

# INFORME DE GESTIÓN 2018



TEQUENDAMA

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



TEQUENDAMA

**Señor GONZALO MUÑOZ ARBOLEDA**

Viceministro de Defensa para el GSED y Bienestar -  
Presidente Delegado de la Junta Directiva

**Contralmirante JORGE IVÁN GOMÉZ BEJARANO**

Gerente General

**Capitán de Navío (R) MARTÍN ALONSO ORDUZ  
RODRIGUEZ**

Gerente Administrativo y Financiero

**Señora ANA ARACELY JARA FLOREZ**

Gerente de Operaciones

**COMPILACIÓN**

**Señor JUAN SEBASTIÁN GAVIRIA MEDINA**

Jefe de Planeación y Desarrollo Organizacional

**DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN**

**Señora PAOLA ANDREA RESTREPO G.**

Diseñadora

**IMPRESIÓN**

**METODO CREATIVO EU**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>6</b>
Mensaje a Nuestros Grupos de Interés.....	6
Avance Plan Tridente 2018.....	7
Cifras de la Sociedad Hotelera Tequendama 2018.....	8
<b>2. CONTEXTO GENERAL.....</b>	<b>10</b>
Contexto macroeconómico .....	10
Entorno Nacional.....	11
<b>3. SOBRE LA SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA.....</b>	<b>12</b>
Nuestra Estrategia.....	12
Gobierno Corporativo.....	15
<b>4. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA SHT.....</b>	<b>16</b>
Antecedentes y Descripción del Proceso .....	16
La Era de la Transformación.....	24
<b>5. GESTIÓN COMERCIAL Y OPERACIONAL.....</b>	<b>31</b>
Imagen Corporativa .....	32
Gestión de Mercadeo y Publicidad.....	33
Gestión Comercial y de Reservas.....	36
Participación en Ruedas de Negocios y Ferias Comerciales.....	37
Gestión de las Unidades de Negocio.....	38
<b>6. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE PROCESOS INTERNOS.....</b>	<b>55</b>
Gestión de Proceso Internos.....	55
Aprendizaje y Crecimiento.....	68
Informe de Control Interno.....	72
<b>7. SITUACIÓN FINANCIERA DE LA SHT.....</b>	<b>73</b>
Resultados Financieros.....	73
Gestión Financiera.....	79
Principales Indicadores Financieros.....	86
Informe de la Revisoría Fiscal.....	87

## **MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

### **TITULARES**

#### **Señor LUIS CARLOS VILLEGAS ECHEVERRI**

Ministro de Defensa Nacional - Presidente de la Junta Directiva – Hasta agosto de 2018

#### **Señor GUILLERMO BOTERO NIETO**

Ministro de Defensa Nacional – Presidente de la Junta Directiva – Desde agosto de 2018

#### **General ALBERTO JOSÉ MEJÍA FORERO**

Comandante General de las Fuerzas Militares – Hasta diciembre de 2018

#### **General LUIS FERNANDO NAVARRO JIMÉNEZ**

Comandante General de las Fuerzas Militares – Desde diciembre de 2018

#### **Mayor General (R) ÉDGAR CEBALLOS MENDOZA**

Director de la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares

#### **Coronel (R) OSCAR ALBERTO JARAMILLO CARRILLO**

Director de la Agencia Logística de las Fuerzas Militares

#### **Señora ELVIRA ELENA MONTAÑEZ ROMERO**

Representante de los Accionistas Particulares

#### **Señor JUAN EMILIO POSADA ECHEVERRI**

Delegado de la Presidencia de la República

#### **Señor CARLOS BERNARDO POSADA**

Miembro Independiente de la Junta Directiva

### **DELEGADOS**

#### **General (R) JOSÉ JAVIER PÉREZ MEJÍA**

Viceministro del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa – Hasta octubre de 2018

#### **Señor GONZALO MUÑOZ ARBOLEDA**

Viceministro del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa – Desde octubre de 2018

#### **Mayor General OSCAR ALBERTO QUINTERO GONZÁLEZ**

Subjefe de Estado Mayor Conjunto Administrativo

## **DIRECTIVOS**

### **Contralmirante JORGE IVÁN GOMÉZ BEJARANO**

Gerente General

### **Capitán de Navío (R) MARTÍN ALONSO ORDUZ RODRIGUEZ**

Gerente Administrativo y Financiero

### **Señora ANA ARACELY JARA FLOREZ**

Gerente de Operaciones

## **ASESORES**

### **Señor Dagoberto Baquero Baquero**

Asesor Jurídico

### **Señor HENRY ARTURO MOLANO VIVAS**

Jefe de la Oficina de Control Interno

### **Señor JUAN SEBASTIAN GAVIRIA MEDINA**

Jefe de Planeación y Desarrollo Organizacional

## **PERSONAL EJECUTIVO**

### **Señora PAOLA ANDREA ESPINEL**

Jefe Financiera

### **Señora MARIA CAROLINA LONDOÑO SEFAIR**

Jefe de Gestión Humana – Hasta octubre de 2018

### **Señor ADELMO LOPEZ**

Jefe de Gestión Humana (encargado) – Desde octubre de 2018

### **Señor JOSÉ MAURICIO PEÑA URIBE**

Jefe de Mantenimiento

### **Señora MARÍA CATALINA CARVAJAL CALDERON**

Jefe de Gestión Integral

### **Señor RICARDO PARRA**

Jefe de la Oficina de TIC's

### **Señor FELIPE VELASQUEZ**

Jefe de Ventas y Mercadeo

### **Señora LAURA GUTIERREZ**

Jefe del Departamento de Habitaciones

### **Señora SARA MANOTAS**

Coordinadora de Grupo Suites Tequendama

### **Señora LUISA FERNANDA JIMENEZ**

Coordinadora de Grupo Tequendama Inn Cartagena de Indias

### **Señora SUGEIDIS VILLA**

Coordinadora de Grupo Tequendama Inn Santa Marta

### **Señora NATALIA CORDOBA OSORIO**

Coordinadora de Grupo Tequendama Inn Buenaventura

### **Señor ELKIN TRIANA**

Jefe del Departamento de Alimentos y Bebidas

### **Señora NANCY PRIETO**

Jefe del Grupo de Grandes Eventos Tequendama

### **Señor RAMIRO RODRIGUEZ**

Jefe del Grupo de Logística Tequendama

### **Señora ASTRID CUCAITA**

Coordinadora del Grupo de Catering Tequendama

### **Señora LUZ YAMITH PUENTES**

Coordinadora del Grupo de Parqueadero Tequendama – Hasta noviembre de 2018

### **Señora JENIFFER CHIVATA**

Coordinadora del Grupo de Lavandería Tequendama – Hasta septiembre de 2018

### **Señora ADRIANA VERGARA**

Coordinadora del Grupo de Lavandería Tequendama – Desde octubre de 2018

## **REVISORÍA FISCAL**

Amezquita & CIA S.A. – Hasta Marzo de 2018

BDO Colombia – Desde Abril de 2018

## **ASESORES EXTERNOS**

### **Señor EDUARDO QUINTERO SOTO**

Asesor Laboral Externo

### **Señor MARIO TOVAR**

Paniagua y Tovar Abogados S.A.

### **Señor ADRIANO FAJARDO**

Asesor Hotelero

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

### **1.1. MENSAJE A NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS**

***“Este entorno, de acelerado crecimiento y cambio constante, sin duda representa un importante reto que hace imperativa la necesidad de mantener un proceso de transformación en la Sociedad Hotelera Tequendama S.A.”***

Es de resaltar que la industria turística y hotelera ha experimentado cambios radicales en los últimos años, con la integración de una capacidad hotelera y de centros de convenciones más robusta, más consolidada y bajo un dinamismo operativo de estándares internacionales, que propician el crecimiento de la llegada de viajeros procedentes de otros países, la entrada de divisas y el desarrollo de eventos y convenciones de talla internacional.

Este entorno, de acelerado crecimiento y constante cambio, sin duda representa un importante reto que hace imperativa la necesidad de mantener un proceso de transformación en la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., que le permita adaptarse a las condiciones de la industria, fortaleciendo su productividad, la innovación y diversificación de sus unidades de negocio.

Para ello, en el año 2018, en desarrollo de su Plan Estratégico Tridente, la Sociedad vinculó aliados institucionales que ofrecen herramientas y mecanismos para la optimización de los recursos y los activos. Junto a las iniciativas estratégicas propuestas, los aliados fortalecen las bases de una transformación que busca posicionar a la compañía en un ambiente favorable para aprovechar las condiciones en las cuales el mercado nacional e internacional se proyectan para el corto, mediano y largo plazo.

Así mismo, se inició la implementación de nuevas metodologías de trabajo para diferentes procesos en la Sociedad que buscan de generar capacidades organizacionales para el diseño e implementación de soluciones que se adapten a las exigencias de los clientes.

Con la confianza recibida del Ministerio de Defensa Nacional, la Sociedad cuenta con la certeza de que en no más de un lustro y de la mano de todos nuestros aliados, se alcanzarán los objetivos propuestos, haciendo de ésta, una compañía generadora de valor y de grandes resultados para todos sus grupos de interés.

**Contralmirante**

**JORGE IVÁN GÓMEZ BEJARANO**

Gerente General de la SHT

## 1.2. AVANCE PLAN TRIDENTE 2018

### VINCULACIÓN DE FRANQUICIA



Siguiendo el lineamiento estratégico y las recomendaciones dadas por las consultorías de años anteriores, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. continuó su proceso de transformación durante la vigencia 2018, efectuando la selección de la Cadena Internacional para el Hotel Tequendama Bogotá.

Una vez evaluadas las distintas alternativas pertenecientes al Top 10 de Cadenas Globales y con el aval de la Junta Directiva se optó por la Cadena Marriott International, quien presentó condiciones comerciales y financieras más favorables para el proyecto, quien sin duda llevará al icónico Hotel de la ciudad de Bogotá a un escenario internacional.

### OPERADOR HOTEL TEQUENDAMA BOGOTÁ



Secuencial al proceso de vinculación de la franquicia y dando continuidad a las recomendaciones de estudios previos, fue realizado el proceso de selección de una operadora avalada por Marriott International para la operación del Hotel Tequendama Bogotá, en el cual fue seleccionado a Grupo GHL, debido a su experiencia y trayectoria en la administración de instalaciones hoteleras de gran formato, su oferta técnica y financiera, su capacidad de operación multimarca y la gestión centros de convenciones en ciudades principales del país.

### OPERACIÓN HOTELES COSTEROS



En desarrollo de su proceso de transformación y optimización de la gestión de sus activos, la Sociedad efectuó con éxito, un proceso de entrega en operación de los Hoteles ubicados en las ciudades de Santa Marta y Cartagena, el cual contó con la participación y presentación de propuestas provenientes de más de 10 firmas operadoras nacionales, de las cuales fue seleccionada la firma 3c Hoteles, a través de la cual se gestionará el activo y se efectuarán las renovaciones de producto necesarias para atender a las exigencias actuales de los huéspedes.

### MEJORAMIENTO INTERNO



Fueron desarrolladas iniciativas estratégicas para la transformación del desempeño institucional, entre las cuales se destaca la creación de la Oficina de Sistemas Integrados de Gestión, la renovación del proceso de gestión documental, la actualización de inventarios y activos fijos, la actualización de herramientas tecnológicas y bases de datos, la actualización de la metodología para la adquisición de bienes y servicios y finalmente el refrescamiento de más de 250 habitaciones para la prestación del servicio hotelero.

### 1.3. CIFRAS DE LA SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA 2018



## GESTIÓN HOTELERA

### % DE OCUPACIÓN

	2014	2015	2016	2017	2018
HT	34%	28%	25%	32%	37%
ST	28%	26%	21%	21%	29%
TIEB	35%	33%	22%	18%	40%
TISM	50%	37%	36%	33%	39%
TICI	55%	59%	54%	51%	56%

### INGRESOS DE HOTELES

(CIFRAS EN MILES DE MILLONES)

	2014	2015	2016	2017	2018
HT	14,9	15,4	13,8	11,2	10,2
ST	5,0	5,5	5,4	5,1	HT
TIEB	2,4	2,3	1,9	2,0	HT
TISM	1,4	1,3	1,4	1,3	HT
TICI	1,1	1,2	1,3	1,1	HT

Hotel Tequendama (HT), Suites Tequendama (ST), Tequendama Inn Estación Buenaventura (TIEB), Tequendama Inn Santa Marta (TISM) v Tequendama Inn Cartagena de Indias (TICI).



## GESTIÓN DE SALONES

### SERVICIOS ATENDIDOS A EVENTOS

(CIFRAS EN MILES)

2014	2015	2016	2017	2018
289	256	331	352	296

### INGRESOS POR SALONES

(CIFRAS EN MILES DE MILLONES)

2014	2015	2016	2017	2018
15,5	16,9	16,0	13,1	14,1



## GESTIÓN DE A&B Y CATERING

### SERVICIOS ATENDIDOS EN RESTAURANTES

(CIFRAS EN MILES)

2014	2015	2016	2017	2018
160	146	140	144	142

### SERVICIOS ATENDIDOS EN CATERING

(CIFRAS EN MILLONES)

2014	2015	2016	2017	2018
1,2	1,3	1,3	1,2	1,2

### INGRESOS POR RESTAURANTES

(CIFRAS EN MILES MILLONES)

2014	2015	2016	2017	2018
3,8	3,7	3,9	4,0	5,2

### INGRESOS POR CATERING

(CIFRAS EN MILES DE MILLONES)

2014	2015	2016	2017	2018
6,3	7,0	7,6	7,3	6,2





## LOGÍSTICA

### INGRESOS POR CONTRATOS

(CIFRAS EN MILES DE MILLONES)

10,3	19,9	36,4	31,5	53,5
2014	2015	2016	2017	2018



## LAVANDERÍA

### INGRESOS POR CONTRATOS

(CIFRAS EN MILES DE MILLONES)

0,9	0,8	0,7	0,8	1,3
2014	2015	2016	2017	2018



## GESTIÓN DE PARQUEADERO

### INGRESOS TOTALES OPERACIONALES

(CIFRAS EN MILES DE MILLONES)

2,2	2,5	2,6	2,7	2,5
2014	2015	2016	2017	2018

### VEHÍCULOS ATENDIDOS

(CIFRAS EN MILES)

302	328	316	316	316
2014	2015	2016	2017	2018



## GESTIÓN FINANCIERA

### INGRESOS TOTALES OPERACIONALES

(CIFRAS EN MILES DE MILLONES)

69,6	80,8	97	86,3	103
2014	2015	2016	2017	2018

### ACTIVOS

(CIFRAS EN MILES DE MILLONES)

156,1	175,1	177,2	174	178,4
2014	2015	2016	2017	2018

### UTILIDAD NETA

(CIFRAS EN MILES DE MILLONES)

10	9,5	8,2	6,0	1,8
2014	2015	2016	2017	2018

### PATRIMONIO

(CIFRAS EN MILES DE MILLONES)

117,6	127,7	126,3	124,9	124
2014	2015	2016	2017	2018

## **2. CONTEXTO MACROECONÓMICO**

### **2.1. ENTORNO GLOBAL**

De acuerdo con los análisis presentados por el Foro Económico Mundial - FMI la expansión económica se ha visto debilitada durante la vigencia 2018, manteniendo el mismo crecimiento de la vigencia anterior que corresponde a un 3,7%, en el cual, economías como Europa y Asia presentaron índices de desempeño menores en referencia a otras economías. Bajo este panorama la proyección esperada para el año 2019, corresponde a un crecimiento del 3,5% en la economía global.

Pese a las perspectivas del Foro Económico Mundial, los índices del turismo internacional presentados por la Organización Mundial de Turismo - OMT, en el año 2018, se posicionan en segundo lugar, después de los registrados en el año 2010, con el crecimiento de las llegadas de turistas internacionales de un 6%, ascendiendo a un total de 1.400 millones de viajeros en todo el mundo. En esta ocasión, la fuerte recuperación de Oriente Medio fortaleció el resultado final, registrando un crecimiento superior al promedio global con un 10% más de turistas internacionales que en 2017. África, Europa Meridional y Mediterránea continuaron el impulso con un crecimiento del 7%, sucedidos por Asia y el Pacífico con un 6% de crecimiento y finalmente las Américas con 3% de crecimiento.

El crecimiento registrado por el continente americano se ha mantenido en una posición inferior en comparación al promedio mundial de los últimos años. En esta ocasión con 217 millones de turistas internacionales, 10 millones más que en 2017, el crecimiento del continente fue apalancado por América del Norte, registrando un 4% de crecimiento y América del Sur con un crecimiento del 3%, mientras que América Central y el Caribe registraron un marcado descenso del 2%, impactado especialmente por los efectos posteriores de los huracanes Irma y María en el año 2017.

El desarrollo del turismo en los últimos años confirma que el sector es hoy uno de los motores más poderosos de crecimiento y desarrollo económico a nivel global, apalancado en factores que según la OMT, aceleran el crecimiento e inciden de manera directa sobre el turismo, destacando así: (i) el crecimiento económico global con mayor solidez, (ii) el crecimiento en la asequibilidad de los viajes aéreos, (iii) los cambios tecnológicos, (iv) la mayor facilitación de visados y, finalmente, los nuevos modelos de negocio. Las previsiones esperadas para el año 2019, suponen mantener un ritmo de crecimiento global entre el 3% y el 4%, de acuerdo con las tendencias históricas.

El análisis de la OMT indica que la estabilidad de los precios del combustible tiende a traducirse en viajes aéreos más asequibles, mientras en paralelo la conectividad aérea continúa mejorando en diferentes destinos, facilitando la diversificación de mercados de origen y dando una proyección para tendencias emergentes de viajeros que buscan nuevos lugares y opciones de turismo.

Adicionalmente, según estudios del FMI, en América Latina se proyecta que un crecimiento superior en los próximos dos años, pasando de 1,1% en 2018 a 2,0% en 2019 y 2,5% en 2020. Las perspectivas de análisis prevén un menor crecimiento en México para estas vigencias, evidenciado en la reducción de la inversión privada, y una contracción aún más severa de lo previsto en Venezuela y una particular de Brasil, donde se estima la continuidad de la recuperación económica desde 2017, posterior a las recesiones de años previos. Finalmente se resalta en la región, la contracción

esperada en la economía de Argentina en el año 2019, sustentada en políticas más restrictivas orientadas con las que se buscan reducir los desequilibrios que han frenado la demanda interna y posteriormente retornar a etapas de crecimiento en 2020.

## **2.2. ENTORNO NACIONAL**

La consolidación en la demanda interna, el crecimiento en las ventas comerciales y la producción industrial apalancan el crecimiento de la economía nacional, que para el 2018 cierra con un estimado del 2,7%, alcanzando un 0,8% más que lo registrado en 2017.

Por su parte el comportamiento del sector turístico en Colombia mantuvo una tendencia incremental, pese al cambio de metodología (establecida desde 2011 por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo) del cálculo de visitantes extranjeros, registrando una tasa de crecimiento de 10,4%, siendo ésta superior al promedio global y situándose en aproximadamente 4'388.815 visitantes, equivalente a 413 mil más que en 2017.

Con los ajustes realizados, la cifra de crecimiento de visitantes extranjeros en los últimos ocho (8) años en Colombia es del 86%, pasando de 2'355.578 en 2011 a los poco más de cuatro millones referenciados en 2018.

Según cifras de COTELCO, la confianza internacional de los viajeros internacionales encuentra también soporte en la sostenida ocupación hotelera a nivel nacional correspondiente a un 55,46%, en la cual destaca Bogotá, quien alcanza para el cierre del año, una ocupación promedio del 59,69%, impulsado especialmente por el segmento de turismo corporativo y de negocios.

Los países que representan la mayor participación de viajeros que ingresaron a Colombia son: Estados Unidos (23%), Argentina (8%) y Brasil (7%), y en los motivos de viaje, predominan las vacaciones, recreo y ocio con un 82% y negocios y motivos profesionales con un 11% disminuyendo este último en cerca de 2 puntos porcentuales respecto a lo registrado en la vigencia anterior.

Gracias a la estabilidad en los precios internacionales del petróleo y la consolidación de varios indicadores nacionales, el Banco de la República prevé un crecimiento de la economía colombiana por encima del 3,3% de acuerdo a los análisis presentados, aun cuando se estimen factores de riesgo que puedan impactar negativamente el desempeño, particularmente evidenciados en el comportamiento de una menor dinámica de socios comerciales del país (cómo la menor expectativa de crecimiento de Estados Unidos), los efectos residuales del fenómeno del niño, el impacto de la Ley de Financiamiento en el consumo nacional y finalmente el resultado de los avances de proyectos de infraestructura y construcción de edificaciones en el territorio nacional.

### 3. SOBRE LA SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA

#### 3.1. QUIENES SOMOS

La Sociedad Hotelera Tequendama S.A. es una Sociedad Anónima de Economía Mixta, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Defensa Nacional, bajo el régimen de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, cuyo objeto es 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 y la gestión inmobiliaria propia y de terceros.

Con 65 años de historia, la Sociedad cuenta con presencia hotelera en Bogotá, Santa Marta, Cartagena y Buenaventura, y extiende su cobertura a través de una red de aliados a nivel nacional, para la prestación de sus servicios.

#### UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO



#### 3.2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

La estrategia empresarial de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., establecida en el año 2018 como instrumento fundamental para el cumplimiento del propósito de la compañía y su contribución al entorno, está representada en su misión, su visión y su marco estratégico, tomando como eje de referencia las disposiciones del Plan Nacional de Desarrollo y las directrices del Ministerio de Defensa Nacional, a través del Grupo Social y Empresarial del Sector Defensa – GSED.

##### 3.2.1. MISIÓN

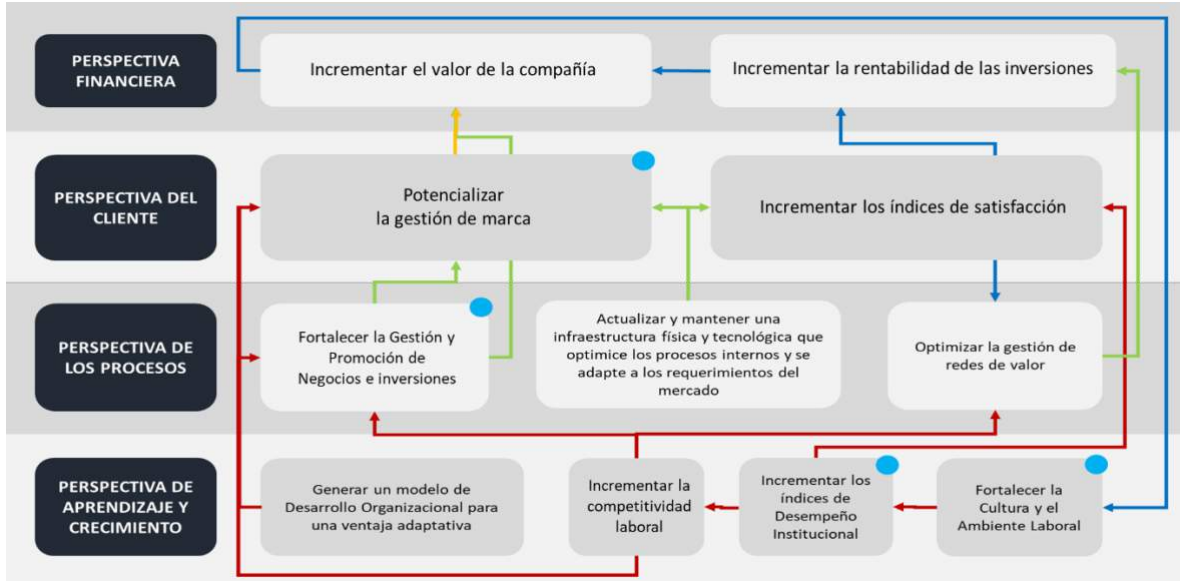
La SHT administra y gestiona activos líquidos, muebles e inmuebles para la prestación de servicios turísticos, logísticos e inmobiliarios, consolidando resultados que aportan al desarrollo de sus grupos de interés y su entorno socio - económico y cultural.

##### 3.2.2. VISIÓN AL 2028

En el año 2028, la SHT se consolidará como una organización eficiente y sostenible, que genere alta rentabilidad para sus accionistas a través de la gestión y diversificación de sus Unidades Estratégicas de Negocio.

### 3.2.3. MARCO ESTRATÉGICO

Para el año 2022, la Sociedad ha establecido sus objetivos en camino al cumplimiento de la misión y visión de la compañía, consolidando iniciativas estratégicas que permiten su apalancamiento, medición y control.

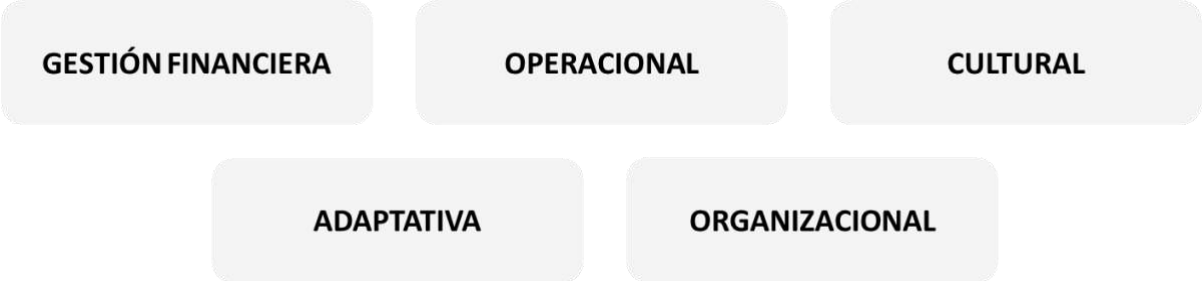


### 3.2.4. PLAN TRIDENTE 2018 – 2022

El Plan Estratégico Tridente 2018 – 2022, tiene como eje fundamental la articulación de las iniciativas estratégicas en el marco del proceso de transformación de la Sociedad instaurada en la presente vigencia, desarrollando los siguientes pilares:



El Plan de **TRANSFORMACIÓN** de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. ha establecido cinco vías de acción que permitirán a la compañía consolidar capacidades para adaptarse a los cambios del entorno, así:



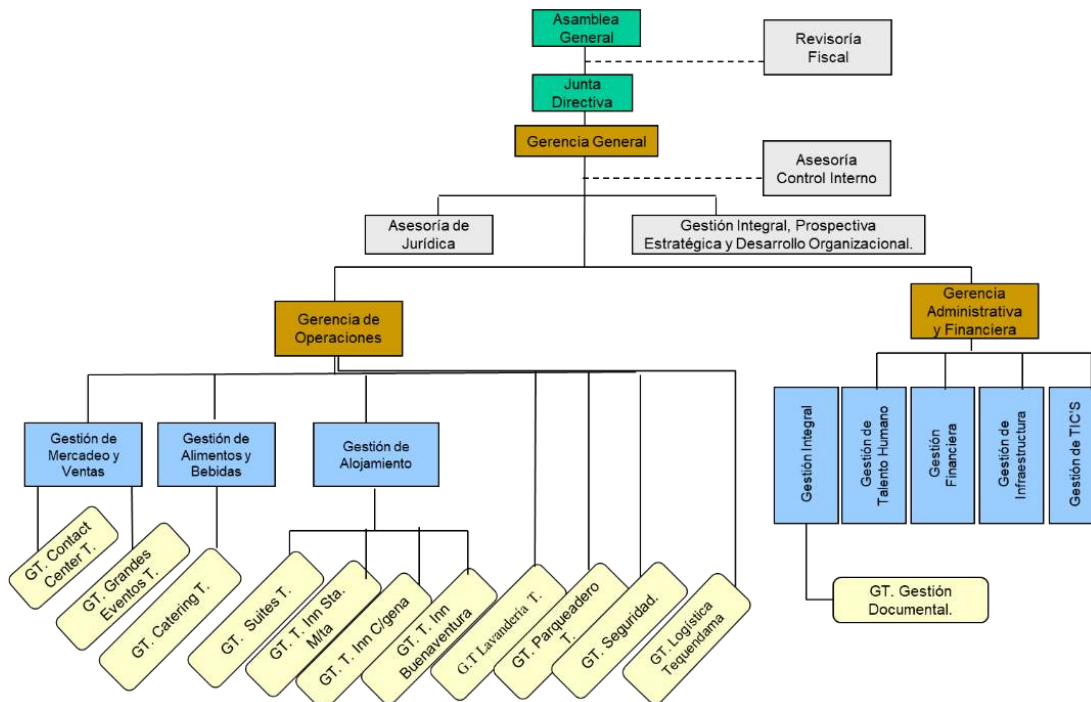
El Programa de **MEJORAMIENTO** busca optimizar los procesos internos que flexibilicen el desempeño administrativo y generar eficiencias en el desarrollo de la compañía, teniendo como principal referencia los siguientes aspectos:



En la Estrategia **COMPETITIVA** se han definido tres lineamientos que nos permiten orientar los esfuerzos en la gestión para incrementar los ingresos y competir en el día a día:



### 3.2.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA



### 3.3. GOBIERNO CORPORATIVO

#### Asamblea General de Accionistas

Es el máximo órgano social de dirección y lo integran los titulares y/o apoderados de las acciones de capital suscrito, reunidos de conformidad con la ley y los estatutos sociales.

#### Junta Directiva

Es el órgano de administración superior, actúa en función de los derechos de los accionistas y asegura la sostenibilidad y crecimiento de la Sociedad. Está integrada por siete miembros.

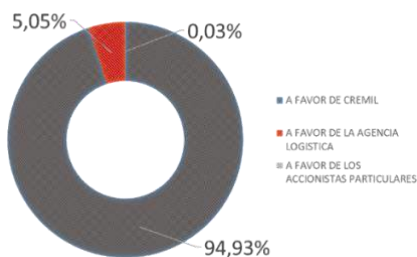
#### Comité Directivo

Gestiona los asuntos de mayor interés en la compañía, elabora las políticas corporativas, direcciona la estrategia de la empresa, revisa asuntos clave para el desarrollo de la misión y visión buscando generar alineación entre las áreas y unidades de negocio.



### 3.3.1. COMPOSICIÓN ACCIONARÍA

PARTICIPACIÓN ACCIONARIA



#### **4. LA TRANSFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA**

##### **El Nacimiento de un Líder**

Fundada en 1948 por la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares - CREMIL, la Sociedad Hotel San Diego S.A., hoy Sociedad Hotelera Tequendama S.A., fue desarrollando desde sus inicios, un enfoque estratégico para CREMIL en la consolidación y crecimiento de un patrimonio para el futuro de los oficiales retirados y sus familias.

Con este hito, caracterizado por la excelsa participación de ejecutivos de Pan American World Airways e Intercontinental Hotels Corporation - IHC, se llevó a cabo la construcción del icónico Hotel Tequendama que abrió sus puertas el 17 de mayo de 1953 en un renombrado evento que contó con presencia del Presidente de la República, el Señor Roberto Urdaneta Arbeláez, los Señores Ministros del Despacho, los Señores Generales de la República, los directivos de IHC y la Junta Directiva de la Sociedad, entre otros distinguidos representantes de la Sociedad Bogotana y el sector Oficial, que desde entonces se atisbó como el lugar de encuentro y sede de los eventos políticos y sociales mas representativos del país.

Bajo la dirección del Suizo Ernst Etter, el acompañamiento del Comandante (R) Alvaro Roldán y la gestión de su equipo humano, la imagen del Hotel Tequendama logró un creciente posicionamiento durante sus primeros años, que solo se vio acompañada por su prominente infraestructura, considerada ante los ojos del mercado latinoamericano como la instalación hotelera de mayor capacidad y, entre otras, la de mejores resultados, incluso para Intercontinental Hotels Coporation, al presumir ocupaciones superiores al 90% que dieron a la Sociedad casi dos décadas de éxitos. Consecuente a los resultados de los últimos años, el General (R) Mariano Ospina Rodríguez, Gerente General de la Sociedad, dio lugar a un hito de igual envergadura, con la ampliación del hotel se sumarían 18.600 metros cuadrados a los 26.000 ya construidos, entre los años 1967 y 1968.

##### **La “Colombianización” del Tequendama y su Remodelación**

Cuando en 1974, la premisa de optimizar los costos y gastos de la Sociedad enmarcó el rumbo del Hotel, el Brigadier General (R) Miguel Antonio Peña unificó dos grandes Gerencias que dirigirán este importante activo, la de la Sociedad Hotel San Diego S.A. y la del Hotel Tequendama. Aquí fue consolidado un equipo humano nacional conformado por casi 800 empleados que fueron partícipes de variados programas de capacitación, entre los cuales se destacó la formación de mandos medios tecnificados. Desde entonces el Hotel Tequendama Bogotá fue liderado por Militares retirados de las Fuerzas Militares.

##### **Las Primeras Remodelaciones**

Al paso de la década de los 80, con la llegada del Brigadier General (R) Hernán Medina Mendoza y el posterior nombramiento el 1984 del Brigadier General (R) Carlos Pardo Pinzón, se dio continuidad a remodelaciones que le permitieran estar a la vanguardia de las exigencias del mercado, ya que, por la época, iniciaban en operación nuevos hoteles ubicados en la zona norte de la ciudad.

##### **La Carta Magna y la Época de Crisis**



Nombrado en 1990, por el presidente César Gaviria Trujillo, el Brigadier General (R) Gabriel Pontón Laverde dio lugar a uno de los hechos más representativos en la historia de la compañía, en la cual el Hotel Tequendama fungió un rol protagonista, ubicando las oficinas de las comisiones responsables de la elaboración de la Constitución, en dos de las diecisiete plantas del Hotel. El jueves 4 de Julio de 1991, fue firmada y promulgada en las mismas instalaciones, la Constitución Política de Colombia.

Pese a que el Hotel albergaba en sus instalaciones este importante hito de la historia colombiana, el entorno directo del hotel aguardaba una época turbulenta en la industria turística, con pérdidas de más de cinco puntos en la ocupación de la ciudad (según COTELCO). Los Estudios de la Corporación Nacional de Turismo indicaron que la crisis fue ocasionada por la difícil situación de violencia, reduciendo la visita de turistas extranjeros, que, según análisis del Diario El Tiempo, les ocasionaron una pérdida a los ingresos del país en cerca de USD \$200 millones.

La caída de la ocupación en la ciudad, también tuvo lugar, gracias a la aparición de nuevos hoteles cinco estrellas en la zona norte, incluyendo instalaciones más pequeñas con la pretensión de liderar los índices de ocupación y atracción de los visitantes extranjeros. Además, la concentración de la oferta gastronómica y de entretenimiento en esta zona, junto a la consolidación del World Trade Center como sede corporativa y de negocios sobre la calle 100, dieron causa a un vertiginoso proceso de expansión urbanística en este polo de la urbe, que por la época disponía de poco más de 1.700 habitaciones en total. Por otra parte el polo de la calle 26 se vio afectado en los índices de instalaciones hoteleras que no contaban con infraestructura actualizada, en la cuales se destaca el Hotel Hilton (Forte Travelodge Orquídea Real), que tras dieciocho años de alta competencia con el Hotel Tequendama, cerró sus puertas en diciembre de 1996.

En 1998 la Sociedad inicia la gestión de Suites Tequendama, siendo el primer paso para la promoción de nuevos negocios en la compañía, aprovechando la sinergia que pudiera tener con el Hotel Tequendama, debido a su cercanía. La nueva unidad de negocio se vería afectada por la violencia en 2002, por la detonación de un explosivo que impactó su infraestructura, reforzando la percepción de inseguridad y aumentando la desconfianza internacional.

### **El Reposicionamiento del Tequendama y el Crecimiento de la Sociedad**

Con el nombramiento del Mayor General (R) Orlando Salazar Gil en 2002, inició un periodo de cambios en la compañía, partiendo por Hotel Tequendama, que nuevamente efectuó remodelaciones a sus instalaciones aperturando pisos de habitaciones previamente cerrados y llegando a ser reconocido por la revista Latin Trade, como el mejor hotel corporativo de Bogotá, siendo en este mismo año sede oficial de la posesión del Señor Presidente Álvaro Uribe Vélez, evento durante el cual se contó con la presencia de ilustres huéspedes como el Príncipe de Asturias, entre otros representantes políticos y sus delegaciones.

El año 2005 también se caracterizó por la formalización de un portafolio que completaba cinco unidades estratégicas de negocio: i) el Hotel Tequendama que se alzaba nuevamente con ocupaciones que rondaron el 40%; ii) Suites Tequendama, mejorando su estructura comercial y operacional; iii) Eventos Tequendama que gracias a la capacidad instalada en salones se perfiló como el centro de convenciones hotelero más grande del país; iv) la Lavandería Tequendama, que gracias a su capacidad industrial inicio operaciones con clientes corporativos externos y, finalmente;

v) el lanzamiento de la unidad de Parqueadero Tequendama, entregado en operación por CREMIL, generando un mayor valor al centro de convenciones.

Bajo este contexto y el resultado de estudios de mercado y diversos análisis, se dio lugar al cambio de la franquicia que acompañó al Hotel durante más de 50 años (Intercontinental de IHG), migrando a la marca Crowne Plaza (también de IHG) en 2006, quien se especializa en el mercado corporativo, de eventos y reuniones y que por entonces se encontraba en un punto dinámico de desarrollo en todo el mundo.

El año 2006 fue también acompañado de renovadas perspectivas, gracias al estudio de consultoría realizado por la Unión Temporal Tequendama – Siglo XXI, compuesta por: Raúl Jaramillo Panesso, Mónica de Greiff, Marica Cecilia Garcés, Rafael Obregón y Gustavo Monroy Morris, quienes dieron viabilidad a la continuidad del negocio en la industria hotelera por recuperación de turistas de negocios y eventos, confirmando además la vocación hotelera del Hotel Tequendama y resaltaron un camino para potenciar el manejo de los activos de la Sociedad a través de la denominada “Optimización Practica”, que se basó en:

- La creación de un encargo fiduciario y junta empresarial para el manejo de la inmobiliaria que administre el conjunto de inmuebles de CREMIL.
- La privatización de las acciones no suscritas.
- La entrega en operación del Hotel Tequendama a un operador hotelero colombiano.
- La consecución de una nueva marca internacional para el Hotel Tequendama, que le hiciera frente al creciente número de habitaciones que ya superaba las 5.300 en 58 instalaciones hoteleras.

El crecimiento continuó en los siguientes años (2007 a 2009), permitiendo a la Sociedad la apertura de dos hoteles en la Costa Caribe, a los que se denominaron Tequendama Inn Cartagena de Indias y Tequendama Inn Santa Marta, que fueron cedidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública y proyectó su formación como una cadena operadora nacional. En este mismo periodo fue creada la unidad de Catering Tequendama con la misión de contribuir a maximizar el valor de la Sociedad en el mercado, mediante la prestación del servicio de alimentación institucional, orientado a los segmentos del mercado corporativo y estatal.

### **Diez Unidades Estratégicas de Negocio**

Para el periodo que comprendió el año 2010 al 2013 la Sociedad continuó efectuando la renovación de Suites Tequendama y estableciendo estrategias comerciales que buscaban promocionar sus ocho unidades de negocio. A inicios de 2012 se inaugura el Hotel Tequendama Inn Estación Buenaventura, entregado en operación por la Gobernación del Valle, consolidando la oferta hotelera de la compañía en cinco propiedades.

El año 2013 se destacó por dos hechos en la gestión comercial y administrativa de la Sociedad. El primero referente a la creación de la Unidad de Logística Tequendama, que representó un incremento superior de los ingresos en \$19.600 millones, consolidando un hito en el cual la Sociedad llegaba diez unidades de negocio, que perfilaban el potencial de expansión y diversificación de sus unidades de negocio para la creación de un grupo corporativo.

En segundo lugar y atendiendo la recomendación de consultoría anterior, fue iniciada, con el aval de la Superintendencia Financiera, la colocación de 1.516.799 acciones no suscritas valorizadas por la Banca de Inversión Equity Investment S.A.S., que buscaba darle a la Sociedad las facultades de una Sociedad de Economía Mixta del régimen privado, flexibilizando su gestión y operación. Finalmente, la Sociedad desistió de este proceso y de las autorizaciones conferidas.

### **Renovando Perspectivas Futuras**

El año 2015 la Sociedad emprendió un camino de análisis interno y externo, acompañado del Doctor Francisco José Mojica, en lo que se denominó el Estudio de Prospectiva Estratégica con Énfasis en Vigilancia Tecnológica que enunció el camino para el futuro de la organización al término del 2025. Entre otras metas propuestas, se resumen y destacan las siguientes:

- Venta de 1.516.799 acciones a un Socio estratégico que genere valor a la gestión de la Sociedad y flexibilice su administración.
- Implementación de infraestructura de alta tecnología para la gestión de las unidades, la estrategia comercial, la gestión ambiental y el desarrollo de procesos.
- Crecimiento sostenible de los resultados financieros de la Sociedad.
- El crecimiento de la unidad de operación logística con ventas superiores a los \$50.000 millones y un margen rentable superior al 20%.
- La diversificación concéntrica de unidades de negocio y expansión de algunas ya existentes.
- La remodelación y operación del Centro Internacional Tequendama en coordinación con la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares a través de la Inmobiliaria Tequendama.
- La consolidación del Sistema de Gestión de Innovación para la promoción de desarrollo de la compañía y la generación de valor compartido.

### **El Proceso de Optimización**

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

- a) Cambio de la bandera (franquicia) internacional para el Hotel Tequendama y Suites Tequendama.
- b) Entrega en operación de los hoteles costeros a operador nacional.
- c) Cambio de la bandera de hoteles costeros a marca de operador hotelero nacional.
- d) Entrega en operación del Hotel Tequendama Bogotá a operador hotelero nacional.
- e) Venta de 1.516.799 acciones a uno o más inversionistas.

Con la aprobación de la Junta Directiva y la Asamblea de Accionistas, la Sociedad puso en marcha las recomendaciones provenientes del estudio en 2016, contratando a la Banca de Inversión Pronus, representada por el Doctor Camilo Zea y a la firma Victoria & Asociados, representada por el Doctor Eduardo José Victoria (Ex Presidente de Grupo Hotelero Estelar), quienes acompañaron el proceso licitatorio para la adquisición de franquicia, entrega en operación y venta de acciones. Finalmente, la invitación fue declarada desierta en el año 2017.

### **El Entorno y la Situación del Hotel Tequendama**

La Ley 782 de 2002 expedida por el Gobierno Nacional se caracterizó por ser el mecanismo promotor para incentivar el crecimiento de la industria turística en la última década, otorgando beneficios de exención tributaria durante 30 años para quienes remodelarán o construyeran hoteles en un periodo de 15 años. Al término de aplicación de la ley, en el año 2017, el Centro de Información Turística de Colombia – CITUR, creado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo muestra estadísticas que reflejan un crecimiento entre 2005 y 2017 de la oferta de establecimientos de alojamiento y hospedaje en cerca de un 559%, pasando de 2.940 establecimientos registrados a 16.427 en 2017. De esta manera se evidencia un crecimiento aproximado en habitaciones en Colombia del 370% en el mismo periodo, pasando de 77 mil habitaciones a 285 mil, representado en su mayoría por el crecimiento en las ciudades de Bogotá, Cartagena, Medellín y Cali.



Las nuevas habitaciones construidas y remodeladas consolidaron en la última década la llegada de marcas de cadenas globales con estándares internacionales, entre las cuales destacan Hilton, Hyatt, Marriott, Accor, IHG y Wyndham que pese a fortalecer el mercado hotelero en mejores condiciones operativas y de servicio, se han caracterizado por un proceso expansivo en las ciudades principales e intermedias que hoy se encuentran en condiciones de sobreoferta.

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

El Hotel Tequendama, pese a haber efectuado una serie de mejoras, renovaciones e inversiones en la última década (en algunas vigencias por debajo del estándar de depreciación), no cuenta con estándares de producto y servicio que cumplan con las expectativas del mercado internacional, reflejado en las calificaciones que los huéspedes dejan en los canales de atención digital (redes sociales incluidas), herramientas que continúan la disrupción de la tendencia de consumo en la actual industria hotelera.

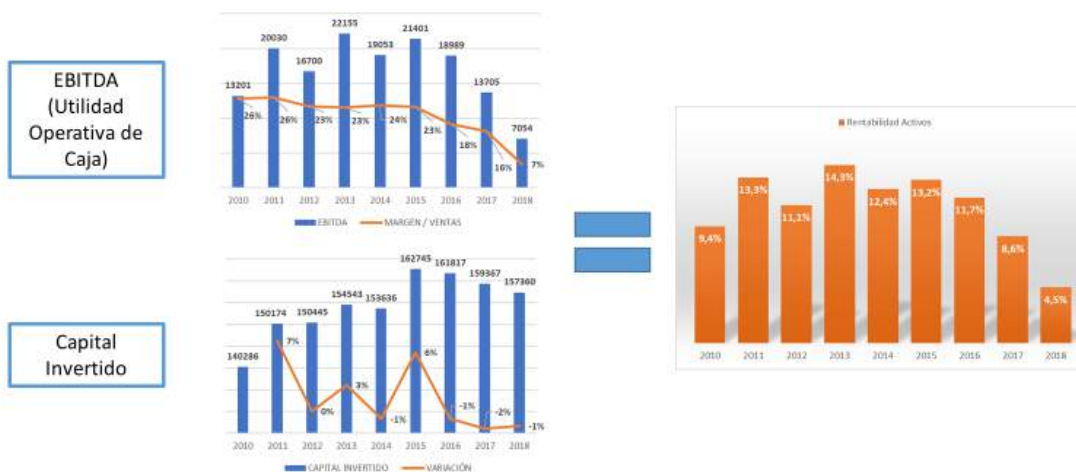
Con el término del acuerdo comercial del Hotel Tequendama con la cadena IHG en 2016, se acentuó la pérdida de huéspedes internacionales y el rezago en estándares de producto y servicio, disminuyendo la cantidad de clientes extranjeros a un 30%, que se contrasta con la tendencia de ciudad de hoteles con marca internacional y se sitúa en el 70%. También fueron impactados los índices de ocupación de los hoteles situados hoy en más de 25 puntos porcentuales por debajo del promedio de Bogotá que se sitúa en un 58%.

### La Posición de la Sociedad

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

	Vts 2017	Part	Vts 2018	Part	Var %	Margen bruto 2017	Margen bruto 2018	Margen EBITDA 2018
Habitaciones	11.271	13,9%	9.651	9,3%	-14,4%	65,0%	54,5%	4,7%
Suites	4.672	5,7%	4.307	4,2%	-7,8%	36,0%	31,8%	32,8%
Santa marta	1.057	1,3%	1.377	1,3%	30,2%	18,0%	1,7%	-1,5%
Cartagena	1.290	1,6%	1.092	1,1%	-15,3%	11,0%	6,0%	-1,8%
Buenaventura	1.990	2,4%	2.627	2,5%	32,0%	7,0%	15,5%	14,4%
Alimentos y Bebidas	18.542	22,8%	20.429	19,8%	10,2%	47,0%	37,2%	11,5%
Catering	7.267	8,9%	6.165	6,0%	-15,2%	11,0%	9,1%	3,2%
Lavandería	848	1,0%	1.300	1,3%	53,3%	56,0%	20,3%	-19,5%
Parqueadero	2.675	3,3%	2.531	2,5%	-5,4%	63,0%	59,4%	51,9%
Operación Logística	31.525	38,8%	53.492	51,8%	69,7%	7,0%	6,1%	0,5%
<b>TOTAL</b>	<b>81.262</b>		<b>103.310</b>		<b>27,1%</b>	<b>30,8%</b>	<b>19,7%</b>	<b>6,8%</b>

La disminución de la generación de EBTIDA en las unidades de negocio evidenciada en los últimos años, se ve también reflejada en la reducción de la rentabilidad sobre los activos administrados por la Sociedad, así:



CIFRAS EN MILLONES DE PESOS

19

El comportamiento mostrado por la Sociedad, sumado a la política financiera (generación de utilidad neta y sin apalancamiento financiero) y la política de dividendos (distribución 100% de utilidades) de los últimos años, impactó la administración de los recursos de caja, tal como se muestra en la siguiente tabla:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real	Real
<b>UTILIDAD Operativa</b>	<b>7.397</b>	<b>8.277</b>	<b>6.909</b>	<b>10.999</b>	<b>10.034</b>	<b>12.615</b>	<b>9.529</b>	<b>5.247</b>	<b>292</b>
Gastos No monetarios	1.920	2.426	2.323	2.609	2.295	2.335	2.576	2.864	3.091
Pensiones	3.292	3.842	3.223	3.504	2.459	2.121	3.624	2.397	2.158
Arrendamientos	946	830	735	812	887	1.145	1.184	1.745	1.602
Descuentos	-	-	-	-	-	53	433	1.065	332
Ejercicios años anter	(338)	(181)	(52)	(62)	(21)	(2)	(72)	(141)	(373)
Comisiones	(17)	(17)	(12)	(22)	(15)	(58)	(21)	(12)	(47)
<b>EBITDA</b>	<b>13.201</b>	<b>15.178</b>	<b>13.127</b>	<b>17.839</b>	<b>15.640</b>	<b>18.210</b>	<b>17.251</b>	<b>13.166</b>	<b>7.054</b>
<b>Margen EBITDA</b>	<b>25,6%</b>	<b>26,0%</b>	<b>23,4%</b>	<b>23,1%</b>	<b>23,7%</b>	<b>23,3%</b>	<b>18,3%</b>	<b>16,3%</b>	<b>6,8%</b>
Variacion KW		(1.674)	2.295	(1.462)	3.227	1.283	(2.600)	(2.816)	7.756
CAPEX		(6.646)	(3.622)	(3.118)	(4.840)	(5.593)	(1.292)	(3.123)	(2.084)
Impuestos		(1.475)	273	(3.747)	(5.534)	(2.697)	(5.598)	(2.346)	(6.438)
<b>FLUJO CAJA LIBRE OPERATIVO</b>		<b>5.384</b>	<b>12.072</b>	<b>9.513</b>	<b>8.492</b>	<b>11.203</b>	<b>7.761</b>	<b>4.881</b>	<b>6.289</b>
Pago Pensiones		(3.573)	(3.643)	(1.261)	(2.223)	(3.602)	(1.931)	(2.128)	(2.563)
Otros Ingresos		1.917	2.119	1.444	1.994	678	1.774	4.878	680
Otros Egresos		(68)	(23)	(135)	(206)	(25)	(63)	(43)	(230)
<b>FCLO Aj</b>		<b>3.660</b>	<b>10.525</b>	<b>9.561</b>	<b>8.057</b>	<b>8.255</b>	<b>7.541</b>	<b>7.588</b>	<b>4.176</b>
Pago Interes		-	-	-	-	-	-	-	(10)
Deuda		-	-	-	-	-	-	-	-
<b>FCLDA</b>		<b>3.660</b>	<b>10.525</b>	<b>9.561</b>	<b>8.057</b>	<b>8.255</b>	<b>7.541</b>	<b>7.588</b>	<b>4.167</b>
Mov Capital de Trabajo Accior		3.562	846	60	596	(662)	(579)	(9.510)	2.997
Mov Accionista		(9.209)	(12.045)	(7.779)	(9.854)	(4.751)	(10.061)	-	(3.039)
<b>Caja Periodo</b>		<b>(1.987)</b>	<b>(675)</b>	<b>1.842</b>	<b>(1.202)</b>	<b>2.842</b>	<b>(3.099)</b>	<b>(1.923)</b>	<b>4.125</b>
Caja Inicial		21.419	19.109	18.603	18.465	18.477	21.521	18.129	15.315
<b>Caja final</b>		<b>19.432</b>	<b>18.434</b>	<b>20.445</b>	<b>17.263</b>	<b>21.319</b>	<b>18.422</b>	<b>16.206</b>	<b>19.440</b>

## La Transformación de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A.

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

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

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

## ALINEACIÓN ESTRATÉGICA



Habiendo realizado un diagnóstico de cada unidad de negocio, las áreas administrativas, los procesos internos y los estudios previos, la Sociedad redefinió su direccionamiento estratégico para los próximos años, diseñando un plan de trabajo denominado el Plan Tridente, facilitando así, la asignación de recursos y distribución de tareas para alcanzar los objetivos de la organización. La primera prioridad de este Tridente para el primer año de implementación la tuvieron las iniciativas referentes al Hotel Tequendama, así:

- Vinculación de la franquicia para al Hotel Tequendama Bogotá;
- Búsqueda de un operador nacional para los hoteles de Santa Marta y Cartagena y finalmente;
- La búsqueda de un operador nacional para el Hotel Tequendama Bogotá

### MODELO PROYECTO INTEGRAL HOTEL TEQUENDAMA BOGOTÁ



Es así como durante el segundo semestre de 2017 y el primer semestre de 2018, en compañía de STI – Soluciones Turísticas Integrales, representada por el Doctor Adriano Fajardo (Ex Vicepresidente de Cotelco y Asesor Hotelero), se llevó a cabo un proceso para la búsqueda y negociación de la nueva franquicia para el Hotel Tequendama Bogotá, al cual se postularon, con gran interés, una importante variedad cadenas internacionales, de las cuales se destacan Marriott, Hilton, Hyatt, Wyndham, Accor y Choice, quienes representan el top 10 de cadenas globales.

Este proceso culminó con la selección de la cadena Marriott, con la marca Four Points By Sheraton, representante del top 3 global de cadenas hoteleras internacionales, basado en los análisis (de inversión, de mercado y de la propuesta comercial) del estudio de consultoría presentado a la Junta Directiva, quienes en el mes de junio manifestaron su aval sobre la cadena. Durante el segundo semestre del mismo año, se realizó la negociación del clausulado del contrato con la cadena, el cual fue firmado con éxito el 20 de diciembre del año 2018 y que será presentado a los medios, con apoyo del Ministerio de Defensa Nacional y Procolombia, el día 29 de enero de 2019.

La vinculación de la cadena proporcionará además un sistema de comercialización global por canales electrónicos y equipos de venta en más de 116 países con vínculos a cuentas ejecutivas globales. Además, se tendrá acceso al sistema de fidelidad más potente y robusto del mundo con cerca de 110 millones de afiliados que consumen regularmente los productos Marriott. También se tendrá acceso al know how y a los permanentes programas de capacitación que, en conjunto a los elementos antes mencionados, forman un portafolio de herramientas que fortalecen la gestión comercial y el desarrollo competitivo del hotel permitiendo incrementar la rentabilidad del activo principal de la Sociedad y la Unidad Estratégica de Negocio que cuenta con un mayor margen de rentabilidad.

Así mismo, fue llevado a cabo el proceso para entrega en operación del Hotel Tequendama Bogotá, que contó con la participación de operadoras avaladas por Marriott International.

Finalmente fue seleccionado, en compañía de STI y la Junta Directiva, el Grupo Hoteles Limitada – GHL, para la operación de este importante activo, gracias a su trayectoria y desarrollo en la operación de hoteles en Colombia y Latinoamérica (de más de 50 años), su fortaleza en gestión de centros de convenciones (Centro de Convenciones Cartagena de Indias, de Yopal y Cali) y su propuesta económica.

Una vez abordada la primera etapa, la Sociedad dio continuidad al proceso de entrega en operación del Hotel Tequendama Bogotá y los Hoteles Tequendama Inn Santa Marta y Tequendama Inn Cartagena de Indias en el último trimestre del año 2018, contando con el acompañamiento de STI – Soluciones Turísticas Integrales, quien efectuó los estudios de consultoría respectivos en el proceso de selección de los aliados.

**MODELO PROYECTO INTEGRAL HOTELES COSTEROS**



En el caso de los hoteles costeros, fue abordado un proceso en el que fueron invitadas cerca de 20 operadoras nacionales, de las cuales 10 presentaron propuestas formales y finalmente, bajo el



análisis de la consultoría y el aval de la Junta Directiva, fueron entregados en operación, ambos hoteles, a la operadora 3c Hoteles, habida cuenta de las condiciones comerciales y económicas favorables que representaban.

### **El Proyecto de Reconversión del Hotel Tequendama**

Este proyecto hace parte de 3 de las 18 iniciativas estratégicas de la compañía, las cuales hacen referencia a la vinculación de una franquicia internacional para el Hotel Tequendama, entrega en operación y la actualización de la infraestructura hotelera. Estas apalancan 7 de los 11 objetivos de la organización en el Plan Estratégico del próximo cuatrienio y han sido avaladas en su formulación, tanto por la Junta Directiva como por los comités del Grupo Social y Empresarial de la Defensa - GSED para el desarrollo y mejoramiento del desempeño y rentabilidad de las entidades, en cumplimiento con el Plan Nacional de Desarrollo, las políticas de Gobierno y la estrategia del Estado que busca apalancar el sector turismo, cómo el primer sector en generación de divisas y atracción de inversión extranjera para el desarrollo económico.

Se apropiarán estándares de producto y servicio para 262 habitaciones (pisos 4 a 8), lobby, salones, restaurantes y zonas públicas de recreación, tránsito y ocio al interior de las instalaciones del Hotel Tequendama Bogotá en un periodo de 3 años, iniciando a partir de la vigencia 2019.

En la vigencia 2021 se dará inicio al desarrollo del Hotel con la marca Four Points By Sheraton en el mercado permitiendo identificar la respuesta del mercado ante la oferta disponible. Los estándares que serán apropiados incluyen además, la renovación de mobiliarios, tecnología de servicio, redes hidráulicas y eléctricas, iluminación, aires acondicionados, pisos, señalización, entre otros.

El proyecto contempla una inversión máxima de \$31.500 millones, que han sido previamente aprobados por la Junta Directiva de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., por su Asamblea General de Accionistas, por el Departamento Nacional de Planeación - DNP y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público - MHCP. El cupo presupuestal aprobado para el 2019 corresponde a \$14.500 millones; y para las vigencias 2020 al 2022 se continuará con la gestión y trámite ante el DNP y MHCP.

La financiación del proyecto será efectuada a través de dos mecanismos: i) el primero relacionado a la política de dividendos que rige a partir del año 2018 con una retención hasta del 70% y a partir de la vigencia 2022 una retención hasta del 50%, la cual fue aprobada por la Asamblea General de Accionistas y que permitirá generar flujo de caja para apalancar el proyecto, y ii) por la adquisición de un crédito hasta por \$15.000 millones a un plazo estimado de 8 años previamente aprobado por la Junta Directiva de la SHT con Bancolombia.

Para la gestión del proyecto, la SHT ha tomado la decisión de vincular un equipo externo, previamente avalado por Marriott International; compuesto por un Gerente de Proyecto que administrará todas las actividades, recursos y equipos necesarios para el desarrollo de la reconversión a los nuevos estándares (GHL); un Gerente de Hotel que administrará el activo y velará por el cumplimiento de los estándares de servicio; un diseñador y un arquitecto que realizarán la ejecución de la obra de reconversión a los estándares y un interventor para seguimiento y control del proyecto. En adición a esto la cadena Marriott International proporcionará un equipo que realizará visitas y seguimiento periódicos sobre el avance del proyecto, trabajando desde distintas especialidades como diseño, operaciones, infraestructura, ingeniería, tecnología y otros.

## La Transformación de las Unidades

Paralelo a los procesos iniciados en el Hotel Tequendama y los hoteles costeros, fueron implementadas las primeras etapas de transformación en determinadas Unidades de Negocio y unidades administrativas, así:

- En Catering Tequendama, que ya cuenta con siete casinos, se dio lugar a la renegociación de los contratos con el Comando General e Indumil, buscando implementar condiciones que generaran valor entre las partes y dieran rentabilidad a la Unidad.
- En la Lavandería Tequendama se efectuaron adecuaciones a las instalaciones y validación de los contratos con clientes corporativos para la optimización de su administración.
- En Grandes Eventos Tequendama se efectuaron adecuaciones al Salón Bolívar y se rediseñó la estrategia comercial, haciendo de esta, una herramienta flexible que, junto a la actualización del sistema, se logró sistematizar la gestión de negociaciones.
- Para Bares y Restaurantes Tequendama, no solo se destinaron recursos para la renovación del concepto y servicio de los restaurantes, sino que fue implementada una estrategia comercial rediseñada que, con éxito, incrementó las ventas de la unidad y aportes de la unidad.
- En Parqueadero Tequendama se inició el proyecto de automatización, implementando los primeros cajeros automáticos y controles de acceso y salida electrónicas.
- Logística contó con una renovada estructura administrativa y comercial, que redefinió su enfoque de negociación y le permitió superar significativamente las metas presupuestadas para la vigencia.
- El renovado esfuerzo comercial de Tequendama Inn Estación Buenaventura, dio origen a un periodo de crecimiento de la unidad, revirtiendo la tendencia de años anteriores.
- El Departamento Financiero desarrolló diversas iniciativas que van desde la implementación de nuevas prácticas de gestión contable, hasta la optimización de procesos que fueron resultantes en reducción de tiempos e implementación de controles digitales con herramientas propias, entre otras iniciativas que fortalecieron el relacionamiento con distintos proveedores y aliados.
- Fue creado el Departamento de Gestión Integral, redefiniendo y articulando los recursos, acciones y esfuerzos en la gestión de la compañía. Integrado al departamento se dio lugar a la ejecución del Plan de Mejoramiento que busca darle estándares actualizados a la gestión documental de la entidad.
- Otro actor fue el Departamento de Tecnología, con el cual se emprendieron las primeras etapas de actualización y soporte a diversas herramientas tecnológicas de la Sociedad.

- El cambio del enfoque de formación liderado por el Departamento de Talento Humano, crea las bases para consolidar capacidades organizacionales requeridas para el alcance de los objetivos propuestos.

### **La Transformación de la Sociedad**

La Gestión Corporativa de la compañía no ha sido ajena a este proceso, el 2018 ha dado lugar, entre otras, a las siguientes iniciativas:

- Cambio de la política de financiera, resaltando, entre otros procesos, lo referente a la política y manejo de dividendos, en búsqueda de proteger y fortalecer la gestión de la caja de la compañía.
- Cambio en la estructura de financiamiento de proyectos estratégicos.
- El dinamismo de la gestión de alianzas en la compañía dio lugar a renovados acuerdos en la cadena de valor (entre ellos, acuerdos marco, alianzas comerciales y de gestión de procesos).
- La cultura de Gestión del Cambio dio lugar a las bases para fortalecer la comunicación en todos los niveles del Gobierno Corporativo y diferentes grupos de valor (entre los que se destacan diferentes entidades públicas).
- Las iniciativas estratégicas fueron objeto de implementación de nuevas prácticas en la gestión, evaluación y seguimiento a proyectos.
- La gestión de relaciones públicas y promoción de la marca Tequendama renovó sus políticas, buscando refrescar la imagen de la Sociedad.
- Finalmente, las negociaciones adelantadas para la adquisición de un inmueble en la ciudad de Santa Marta, con la visión de desarrollo de proyectos estratégicos futuros.

### **Las Proyecciones en el Escenario Financiero**

Bajo los hechos y supuestos antes descritos, se efectuó la modelación y proyección de un escenario financiero, validado por la consultoría de BmLab Latam y el GSED, así:

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Real	Py.	Py.	Py.	Py.	Py.	Py.	Py.
<b>EBITDA</b>	<b>7.054</b>	<b>9.277</b>	<b>14.399</b>	<b>15.897</b>	<b>14.475</b>	<b>16.085</b>	<b>17.209</b>	<b>17.289</b>
<b>Margen EBITDA</b>	<b>6,8%</b>	<b>10,8%</b>	<b>17,1%</b>	<b>18,1%</b>	<b>16,4%</b>	<b>17,4%</b>	<b>18,0%</b>	<b>17,6%</b>
Variacion KW	7.756	(1.627)	190	(1.553)	(1.301)	(1.810)	(156)	(19)
CAPEX	(2.084)	(12.125)	(19.375)	(2.578)	(3.013)	(3.551)	(4.084)	(4.714)
Impuestos	(6.438)	782	(1.725)	(3.054)	(3.512)	(2.994)	(3.559)	(3.997)
<b>FLUJO CAJA LIBRE OPERATIVO</b>	<b>6.289</b>	<b>(3.693)</b>	<b>(6.510)</b>	<b>8.712</b>	<b>6.648</b>	<b>7.729</b>	<b>9.410</b>	<b>8.558</b>
Pago Pensiones	(2.563)	(1.976)	(1.803)	(1.859)	(1.914)	(1.972)	(2.031)	(2.092)
Otros Ingresos	680	458	472	486	500	516	531	547
Otros Egresos	(230)	(27)	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)	(33)
<b>FCLO Aj</b>	<b>4.176</b>	<b>(5.238)</b>	<b>(7.870)</b>	<b>7.311</b>	<b>5.204</b>	<b>6.242</b>	<b>7.878</b>	<b>6.981</b>
Pago Interes	(10)	(139)	(952)	(888)	(775)	(653)	(523)	(384)
Deuda	-	7.748	5.589	(1.571)	(1.684)	(1.805)	(1.936)	(2.076)
<b>FCLDA</b>	<b>4.167</b>	<b>2.371</b>	<b>(3.232)</b>	<b>4.853</b>	<b>2.746</b>	<b>3.783</b>	<b>5.419</b>	<b>4.521</b>
Mov Capital de Trabajo Accior	2.997	(3.001)	-	-	-	-	-	-
Mov Accionista	(3.039)	(554)	(1.023)	(1.718)	(3.262)	(2.778)	(3.289)	(3.700)
<b>Caja Periodo</b>	<b>4.125</b>	<b>(1.184)</b>	<b>(4.255)</b>	<b>3.134</b>	<b>(517)</b>	<b>1.005</b>	<b>2.130</b>	<b>821</b>
Caja Inicial	15.315	19.338	18.154	13.899	17.033	16.517	17.522	19.652
<b>Caja final</b>	<b>19.440</b>	<b>18.154</b>	<b>13.899</b>	<b>17.033</b>	<b>16.517</b>	<b>17.522</b>	<b>19.652</b>	<b>20.473</b>

## Las Conclusiones del Modelo

Las proyecciones han permitido evidenciar que, con la vinculación de la franquicia, la inversión en el activo y la entrega en operación del Hotel Tequendama Bogotá, la Sociedad puede cumplir con las obligaciones proyectadas con terceros (línea pago de intereses y deuda).

La estrategia planteada supone para la Sociedad, un escenario que, en cumplimiento de su objetivo primario (propósito, consagrado en su misión y su visión), permite incrementar el valor de la compañía en el tiempo (calculado por flujo de caja proyectado) en aproximadamente un 76%.

## La Visión de Futuro

Sin duda el amplio historial de éxitos y transformaciones de la Sociedad, supone un reto superior a los avances en gestión logrados en los últimos años, de garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la misma, no solo a través de la diversificación y fortalecimiento de las unidades de negocio de mayor productividad, sino de incrementar valor de la compañía en el mercado.

Es por esto que el Plan de Transformación continuará, con el acompañamiento del Ministerio de Defensa Nacional, los Señores Accionistas, los Señores miembros de la Junta Directiva y el equipo que conforma la Sociedad Hotelera Tequendama, dando lugar a iniciativas estratégicas en alineación con la estrategia corporativa y dentro de las cuales se destacan las siguientes:

- El desarrollo y puesta en marcha del proyecto de reconversión, dando cumplimiento a las disposiciones y acuerdos establecidos.
- El fortalecimiento de la gestión comercial y operacional de Suites Tequendama, destacando su independencia y su oferta de alimentos y bebidas.
- El fortalecimiento y optimización de la gestión operacional de Tequendama Inn Estación Buenaventura, refrescando su producto y su imagen, ante la evolución del mercado.

- La renovación del modelo de negocio de Catering Tequendama, buscando su optimización y rentabilidad.
- La potenciación de la Unidad de Parqueadero Tequendama, actualizando su infraestructura tecnológica, su modelo administrativo y su proceso operativo, agregando valor a la experiencia de servicio y garantizando herramientas para potenciar el crecimiento comercial de la unidad.
- La renovación del modelo de negocio de Logística Tequendama, buscando entre otros aspectos, fortalecer las condiciones de negociación con los clientes que garanticen una mayor rentabilidad.
- La creación de la Unidad de Nuevos Negocios, Emprendimiento e Innovación, asegurará sin duda el fortalecimiento de procesos de inteligencia empresarial, gestión de proyectos de emprendimiento y la prospectiva estratégica.
- El fortalecimiento de la gestión de redes de valor en consecuencia de la continuidad de procesos de cambio cultural, de gestión del cambio y vinculación de aliados, iniciados desde la vigencia 2018, consolidará un camino para fortalecer las relaciones con distintos grupos de valor.
- Finalmente, el cambio del rol de la compañía con la actualización de la estructura organizacional permitirá, entre otros aspectos, una efectiva transición, de operador de unidades de negocio a consolidar su potencial como Gestor de Activos e Inversiones y promotor de nuevos negocios, bajo la marca Tequendama.

## 5. GESTIÓN COMERCIAL Y OPERACIONAL

El 2018 enmarcó un nuevo rumbo en la gestión de las unidades de negocio, buscando fortalecer la confianza y las relaciones comerciales con los clientes, quienes tuvieron la oportunidad de conocer, en una primera etapa de transformación, los servicios que la compañía ofrece y las primeras renovaciones de su producto y servicio.

En búsqueda de consolidar un mejor desempeño, la Sociedad vinculó durante la vigencia 2018, un aliado estratégico (ALUN IDEAS) para apoyo a la gestión de sus cinco (5) unidades hoteleras, Grandes Eventos y la unidad Logística, fortaleciendo las actividades de promoción e buscando incrementar el posicionamiento que éstas tienen hoy en los diferentes segmentos de mercado.

Esta alianza permitió desarrollar estrategias para fortalecer el posicionamiento en el mercado, afianzando herramientas de comunicación que fueron empleadas para llegar a diferentes tipos de clientes, así:

- Se desarrolló el proyecto en conjunto “Tequendama se Transforma”, dirigido a un portafolio de clientes corporativo, a través del cual se dieron a conocer las renovaciones efectuadas en las habitaciones para atender las necesidades de los huéspedes y la implementación de herramientas tecnológicas empleadas en el desarrollo de eventos y convenciones de distintos formatos.
- El uso de redes sociales como canal de comunicación con clientes transeúntes y corporativos, se afianzó dando cobertura en vivo a eventos seleccionados y realizados en las instalaciones hoteleras, incluyendo además, estrategias de promoción de servicios hoteleros con la participación de “Influencers”.
- Se activaron campañas periódicas en redes sociales, entre las cuales se destaca el hashtag #ZonaDeFansTequendama, para la promoción de servicios en la celebración del Mundial de Fútbol 2018, entre otros eventos destacados.
- Se desarrolló la página web, LogisticaTequendama.com, como mecanismo de interacción y promoción de los servicios que ofrece la unidad a sus clientes corporativos.

Las estrategias empleadas permitieron a Sociedad alcanzar un 103% de cumplimiento de los ingresos operacionales presupuestados para la vigencia y un crecimiento del 26% con respecto a la vigencia anterior, pasando de \$81.244 millones a \$102.673 millones en 2018, así:

UNIDAD	REAL 2017	REAL 2018	DIFERENCIA	V%
Hotel Tequendama	\$ 11.272	\$ 9.651	-\$ 1.621	-14%
Suites Tequendama	\$ 5.214	\$ 4.307	-\$ 907	-17%
Tequendama Inn Cartagena	\$ 1.057	\$ 1.091	\$ 34	3%
Tequendama Inn Santa Marta	\$ 1.290	\$ 1.366	\$ 76	6%
Tequendama Inn Buenaventura	\$ 1.989	\$ 2.597	\$ 608	31%

Banquetes + A&B	\$ 18.107	\$ 20.173	\$ 2.066	11%
Catering Tequendama	\$ 7.267	\$ 6.165	-\$ 1.102	-15%
Logística Tequendama	\$ 31.525	\$ 53.492	\$ 21.967	70%
Lavandería Tequendama	\$ 848	\$ 1.300	\$ 452	53%
Parqueadero Tequendama	\$ 2.675	\$ 2.531	-\$ 144	-5%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 81.244</b>	<b>\$ 102.673</b>	<b>\$ 21.429</b>	<b>26%</b>

### 5.1. Imagen Corporativa

La alianza con ALUN IDEAS permitió renovar la imagen corporativa y comercial de cada una de las unidades de negocio, en concordancia con el mensaje entregado a los clientes en el proceso de transformación, generando material de promoción (POP) fresco y orientado a cautivar la atención de los clientes.

La imagen corporativa hoy usada hace énfasis en el uso del característico “Tunjo”, la distinción de la palabra Tequendama para afianzar la recordación de marca y el color dorado, que resalta su trayectoria y dinamismo.



A cada unidad de negocio fue asignado un distintivo en el color del logo, facilitando su diferenciación en el mercado y fortaleciendo su relación y reconocimiento con la compañía.



## 5.2. Gestión de Mercadeo y Publicidad

Con variados mecanismos de promoción, la Sociedad ejecutó estrategias para fortalecer su presencia en eventos y canales de atención masiva, entre los cuales se destacan:

### Promoción de Carrera Verde 2018



La Fundación Natura, organizó en 2018 la cuarta versión de la Carrera Verde Colombia en Bogotá, en búsqueda de formentar la conservación y restauración de los bosques colombianos y el cuidado del agua, representada en miles de especies de flora y fauna. Para esta vigencia la carrera contó con la participación de

### Promoción de Media Maratón de Bogotá 2018



En esta versión de la MMB, Correcaminos de Colombia, continúa sus esfuerzos por trabajar en la masificación del atletismo recreativo y competitivo en Colombia, en la cual se contó con la participación de más de 40 mil corredores y más de 600 mil espectadores en televisión.

### Hotel Oficial de Rock al Parque



En su vigésimo quinta versión, el Instituto Distrital de Artes de Bogotá – Idartes, desarrolló en 2018, en el parque Simón Bolívar, el Festival de Rock al Parque, contando con la participación de más de 185 mil personas provenientes de todo el país, evento del cual la compañía se promocionó como hotel oficial del evento.

### Hotel Oficial de Salsa al Parque



En su vigésima versión, el Instituto Distrital de Artes de Bogotá – Idartes, desarrolló en 2018, en el parque Simón Bolívar, el Festival de Salsa al Parque,



contando con la participación de más de 30 mil personas provenientes de todo el país, evento del cual la compañía se promocionó como hotel oficial del evento.

#### Hotel Oficial de Hip Hop al Parque



En su quinta versión, el Instituto Distrital de Artes de Bogotá – Idartes, desarrolló en 2018, en el parque Simón Bolívar, el Festival de Hip Hop al Parque, contando con la participación de más de 49 mil personas provenientes de todo el país, evento del cual la compañía se promocionó como hotel oficial del evento.

#### Hotel Oficial del Ballet Ruso de San Petersburgo



El Ballet Estatal de San Petersburgo Sobre Hielo regresó a Bogotá, después de su presentación en 2017, con más de 30 bailarines y más de mil asistentes, para el cual el Hotel Tequendama y Suites Tequendama fueron la sede de su alojamiento oficial.

#### Hotel Oficial del Club Media Fest



El festival de youtubers más grande del mundo llegó a Colombia en 2018, con la participación de 30 artistas digitales, quienes realizan humor, música, ficción, gaming, vlogging, booktuber, entre otras actividades, para el cual el Hotel y Suites Tequendama fueron sedes de alojamiento oficial.

#### Presencia en Medios Especializados

En el año 2018 la Sociedad fortaleció la presencia de servicios hoteleros y de eventos en medios turísticos especializados, entre los cuales se destacan:



### 5.3. Gestión Comercial de Unidades Hoteleras y Reservas

#### 5.3.1. Gestión de Unidades Hoteleras

En la vigencia 2018, los ingresos de las unidades hoteleras presentaron un decrecimiento del 6% con respecto al año inmediatamente anterior, originado principalmente por la incertidumbre electoral, la sobreoferta hotelera, la aparición nuevos actores en el mercado y el fortalecimiento de la incursión de nuevos competidores en plataformas tecnológicas como Airbnb.

En el primer semestre del año, la fuerza de ventas mantuvo el foco en la gestión de las relaciones con clientes frecuentes y la recuperación de la participación en el mercado con tarifas flexibles y adaptadas a los cambios en él.

Los ingresos obtenidos en las unidades hoteleras sumaron \$19.594 millones, de los cuales cerca del 49% correspondieron a lo generado por el Hotel Tequendama Bogotá como se destaca en el siguiente recuadro:

UNIDAD	REAL 2017	REAL 2018	DIFERENCIA	V%
Hotel Tequendama	\$ 11.272	\$ 9.651	-\$ 1.621	-14%
Suites Tequendama	\$ 5.214	\$ 4.307	-\$ 907	-17%
Tequendama Inn Cartagena	\$ 1.057	\$ 1.091	\$ 34	3%
Tequendama Inn Santa Marta	\$ 1.290	\$ 1.366	\$ 76	6%
Tequendama Inn Buenaventura	\$ 1.989	\$ 2.598	\$ 609	31%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20.822</b>	<b>\$ 19.594</b>	<b>-\$ 1.228</b>	<b>-6%</b>

La tarifa promedio (ADR) decreció un 14% con respecto al año 2017 ubicándose en \$176.341 y generando un crecimiento de la ocupación en 5 puntos porcentuales pasando del 32% el año 2017 al 37% en la vigencia 2018.

En referencia a la contribución de los canales electrónicos en la generación de ingresos, estos representaron un incremento del 15% con respecto a la vigencia 2017, con una participación del 18% sobre el total de los ingresos generados en las unidades hoteleras, evidenciando el continuo crecimiento que este mecanismo tiene en el mercado.

INGRESOS POR CANALES ELECTRONICOS	2017	2018	Diferencia en pesos	Diferencia Porcentual
HOTEL	\$ 1.702	\$ 1.995	\$ 293	17%
SUITES	\$ 614	\$ 716	\$ 102	17%
CARTAGENA	\$ 282	\$ 311	\$ 29	10%
SANTA MARTA	\$ 429	\$ 471	\$ 42	10%
BUENAVENTURA	\$ 138	\$ 142	\$ 4	3%
<b>Total</b>	<b>\$ 3.166</b>	<b>\$ 3.635</b>	<b>\$ 469</b>	<b>15%</b>

De los \$3.635 millones generados a través de estos canales, \$1.242 millones fueron generados por Booking.com, representando el 34% de estos y siendo el principal canal electrónico para la gestión comercial de los hoteles.

En el segundo semestre, los resultados de la estrategia tarifaria evidenciaron la recuperación de los índices de ocupación, captando y aprovechando las oportunidades de negocios que demandó el mercado.

El portafolio de cuentas que mayor representación tuvo en la generación de ingresos para estas unidades en la SHT fueron:

- Avianca con un ingreso en el año de \$2.715 millones
- Aeroméxico con \$581 millones
- SENA con \$579 millones
- Bancolombia con \$364 millones
- Ideartes con \$258 millones
- Satena con \$242 millones
- Ecopetrol con \$209 millones

### 5.3.2. Gestión de Reservas

La venta directa de planes especiales, junto a la venta por reservas directas y transeuntes en recepción de los Hoteles, sumaron \$759 millones durante la vigencia 2018, así:

Ingresos de Alojamiento por Venta Directa

CANAL	HOTEL	SUITES	SANTA MARTA	CARTAGENA	BUENAVENTURA	TOTAL
PLANES	\$301	\$83	\$18	\$74	\$12	\$136
RESERVAS	\$438	\$263	\$28	\$18	\$26	\$80
RECEPCIÓN	\$285	\$437	\$220	\$150	\$164	\$542
<b>TOTAL</b>	<b>\$723</b>	<b>\$783</b>	<b>\$266</b>	<b>\$242</b>	<b>\$202</b>	<b>\$759</b>

Cifras en Millones de pesos

### 5.3.3. Posicionamiento y Gestión Digital

La gestión de redes sociales se vio fortalecida con diferentes campañas de periodicidad semanal y mensual, adecuadas a los servicios que ofrece el Hotel Tequendama Bogotá, Suites Tequendama y los Hoteles Tequendama Inn (Cartagena, Santa Marta y Buenaventura); orientadas a ofrecer experiencias en “el mejor lugar del mapa”, gracias a la privilegiada ubicación con la que cuentan los hoteles.

Las campañas buscaron incrementar la generación de ingresos, el posicionamiento de la marca y la adquisición de los servicios que ofrece cada hotel. Facebook, Instagram y Twitter mostraron un incremento en el “engagement” de la línea gráfica en las publicaciones con la nueva imagen implementada en el hotel y la implementación de los Hashtag oficiales: #HotelesTequendama y #AmigosTequendama.

#### 5.3.3.1. Facebook

En la vigencia 2018, Facebook se caracterizó por ser la red social con mayor número de interacciones con los usuarios, presentando además un crecimiento en los seguidores del 22% respecto al 2017 con 9.328 usuarios vinculados.

#### 5.3.3.2. Instagram

Por su parte Instagram, mostrando un mayor índice de crecimiento, pasó de 300 seguidores a 1.789 al cierre del año 2018. Esta plataforma contó con 280 visitas por día, teniendo un alcance solo en el mes de diciembre 2018 de 1.394 personas y 7.125 impresiones. La estrategia utilizada en esta red social no solo se enfocó en el desarrollo de publicaciones con campañas temáticas, sino además la colaboración con influenciadores profesionales en asuntos gastronómicos (en festivales) y hoteleros (hospedaje) aumentando también, el “engagement” y el posicionamiento en el público joven.

#### 5.3.3.3. Twiter

La plataforma fue activada con la realización de eventos en determinados salones del Hotel Tequendama Bogotá y Suites Tequendama, ya que, al tratarse de entidades del gobierno o entidades educativas, se obtiene mayor índice de interacción por el público en general. El 2018 cerró con un total de 3.250 seguidores, aumentando un 20% con respecto a la vigencia anterior, contando con 20.000 impresiones en los tweets y un aproximado de 415 visitas al perfil al día.

#### 5.4. Alianzas Comerciales

LifeMiles representó en el 2018 un primer paso en el fortalecimiento del programa de fidelidad para las unidades hoteleras, con la integración de un servicio de clase mundial que ofrece mejores servicios a sus socios, a través de la redención de millas.

Los objetivos completados, gracias al programa de LifeMiles fueron:

- Diferenciación con competidores.
- Incremento de número de clientes y aprovechamiento de la base de datos del programa.
- Integración de un programa exclusivo de coalición y red de aliados para beneficio de los clientes.

#### 5.5. Participación en Ruedas de Negocios y Ferias Comerciales

- Feria FITUR (Perú, Chile, Argentina)
  - Se logró la promoción de la marca Tequendama y las unidades hoteleras
  - Se generaron oportunidades de negocio para eventos y convenciones
  - Se conocieron las tendencias de la industria hotelera mundial
- Rueda de Negocios Feria ANATO 2018
  - Se logró la promoción de la marca Tequendama y las unidades hoteleras
  - Se conocieron las tendencias de la industria turística en Colombia y la Región
- Congreso Nacional de la Hotelería - Pereira
  - Se conocieron las tendencias de la industria hotelera nacional

- Agenda Académica del XXIII Congreso Nacional de Agencias de Viajes y Turismo organizado por ANATO - Floridablanca, Santander.

Se realizaron acercamientos con las agencias de viajes y turismo para incrementar la promoción de servicios de los hoteles Tequendama.

- Participación de Blitz regionales en (Cali, Santa Marta, Cartagena, Barranquilla, Medellín, Armenia, Bucaramanga, Pereira).

Se logró la promoción de la marca Tequendama y las unidades hoteleras

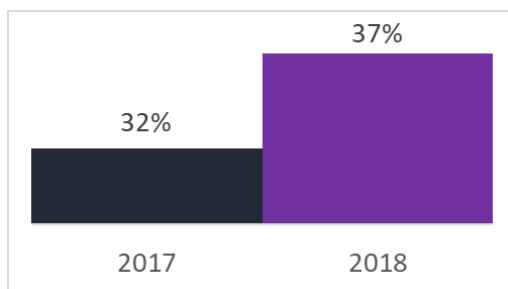
Se generaron oportunidades de negocio para eventos y convenciones y negociaciones por grupos

## 5.6. Gestión por Unidades de Negocio

### 5.6.1. Hotel Tequendama Bogotá

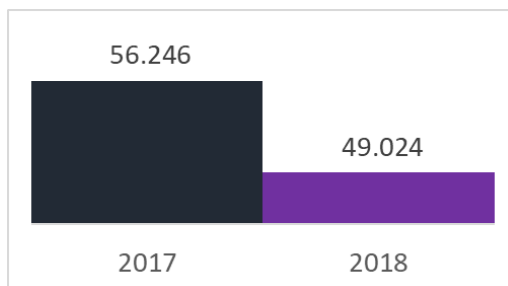
#### 5.6.1.1. Resultados Comerciales y Operacionales

#### OCUPACIÓN



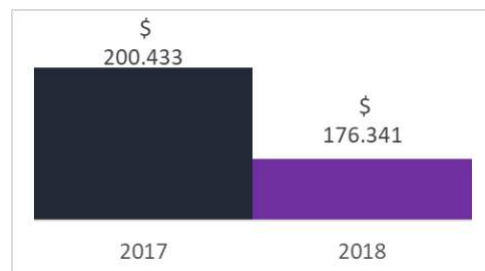
El aumento en el porcentaje de ocupación fue producto tanto de las estrategias empleadas en búsqueda maximizar la capacidad instalada, optimizando la gestión de las tarifas, como al cambio de la disponibilidad del inventario de habitaciones, que se vio reducido por el estado de su infraestructura, resultante en un incremento de cinco (5) puntos porcentuales.

#### NOCHES VENDIDAS



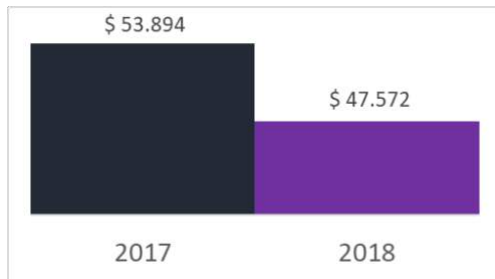
Pese a que el índice de ocupación se vio incrementado en cinco puntos, las noches totales vendidas no presentaron el mismo comportamiento al verse reducidas en cerca de un 13% durante la vigencia 2018.

#### TARIFA PROMEDIO



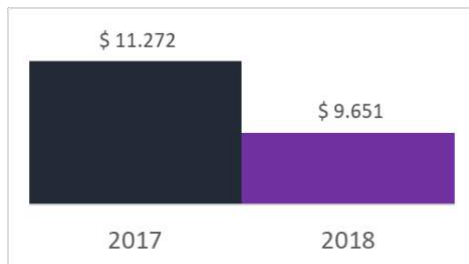
Durante la vigencia 2018, se desarrolló una estrategia de tarifas dinámicas que ofrecieron mayor flexibilidad, alineando su comportamiento con el mercado y buscando establecer un espacio para que los clientes nuevos, potenciales y en desarrollo conocieran de primera mano los cambios en el proceso de transformación de la unidad. Respecto a la vigencia 2017, la tarifa promedio se vio reducida en un 12%, que equivale a \$24.092.

## REVPAR



Debido al comportamiento de la venta de noches y a la reducción de la tarifa promedio, los ingresos totales se vieron reducidos, generando un impacto en el índice de ingresos por habitación disponible que se vio reducido en un 12% respecto de la vigencia anterior.

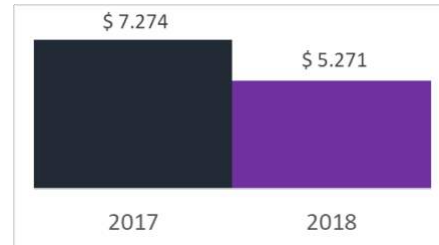
## INGRESOS



Los ingresos presentaron una variación negativa del 14% respecto de la vigencia anterior, equivalente a \$1.621 millones. La entrada de nuevos actores al mercado, dentro de los cuales se destaca la apertura del Grand Hyatt en la ciudad de Bogotá, quien empleó estrategias de penetración de mercado agresivas basadas en la disminución de tarifas, mantuvo la tendencia crecimiento de

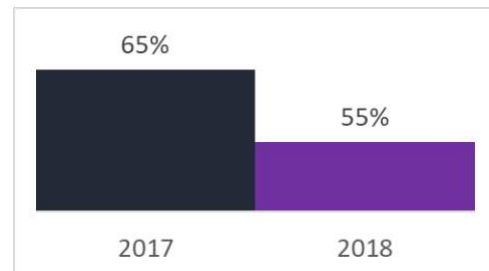
la oferta superior al crecimiento de la demanda y de consumo de productos y servicios de estándares internacionales.

## UTILIDAD DEPARTAMENTAL



Debido a la reducción de tarifas y de noches vendidas, la disminución de ingresos y el modelo operacional vigente, la rentabilidad se vio impactada presentando una reducción del 28% respecto de la vigencia 2017, equivalente a \$2.003 millones.

## RENTABILIDAD



La rentabilidad disminuyó 10 puntos porcentuales respecto de la vigencia 2017, equivalente al 15%, principalmente debido a la reducción de tarifas e ingresos, que incrementa la participación de los costos operacionales totales.

### 5.6.1.2. Proceso de Transformación de la Unidad

#### 5.6.1.2.1. Plan de Choque

Las condiciones de infraestructura del hotel impactaron la calificación en la percepción de los huéspedes, resultante en una disminución que afectó la generación de ingresos de la unidad y originó el desarrollo de un plan de choque para el mejoramiento parcial de la infraestructura, permitiendo recuperar el posicionamiento de la unidad durante el segundo semestre del año. Las mejoras que fueron implementadas son las siguientes:

- Se realizó renovación en alfombras, instalación de piso pvc, cambio de televisores, cambio de alfombra de pasillos, retiro de tela vinílica por pintura general de las habitaciones, cambio de iluminación pasillos, renovación de colchones, cambio de cortinas enrollables y compra de 2 máquinas para el gimnasio.
- Cambio de 1.200 metros de alfombra para 40 habitaciones ubicadas en diferentes pisos del hotel (piso 17-15-14-12- 8- 6- 5)
- Compra de alfombra modular para cambio de la de los pasillos de los pisos 14, 15 y 16.
- Compra de piso WPC para reemplazar alfombra de 300 espacios que estaban alfombrados en 276 habitaciones ubicadas en los pisos 9 al 16.
- Se renovó la pintura general de las habitaciones y pasillos de los pisos 9 al 17.
- Compra de televisores hoteleros de 55 pulgadas para cambio en 106 habitaciones ubicadas de los pisos 11 al 17.
- Cambio de las cortinas enrollables de las 13 salidas de ascensores de huésped del piso 4 al 17 y de 7 habitaciones del piso 12 al 16.
- Cambio de las persianas del Club ejecutivo ubicado en el piso 17.
- Compra para cambio de iluminación moderna en pasillos de los pisos 14 y 15.
- Compra de una maquina trotadora y de una maquina multifuerza para reemplazar la que estaban en funcionamiento por obsolescencia.
- Adquisición de colchones y somier para reemplazo de 106 camas en los pisos 12 16, 17, 10 unidades en el piso 14 y 2 en el piso 11.

#### 5.6.1.2.2. Transformación del Hotel

En búsqueda de revertir la situación actual del Hotel y siguiendo las recomendaciones de diferentes consultorías, durante el segundo semestre de 2017 y el primer semestre de 2018, en compañía de Procolombia y STI – Soluciones Turísticas Integrales, representada por el Doctor Adriano Fajardo (Ex Vicepresidente de Cotelco y Asesor Hotelero) se llevó a cabo un proceso para la búsqueda y negociación de la nueva franquicia para el Hotel Tequendama Bogotá, al cual se postularon, con gran interés, una importante variedad cadenas internacionales, de las cuales se destacan Marriott, Hilton, Hyatt, Wyndham, Accor y Choice, quienes representan el top 10 de cadenas globales.

Este proceso culminó con la selección de la cadena Marriott, representante del top 3 global de cadenas hoteleras internacionales, basado en los análisis (de inversión, de mercado y de la propuesta comercial) del estudio de consultoría presentado a la Junta Directiva, quienes en el mes de junio manifestaron su aval sobre la cadena. Durante el segundo semestre del mismo año, se realizó la negociación del clausulado del contrato con la cadena, el cual fue firmado con éxito el 20 de diciembre del año 2018 y presentado a los medios, con apoyo del Ministerio de Defensa Nacional y Procolombia, el día 29 de enero de 2019, con una gran acogida del público en general.

Así mismo, fue llevado a cabo el proceso para entrega en operación del Hotel Tequendama Bogotá, que contó con la participación de operadoras avaladas por Marriott International.

Gracias a la trayectoria y desarrollo en la operación de hoteles en Colombia y Latinoamérica (de más de 50 años), su fortaleza en gestión de centros de convenciones (Centro de Convenciones Cartagena de Indias, de Yopal y Cali) y la propuesta económica presentada, permitieron que la Sociedad, en compañía de STI y la Junta Directiva, seleccionaran al Grupo Hotelero Londoño – GHL, para la operación de este importante activo.

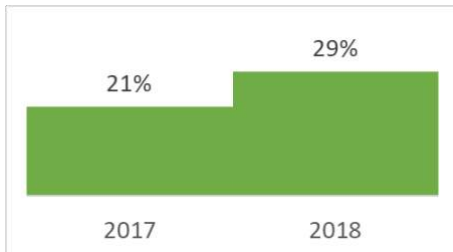
Junto a la firma GHL se realizará el proceso de adaptación a los estándares de la marca Four Points by Sheraton con una inversión en una primera fase de \$31.500 millones, que permitirán renovar sus habitaciones, zonas

públicas, restaurantes y salones. La renovación será realizada durante las vigencias 2019 y 2020, esperando efectuar una apertura bajo la marca internacional en el primer semestre de 2021.

## 5.6.2. Suites Tequendama

### 5.6.2.1. Resultados Comerciales y Operacionales

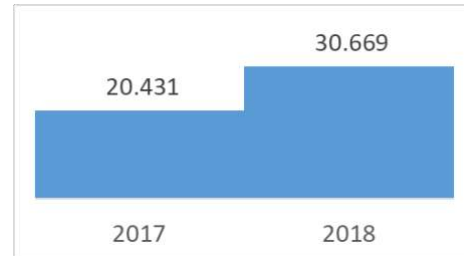
#### OCUPACIÓN



La estrategia comercial empleada durante la vigencia 2018 para la unidad, generó un incremento de la ocupación en cerca de ocho (8) puntos porcentuales, maximizando el potencial de largas estadías con más de 70 huéspedes permanentes. Los picos más altos fueron el mes de julio, agosto y septiembre con el 42%, 45% y 48% respectivamente. Así mismo, estos meses aportaron el 33% del total de los ingresos del año con un valor de \$1.614 millones.

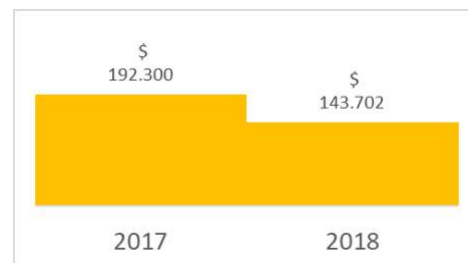
Además durante la vigencia 2018, eventos como CGT (Confederación Nacional del Trabajo), Olimpiadas Deportivas del Ministerio de Educación y WORLDSKILLS (Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA), congregaron a personas de todo el país a participar en competencias deportivas, académicas y corporativas de gran importancia, promoviendo de esta manera el turismo a Bogotá y reconociendo a Suites Tequendama como anfitrión de dichos eventos

#### NOCHES VENDIDAS



La estrategia enfocada en largas estadías, mantuvo un comportamiento positivo en la venta de noches, que se vieron incrementadas en un 50% respecto de la vigencia anterior.

#### TARIFA PROMEDIO



La estrategia empleó el uso de tarifas dinámicas que se vieron reducidas en cerca del 25% con respecto a la vigencia 2017, permitiendo incrementar los índices de ocupación.

#### REVPAR

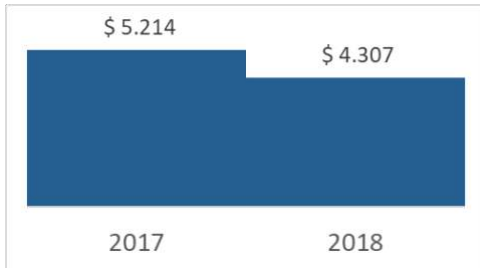


Pese a la reducción de tarifas de la unidad, el RevPar presentó un comportamiento estable frente a la vigencia anterior, viéndose



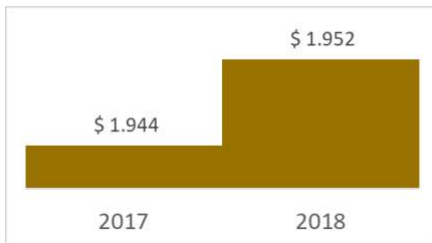
reducido en un 2%, gracias al sostenido aumento de la ocupación y al incremento de huéspedes permanentes.

#### INGRESOS



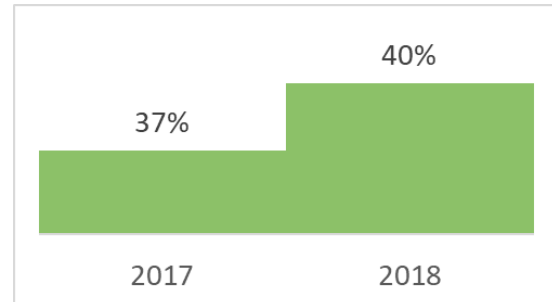
Debido a la reducción de tarifas, los ingresos operacionales totales se vieron reducidos en cerca de un 17% respecto de la vigencia anterior, equivalente a \$907 millones.

#### UTILIDAD DEPARTAMENTAL



Pese a presentar una reducción en los ingresos, la maximización de la capacidad instalada con los huéspedes permanentes permitió mantener la rentabilidad departamental con un incremento que equivale a \$8 millones respecto de la vigencia anterior.

#### RENTABILIDAD



Gracias a este comportamiento, la rentabilidad departamental de la unidad se vio incrementada en 3% respecto de la vigencia anterior.

#### 5.6.2.2. Proceso de Transformación de la Unidad

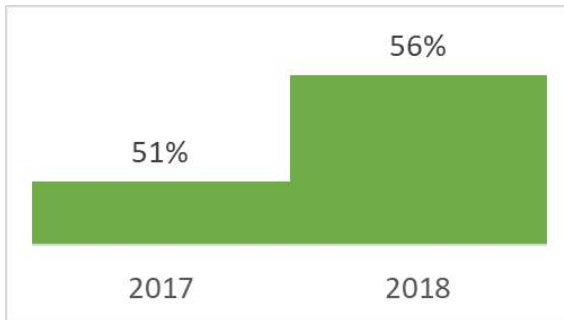
Durante la vigencia 2018, la unidad presentó un avance importante en la generación de resultados e incremento de la rentabilidad, en procura de revertir la tendencia sostenida de los últimos años, debido a los cambios del entorno que afectaron su desempeño.

Con la entrega en operación del Hotel Tequendama Bogotá, se da inicio a la transformación de Suites Tequendama buscando su independencia como hotel de larga estadía, en cuyo caso la unidad desarrollará los procesos requeridos para desligar su operación del Hotel, entre los que se destaca el departamento de alimentos & bebidas con el que la unidad no cuenta hoy. En consecuencia, se renovará la estrategia comercial y la estructura operacional de la Unidad durante la vigencia 2019, trabajando en su posicionamiento digital y de largas estadías en segmentos corporativos, estatales y educativos.

Los cambios en la estructura operacional de la unidad implicarán un aumento en la oferta de servicios gastronómicos, un desarrollo de nuevos paquetes de alojamiento y finalmente un cambio en la estructura orgánica de la unidad, sobre la cual se proyecta un incremento en su productividad y rentabilidad.

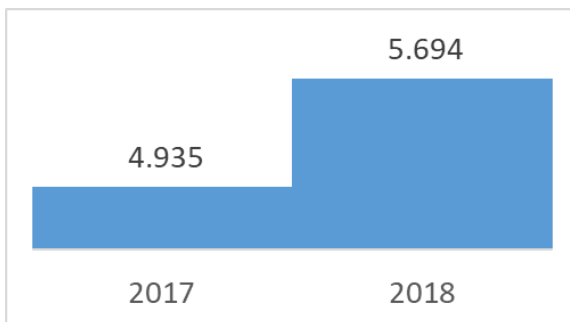
#### 5.6.3. Tequendama Inn Cartagena

## OCUPACIÓN



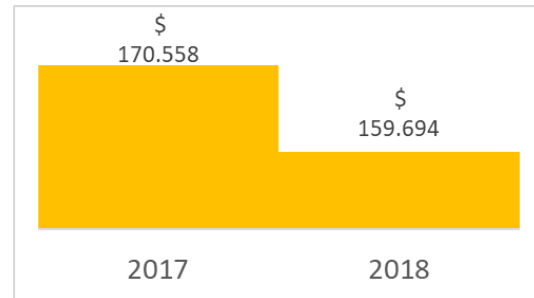
La estrategia de tarifa dinámica empleada permitió generar un incremento en cinco (5) puntos porcentuales respecto a la vigencia 2017, gracias al mejoramiento de las instalaciones físicas, como habitaciones, lobby y restaurante, que facilitaron el aprovechamiento de la capacidad instalada. El cambio en la ocupación fue equivalente al 10% respecto de la vigencia anterior.

## NOCHES VENDIDAS



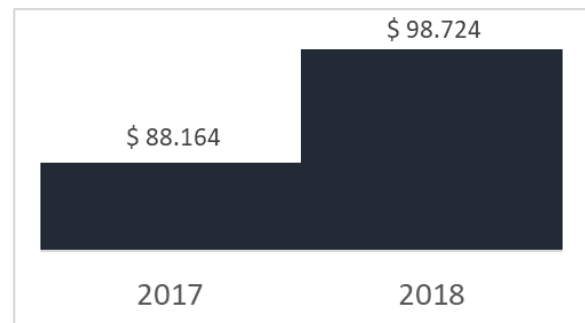
Con el incremento de la ocupación, las noches vendidas presentaron un aumento del 15% respecto a la vigencia anterior.

## TARIFA PROMEDIO



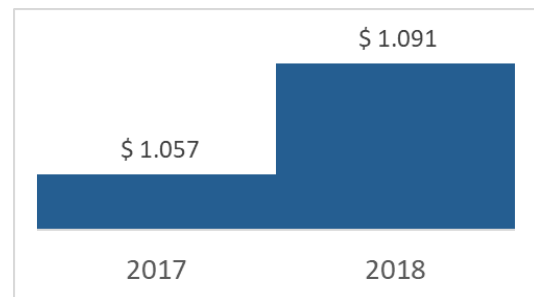
Bajo la estrategia empleada, la tarifa fue reducida en 6% respecto de la vigencia anterior, que equivale a \$10.864.

## REVPAR



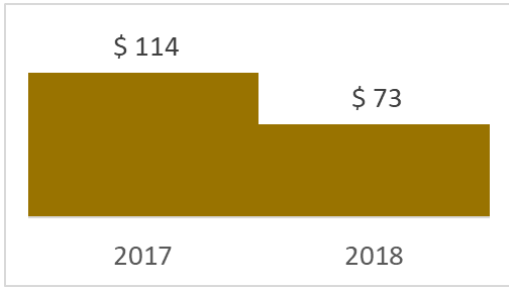
Gracias al aumento del uso de la capacidad instalada, el ingreso por habitación disponible se vio incrementado en un 12% respecto de la vigencia anterior, que representa \$10.560.

## INGRESOS



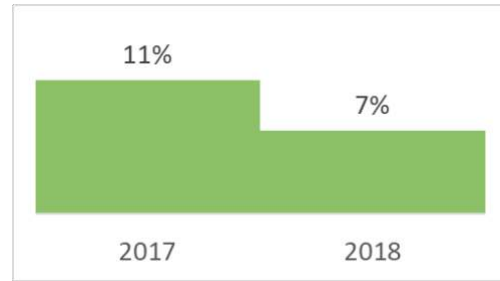
Pese a la reducción de tarifa, los ingresos se mantuvieron durante la vigencia 2018, con un incremento del 3%, que equivalen a \$34 millones.

## UTILIDAD DEPARTAMENTAL



La reducción de tarifas y el modelo operacional vigente generaron un impacto en la participación de los costos, manteniendo la tendencia de reducción de la utilidad departamental de la unidad en cerca de un 36% respecto de la vigencia anterior, que equivale a \$41 millones.

#### RENTABILIDAD



La reducción de la utilidad departamental afectó la rentabilidad de la unidad, viéndose disminuida en cuatro (4) puntos porcentuales, que equivale a una reducción del 38% respecto de la vigencia anterior.

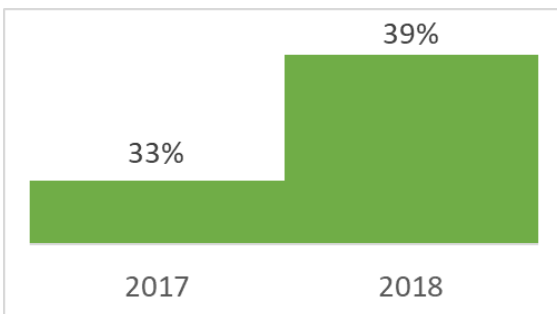
#### 5.6.3.1. Proceso de Transformación de la Unidad

Teniendo en cuenta los cambios en el entorno y atendiendo las recomendaciones de distintas consultorías, la Sociedad abordó un proceso en el que fueron invitadas cerca de veinte (20) operadoras nacionales, de las cuales diez (10) presentaron propuestas formales y finalmente, bajo el análisis de una consultoría y el aval de la Junta Directiva, fue entregado en operación a la firma 3c Hoteles, habida cuenta de las condiciones comerciales favorables que representaban y en búsqueda de maximizar el desarrollo de la unidad.

La operadora efectuará inversiones continuas a la unidad, descontada de los recursos generados por el hotel, buscando renovar su infraestructura y mejorar su desempeño comercial y operacional frente los competidores de la zona. De esta manera y en adición, ha sido negociada una rentabilidad mínima garantizada que asegura un mejor desempeño para la unidad e incremento de la rentabilidad sobre el activo.

#### 5.6.4. Tequendama Inn Santa Marta

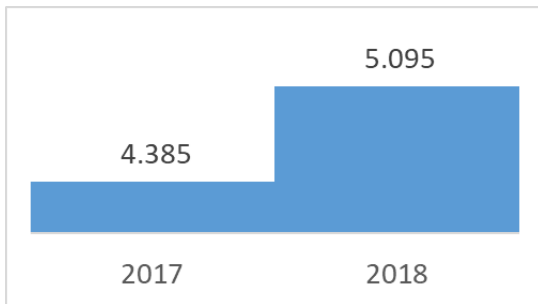
##### OCUPACIÓN



La estrategia de tarifa dinámica, en acuerdo con el comportamiento del sector hotelero

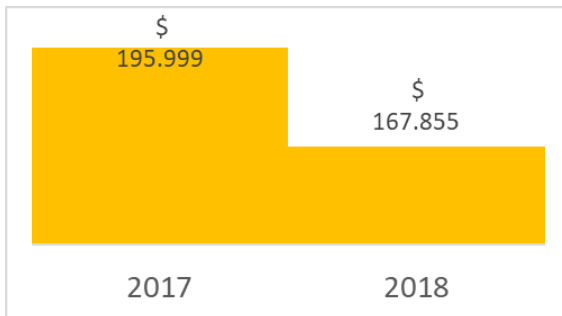
en la zona de Pozos Colorados permitió incrementar la ocupación en seis (6) puntos porcentuales, equivalentes a un incremento del 18% respecto de la vigencia anterior.

##### NOCHES VENDIDAS



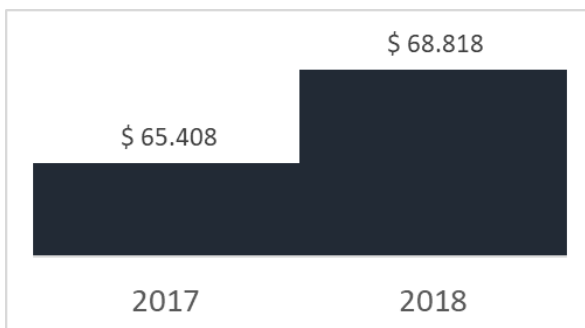
Este incremento se vio reflejado en el crecimiento de las noches vendidas en cerca del 16% que equivale a 710 noches más que la vigencia anterior.

#### TARIFA PROMEDIO



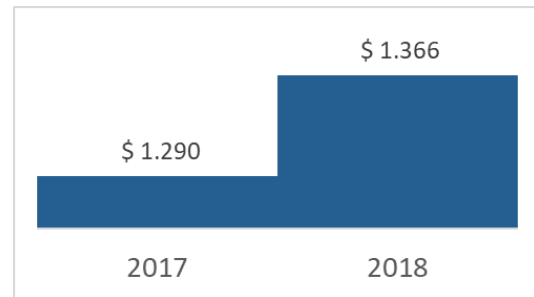
Con dicha estrategia la reducción de tarifa se vio impactada en un 14% que equivale a \$28.144 menos que en la vigencia anterior.

#### REVPAR



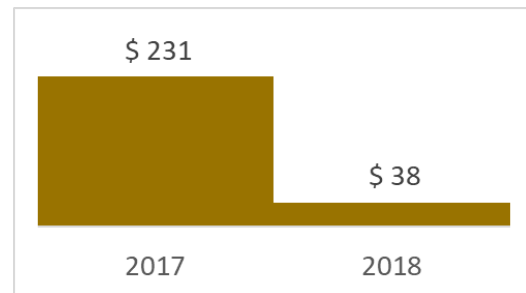
El incremento de la ocupación impactó la generación de ingresos por habitación disponible en un 5% que equivale a \$3.410 más que en la vigencia anterior.

#### INGRESOS



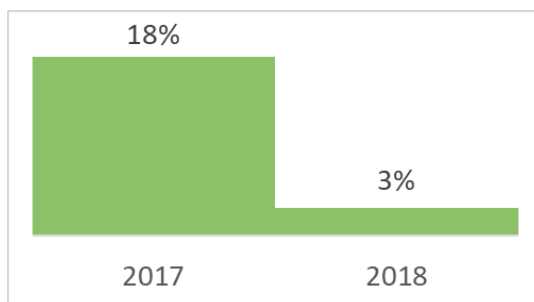
Los ingresos operacionales totales producidos por la unidad, presentaron un incremento del 6% respecto de la vigencia anterior, equivalente a un aumento de \$76 millones.

#### UTILIDAD DEPARTAMENTAL



Por su parte el estado de la infraestructura, el modelo operacional vigente y la reducción de la tarifa, impactaron la gestión de costos de la unidad, reduciendo la utilidad departamental de la unidad en un 84% respecto de la vigencia anterior, que equivale a \$193 millones.

#### RENTABILIDAD



La disminución de la utilidad departamental afectó la finalmente la rentabilidad de la

unidad en quince (15) puntos porcentuales, que equivale a una disminución del 84% respecto de la vigencia anterior.

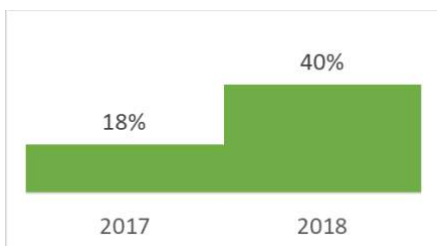
#### 5.6.4.1. Proceso de Transformación de la Unidad

Teniendo en cuenta los cambios en el entorno y atendiendo las recomendaciones de distintas consultorías, la Sociedad abordó un proceso en el que fueron invitadas cerca de veinte (20) operadoras nacionales, de las cuales diez (10) presentaron propuestas formales y finalmente, bajo el análisis de una consultoría y el aval de la Junta Directiva, fue entregado en operación a la firma 3c Hoteles, habida cuenta de las condiciones comerciales favorables que representaban y en búsqueda de maximizar el desarrollo de la unidad.

La operadora efectuará inversiones continuas a la unidad, descontada de los recursos generados por el hotel, buscando renovar su infraestructura y mejorar su desempeño comercial y operacional frente los competidores de la zona. De esta manera y en adición, ha sido negociada una rentabilidad mínima garantizada que asegura un mejor desempeño para la unidad e incrementó de la rentabilidad sobre el activo.

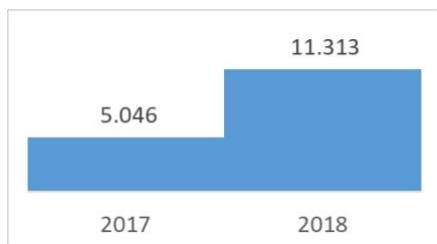
#### 5.6.5. Tequendama Inn Buenaventura

##### OCUPACIÓN



La estrategia comercial para clientes corporativos y de larga estadía, establecida durante la vigencia 2018, permitió incrementar la llegada de huéspedes a la unidad, incrementando su ocupación en un 122% respecto de la vigencia anterior, aumentando veintidós (22) puntos porcentuales.

##### NOCHES VENDIDAS



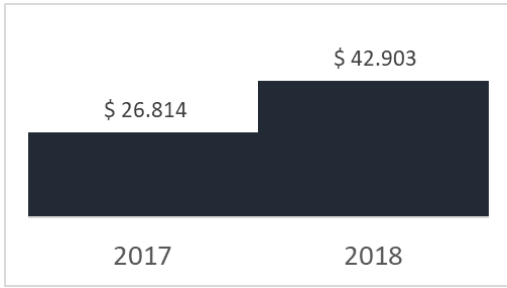
En correspondencia al incremento de la ocupación, el total de noches vendidas se vio aumentado en un 124% que equivale a 6.267 noches más que las generadas en 2017.

##### TARIFA PROMEDIO



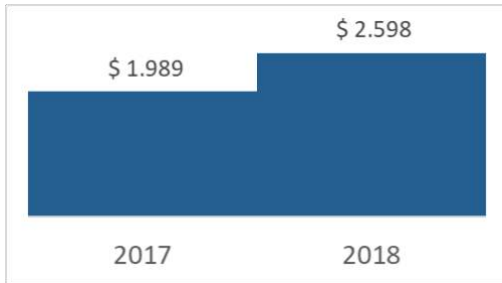
El aumento de la ocupación se dio producto de la estrategia de tarifa dinámica establecida de acuerdo al comportamiento del mercado, presentando una disminución del 25% que equivale a \$31.586 menos que en 2017.

##### REVPAR



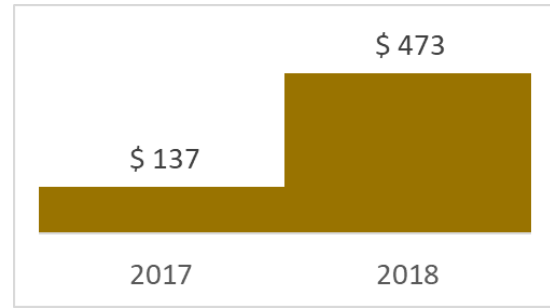
El resultado de la ocupación y tarifa, permitió incrementar los ingresos por habitación disponible en un 60%, que equivalen a 16.089 más que en 2017.

#### INGRESOS



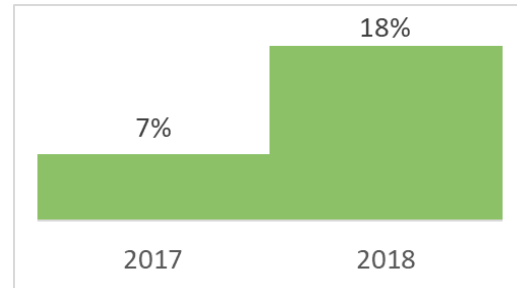
Debido a los resultados de la estrategia implementada, los ingresos totales de la unidad se vieron incrementados en un 31%, que equivale a un aumento de \$609 millones con respecto a la vigencia anterior.

#### UTILIDAD DEPARTAMENTAL



Esta gestión permitió incrementar la utilidad departamental con respecto a la vigencia anterior en un 245%, equivalente a \$336 millones adicionales.

#### RENTABILIDAD



Con el incremento de la utilidad departamental, la rentabilidad de la unidad creció cerca de once (11) puntos porcentuales, equivalente a 164% más que la vigencia anterior.

#### 5.6.5.1. Proceso de Transformación de la Unidad

Durante la vigencia 2018, la unidad presentó un importante avance en la generación de resultados comerciales e incremento de su rentabilidad, sobre la cual la Sociedad buscará renovar su estrategia comercial y la estructura operacional de la Unidad durante la vigencia 2019, trabajando en su posicionamiento digital y de largas estadías en segmentos corporativos y estatales.

#### 5.6.6. Grandes Eventos Tequendama

Basados en la estrategia de fidelización de clientes mediante el incremento de rotación de eventos con tarifas dinámicas y mejora en el nivel de servicio, en el año 2018 se obtuvieron los siguientes resultados:

- El ingreso por concepto de alimentos y bebidas en los eventos presentó un crecimiento del 2% con respecto al año 2017.
- El número de eventos se incrementó en un 28% teniendo en cuenta la distribución del portafolio de clientes por segmentos logrando mayor penetración en el mercado.
- Se logró el incremento en un 25% en el número de participantes a eventos, mejorando además el valor del cubierto promedio en un 18%.
- El número de eventos sociales pasó de 71 a 107.
- Los ingresos por concepto de domicilios asociados a eventos crecieron en un 89%.

En estos resultados, destacan clientes de contratos interadministrativos tales como el Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Cultura, Instituto Nacional de Cancerología, Servicio Geológico Colombiano y Unidad de Planificación Rural con un aporte que superó en cada caso los \$100 millones.

Las alianzas con operadores de eventos, dentro de las cuales se destacan G&S Congresos y Convenciones, Publica, Viajes Tour, MTA Internacional, UT SED y Magin Comunicaciones, permitieron afianzar las relaciones comerciales y aperturar espacios para futuras negociaciones.

Al ser un año electoral, los principales partidos políticos hicieron presencia en la generación de eventos, entre los cuales se destacaron: el Partido Liberal, el Partido Conservador, Cambio Radical, Centro Democrático, Partido MIRA, y finalmente el Hotel fue sede de la campaña política del actual Presidente de Colombia, Dr. Iván Duque.

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2018				
GRANDES EVENTOS Y CONVENCIONES TEQUENDAMA				
INDICADOR	2017	2018	Diferencia	Variación
Venta de Alimentos y Bebidas	\$8.790	\$8.969	\$179	2%
Otros Ingresos de Banquetes	\$5.230	\$5.100	-\$130	-2%
Utilidad Operacional	\$7.322	\$5.376	-\$1.946	-27%
Margen Operacional %	52%	38%	-14%	-27%
Servicios Atendidos (unidades)	351.934	295.861	-\$56.073	-16%
Cubierto Promedio	\$25.230	\$29.710	\$4.480	18%
Satisfacción al Cliente %	96%	98%	2%	2%
No de Eventos	1709	2190	481	28%
No Asistentes	185425	232142	46.717	25%
Domicilios	\$ 385	\$ 726	\$341	89%
Eventos Sociales	\$ 1.024	\$ 1.297	\$273	27%

La utilidad operacional decreció en 27% frente a los resultados obtenidos en el 2017, así como el margen operacional en 38%, el cual se encuentra en el rango del estándar hotelero internacional que para el tipo de negocio corresponde al 40%.

En cuanto a la satisfacción del cliente se obtuvo un porcentaje del 98%, creciendo 2 puntos con respecto al año anterior.

#### 5.6.6.1. Proceso de Transformación de la Unidad

Con la firma del contrato de franquicia el pasado 20 de diciembre de 2018, la infraestructura del centro de convenciones iniciará a partir de la vigencia 2019, un proceso de renovación y adaptación a los estándares internacionales, para lo cual se realizará una inversión en sus salones con el acompañamiento de diseñadores y arquitectos avalados por la Cadena Internacional.

Con la entrega en operación del Hotel Tequendama a la firma GHL, la unidad de grandes eventos será integrada al mismo hotel, conformando una sola unidad de negocio y permitiendo articular su gestión comercial y operacional.

#### 5.6.7. Bares y Restaurantes Tequendama

<b>BARES Y RESTAURANTES</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>VARIACIÓN %</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 3.987</b>	<b>\$5.200</b>	<b>30%</b>
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 2.771</b>	<b>\$3.546</b>	<b>28%</b>
<b>UTILIDAD DEPARTAMENTAL</b>	<b>\$1.216</b>	<b>\$1.653</b>	<b>36%</b>
<b>MARGEN DEPARTAMENTAL</b>	<b>30%</b>	<b>32%</b>	<b>4%</b>

Los ingresos y utilidades de restaurantes aumentaron 30% y 36% respectivamente frente a la vigencia anterior, producto de las diversas estrategias implementadas, entre las cuales se resalta la Activación de Festivales Gastronómicos Mensuales, activación de presencia en medios digitales especializados como losmejoresrestaurantes.com, el refuerzo en servicio, la renovación de imagen, los convenios con chef internacionales y las alianzas con proveedores.

Adicionalmente en términos de locación se realizó remodelación del Restaurante El Virrey, refrescando su infraestructura con un aspecto de modernidad y vanguardia evitando perder la elegancia y tradición que lo caracteriza.

En el Café Vienes se inauguró el Centro de Postres con el cual se pretende, para el 2019, seguir posicionando la pastelería y capturando público del Centro Internacional.

Junto a las demás inversiones, la vinculación de recurso humano especializado reflejó un incremento en el indicador de satisfacción al cliente que en 2018 cerró en 97%.

#### 5.6.7.1. Proceso de Transformación de la Unidad

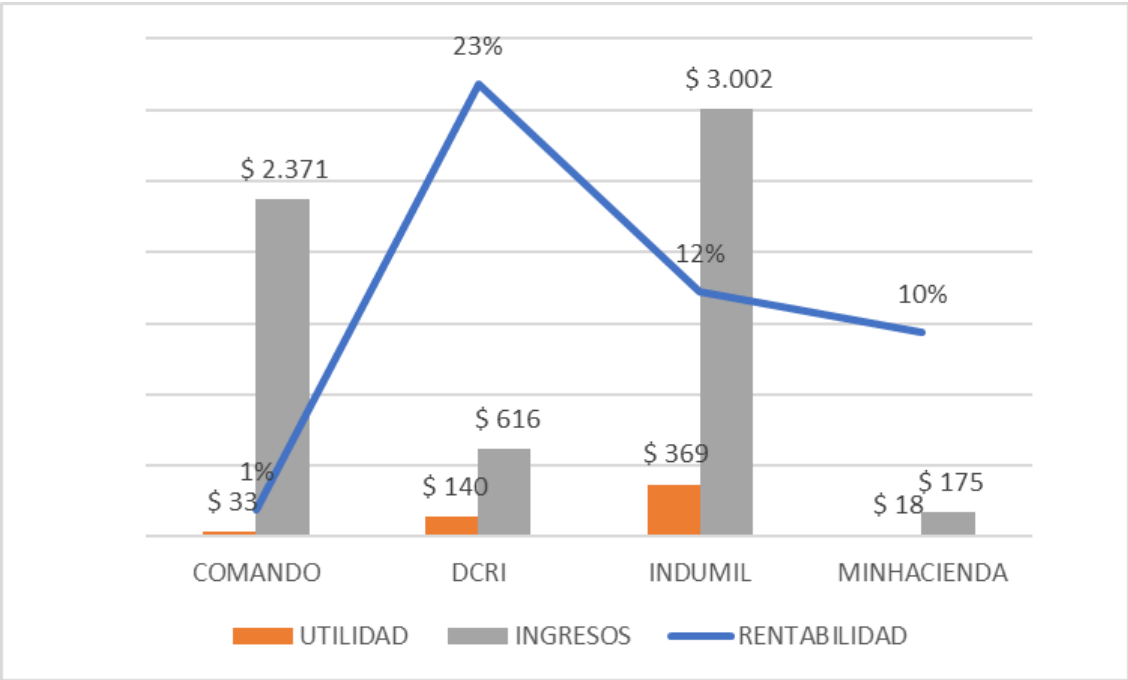
Con la firma del contrato de franquicia el pasado 20 de diciembre de 2018, será desarrollada y/o actualizada la oferta gastronómica propia del hotel, asignando un espacio acondicionado a los estándares internacionales de la marca, para lo cual se realizará una inversión con el acompañamiento de diseñadores y arquitectos avalados por la Cadena Internacional.



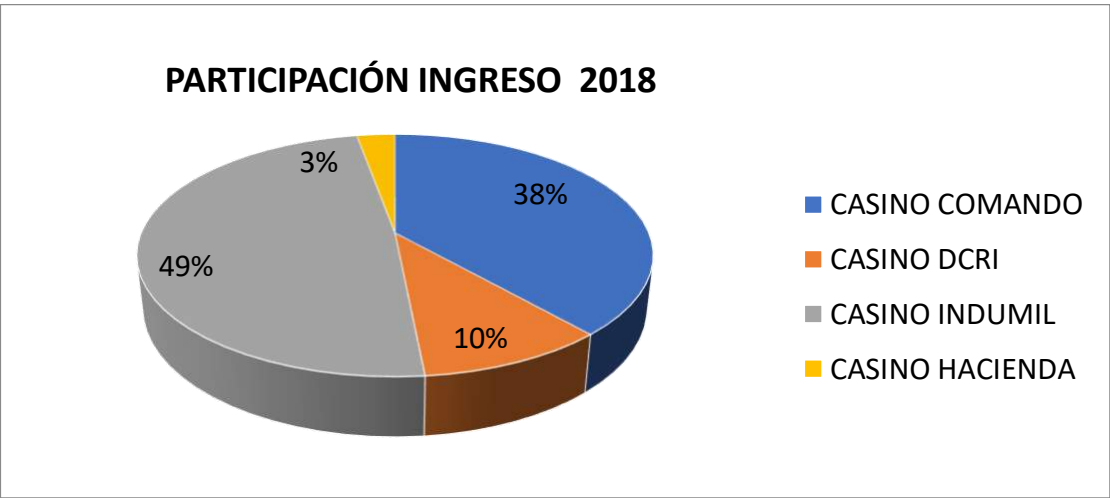
Con la entrega en operación del Hotel Tequendama a la firma GHL, la unidad de Bares y Restaurantes será integrada al hotel, conformando una sola unidad de negocio y permitiendo articular su gestión comercial y operacional.

5.6.8. Catering Tequendama

Durante el año 2018, la unidad de Catering percibió ingresos equivalentes a \$ 6.165 millones y una utilidad departamental de \$560 millones, derivado de la gestión de sus contratos así:



Los ingresos de la Unidad fueron generados principalmente generados por los casinos Comando General, e Indumil, como lo evidencia el siguiente gráfico:



Durante el desarrollo y ejecución de los contratos y tomando en cuenta aquellos que tienen una mayor participación en la generación de ingreso, se evaluaron las condiciones contractuales con los clientes que, de manera negativa, han impactado continuamente el crecimiento de su rentabilidad.

Con base en el análisis, los contratos suscritos con el Comando General de las Fuerzas Militares - CGFM que apunta principalmente a la alimentación de Soldados y Escoltas se renegotiaron aspectos del contrato búsqueda de optimizar la gestión de costos y gastos. Con las negociaciones pactadas el desarrollo del negocio en una nueva vigencia contribuirá con un desempeño más eficiente que incrementa la rentabilidad sobre los activos que administra.

En el caso de INDUMIL, a partir de la finalización del contrato (noviembre 2018) se modificaron las condiciones de mantenimientos preventivos y correctivos, que serán asumidos por el cliente y fueron incrementados los precios pactados, de acuerdo al IPC declarado para 2019 + 4 puntos.

El centro de Rehabilitación inclusiva - DCRI que participa en un 10% del ingreso de la Unidad, tuvo un comportamiento positivo, habida cuenta de las condiciones comerciales y la utilidad generada aportando un margen de 23%.

#### 5.6.8.1. Proceso de Transformación de la Unidad

Las negociaciones efectuadas por la unidad con los contratos de mayor participación en ingresos permitirán mejorar las condiciones de desempeño de los contratos, proyectando un incremento de la rentabilidad para la próxima vigencia.

Sin embargo y pese de generar condiciones comerciales más favorables para la unidad, se continuará con la revisión de los costos y gastos operacionales, habida cuenta la sostenida tendencia de incremento presentada en los últimos años. Es por esto que la Unidad definirá un nuevo modelo operativo y comercial, que permita reducir los costes y actividades asociados a la operación y administración de la misma a través de la gestión con aliados.

#### 5.6.9. Logística Tequendama

De acuerdo a la estrategia competitiva orientada al incremento de los ingresos, la unidad Logística definió y desarrollo su estrategia comercial que contribuyó con la generación \$53.491 millones en ingresos operacionales, equivalentes al 52% de participación de los ingresos totales de la compañía.

En la vigencia 2018, se remodelo la estructura orgánica de la unidad permitiendo fortalecer los procesos comerciales y administrativos. La gestión realizada permitió el incremento de los ingresos en un 70% y la utilidad bruta en un 44% con respecto a la vigencia anterior, así:

#### INGRESOS

2017	2018
\$ 31.525*	\$ 53.491*

#### UTILIDAD BRUTA

2017	2018
\$ 2.258*	\$ 3.264*

\*Cifra expresada en millones.

Mediante la elaboración de las alianzas estratégicas se lograron descuentos financieros por un valor de \$269 millones. Adicionalmente se obtuvieron rendimientos de esta actividad por valor de \$155 millones, reflejados en ingresos no operacionales.

Así mismo se consolidaron 84 alianzas fortaleciendo el portafolio de aliados que complementan la capacidad de repuesta a los clientes y la cobertura nacional en las siguientes categorías:

CATEGORIA	No ALIANZAS
OPERADORES BTL	29
HOTELES Y CENTROS DE EVENTOS	24
TRANSPORTE PASAJEROS	6
TRANSPORTE AEREO	4
ARQUITECTURA EFIMERA	3
AYUDAS AUDIOVISUALES	3
COMUNICACIÓN GRAFICA	3
<b>AGENCIA DE VIAJES ADMINISTRADA</b>	1
CATERING	2
CENTRO DE CONVENCIONES	2
IMPRESORES	1
MAESTRA CEREMONIAS	1
MEDALLAS Y CONDECORACIONES	1
TRADUCCION	3
TRANSPORTE DE CARGA	1
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>84</b>

Así mismo fue lograda una ampliación del portafolio de clientes en un 32% respecto al registrado en el 2017. Los ingresos comprometidos para vigencias futuras permitirán generar durante el primer semestre de 2019, ingresos hasta por \$9.487 millones.

Siguiendo la estrategia de recuperación de clientes, como resultado de la gestión realizada, se logró vincular nuevamente al Ministerio de Minas y al Ministerio de Cultura, que representan un 7% del total de clientes actuales y aportaron ingresos por \$ 3.909 millones.

Finalmente, los clientes que continuaron contratando servicios con la Sociedad, durante la vigencia 2018 equivalen al 61% representando ingresos por \$ 8.897 millones.



Con el fin de fortalecer la competitividad de la unidad, en proceso de transformación del servicio, se creó en el mes de octubre convenio de agencia de viajes administrada con Aviatur, la cual reportó ventas por \$ 367 millones, que nos permitió fortalecer el mercado y permitirá ingresar a un segmento del turismo ligado a los viajes corporativos.

#### 5.6.9.1. Proceso de Transformación de la Unidad

La unidad ha iniciado un proceso de transformación comercial y administrativa, en búsqueda de maximizar la rentabilidad de la unidad con clientes actuales y prospectos, mitigando el impacto de los costos operacionales directos, entre los que se destacan los aspectos impositivos asumidos por el negocio. Junto a esto, la transformación pretende favorecer la liquidez de la unidad, manteniendo un flujo de caja positivo y emplear negociaciones que mitiguen cualquier riesgo jurídico.

Además, la unidad continúa el estudio para la implementación de un software, con el fin de mejorar los procesos internos para ser fortalecer su gestión y administrar las cuantías, permitiendo obtener información en tiempo real sobre la ejecución de sus contratos.

Las ventajas de la implementación permitirán reducir costos y gastos, mejorar tiempos de respuesta a las diferentes solicitudes y mejorar el proceso de trazabilidad de cada uno de los eventos realizados.

#### 5.6.10. Lavandería Tequendama

INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2018				
LAVANDERÍA TEQUENDAMA				
INDICADOR	2017	2018	VARIACIÓN	
Ingreso Lavandería (millones de pesos)	\$ 848	\$ 1.300	\$ 452	35%
Utilidad Departamental (millones de pesos)	\$ 472	\$ 274	-\$ 198	-72%
Margen de Rentabilidad	56%	21%	0	-164%

Los resultados de ingresos crecieron para la Unidad de Lavandería respecto a la vigencia 2017 en un 53%, que equivale a \$452 millones más, debido principalmente a los cambios en la estrategia comercial con los clientes externos (hoteles y clubes), que permitieron incrementar la vinculación de clientes nuevos.

El comportamiento del costo operacional mantuvo una tendencia de crecimiento, apalancado principalmente del cambio en la distribución (de acuerdo a análisis de consumos) de los cargos directos operacionales de servicios públicos (agua, energía y gas), que previamente no eran asumidos por la unidad y fueron aplicados en la vigencia 2018, impactando el margen departamental de la unidad en un 164% respecto de la vigencia anterior.

Al cierre de la vigencia 2018 la unidad cuenta con un costo de servicios públicos de 24% sobre los ingresos percibidos

#### 5.6.10.1. Proceso de Transformación de la Unidad

Con la entrega en operación del Hotel Tequendama a la firma GHL, la unidad de Lavandería será integrada al hotel, conformando una sola unidad de negocio y permitiendo articular su gestión como un departamento de apoyo.

#### 5.6.11. Parqueadero Tequendama

<b>INFORME ANUAL A LA ASAMBLEA 2018</b>				
<b>PARQUEADERO TEQUENDAMA</b>				
<b>INDICADOR</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>VARIACION</b>	<b>%</b>
Ingreso Parqueadero (millones de pesos)	\$ 2.675	\$ 2.531	-144	- 6%
Utilidad Departamental (millones de pesos)	\$ 1.672	\$ 1.585	- 87	- 3 %
Automóviles Atendidos	315.844	315.725	-119	-5 %

Durante la vigencia 2018 la unidad presentó una disminución de los ingresos respecto de la vigencia anterior en \$144 millones, equivalentes al 6%, debido principalmente a la cancelación de los contratos suscritos con la Dirección de Sanidad Militar y Eternit a partir del mes de junio.

Con la estrategia comercial de la unidad 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; con las peluquerías y restaurantes del centro internacional y con FOX televisión para el mantenimiento de los ingresos de la unidad.

Se desarrollaron además obras para el mejoramiento físico del Parqueadero, así:

1. Reforzamiento en las demarcaciones de espacios de parqueo y senderos peatonales.
2. Primera Etapa de Pintura del cielo raso (Costado Sur) equivalente al 25% de primer sótano
3. Intervención en redes eléctricas de iluminación del Sótano 1 y 2 divididas en ocho (8) Zonas de las cuales se intervinieron seis (6) zonas.
4. Implementación de dos (2) puntos de pagos automáticos.

Las intervenciones programadas para próximas vigencias son:

1. Demarcación de zonas de parqueo y circulación del sótano II.
2. Pintura General (cielo raso, columnas y muros) faltantes del primer sótano.
3. Terminación de redes eléctricas de iluminación del Sótano I y II (fase II).

#### 5.6.11.1. Proceso de Transformación de la Unidad

En búsqueda de maximizar los ingresos y rentabilidad de la unidad, habida cuenta de su capacidad instalada, se dará continuidad al proceso de sistematización y adecuación de la infraestructura física que potencie la estrategia comercial, mejore el servicio al cliente e incremente, en consecuencia, la rentabilidad de la unidad.

El enfoque comercial busca aprovechar la atracción de turistas, eventos culturales, convenios corporativos y ocupación de fines de semana, festivos y temporadas vacacionales. Desde le punto de vista operacional, se reorientará el flujo vehicular para optimizar los tiempos y movimientos, esperando incrementar la satisfacción del cliente.

La infraestructura de la unidad administrada se encuentra afectada por 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 que será objeto de revisión durante las próximas vigencias.

### 6. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE PROCESOS INTERNOS

#### 6.1. Gestión de Proceso Internos

##### 6.1.1. Gestión Integral

La Sociedad Hotelera Tequendama S.A. mediante la Resolución número 20182040000894 ejecutada a partir de noviembre de 2018 estableció la integración en una única dependencia “Grupo de Gestión Integral” para la implementación, actualización y mantenimiento con enfoque en procesos, en el ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) y en el pensamiento basado en riesgos de las normas que considera y requiere para la excelencia organizacional.

La Oficina de Sistemas Integrados de Gestión tiene como objetivo fundamental desarrollar y coordinar el Sistema Integrado de Gestión de la Entidad, cumpliendo con la normatividad legal y lineamientos internos en Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo, Inocuidad y Ambiental, como se muestra en el siguiente diagrama.



#### 6.1.1.1. Gestión Ambiental

Durante la vigencia 2018 se ejecutaron PROGRAMAS AMBIENTALES contruidos para el control de los aspectos e impactos 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, la energía, el aire, la disminución de la contaminación auditiva y visual y el Ambiente (residuos sólidos). A continuación se describen los objetivos, metas y buenas prácticas ejecutadas en cada uno de los programas.

#### 6.1.1.2. Programa Solidarios con el Agua

El objetivo es mantener buenas prácticas para el uso eficiente y óptimo de agua en la Sociedad, las cuatro (4) metas propuestas para en el 2018 y los resultados de consumo se describen en la siguiente tabla:

Meta 2018	Resultado 2018	Resultado 2017
0,33 m3 /pax año	0.288 m3 /pax año	0,33 m3 /pax año
0,475 m3 / hab año	0.402 XXX m3 /Hab año	0,475 m3 / hab año
0,039 m3 / cubierto año	0.050 m3 /cubierto año	0,039 m3 / cubierto año
0,015 m3 /kilo lavado año	0.017 m3 / Kilo lavado año	0,015 m3 /kilo lavado año

Tabla No. Metas y resultados 2018 Programa Solidarios con el Agua.

Los resultados obtenidos dieron cumplimiento a las metas establecidas en el Programa Solidarios con el agua vigencia 2018 en el área de habitaciones, sin embargo, en las áreas de Lavandería y Alimentos y Bebidas no se presentó mejora con relación a la vigencia 2017.

Durante la vigencia 2018 la empresa realizó la contratación y ejecución para el diseño, construcción, montaje, obra civil y puesta en operación de un sistema de tratamiento de aguas residuales (PTAR) procedentes de la operación de alimentos y bebidas, de forma que el efluente tratado pueda ser entregado para vertimiento al sistema de alcantarillado distrital en cumplimiento de las especificaciones de la Resolución 0631 de 2015 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Adicionalmente, se realizó la caracterización de vertimientos el 28 de septiembre de 2018 por ANALQUIM LTDA, laboratorio acreditado por el IDEAM para la realización de estos estudios, el cual emitió el informe de caracterización del vertimiento de la operación de la Lavandería donde se indica que este cumplía con las normas establecidas en la Resolución 3957 de 2009 (Rigor subsidiario) y la Resolución 0631 del 2015 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (Actividades comerciales, industriales, o de servicios diferentes a las contempladas en los Capítulos V y VI).

El manejo de los aceites usados permitió la disposición final de 2880 Kg de aceite vegetal para ser utilizado en la producción industrial de biodiesel, generando un ingreso por este concepto de \$2.6

millones de pesos. El beneficio ambiental de esta actividad fue la reducción de 10.092 Kg de CO2 y 3.860.000 litros de agua no contaminada.

### **Programa Solidarios con el aire**

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 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 de las calderas No. 102 y 103 durante el 2018 dieron cumplimiento al objetivo general y metas establecidas.

Dentro de las actividades programadas para evaluar las contaminación por ruido siguiendo los lineamientos establecidos en la Resolución 627 del 07 de abril de 2006 expedida por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (MAVDT) “Por la cual se establece la norma nacional de Emisión de Ruido y Ruido Ambiental” se realizó la medición de Emisión de Ruido y Ruido Ambiental el 22 de noviembre de 2018 en el cual se concluyó que los niveles de ruido generados en el interior del hotel son menores a los niveles de ruido existentes en el perímetro (emisión de ruido) del hotel y que son los más relevantes como los de ruido ambiental, como causa de la Avenida Carrera 10 décima, y la carrera 13. Estableciéndose entonces que el hotel no está generando ningún tipo de incidencia en ruido hacia su entorno, sino al contrario el entorno comprendido por las vías y el comercio y actividades propias antropogénicas del sector si inciden en el hotel.

### **Programa Solidarios con la Energía**

El objetivo durante la vigencia 2018 fue mantener buenas prácticas para el uso eficiente de energía en la SHT. Durante el 2018 se reportaron consumos de energía en cumplimiento de las metas establecidas para cada uno de los procesos de medición como se observa en la siguiente tabla:

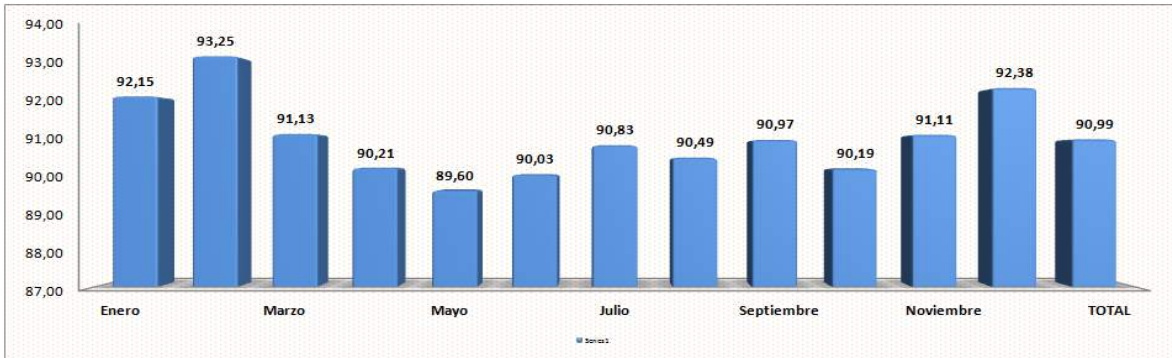
<b>Meta 2018</b>	<b>Resultado 2018</b>	<b>Resultados vigencia 2017</b>
5 Kw / Pax año	2,88 Kw / Pax año	5 Kw / Pax año
8 Kw / Hab año	3,99 Kw / Hab año	8 Kw / Hab año
1 Kw / Cubierto año	0,66 Kw / Cubierto año	1 Kw / Cubierto año
0,35 Kw / Kilo lavado año	0,16 Kw / Kilo lavado año	0,35 Kw / Kilo lavado año

Tabla No. XX Metas y resultados 2018 Programa Solidarios con la energía.

### **Programa Solidarios con el Ambiente**

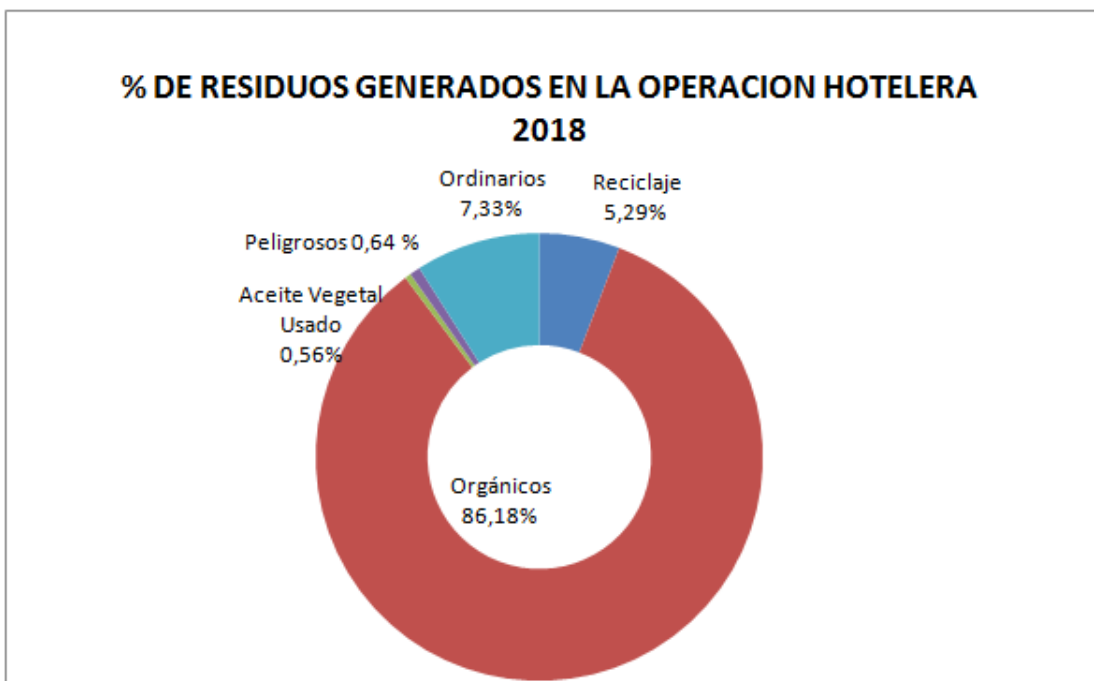
Tiene como objetivo minimizar, reutilizar, separar, reciclar y disponer adecuadamente los residuos sólidos generados en la operación hotelera y la meta de mantener el indicador de residuos evitando disponer en el relleno sanitario el 90% de los residuos generados. La SHT generó un total de 643 Toneladas de residuos, dentro de los cuales se encuentran: reciclables, orgánicos, aceite vegetal usado, peligrosos y ordinarios, como se ilustra en la gráfica. La efectiva gestión de residuos dio como resultado que únicamente 57 Toneladas lo que corresponde al 9% de estos fueran depositadas en el relleno sanitario distrital.





**Gráfica No.XX 2.** Indicador solidarios con el Ambiente. % de residuos no dispuestos en el relleno sanitario año 2018

El 91% de los residuos generados en la operación hotelera no fueron dispuestos en el relleno, sobrepasando la meta prevista, cuyo valor mínimo propuesto fue del 90%. (Ver Gráfica No.1).



**Gráfica 2.** % de residuos generados en la operación hotelera 2018

Las 643 toneladas de residuos fueron procesadas mediante el concepto de “tecnologías limpias”, dentro de esta cifra, los orgánicos tuvieron una participación equivalente al 86.18% del total, esto es, 540 Toneladas, las cuales fueron dispuestas con la empresa Ecorganic de Colombia residuos aprovechados mediante el proceso de compostaje.

La SHT, en desarrollo de su filosofía de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), trabajó de la mano con la Cooperativa de Recicladores El Porvenir, entidad autorizada como ORA (Organización de Recicladores Autorizada), según resolución N. 068 del 17 de Febrero del 2014, expedida por la Unidad Administrativa de Servicios Públicos – UAESP, como objetivo de la búsqueda permanente del mejoramiento empresarial y comunitario, generando oportunidades de trabajo en la población

recicladora mediante la entrega de los residuos sólidos aprovechables, donando un total de 37 Toneladas anuales.

Finalmente, es de resaltar que durante la vigencia 2017, la SHT realizó inversiones por valor de \$242 millones destinados a la gestión de ambiental, dando cumplimiento a la normatividad legal vigente y a sus políticas internas de saneamiento ambiental.

En el 2019 es prioridad adelantar los estudios previos para el proyecto de diseño e instalación de un sistema de tratamiento de reuso de aguas residuales para el pozo de la lavandería, con el fin de cumplir al 100% la normatividad vigente en materia de vertimientos y optimizar los costos por consumo de agua operacionales.

### **Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)**

De acuerdo a lo establecido dentro de la norma NTC-OHSAS 18001 y los requisitos legales vigentes se constituyó e integró la política del Sistema en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) a la Política Integral de la SHT, cumpliendo con un 100% en su aprobación y divulgación como método de mejora del sistema, y así mismo incluyendo en ésta el compromiso para cumplir los requisitos legales en materia de seguridad y salud en el trabajo, con el fin de proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos del SG-SST.

Para la vigencia 2018 se estableció la implementación de los siguientes indicadores del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, con el fin de realizar oportunamente la verificación y medición de los programas y así mismo el ajuste pertinente con el fin de evitar la desviación de la política y objetivos.

- **Índice de Frecuencia de Accidentes de Trabajo (IFAT)**

Indicador que permite realizar el seguimiento a la ocurrencia de accidentes de trabajo de acuerdo al tipo de accidente y área en donde se genera.

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta 2018</b>	<b>Resultado 2018</b>	<b>Resultado 2017</b>
<b>Frecuencia</b>	<b>Reducir el número de accidentes laborales dentro de las instalaciones de la Sociedad.</b>	<b>3.89</b>	<b>4.75</b>	<b>7.78</b>

En este indicador se evidencia que en el 2018 disminuye la Frecuencia de accidentalidad en 38% en comparación con el 2017, sin embargo, no se da cumplimiento a meta propuesta, de disminuir en 50% la frecuencia de accidentalidad. La meta propuesta de 3,89% se mantendrá para la vigencia 2019.

Los meses donde se evidencia mayor accidentalidad fue abril con dos (2) accidentes laborales y septiembre con tres (3) accidentes.

La parte del cuerpo más afectada fueron las manos, la lesión más frecuente fue golpe o contusión y el mecanismo ocasionado por sobreesfuerzo, esfuerzo excesivo o falso movimiento.

Los cargos donde se presentó mayor accidentalidad fueron: auxiliar en lavado de alfombras y tapetes, técnico en cocina y operador de calderas.

- **Índice de Severidad de Accidente de Trabajo (ISAT)**

Este indicador mide la severidad de los accidentes de trabajo ocurridos de acuerdo al tiempo de incapacidad y tiempo perdido por la ocurrencia de los accidentes, este incluye los eventos de ausentismo por causa de salud incluyendo ausencia al trabajo atribuible por enfermedad laboral, enfermedad común y accidente de trabajo y licencias remuneradas y no remuneradas.

Indicador	Objetivo	Meta 2018	Resultado 2018	Resultado 2017
<b>Severidad</b>	Reducir en número de accidentes laborales con incapacidad dentro de las instalaciones de la Sociedad y UNE'S.	<b>14.25</b>	<b>24.59</b>	<b>28.51</b>

Este indicador evidencia que en el 2018 disminuye la Severidad de accidentalidad en 13% en comparación con el 2017, sin embargo, la meta establecida no se cumple el cual debía ser del 14,25% (reducir el 50%).

El mes donde se genera mayor incapacidad por Accidente laboral es abril con dos (2) accidentes laborales y con 48 días de incapacidad; seguido de septiembre con tres (3) accidentes laborales, con 17 días de incapacidad.

- **Índice de Ausentismo**

Este Indicador es la relación de eventos de ausencia por los días totales trabajados.

Indicador	Objetivo	Meta 2018	Resultado 2018	Resultado 2017
	Reducir el número de ausentismos dentro de las instalaciones de la Sociedad así como en sus UNE'S.	1.015	1.66	2.03

Se evidencia que en el 2018 el indicador por Ausentismo disminuye en 18,22% en comparación con el 2017, sin embargo, no se cumple con la meta establecida de 1,015%. Las áreas donde se generó mayor ausentismo laboral fueron: Chef Catering con 158 días

de ausentismo por enfermedad general y en la enfermería con 168 días de ausentismo por enfermedad general y 126 días por licencia de maternidad.

### Gestión en Inocuidad Alimentaria

La SHT dentro de su Política de Sistemas Integrados de Gestión adoptó el cumplimiento de los programas de buenas prácticas de manufactura con base en el mantenimiento del Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC) en la operación de Alimentos y Bebidas estableciendo los siguientes indicadores de gestión para la vigencia 2018.

- **Indicador Análisis Microbiológico**

Indicador	Objetivo	Meta	Resultado 2018	Resultado 2017
Análisis microbiológico	Evaluar a través de pruebas microbiológicas la correcta manipulación, limpieza y desinfección de ambientes, utensilios en áreas de producción, la trazabilidad de materias primas, productos terminados con el fin de evitar la presencia de microorganismos patógenos que puedan afectar la inocuidad de los alimentos y la salud de los clientes interno y externo.	El 100% de las muestras analizadas sean negativas para presencia de microorganismos patógenos.	95%	100%

Los análisis microbiológicos se realizan para evaluar procesos de limpieza y desinfección, temperatura de cocción y mantenimiento, los cuales son nuestros PPC (Puntos Críticos de Control) del PLAN HACCP.

Al realizar la evaluación se evidencia que el cumplimiento disminuyó, teniendo en cuenta que en el 2017 no se presentaron microorganismos patógenos, mientras en la vigencia 2018 se presentaron en muestras de ensalada, manos y materia prima.

- **Producto no conforme**

Indicador	Objetivo	Meta	Resultado 2018	Resultado 2017
Producto no conforme	Realizar seguimiento y control a los productos no conformes para mejorar la calidad en la prestación de los servicios de A&B.	Que el producto no conforme no sea mayor al 0,2%	0,09%	0,13%

El producto no conforme se controla buscando la optimización del servicio al cliente desde la materia prima hasta cuando el alimento sale al cliente buscando satisfacer los requerimientos de este.

Al realizar la comparación de los resultados 2018 estos indican que se disminuyó el porcentaje de producto no conforme (0.09%) respecto al 2017 (0.13%); evidenciando mayor control en la materia prima y en los procesos de producción optimizando el servicio al cliente. Vale la pena resaltar que en el 2018 fue menor el número de cubiertos vendidos.

- **Producto potencialmente no inocuo y no inocuo**

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta</b>	<b>Resultado 2018</b>	<b>Resultado 2017</b>
<b>Producto potencialmente no inocuo y no inocuo</b>	<b>Minimizar la cantidad de porciones de producto potencialmente no inocuo y no inocuo en los procesos de producción y servicios evitando generar daño al consumidor.</b>	<b>Producto potencialmente no inocuo y no inocuo no sea mayor al 0.4% del total de porciones preparadas en el periodo.</b>	<b>0,496%</b>	<b>0,01%</b>

El producto potencialmente no inocuo y no inocuo se controla buscando que no se genere una posible afectación al cliente.

Al realizar la evaluación respecto al 2017 se verifica que disminuyó el cumplimiento teniendo en cuenta que en el 2017 se obtuvo 0.010%, y en el 2018 fue de 0.496%, esto debido a que en las áreas de producción se presentó mayor cantidad de porciones afectadas principalmente por contaminación microbiológica y física.

#### 6.1.2. Gestión de Infraestructura

Con el fin de dar cumplimiento con la normatividad nacional vigente, y en aras de asegurar, y fortalecer la operación de los sistemas y equipos que la componen, durante el año 2018 se ejecutaron 1.033 órdenes de mantenimiento preventivo y 494 órdenes de mantenimiento correctivo.

Los proyectos de inversión asignados para la gestión de la infraestructura en la presente vigencia en el Hotel Tequendama, fueron desarrollados en su totalidad ejecutando un 98,78% del presupuesto asignado.

La continuidad en las etapas de modernización de la infraestructura en sus redes eléctricas e hidráulicas principales minimizará los riesgos por daño en sus sistemas y/o maquinaria, asegurando una operatividad continua sin interrupciones y generando la confiabilidad de nuestros clientes.

Dentro de las actividades más importantes de la gestión de la infraestructura en la Sociedad Hotelera Tequendama, se destacan los siguientes:

- Modernización de ascensores Suites Tequendama

Se suscribió el contrato para la ejecución de la obra civil para la instalación del ascensor N° 2 de huéspedes, proceso que se finalizó el 20 de diciembre. Para el año 2019 ha sido proyectada la instalación de los ascensores N° 3 de huéspedes y el ascensor de servicio los cuales se irán desarrollando de forma consecutiva que mitiguen la afectación en la prestación del servicio en los desplazamientos de los huéspedes.

- Red Contra incendios de los pisos de habitaciones

Se instaló la red de agua para extinción de incendios en los pasillos y las habitaciones de los cuatro tramos de los pisos 4°, 5° y 6° del edificio de acuerdo con el programa de inversión establecido.

- Modernización sistema hidráulico y sanitario.

Se efectuó el cambio de las tuberías del sistema de agua fría, agua caliente y recirculación de agua caliente de cuatro (4) ductos de las habitaciones 34, 36-38, 35 y 57-59, quedando pendientes para el año 2019 los ductos de las habitaciones 37-39, 44-46 y 58-60. El valor calculado para el cambio de los ductos pendientes es de \$ 200 millones.

- Modernización sistema circuitos eléctricos principales.

Se efectuó el cambio del sistema de transferencias manuales entre las plantas eléctricas y suministro de energía del proveedor por transferencias automáticas en el tablero principal de distribución; se cambiaron seis transformadores monofásicos en el tablero principal por un transformador seco trifásico de capacidad 500 KVA.

- Gestión de Mantenimiento

Durante la vigencia 2018, como gestión del Departamento, se atendieron 494 órdenes de mantenimiento correctivo y 1.033 órdenes de mantenimiento preventivo. Los costos de mantenimiento con respecto a los ingresos operacionales en el Hotel Tequendama Bogotá fueron del 2,64%, Tequendama Inn Cartagena de Indias 9,51%, Tequendama Inn Santa Marta 7,13% y Tequendama Inn Estación Buenaventura 3,47% encontrándose Hotel Tequendama Bogotá y Tequendama Inn Estación Buenaventura dentro del rango establecido del 4.0% para una operación hotelera.

- Gestión de Servicios Públicos
  - Servicio de energía

El consumo de energía durante el año 2018 con respecto al año anterior presenta una disminución en Hotel Tequendama del 4,14% para un consumo total anual de 2.477.800 Kilovatios, aumento en Suites Tequendama del 0.20% para un consumo total anual de 625.848 Kilovatios, disminución en Tequendama Inn Cartagena del 7.79% para un consumo total anual de 214.953 Kilovatios, aumento en Tequendama Inn Santa Marta del 7.74% para un consumo total anual de 220.440 Kilovatios y aumento en Tequendama Inn Estación Buenaventura de 10,13% para un consumo total anual de 351.265 Kilovatios.

- Servicio de agua

El consumo de agua durante el año 2018 con respecto al año anterior presenta un aumento en Hotel Tequendama del 9.74% para un consumo total anual de 92.253 metros cúbicos, disminución en Tequendama Inn Cartagena del 20.43% para un consumo total anual de 1869 metros cúbicos, aumento en Tequendama Inn Santa Marta del 9.31% para un consumo total anual de 4.672 metros cubico y aumento en Tequendama In Estación Buenaventura de 6.52% para un consumo total anual de 10.495 metros cúbicos.

- Servicio de Gas Natural

El consumo de Gas natural durante el año 2018 en la generación de vapor de la caldera para calentamiento de agua de habitaciones, operación de la lavandería y cocinas, presentó un aumento del 14,39% con respecto al año anterior, para un consumo total anual de 651.955 metros cúbicos.

### 6.1.3. Gestión Documental

En el marco del fortalecimiento de la gestión documental de la Sociedad Hotelera Tequendama, durante la vigencia 2018 se adelantaron las siguientes acciones:

#### 6.1.3.1. Diseño y ejecución del Proyecto de Gestión Documental.

De acuerdo con el plan de mejoramiento archivístico (PMA) suscrito por el Archivo General de la Nación (AGN), se da la necesidad de la creación y actualización de los instrumentos archivísticos y de la organización de los archivos de la entidad. Por tal motivo se realiza la contratación de un aliado especialista, dándose inicio a la ejecución del plan, obteniendo como resultado los siguientes productos:

Plan Institucional de Archivos (PINAR), Programa de Gestión Documental (PGD), Sistema Integrado de Conservación (SIC), Tablas de Retención Documental (TRD) y Tablas de Valoración Documental (TVD); de las cuales las TRD y TVD deben ser aprobadas por el comité administrativo y a la vez convalidadas por el Archivo General de la Nación, para su respectiva implementación a los documentos de la entidad.

Dichos instrumentos formulan los lineamientos para el correcto manejo de los documentos y de la información, mediante la asignación de responsabilidades, tanto directivas como profesionales, en la definición de objetivos, estrategias, procesos, requisitos y controles de evaluación de la gestión de documentos para garantizar el acceso, consulta y conservación de la memoria institucional.

Organización de las Historias laborales. De acuerdo con el plan de mejoramiento archivístico (PMA) validado por el Archivo General de la Nación (AGN), se continúa con la organización de las Historiales Laborales, con el objetivo de facilitar su recepción, clasificación diligenciamiento del Formato Único De Inventario Documental (FUID) y administración de acuerdo con los lineamientos dados por el Archivo General de la Nación.

Unidad de Correspondencia. De conformidad con el artículo 4 de la Ley 594 de 2000 y el Acuerdo 060 2001, la Sociedad Hotelera Tequendama destaca la administración de las comunicaciones oficiales establecidas mediante el cual se gestiona de manera centralizada y normalizada, los servicios de recepción, radicación y distribución de las comunicaciones que se generan e ingresan a

la entidad integrándose a los procesos que se llevan a cabo en los archivos de gestión y central de la entidad.

Organización Documental. Con respecto a la organización de los archivos de gestión se han dado las directrices teniendo en cuenta las operaciones técnicas para clasificar, ordenar y describir los documentos de archivo de acuerdo con las funciones de las dependencias y la tabla de retención documental. Cada dependencia conoce la tabla de retención documental, al grado que quienes la aplican han detectado diversas modificaciones, respecto a los documentos (tipología documental) que conforman cada una de las series y subseries documentales

#### 6.1.4. Gestión tecnológica

En cumplimiento del Direccionamiento Estratégico de la entidad, para la vigencia 2018, se desarrollaron acciones en búsqueda de fortalecer la capacidad tecnológica de la entidad en alineación del Plan de Transformación, así:

- Actualización del software Labroides a version Web.

Aplicativo utilizado para gestionar ordenes de trabajo y llevar trazabilidad de mantenimientos preventivos y correctivos para los activos, el cual fue actualizado durante la vigencia 2018 para optimizar trazabilidad y administración del mantenimiento.

- Renovación de equipos de cómputo para los agentes de Contact Center con actualización de software OptiClient.

Al cierre de la vigencia 2018 los agentes de contact center, cuentan con la última versión de atención telefónica OptiClient V7, que trabajan sobre equipos de cómputo renovados optimizando su funcionamiento. Gracias a esta renovación, las llamadas no solo se gestionan de manera más eficaz sino que incrementa la calidad del audio.

- Actualización de Firmware y mantenimiento físico de planta telefónica HiPath 4000 Siemens.

La renovación de este firmware fue necesaria para que la PBX pueda continuar su interrelación con los aplicativos complementario, vinculando, además, el contrato de soporte y mantenimiento.

- Actualización de tarificador telefónico e interface FIAS Oracle.

La versión del Servidor de tarificación fue actualizada para controlar el costo y duración de las llamadas entrantes y salientes en la central de reservas. El sistema permite verificar los consumos reflejados en los folios del sistema Opera, también se actualizando la IFC fías de Opera.

- Implementación de aplicación móvil para cambio de room status (limpieza de habitaciones en el sistema opera) y cargos de minibar.

La implementación de la aplicación permite disponer de información en tiempo real y evitando la espera en la ronda de supervisión de habitaciones, realizando los cambios de ROOM STATUS. Desde dispositivos móviles se puede actualizar dicha información. Además proporciona la información de



forma inmediata a la recepción para la respectiva asignación de habitaciones a las reservas esperadas.

- Actualización de Novasoft a versión 10 (ERP contable Standalone).

La nueva versión de Novasoft es modular, adaptable, escalable y robusta que pudo adaptarse a las necesidades específicas de la Sociedad. Transforman la información en conocimiento, permitiendo la toma de decisiones rápida y efectiva. Permiten alcanzar mayor eficiencia y productividad de los procesos contables de la Sociedad con información más completa, veraz y oportuna.

Además se realizó la actualización de servidor físico y su Sistema operativo Windows Server, de versión de administrador de BBDD SQL Server 2016, integrando módulos de: Activos Fijos, Compras, Contabilidad, Contabilidad NIIF, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Presupuesto, Inventarios y Tesorería

- Parametrización y puesta en marcha del módulo Sales & Catering en Opera PMS para construcción digital de convenios y cotizaciones.

Oracle Hospitality OPERA Sales and Catering presenta numerosas herramientas para ayudar a reservar salones y a gestionar eventos de forma eficiente. La solución implementada permite configuraciones de salas, que se adaptan a cualquier necesidad o exigencia, lo que fortalece la gestión de solicitudes de eventos y servicios de Alimentos más complejas. El calendario de salones muestra eventos por salas en una presentación gráfica y proporciona al usuario el acceso total al más mínimo detalle. La solución también ofrece una amplia variedad de informes estándar para supervisar la actividad y el rendimiento.

Además con la actualización se ofrece un efectivo control de facturación de eventos, que permite garantizar la correcta contabilización de los cargos de los eventos. Oracle Hospitality OPERA Sales and Catering se integra ahora con la suite para hoteles de Oracle Hospitality PMS OPERA para ofrecer una gestión y visión general completa del rendimiento de todo el establecimiento hotelero.

- Cambio de Firewall a PfSense – OpenSource.

PfSense es una solución de enrutación o firewall de código abierto, es decir, un software, que también puede ser un hardware que se dedica a comprobar que todos los datos e información procedentes de una red o que vienen de internet están limpios de virus o de software malintencionados, no permitiendo su paso y protegiendo los dispositivos de la red. El concepto de firewall no debe confundirse con un security Gateway, un dispositivo físico que une dos redes diferentes, siendo el caso más común el de la unión de una red interna con internet.

Este sistema avanzado protege contra estafas como el phishing, o la suplantación de identidad virtual. Este proceso es una mala práctica, muy habitual en internet, que consiste en engañar a los usuarios de forma que se les pueda extraer información, ya sea de tipo personal o financiera.

- Reducción del 40% en costos de los Canales de datos e internet de las 5 propiedades, ajustándolos al consumo, reduciendo su costo y mejorando la calidad de comunicación.
- Plataforma - MyHotel (encuestas automáticas).

La implementación fortalece la gestión de fidelización (Loyalty), y reputación en red, con alcance a las 5 propiedades de la SHT.

Esta plataforma permite agrupar todo el feedback recibido en canales digitales permitiendo facilitar la gestión de la respuesta a reseñas recibidas en sitios como Google, Facebook, Booking, Expedia, TripAdvisor, Despegar, Hotels, entre otros. Además, entrega una comparación de la reputación online con los competidores.

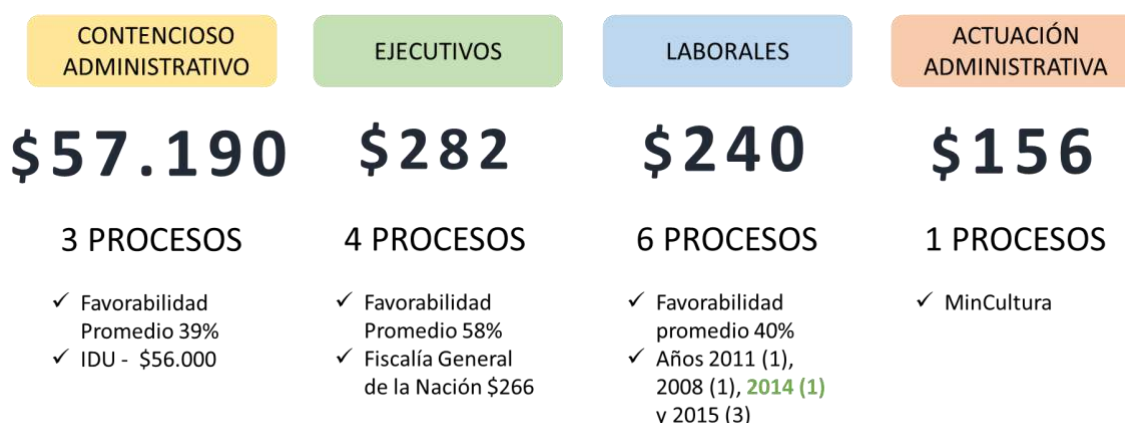
- Implementación de Facturación Electrónica. Carvajal – Bancolombia.

El avance en la implementación de facturación electrónica ha permitido generar los siguientes impactos en la Sociedad:

- ✓ Reducción de los costos de impresión y distribución de documentos, que oscilan entre \$750 y \$840 por unidad.
- ✓ Reducción de costos de sostenimiento de espacios para el archivo físico de factura y de personas encargadas de cuidar y administrar estos documentos.
- ✓ La documentación digital se alinea con las estrategias de sistematización, minimizando los procesos manuales y agiliza el envío de documentos electrónicos.
- ✓ Elimina las barreras de comunicación y entendimiento empresarial al unificar el idioma, lo cual permite que haya un lenguaje común en el intercambio de documentos.
- ✓ Minimización del tiempo empleado en la emisión y entrega de las facturas se encuentra entre las principales ventajas que destacan quienes lo han implementado.
- ✓ Reducción del consumo de papel.
- Depuración de base de datos de Opera PMS para optimizar de los pronósticos y reportes, que serán utilizados en Revenue Management, y facturación electrónica.
- Migración de usuarios electrónicos a G-Suite Business versión (con capacidad de almacenamiento ilimitada) y Backups en la nube de Google (en proceso).

#### 6.1.5. Gestión Jurídica

Conforme con las políticas de prevención del daño antijurídico, durante la vigencia 2018, el estado de los procesos jurídicos de la Sociedad Hotelera Tequendama S.A, presentaron el siguiente avance:



- Por su parte durante esta vigencia se pagaron las siguientes sumas de dinero por concepto de sentencias y conciliaciones:

- **Proceso Laboral**

Demandante: Adalberto Vidal Martínez

Estado: El 30 de octubre de 2018 se resolvió recurso de apelación confirmando el fallo impugnado.

Pago por Sentencia: \$ 30.879.379

- Fueron recibidos cuatro (4) derechos de petición, los cuales se respondieron de manera directa dentro de la correspondiente oportunidad legal.
- 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, los contratos suscritos por operación logística, así como los suscritos en desarrollo de la gestión de adquisición de bienes, servicios y obras.
- Para la vigencia 2018, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A, determinó la conveniencia de entregar bajo contrato de operación los Hoteles Tequendama Inn Santa Marta y Tequendama Inn Cartagena, a partir del 01 de enero de 2019.

La SHT adelantó proceso de invitación privada, recibiendo las siguientes propuestas de hoteles de conveniencia interesados: 3C, A&S, Bluebay, Cove, D´Acosta, Diplomat, Majo, MFM, MS; Sercotel.

De acuerdo al estudio de las propuestas presentadas y a los términos de la invitación, **Hoteles 3C**, se constituyó en la base para la celebración del contrato de operación.

## 6.2. Aprendizaje y Crecimiento

### PRÁCTICAS LABORALES

Para la Sociedad Hotelera Tequendama la gestión de su talento humano tiene como objetivo generar valor a la organización, mediante prácticas laborales que contribuyan tanto al progreso profesional y personal de sus trabajadores, como al desarrollo sostenible de la compañía.

### PLANTA DE PERSONAL

A 31 de diciembre de 2018, la planta de personal de la Sociedad Hotelera Tequendama contó con 229 trabajadores directos, distribuidos en las ciudades de Bogotá, Cartagena, Santa Marta, Buenaventura, Sogamoso, Soacha y Sibaté. Frente al año inmediatamente anterior representó una disminución del 5%.

A continuación se observa la evolución de número de personas en la planta de personal para el período 2014 – 2018.

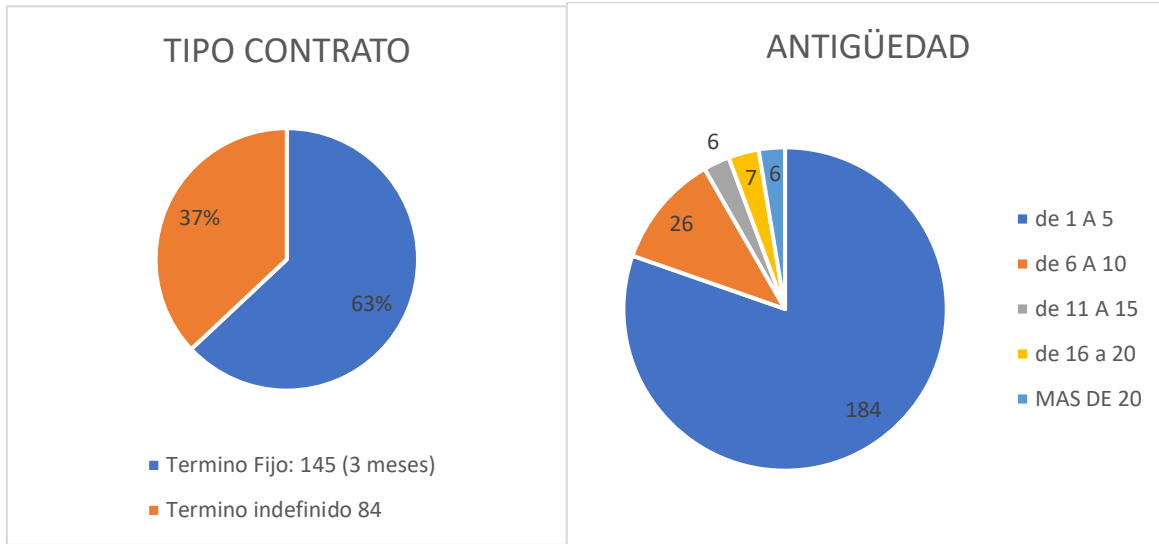
AÑO	2014	2015	2016	2017	2018
-----	------	------	------	------	------

Total Planta	258	268	243	241	229
% respecto del año anterior		4%	-9%	-1%	-5%
Mujeres	104	119	111	113	103
Hombres	154	149	132	128	126

Gráfico 1.: Planta de personal de la SHT (número de empleados)

## DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

Se presenta a continuación la distribución de la planta de personal, con corte a 31 de diciembre de 2018, distribuida según: tipo de contrato, antigüedad y género.



La Sociedad Hotelera Tequendama cumplió de manera oportuna, en concordancia con la estructura de personal, con el pago de los salarios mensuales de planta autorizada, procesos tercerizados y pensionados.

## RECONOCIMIENTOS:

Para el reconocimiento del tiempo servido a la Sociedad Hotelera Tequendama en 2018 se exaltó en actividad de fin de año, la contribución y experiencia de 35 funcionarios por cumplir 5, 10, 15, 20 y 25 años de trabajo continuo en la empresa.

**Premio a mejores funcionarios:** Igualmente en la actividad de fin de año, se llevó a cabo la premiación de los mejores funcionarios que por su comportamiento laboral, compañerismo, ética profesional, son modelo de cultura institucional.

## SELECCIÓN Y VINCULACIÓN DEL TALENTO

La Sociedad Hotelera Tequendama selecciona y vincula trabajadores con experiencia, competencias técnicas, que cumplan con los perfiles de cargo requeridos. Los procesos se llevan a cabo sin discriminar por razones de sexo, raza, origen, lengua, religión, condición de discapacidad, opinión política o filosófica, y están enmarcados en los valores, principios organizacionales, equidad, transparencia y estándares de servicio.

A continuación, se explica el número de trabajadores vinculados por la Sociedad durante el período 2018:

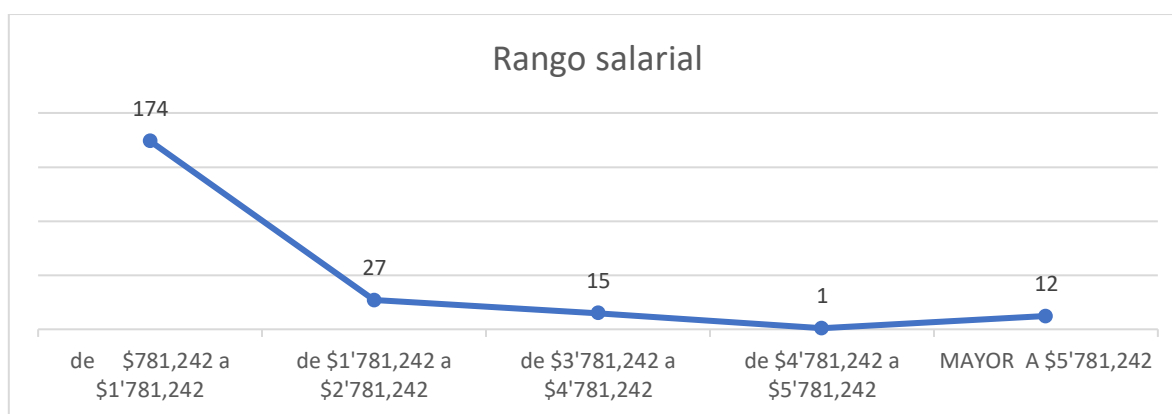
VINCULACIONES	2018
Nuevos trabajadores	71
Aprendices SENA	23

### COMPENSACIÓN FIJA

En 2018, el salario mínimo mensual legal vigente en Colombia (SMLV) fue de \$781.242. En la SHT el salario mínimo equivalió a \$864.274 mensuales, lo que corresponde a un 10% superior al salario fijado por el Gobierno Nacional.

LA SHT garantiza la equidad en la compensación entre hombres y mujeres, considerando que la compensación de referencia que aplica está asociada al cargo, independiente que el mismo sea ocupado por un hombre o una mujer. Este principio aplica para todos los trabajadores y niveles de cargo de la empresa.

En el siguiente grafico se identifica en cinco rangos, el número de funcionarios participantes con los diferentes rangos salariales.



### NOMINA DE PENSIONADOS.

En cumplimiento a las normas legales sobre reconocimientos prestacionales, la Sociedad Hotelera Tequendama cumplió oportunamente con el pago de la nómina de pensionados a cargo. A 31 de diciembre de 2018 el número de personas participantes beneficiarios de esta prestación ascendió a 372; el monto cancelado en la vigencia superó los \$2.400 millones.

### BENEFICIOS MONETARIOS:

En observancia a lo contemplado en el Pacto Laboral vigencia 2017 – 208, la SHT cumplió debidamente con el reconocimiento de beneficios económicos a sus trabajadores que cumplieron los requisitos, orientado en los aspectos que se describen a continuación:

- **Cláusula 42 Bonificación por servicios prestados:** se giró la suma de **DOCE MILLONES OCHOCIENTOS SESENTA Y SIETE MIL CUATROCIENTOS TREINTA Y NUEVE PESOS (\$12.867.439)** a sesenta y nueve (69) funcionarios que adquirieron el derecho al reconocimiento de la Bonificación de servicios prestados del 15%, que por haber superado

el tope Decretado por el Gobierno Nacional (\$1.687.295), únicamente le correspondía cancelar el 35% de la asignación básica mensual

- **Cláusula 43 Reconocimiento monetario por antigüedad:** se otorgó reconocimiento por antigüedad a 35 funcionarios que cumplieron 5, 10, 15, 20 y 25 años de servicio continuo a la empresa. El incentivo económico total girado a dichos funcionarios correspondió a la suma de **SIETE MILLONES OCHOCIENTOS DOCE MIL CUATROCIENTOS ONCE PESOS (\$7.812.411)**
- **Cláusula 46 Apoyo educativo:** se adjudicaron cuarenta (40) salarios mínimos legales vigentes para el año 2018, es decir, **TREINTA Y UN MILLONES DOSCIENTOS CUARENTA Y NUEVE MIL SEISCIENTOS OCHENTA PESOS (\$31.249.680)**, girados a 114 trabajadores que acreditaron estudio para ellos o hijos. A cada estudiante le correspondió la suma de DOSCIENTOS CINCO MIL QUINIENTOS NOVENTA PESOS (\$205.590)
- **Cláusula 48. Ayuda funeraria por fallecimiento de familiares de los trabajadores:** se otorgaron \$4'687.452 por este concepto, concedido a 6 funcionarios que lo solicitaron y cumplieron los requisitos establecidos en el pacto laboral.
- **Cláusula 54 Apoyo económico y permiso por nacimiento de hijos:** se cancelaron \$4'057.438 a 11 funcionarios que solicitaron el reconocimiento de este beneficio y cumplieron los requisitos regulados en el Pacto Laboral.

#### **OTROS BENEFICIOS NO MONETARIOS:**

En cuanto a los beneficios e incentivos no monetarios contemplados en el Pacto Laboral vigencia 2017 - 2018, La Sociedad Hotelera Tequendama cumplió debidamente con el otorgamiento de los privilegios.

- **Cláusula 53 Permiso por matrimonio:** 3 funcionarios presentaron solicitud y se beneficiaron con descanso remunerado de 3 días cada una. El beneficio fue disfrutado luego de la acreditación de los soportes legales.
- **Cláusula 55 Permiso por cumpleaños:** el 100% de los funcionarios que firmaron el pacto laboral disfrutaron cada uno de un día de descanso compensatorio remunerado en el transcurso del año 2018.
- **Cláusula 56 Permiso de fin de año:** En cumplimiento a los requisitos establecidos en el Pacto Laboral, se benefició el 81% de funcionarios de planta, con el disfrute de tres días de descanso remunerado cada uno de estos trabajadores en los meses de diciembre y enero.

#### **PROGRAMAS EXTENDENDIDOS EN BENEFICIO DE LA FAMILIA TEQUENDAMA**

Con el apoyo e auspicio de la Acción Social de la Sociedad Hotelera Tequendama, se llevaron a cabo actividades de integración para los funcionarios

Se efectuaron celebraciones religiosas para hijos de trabajadores entre las cuales se destacan bautizos, Primera comunión y la confirmación. A cada uno de los hijos le fue otorgado un ajuar donado por la Acción Social y con un homenaje sencillo se efectuó un exquisito desayuno en compañía de los padres de familia auspiciado por la SHT.

- Se bautizaron 12 hijos de funcionarios.
- 10 hijos de funcionarios se prepararon y realizaron el sacramento de la Primera Comunión.

- Confirmaciones: un total de 4 hijos de funcionarios se beneficiaron con la prepararon y realizaron el sacramento de la Confirmación.

Entre otras actividades grupales podemos mencionar el día de disfraces con una asistencia aproximada de 150 hijos de trabajadores; almuerzo de compañeros resaltando el día de la madre y del padre.

## **APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Para el año 2018 la Sociedad Hotelera Tequendama ejecutó el 100% del rubro de capacitación con una inversión en educación formal e informal que estuvo en el orden de los \$40.403.839.

Un total de 88 funcionarios fueron patrocinados en dichas capacitaciones en áreas de formación como la Hotelería, Ventas, Office, Tecnología Financiero, Servicio, Liderazgo, entre otros.

Las entidades con mayor participación en el proceso de capacitación fueron: Novasoft Ltda, SENA, Camara de Comercio de Bogotá, COTELCO, Fideicomisos Sociedad Fiduciaria, Universidad Sergio Arboleda, Defensa civil Colombiana, Compulearning SAS.

### **6.3. Informe de Control Interno**

La Oficina de Control Interno en su rol independiente de evaluación y seguimiento, liderazgo estratégico, enfoque a hacia la prevención, relación con entes externos de control, evaluación de la gestión del riesgo, informa que se ejecutó al 100% el Plan de Auditoría Interna aprobado por el Comité de Coordinación de Control Interno, con un total de 14 Auditorías Internas efectuadas a los procesos y a las Unidades Estratégicas de Negocio; así mismo, se presentaron 33 informes de Ley requeridos por los Entes Gubernamentales y 81 informes de seguimiento a la gestión de riesgos a la Administración, en los que se incluyen arqueos de caja, alertas preventivas, acompañamientos a Comités Internos e Interinstitucionales, entre otros.

En relación al Fomento de la Cultura del Control, se organizó capacitación referente al “Estatuto del Consumidor Como Elemento de Competitividad” dictado en cooperación con la Superintendencia de Industria y Comercio; así mismo, la Oficina de Control Interno con su equipo interdisciplinario realizó capacitación sobre la importancia de la supervisión de contratos y ejecutó mesas de trabajo con los funcionarios de la Sociedad en diferentes temas para contribuir a la gestión de controles.

Durante la vigencia 2018, la Oficina de Control Interno realizó seguimiento al avance y cumplimiento del Plan de Mejoramiento suscrito con la Contraloría General de la República al cierre de la vigencia 2018, se reportó en los términos previstos por el ente de control con el siguiente estado de las acciones:

<b>Total Acciones</b>	<b>27</b>
<b>Acciones cumplidas</b>	<b>24</b>
<b>Acciones pendientes</b>	<b>3</b>
<b>Porcentaje de cumplimiento</b>	<b>89%</b>
<b>Porcentaje de avance</b>	<b>89%</b>

La Oficina de Control Interno, informa al detalle las oportunidades de mejora detectadas a cada uno de los líderes de los procesos, así como a la Administración de la Entidad. Lo anterior de acuerdo a la Ley 1474 de 2011 “Estatuto Anticorrupción” los mismos se encuentran publicados en la página WEB de la Entidad.

## **7. SITUACIÓN FINANCIERA DE LA SHT**

### **7.1. Resultados Financieros**





TEQUENDAMA

SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A. NIT 860.006.543-5

ESTADO DE ACTIVIDAD FINANCIERA, ECONOMICA Y SOCIAL A 31 DE DICIEMBRE  
CIFRAS EXPRESADAS EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS

CONCEPTO	NOTA	2017	2018
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>86.281</b>	<b>106.103</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>(26)</b>	<b>80.927</b>	<b>103.012</b>
<b>Venta de Servicios</b>		<b>80.927</b>	<b>103.012</b>
<b>Servicios Hoteleros</b>	<b>(27)</b>	<b>81.262</b>	<b>103.310</b>
SERVICIOS HOTELEROS/ PROMOCION TURISTICA		48.813	49.003
OTROS SERVICIOS		32.449	54.307
Devoluciones, rebajas y descuentos en venta de servicios (db)		-335	-298
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>(28)</b>	<b>57.890</b>	<b>82.737</b>
<b>Costo de ventas de bienes y servicios</b>		<b>57.890</b>	<b>82.737</b>
Servicios Hoteleros		57.890	82.737
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>17.790</b>	<b>19.983</b>
<b>De administración</b>	<b>(29)</b>	<b>14.926</b>	<b>16.893</b>
Sueldos y Salarios		2.099	2.533
Contribuciones Imputadas		2.402	2.176
Contribuciones Efectivas		377	436
Aportes sobre la nómina		5	7
Vacaciones		94	118
Cesantías		223	237
Prima De Vacaciones		79	108
Prima De Navidad		161	184
Prima De Servicios		95	126
Prima Técnica		45	69
Capacitación Bienestar Social y Estimuls		84	38
Dotación Y Suministro A Trabajadores		69	7
Aux marcha beneficios posempleo		-7	76
Generales		6.161	7.197
Impuestos, Contribuciones y Tasas		3.040	3.581
<b>Provisiones, agotamiento, depreciaciones y amortizaciones</b>		<b>2.864</b>	<b>3.091</b>
Provisión para deudores		408	434
Provisión para obligaciones fiscales		0	0
Provisión riesgos no asegurables		0	0
Depreciación de propiedad, planta y equipo		2.313	2.434
Depreciación de propiedad, Inversion		24	20
Software		119	203
<b>EXCEDENTE (DÉFICIT) OPERACIONAL</b>		<b>5.247</b>	<b>292</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>(30)</b>	<b>5.354</b>	<b>3.091</b>
Financieros	<b>(31)</b>	2.500	1.239
Ajuste por diferencia en cambio		10	15
Otros ingresos Ordinarios		2.501	1.826
Extraordinarios		0	7
Ajuste de ejercicios anteriores		342	5
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>(30)</b>	<b>4.523</b>	<b>1.537</b>
Perdida Valoración Inv Liquidez		209	118
Intereses Sobre Depositos y Exigibilidades		0	10
Reajuste por corrección Monetaria		2	0
Financieros		0	0
Otros Gastos Financieros		0	2
Ajustes de ejercicios anteriores		141	373
Impuesto a las Ganancias	<b>(32)</b>	4.094	721
Impuesto a las Ganancias Diferido		24	38
Comisiones		12	47
Perdida en siniestros		0	216
Sentencias		41	12
<b>EXCEDENTE (DEFICIT) DEL EJERCICIO</b>		<b>6.078</b>	<b>1.846</b>



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

	NOTA	PERIODO TERMINADO A:	
		2017	2018
<b>ACTIVO</b>			
<b>CORRIENTE</b>			
<b>EFFECTIVO</b>	(8)		
Caja		249,43	160,47
Bancos y Corporaciones		4.978,97	9.231,90
		<b>5.228,40</b>	<b>9.392,37</b>
<b>DEUDORES</b>	(10)		
Prestación de Servicios		20.031,35	14.875,80
Avances o Anticipos entregados		0,00	0,00
Anticipos o Saldos a Favor		691,19	4.329,18
Otros Deudores		54,09	40,98
Prestamos concedidos		278,47	11,52
Deterioro		(62)	(492)
		<b>20.993,34</b>	<b>18.765,03</b>
<b>INVENTARIOS</b>	(11)		
Mercancías en Existencia		0,00	0,00
Materiales para la prestación		465,04	418,11
Otros Materiales		5.890,48	5.823,63
		<b>6.355,52</b>	<b>6.241,75</b>
<b>IMPUESTO DIFERIDO</b>	(17)		
		318,18	544,99
		<b>318,18</b>	<b>544,99</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>			
<b>INVERSIONES ADMON LIQUIDEZ</b>			
Inversiones Corto Plazo	(9)	10.086,94	9.945,52
		<b>10.086,94</b>	<b>9.945,52</b>
Gastos Pag. por Anticipado	(14)	0,00	0,00
Intangibles	(16)	1.373,65	377,97
Amortizac. Acum. de Intangibles		(1.366)	(109)
		<b>7,27</b>	<b>269,42</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>42.989,65</b>	<b>45.159,07</b>
<b>NO CORRIENTE</b>			
<b>INVERSIONES</b>			
Sociedades de Economía Mixta	(9)	0,00	0,00
<b>Inversiones Largo Plazo</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQ.</b>	(12)		
Terrenos		24.686,39	24.686,39
Edificaciones		96.447,37	97.715,13
Maquinaria y Equipo		893,44	980,34
Equipo médico y científico		13,57	13,57
Muebles, enseres y equipo de oficina		5.660,45	5.903,58
Eq. de Comunicación y Comp.		2.716,35	3.017,65
Equipo de Transporte		408,81	401,61
Equipo de Comedor, Cocina		3.808,34	3.890,06
Depreciación Acumulada		(6.584)	(8.896)
Bienes de Arte y Cultura		424,90	424,90
		<b>128.475,83</b>	<b>128.137,12</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	(13)		
Propiedades de Inversión (locales)	(15)	2.345,16	2.345,16
Depreciación Propiedades de Inversión (locales)		(74)	(94)
Intangibles	(16)	235,24	98,98
Amortización intangibles		0,00	-109,09
		<b>2.506,41</b>	<b>2.241,24</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>130.982,24</b>	<b>130.378,36</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>		<b>173.971,89</b>	<b>175.537,43</b>



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

PASIVO	NOTA	PERIODO TERMINADO A:	
		2017	2018
<b>CORRIENTE</b>			
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	(18)		
Adquisición de Bienes y Servicios Nacionales		16.949,81	21.306,24
Otras Cuentas por Pagar		4.592,40	2.783,74
Retefuente e Impuesto de Timbre		0,00	0,00
Retención de Imppto.Ind.		0,00	0,00
Impuestos, Contrib.y Tasas por pagar		1.126,00	796,25
Impuestos al Valor Agregado		0,00	0,00
Avances y Anticipos Recibidos		130,45	681,19
		<b>22.798,66</b>	<b>25.567,42</b>
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	(19)		
Salarios y Prestaciones Sociales		934,08	1.157,96
		<b>934,08</b>	<b>1.157,96</b>
<b>PROVISIONES</b>	(21)		
Litigios y Demandas		408,09	216,25
		<b>408,09</b>	<b>216,25</b>
<b>OTROS PASIVOS</b>			
Impuesto Diferido		0,00	265,08
Recaudo a Favor de Terceros		0,00	97,62
		<b>0,00</b>	<b>362,69</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>24.140,83</b>	<b>27.304,32</b>
<b>NO CORRIENTE</b>			
<b>BENEFICIOS POSEMPLEO PENSIONES</b>	(20)		
Pensiones de Jubilación Patronales		134,81	137,91
Calculo Actuarial de Pensiones		24.733,99	21.784,01
		<b>24.868,80</b>	<b>21.921,91</b>
<b>DISTRIBUCIONES REALIZADAS A LOS PROPIETARIOS</b>			
Dividendos y Participaciones	(22)	0,00	0,00
		-	-
<b>TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>24.868,80</b>	<b>21.921,91</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>		<b>49.009,63</b>	<b>49.226,23</b>



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

	NOTA	PERIODO TERMINADO A:	
		2017	2018
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO</b>	(23)		
Capital Suscrito y Pagado		0,00	0,00
Capital Autorizado		112,56	114,93
Capital por Suscribir		(15)	(15)
		97,39	99,76
<b>PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES</b>			
Prima Colocación Acciones		34.391,08	37.427,64
		34.391,08	37.427,64
<b>RESERVAS</b>			
Reservas de Ley		1.317,74	1.317,74
Reservas Ocasionales		0,00	0,00
Otras Reservas		7,73	7,73
		1.325,48	1.325,48
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	(24)		
IMPACTO POR TRANSICION NIIF	(25)	85.500,45	84.949,52
Resultado del Ejercicio Anterior		200,80	200,80
Ganancias o pérdidas actuariales		127,21	461,94
Resultado del Ejercicio		6.077,87	1.846,07
Otro Resultado Integral		(2.758)	1.928
		89.148,32	87.458,32
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>		124.962,26	126.311,19
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		173.971,89	175.537,43

**SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.**  
**ESTADO DE OTROS RESULTADOS INTEGRALES**  
**POR EL AÑO QUE TERMINO 31 DE DICIEMBRE DE 2018**  
**CIFRAS EXPRESADAS EN MILLONES DE PESOS COLOMBIANOS**

CONCEPTO	2018 ACUMULADO
<b>RESULTADO NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>1.846</b>
<b>NOTA (33)</b>	
Otros Resultados Integrales	
<b>OTROS RESULTADOS INTEGRALES</b>	
Ganancias de Inversiones en Instrumentos de Patrimonio	
Ganancias/Perdidas Actuariales Por Plan de Beneficios	\$ 1.928
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL</b>	<b>3.774</b>
Veanse las Notas que forman parte integral de los estados financieros	

**SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.**



**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO - RESOLUCION 414 DE 2014  
CON CIFRAS COMPARATIVAS A 31 DE DICIEMBRE  
(Expresado en Millones de Pesos Colombianos)**

	2017	2018	
SALDO DEL PATRIMONIO A DICIEMBRE AÑO ANTERIOR	120.763	124.962	
VARIACIONES PATRIMONIALES DURANTE EL AÑO PRESENTE	4.199	1.349	
<b>SALDO DEL PATRIMONIO A DICIEMBRE</b>	<b>124.962</b>	<b>126.311</b>	
<b>DETALLE DE LAS VARIACIONES PATRIMONIALES</b>			
<b>INCREMENTOS:</b>			<b>5.581</b>
CAPITAL AUTORIZADO	113	115	2
PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES	34.391	37.428	3.037
Ganancias o Perdidas Actuariales	-	2.080	2.542
<b>DISMINUCIONES:</b>		4.232	<b>4.232</b>
Resultado de Ejercicio Antes de ORI	6.078	1.846	4.232
<b>OTROS MOVIMIENTOS</b>	<b>2.959</b>	<b>2.129</b>	
Resultado de Ejercicio Anteriores	201	201	
Ganancias o Perdidas no Realizables ORI	2.758	1.928	
Resultado Neto del Ejercicio Nuevo Marco Normativo	6.077.873.940	1.846.066.293	
<b>TOTAL VARIACIONES</b>			<b>1.349</b>

NOTA(34)

**SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.**  
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO A 31 DE DICIEMBRE DE 2017 RESOLUCION 414 DE 2014**  
**CON CIFRAS COMPARATIVAS POR EL AÑO QUE TERMINO 31 DICIEMBRE**  
**( Expresado en millones de pesos Colombianos)**

Concepto	DICIEMBRE 2017	DICIEMBRE 2018
<b>Saldo inicial de efectivo y equivalentes de efectivo</b>	18.129	15.315
<b>EFFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES DE OPERACION</b>		
<b>ORIGEN</b>		
Otros ingresos no oper. generados en las actividades de operación	2.854	1.852
Ingresos recibidos por anticipado-Anticipo y avances recibidos	5.268	4.356
Recaudos a favor de terceros	426	13
Recaudos de los deudores	75.473	100.074
<b>Efectivo originado en actividades de operación</b>	<b>84.022</b>	<b>106.295</b>
<b>APLICACIÓN</b>		
Pagos de salarios, prestaciones sociales, y seguridad social	8.860	9.408
Cancelación cuentas por pagar por adquisición de inventarios	11.513	10.544
Pago de otros servicios honorarios y comisiones	1.629	566
Pago de acreedores y otras cuentas por pagar	46.812	22.687
Avances,anticipos y depositos entregados	3.510	0
Pago de Impuestos	20.004	39.240
Otros pagos originados en actividades de operación	0	18.542
<b>Efectivo aplicado en actividades de operación</b>	<b>92.328</b>	<b>100.987</b>
<b>TOTAL EFECTIVO APLICADO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	<b>-8.307</b>	<b>5.309</b>
<b>EFFECTIVO APLICADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
<b>ORIGEN</b>		
Venta de inversiones adquiridas con fines de liquidez	0	0
Recaudos de los préstamos concedidos	0	0
Otros ingresos generados en las actividades de inversión	5.500	0
Ingresos por venta de portafolio	1.415	0
<b>Efectivo originado en las actividades de inversión</b>	<b>6.915</b>	<b>0</b>
<b>APLICACIÓN</b>		
Adquisición de Inversiones con fines de liquidez	0	0
Adquisición de Propiedades, planta y equipo	388	1.286
Otros pagos originados en actividades de inversión	1.034	0
<b>Efectivo aplicado en las actividades de inversión</b>	<b>1.421</b>	<b>1.286</b>
<b>TOTAL EFECTIVO APLICADO EN LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	<b>5.493</b>	<b>-1.286</b>
<b>EFFECTIVO APLICADO EN LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		
<b>Aplicación</b>		
Cancelación préstamos recibidos	0	0
<b>Efectivo aplicado en las actividades de financiación</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	0	0
<b>TOTAL EFECTIVO APLICADO EN LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VARIACION EFECTIVO</b>	<b>-2.813</b>	<b>4.023</b>
<b>SALDO FINAL DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>	<b>15.315</b>	<b>19.338</b>
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>		
Caja	249	160
Bancos y corporaciones	4.979	9.232
Inversiones adquiridas administración de liquidez	10.087	9.946
<b>Total Balance</b>	<b>15.315</b>	<b>19.338</b>
<b>TOTAL DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>	<b>15.315</b>	<b>19.338</b>

### 7.1.1. Gestión de Adquisiciones

Durante la vigencia 2018, la Sociedad actualizó su proceso de adquisiciones en búsqueda de dinamizar contratación de bienes y servicios para las unidades, el desarrollo administrativo y la administración del almacén de inventarios.

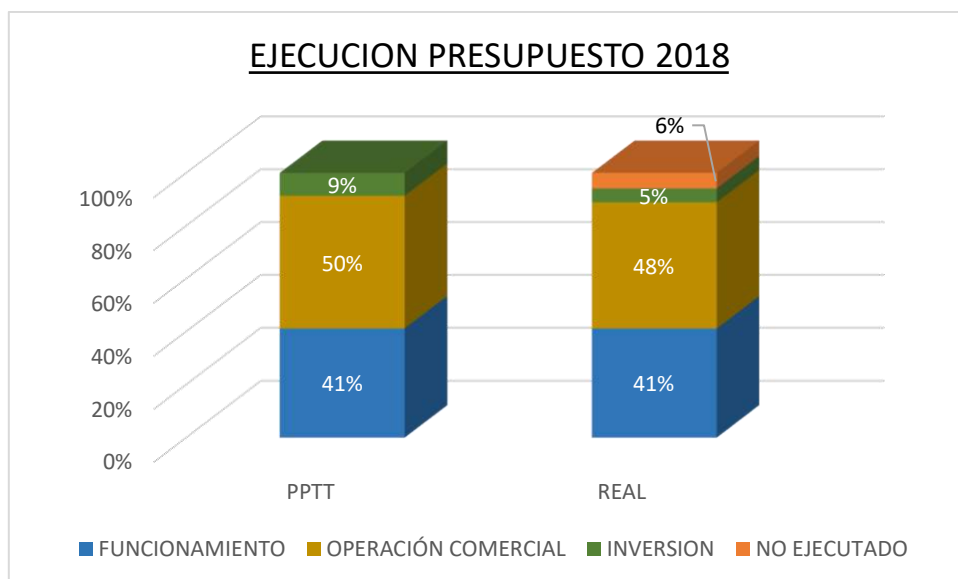
- ✓ Los impactos de la implementación del nuevo manual de adquisiciones son los siguientes:
  - Contratación de proveedores de mayor competitividad en términos de precio y calidad.
  - Vinculación de aliados estratégicos para diferentes procesos de la Sociedad.
  - Reducción de tiempos de respuesta en materia de delegación contractual, alineado con el marco de responsabilidad y ética.
  
- ✓ En el 2018 se logró la creación de una sinergia vital entre Almacén de activos fijos y el departamento de compras, generando una eficiencia en las adquisiciones realmente requeridas, permitiendo evacuar evacuando los inventarios del almacén e incrementando la rotación de los mismos.

### 7.1.2. Gestión de Presupuesto

En búsqueda de generar mayor eficacia y control en la gestión presupuestal se efectuaron las siguientes acciones:

- ✓ Implementación de filtros de control en área de cuentas por pagar, que garantiza la adecuada aplicación presupuestal, fiscal y tributaria en las obligaciones adquiridas por la Sociedad.
  
- ✓ Perfeccionamiento del ciclo presupuestal, que permite identificar con exactitud y realizar seguimiento a la ejecución y evaluar el comportamiento de cada rubro para la toma de acciones preventivas.

RUBRO	APROPIADO	EJECUTADO	%	OPTIMIZACION PPTT
GASTOS FUNCIONAMIENTO	24.877.199.797	24.862.878.945	100%	14.320.852
OPERACIÓN COMERCIAL	30.339.903.176	28.845.878.821	95%	1.494.024.355
INVERSION	5.223.508.000	3.181.727.609	61%	2.041.780.391
TOTAL PRESUPUESTO	60.440.610.973	56.890.485.375	94%	3.550.125.598



### 7.1.3. Gestión Balance

Se realizó una depuración en el sistema contable de las cuentas y de los terceros inscritos bajo la contabilidad en NIIF. Basados en esta gestión, se diseñó el proyecto de actualización y depuración del plan de cuentas, partiendo el balance por centros de costos, que permitirá analizar los flujos de caja y capital de trabajo de cada unidad de negocio. El proyecto se implementará a partir de la vigencia 2019, teniendo en cuenta el cambio de año fiscal.

### 7.1.4. Gestión de los Activos

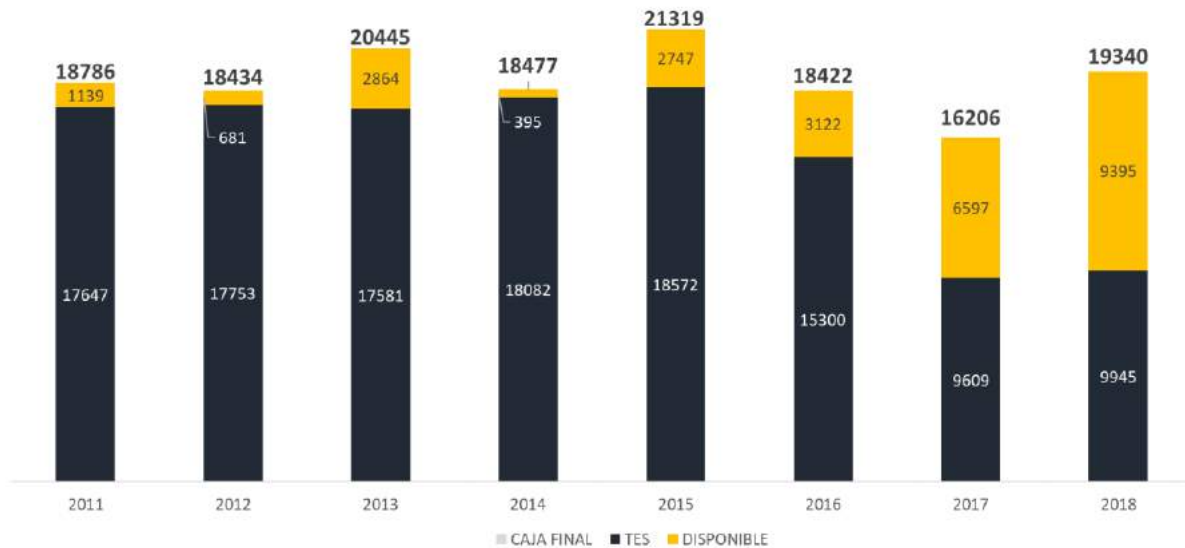
#### 7.1.4.1. Tesorería y caja

Fue iniciada la reestructuración de todos los procesos del área con sus debidos controles, implementando la política de conciliación bancaria mensual con todos sus registros en el sistema contable. Los logros obtenidos en esta reestructuración son los siguientes:

- Las conciliaciones han sido depuradas mayormente al cierre de la vigencia 2018.
- Se realizaron registros de todos los ingresos a bancos en contabilidad permitiendo que los saldos sean cotejados con los extractos.
- Se implementan controles en cuentas transitorias para permitir el registro y seguimiento de las consignaciones no identificadas.
- Se realizan cierres de cuentas bancarias sin movimientos.
- Se generó la política de traslado diario de los saldos de las cuentas corrientes a cuentas de ahorro generando rendimientos del efectivo.
- Se realizó una revisión de los egresos correspondientes a la vigencia 2017 y principios del 2018 garantizando que las partidas del banco tengan su egreso y consecutivo físico.
- Se realizó revisión de las facturas físicas versus el sistema, organizando el archivo para mejor control.
- Se realizó el cierre de caja menor de transportes, bajo nueva política de gasto, disminuyendo el monto de dinero en efectivo administrado en la caja general.



- Se realizó circularización a bancos.
- Se revisaron y ajustaron las causaciones anteriores con respecto a la valorización desde el 2017 de los TES, registrando el valor de mercado en cumplimiento de la norma actual. La tabla evidencia la historia de los TES en la sociedad desde el 2010.



#### 7.1.4.2. Gestión de Cartera

Durante la vigencia 2018 se buscó la optimización del manejo de cartera para fomentar la protección del flujo de caja, de acuerdo con las siguientes acciones:

- Depuración de pagos de clientes (cartera mayor a 120 días), por medio de registros contables de cruce en contabilidad. El proceso fue realizado por la firma PTI, con el cual se alcanzaron los siguientes objetivos:
  - ✓ Segmentación de la cartera por edades, cliente y valor.
  - ✓ Gestión de recaudo o recepción de los soportes del pago.
  - ✓ Identificación de pagos y registro.
  - ✓ Emisión de informe diagnóstico y recomendaciones.
- Se realizó conciliación, identificación y depuración de clientes y contratos, encontrados en bases de cálculos, existentes desde 2017, y alcanzando los siguientes logros:
  - ✓ Cambio en la administración de las conciliaciones, pasando a ser gestionados a través del sistema.
  - ✓ Registro y aplicación de pagos diarios
  - ✓ Reversión de pagos aplicados de manera inadecuada.
  - ✓ Circularización a clientes.

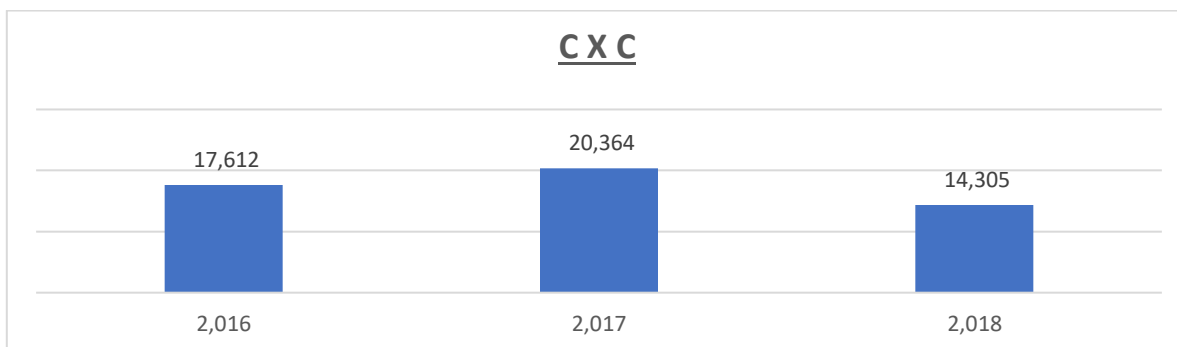
Este proceso continuará siendo llevado a cabo en el 2019 para lograr realizar una total depuración de la cartera.

- Gestión de Facturación:
  - ✓ Se implementa bitácora en la nube como mecanismo de control que permite garantizar el seguimiento de las facturas y el estado de las mismas.
  - ✓ Se pone en funcionamiento el proceso de digitalización de facturas con el fin de que los usuarios de las mismas puedan acceder de forma fácil y segura.
  - ✓ Se realizó cambio del proceso en notas créditos, incrementando los controles de firmas y registro por los responsables.
  - ✓ De conformidad con el Artículo 87 de la Ley 1676 de 2013, la Sociedad Hotelera Tequendama S.A. no entorpeció la libre circulación de las facturas emitidas por sus proveedores o vendedores y no presenta reclamaciones en contra del contenido de las facturas por pagar.

Los tres pasos anteriores encaminan el proceso a la consecución de la meta de la Sociedad, implementando buenas prácticas y controles que permitan contar con información en tiempo real, fortalecida en los cambios de los procesos y procedimientos.

- Gestión de Cobro 2017 vs 2018

Para el 2018 se fortaleció la gestión de cobro y aplicación de cartera vencida en aproximadamente un 30% en comparación del año 2016 y un 19% frente al 2017.



#### 7.1.4.3. Gestión de Activos Fijos y Almacén de Suministros

Se realizó la implementación del plan de mejoramiento a los procesos en búsqueda de mejorar la gestión de recursos, logrando entre otros aspectos, un saneamiento total del área y los siguientes objetivos:

- ✓ Fueron implementados controles en las solicitudes
- ✓ Se implementaron reportes de consumos mensuales por unidad de gestión
- ✓ Se contrató a la firma externa Data Inventarios, quien realizó identificación, organización, marcación y conteo físico de los elementos de los almacenes y bodegas de la SHT.
- ✓ Fue adelantada la etapa de diagnóstico del proyecto de actualización y control de activos fijos.

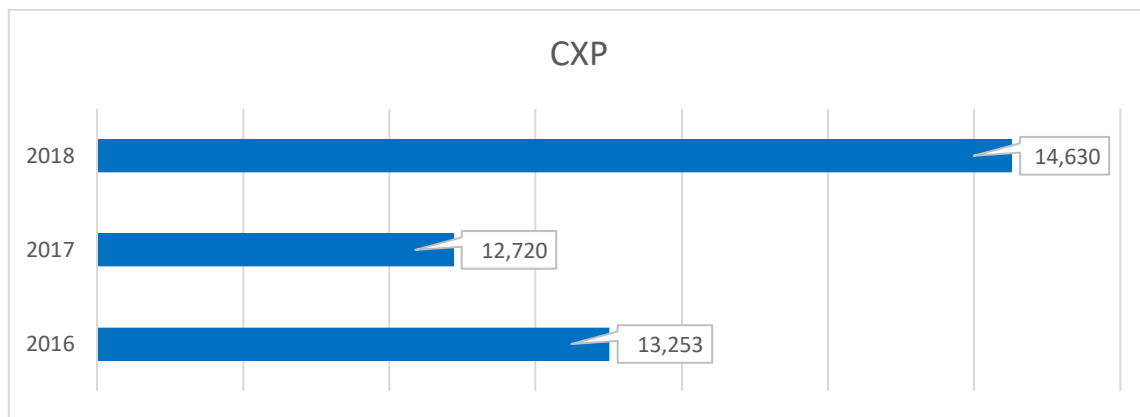
### 7.1.5. Gestión del Pasivo

#### 7.1.5.1. Cuentas por Pagar

Durante la vigencia 2018 se efectuaron las siguientes acciones:

- ✓ Se realiza depuración del sistema contable y se vincula el mantenimiento y soporte anual, garantizando la seguridad y gestión de la información.
- ✓ Capacitación del personal en el manejo avanzado del software y creación de plantillas que mitigan el empleo de mecanismos manuales.
- ✓ Automatización de procesos de facturas de Alimentos.
- ✓ Se realiza la conciliación de todas las cuentas por pagar.
- ✓ Se realizan circularización a proveedores, soportando la conciliación de proveedores ejecutada.

Se muestra gráfico de gestión de proveedores y su rotación en los tres últimos años:



Para el 2018 las cuentas por pagar se vieron incrementadas en un 15% respecto de la vigencia anterior, debido al incremento de los ingresos operacionales, principalmente apalancado por la unidad logística. En el mismo periodo fueron asumidos gastos y costos de vigencias anteriores por sumas representativas que generaron pérdidas a los estados de resultados de diferentes unidades. La gestión adelantada en la vigencia permitió incrementar la rotación de las cuentas por pagar, mejorando el índice de días de rotación comparado con los años anteriores.

#### 7.1.6. Gestión del Patrimonio

Para el 2018 se realizó la capitalización del 50% de las utilidades generadas en el 2017, representada así:

- ✓ Incremento de acciones en 236.839, que fueron distribuidas a los accionistas.
- ✓ Mantenimiento del valor nominal por acción.
- ✓ Aumento del valor intrínseco de la acción.

Por autorización de la Asamblea General de accionistas, fue establecida la política de dividendos a partir de la vigencia 2018, así:

- ✓ (2018 - 2021) 70% capitalizable y 30% en distribución.
- ✓ (2022 - adelante) 50% capitalizable y 50% en distribución.

### 7.1.6.1. Indicadores del Balance

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cuentas por Cobrar	7.372	9.284	9.573	16.052	9.146	9.857	17.612	20.364	14.305
Inventarios	466	577	553	610	504	6.310	6.102	6.356	6.242
Proveedores	-	-	792	6.711	3.084	8.755	13.253	12.720	14.630
CxP -	587	929	1.047	945	1.069	3.156	1.793	1.005	1.528
Recursos Anticipados -	395	49	1.536	949	612	370	2.271	3.700	2.818
CxP Empleados -	649	1.002	1.166	1.010	1.065	1.349	1.259	1.342	1.374
<b>Capital de trabajo</b>	<b>6.207</b>	<b>7.880</b>	<b>5.586</b>	<b>7.048</b>	<b>3.820</b>	<b>2.538</b>	<b>5.138</b>	<b>7.953</b>	<b>197</b>
<b>Inversion KW</b>	<b>-</b>	<b>1.674</b>	<b>2.295</b>	<b>1.462</b>	<b>3.227</b>	<b>1.283</b>	<b>2.600</b>	<b>2.816</b>	<b>7.756</b>

Dias Rotacion	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Cuentas por Cobrar	51	57	61	75	50	45	67	91	50
Inventarios	11	17	15	8	9	63	37	46	27
Proveedores	-	-	21	83	57	113	106	120	87
CxP -	14	28	28	12	20	41	14	10	9
Recursos Anticipados -	10	1	41	12	11	5	18	35	17
CxP Empleados -	5	6	7	5	6	6	4	4	4
<b>Capital de trabajo</b>	<b>34</b>	<b>39</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>35</b>	<b>55</b>	<b>38</b>	<b>33</b>	<b>39</b>

- La gestión de cartera permitió pasar de un índice de 91 días a 50 días en su rotación.
- La gestión de proveedores permitió disminuir su rotación, pasando de 120 días a 87, generando un impacto positivo en la confianza a terceros y en retorno de mejores precios.
- La rotación de inventarios pasó de 46 días a 27 días, resultante de evaluar el stock en almacenes, ofreciendo mayor rotación a los bienes.

### 7.1.7. Estado de Resultados

Para 2018 se implementaron los siguientes cambios:

1. Revisión, modificación y desagregación de los centros de costos, cambiando los procesos de causación y presentación de informes.
2. Se implementan los archivos en la nube para lograr una distribución del gasto operacional, que anteriormente era denominado y agrupado en "casa".
3. Fue actualizada la versión del sistema contable.
4. Se sistematizaron determinados procesos del sistema contable para que la información financiera pueda cumplir con mejores estándares de tiempos y calidad.

Lo anterior permite generar un estado financiero por unidad más detallado de acuerdo a las estructuras oficiales contables, permitiendo a la administración evidenciar la rentabilidad individual y ver la situación de cada unidad hasta llegar a su utilidad neta, facilitando la toma de acciones preventivas y decisiones acondicionadas al desempeño de cada negocio.

### 7.1.7.1. Gestión de Ingresos

La transformación realizada en el proceso de auditoría permitió fortalecer el control diario, implementando las siguientes acciones:

- ✓ Contratación de personal para la auditoria nocturna con el fin de cerrar las cuentas abiertas en los tiempos establecidos y de acuerdo a las políticas establecidas, permitiendo un flujo más rápido en la facturación.
- ✓ Se realiza limpieza al software hotelero “Opera” con el fin de crear los perfiles de clientes para la implementación de factura electrónica y reportes a entes de control.
- ✓ Se realiza capacitación al personal de recepción para mejora en la creación de perfiles.
- ✓ Se rediseñó el esquema de permisos para los usuarios de opera para restringir y asignar únicamente los que corresponde a la actividad de cada usuario.
- ✓ Se implementó el uso del datafono para cobro de parqueadero en el punto de pago asistido.
- ✓ Se implementa la auditoria diaria a los puntos de pago automático de parqueadero.
- ✓ Se eliminó parte de los reportes que no generan valor a la auditoria de ingresos con el fin de minimizar el consumo de papel.

### 7.1.7.2. Gastos Operacionales

El gasto operacional se vio reducido en 1% respecto al 2017, manteniendo su participación respecto al ingreso. Al interior del gasto se encuentran los cargos fijos en los cuales no tiene incidencia la administración para el manejo eficiente de los mismos y son significativos a la hora del análisis como los son pólizas, el impuesto predial y cuotas de contribución y Supervigilancia.



En los gastos más representativos generados en el 2018, se encuentra el gasto de impuestos exclusivos de la operación (41%), el rubro de mantenimiento (17%) y finalmente el rubro de suministros (7%).

### 7.2. Proyecto Distribución de Utilidades 2018

A continuación, se constituye el proyecto de distribución de utilidades, correspondientes a la vigencia 2018, de acuerdo con lo estipulado por la Asamblea General de Accionistas, así:

PROYECTO DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES			
UTILIDAD NETA	\$	1.846.066.293	POLÍTICA DE DIVIDENDOS
RESERVA OCASIONAL FUTURAS CAPITALIZACIONES	\$	1.292.246.405	70%
SALDO A DISTRIBUIR	\$	553.819.888	30%
ACCIONISTA	N° ACCIONES	% PARTICIPACION	VR A DISTRIBUIR DIVIDENDOS
TOTAL DE ACCIONES PARTICULARES	2,828	0,028%	\$ 157
CAJA DE RETIRO LAS FUERZAS MILITARES	9,469,602	94,926%	\$ 525,719,633
AGENCIA LOGISTICA DE LAS FUERZAS MILITARES	503,332	5,046%	\$ 27,943,256
<b>TOTAL ACCIONES</b>	<b>9,975,762</b>	<b>100,000%</b>	<b>\$ 553,819,888</b>

### 7.3. Principales Indicadores Financieros

INDICADOR	2017	2018	VARIACIÓN	
Rentabilidad del Activo	8,60%	4,50%	-0,04	-91%
EBITDA	\$ 13.166	\$ 7.054	-\$ 6.112	-87%
Margen Operacional	6,50%	0,30%	-0,06	-2067%
Margen Neto	7,50%	1,80%	-0,06	-317%
Liquidez	1,78	1,64	-0,14	-9%
Solidez	3,55	3,52	-0,030	-1%

### 7.4. Informe de la Revisoría Fiscal

## INFORME DEL REVISOR FISCAL

### A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.

#### 1. Informe sobre los estados financieros

He auditado los estados financieros adjuntos de **SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.** que comprenden el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2018, estado de actividad financiera, económica y social, estado de otros resultados integrales, estado de cambios en el patrimonio y el estado de flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en esa fecha, incluyendo las políticas contables significativas adoptadas por la sociedad y otra información explicativa.

#### 2. Responsabilidad de la administración en relación con los estados financieros

La preparación y presentación razonable de los estados financieros adjuntos de conformidad con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia, son responsabilidad de la administración de la sociedad puesto que reflejan su gestión; dicha responsabilidad incluye: diseñar, implementar y mantener el control interno relevante a la preparación y presentación de los estados financieros para garantizar que estén libres de errores significativos, ya sea por fraude o por error, seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas, así como establecer las estimaciones contables que sean razonables en las circunstancias.

#### 3. Responsabilidad del revisor fiscal

Mi responsabilidad sobre dichos estados financieros es la de expresar una opinión sobre los mismos, con base en la auditoría realizada. He llevado a cabo mi trabajo de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría aceptadas en Colombia. Estas normas requieren que cumpla con los requisitos éticos, que planee y efectúe una auditoría con el fin de obtener seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de errores significativos.

Una auditoría conlleva la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluida la valoración de los riesgos de incorrección material en los estados financieros debido a fraude o error. Al efectuar dichas valoraciones de los riesgos, el revisor fiscal tiene en cuenta el control interno de la compañía relevante para la preparación y presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias. Una auditoría también incluye la evaluación de políticas contables aplicadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la administración, así como la evaluación de la presentación de los estados financieros en conjunto. La evidencia de auditoría que he obtenido me proporciona una base suficiente y adecuada para fundamentar mi opinión de auditoría.

#### 4. Opinión sobre los estados financieros

En mi opinión, los estados financieros adjuntos, que fueron fielmente tomados de los libros oficiales de contabilidad, presentan razonablemente en todos sus aspectos de importancia la situación financiera de **SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S.A.** al 31 de diciembre de 2018, los resultados de sus actividades, los cambios en su patrimonio y los flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de acuerdo con las Normas Internacionales de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia.

#### 5. Otros asuntos de los estados financieros presentados

5.1. Los estados financieros de la sociedad al 31 de diciembre de 2017, preparados de conformidad con las Normas Internacionales de Contabilidad y de Información Financiera aceptadas en Colombia, que se presentan para fines comparativos, fueron auditados por otro revisor fiscal quien sobre los mismos expresó una opinión sin salvedades el 28 de febrero de 2018.

- 5.2. Como se describe en la Nota 5 a los estados financieros, la Junta Directiva de la sociedad desde 2017 dio inicio en una primera etapa a la búsqueda y vinculación de una franquicia de marca internacional para el Hotel Tequendama Bogotá con la asesoría de una Firma consultora experta. Este proceso culminó con la selección de la cadena Marriott International, representante del top 3 global de cadenas hoteleras más importantes del mundo. Durante el segundo semestre de 2018, se realizó la negociación del contrato con esa cadena, el cual fue firmado el 20 de diciembre de 2018, por lo que todos los asuntos relacionados con la adecuación e implementación administrativa, operativa, financiera y comercial del hotel demandadas en dicho contrato se realizarán en el año 2019 y siguientes; así, la sociedad ha tomado unos compromisos de inversiones muy importantes para los próximos diez años que superan los \$30.000 millones, comenzando con una inversión de \$15.000 millones para el año 2019; igualmente, el contrato ha establecido que bajo el amparo de la marca sólo se considerarán cerca de 250 habitaciones (las que cumplan los requerimientos de la cadena) de un total de 470 que hay actualmente en el Hotel y probablemente se tenga que tomar decisiones de deterioros, retiros o bajas sobre ciertos activos e insumos que podrán no ser aceptables por las condiciones del contrato firmado.
- 5.3. Complementariamente a lo descrito en el párrafo anterior, y según la Nota 5 a los estados financieros, una vez concluida la primera etapa y durante el último trimestre del año 2018, se dio continuidad al proceso de buscar una empresa o varias empresas especializadas para la entrega en operación del Hotel Tequendama Bogotá y los Hoteles Tequendama Inn Santa Marta y Tequendama Inn Cartagena de Indias. Con base en los análisis del consultor externo y con el aval de la Junta Directiva, fueron entregados los hoteles de Santa Marta y Cartagena a la operadora 3C Hoteles, habida cuenta de las condiciones comerciales favorables que representaban. Así mismo, fue llevado a cabo el proceso para la entrega en operación de una parte de habitaciones e instalaciones del Hotel Tequendama Bogotá, que contó con la participación de operadoras avaladas por Marriott International. Por la trayectoria y desarrollo en la operación de hoteles en Colombia y Latinoamérica, su fortaleza en la gestión de centros de convenciones, y la propuesta económica presentada, fue seleccionado el Grupo Hotelero Londoño - GHL, para la operación de este importante activo en Bogotá. El contrato con este operador se espera firmar durante el primer semestre de 2019 luego de lo cual la operación será entregada a esa organización.
- 5.4. Como parte de otras necesidades y compromisos de la sociedad relacionados con los temas descritos en los numerales 5.2. y 5.3. anteriores, específicamente en lo que tiene que ver con la transición a la franquicia y al futuro operador y con el fortalecimiento de los procesos de administración y control de los activos en estas nuevas circunstancias, la administración de la compañía se encuentra en el proceso de contratar una Firma externa especializada para que realice el inventario físico y determine un valor actualizado individual de los bienes muebles que quedarán como fundamento de la operación del Hotel. Es importante mencionar, que la sociedad en virtud de la adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Contabilidad y de Información Financiera y como lo permiten esos principios para pymes, tomó a partir de 2015 como valor de estos activos, la política de modelo costo, en medio de esta transformación a NIIF se activaron activos que ya se encontraba totalmente depreciados, con la particularidad de que se encontraban en uso, a valor de la valorización realizada.
- 5.5. Al 31 de diciembre de 2018 se había casi concluido un importante proceso de análisis e identificación de partidas conciliatorias de las cuentas de bancos que venían pendientes del ejercicio actual y de ejercicios anteriores por un valor neto de \$4.314 millones. No obstante, a esa fecha quedaron pendientes partidas conciliatorias por un valor neto de \$799 millones aproximadamente, las cuales corresponden a “consignaciones por identificar y aplicar” a los deudores individuales que las originaron, por lo que las mismas fueron registradas y presentadas en una subcuenta global temporal como menor valor de los deudores con el fin de no desvirtuar el saldo de este importante rubro de los activos. La administración de la compañía espera poder concluir el proceso de identificación de los deudores de esas partidas durante la primera parte del año 2019, lo que generará únicamente una reclasificación interna dentro de los subcódigos de las cuentas de deudores.



## **6. Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios**

De acuerdo con el alcance de mi auditoría, informo que la compañía ha llevado su contabilidad conforme a las normas legales y a la técnica contable; las operaciones registradas en los libros de contabilidad, la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas se llevan y se conservan debidamente; el informe de gestión de los administradores guarda la debida concordancia con los estados financieros básicos e incluye la constancia por parte de la administración sobre no haber entorpecido la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores; y la información contenida en las declaraciones de autoliquidación de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, en particular la relativa a los afiliados y a sus ingresos base de cotización, ha sido tomada de los registros y soportes contables. Al 31 de diciembre de 2018, la sociedad no se encontraba en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.

Según el artículo 1.2.1.4 del Decreto 2420 de 2015 el revisor fiscal aplicará las ISAE, en desarrollo de las responsabilidades contenidas en el artículo 209 del Código de Comercio, relacionadas con la evaluación del cumplimiento de las disposiciones estatutarias y de la Asamblea de Accionistas y con la evaluación del control interno. Asimismo, según el Artículo 1.2.1.5 de dicho Decreto, para efectos de la aplicación del artículo 1.2.1.4, no será necesario que el revisor fiscal prepare informes separados, pero sí que exprese una opinión o concepto sobre cada uno de los temas contenidos en ellos. El Consejo Técnico de la Contaduría Pública expedirá las orientaciones técnicas necesarias para estos fines.

Con base en la evidencia obtenida en desarrollo de mi trabajo, durante el año 2018, en mi concepto, nada ha llamado mi atención que me haga pensar que: los actos de los administradores de la empresa no se ajustaron a los estatutos y/o a las decisiones de la Asamblea de Accionistas y, que no existían o no eran adecuadas las medidas de control interno contable, de conservación y custodia de los bienes de la empresa o de terceros que estaban en su poder.

**NATALIA NAVARRO GONZALEZ**  
Revisor Fiscal  
T.P. 142.405 - T

Miembro de  
**BDO AUDIT S.A.**

Bogotá D.C., 08 de marzo de 2019

## **8. CONCLUSIÓN**

Es de resaltar que la industria turística y hotelera ha experimentado cambios radicales en los últimos años, con la integración de una capacidad hotelera y de centros de convenciones más robusta, más consolidada y bajo un dinamismo operativo de estándares internacionales, que propician el crecimiento de la llegada de viajeros procedentes de otros países, la entrada de divisas y el desarrollo de eventos y convenciones de talla internacional.

Este entorno, de acelerado crecimiento y constante cambio, sin duda representa un importante reto que hace imperativa la necesidad de mantener un proceso de transformación en la Sociedad Hotelera Tequendama S.A., que le permita adaptarse a las condiciones de la industria, fortaleciendo su productividad, la innovación y diversificación de sus unidades de negocio.

Para ello, en el año 2018, en desarrollo de su Plan Estratégico Tridente, la Sociedad vinculó aliados institucionales que ofrecen herramientas y mecanismos para la optimización de los recursos y los activos. Junto a las iniciativas estratégicas propuestas, los aliados fortalecen las bases de una transformación que busca posicionar a la compañía en un ambiente favorable para aprovechar las condiciones en las cuales el mercado nacional e internacional se proyectan para el corto, mediano y largo plazo.

Así mismo, la implementación de nuevas metodologías de trabajo para diferentes procesos en la Sociedad, buscan propiciar capacidades organizacionales para el diseño e implementación de soluciones que se adapten a las exigencias de los clientes en torno al cambio de comportamiento en su consumo.

Con la confianza recibida del Ministerio de Defensa Nacional, la Sociedad cuenta con la certeza de que en no más de un lustro y de la mano de todos nuestros aliados, se alcanzarán los objetivos propuestos, haciendo de ésta, una compañía generadora de valor y de grandes resultados para todos sus grupos de interés.

---

**MARTIN ALONSO ORDUZ RODRIGUEZ**

Gerente Administrativo y Financiero

---

**ANA ARACELY JARA FLOREZ**

Gerente de Operaciones

---

**HOVER LINARES**

Contador

---

**PAOLA ANDREA ESPINEL**

Jefe Financiera

---

**Contralmirante JORGE IVAN GÓMEZ BEJARANO**

Gerente General

---

**GONZALO MUÑOZ ARBOLEDA**

**Viceministro de Defensa para el GSED y Bienestar**

Presidente Delegado de la Junta Directiva



TEQUENDAMA

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

2018