



Revista virtual de estudiantes

Resultado de investigación

**EL BALANCED SCORECARD EN LA SOCIEDAD HOTELERA
TEQUENDAMA DESDE EL AÑO 2012 AL 2014 Y LA
COMPARACIÓN DE SUS RENDIMIENTOS OPERACIONALES¹.**

Rafael Torres Maestre²

Cristian Forero Rojas³

Hugo Javier Echavarría⁴

Resumen

El presente artículo, presenta los resultados del cuadro de mando o Balanced Scorecard de la Sociedad Hotelera Tequendama (S.H.T), en el periodo 2012-2014, teniendo como metodología un estudio de caso-exploratorio, en el cual se desarrolla una revisión bibliográfica de temas como Balanced Scorecard e información sobre la sociedad hotelera, teniendo como propósito principal evaluar la eficiencia de los diversos agentes económicos (gerencia y órganos de control) de esta.

¹ Artículo derivado del proyecto de grado del mismo nombre dirigido por el docente investigador Ángel David Roncancio García director del semillero de investigación Grupo GECS, Facultad de ciencias económicas, Universidad Militar Nueva Granada. Correo: angel.roncancio@unimilitar.edu.co

² Estudiante de Contaduría Pública de la Universidad Militar Nueva Granada, miembro el semillero de investigación grupo GECS correo electrónico: u2302909@unimilitar.edu.co

³ Estudiante de Contaduría Pública de la Universidad Militar Nueva Granada, miembro el semillero de investigación grupo GECS correo electrónico: u2301046@unimilitar.edu.co

⁴ Estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Militar Nueva Granada, miembro del semillero de investigación grupo GECS correo electrónico: u2203091@unimilitar.edu.co

Palabras clave: *Balanced Scorecard, eficiencia, Sociedad Hotelera.*

Abstract

This article presents the results of the scorecard or Balanced Scorecard of society and Hotel Tequendama (S.H.T), in the period 2012-2014, taking as a case study methodology and exploratory, in which it develops a bibliographic review of topics such as the Balanced Scorecard and information about the hotel company, having as main purpose to evaluate the efficiency of the various economic agents (management and supervisory bodies).

Keywords: *Balanced Scorecard, efficiency, society hotel.*

El Balanced Scorecard (BSC) y el sistema hotelero

Las organizaciones se desenvuelven actualmente en un entorno muy competitivo, por lo que se hace necesario no solo permanecer, sino también crecer e innovar constantemente para ser más eficaces, eficientes y competitivos en el macro como en el micro entorno laboral, de tal manera que contribuya al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Welsch (2005) menciona,

“Que la eficacia con la que se administra una entidad se reconoce generalmente como el factor individual más importante en el éxito a largo plazo. El éxito de la organización se mide en términos del logro de sus metas, para ello es necesario implementar las actividades mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros”.

Es por esto que es importante desarrollar e implementar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar. Desde los años setenta algunas organizaciones generaron curiosidad por

poseer indicadores financieros y los quisieron mejorar con otros que fueran de tipo de largo plazo.

En los años noventa Robert Kaplan y David Norton, desarrollan el Balanced Scorecard, determinándolo como un sistema de gestión y medición organizacional, el cual permite integrar las estrategias al componente corporativo de la organización y así poder cumplir metas a corto y largo plazo. Kaplan expresa que,

“La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia”.

(2001)

El control que desarrolla esta metodología ayuda a tomar medidas en los momentos justos, para poder cumplir objetivos e indicadores que la organización tiene desde su planeación. Por su parte, Kaplan & Norton, en su libro, *La organización focalizada en la estrategia con el Balanced Scorecard* (2000) dan a conocer lo fundamental que son los principios de esta metodología, que son los siguientes:

- (1) Movilizar a los líderes senior para que generen un clima de cambio que racionalice y alinee la organización.
- (2) Hacer que la estrategia sea el trabajo de cada individuo a través de programas efectivos de comunicación interna y de alimento de los objetivos individuales y de los incentivos.
- (3) Alinear los recursos financieros con las iniciativas estratégicas de la organización.
- (4) Destabar y focalizar los activos intelectuales (y previamente ocultos) de la empresa mediante revisión de los procesos y un despliegue de redes de conocimiento.
- (5) Hacer de la estrategia un proceso continuo a través de la respuesta interna y el aprendizaje.

Características del Balanced Scorecard (2000).

- (1) Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- (2) Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- (3) Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- (4) Traducción de la visión y estrategias en acción.
- (5) Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- (6) Integración de información de diversas áreas de negocio.
- (7) Capacidad de análisis.
- (8) Mejoría en los indicadores financieros.
- (9) Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

Aplicación del Balanced Scorecard en la Sociedad Hotelera Tequendama

La excepcional trayectoria que ha tenido la sociedad hotelera Tequendama considerada una entidad en permanente evolución, es destacada actualmente como el complejo hotelero más importante del país, según la Caja de Retiro de las Fuerzas Militares, la sociedad hotelera cuenta con:

869 habitaciones y suites, 42 salones de eventos y convenciones y el salón rojo considerado el salón de convenciones más grandes de toda Colombia en hoteles, adicionalmente ubicado en el epicentro de la ciudad cuenta con un complejo del cual hacen parte: 1 centro de convenciones, 1 teatro, 3 centros comerciales, 1 casino, 1 discoteca, 20 entidades bancarias y financieras, 6 cajeros, 41 restaurantes, 4 notarias, 2 casas de cambio, 7 agencias de mensajería, 11 compañías aéreas nacionales e internacionales, 19 agencias de viajes, 2 bibliotecas, 9 universidades, entidades públicas, museos, entre otros que se han establecido y desarrollado apoyados en la dinámica que impulsa el Hotel. Es conocido como el centro financiero del país. (CREMIL, 2013)

Su normatividad y calidad

La sociedad Hotelera Tequendama, cuenta con 10 certificaciones bajo 8 normas de calidad, nacionales e internacionales en temas de categorización, inocuidad alimentaria, gestión ambiental y calidad en servicio, en la búsqueda permanente de optimizar resultados y garantizar la eficiencia en la gerencia de recursos y el hotel ha recibido el galardón de “Guest Relation Top 3rd Fee Award/Incentive por nueve veces consecutivas. (Caballero, 2013).

Esta sociedad quiere sobresalir ofreciendo los mayores indicadores de calidad que le pueda ofrecer a la sociedad, esta proyección quiere dejar huella y seguirse expandiendo por todo el territorio nacional. En la búsqueda de esta expansión se emprende una evolución de sus procesos internos, el enfoque al cliente, el ambiente organización, el enfoque al cliente, el bienestar de sus trabajadores, la innovación tecnológica y los aspectos vitales para la estabilidad y el posicionamiento de la entidad; dando a entender que están aplicando el Balanced Scorecard. Cumpliendo con esta metodología y su proceso de expansión desde 2002 la sociedad dejó de pasar de tener tres unidades de negocio a las siguientes:

- Crowne Plaza Tequendama
- Suites Tequendama
- Parqueadero Tequendama
- Lavandería Tequendama
- Grandes Eventos Tequendama
- Ambientes Tequendama (Bares y Restaurantes)
- Catering Tequendama
- Tequendama Inn Cartagena
- Tequendama Inn Santa Marta
- Contact Center Tequendama

Caso práctico: aplicación del Balanced Scorecard en la Sociedad Hotelera Tequendama desde el año 2012 hasta el año 2014

Como resultado de la gestión y el trabajo en equipo, en el Balanced Scorecard se encuentra nueve áreas, que cumplen un funcionamiento excelente en la mayoría de áreas o conceptos en los cuales son evaluados en comparación de rendimientos operacionales para hoteles 5 estrellas mundialmente.

Tabla N. 1 Balanced Scorecard Año 2012

| ÁREA | ESTÁNDAR | REAL A DICIEMBRE 2012 | 2012 VS ESTANDAR | CALIFICACIÓN 2013 |
|-------------------------------------|----------|-----------------------|------------------|-------------------|
| Utilidad Crowne Plaza Hotel | 0,8 | 0,7 | -10 | R |
| Utilidad Crowne Plaza Suites | 0,45 | 0,42 | -3 | E |
| Utilidad AyB | 0,33 | 0,58 | 25 | E |
| Costos AyB | 0,32 | 0,25 | 7 | E |
| Utilidad Lavandería | 0,46 | 0,59 | 13 | E |
| Utilidad Parqueadero | 0,4 | 0,45 | 5 | E |
| Gasto de Administración y Generales | 0,13 | 0,05 | 8 | E |
| Gasto de Mercadeo | 0,03 | 0,02 | 1 | E |
| Gasto de Mantenimiento | 0,04 | 0,03 | 1 | E |
| Gasto de Agua - Luz - Fuerza | 0,06 | 0,04 | 2 | E |
| Utilidad Operacional - GOP | 0,4 | 0,3 | -10 | R |
| Utilidad Neta | 0,2 | 0,14 | -6 | R |

Fuente: Sociedad Hotelera Tequendama (2012)

| PARAMETROS BALANCED SCORECARD | | |
|-------------------------------|---|-------------|
| EXCELENTE | E | > 90% |
| REGULAR | R | > 70% < 90% |
| DEFICIENTE | D | < 70% |

Aspectos a tener en cuenta:

Año 2012 Crowne Plaza Tequendama Bogotá

Por la construcción y remodelación de la malla vial de la carrera 10 por la tercera fase de Transmilenio, que desarrollo el Gobierno Distrital, se presentaron inconvenientes en el acceso a las instalaciones de este hotel.

El impacto de revaluación del peso que vivió nuestro país, afecto a las actividades y utilidades que se desarrollan en el hotel. Los costos y gastos fijos que representa el mantenimiento y servicio del hotel, fueron mayores a los ingresos y la alta rotación de personal afectó al margen operacional.

La falta de estrategias y fidelización al cliente reportaron una disminución de huéspedes internacionales. El mejoramiento de tarifas dinámicas y el cobro de cuentas corporativas del mercado interno, aumentaron el ingreso de clientes nacionales. El ingreso al país de nuevas cadenas hoteleras, refleja una disminución de clientes.

Año 2012 Crowne Plaza Suites Tequendama

Se evidencia una disminución en el consumo y prestación de servicios que ofrece el hotel.

Se desarrolló una gestión de afiliaciones por medio del programa Priority Club Reward y se generaron ingresos por el canal de reservas Holidex.

No se desarrolló un incremento de tarifas significativo, lo que no produce un gran impacto en el porcentaje de ocupación de las habitaciones.

Se logró una vinculación con empresas estatales, lo que produjo una alta demanda de huéspedes y ocupación de las habitaciones. Desde el 2012, la satisfacción del cliente, entra como indicador o herramienta para Heart Beart. El ingreso al país de nuevas cadenas hoteleras, refleja una disminución de clientes extranjeros.

Año 2012 Tequendama Inn Cartagena

Se resalta una excelente labor comercial por medio de los canales electrónicos y ventas directas lo que incrementa el porcentaje de ocupación.

El incremento de servicios prestados y consumo por parte de clientes se ve representado en otros ingresos. Se desarrolló un programa de mantenimiento de instalaciones para prestar una mejor calidad de servicio y así incrementar la satisfacción del cliente. El incremento en el alojamiento en las noches de fin de semana es notario, ya que una alta adquisición en el préstamo de servicio en temporada alta como baja.

Año 2012 Tequenda Inn Santa Marta

Se desarrolló un plan estratégico de ventas en el mercado local como internacional a través de canales electrónicos. Existió una optimización de costos y gastos. Se realizaron varias obras de remodelación en la estructura como en sus interiores para prestar un mejor servicio a sus huéspedes.

Año 2012 Tequendama Inn Estación- Buenaventura

El impacto de revaluación del peso que vivió nuestro país, afecto a las actividades y utilidades que se desarrollan en el hotel. El conflicto armado como los problemas de orden público que se vivió durante este año, trajo consecuencia un bajo nivel de clientes para el hotel.

La falta de estrategias y fidelización al cliente reportaron una disminución de huéspedes.

El ingreso a Buenaventura de nuevas cadenas hoteleras, refleja una disminución de huéspedes. La satisfacción del cliente fue empleada a través de encuestas.

Tabla No. 2 Balanced Scorecard Año 2013

| ÁREA | ESTÁNDAR | REAL A DICIEMBRE 2013 | 2013 VS ESTANDAR | CALIFICACIÓN 2013 |
|------------------------------|----------|-----------------------|------------------|-------------------|
| Utilidad Crowne Plaza Hotel | 80% | 64% | -16 | R |
| Utilidad Crowne Plaza Suites | 45% | 41% | -4 | E |
| Utilidad AyB | 33% | 65% | 32 | E |
| Costos AyB | 32% | 24% | 8 | E |
| Utilidad Lavandería | 46% | 63% | 17 | E |
| Utilidad Parqueadero | 40% | 50% | 10 | E |

| | | | | |
|-------------------------------------|-----|-----|-----|---|
| Gasto de Administración y Generales | 13% | 4% | 9 | E |
| Gasto de Mercadeo | 3% | 1% | 2 | E |
| Gasto de Mantenimiento | 4% | 2% | 2 | E |
| Gasto de Agua - Luz - Fuerza | 6% | 3% | 3 | E |
| Utilidad Operacional - GOP | 40% | 29% | -11 | R |
| Utilidad Neta | 20% | 12% | -8 | D |
| | | | | |

Fuente: Sociedad Hotelera Tequendama (2013)

| PARAMETROS BALANCED SCORECARD | | |
|-------------------------------|---|-------------|
| EXCELENTE | E | > 90% |
| REGULAR | R | > 70% < 90% |
| DEFICIENTE | D | < 70% |

Aspectos a tener en cuenta:

Año 2013 Crowne Plaza Tequendama Bogotá

Se cumplió implementación de la estrategia para alcanzar la meta de conseguir nuevas de afiliaciones al programa IHG Rewards Club. Existió una mejora en el sistema de iluminación de las habitaciones, gracias a que esta luminaria es tipo LED, lo que permite un ahorro de energía.

Año 2013 Crowne Plaza Tequendama Suites

Se incrementó el ingreso de huéspedes por grupo corporativo gracias a la labor del Departamento de Mercadeo y ventas, este fue de un 4.72% respecto al año anterior, sin embargo estos se vieron afectados por la gran demanda de huéspedes de otro tipo.

Existió una baja en otros ingresos, ya que no se produjo el consumo esperado en la parte de Minibares y llamadas. La utilidad operacional obtuvo una variación positiva del 9,78% con respecto al 2012, lo cual refleja una excelente estrategia de venta sumada a una optimización de costos y gastos.

El número de personas que adquirieron una habitación por noche, tuvo un incremento representativo frente a 2012, ya que se existió una mejor logística para el acomodamiento de grupos corporativos.

Por la construcción y remodelación de la malla vial de la carrera 10 por la tercera fase de Transmilenio, que desarrollo el Gobierno Distrital, se presentaron inconvenientes en el acceso a las instalaciones de este hotel.

Año 2013 Tequendama Inn Cartagena De Indias

Gracias a los canales electrónicos existió un incremento de turistas extranjeros gracias a las reservas que en estos canales se puedan realizar y se ve demostrado y en el alojamiento en habitaciones triples y cuádruples. La renovación estructural que se desarrolló en la fachada principal da a conocer una nueva imagen corporativa. No se logró el cumplimiento de la utilidad operacional, debido al manejo de los costos y gastos, lo que obliga a ejercer un mayor control de estos. Se mantuvo el ingreso de huéspedes en el hotel, a pesar de la baja demanda que se dio en la ciudad de Cartagena.

Año 2013 Tequendama Inn Santa Marta

La tarifa promedio presentó un aumento del 6,01%, lo que representa una gestión en el manejo de tarifas dinámicas. Los costos fijos (servicios públicos) y los gastos de lavandería se incrementaron en el periodo, lo cual se vio reflejado en la utilidad del ejercicio. La venta de eventos se incrementó respecto al 2012 posicionando al restaurante como uno de los mejores de la ciudad.

Año 2013 Tequendama Inn Estación-Buenaventura

Por la remodelación de algunas instalaciones, se disminuyó los ingresos por diferentes eventos. Se optimizaron los costos en la parte de bebidas, alimentos y nómina, los cuales a comparación del año anterior, disminuyeron 3 puntos. Se resalta una excelente labor comercial por medio de los canales electrónicos. La satisfacción del cliente se incrementó

gracias a las remodelaciones de las instalaciones del hotel. Se desarrolló una estrategia de disminuir las tarifas, ya que la afluencia de turistas a la ciudad fue muy poca, además la competencia adopto esta disminución de tarifas.

Tabla N. 3 Balanced Scorecard Año 2014

| ÁREA | ESTÁNDAR | REAL A DICIEMBRE 2014 | 2014 VS ESTANDAR | CALIFICACIÓN 2013 |
|-------------------------------------|----------|-----------------------|------------------|-------------------|
| Utilidad Crowne Plaza Hotel | 80% | 69% | -11 | R |
| Utilidad Crowne Plaza Suites | 45% | 39% | -6 | R |
| Utilidad AyB | 33% | 64% | 31 | E |
| Costos AyB | 32% | 25% | 7 | E |
| Utilidad Lavandería | 46% | 62% | 16 | E |
| Utilidad Parqueadero | 40% | 53% | 13 | E |
| Gasto de Administración y Generales | 13% | 4% | 9 | E |
| Gasto de Mercadeo | 3% | 2% | 1 | E |
| Gasto de Mantenimiento | 4% | 3% | 1 | E |
| Gasto de Agua - Luz - Fuerza | 6% | 3% | 3 | E |
| Utilidad Operacional - GOP | 40% | 29% | -11 | R |
| Utilidad Neta | 20% | 14% | -6 | R |

Fuente: Sociedad Hotelera Tequendama (2014)

| PARAMETROS BALANCED SCORECARD | | |
|-------------------------------|---|-------------|
| EXCELENTE | E | > 90% |
| REGULAR | R | > 70% < 90% |
| DEFICIENTE | D | < 70% |

Aspectos a tener en cuenta:

Año 2014 Crowne Plaza Tequendama Bogotá

Existió una disminución en los servicios de adquisición de habitaciones por parte de grupos y segmentos corporativos lo que genera menos ingresos generados por Holidex, por ende otros indicadores se vieron afectados.

Aunque no se alcanzó la meta meta esperado de ingresos y de utilidad la rentabilidad aumento por el incremento de tarifas.

Las estrategias para retención y atracción de clientes incremento el número de afiliaciones a Reward Club. La restauración de inmobiliario, pisos y cambio de iluminación, fue inversión de \$794.000.000, lo cual da a conocer una nueva imagen del hotel.

Año 2014 Crowne Plaza Tequendama Suites

Los canales electrónicos presentaron un aumento en 1.02% para el ingreso de huéspedes transeúntes. La satisfacción del cliente tuvo una variación positiva gracias a la remodelación de habitaciones y obras en los salones del piso 30, como en bar, cocina, pasillos y baños.

Año 2014 Tequendama Inn Cartagena

La desvinculación del canal electrónico Despegar.com afecto notablemente la ocupación de habitaciones por parte de extranjeros.

Se realizó una renovación de la fachada principal del hotel, lo que trajo consigo una nueva imagen corporativa. La incorporación de 300 unidades habitacionales al inventario disponible en la ciudad, produjo una variación negativa en la ocupación de habitaciones.

Año 2014 Tequendama Inn Santa Marta

Existió un incremento en los ingresos gracias a que existió un mayor alojamiento por parte de turistas nacionales, gracias a los canales electrónicos y alianzas estratégicas con cadenas hoteleras que tienen una mayor capacidad instalada.

La utilidad operacional creció, ya que existió un control riguroso sobre costos y gastos fijos como de personal y de servicios gracias a la buena administración en el último semestre del año.

Año 2014 Tequenda Inn Estación-Buenaventura

Ya que se desarrollaron construcciones de vivienda horizontal y la construcción hotel Cosmos en la ciudad, el porcentaje de ocupación se redujo un 4% en comparación del año anterior. La remodelación de los salones, contribuyo a un aumento en otros ingresos del 9%

La reducción de tarifas fue una estrategia implementa para ser competitivos, ya que los hoteles de la ciudad utilizan tarifas bajas. La utilidad operacional tuvo una reducción del 54.47% comparada con el 2013, ya que existió una disminución en las ventas y un aumento en la nómina como en la infraestructura del hotel.

Conclusiones

Las medidas clave de desempeño de la organización son, mejoramiento del servicio, nuevos clientes, liderazgo en costos y gastos, investigación, desarrollo e innovación, idoneidad del capital humano y Gestión integral.

La estrategia que utiliza la Sociedad Hotelera Tequendama consiste en tomar decisiones a tiempo para poner en puesta que mejoras que se deben implementar en los momentos adecuados y en el conocimiento de los valores corporativos.

La sociedad hotelera forma parte de alianzas estratégicas que tengan fines iguales, conexos, auxiliares o complementarios a los de la sociedad o que tiendan a asegurar la expansión de sus negocios o mejorarlos por algún aspecto; y siempre que se trate de compañías en que no se comprometa la responsabilidad de los asociados por encima de los aportes.

La sociedad hotelera en general, quiere celebrar y ejecutar toda clase de actos, operaciones o contratos que tengan relación directa con el desarrollo de su objeto principal, de conformidad con las normas vigentes sobre el particular.

Los factores claves fundamentales para el éxito futuro global de la organización y como se pone en conocimiento de los administradores y los empleados están en los valores corporativos.

Referencias Bibliográficas

Álvarez Lopez, Amat Salas, & Ripoll Feliu. (1995). Contabilidad de gestión avanzada. Planificación, Control y Experiencias Prácticas. Madrid: Mc. Graw Hill .

Caballero, S. (19 de Julio de 2013). El Hotel Tequendama cumple 60 años. Recuperado de: <http://www.las2orillas.co/el-hotel-tequendama-cumple-60-anos/>

Caja de Retiro de las Fuerzas Militares, CREMIL. (4 de Junio de 2013). El Hotel más tradicional de Colombia está de aniversario. Recuperado de: <http://www.cremil.gov.co/?idcategoria=9251>

Davila. (1999). El cuadro de mando integral. *Revista antiguos alumnos IESE*, 34-42.

Kaplan, R. (2001). Como utilizar el cuadro de mando integral. *Nueva York: Press*.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). La organización focalizada en la estrategia con el Balance Scorecard. Boston: Harvard Business pres.

Périsse, M. C. (2001). El Balanced Scorecard y la gestión de recursos humanos. *Técnica Administrativa*, 01(02). doi:1666-1680

Sáez, Á., Fernández, A., & Gutiérrez, G. (2008). Contabilidad de Costos y Contabilidad de Gestión. Mexico: Mc Graw Hilll.

Sociedad Hotelera Tequendama. (2013). Alineación plan de acción 2011-2014 (1).

Sociedad Hotelera Tequendama. (2013). Informe conjunto de la honorable junta directiva. Bogotá. Recuperado de: http://cdn1.buuteeq.com/upload/2001164/informe_asamblea_de_accionistas_2013.pdf

Sociedad Hotelera Tequendama. (2014). Macroprocesos Sociedad Hotelera Tequendama. Bogotá. Recuperado de: <http://cdn1.buuteeq.com/upload/2001164/mpsociedadhoteleratequendamas-a.pdf>

Sociedad Hotelera Tequendama. (2014). Planes estratégicos. Bogotá. Recuperado de: <http://www.sht.com.co/planes-estrategicos>

Sociedad Hotelera Tequendama. (2014). Programas ambientales diseñados y planteados. Bogotá.

Tucto, H. (25 de enero de 2010). COSTOS ABC. (Costeo basado en actividades). Querétaro, México.

Welsch, H. (2005). Presupuestos, planificación y control de utilidades. México: Pearson.

Para citar este artículo:

Echavarría, H., Forero, C., y Torres, R. (2016). El Balanced Scorecard en la Sociedad Hotelera Tequendama desde el año 2012 al 2014 y la comparación de sus rendimientos operacionales. *Ágora Revista Virtual de Estudiantes*. (4), pp. 34-51

Anexos Tabla Gestión Sociedad Hotelera Tequendama (CPTH)

| Indicador | 2011 | 2012 | Variación | | 2012 | 2013 | Variación | | 2013 | 2014 | Variación | |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|-------------------|---------|-----------|-----------|-----------|--------|-----------|-----------|-----------------|---------|
| | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos alojamiento (millones de pesos) | \$16,821 | \$15,899 | -\$922,000 | -5,48% | \$15,899 | \$17,766 | \$1,867 | 11,74% | \$17,766 | \$14,984 | -\$2,782 | -15,66% |
| Utilidad Operacional (millones de pesos) | \$12,360 | \$11,177 | -\$1,183 | -9,57% | \$11,177 | \$11,393 | \$216 | 1,93% | \$11,393 | \$10,368 | \$1,025 | -9% |
| Ingreso sistema Holidex (USD) | \$816,729 | \$789,218 | \$27,511 | -3,37% | \$789,218 | \$974,857 | \$185,639 | 23,52% | \$974,857 | \$921,637 | \$53,220 | -5,46% |
| Tarifa Promedio | \$203,115 | \$209,394 | \$6,244 | 3,07% | \$209,394 | \$234,566 | \$25,172 | 12,02% | \$234,566 | \$247,304 | \$12,738 | 5,43% |
| Ingreso por habitación disponible "Revpar" | \$89,462 | \$86,332 | -\$3,130 | -3,50% | \$86,332 | \$91,650 | \$5,318 | 6,16% | \$91,650 | \$86,085 | -\$5,565 | -6,07% |
| Número de huéspedes | 115,602 | 107,347 | -8,255 | -7,14% | 107,347 | 109,903 | 3,199 | 3,00% | 109,903 | 87,005 | -22,898 | -20,83% |
| Huéspedes extranjeros | 51,703 | 37,298 | -14,405 | -27,86% | 37,298 | 36,949 | -349 | -0,94% | 36,949 | 32,408 | -4,541 | -12,29% |
| Huéspedes nacionales | 63,899 | 69,406 | 5,507 | 8,62% | 69,406 | 72,954 | 3,548 | 5,11% | 72,954 | 54,597 | -18,537 | -25,16% |
| Número de noches vendidas (unidades) | 81,062 | 74,156 | -6,906 | -8,52% | 74,156 | 74,501 | 345 | 0,47% | 74,501 | 60,597 | -13,904 | -18,66% |
| Índice de estadía | 2,21 | 2,89 | 0,68 | 30,77% | 2,89 | 3,24 | 0,35 | 12,11% | 3,24 | 3,3 | 0,06 | 1,85% |
| Índice de alojamiento | 1,39 | 1,41 | 0,02 | \$0,014 | 1,41 | 1,5 | 0,09 | 6,38% | 1,5 | 1,4 | -0,06 | -4,00% |
| Índice de penetración en el mercado | 0,75 | 0,65 | -0,10 | -13,33% | 0,65 | 0,65 | 0 | 0,00% | 0,65 | 0,6 | -0,04 | -6,15% |
| Ocupación % | 43% | 40% | -3 | -6,98% | 40% | 38,41 | -2 | -3,98% | 38,41 | 34,22% | -4,19% | -10,91% |
| Satisfacción del cliente | 95% | 89% | -6 | -6,32% | 89% | 96% | 7 | 7,87% | 96% | 91% | -5% | -5,21% |
| Margen Operacional (Rentabilidad) | 73% | 70% | -3 | -4,11% | 70% | 64% | -6 | -8,57% | 64% | 69% | -5% | 7,90% |

| Indicador | 2011 | 2012 | Variación | | 2012 | 2013 | Variación | | 2013 | 2014 | Variación | |
|--------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|---------|
| | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos alojamiento (millones de pesos) | \$5,165 | \$5,191 | \$26 | 0,50% | \$5,191 | \$5,796 | 605 | 11,65% | \$5,796 | \$4,859 | -\$937 | -16,17% |
| Otros Ingresos | \$420 | \$348 | -\$72 | -17,14% | \$348 | \$285 | -63 | -18,10% | \$285 | \$215 | -\$70 | -24,56% |
| Utilidad Operacional (millones de pesos) | \$2,266 | \$2,162 | \$104 | -4,59% | \$2,162 | \$2,374 | 212 | 9,78% | \$2,374 | \$1,904 | -\$470 | -19,80% |
| Tarifa Promedio (Huésped x día) | \$75,655 | \$81,450 | \$5,795 | 7,66% | \$81,450 | \$111,907 | 30,457 | 37,39% | \$111,907 | \$94,870 | -\$17,037 | -15,22% |
| Tarifa Promedio (Huésped transeúnte) | \$206,749 | \$209,337 | \$2,588 | 1,25% | \$159,681 | \$225,888 | 66,207 | 41,46% | \$225,888 | \$228,196 | \$2,308 | 1,02% |
| Ingreso por habitación disponible "Revpar" | \$54,141 | \$50,691 | \$3,180 | -5,87% | \$50,691 | \$67,883 | 16,992 | 33,21% | \$67,883 | \$50,901 | -\$16,982 | -25,02% |
| Ingreso sistema Holidex (USD) | N/A | \$234,763 | \$234,763 | N/A | \$234,763 | \$260,733 | 25,970 | 11,06% | \$222,726 | \$218,641 | -\$4,085 | -1,83% |
| Ocupación | 37% | 36% | 1 | -2,70% | 36% | 39,65% | 5 | 10,14% | 39,65% | 28,06% | -11,59% | -29,23% |
| Satisfacción del cliente | 96% | 88% | -8 | -8,33% | 88% | 100% | 12 | 13,64% | 81% | 83% | 2,00% | 2,47% |
| Margen Operacional (Alojamiento-Rentabilidad) | 44% | 42% | -2 | -4,55% | 42% | 41% | -1 | -2,38% | 41% | 39% | -2,00% | -4,33% |
| Margen Operacional Total Ingresos (Rentabilidad) | 41% | 39% | -2 | -4,88% | 39% | 41% | -1 | -2,38% | 39% | 38% | -1,00% | -3,88% |
| Número de huéspedes | 64,344 | 50,505 | -13,839 | -21,51% | 50,505 | 62,092 | 11,587 | 22,94% | 62,092 | 44,471 | -17,621 | -28,38% |
| Huéspedes extranjeros vs nacionales | 19,231 | 13,634 | -5,597 | -29,10% | 13,634 | 18,045 | 4,411 | 32,35% | 18,045 | 18,784 | 739 | 4,10% |
| Huéspedes nacionales vs extranjeros | 45,113 | 36,871 | -8,242 | -18,27% | 36,871 | 44,047 | 7,176 | 19,46% | 44,047 | 25,687 | -18,360 | -41,68% |
| Huéspedes transeúntes vs permanentes | 40,882 | 36,067 | -4,815 | -11,78% | 36,067 | 38,280 | 2,213 | 6,14% | 38,280 | 17,384 | -20,896 | -54,59% |
| Huéspedes permanentes vs transeúntes | 23,462 | 14,438 | -9,024 | -38,46% | 14,438 | 23,812 | 9,374 | 64,93% | 23,812 | 9,405 | -14,407 | -60,50% |
| Número de noches vendidas (unidades) | 35,869 | 32,518 | -3,171 | -8,89% | 32,518 | 33,987 | 1,469 | 4,52% | 33,987 | 26,789 | -7,198 | -21,18% |
| Índice de estadia | 5 | 7,5 | 2,5 | 50,00% | 7,5 | 4,9 | -2,60 | -34,67% | 4,9 | 4 | -0,9 | -18,16% |
| Índice de alojamiento | 1,8 | 1,5 | -0,3 | -16,67% | 1,5 | 1,8 | 0,3 | 20,00% | 1,8 | 1,7 | -0,1 | -7,78% |
| Índice de penetración en el mercado | N/A | 0,59 | N/A | N/A | 0,59 | 0,68 | 0,09 | 15,25% | 0,7 | 0,5 | -0,2 | -27,74% |

| Indicador | 2011 | 2012 | Variación | | 2012 | 2013 | Variación | | 2013 | 2014 | Variación | |
|------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|---------|
| | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos alojamiento (millones de pesos) | \$796 | \$1,106 | \$310 | 38,94% | \$1,106 | \$1,108 | 2 | 0,16% | \$1,108 | \$991 | -\$117 | -10,56% |
| Otros Ingresos | \$170 | \$123 | -\$47 | -27,65% | \$123 | \$164 | 41 | 33,52% | \$164 | \$139 | -\$25 | -15,24% |
| Utilidad Operacional (millones de pesos) | \$280 | \$502 | \$222 | 79,29% | \$502 | \$443 | -59 | -11,92% | \$443 | \$331 | -\$112 | -25,28% |
| Ingresos por canales electronicos | \$41 | \$116 | \$75 | 182,93% | \$116 | \$183 | 233 | 0,14% | \$183 | \$283 | \$100 | 54,64% |
| Tarifa Promedio (Huésped x día) | \$164,586 | \$169,667 | \$50,810 | 3,09% | \$169,667 | \$169,900 | 3,64 | 3,31% | \$169,900 | \$176,454 | \$6,554 | 3,86% |
| Ingreso por habitación disponible "Revpar" | \$79,642 | \$109,952 | \$30,310 | 38,06% | \$109,952 | \$113,592 | 67 | 57,76% | \$113,592 | \$104,042 | -\$9,550 | -8,41% |
| Número de huéspedes | 7,113 | 10,735 | 3,622 | 50,92% | 10,327 | 10,783 | 456 | 4,42% | 10,763 | 10,274 | -489 | -4,54% |
| Huéspedes extranjeros vs nacionales | 1,283 | 2,185 | 902 | 70,30% | 2,185 | 2,620 | 435 | 19,91% | 2,600 | 2,440 | -160 | -6,15% |
| Huéspedes nacionales vs extranjeros | 5,830 | 7,733 | 1,903 | 32,64% | 8,142 | 8,163 | 21 | 0,26% | 8,163 | 7,834 | -329 | -4,03% |
| Número de noches vendidas (unidades) | 4,402 | 10,248 | 5,846 | 132,80% | 10,248 | 10,220 | -28 | -0,27% | 2,579 | 2,333 | -246 | -9,54% |
| Índice de estadia | 1,87 | 1,71 | -0,16 | -8,56% | 1,71 | 4,97 | 0 | 2,56% | 4,97 | 4,4 | -0,57 | -11,47% |
| Índice de alojamiento | 1,81 | 1,65 | 0,04 | 2,48% | 1,65 | 1,65 | 3,26 | 190,64% | 2,00% | 2,00% | 0% | 0,00% |
| Ocupación | 48% | 61% | 13 | 27,08% | 61% | 62,56% | 0 | 0,00% | 63,00% | 55% | -8% | -31,56% |
| Satisfacción del cliente | 96% | 96% | 0 | 0,00% | 96% | 98% | 2 | 2,08% | 98% | 97% | -1% | -1,02% |
| Margen de alojamiento-Rentabilidad | 35% | 45% | 10 | 28,57% | 45% | 40% | -5 | | 40% | 33% | -7% | -16,46% |
| Margen operacional-total ingresos Rentabilidad | 41% | 29% | -12 | -29,27% | 29% | 35% | 6 | | 35% | 29% | -6% | -15,89% |