidieron en la prórroga de la fecha de la realización del concurso hasta el año 2015, así como el cambio de sede preseleccionada, este hecho denotó el gran reconocimiento que tiene el Hotel Tequendama y Suites Tequendama como punto de referencia a nivel nacional e internacional en la gestión de alojamiento y grandes eventos.

En 2014, la SHT dio inicio a la adopción e implementación de las normas Internacionales de Información Financiera NIIF, según lo establecido por la Contaduría General de la Nación, como un requisito legal para introducir la economía colombiana dentro de los lineamientos de la economía mundial y en aplicación de las políticas establecidas por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico - OCDE -. Durante esta vigencia la SHT fortaleció su Sistema de Gestión Integral, implementando la gestión basada en procesos y a su vez, ampliando el alcance hacia los Hoteles Costeros y Suites Tequendama en las normas GP 1000 e ISO 9001.

Así mismo, en este año se culminaron las obras de infraestructura de la torre Suites Tequendama, con cuatro (4) años de antelación al cronograma inicialmente previsto, mejorando además su desempeño en materia Ambiental y en Servicios al incluir dentro de su alcance las normas ISO 14001, NTC 5133, NTS-TS 002 y NTSH006 (categorización 5 estrellas) y logrando la certificación NTC5801:2008, la cual certifica los procesos de gestión de la innovación e investigación.

INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2014							
INGRESO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	INGRESOS ALOJAMIENTO	% OCUPACIÓN HOTEL	No NOCHES VENDIDAS HOTEL	HUÉSPEDES ALOJADOS HOTEL	INGRESOS A&B Y OTROS
\$69.560	\$10.040	14,43%	\$14.984	34,22%	60597	87005	\$19.599

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Oficina Asesora de Prospectiva Estratégica e Innovación

Tabla 102. Indicadores de Gestión año 2014

AÑO 2015

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. De otra parte, se logró el incremento en la venta de alojamiento del Hotel y Suites Crowne Plaza Tequendama, así como del 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. Se restauró el mural de la Teogonía de los dioses Chibchas que reposa en el lobby del Hotel Tequendama, con la intervención de la maestra Martelena Barrera, quien entregó todo el empeño y dedicación, que merece tan magnífica obra.

Durante esta vigencia se actualizó el ESTUDIO DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA LA SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. CON ÉNFASIS EN VIGILANCIA TECNOLÓGICA 2015-2025, según el modelo de la prospectiva voluntarista, reconociendo las tecnologías que van a cambiar el comportamiento de la hotelería en el futuro, diseñando el escenario posible (Sociedad Tecnológica). Así mismo, se construyó una matriz de plan Vigía del Escenario Apuesta, el cual es una herramienta de prevención ante los riesgos que puedan presentar en el camino; muestra las diferentes variaciones que podría tener tal escenario y también determina que se debe hacer para poder continuar con las acciones y tareas a realizar para alcanzar el escenario concebido.

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 SHT.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo otorgó al Hotel el Premio Nacional a la Calidad Turística, como única instalación prestadora de servicios turísticos certificada en las normas técnicas sectoriales de turismo y su destacada gestión en materia de calidad turística.

Se realizó la contratación de la consultoría con la Unión Temporal Tequendama (UTT) con el objeto de analizar y recomendar una estrategia para un modelo prospectivo que busque optimizar el valor de la SHT. La UTT realizó la valorización de 9.109.208 acciones a un valor nominal de \$14.660 pesos, lo que resulta en un valor de la SHT de \$133.541 millones y confirmó los escenarios de: Colocación de acciones, Nueva franquicia de marca internacional y tercerización de la operación de varias de sus unidades estratégicas de negocio, tal como se había ya planteado en algunos estudios anteriores.

INDICADORES DE GESTIÓN AÑO 2015							
INGRESO	UTILIDAD	RENTABILIDAD	INGRESOS ALOJAMIENTO	% OCUPACIÓN HOTEL	Nº NOCHES VENDIDAS HOTEL	HUÉSPEDES ALOJADOS HOTEL	INGRESOS A&B Y OTROS
\$80.800	\$9.509	11,77%	\$15.460	28,27%	53152	80227	\$20.751

*Cifras en millones de pesos

Fuente: Oficina Asesora de Prospectiva Estratégica e Innovación

Tabla 103. Indicadores de Gestión año 2015

AÑO 2016

El decrecimiento de la utilidad neta en -\$1.323 millones con relación a la vigencia anterior, al pasar de \$9.509 millones en el año 2015 a \$8.186 millones en la vigencia 2016, no obstante el incremento de \$15.217 millones en el total de ingresos operacionales generados en comparación con el periodo anterior, gracias a la optimización de los contratos interadministrativos principalmente a través de la Unidad Estratégica de Negocios Operación Logística, obedeció principalmente a la terminación del convenio de franquicia con la Intercontinental Hotels Group –IHG– sobre la marca Crowne Plaza desde enero de 2016; a la evidente desaceleración de la economía que afectó a todos los sectores comerciales e industriales del país; al paro camionero que por 46 días se mantuvo en el territorio nacional, afectando seriamente los precios de los insumos básicos especialmente en frutas y verduras y al incremento de la carga impositiva propia de la reforma tributaria del año 2012, sin desconocer la labor del equipo de trabajo que continuó su decidido esfuerzo en el control de los costos y gastos derivados de la operación hotelera

La SHT puso en marcha el proceso de optimización teniendo en cuenta las alternativas propuestas por la UTT en el año 2015. Este proceso consta de tres alternativas estratégicas:

La primera alternativa se refiere a la colocación de 1.516.799 acciones disponibles en mercado privado, con el fin de cambiar el régimen jurídico aplicable a la SHT, de público a régimen privado. Estas acciones corresponden a un paquete equivalente al 14.27% de la composición accionaria suscrita, mas no pagada. Para este proceso se solicitó a la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares y a la Agencia Logística de las Fuerzas Militares, la renuncia al derecho de preferencia de la adquisición de las acciones dando prelación, pero sin ser excluyentes a: i) Cadenas hoteleras nacionales e internacionales, ii) Cajas de compensación familiar, iii) Comercializadoras internacionales de turismo, iv) Grandes operadores de eventos y congresos y v) Grandes agencias de viajes. Con la disminución de la participación de la composición accionaria, por parte del Estado, a menos de un 90%, el régimen jurídico aplicable a la SHT será de carácter privado, lo que permitirá flexibilizar su gestión en el mercado e incrementará su competitividad.

La segunda alternativa es la vinculación de una franquicia de marca internacional que aporte no menos del 10% de la capacidad instalada de las instalaciones de Hotel y Suites, con el fin de optimizar la gestión comercial nacional e internacional a través de diversos canales de comercialización. La franquicia de Crowne Plaza de la Cadena IHG fue desvinculada a principios del año 2016, debido al bajo desempeño de los aportes comerciales generados a las instalaciones de la SHT. La franquicia de marca que se busca, deberá contar con especificaciones como experiencia en hoteles de gran capacidad instalada en habitaciones, que sea similar a la de la SHT. Además, deberá contar con experiencia en hoteles que cuenten con alta capacidad para realizar eventos y convenciones que garantice su aporte en valor a la SHT.

Por último, se encuentra la alternativa de entregar en operación las instalaciones del Hotel Tequendama y una pre venta de Suites Tequendama, las cuales pretenden que se garantice un VMI superior a \$26.000 millones, que es lo que actualmente genera la Sociedad en utilidades antes de impuestos, considerando un crecimiento mínimo del 10%. Este valor no puede ser inferior debido a la premisa de detrimento patrimonial presente en la gestión de empresas industriales y comerciales del estado.

Para el desarrollo de este proceso, se contrató al Consorcio Pronus / Afin, quien debe realizar la actualización de la valorización de la SHT; pondrá en mercado privado el paquete accionario; efectuará la búsqueda de una franquicia de marca internacional y de un operador que gestione las instalaciones hoteleras, bajo las condiciones y requisitos previamente establecidos por la SHT.

En resumen, los últimos 15 años de la SHT no obstante las enormes turbulencias que ha debido afrontar en el mercado hotelero ha mantenido una posición de privilegio dentro del sector, ya que continúa siendo una de las tres propiedades que a nivel nacional ha alcanzado utilidades netas, sobreventas y rentabilidades que le han permitido competir con instalaciones hoteleras de su categoría y nivel de liderazgo. De otra parte, la SHT ha alcanzado el primer lugar como negocio hotelero con el mayor número de certificaciones (10) que le garantizan a esta el merecimiento de la confianza en sus servicios por parte de los "stake holders" y clientes como lo ha señalado ya desde hace varios años el estudio sobre "top of mind" que se realiza a nivel nacional para el sector hotelero.

Durante estos 15 años se logró desarrollar Unidades Estratégicas de Negocios, dentro de su estrategia de diversificación concéntrica lo cual le ha permitido optimizar el uso de su capacidad instalada en Lavandería, Contact Center, Catering y know-how en A&B, así como desarrollar sinergias importantes que han generado valor a entidades como: La Caja de Retiro de las Fuerzas Militares, la industria militar, la Defensa Civil Colombia, Fiscalía General de la Nación, el Comando General de las Fuerzas Militares y, últimamente, con Ministerio de Hacienda, consolidándose como ejemplo de cómo lograr acuerdos de sinergias "gana-gana" dentro del sector Estatal.

Sea propicia la ocasión para hacer expreso reconocimiento y manifestar mi sincero agradecimiento a los señores Generales Rodolfo Torrado Quintero y Edgar Ceballos Mendoza, Directores de la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares - CREMIL; a los señores Brigadier General Gustavo Alvaro Porras Amaya, Coronel Pedro Alonso Acosta Bernal (QEPD), Brigadier General Pablo Federico Przychodny Jaramillo, Capitán de Navío Rafael Antonio Llinas Hernandez y Coronel (RA) Oscar Alberto Jaramillo Carrillo, Directores de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares- ALFM-, y a la Doctora Elvira Milena Montañez de Lara, representante de los accionistas particulares, por su innegable y permanente apoyo como integrantes de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva, el cual, sin duda, coadyuvó de manera estratégica en el logro de los resultados puestos de presente.

Igualmente es preciso señalar el reconocimiento al Gremio Hotelero quien nos incluyó en puestos

de liderazgo a nivel nacional y local; a la Cámara de Comercio de Bogotá quien nos promovió para que colaboramos en la organización del Cluster de Turismo de Bogotá, así como a los líderes de PROCOLOMBIA que atendieron nuestras solicitudes de apoyo y desde luego a la Asociación Cívica Gremial San Diego que nos incluyó siempre en su Junta Directiva y nos permitió cooperar en el trabajo de gestionar las obras de embellecimiento del Centro Internacional como el túnel que conecta con la Parroquia de San Diego que hoy constituye una bella área de exposiciones en donde hará presencia de la marca SHT como prueba de su liderazgo y compromiso en el desarrollo compartido del sector.

Agradecimiento a la Acción Social y Pastoral creada con el objetivo de dar apoyo al Departamento de Desarrollo Humano en el Bienestar de los empleados. Durante estos 15 años bajo el liderazgo de las señoras Gloria Restrepo de Salazar y Dominique Garelli quienes contribuyeron en su ardua tarea por el bienestar de los empleados de la organización desarrollaron celebraciones de bautizos, primeras comuniones, confirmaciones, matrimonios, fomentando la unión familiar entre padres e hijos de la SHT durante los últimos 15 años. Estas actividades fueron soportadas económicamente por la acción social gracias a su esfuerzo mancomunado con el Departamento de Desarrollo Humano, permitiendo aportar a los hijos de empleados la dotación del vestuario, acto religioso y social, transporte, etc, celebraciones todas hechas en los emblemáticos salones del Hotel Tequendama.

Mención especial de agradecimiento al equipo de trabajo de la Entidad que a lo largo de 3 lustros, supo ejecutar de manera acertada, eficiente y transparente, las políticas y decisiones tomadas desde la Gerencia General, con la orientación y apoyo decidido de sus órganos de dirección, las que en cada oportunidad buscaron siempre la optimización de la gestión de la Entidad.

Ciertamente quedan tareas por adelantar, las cuales se incluyen solamente a título informativo para la nueva administración, pues no se pretenden fijar prioridades para ella:

- › Iluminación exterior del Hotel y Suites.
- › Conclusión del cambio de 7 ductos de Hotel en las habitaciones 34, 35, 36-38, 37-39, 44-46, 57-59, y 58-60.
- › Asignación de presupuesto de dos ascensores de Suites, uno de huéspedes y uno de carga.
- › Cambio de la iluminación LED en Hotel correspondiente a los pisos 4 al 12.
- › Adaptación de las instalaciones del Hotel y Suites a los nuevos estándares de marca, con su respectiva actualización tecnológica.
- › Finalizar iluminación del Parqueadero.
- › Actualizar equipos e instalación de la cocina Central.
- › Switch de bloqueo/ activación de luces por trayectos.
- › Fortalecer las herramientas y mecanismos en relación Seguridad de la Información y Continuidad de la Información.
- › Adaptación de una Planta de Tratamiento de Aguas Residuales, para garantizar el cumplimiento de los vertimientos en Hotel Tequendama.
- › Actualización de software de administración de Parqueadero Tequendama y de los POS de restaurantes.
- › Renegociación de los contratos de la SHT con CREMIL, de acuerdo a los resultados derivados del proceso de optimización.
- › Visita de auditoría para evaluación de la gestión financiera, referente a la vigencia 2016, por parte de la Contraloría General de la República, programada a partir del 04 de julio de 2017.

PROSPECTIVA PARA EL AÑO 2025

Durante el año 2015 se actualizó el ESTUDIO DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA LA SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. CON ÉNFASIS 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 hotelería en el futuro, diseñando el escenario apuesta (Sociedad Tecnológica) para el año 2025.

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 2017, 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. 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. Se desarrollaron proyectos que incrementaron la capacidad instalada y el servicio en Santa Marta y Cartagena. 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, 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 reentrenamiento con la cual la SHT vende servicios a externos interesados tanto en conocimiento hotelero (administrativo y operativo) como en idiomas con énfasis técnico en inglés, portugués y francés. Para destacar, se alcanzó el 100% de implementación del Sistema de Gestión de la Innovación que está certificado y que facilita el registro de patentes, asunto impensable hace 10 años.

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 viento, 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.

Con esta visión prospectiva que con el equipo 2002/2016 propugnamos, se concluye esta mirada panorámica de la SHT, señalando que a la fecha, no obstante las dificultades propias del sector hotelero, la organización ocupa posiciones de liderazgo en:

- › Ingresos operacionales.
- › En Venta de Alojamiento con más de 75.000 noches en bogotá y A&B con ingresos superiores a los \$20.000 millones
- › La Lavandería Tequenadma cuenta con una de las mejores infraestructuras para el servicio hotelero, con capacidad para lavado de 1000 toneladas de ropa al año.
- › El Parqueadero Tequendama cuenta con una capacidad instalada de 740 plazas, 9 de ellas especializadas en vehículos híbridos.
- › Con 1.3 millones de servicios promedio de Alimentación Institucional, Catering Tequendama asume su posición de liderato en el mercado hotelero.
- › La capacidad instalada de habitaciones en Bogotá, alcanza un cifra de 1.303 camas disponibles, 890 en Hotel Tequendama y 413 en Suites Tequendama.
- › En Banquetes y Grandes Eventos, con una capacidad instalada que suma 42 salones para atención a más de 5.000 personas en simultáneo
- › Los resultados satisfactorios derivados de la Operación Logística de Eventos y Convenciones, con ingresos superiores a \$38.000 millones, caracterizando a la SHT por su crecimiento.
- › La SHT cuenta desde el año 2007 con el único museo hotelero dispuesto al servicio de sus huéspedes y visitantes.
- › Tecnologías de la Información y las Comunicaciones:
 - Canales dedicados en FO de 380 MB y disponibilidad del 99.97% SLA
 - Único con sistema SmartUp TV, (Televisión inteligente e informativa hotelera)
 - TV digital con 151 canales de contenido internacional y HD
 - Cableado Estructurado Categoría 6A de 4000 puntos, para cobertura del 100% de las habitaciones y ambientes
 - Red de internet WiFi con más de 100 equipos de distribución de señal wifi para garantizar un cubrimiento del 100% en habitaciones, salones y ambientes, con un ancho de banda de 100 mb en Hotel y 60 mb en Suites Tequendama.
 - Software implementado para el proceso de nómina basado en la nube.

Además se ha caracterizado por mantener diferenciación en factores como:

- › La implementación de software de nómina basado en la nube.
- › La indexación al 100% del pasivo pensional, que suma 398 pensionados.
- › En exención tributaria total y pendiente
- › Subsidio de alimentación a 250 soldados de guardia.

INFORME OFICINA DE CONTROL INTERNO

Al cierre fiscal de la vigencia 2016 la SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A., alcanzó una Rentabilidad del Negocio equivalente 8.43%, la cual deriva un decrecimiento marcado en un 3.34% frente al 11.77% alcanzado en la vigencia inmediatamente anterior; expresando así mismo, una utilidad neta que alcanzó en el 2016 la suma de \$8.186 millones de pesos también disminuida en \$1.323 millones de pesos respecto a la vigencia 2015 cuando se obtuvo la suma de \$9.509 millones de pesos; consiguiendo en el ejercicio un margen operacional neto del 31.88% con decadencia también en un 7.9% frente al 39.78% del año 2015; 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.

Es importante mencionar como sugerencia de esta oficina que se evalué la necesidad de decretar un porcentaje no inferior al 50% de las utilidades netas con destinación al capital de trabajo de la SHT, teniendo en cuenta el incremento en los ingresos operacionales los cuales están cercanos a los \$100.000 millones y que aumentarían de contratarse la franquicia de marca internacional, el gestor hotelero y el inversionista. Así mismo, establecer políticas de destinación de las utilidades, apalancando las inversiones de la SHT por parte de los accionistas con el objetivo de mantener actualizado el producto y los requerimientos del proceso de optimización.

Entre los logros propuestos y alcanzados durante el año 2016, se destaca que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, otorgó a la Sociedad Hotelera Tequendama S.A, el Premio Nacional a la Calidad Turística, conferido como el mejor establecimiento en alojamiento. Así mismo, la Entidad obtuvo la renovación de las certificaciones en las normas 5830 HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) Seguridad Alimentaria y ISO 22000 en Inocuidad Alimentaria.

En cuanto a las auditorías externas realizadas por el ente certificador ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación), efectuó evaluación a las siguientes normas:

- › ISO 9001 Gestión de Calidad.
- › ISO 22000 Inocuidad Alimentaria.
- › ISO 14001 Gestión Ambiental.
- › OHSAS 18001 Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo.
- › NTCGP 1000 Gestión de Calidad Pública.
- › NTC 5133 Sello Ambiental Colombiano.
- › NTC 5830 HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) Seguridad Alimentaria.
- › NTC 5801 Gestión de Innovación.
- › NTS TS 002 Sostenibilidad Hotelera.
- › NTSH 006 Categorización por estrellas.

Se informa 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 exhorta a las Oficinas de Control Interno a publicar cada cuatro (4) meses en la página web de

la entidad, un informe pormenorizado del estado al avance del Sistema de Control Interno.

Entre los logros de la Entidad en capital intelectual, se resalta el cumplimiento del Programa de Bienestar y el Plan Institucional de Capacitación. Se evidencia como fortaleza para la gestión de servicio al cliente, la formación que se brindó a los funcionarios en multilingüismo con énfasis en el idioma inglés.

Referente al uso de propiedad intelectual y derechos de autor, se observa que el Departamento de las TIC's implementó controles sobre los inventarios de software y licencias de los equipos de cómputo de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A, con el fin de cumplir con la normatividad vigente en materia de respeto al derecho de autor y los derechos conexos, en lo referente a utilización de programas de ordenador (software).

El 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, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A para el cierre de la Vigencia 2016, aplicó y presentó los estados financieros bajo el nuevo Marco Normativo.

Durante la vigencia 2016 la SHT, no fue materia de auditoría por parte de la Contraloría General de la República. Dicho ente de control se limitó a hacer algunos requerimientos de información, que en su momento se verificó por la Oficina de Control Interno en lineamiento a su rol de atención a entes de control.

Por último, frente a la publicación de la información Financiera en el Sistema de Información Pública (CHIP) aplicativo de propiedad del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, se evidencia que la Sociedad Hotelera Tequendama S.A, para la vigencia 2016 reportó toda la información económica, social y ambiental, relacionada con la contabilidad, la tesorería y el presupuesto de la Entidad.



HENRY ARTURO MOLANO VIVAS

Jefe Oficina de Control Interno SHT

DICTAMEN DE REVISORÍA FISCAL



AMÉZQUITA & CIA

PKF

DICTAMEN DEL REVISOR FISCAL

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

Informe sobre los estados financieros

He auditado los estados financieros de **SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.**, que comprenden el Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2016 y los correspondientes Estados de Resultados y Otro Resultado Integral, de Cambios en el Patrimonio y de Flujos de Efectivo, por el año que terminó en 31 de diciembre de 2016, 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 de acuerdo con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia e instrucciones de la de la Contaduría General de la Nación, véase la Nota 2 a los estados financieros. 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 las normas internacionales de auditoría 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 materiales por fraude o error.

Bogotá, D.C. - Colombia, Calle 37 No. 24 - 28, PBX: (571) 208 75 00, amezquita@amezquita.com.co
Medellín - Colombia, San Fernando Plaza, Torre Protección, Carrera 43A No 1-50 Piso 6. (574) 6052757

www.amezquita.com.co

Amézquita S Cia. es firma miembro de PKF internacional, una red de firmas legalmente independientes



CO14/6014



AMÉZQUITA & CÍA

PKF

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 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 expresar 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 de 2016, así como el Resultado de sus Operaciones, los Cambios en el Patrimonio y sus Flujos de Efectivo por el año que terminó en esa fecha, de acuerdo con Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia e instrucciones de la Contaduría General de la Nación.

Otros asuntos

Los estados financieros al y por el año que terminó en 31 de diciembre de 2015, preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia vigentes para ese periodo e instrucciones de la Contaduría General de la Nación, fueron auditados por otro Revisor Fiscal, designado por Amézquita & Cía. S.A, de acuerdo con normas de auditoría aceptadas en Colombia y en su dictamen del 3 de febrero de 2016 expresó una opinión sin salvedades sobre los mismos.

Bogotá, D.C. - Colombia, Calle 37 No. 24 - 28, PBX: (571) 208 75 00, amezquita@amezquita.com.co
Medellín - Colombia, San Fernando Plaza, Torre Protección, Carrera 43A No.1-50 Piso 6, (574) 6052757

www.amezquita.com.co

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

for



CO14/6014



AMÉZQUITA & CIA

PKF

Los estados financieros al 31 de diciembre de 2016 son los primeros que la administración de **SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.** preparó aplicando las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2, en cumplimiento de los Decretos 2420 y 2496 de 2015.

Los estados financieros del ejercicio contable que terminó en 31 de diciembre de 2015, preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia e instrucciones de la Contaduría General de la Nación vigentes para ese periodo, incluyendo los saldos de apertura al 1 de enero de 2015, fueron ajustados para adecuarlos a las nuevas normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia y se incluyen para propósitos comparativos.

En las Notas 29, 30 y 31 a los estados financieros, se explican los efectos de la conversión al nuevo marco técnico normativo en la situación financiera de **SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.** al 31 de diciembre de 2015, en los resultados de sus operaciones y en los flujos de efectivo por el año que terminó en esa fecha, incluyendo los saldos del estado de situación financiera de apertura al 1 de enero de 2015.

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:

1. La contabilidad de **SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.** se lleva conforme a las normas legales y a la técnica contable.
2. 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.
3. Los actos de los Administradores se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea General de Accionistas.
4. 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.

Bogotá, D.C. - Colombia, Calle 37 No. 24 - 28, PBX: (571) 208 75 00, amezquita@amezquita.com.co
Medellín - Colombia, San Fernando Plaza, Torre Protección, Carrera 43A No.1-50 Piso 6, (574) 6052757

www.amezquita.com.co

Amézquita & Cia. es firma miembro de PKF internacional, una red de firmas legalmente independientes



CO14/6014



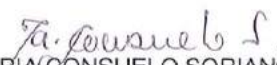
AMÉZQUITA & CIA

PKF

5. 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, en particular lo relacionado con el fortalecimiento de tecnología de la información y la política sobre dividendos, como fuente de apalancamiento para proyectos de inversión y capital de trabajo, que soporte su crecimiento; realicé seguimiento a sus respuestas y no hay asuntos de importancia material pendientes que puedan afectar mi opinión.

6. 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. La **SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.** no se encuentra en mora por concepto de aportes al sistema de seguridad social integral.
7. No tengo conocimiento de restricciones impuestas por la Administración a la libre circulación de las facturas emitidas por vendedores o proveedores.
8. Existe concordancia entre los estados financieros que se acompañan y el informe de gestión de los Administradores.
9. Existe concordancia entre la información preparada al y por el año terminado en 31 de diciembre de 2016, bajo el marco de Información Contable vigente hasta el 31 de diciembre de 2015, con los registros extracontables de la **SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.**, y que se presenta únicamente para efectos informativos.


MARÍA CONSUELO SORIANO FORERO
Revisor Fiscal
Contador Público T.P. No.53.355 – T
Designada por AMÉZQUITA & CÍA. S.A.

Bogotá D.C., 27 de febrero de 2017

Bogotá, D.C. - Colombia, Calle 37 No. 24 - 28, PBX: (571) 208 75 00. amezquita@amezquita.com.co
Medellín - Colombia, San Fernando Plaza, Torre Protección, Carrera 43A No.1-50 Piso 6. (574) 6052757

www.amezquita.com.co

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



▶ CONCLUSIONES

1

La gestión de la SHT durante la vigencia 2016 se considera satisfactoria, en razón principalmente a la utilidad neta alcanzada en la suma de \$8.186 millones, a pesar de los distintos factores que incidieron en el decrecimiento de tal utilidad en \$1.323 millones con relación al ejercicio anterior (\$9.509 millones), entre los cuales cabe destacar:

- › Terminación del convenio de franquicia.
- › Desaceleración de la economía que afectó a todos los sectores comerciales e industriales el país.
- › El paro camionero que por 46 días afectó el territorio nacional.
- › El incremento de la carga impositiva propia de la reforma tributaria del año 2012.
- › Apalancamiento de \$1.308 millones en inversión y \$2.510 en obligaciones pensionales.

2

El complejo Hotelero Tequendama en Bogotá superó en 7.388 noches a su principal competidor, el Hotel Marriot, manteniendo el liderazgo en la venta de habitaciones de la ciudad. No obstante, la SHT deberá enfocar su gestión comercial en aras de incrementar su participación y penetración en el mercado, máxime si se tiene en cuenta el ingreso de 7.121 habitaciones lo cual acrecenta aún más, la sobreoferta hotelera de la ciudad (Cotelco, 2016).

3

La acertada aplicación de estrategias comerciales, como la del empleo de tarifas dinámicas y la del aprovechamiento máximo del índice de acomodación, dieron como resultado, además de optimizar el uso de la capacidad utilizada, el incremento de las tarifas promedio a \$297.423 en el Hotel y a \$277.789 en Suites, superando a las tarifas promedio del competitive set en aproximadamente 7% (\$277.483).

4

La adecuada implementación de políticas en el manejo y control de costos y gastos generó ahorros en la operación, entre los cuales se destacan: la reducción en costos de A&B -10%; en Gastos de Administración y Generales -13%; en Gastos de Mercadeo -2%; en Gastos de Mantenimiento -2% y en Gastos de Agua, Luz y Fuerza -4%.

5

La SHT, única entidad hotelera con obligaciones pensionales a su cargo, cumplió a satisfacción con el pago de las mesadas de sus 398 ex trabajadores, afectando su utilidad neta en -\$2,510 millones, lo que representa un 23,47% de la misma. Igualmente en 2016 realizó la indexación de pensiones de dos (2) personas más, quedando pendiente solo siete (7). Además debe concluirse que conforme a las normas NIIF y con base en el cálculo actuarial actualizado a 31 - dic - 2016, quedo incorporado dentro del pasivo de la empresa, el 100% del citado cálculo.

▶ CONCLUSIONES

6

La SHT viene utilizando de manera optima la ley 788 de 2002 con lo cual ha logrado rentas exentas en inversión por valor de \$43,296 millones, consolidando a la fecha un monto total pendiente de deducción de \$13.856, la cual podrá ser aplicada en las declaraciones de renta de la SHT hasta el año 2037, en porcentajes que se establezcan según lo contempla la ley 1819 de 2016 (reforma tributaria). Para la vigencia 2016 se aplicará una renta exenta estimada de \$4.876 millones lo que significa una reducción en el pago de impuesto de renta del año por valor de \$1.219 millones.

7

La SHT obtuvo la certificación en el Sistema de Gestión de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional bajo las normas OHSAS 18001:2007, con la cual alcanza un total de diez (10) certificaciones en gestión y calidad.

8

Por la actual composición accionaría de la SHT que hace imperativa la aplicación de la normatividad legal correspondiente a las Empresas Industriales y Comerciales del Estado (Régimen Estatal), ésta continúa siendo afectada con la inflexibilidad propia de la aplicación de tal normatividad, especialmente reflejada en la rigidez de la planta autorizada; el sobrecosto de la nómina tercerizada por valor de \$1.806 millones, lo que impacta el gasto por este concepto en un 25% adicional y de los sobrecostos derivados de los aportes a cadenas regionales, entre otros,

haciendo cada vez más ostensible la necesidad de la colocación de acciones ordinarias nominativas que se encuentran pendientes por suscribir (1.516.799 acciones) a fin de que la empresa rescate su condición de Sociedad de Economía Mixta y pueda colocarse en condiciones óptimas de competitividad frente al mercado.

9

Con el fin de potencializar el mercado hotelero internacional de las propiedades de la SHT, se considera indispensable la vinculación contractual de los Hoteles Tequendama en Bogotá a una marca internacional mediante contrato de franquicia y un gestor hotelero, escenarios que hacen parte del proceso de optimización de la rentabilidad de la SHT, el cual se encuentra en curso.

10

En la vigencia 2016, la SHT no fue objeto de notificación de demanda de ninguna índole en su contra. Asimismo, la Contraloría General de la República no realizó la Auditoría Integral de Gestión, por considerar a la SHT una entidad de muy bajo riesgo. No obstante, ésta fue objeto de auditorías de seguimiento de tercera parte realizadas por ICONTEC con base en las diez (10) normas certificadas, la Oficina de Control Interno y la Revisoría Fiscal, procesos que han permitido la mejora continua reflejada en una gestión ajustada en un todo a los parámetros de los sistemas integrados de gestión.

TEOGONIA DE LOS DIOS CHIBCHAS



Este mural es obra original del pintor Colombiano Luis Alberto Acuña, y fue ejecutado al óleo sobre madera.

Aparece como figura central el dios CHIMINIGAGUA, que según la leyenda indígena fue el creador del universo y divinidad suprema, quien aparece en el momento de lanzar al espacio las aves negras, origen de la luz, la cual se condensó en SUA (el sol) y se reflejó en CHIA (la luna) y en CUCHAVIVA (el arco iris) divinidades astrales.

A la derecha del espectador la primera pareja humana es formada por BACHUE, madre generadora de la raza Chibcha, e IGUAQUE, el niño que luego fue su esposo.

En su orden:

CHAQUEN, el dios vigilante y guerrero, encargado del orden y la paz, y guardian de las fronteras y de las propiedades agrarias.

NENCATACOA, dios de la bebida y los placeres, mitad hombre y mitad zorro.

BOCHICA O NENQUETEBA, el anciano de la lengua barba, inmigrante extranjero, sabio legislador y maestro artesano, venerado como héroe civilizador del pueblo chibcha y como el más popular de sus dioses.

CHIBCHACUN, dios de las lluvias, aliado de los chibchas a los que traicionó por la cual fue condenado por Bochica a cargar la tierra sobre sus hombros.



Finalmente, en el extremo derecho del mural aparecen dos divinidades nocturnas y maléficas.

FU, especie de dios del sueño, a cuya protección se acogieron los indígenas atropellados por los conquistadores europeos.

GUITACA, hechicera seductora y mujer advenediza, relegada y convertida en lechuza por Bochica.

Figuran también en este mural algunos elementos accesorios, sin embargo de gran importancia teogónica.

El agua o SIE, especialmente en forma de laguna, origen de la vida, espejo de Sua y lugar de adoración.

Las grandes serpientes, como reencarnaciones de la madre de Bachué y el padre de Iguaque.

Las guacamayas aves parlantes a las que se enseñaban oraciones que debían transmitir a las divinidades luego de ser sacrificadas.

El borrachero de blanca flor campaniforme y ciertas especies de aráceas y bejuocos de extraño poder alucinógeno, y las ranas, animales sagrados por la excelencia, alimento de Sua.

Teogonia, nombre dado al conjunto de las divinidades que fueron el sistema religioso de un pueblo Politeista.



Mayor General (RA) ORLANDO SALAZAR GIL

GERENTE GENERAL
SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.



General (RA) José Javier Pérez Mejía

Viceministro de Defensa para el GSED y Bienestar,
delegado del Ministro de Defensa Nacional mediante
Resolución No. 0202 del 22 de enero de 2009.

PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA