

ÍNDICE

ES MOMENTO DE...

BRILLAR	Carta a los accionistas	02
SONREÍR	Finanzas	12
CRECER	Inmobiliaria	18
AMPLIAR	Franquicia	26
CELEBRAR	Hotelera Posadas	38
DISFRUTAR	Provac	48
COMPARTIR	Responsabilidad social	56
	Estados financieros	66



ESTIMADOS CONSEJEROS Y ACCIONISTAS

2015 FUE UN AÑO DE EXTRAORDINARIOS RESULTADOS PARA POSADAS.

Éstos nos han permitido reportar seis trimestres consecutivos excediendo los números pronosticados para el EBITDA. Cerramos 2015 con un EBITDA de \$1,362 millones de pesos, lo que representa un incremento de 43% con una mejora en el margen de 3 puntos porcentuales contra el obtenido en 2014.

Asimismo, este año abrimos 14 nuevos hoteles, con lo que el portafolio de Posadas suma 141 hoteles y más de 23,200 cuartos.

Nuestro portafolio de marcas sigue ampliándose y nuestra marca más reciente, Lat20 by Live Aqua, nace como una nueva alternativa de hospedaje de lujo en la 5ª Avenida de Playa del Carmen. Por otra parte, abrimos el hotel Grand Fiesta Americana Puerto Vallarta All-Inclusive, sólo adultos, un nuevo ícono en nuestro portafolio de *resorts*; Fiesta Inn continúa su evolución con la remodelación de 14 hoteles bajo el concepto 2.10, con lo que llega a 31 hoteles totalmente renovados; Fiesta Inn Loft, a un año de su lanzamiento, abre 2 nuevos hoteles; la marca Gamma cuenta con 9 hoteles, lo que representa más de 1,300 habitaciones y, finalmente, la marca One Hoteles creció a 37 propiedades.

José Carlos Azcárraga Andrade
Director General

Nuestras propiedades vacacionales (Provac) continúan logrando grandes resultados para Posadas; el negocio de membresías llega a ventas netas de más de \$1,200 millones de pesos que representan un incremento de 28% vs. el año anterior. Con los resultados de este año, Provac rebasa ya la cifra de ventas de \$1,000 millones de dólares desde que iniciamos con este negocio.

Esto representa más de 31,000 socios de Fiesta Americana Vacation Club y más de 26,000 viajeros Kívac que han creado una nueva comunidad que crece a un ritmo excepcional.

Resultados financieros

Para el ejercicio fiscal 2015, nuestras ventas crecieron 18%, alcanzando una cifra de \$6,901 millones de pesos. El control del gasto nos permitió mejorar nuestro margen operativo en 3 puntos porcentuales, resultando en un crecimiento de EBITDA de 43%.

El EBITDA, siendo nuestra principal fuente de efectivo, nos permitió invertir más de \$600 millones de pesos en el mantenimiento y remodelación de nuestros hoteles, cumplir nuestros compromisos financieros y fiscales, y generar un flujo neto de efectivo de \$450 millones. Nuestra caja final alcanzó los \$1,214 millones de pesos.

Nuestros activos totales crecieron 3% para sumar \$13,777 millones. Nuestro indicador de apalancamiento medido como Deuda Neta a EBITDA, bajó de 4.6 veces a 3.7 veces.

En cuanto a eventos macroeconómicos, en los que no podemos influir, el peso se depreció 16.9% contra el dólar estadounidense, afectando nuestra posición en dólares (de deuda principalmente), situación que ocasionó una pérdida neta de \$470 millones de pesos.

Para cumplir con el objetivo estratégico de fortalecer nuestra estructura de capital, la compañía ejecutó exitosamente su programa continuo de administración de pasivos (“Liability Management”).

El 25 de junio de 2015 se emitieron pasivos por \$350 millones de dólares a un plazo de 7 años (NC4) con una tasa anual de 7.875% (“7.875% Senior Notes due 2022”). La emisión fue suscrita por encima de 2.4 veces su importe y con más de 100 inversionistas institucionales. Es la emisión de mayor tamaño y menor tasa de interés anual en la historia de Posadas. Los fondos se destinaron a:

- \$295 millones de dólares para la recompra a través de una oferta (Tender Offer) de 87.6% de los Senior Notes due 2017, intereses y gastos relacionados.

- \$50 millones de dólares del Euro-Papel Comercial (pagado a su vencimiento, el 18 de noviembre de 2015).
- \$5 millones de dólares para usos corporativos.

Como resultado, la vida promedio de nuestra deuda se amplió a 6.0 años al cierre de 2015. No tenemos vencimientos de deuda en los próximos 23 meses. En noviembre de 2017 vence 10% de nuestra deuda total y el saldo remanente (90%) a finales de 2022.

La proyección nos indica que seguiremos siendo selectivos en el uso del efectivo que generamos, mientras buscamos oportunidades que tengan sentido para el negocio y se alineen con nuestros objetivos estratégicos.

El detalle de la situación financiera al cierre del ejercicio 2015 se presenta en los Estados Financieros de este informe, y muestra debidamente explicados y clasificados los resultados de la sociedad durante el ejercicio. Asimismo, muestra los cambios en la situación financiera durante el mismo y evidencia los cambios en las partidas que integran el patrimonio social acaecido en el ejercicio 2015. Las notas necesarias que completan y aclaran la información contenida en tales estados financieros también se detallan en dicho Anexo, que corresponde al Informe de los Auditores Independientes y estados financieros consolidados 2014 y 2015 de Grupo

Posadas S.A.B. de C.V. y Subsidiarias emitidos por Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza S.C. (Deloitte).

Crecimiento y desarrollo

Al 31 de diciembre de 2015 contamos con acuerdos para operar 34 nuevos hoteles con 5,049 cuartos, destacando el crecimiento en todas las categorías y marcas dentro de nuestro portafolio (2 Live Aqua, 8 Fiesta Americana y Grand Fiesta Americana, 11 Fiesta Inn, 12 One Hoteles y 1 The Front Door).

2015 también fue un gran año en cuanto a la firma de nuevos contratos, con 19 hoteles, lo que nos permite mantener un ritmo de crecimiento acelerado hacia la meta de tener más de 250 propiedades abiertas para 2020.

Adicionalmente, adquirimos un terreno en el desarrollo de Cabo del Sol en Los Cabos, Baja California, para la construcción de un desarrollo de The Front Door Los Cabos, que contará con 35 condominios que se sumarán a nuestra oferta actual. El desarrollo se estima terminar en 2017.

Resultados operativos

Los ingresos en hoteles crecieron 14% en comparación con 2014. Los hoteles de ciudad, los cuales representaron 79% del total de los cuartos operados a nivel sistema, continúan mostrando un buen

desempeño con un incremento en tarifa efectiva de 6.3%. Los hoteles de playa reportaron un incremento en tarifa efectiva de 17.5%, incluyendo las recientes aperturas de Grand Fiesta Americana Puerto Vallarta y Lat20 en Playa del Carmen.

El crecimiento de GOP en 2015 fue de 26% contra el año anterior, aunado a una mejora de márgenes en todas nuestras marcas.

Hemos trabajado intensamente para generar experiencias memorables a nuestros huéspedes sustentados en un extenso programa de capacitación a más de 3,000 colaboradores.

Durante 2015 enviamos más de 500,000 encuestas a nuestros huéspedes para medir su nivel de satisfacción con y, como resultado, más de 80% definitivamente recomendarían hospedarse con nosotros, 11 puntos por encima de la media de la industria.

Por otra parte, la campaña VIAJA se lanzó por sexto año consecutivo entregando casi 900,000 certificados, 10 autos de lujo y 5 millones de certificados para boletos de avión, con lo que generaron 25% más cuartos noches en comparación con 2014.

Continuando con estos grandes resultados, nuestro Contact Center, Konexo incrementó el número de reservaciones al mejorar la conversión en 2.9 puntos porcentuales en comparación con 2014 (llamadas contestadas/reservaciones) y alcanzó 16.6% más ingresos que en el año anterior.

Para Posadas la gestión del capital humano es una de las más altas prioridades. En 2015 llevamos a cabo más de 650 evaluaciones para identificar el talento con mayor potencial y diseñamos planes individuales de desarrollo para este grupo de colaboradores.

Por otro lado, Posadas siguió avanzando en el proyecto de reestructura societaria interna con el objetivo de reducir sustancialmente el número de subsidiarias de la compañía, simplificando la operación.

Responsabilidad social

Durante 2015 Posadas obtuvo, por tercer año consecutivo, el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable. Gracias a las buenas prácticas de la empresa en los ámbitos económico, social y ambiental, Posadas obtuvo el lugar 24 en el *ranking* de empresas responsables de 2015 en la revista *Expansión*, el 31 en el *ranking* nacional de las más benefactoras y el puesto 24 en las firmas con alto compromiso ambiental en la revista *Forbes*.

Sin duda, los resultados y logros obtenidos este 2015 nos confirman que vamos por el buen camino. Por una parte, comprueban el cumplimiento del plan estratégico fijado en 2012 respecto de rumbo e inversión, y que fue logrado gracias al gran equipo de colaboradores con el que contamos. Por la otra, son un aliciente para seguir avanzado con nuevos planes y estrategias rumbo al 2020. Dichos resultados son un punto de partida (un excelente punto de partida, valga mencionarlo) para continuar hacia adelante y consolidarnos como el grupo mexicano que ofrece las mejores marcas hoteleras en los destinos más relevantes y mejor ubicados de México.

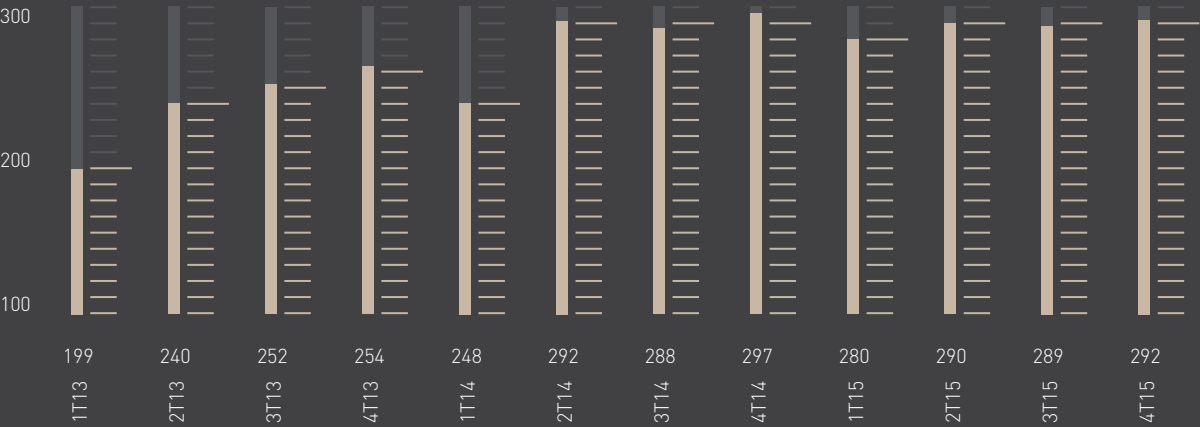
Con todas estas razones para celebrar, agradezco la confianza depositada en mí y en mi equipo. Tengo la certeza de que nuestro liderazgo y el crecimiento en todos los negocios en 2015 son el resultado de esa confianza y de nuestro compromiso de seguir construyendo la mejor compañía hotelera de México.

JOSÉ CARLOS AZCÁRRAGA
Director General

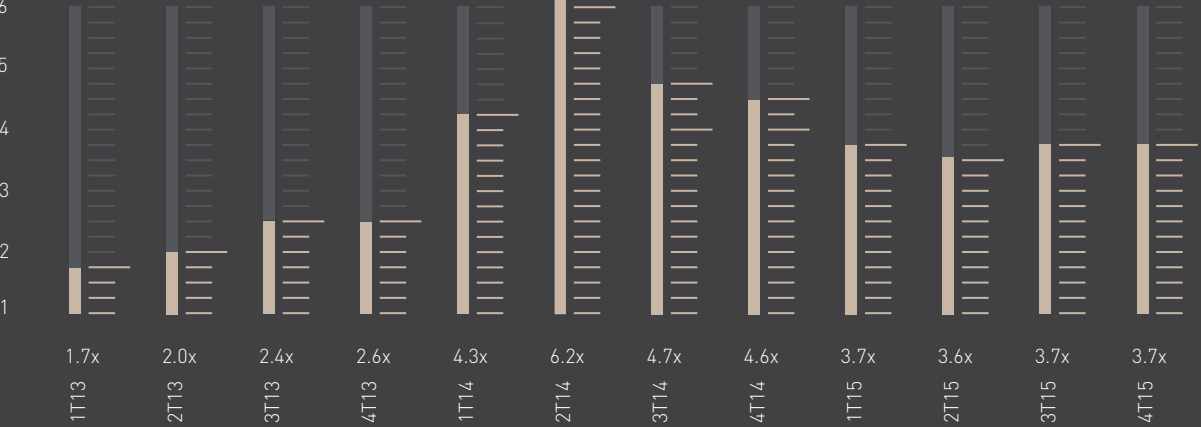
Febrero de 2016

INDICADORES FINANCIEROS

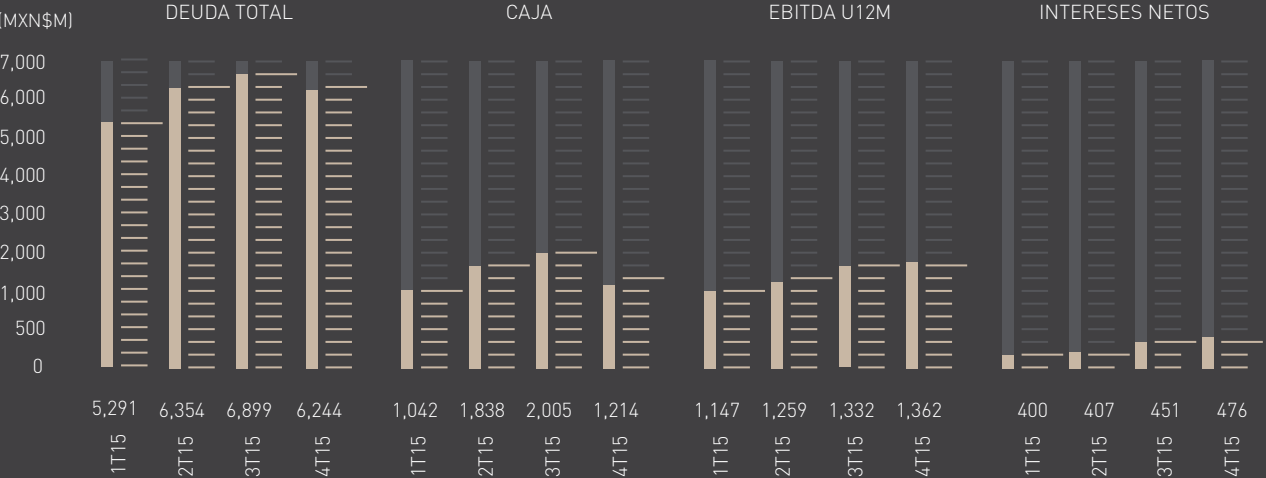
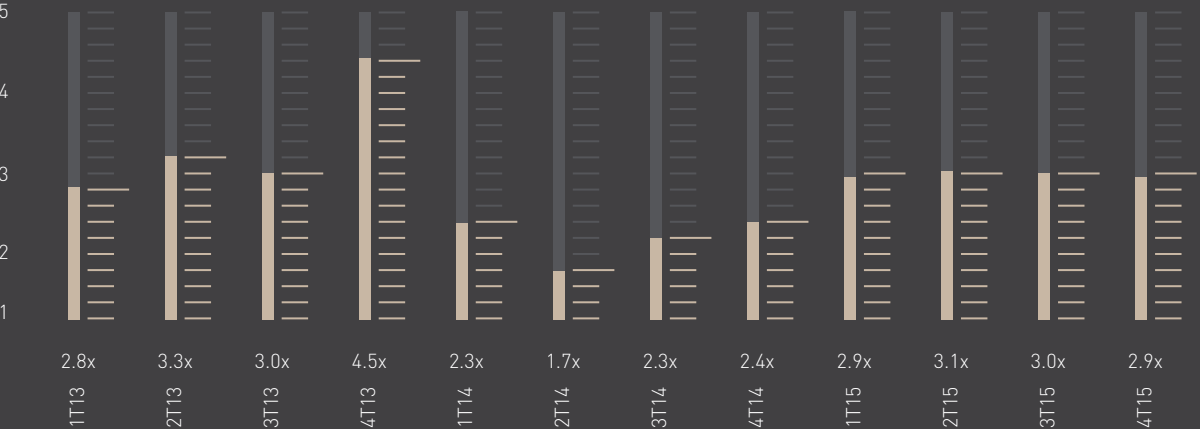
DEUDA NETA (US\$M)



DEUDA NETA/EBITDA



COBERTURA INTERESES NETOS



MEZCLA DE LA DEUDA 2015

PLAZO



- Largo Plazo 100%
- Corto Plazo 0%

MONEDA



- USD 100%
- MXN 0%

GARANTÍA



- Sin Garantía 100%
- Con Garantía 0%

TASA



- Fija 100%
- Variable 0%

DAMOS LA MEJOR CARA

AL CERRAR 2015

CON UN EBITDA DE

\$1,362 MILLONES DE PESOS,

LO QUE REPRESENTA UN

INCREMENTO DE **43%**

CONTRA EL OBTENIDO EN 2014.

SONREÍR

FINANZAS

— 01 —



FINANZAS

EN 2015 SE LOGRÓ LA EMISIÓN DE MAYOR TAMAÑO Y MENOR TASA DE INTERÉS ANUAL EN LA HISTORIA DE GRUPO POSADAS.

En 2015, el ejercicio fiscal arrojó resultados de crecimiento con respecto al año anterior. Los ingresos totales fueron equivalentes a \$6,901 millones de pesos y el EBIDTA de \$1,362 millones, un aumento de 18% y 43%, respectivamente, sobre bases comparables.

A nivel sistema, medido por las tarifas y la ocupación, el año de referencia mostró continuidad y registró un mejor desempeño operativo. La tarifa promedio se incrementó 5.4% y la ocupación en 2.1 puntos porcentuales (pp), lo cual dio como resultado un crecimiento de la tarifa efectiva (RevPAR) de 8.8%.

La tendencia favorable se mantuvo presente tanto en el segmento de hoteles de ciudad como en el de playa. En cuanto al primero, que representa aproximadamente 80% del total de cuartos operados en todo el sistema, hubo continuidad en la mejora con un incremento en tarifa efectiva de 6.3%. En lo que respecta a los hoteles de playa, es importante destacar que tuvieron un desempeño aún mejor, con un incremento en tarifa efectiva de 17.5%.

En lo referente a la estructura de capital y para cumplir el objetivo estratégico de fortalecerlo, la compañía ejecutó con éxito su programa continuo de administración de pasivos “Liability Management”. El 25 de junio de 2015, se emitieron notas por \$350 millones de dólares a un plazo de 7 años (NC4), con una tasa anual de 7.875% (“7.875% Senior Notes Due 2022”). La emisión fue suscrita por más de 2.4 veces su importe y con más de 100 inversionistas institucionales. Se trata de la emisión de mayor tamaño y menor tasa de interés anual en la historia de Grupo Posadas.

Los fondos se destinaron a los siguientes rubros:

- \$295 millones de dólares para la recompra a través de una oferta (Tender Offer) de 87.6% de los Senior Notes Due 2017, intereses y gastos relacionados
- \$50 millones de dólares del Euro-Papel Comercial (pagado a su vencimiento, el 18 de noviembre de 2015)
- \$5 millones de dólares para usos corporativos

Al 31 de diciembre de 2015, la vida promedio de la deuda total de la compañía es de 6 años.

La pérdida neta en 2015 fue de \$470 millones de pesos, debido principalmente a la pérdida cambiaria como resultado de la depreciación de 16.9% del peso (MXN) frente al dólar estadounidense (USD).

El saldo en caja al 31 de diciembre de 2015 fue de \$1,214 millones de pesos (\$70.5 millones de dólares al tipo de cambio de cierre de \$17.2065 pesos por dólar) y los activos totales de la compañía ascendieron a \$13,777 millones de pesos (\$800.7 millones de dólares).

Para conocer el detalle de la situación financiera al cierre del ejercicio 2015 conviene referirse al final del presente informe, que corresponde al Informe de los Auditores Independientes y estados financieros consolidados 2013 y 2014 de Grupo Posadas S.A.B. de C.V. y Subsidiarias emitidos por Galaz,



Grand Fiesta Americana Puerto Vallarta

Yamazaki, Ruiz Urquiza S.C. (Deloitte). Cabe señalar que este Informe muestra debidamente explicados y clasificados los resultados de la sociedad durante el ejercicio y, a la vez, presenta cambios en la situación financiera durante el mismo, además de evidenciar variaciones en las partidas que integran el patrimonio social acaecido en el ejercicio 2015, así como las notas necesarias que completan y aclaran la información contenida en tales estados financieros.

El 15 de marzo de 2016, la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas de la compañía acordó modificar la cláusula quinta de los estatutos sociales, a fin de adecuar su texto a diversas modificaciones legales aplicables.

Por otro lado, de acuerdo con el folleto informativo de reestructuración corporativa, publicado el 25 de febrero de 2016, la compañía continuó con su proyecto de reestructura societaria interna con el objetivo de reducir sustancialmente el número de subsidiarias y acrecentar la eficiencia en su transaccionalidad.

CONSOLIDAMOS EL LIDERAZGO

DE GRUPO POSADAS ABRIENDO

14 HOTELES EN 2015,

LO CUAL NOS PERMITE SEGUIR CUMPLIENDO

CON EL OBJETIVO DE AVANZAR

A PASO FIRME

EN TODAS LAS CATEGORÍAS.

CRECER

INMOBILIARIA

— 02 —



INMOBILIARIA

LOS RESULTADOS NOS PERMITEN CUMPLIR CON EL OBJETIVO DE CONSOLIDAR EL LIDERAZGO DE GRUPO POSADAS EN TODAS LAS CATEGORÍAS.

Los números obtenidos no nos dejan mentir: en 2015 se abrieron 14 hoteles, entre los cuales destaca la apertura del Grand Fiesta Americana All Inclusive en Puerto Vallarta, de 445 habitaciones, así como un nuevo concepto de *hotel boutique lifestyle*: el Lat20, de Playa del Carmen, afiliado a la marca Live Aqua. A estos se suma la apertura de hoteles de otras marcas, como son 4 de One, 3 de Fiesta Inn —incluyendo 2 del nuevo concepto de estancias prolongadas Fiesta Inn Loft—, y 5 Gamma, lo que permite su consolidación al ubicarse entre las marcas de franquicia más importantes de México.

Al cierre de 2015 contamos con 34 contratos firmados (5,049 cuartos) para el desarrollo de nuevos hoteles con diferentes inversionistas patrimoniales e institucionales. Dentro de éstos hay 2 Aqua, 8 Fiesta Americana, 11 Fiesta Inn, 12 One y 1 The Front Door. Estos proyectos representan una inversión estimada mayor a \$8 mil millones de pesos, entre los que destacan los siguientes hoteles que abrirán sus puertas en 2016: Fiesta Americana Parque Toreo, en la Ciudad de México, desarrollado por la Fibra Inmobiliaria Danhos; Fiesta Americana Pabellón Guadalajara, en la zona de Andares, y la Fibra Hotelera desarrolló el Fiesta Americana Pabellón M en el centro de Monterrey, y en la zona de Valle Oriente, también de Monterrey, abrirán sus puertas el Grand Fiesta Americana y el Live Aqua como parte del desarrollo mixto del Trébol.

NUESTRO CRECIMIENTO EN 2015



ÉSTE FUE UN GRAN AÑO EN LO REFERENTE
A LA FIRMA DE NUEVOS CONTRATOS,
ELLO NOS PERMITIÓ MANTENER
EL RITMO DE CRECIMIENTO ACELERADO
CON RUMBO A LA META DE CONTAR CON
MÁS DE 250 HOTELES ABIERTOS EN 2020.

2015



GAMMA

05

ONE

04

FIESTA INN

03

GRAND FIESTA
AMERICANA

01

LAT20 BY LIVE AQUA

01

14 APERTURAS
DE HOTELES EN 2015

2,165
CUARTOS

2016



ONE

12

FIESTA INN

11

FIESTA AMERICANA

08

AQUA

02

GAMMA

01

THE FRONT DOOR

01

34 CONTRATOS
FIRMADOS

5,049
CUARTOS

CADA VEZ SOMOS MÁS

YA QUE NUESTRO PORTAFOLIO
DE MARCAS SIGUE AMPLIÁNDOSE
Y NUESTRA MARCA MÁS RECIENTE,
Lat20 BY LIVE AQUA,
NACE COMO UNA ALTERNATIVA
DE HOSPEDAJE DE LUJO.

AMPLIAR

FRANQUICIA

— 03 —

LIVE AQUA

INVERSIÓN

EN LUJO Y SOFISTICACIÓN

Live Aqua es una experiencia que invita al máximo disfrute de los sentidos.

Resorts de lujo sutil y un espacio perfecto para consentirse. Un oasis en el Caribe y un refugio seductor en la ciudad. Así son los *resorts* Live Aqua Cancún, Live Aqua Mexico City y Live Aqua Monterrey Valle. Espacios plenos de sofisticación perceptible con detalles que encantan.

RECONOCIMIENTOS

Live Aqua Cancún

Considerado por Trip Advisor como el segundo mejor hotel de Cancún y el número 12 de México, Live Aqua fue ganador del premio Trip Advisor Travellers’ Choice 2015.

En Trip Advisor:

Núm. 1 de hoteles de spa en Cancún

Núm. 2 de hoteles de playa en Cancún

Núm. 2 de hoteles de lujo en Cancún



Live Aqua Mexico City Hotel & Spa

En Trip Advisor:

Núm. 3 de hoteles románticos en la Ciudad de México

Núm. 3 de hoteles para familias en la Ciudad de México

Núm. 3 de hoteles de spa en la Ciudad de México

Ambos hoteles fueron ganadores del premio Trip Advisor Travellers’ Choice 2015.

A escala mundial, Live Aqua se ubicó en el lugar número 17 de la categoría All Inclusive y en el número 6 en el *ranking* nacional.

En 2015 se firmó un acuerdo con la empresa de fondos de inversión Bighorn Capital, Inc para introducir la marca Live Aqua al mercado estadounidense. El lanzamiento de Live Aqua en Estados Unidos es la primera expansión internacional para la marca.



Live Aqua Mexico City Hotel & Spa

LAT20 BY LIVE AQUA



Como parte del acuerdo, Bighorn Capital invertirá \$450 millones de dólares en el desarrollo inicial de cinco hoteles con la marca Live Aqua, los cuales se ubicarán en las áreas metropolitanas de Chicago, Los Ángeles, Miami, Houston y Washington, DC. Estas ciudades tienen una importante población hispana y son centro de atracción de turistas internacionales y latinos, quienes constituyen un mercado clave para la marca, sobre todo por su afinidad con el concepto de lujo y sofisticación de Live Aqua.

A finales de 2015 abrimos Lat20 by Live Aqua, ubicado en Playa del Carmen. Lat20 es un *lifestyle hotel boutique*, bajo el concepto *all-inclusive* de lujo, dirigido a huéspedes de la generación conocida como *millennials*. Con este nuevo concepto, Posadas amplía su portafolio de marcas buscando mayor relevancia entre los mercados jóvenes.



Grand Fiesta Americana Puerto Vallarta All Inclusive Adults Only

GRAND FIESTA AMERICANA



UN SUBLIME ENCUENTRO CON EL LUJO Y LA CALIDEZ

Grand Fiesta Americana es un concepto hotelero exclusivo rodeado de un ambiente sofisticado, emblemático y vanguardista que conjuga la inigualable hospitalidad mexicana con la atención personalizada ideal para los viajeros exitosos que valoran sentirse apreciados y reconocidos. El equilibrio perfecto entre lo que el huésped desea y lo que puede tener, está aquí.

Grand Fiesta Americana hace realidad los anhelos de los huéspedes que desean disfrutar una estancia llena de confort, detalles sublimes y amenidades únicas. Los hoteles, ubicados en los destinos más espectaculares de México, ofrecen espacios vanguardistas y el ambiente idóneo para vivir una experiencia memorable con los más altos estándares de calidad y servicio en el mundo.

La experiencia Grand comienza desde que el huésped llega con nosotros. Nuestro vanguardista sistema de

check-in brinda una bienvenida personalizada y amigable. El Lobby Lounge integra armónicamente cada área, como el restaurante, el bar y la terraza, un espacio que invita a la convivencia. En sus maravillosas suites, nuestros huéspedes encontrarán el descanso anhelado.

Al igual que Fiesta Americana, su marca madre, Grand Fiesta Americana continúa expandiendo su presencia con hoteles vanguardistas y lujosos. La reciente apertura de Grand Fiesta Americana Puerto Vallarta All Inclusive adults only, marca un nuevo camino en el segmento sólo adultos. Durante 2016 contaremos con la presencia de la marca en las ciudades de Puebla, con Grand Fiesta Americana Puebla Angelópolis, y en Monterrey, con Grand Fiesta Americana Monterrey Valle. Con estas aperturas lograremos contar con un inventario de más de 2,000 cuartos.

Así es Grand Fiesta Americana, un sublime encuentro del lujo, con servicio personalizado y cálida hospitalidad.

Fiesta Americana Cozumel All Inclusive

FIESTA AMERICANA

SERVIRLE A NUESTROS HUÉSPEDES ES UN PLACER

Fiesta Americana es la cadena hotelera líder en México que brinda a nuestros huéspedes una estancia inolvidable en los mejores destinos del país. Ideal para todo viajero que valora sentirse apreciado y reconocido, en Fiesta Americana podrán tener la certeza de recibir un servicio excepcional con la hospitalidad mexicana que caracteriza a esta marca.

Ya sea en viajes de negocios o placer, con Fiesta Americana siempre habrá maravillosas historias que contar. Sus hoteles se distinguen por la belleza arquitectónica del México contemporáneo y la adaptabilidad al estilo de vida de nuestros huéspedes. Espacios donde la libertad y amplitud son parte de la experiencia, donde se otorga un ambiente casual y relajado, inspirador. Fiesta Americana proporciona los servicios necesarios para cada momento durante la estancia de nuestros huéspedes, quienes encontrarán ahí el escenario perfecto para vivir una estancia memorable.

Nuestra emblemática marca continúa con su exitoso crecimiento en México. En los próximos dos años, Fiesta Americana estará presente en ciudades como Monterrey, Guadalajara y San Luis Potosí, por mencionar algunas, con inventarios de más de 3,600 cuartos. Esto nos permitirá ofrecer más opciones de hospedaje a los viajeros en las principales ciudades del país.

En apoyo a este crecimiento, la marca quiere llegar a todo México por medio de su campaña "Quédate". Se inspira en la cotidianidad, en el poder que conlleva esta palabra: queremos que nuestros huéspedes se queden con algo que va más allá de una simple estadía. Queremos que se queden con recuerdos, historias para contar. Queremos quedarnos con ellos y que ellos se queden con nosotros.

En Fiesta Americana queremos que nuestros huéspedes vivan grandes momentos y elijan quedarse con nosotros. Fiesta Americana es un placer.



FIESTA INN

PRESENTA DOS MARCAS ADICIONALES
Y SE ADELANTA A LAS NUEVAS NECESIDADES
DEL VIAJERO DE NEGOCIOS



Durante 2015, Fiesta Inn, la marca líder en la categoría *business class*, creó dos conceptos hoteleros para dar respuesta a las necesidades del huésped: Fiesta Inn Loft y Fiesta Inn Express.

Fiesta Inn Loft es el espacio ideal para los viajeros de negocios que necesitan pasar una larga estancia y cumplir sus objetivos. Fiesta Inn Express es un concepto *limited services* que brinda a la gente que trabaja una estancia cómoda y exitosa con los servicios básicos.

La evolución de Fiesta Inn continúa. Hemos remodelado 32 hoteles según el nuevo concepto, de un total de 62; adicionalmente, a sólo un año de su lanzamiento, Fiesta Inn Loft ya cuenta con 4 nuevos hoteles en operación.

Asimismo, continuamos con nuestra campaña publicitaria “Tiburón 2”, dado el excelente posicionamiento y recordación que obtuvimos con la pauta del comercial “Tiburón 1” —lanzado el segundo semestre de 2013 con este mismo concepto.

Este año, nuestros planes de expansión se mantienen con la apertura de 5 hoteles Fiesta Inn en Pachuca, el Bajío, Salamanca, Playa del Carmen y Los Mochis. Para 2017 proyectamos la inauguración de 6 propiedades más en Chihuahua, Puerto Vallarta, Ciudad de México, Acapulco, Juriquilla y Monterrey.



One Celaya

ONE



DESARROLLO Y EXPANSIÓN DE ONE HOTELES

One Hoteles abrió en 2015 cuatro nuevos hoteles. Es importante resaltar que se prevé que la marca llegue a 50 hoteles en operación a mediados de 2017, con presencia en 40 de las principales ciudades del país.

Con el concepto “Hazlo tú mismo”, los hoteles One brindan, a quienes viajan por negocios o placer, justo lo que necesitan durante su estancia. Todo con el respaldo de la cadena líder de hoteles en México. One ofrece al huésped seguridad, confianza, calidad y practicidad a un precio accesible.

En 2015 esta marca contaba con 37 propiedades en 27 destinos de la República Mexicana. Para 2016 el objetivo es alcanzar un inventario de más de 40 hoteles en todo el país.



GAMMA



CONTINÚA SU EXPANSIÓN Y PRESENCIA EN MÉXICO

Gamma, hoteles con esencia, integra aquellos hoteles con encanto propio en el destino donde se ubican, caracterizados por deleitar a los huéspedes con detalles locales.

Ésta es la única marca de Posadas que funciona con el modelo de franquicia y operación a través de operadores independientes o bien por Posadas.

Durante 2015 hubo cinco aperturas:

- Cinco franquicias en Campeche, Mérida, Monterrey, Ixtapa y Xalapa

A 2015 había 9 hoteles Gamma, lo que representa más de 1,300 habitaciones, y se suman más de 35 propiedades en proceso de conversión en ciudades estratégicas.

En cuanto a publicidad, en noviembre de 2015 se lanzó la campaña #EstoEsAquí, transmitida en medios digitales, cuyo objetivo fue hacer de Gamma una marca reconocida entre los viajeros de placer y negocios en México.



Campaña Viaja

MARKETING

VIAJA

La plataforma de promociones VIAJA realizó iniciativas importantes en 2015. Una de ellas fue “VIAJA por todo México con Fiesta Americana, Fiesta Inn y One”, que es la campaña de promoción más relevante del sector turístico nacional. El año de referencia fue el sexto año consecutivo en el cual se realizó la campaña con presencia de importantes socios comerciales, tales como Aeroméxico, Audi, Banco Santander, el programa de lealtad de nuestros hoteles y el gobierno del estado de Yucatán.

Los beneficios incluyeron la entrega de más de 850,000 certificados de regalo, así como cortesías a todos los huéspedes durante la temporada de verano en nuestros hoteles. Entre éstos destacan: 10 automóviles Audi, más de 10,000 certificados de avión para volar con Aeroméxico con beneficios desde \$500.00 pesos de descuento hasta boletos de avión en viaje redondo a destinos nacionales e internacionales; certificados de descuento en alimentos y bebidas, noche adicional sin costo y 6 millones de puntos del programa Fiesta Rewards.

La promoción de VIAJA con las mejores ofertas realizó 13 ventas especiales a lo largo del año, con lo cual el crecimiento ascendió a más de 260% en ventas vs. AA, superando los \$300 millones de pesos.



PROGRAMAS DE LEALTAD

Fiesta Rewards representó 38% de la ocupación total de los hoteles en 2015. En conjunto, Fiesta Rewards, Apreciare y Motiva generaron más de 1.8 millones de cuartos/noche. Además, se afiliaron 81,000 nuevos socios, con lo que tuvimos más de 259,000 socios activos en el año; éstos redimieron 177,585 premios, de los que 61% corresponden a noches de hotel.

Se lanzó la tarjeta Santander Fiesta Rewards Clásica, hecho que fortaleció el portafolio de tarjetas que se tienen en la alianza con Banco Santander. Gracias a ello, fue posible atraer nuevos segmentos de clientes a los hoteles y al programa Fiesta Rewards. Durante el año se colocaron 26,897 tarjetas de crédito nuevas, para alcanzar un total de 133,000 tarjetas vigentes.

En conjunto, se tuvo presencia en eventos especiales como el Cirque du Soleil y Fórmula 1, entre otros, para agradecer la preferencia de nuestros socios Santander Fiesta Rewards.



APLAUDIMOS Y NOS EMOCIONA

HABER LOGRADO

UN CRECIMIENTO EN 2015

EN INGRESOS TOTALES EQUIVALENTES

A \$6,901 MILLONES DE PESOS,

LO QUE REPRESENTA UN AUMENTO DE 18%

CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR.

CELEBRAR

HOTELERA POSADAS

— 04 —



HOTELERA POSADAS

TUVIMOS UN CRECIMIENTO DEL GOP DE 22% VS. EL AÑO ANTERIOR Y EN ESTE AÑO SE LOGRÓ DUPLICAR EL GOP ANUAL DEL AÑO 2009.

El 2015 fue un año récord para Hotelera Posadas. La mayoría de nuestros indicadores estuvieron a la alza, la ocupación creció 3 pp y la RevPAR tuvo un crecimiento de 12%.

Se lograron también mejoras en los márgenes de operación de todas las marcas en comparación con el año anterior: Fiesta Americana +3 pp, Fiesta Inn +1 pp, One +2 pp, Gamma +1 pp, destacando nuestros hoteles resorts con +5 pp.

En el área comercial se logró el mejor año en ventas de grupos internacionales. Tuvimos un crecimiento en tarifas públicas de 13% y consolidamos alianzas con mayoristas *top* en la industria, logrando un crecimiento en el segmento de mayoreo de 44%.

Firmamos un contrato con GHS (Global Hospitality Services), representación global para todas las marcas de Posadas y todo el portafolio de hoteles, con el propósito de generar mayor negocio internacional (principalmente de Estados Unidos), lo que nos permitirá una mejor contribución de tarifa.

Grupo Posadas se posiciona como cadena número uno de ventas en México por Expedia y obtiene el certificado de excelencia de nuestros hoteles por OTAs, como Expedia y booking.com. Adicionalmente obtuvimos el reconocimiento de Top Producer cadena número uno en México de *hotelbeds* y de booking.com. Asimismo, entre los principales consorcios internacionales AMEX, CWT, BCD y Travel Centre fuimos reconocidos como Preferred Partner.

En cuanto al reconocimiento de nuestras marcas, se logró posicionar a Live Aqua en el Top 25 de Travellers' Choice (lugar 12 en México y 24 a nivel mundial) y por cuarta ocasión logramos el reconocimiento de Global Traveler Best Hotel Chain México 2015.

GENTE POSADAS

MOTOR DE CRECIMIENTO DE NEGOCIO

Un año tan exitoso en materia de resultados como 2015 sólo se obtiene gracias al talento, esfuerzo, compromiso y PASIÓN de la Gente Posadas. Y re-

saltamos la pasión porque es el atributo que más nos caracteriza y que nos impulsa a dar ese “extra” que se necesita hoy en día para destacar en una industria tan competida como la nuestra.

¿Qué hicimos este 2015 para atraer, desarrollar y retener al mejor talento?

- 1. Entendiendo que las mejores empresas para trabajar en México y el mundo buscan instituciones externas que avalen y certifiquen sus prácticas internas en materia de Clima y Cultura Organizacional, este año recurrimos a The Great Place To Work Institute (GPTW) para que nos acompañara en el proceso de evaluación de nuestro clima laboral. Se trata del primer año que implementamos al 100% esta encuesta de manera electrónica, brindando con ello garantía y seguridad de la confidencialidad de las respuestas a más de 12,000 colaboradores de nuestros hoteles que participaron a nivel nacional.

Somos la primera empresa de más de 5,000 colaboradores que logra ingresar al *ranking* del GPTW en el primer año que participa, lo que nos llena de orgullo y nos deja claro que seguimos teniendo un enorme reto en el corto y mediano plazos: el de seguir convirtiendo los planes de acción de mejora en realidades que impacten la

vida personal y profesional de nuestro equipo de trabajo y sus familias.

Estamos convencidos de que ser la mejor empresa para trabajar en México nos ayudará a atraer talento externo que aspire a trabajar en nuestros hoteles, consolidar y potenciar al talento que hemos identificado de manera interna, y dar a todos la oportunidad de trascender brindando experiencias memorables a nuestros huéspedes y clientes (internos y externos). Esto nos llena de satisfacción en todos los sentidos.

- 2. Actitud, Magia y Acción (AMA), nuestra cultura de servicio al cliente no es sólo uno de los pilares estratégicos de crecimiento de nuestro negocio, es también la plataforma que brinda a nuestros colaboradores la oportunidad de crear verdaderos vínculos emocionales con huéspedes, clientes, proveedores y con los compañeros de trabajo.

Un “momento AMA” va más allá de lo esperado, busca sorprender a quien lo recibe de forma tal que su experiencia en nuestros hoteles sea única e irrepetible, impactando positivamente tanto en lo concerniente a su satisfacción como en su lealtad a nuestras marcas. Ésta es la forma en que aseguramos nuestro negocio a futuro. Durante 2015 se dieron 60 cursos de AMA a más

de 2,500 colaboradores, generando alrededor de “4,000 momentos AMA”.

- 3. Nuestra experiencia de casi 50 años en la industria nos ha convertido en expertos en la operación de hoteles, y esto viene acompañado de un sólido esfuerzo por asegurar la calidad de nuestros procesos. Nuevamente, es la Gente Posadas quien hace que este importante indicador alcance estándares elevados, logrando con ello mantener el prestigio y posicionamiento de nuestras marcas y la satisfacción de nuestros huéspedes. Este resultado se debe en gran parte a los siguientes factores:

- a) Hemos mejorado y ampliado las plataformas de CAPACITACIÓN OPERATIVA que están disponibles en nuestros hoteles, facilitando con ello la pronta y correcta incorporación de personal de nuevo ingreso a la operación de nuestras propiedades. En 2015 se dieron más de 8,000 horas hombre de capacitación a colaboradores mediante el programa de CapaCita.
- b) Contamos con un robusto programa de EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES que permite identificar desviaciones y corregirlas oportunamente.
- c) Nuestros MANUALES DE OPERACIÓN están actualizados y alojados en plataformas que permiten rápido y fácil acceso a todos nuestros



- colaboradores, convirtiéndose en herramienta confiable de capacitación.
- d) Los LÍDERES de cada hotel entienden que el éxito de su unidad de negocio es hacer las cosas bien, a la primera, con alta calidad y con enfoque en la satisfacción de las necesidades del huésped. Esto facilita la correcta toma de decisiones que impactan directamente la experiencia de quienes eligen nuestras marcas para hospedarse durante sus viajes de negocio, vacaciones, etcétera.
4. Por último, nuestros programas de identificación y desarrollo de talento interno nos permiten asegurar que los mejores elementos de la empresa crezcan con ella y se conviertan en la base sólida que Posadas requiere para continuar su ambiciosa estrategia de crecimiento en México. Destacan los siguientes resultados:

- a) Durante 2015 evaluamos a más de 500 ejecutivos de puestos gerenciales de nuestros hoteles, quienes recibirán un programa de desarrollo individual que les permita mejorar sus competencias gerenciales de cara al año 2020.
- b) También nos enorgullece haber promovido a más de 150 colaboradores en puestos clave, quienes por medio de las plataformas de desarrollo existentes, aprovecharon la oportunidad de crecimiento profesional que se les presentó en 2015, con lo que llevaron mayor prosperidad a casa.

Ser Gente Posadas es sinónimo de ser gente apasionada, satisfecha y feliz. Y la gente feliz siempre logra grandes resultados. Si seguimos invirtiendo y cuidando a nuestros colaboradores, ellos se encargarán de cuidar a nuestros huéspedes, asegu-

rando de esta forma el ciclo de negocio que todo empresario desea consolidar. En Posadas hemos entendido esto y continuaremos apostando por nuestra Gente, el incansable motor de crecimiento de nuestra empresa.

CALIDAD

La información de nuestras encuestas de satisfacción confirma que continuamos por buen camino, obteniendo cada vez mejores resultados.

En lo que respecta a la respuesta a nuestras encuestas, el porcentaje de satisfacción fue de 20% en 2015, en comparación con 9% en 2014.

Asimismo, 6 de cada 10 huéspedes nos dejan comentarios de felicitación, lo cual nos motiva a conservar su confianza para que así continúen respondiendo las encuestas y podamos identificar

fácilmente las acciones para mejorar el servicio, es decir, escuchar realmente la voz del huésped.

Durante el periodo de referencia, tuvimos un NPS (Net Promoter Score, índice que mide la lealtad de los clientes) de 59% (11 puntos arriba de la media en la industria).

Para mejorar la experiencia de nuestros huéspedes y generar una mayor lealtad, logramos identificar con precisión los momentos de mayor impacto durante la estancia para generar iniciativas que nos permitan mantener y mejorar los buenos resultados y eliminar las quejas. Destacamos que dos de los momentos mejor evaluados son “Amabilidad en recepción” y “Rapidez en recepción”.

Los resultados en el tema de la evaluación de Servicio nos indican que tenemos dos marcas que mejoraron

durante 2015: Fiesta Inn, con un incremento de 4.75%, y Fiesta Americana playa, con 5.22%. Esto se ve traducido en que se está dando un mejor seguimiento a los estándares y al cumplimiento de las necesidades y preferencias de los huéspedes.

SISTEMAS DE SOPORTE Y SEGUIMIENTO

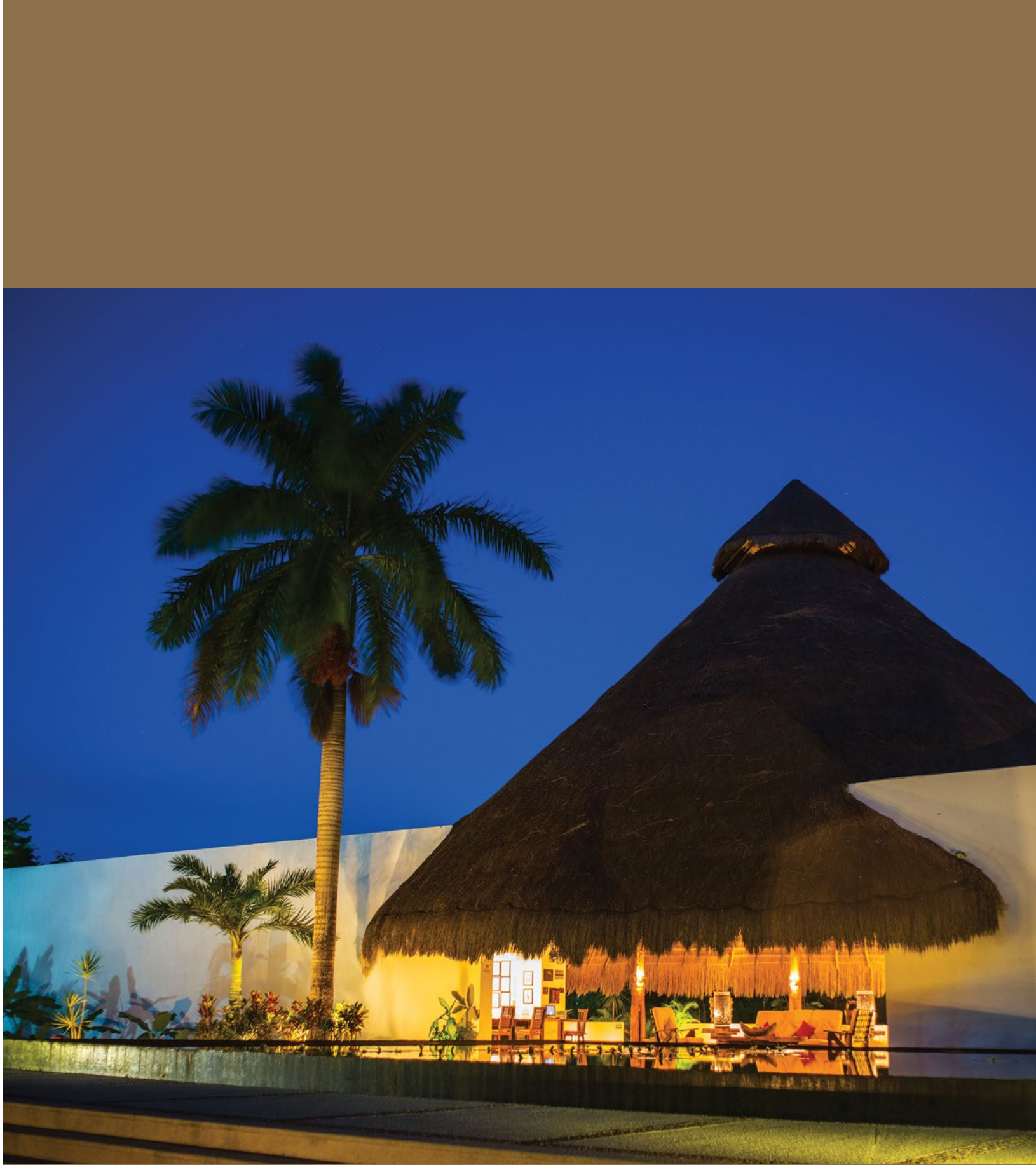
Durante 2015, los 14 nuevos hoteles de diferentes marcas se integraron a las plataformas tecnológicas estándares de Grupo Posadas. Con ello, se apalancó en estas marcas el crecimiento pronosticado para los años por venir.

Se lanzó la aplicación móvil ANA, con mayor funcionalidad, para hoteles *all-inclusive*, la cual permite al huésped interactuar con las diferentes áreas del hotel de manera directa y eficaz mediante notificaciones informativas y de promociones que éste recibe en su *smartphone*.

Asimismo, se lanzó la aplicación para móvil de la marca AQUA, con un diseño propio que hace referencia a la imagen de la marca. De esta manera, se refuerza la presencia de esta marca en las tiendas virtuales más populares, como son Google Store y Apple Store.

En 2015 tuvimos muchos proyectos relacionados con PMS (INNSIST), si bien la gran mayoría estuvo relacionado con obligaciones fiscales, apoyos al programa de lealtad, facturación electrónica, etc. De este modo, se dio el soporte y el seguimiento requerido a las distintas áreas del Grupo.

The Explorean Kohunlich, Chetumal



ESTUPENDOS RESULTADOS

CON EL LANZAMIENTO DEL PROGRAMA
“SENTIDO PROVAC”, CUYO OBJETIVO FUE MEJORAR
EL POSICIONAMIENTO DE LA MEMBRESÍA
ENTRE NUESTROS HUÉSPEDES,
SE INCREMENTARON **22%** LAS VENTAS NETAS
EN COMPARACIÓN CON EL AÑO ANTERIOR.



DISFRUTAR

PROVAC

— 05 —



PROPIEDADES VACACIONALES (PROVAC)

PROVAC REAFIRMA UNA SÓLIDA ESTRUCTURA DE PRODUCTO, VENTAS Y PROMOCIÓN.

En 2015 se lanzó el programa Sentido Provac con el objetivo de mejorar el posicionamiento de la membresía entre nuestros huéspedes en los hoteles Grupo Posadas. De este modo, las ventas netas se incrementaron 22% en comparación con el año anterior, mejorando también en 2 pp el costo de comercialización.

En 2015 se robusteció nuestra plataforma tecnológica para facilitar los procesos administrativos y la gestión de cobranza, con lo que se logró tener un año récord en recuperación de cartera, además de mantener nuestros niveles óptimos en creación de reservas.

La ocupación en las villas creció 2.5 pp; los ingresos por alimentos y bebidas crecieron 68% y los ingresos por renta de habitaciones aumentaron 54% vs. 2014.

FAVC, UN PRODUCTO MÁS FLEXIBLE Y COMPETITIVO

Durante 2015, Fiesta Americana Vacation Club (FAVC) tuvo modificaciones en sus características como producto con el propósito de lograr una mayor competitividad, dándole al socio más beneficios, mayor flexibilidad y volviendo más sencillo el uso de la membresía. Asimismo, se pusieron en marcha mejoras importantes en la atención de nuestros socios con la duplicación del tamaño del centro de atención y con la certificación del Call Center.

Nos enfocamos en una mejor comunicación con nuestros socios mediante mensajes concisos y periódicos por medios digitales, así como con el desarrollo de una página de internet transaccional.

FAVC cuenta con 31,000 socios y en 2015 generó más de 150,000 cuartos noche, convirtiéndose en la segunda cuenta más importante para Posadas, sólo detrás de Expedia.

Obtuvimos un crecimiento de 13% en ventas respecto a 2014, alcanzando \$60 millones de dólares en ventas netas. Además, las propiedades de FAVC generaron \$537 millones de pesos en ingresos hoteleros, una cifra 64% por arriba del año anterior.

KÍVAC, MONEDERO DE VIAJE

Este innovador plan de prepago de noches con base en puntos intercambiables por hospedaje, nos ha permitido innovar en la comercialización de espacios hoteleros en temporada baja, así como responder a las necesidades de viaje y presupuesto de un segmento de clientes que presenta interesantes oportunidades para potenciar el crecimiento de esta área del negocio.

Con KÍVAC, mes a mes, nuestros clientes reservan más de 8,000 cuartos/noche. En esto, 2015 fue un año récord, con más de 100,000 cuartos/noche redimidos; de éstos, más de 75% son cuartos incrementales, es decir, inventario típicamente no utilizado.

Durante 2015, en KÍVAC se implementó una estrategia 360° basada en la experiencia de viaje de los usuarios, para construir la comunidad de viajeros KÍVAC. Ésta incluye una nueva página web, campañas digitales, campaña de promoción y una fuerte actividad *online* y en redes sociales. Asimismo, se crearon incentivos para el uso de puntos, que en 2015 aumentó en 16 puntos porcentuales.

A fines del año que se reporta, KÍVAC sumaba ya 27,000 socios y más de 2.5 millones de cuartos/no-



Fiesta Americana Villas Acapulco

che potenciales por utilizar, que representan 10% de los cuartos utilizados actualmente. En cuanto a ventas netas, en 2015 se superaron los \$500 millones de pesos. Para los 3 años siguientes, esperamos un crecimiento de doble dígito.

THE FRONT DOOR, CONSOLIDACIÓN

Como resultado de una buena relación con nuestros socios durante 15 años y con el objetivo de seguir consintiéndolos, a mediados de 2013 se lanzó “The Front Door” como un producto de tipo residencial dentro de las opciones de propiedades va-

cacionales. Gracias a la muy buena aceptación que ha tenido en el mercado y entre nuestros socios, listos para un producto *upscale*, logramos cerrar 2015 con 400 socios más que se sumaron a este programa y nos permitieron consolidar esta marca.

The Front Door empezó sus operaciones con 16 condominios adquiridos en la Marina de Puerto Vallarta, en 2013, y se ha enriquecido en oportunidades de viaje gracias a las alianzas estratégicas de programas de intercambio con entidades como “Registry Collection” y la afiliación de algunos de-

sarrollos en destinos aspiracionales y los mejores lugares de ski en Estados Unidos. Este producto ofrece la posibilidad de viajar y hospedarse en más de 200 desarrollos en el mundo, que se suman a las oportunidades que brinda la infraestructura de las mejores suites y habitaciones operadas por Grupo Posadas a nivel nacional.

El club “The Front Door” ha permitido que los socios vivan experiencias memorables, en destinos espectaculares y en alojamiento de lujo, con asesoría experta y personalizada a través de un Centro de Atención a Socios independiente, a fin de no tener mayor preocupación más que la de disfrutar cada minuto de su viaje.

Cerramos el año con un inventario vendido cercano a los 5 millones de puntos y ventas netas por \$18 millones de dólares, superando así las ventas esperadas.

Adicionalmente, la estancia de los socios ha tenido una concentración de 65% en establecimientos operados por el grupo, lo que también representa una derrama económica adicional en los consumos de alimentos, bebidas y servicios diversos que ofrecen los propios hoteles de Posadas.

En 2015 también se compró el terreno para la construcción del desarrollo TFD Los Cabos, que constará de 35 condominios de una, dos, tres y cuatro recámaras en un terreno contiguo a Grand Fiesta Americana Los Cabos. Las estimaciones para este nuevo desarrollo prevén ventas totales por \$1,382 millones de pesos, con lo que se asegurará el inventario de venta para los próximos 18 meses, con una gran aceptación entre nuestros clientes estadounidenses.

The Front Door Nima Bay. Puerto Vallarta



NUESTRAS BUENAS PRÁCTICAS

EN EL ÁMBITO ECONÓMICO, SOCIAL
Y AMBIENTAL, DENTRO Y FUERA DE LA COMPAÑÍA,
NOS VALIERON OBTENER POR
TERCER AÑO CONSECUTIVO
EL DISTINTIVO DE EMPRESA
SOCIALMENTE RESPONSABLE.

COMPARTIR

RESPONSABILIDAD SOCIAL

— 06 —



RESPONSABILIDAD SOCIAL

IMPULSAMOS PROGRAMAS DE AYUDA A LA COMUNIDAD Y AL MEDIO AMBIENTE Y CAPACITAMOS A NUESTRO PERSONAL EN TEMAS DE SUSTENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD AMBIENTAL Y SOCIAL.

Durante 2015, Posadas obtuvo, por tercer año consecutivo, el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable, gracias a las buenas prácticas de la empresa en los ámbitos económico, social y ambiental, dentro y fuera de la compañía.

Como parte de la estrategia de negocio, Posadas integra las necesidades de los grupos de interés con los que nos relacionamos (empleados, proveedores, huéspedes, comunidad, autoridades), buscando con ello también beneficiar a las generaciones futuras.

Gracias a todas sus acciones enfocadas a la Responsabilidad Social, Posadas obtuvo el lugar 24 en el *ranking* de empresas responsables de 2015 en la revista *Expansión*, el 31 en el *ranking* nacional de las más benefactoras y el puesto 24 en las firmas con alto compromiso ambiental en la revista *Forbes*.

CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA

- Impulsamos programas de capacitación y desarrollo del personal con miras a la sustentabilidad y brindamos oportunidades de crecimiento profesional
- Fomentamos el sentido de pertenencia y trabajo en equipo
- Propiciamos prácticas de trabajo saludables en un ambiente laboral limpio y seguro
- Entre nuestros colaboradores, contamos con 35 personas con alguna discapacidad en 18 de nuestros hoteles, en un ambiente de no discriminación

VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

Por medio de Fundación Posadas, que tiene presencia en 29 estados de la República, buscamos promover programas que contribuyan al desarrollo en México y a mejorar la calidad de vida de personas en situaciones vulnerables, en especial en los ámbitos de salud, educación, construcción de vivienda y apoyo a damnificados.

SALUD

Gracias al apoyo de Fundación Posadas, más de 730 niños y jóvenes fueron beneficiados durante 2015 por medio de las siguientes acciones:

- Financiamiento de cirugías graves y urgentes o tratamientos para niños que no reciben atención oportuna por los servicios de salud pública

- 1,500 horas de terapias anuales a niños que sufren algún padecimiento o discapacidad
- Estudios de la vista y anteojos a bajo costo con el programa “Para Verte Mejor”
- Detección de casos de problemas de audición y asesoría médica, estudios y aparatos auditivos mediante el programa “Hoy Escucho Mejor”
- Ayuda a niños con cáncer a través de la Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer

EDUCACIÓN

Gracias al programa “Una Oportunidad para Estudiar”, en 2015 se otorgaron apoyos educativos integrales a 480 niños y jóvenes de escasos recursos.

APOYO A FAMILIAS DAMNIFICADAS

Fundación Posadas ayudó con materiales de construcción a familias damnificadas por los aguaceros provocados por el huracán Patricia.

VOLUNTARIADO

Con este programa, Fundación Posadas fomenta una cultura de voluntariado en el interior y exterior de la empresa.

- Se realizaron visitas a la Casa Hogar San José y a la Fundación Familiar Infantil, beneficiando con ello a más de 100 niños
- Se llevó a cabo la reforestación de la Laguna de Salazar, Estado de México, en alianza con la



Programa “Cumpliendo Sueños”

- Fundación Grupo México, donde se plantaron 5,000 árboles
- Los huéspedes apoyan con donativos en efectivo para continuar la labor de Fundación Posadas en la construcción de un mejor futuro para los niños y jóvenes mexicanos

OTROS PROGRAMAS

A través del programa “Comunidades Sustentables” se apoya de manera integral a 19 niños indígenas.

Asimismo, con el programa “Cumpliendo Sueños” llevamos a 7 pequeños con cáncer a conocer el mar.

Fundación Posadas también ha beneficiado a alrededor de 3,500,000 personas mediante otras fundaciones con las que colabora, donando más de 800 cuartos/noche y más de 8,500 blancos que fueron dados de baja en hoteles de la cadena.

CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Grupo Posadas cuenta con un modelo de Turismo Sustentable que le ha permitido posicionarse como líder en materia ambiental.

Para la protección y cuidado del medio ambiente, toma como base sus manuales de construcción y operación, que incluyen utilización de materiales, acabados, equipos e instalaciones específicos, así como políticas y procedimientos que minimizan el impacto sobre el entorno natural y social.

Grupo Posadas tiene el objetivo de lograr la certificación de todos sus hoteles ante PROFEPA en el rubro de “Calidad Ambiental Turística”. La certificación exige la implementación de diversos medios de control y evaluación de procesos, entre los cuales está llevar el inventario del consumo de combustibles fósiles, electricidad y agua.

HOTELES VERDES

+ Medidas verdes en hoteles

Adecuación en planta física para el manejo de residuos:

- Almacén temporal de residuos orgánicos e inorgánicos, capacitación, señalización de acuerdo con la Norma Oficial Mexicana, recolección y disposición final acreditada por PROFEPA
- Almacén temporal de residuos peligrosos, señalización de acuerdo con la Norma Oficial, capacitación, recolección y disposición final acreditada por PROFEPA
- Adecuación en planta física para el manejo de productos químicos y solventes
- Almacén temporal de productos químicos y solventes, señalización de acuerdo con la Norma Oficial y capacitación
- Recolección y disposición final de aceite vegetal usado para fabricar biodiésel.

En materia de medidas verdes algunas de nuestros hoteles han recibido los siguientes reconocimientos:

- Calidad Ambiental Turística (certificado que emite PROFEPA)
- Hotel Hidrosustentable (distintivo que emite Fundación Helvex)
- Liderazgo Ambiental para la Competitividad (reconocimiento que emite PROFEPA y SEMARNAT)
- Equipos contra incendio, alarma y detección (certificado que emite la compañía FTech)
- Programa interno de Protección Civil (acreditación que emite el Sistema Nacional de Protección Civil)

COMITÉ EJECUTIVO

- JOSÉ CARLOS AZCÁRRAGA ANDRADE

Director General/CEO
- FRANCISCO JAVIER BARRERA SEGURA

Vicepresidencia de Franquicia
- ENRIQUE CALDERÓN FERNÁNDEZ

Vicepresidencia de Operación Hotelera
- ARTURO MARTÍNEZ DEL CAMPO SAUCEDO

Vicepresidencia de Finanzas
- JORGE CARVALLO COUTTOLENC

Vicepresidencia de Desarrollo
- GERARDO ALONSO RIOSECO ORIHUELA

Vicepresidencia de Propiedades Vacacionales

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- Consejeros Propietarios**

Pablo Azcárraga Andrade

Presidente
- José Carlos Azcárraga Andrade

Enrique Azcárraga Andrade

Fernando Chico Pardo

Juan Servitje Curzio

Silvia Sisset de Guadalupe Harp Calderoni

Carlos Levy Covarrubias

Jorge Mario Soto y Gálvez

Benjamín Clariond Reyes Retana

Luis Alfonso Nicolau Gutiérrez
- Secretarios del Consejo de Administración**

Olga Patricia Gutiérrez Nevárez

Secretario
- Víctor Ángel Bohon Devars

Pro-Secretario
- Consejeros Suplentes**

Charbel Christian Francisco Harp Calderoni

Alfredo Loera Fernández
- Comité de Auditoría**

Jorge Mario Soto y Gálvez

Presidente
- Luis Alfonso Nicolau Gutiérrez

Benjamín Clariond Reyes Retana
- Comité de Prácticas Societarias**

Luis Alfonso Nicolau Gutiérrez

Presidente
- Benjamín Clariond Reyes Retana

Jorge Mario Soto y Gálvez

- Comité Ejecutivo de Planeación y Finanzas**

Pablo Azcárraga Andrade

Enrique Azcárraga Andrade

Fernando Chico Pardo

Carlos Levy Covarrubias



Comité Ejecutivo.
De izquierda a derecha de pie: Jorge Carvallo Couttolenc, Gerardo Alonso Rioseco Orihuela, Arturo Martínez del Campo Saucedo.
Sentados: José Carlos Azcárraga Andrade, Francisco Javier Barrera Segura y Enrique Calderón Fernández.

GRUPO POSADAS, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES Y ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS 2015, 2014 Y 2013

ÍNDICE

Informe de los auditores independientes	67
Estados consolidados de posición financiera	70
Estados consolidados de resultado integral	72
Estados consolidados de cambios en el capital contable	74
Estados consolidados de flujos de efectivo	76
Notas a los estados financieros c onsolidados	78

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES
AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y ACCIONISTAS DE GRUPO
POSADAS, S. A. B. DE C. V.

Hemos auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la Entidad), los cuales comprenden los estados consolidados de posición financiera al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, y los estados consolidados de resultado integral, de cambios en el capital contable y de flujos de efectivo, correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, así como un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa.

Responsabilidad de la Administración con los estados financieros consolidados

La administración de la Entidad es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados adjuntos de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, y del control interno que la administración de la Entidad considere necesario para permitir la preparación de estados financieros consolidados libres de errores materiales debido a fraude o error.

Responsabilidad de los auditores independientes

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre los estados financieros consolidados adjuntos con base en nuestras auditorías. Hemos llevado a cabo nuestras auditorías de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría.

Dichas normas requieren que cumplamos con requerimientos éticos, así como que planeemos y realicemos la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable de que los estados financieros consolidados están libres de errores materiales.

Una auditoría consiste en la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en los estados financieros consolidados. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la evaluación de los riesgos de error material en los estados financieros consolidados debido a fraude o error. Al efectuar dicha evaluación de riesgos, el auditor considera el control interno relevante para la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados por parte de la Entidad, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de lo apropiado de las políticas contables utilizadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la administración, así como la evaluación de la presentación de los estados financieros consolidados en su conjunto.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión de auditoría.

Opinión

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos materiales, la posición financiera consolidada de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, así como su desempeño financiero y sus flujos de efectivo por los años que terminaron en dichas fechas, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, emitidas por el Consejo de Normas Internaciones de Contabilidad.

GALAZ, YAMAZAKI, RUIZ URQUIZA, S.C.
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited



C. P. C. CARLOS M. PANTOJA FLORES

17 de febrero de 2016

GRUPO POSADAS, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS

ESTADOS CONSOLIDADOS DE POSICIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015, 2014 Y 2013
(EN MILES DE PESOS)

Activos	Notas	2015	2014	2013
Activos circulantes:				
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	\$ 763,810	\$ 997,792	\$ 706,365
Inversiones en valores	7	450,000	519,073	525,351
Cuentas y documentos por cobrar - Neto	8	2,496,491	2,627,080	2,251,204
Inventarios		33,750	34,068	35,803
Pagos anticipados		158,797	133,311	121,866
Inventario de Club Vacacional	9	198,485	286,968	105,996
Otros activos circulantes		62,085	27,733	35,383
Activos disponibles para la venta	10	59,184	50,910	-
Total de activos circulantes		4,222,602	4,676,935	3,781,968
Activos a largo plazo:				
Documentos por cobrar	11	2,285,534	1,726,722	1,513,309
Cuentas por cobrar	12	-	-	396,679
Inventario de Club Vacacional en construcción		403,262	303,150	239,944
Inmuebles y equipo - Neto	13	6,285,962	6,267,293	6,337,625
Inversión en asociadas	14	1,129	1,879	35,437
Otros activos	15	404,920	269,362	214,415
Impuestos a la utilidad diferidos	18	173,554	72,610	-
Total de activos a largo plazo		9,554,361	8,641,016	8,737,409
Total de activos		\$ 13,776,963	\$ 13,317,951	\$ 12,519,377

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Pasivos y capital contable	Notas	2015	2014	2013
Pasivos circulantes:				
Porción circulante de la deuda a largo plazo	17	\$ 1,399	\$ 1,449,957	\$ 2,498
Proveedores	16	438,432	400,101	348,327
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados		1,100,236	805,688	769,125
Impuesto sobre la renta por pagar	18	240,885	280,272	597,538
Ingresos diferidos por Club Vacacional		253,639	65,822	60,875
Porción circulante del impuesto al valor agregado a largo plazo		95,726	133,539	101,703
Pasivos directamente asociados con activos disponibles para la venta	10	6,384	6,423	-
Total de pasivos circulantes		2,136,701	3,141,802	1,880,066
Pasivos a largo plazo:				
Deuda	17	6,242,282	4,432,316	4,555,080
Pasivos acumulados	19	436,767	343,898	276,050
Impuesto al valor agregado		319,932	248,719	165,051
Ingresos diferidos por Club Vacacional		703,538	508,858	394,198
Impuesto sobre la renta por pagar	18	310,240	533,148	702,233
Impuestos a la utilidad diferidos	18	-	-	1,158,482
Total de pasivos a largo plazo		8,012,759	6,066,939	7,251,094
Total de pasivos		10,149,460	9,208,741	9,131,160
Capital contable:				
Capital contribuido:				
Capital social	22	495,881	495,937	495,937
Aportaciones para futuros aumentos de capital		4,828	12,516	12,516
Reserva para recompra de acciones		16,856	16,800	133,509
Acciones en fideicomiso		-	-	(3,322)
Prima en emisión de acciones		157,429	157,429	157,429
		674,994	682,682	796,069
Capital ganado:				
Reserva para recompra de acciones		535,556	535,556	559,371
Resultados acumulados		2,172,779	2,645,031	1,776,394
Otras partidas del resultado integral		47,424	27,244	25,982
		2,755,759	3,207,831	2,361,747
Total de la participación controladora		3,430,753	3,890,513	3,157,816
Participación no controladora		196,750	218,697	230,401
Total de capital contable		3,627,503	4,109,210	3,388,217
Total de pasivos y capital contable		\$ 13,776,963	\$ 13,317,951	\$ 12,519,377

GRUPO POSADAS, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS

ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADO INTEGRAL
POR LOS AÑOS QUE TERMINARON EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015, 2014 Y 2013
(EN MILES DE PESOS, EXCEPTO (PÉRDIDA) UTILIDAD POR ACCIÓN)

Operaciones continuas	Notas	2015	2014	2013
Ingresos	24	\$ 6,901,221	\$ 5,848,278	\$ 8,550,358
Costo de ventas	24	4,209,784	3,667,834	5,953,657
Utilidad bruta		2,691,437	2,180,444	2,596,701
Gastos de administración	24	815,126	745,305	703,104
Gastos de venta y desarrollo	24	126,879	105,726	110,563
Depreciación, amortización, arrendamiento y deterioro		801,646	739,026	1,641,401
Otros gastos, neto		479	45,669	183,213
Gasto por intereses		508,840	417,669	393,659
Ingreso por intereses		(34,457)	(22,509)	(113,084)
Comisiones y gastos financieros		100,080	60,763	57,711
Pérdida cambiaria, neta		708,553	427,934	29,996
Participación en las pérdidas de asociadas		750	12,595	4,863
		3,027,896	2,532,178	3,011,426
Pérdida antes de impuestos a la utilidad		(336,459)	(351,734)	(414,725)
Impuesto (beneficio) a la utilidad	18	131,334	(1,061,257)	1,161,883
(Pérdida) utilidad por operaciones continuas		(467,793)	709,523	(1,576,608)
Operaciones discontinuas				
(Pérdida) utilidad de operaciones discontinuas		(2,612)	8,718	(181,206)
(Pérdida) utilidad consolidada del año		(470,405)	718,241	(1,757,814)
Otros resultados integrales				
Ganancia por conversión de moneda extranjera		7,516	10,844	2,049
Remedición de obligaciones por beneficios definidos		12,664	(9,582)	8,795
		20,180	1,262	10,844
Resultado integral consolidado del año		\$ (450,225)	\$ 719,503	\$ (1,746,970)

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

(Pérdida) utilidad consolidada del año atribuible a:	Notas	2015	2014	2013
Participación controladora		\$ (470,208)	\$ 716,817	\$ (1,753,264)
Participación no controladora		(197)	1,424	(4,550)
(Pérdida) utilidad consolidada del año		\$ (470,405)	\$ 718,241	\$ (1,757,814)
Resultado integral consolidado del año atribuible a:				
Participación controladora		\$ (450,028)	\$ 718,079	\$ (1,742,420)
Participación no controladora		(197)	1,424	(4,550)
Resultado integral consolidado del año		\$ (450,225)	\$ 719,503	\$ (1,746,970)
(Pérdida) utilidad por acción:				
De operaciones continuas y operaciones discontinuas -				
(Pérdida) utilidad básica y diluida por acción ordinaria (en pesos)		\$ (0.95)	\$ 1.45	\$ (3.57)
De operaciones continuas -				
(Pérdida) utilidad básica y diluida por acción ordinaria (en pesos)		\$ (0.94)	\$ 1.43	\$ (3.20)
Promedio ponderado de acciones en circulación		495,929,856	495,937,601	492,496,017

GRUPO POSADAS, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS

ESTADOS CONSOLIDADOS DE CAMBIOS EN EL CAPITAL CONTABLE
POR LOS AÑOS QUE TERMINARON EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015, 2014 Y 2013
(EN MILES DE PESOS)

	Capital contribuido					
	Capital social	Aportaciones para futuros aumentos de capital	Reserva para recompra de acciones	Acciones en fideicomiso	Prima en emisión de acciones	
Saldos al inicio de 2013	\$ 489,427	\$ 17,523	\$ 133,509	\$ (3,322)	\$ 25,451	
Aumento de capital por emisión de acciones en fideicomiso de garantía	6,510	-	-	-	131,978	
Decreto de dividendos	-	-	-	-	-	
Decreto de dividendos a participación no controladora	-	-	-	-	-	
Pago parcial de deuda convertible	-	(5,007)	-	-	-	
Adquisición de participación no controladora y superávit por compra de acciones	-	-	-	-	-	
Resultado integral consolidado del año	-	-	-	-	-	
Saldos al 31 de diciembre de 2013	495,937	12,516	133,509	(3,322)	157,429	
Aumento de capital por cancelación de acciones en fideicomiso de garantía	-	-	-	3,322	-	
Disminución a la reserva por recompra de acciones	-	-	(116,709)	-	-	
Decreto de dividendos a participación no controladora	-	-	-	-	-	
Adquisición de participación no controladora y superávit por compra de acciones	-	-	-	-	-	
Resultado integral consolidado del año	-	-	-	-	-	
Saldos al 31 de diciembre de 2014	495,937	12,516	16,800	-	157,429	
Recompra de acciones	(56)	-	56	-	-	
Pago parcial de deuda convertible	-	(7,688)	-	-	-	
Cambio en el valor de participación no controladora	-	-	-	-	-	
Resultado integral consolidado del año	-	-	-	-	-	
Saldos al 31 de diciembre de 2015	\$ 495,881	\$ 4,828	\$ 16,856	\$ -	\$ 157,429	

Capital ganado					Total de capital contable
Reserva para recompra de acciones	Resultados acumulados	Otras partidas del resultado integral	Participación no controladora		
\$ 559,371	\$ 3,609,315	\$ 15,138	\$ 376,485	\$ 5,222,897	
-	-	-	-	138,488	
-	(73,520)	-	-	(73,520)	
-	-	-	(43,608)	(43,608)	
-	-	-	(2,170)	(7,177)	
-	(6,137)	-	(95,756)	(101,893)	
-	(1,753,264)	10,844	(4,550)	(1,746,970)	
559,371	1,776,394	25,982	230,401	3,388,217	
7,669	-	-	-	10,991	
(31,484)	148,193	-	-	-	
-	-	-	(8,000)	(8,000)	
-	3,627	-	(5,128)	(1,501)	
-	716,817	1,262	1,424	719,503	
535,556	2,645,031	27,244	218,697	4,109,210	
-	(2,044)	-	-	(2,044)	
-	-	-	-	(7,688)	
-	-	-	(21,750)	(21,750)	
-	(470,208)	20,180	(197)	(450,225)	
\$ 535,556	\$ 2,172,779	\$ 47,424	\$ 196,750	\$ 3,627,503	

GRUPO POSADAS, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS

ESTADOS CONSOLIDADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO
POR LOS AÑOS QUE TERMINARON EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015, 2014 Y 2013
(EN MILES DE PESOS)

	2015	2014	2013
Flujos de efectivo de actividades de operación:			
(Pérdida) utilidad neta consolidada	\$ (470,405)	\$ 718,241	\$ (1,757,814)
Ajustes por:			
Impuesto (beneficio) a la utilidad	131,334	(1,061,257)	1,161,883
Depreciación, amortización y deterioro	414,677	409,265	1,314,888
Participación en resultados de asociadas	750	12,595	4,863
Pérdida (utilidad) en venta de activo fijo	88,134	-	(565,170)
Ingreso por intereses	(34,457)	(22,509)	(110,875)
Fluctuación cambiaria no realizada	984,461	586,751	23,789
Operaciones discontinuas	-	-	181,206
Gasto por intereses	508,840	417,669	393,659
Efecto patrimonial en el valor de participación no controladora	(21,750)	-	-
	1,601,584	1,060,755	646,429
Cambios en el capital de trabajo en:			
Cuentas y documentos por cobrar - Neto	(442,161)	(192,610)	(326,828)
Inventarios	318	1,735	8,572
Pagos anticipados	(25,486)	(11,445)	(44,496)
Inventario de Club Vacacional	88,483	(180,972)	(35,601)
Otros activos	(184,766)	(81,940)	(98,034)
Proveedores	38,331	51,774	(33,028)
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	484,463	176,246	(203,615)
Ingresos diferidos por Club Vacacional	382,497	119,607	154,001
Impuestos a la utilidad pagados	(466,581)	(595,188)	(268,946)
Flujo neto de efectivo generado por (utilizado en) en actividades de operación	1,476,682	347,962	(201,546)
Flujos de efectivo de actividades de inversión:			
Adquisición de inmuebles y equipo	(612,400)	(437,373)	(1,154,237)
Inversiones en valores	69,073	6,278	(477,241)
Intereses cobrados	33,066	22,509	76,672
Venta de inmuebles y equipo	5,664	-	-
Flujo por venta de inmuebles no estratégicos	-	26,197	2,326,298
Flujo neto de efectivo (utilizado en) generado por actividades de inversión	(504,597)	(382,389)	771,492

	2015	2014	2013
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:			
Efectivo recibido por emisión de deuda	1,219,441	740,159	88,134
Pago de deuda	(1,542,844)	-	-
Intereses pagados	(573,282)	(427,114)	(375,654)
Costos por emisión de deuda	(339,538)	-	-
Reembolso de obligaciones convertibles	-	-	(900,000)
Pago parcial de deuda convertible	(7,688)	-	(7,177)
Recompra de acciones	(2,044)	-	-
Instrumentos financieros derivados	-	-	(22,007)
Aumento de capital por emisión de acciones en fideicomiso de garantía	-	10,991	138,488
Dividendos pagados de participación no controladora	-	(8,000)	(43,608)
Dividendos pagados	-	-	(73,520)
Adquisición de participación no controladora	-	(1,501)	(101,893)
Flujo neto de efectivo (utilizado en) generado por actividades de financiamiento	(1,245,955)	314,535	(1,297,237)
(Disminución) aumento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	(273,870)	280,108	(727,291)
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año	997,792	706,365	1,431,867
Efectos de las variaciones del tipo de cambio en el balance de efectivo en moneda extranjera	39,888	11,319	1,789
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	\$ 763,810	\$ 997,792	\$ 706,365

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

GRUPO POSADAS, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS
POR LOS AÑOS QUE TERMINARON EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015, 2014 Y 2013
(EN MILES DE PESOS)

1. Actividades

La principal actividad de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. (Posadas) y Subsidiarias (en conjunto, la Entidad) es la operación, administración de hoteles, así como la compra-venta de inmuebles dedicados a la industria turística. La Entidad opera principalmente hoteles bajo las marcas Fiesta Americana, Fiesta Inn, One Hotels y Gamma.

La Entidad celebra contratos de administración a largo plazo con todos los hoteles que opera, que para efectos de los presentes estados financieros consolidados, estos hoteles se refieren a hoteles propios, arrendados y administrados. El número de hoteles y cuartos operados por la Entidad al 31 de diciembre son:

Hoteles	2015	2014	2013
Propios	17	17	17
Arrendados	14	14	15
Administrados	110	96	78
Total de hoteles operados	141	127	110
Total de cuartos operados	23,259	21,094	18,795

Posadas recibe honorarios de acuerdo a los contratos de administración a largo plazo que tiene con todos los hoteles que opera. Algunos honorarios, incluyendo administración, uso de marca, servicio de reservaciones y uso de tecnología, entre otros, están en función de los ingresos de los hoteles. Posadas también recibe un incentivo basado en el resultado de operación de los hoteles.

Adicionalmente, la Entidad opera un negocio denominado Fiesta Americana Vacation Club (FAVC), así como su nuevo producto “The Front Door” dirigido a un segmento de alto poder adquisitivo, por medio del cual los socios compran un “derecho de uso de 40 años” representado por puntos anuales de FAVC. Los puntos de FAVC pueden ser

utilizados para estancias en los siete complejos de FAVC ubicados en Los Cabos (Villas y Resort), Acapulco, Cancún, Cozumel, Chetumal y Puerto Vallarta, así como en cualquiera de los hoteles que opera la Entidad. De forma adicional, los socios de FAVC pueden utilizar sus puntos en los complejos de Resorts Condominium International (RCI) y Hilton Grand Vacation Club o cualquier complejo afiliado a éstos en distintas partes del mundo. Al mismo tiempo, la Entidad comercializa un producto denominado “Kívac” el cual consiste en la venta de puntos, con una vigencia de hasta 5 años canjeables por hospedaje en los hoteles que opera la Entidad, así como en algunas propiedades operadas por terceros.

Desde 2012, la Entidad inició una reestructura de sus negocios enfocándose hacia la tenencia de activos estratégicos y el crecimiento de su negocio de administración hotelera y FAVC. Como parte de esta estrategia la Entidad ha vendido varios hoteles y otros activos no estratégicos (ver Notas 2f y 2h), y a la fecha de los estados financieros consolidados la Entidad continúa con la reestructura organizacional para reducir significativamente el número de empresas que la componen.

La industria hotelera es estacional y particularmente sensible a los cambios macroeconómicos y sociales, dando lugar a variaciones en los ingresos y costos relativos durante los períodos de doce meses. La Enti-

dad busca reducir el impacto de la estacionalidad en sus resultados a través de estrategias comerciales tales como convenios con instituciones, precios competitivos y promoción intensiva.

Las oficinas corporativas de la Entidad se encuentran en Prolongación Paseo de la Reforma 1015 Piso 9 Torre A, Col. Santa Fe, Ciudad de México.

2. Eventos Significativos

a. Emisión de Senior Notes 2022

El 30 de junio de 2015, la Entidad realizó una emisión de deuda por US\$350 millones de dólares en notas conocidas como “Senior Notes 2022” a través de la bolsa de valores de Luxemburgo. La intención inicial era sustituir la emisión de US\$310 millones de dólares conocida como “Senior Notes 2017” que mantenía la Entidad al 31 de diciembre de 2014 y por la cual se ofrecieron US\$1,060 dólares por cada mil dólares de la emisión previa.

Como resultado de la oferta fue posible recomprar US\$271.7 millones de dólares del “Senior Notes 2017” equivalentes al 87.63% del principal, y el saldo remanente de éste programa disminuyó a US\$38.3 millones de dólares, manteniéndose en circulación las notas representativas del saldo remanente; los fondos que no se usaron para dicha recompra fueron utilizados

por la Entidad principalmente para el pago del Euro-papel comercial a su vencimiento. Los “Senior Notes 2022” generan intereses del 7.875% anual con vencimiento del principal el 30 de junio de 2022. Los intereses son pagaderos semestralmente en los meses de junio y diciembre, a partir del 30 de diciembre de 2015.

El monto de los gastos de emisión ascendió a \$339,538, mismos que están siendo amortizados en función de la vida de la nueva emisión con base en el método de la tasa de interés efectiva, el cual incluye US\$16.1 millones de dólares de premio por prepago de la emisión anterior.

b. *Emisión adicional de “Senior Notes 2017” y pago de los “Senior Notes 2015”*

El 20 de febrero de 2014, la Entidad realizó una emisión adicional de US\$35 millones de dólares del programa “Senior Notes 2017”, a una tasa de 7.875% anual y con vencimiento en 2017. Los Senior Notes 2017 se emitieron con base en un intercambio privado por US\$31.6 millones de dólares del monto principal de ciertas notas denominadas Senior Notes 2015. Con la emisión adicional, los Senior Notes 2017 alcanzaron un monto total de US\$310 millones de dólares. Como se menciona en el inciso anterior, una parte importante de los Senior Notes 2017 fueron recompradas durante 2015.

Como consecuencia de la cancelación de los Senior Notes 2015 que se intercambiaron, el monto remanente del principal de los Senior Notes 2015 fue de US\$51.7 millones de dólares a esa fecha, el cual se pagó a su vencimiento el 15 de enero de 2015 con los recursos obtenidos del Euro-papel comercial, como se menciona en el siguiente inciso.

c. *Emisión de Euro-papel comercial*

El 28 de noviembre de 2014, la Entidad obtuvo US\$47.2 millones de dólares a través de un programa conocido como “Euro-papel comercial”, el cual generó intereses del 6% anual con vencimiento el 18 de noviembre de 2015. Con fecha 17 de noviembre de 2015, la Entidad realizó el pago del Euro-papel comercial por un importe de US\$50 millones de dólares, el cual incluye el principal e intereses devengados a esa fecha.

d. *Marca “Gamma”*

A partir de mayo de 2014, la Entidad lanzó su nueva marca “Gamma” dirigida a propietarios de hoteles independientes con menos de 100 habitaciones, el cual opera bajo el modelo de franquicia a través de dos opciones: i) un esquema de operación y licencia, en la cual Posadas absorbe la operación de los hoteles, o ii) bajo el esquema de franquicia pura, en el cual Posadas ofrece el “Know how” de sus marcas Fiesta Americana y Fiesta Inn.

e. *Huracán Odile*

Como resultado del paso del huracán “Odile” sobre la península de Baja California en el mes de septiembre de 2014, las instalaciones de los hoteles propiedad de la Entidad sufrieron daños significativos. Dichos hoteles tienen pólizas de seguro con cobertura de daños a inmuebles y pérdidas consecuenciales. Los hoteles fueron reabiertos el 15 de noviembre de 2014, quedando totalmente reparados y remodelados para su operación.

Con fecha 17 de diciembre de 2015, la Entidad recibió la indemnización por las reclamaciones que presentó a la aseguradora por un importe neto del deducible de US\$10.6 millones de dólares, de los cuales US\$8.6 corresponden a daños a inmuebles y US\$2 a pérdidas consecuenciales.

f. *Activos disponibles para venta*

Con fecha 9 de diciembre de 2014, la Entidad firmó un acuerdo con I Ram Moneytree, Ltd., para vender el hotel “Holiday Inn Laredo” ubicado en Laredo, Texas, E.U.A., por un monto máximo de US\$8.6 millones de dólares. La operación de venta estaba sujeta a determinadas condiciones establecidas en el acuerdo, las cuales no se consumaron en su totalidad en octubre de 2015; en consecuencia no se concretó la enajenación del inmueble. A la fecha de los estados financieros consolidados, la

Entidad mantiene negociaciones con diversos inversionistas para llevar a cabo dicha transacción.

Dado que todos los criterios contables requeridos para activos disponibles para venta se cumplieron al 31 de diciembre de 2014, el inmueble y equipo del hotel sujetos a venta, han sido presentados como “activos disponibles para la venta” en los estados consolidados de posición financiera al 31 de diciembre de 2015 y 2014, cuyo monto asciende a \$59,184 y \$50,910, respectivamente. Adicionalmente, los pasivos así como los efectos de impuestos diferidos relacionados con estos activos se han presentado como “pasivos directamente asociados con activos disponibles para la venta”, ya que están directamente relacionados con los activos que serán transferidos, los cuales ascienden a \$6,384 y \$6,423, respectivamente.

Asimismo, debido a que el hotel que está disponible para venta no representa una línea importante de negocios, como lo establecen las Normas Internacionales de Información Financiera, la transacción no ha sido considerada como operación discontinua en el estado consolidado de resultado integral.

g. *Adquisición de participación minoritaria*

Durante 2014, la Entidad adquirió mediante un contrato de compra-venta de acciones, el por-

centaje correspondiente a la participación no controladora del capital social de Hotelera Inmobiliaria de Monclova, S.A. de C.V. y DA Expansión HLD, S.A. de C.V., por un monto de \$2,023 y \$189, respectivamente. Esta transacción generó un diferencial entre el valor contable de las acciones y el precio de compra de \$3,627, mismo que fue registrado en el estado consolidado de cambios en el capital contable, ya que previamente se consolidaban estas inversiones.

h. *Venta de activos no estratégicos*

El 20 de diciembre de 2013 la Entidad vendió, a través de la enajenación de acciones de algunas subsidiarias, una serie de activos no prioritarios, entre los que destaca un terreno en Chemuyil, Quintana Roo, cuyo valor en libros ascendía a \$1,299,744 al 31 de diciembre de 2012. El precio de venta de la transacción se fijó en \$677,000 por venta de acciones y \$3,000 por un inmueble en la localidad de Cancún, Quintana Roo. Del primer monto, \$390,000 se liquidaron el 30 de diciembre de 2013, \$185,000, el 10 de enero de 2014, y el remanente por \$102,000, fueron cobrados entre el 15 de enero y el 15 de diciembre de 2015, devengando intereses a una tasa TIIE más cinco puntos porcentuales.

Con motivo de la realización de la venta, la Entidad registró un deterioro en el valor del terreno

Chemuyil por un monto aproximado de \$763,869, registrado en el estado consolidado de resultado integral de 2013.

La transacción anterior generó una pérdida registrada en el estado consolidado de resultado integral de 2013 conformada de la siguiente manera:

Precio de venta	\$ 677,000
Menos -	
Valor contable del terreno Chemuyil	(535,875)
Capital de trabajo a reembolsar ⁽¹⁾	(143,395)
Otros	(281)
Pérdida	\$ (2,551)

⁽¹⁾ El capital de trabajo fue liquidado al comprador el 7 de enero de 2014.

El terreno de Chemuyil fue adquirido en 1998 mediante la celebración de un contrato de Fideicomiso Irrevocable con el Instituto del Patrimonio Inmobiliario de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo (IPAE), donde se transmitía a la Entidad la propiedad del terreno, mediante el pago de US\$10.4 millones de dólares, sujeto al cumplimiento de ciertas obligaciones, entre las

cuales se encontraba la de construir 250 cuartos hoteleros y sus respectivas áreas comunes, con un costo estimado de US\$97.4 millones de dólares. Con posterioridad, se celebraron diversos acuerdos modificatorios para extender el plazo de cumplimiento originalmente pactado hasta el 30 de junio de 2013. En el nuevo contrato de prórroga se adicionó una cláusula en la que la Entidad quedaba obligada a pagar al IPAE, como pena convencional en caso de incumplimiento, la cantidad de US\$10 millones de dólares. Al mismo tiempo se establecía un fideicomiso de garantía en favor del IPAE, al cual, al 31 de diciembre de 2012, la Entidad había aportado 8,799,000 acciones de Posadas de la “Serie A”, para cubrir el monto de la pena convencional.

Con fecha 30 de junio de 2013, el IPAE consideró que los compromisos no fueron cumplidos por la Entidad, y el fideicomiso en garantía liquidó 5,803,976 acciones por un monto de \$138,488 de los cuales \$6,510 se presentan como capital social y \$131,978 como prima en emisión de acciones. El fideicomiso entregó al IPAE un monto de \$127,321 como pena convencional. En consecuencia la Entidad registró en 2013 un gasto por \$144,225 que incluye algunos costos relacionados, en el rubro de “otros gastos” en el estado consolidado de resultado integral.

i. *Efectos fiscales de 2013*

Hasta el 31 de diciembre de 2012, existían diferentes juicios de carácter fiscal originados desde 2004 hasta 2008 en los cuales la Entidad y sus subsidiarias actuaban como partes defensoras o demandantes, y sobre los cuales a esa fecha no era posible anticipar su resultado. Las autoridades fiscales alegaban omisiones en pago de impuestos federales, principalmente sobre la renta, al valor agregado y al activo. El importe reclamado ascendía a \$1,120,965, incluyendo actualizaciones, multas y recargos a la fecha de determinación de los créditos fiscales. Junto con los procedimientos de anulación presentados, se habían otorgado garantías de pago mediante obligaciones solidarias y embargo en la vía administrativa de un bien inmueble, por el equivalente al monto reclamado más recargos y actualizaciones aplicables. Los juicios se encontraban en diferentes etapas procesales y la Entidad había presentado varios juicios administrativos y de nulidad como defensa ante los reclamos de las autoridades fiscales.

Durante el primer semestre de 2013, la Entidad solicitó a las autoridades la aplicación de los beneficios de condonación establecidos en diversas reglas y criterios publicados en la Ley de Ingresos de la Federación, mejor conocidas

como “amnistía fiscal”. En consecuencia, existieron diversas resoluciones favorables a la Entidad en donde se condonaban todos los adeudos en disputa a cambio de un pago único que ascendió a \$142,908, de los cuales \$125,585 se presentan en el estado consolidado de resultado integral en el rubro de “impuestos a la utilidad” que corresponden al impuesto sobre la renta y \$17,323 se presentan en el rubro de “otros gastos”, y que están asociados con el impuesto al valor agregado e impuestos locales. Con lo anterior, concluyeron los juicios previamente descritos.

ii. Conforme a la nueva Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) vigente para 2014, se eliminó el régimen de consolidación fiscal y por lo tanto la Entidad y sus subsidiarias tienen la obligación del pago del impuesto que fue diferido hasta el 31 de diciembre de 2013, durante los siguientes cinco ejercicios a partir de 2014. Este impuesto por desconsolidación fue determinado por la administración de la Entidad y reconocido en el estado consolidado de resultado integral al 31 de diciembre de 2013, en el rubro de impuestos a la utilidad y ascendió a \$882,262; asimismo el pasivo a corto y largo plazos al 31 de diciembre de 2015 asciende a \$219,650 y \$310,240, respectivamente. La determinación de dicho im-

puesto está sujeta a revisión por parte de las autoridades fiscales.

iii. En adición, la LISR del 2014 elimina el estímulo que permitía aportar bienes inmuebles a las Sociedades Inmobiliarias de Bienes Raíces (SIBRAS) y acumular la ganancia en enajenación de estos bienes hasta el momento de la venta de las acciones de estas sociedades. En consecuencia, si al 31 de diciembre de 2016, no se han dado los supuestos anteriores para acumular la ganancia, se deberá acumular en esa fecha. El pasivo por esta ganancia no se registraba en su totalidad anteriormente porque la Entidad no tenía planes de enajenar las acciones o vender los activos. Consecuentemente, ante el cambio de circunstancias, la Entidad registró un impuesto diferido en el estado consolidado de posición financiera por \$1,297,422 al 31 de diciembre de 2013. Derivado de una serie de análisis adicionales y considerando los atributos fiscales de la Entidad, durante 2014 se amortizaron pérdidas fiscales por \$304,090. Al 31 de diciembre de 2015 el pasivo por esta ganancia asciende a \$1,006,396 (ver Nota 18c).

j. *Activos disponibles para venta - FibraHotel*

Durante el tercer trimestre de 2012, un fideicomiso denominado FibraHotel, fue formado prin-

cialmente para adquirir, poseer y desarrollar hoteles de diversas clases en México. A finales de noviembre de 2012, FibraHotel adquirió 12 hoteles de la Entidad de los cuales, 10 eran propiedad de Fondo Inmobiliario Posadas, S. A. de C. V., Sociedad de Inversión de Capitales (SINCA).

La operación de venta estuvo sujeta a la satisfacción de determinadas condiciones suspensivas previas, que fueron subsecuentemente satisfechas el 21 de enero de 2013 y en consecuencia se realizó la venta de once hoteles de la Entidad por un precio de \$1,486,594; originando una utilidad en la venta de estos activos por un monto aproximado de \$331,103, registrada en enero de 2013.

Tres hoteles más se vendieron durante los meses de febrero, abril y junio de 2013, como parte de ofertas secundarias de FibraHotel, por un precio de venta de \$406,696, originando una utilidad de \$115,632 registrada en 2013, prácticamente con las mismas condiciones de venta de los primeros 12 hoteles.

Previo a la venta de estos tres hoteles, la Entidad adquirió, mediante un contrato de compra-venta de acciones, el porcentaje correspondiente a la participación no controladora del capital de esas entidades por un monto de \$101,893. Esta transacción generó un diferencial entre el valor

contable de las acciones y el precio de compra de \$6,137, mismo que fue registrado dentro del estado consolidado de cambios en el capital contable, ya que previamente se consolidaban estas inversiones.

k. *Venta de oficinas corporativas*

La Entidad firmó un contrato de compraventa de su inmueble corporativo en la Ciudad de México con Fibra Uno el 27 de junio de 2013 con un precio de US\$14.9 millones de dólares y un valor en libros a la fecha de venta de \$86,226 generándose un diferencial favorable de \$108,169.

l. *Operaciones discontinuas - Segmento de Sudamérica*

El 16 de julio de 2012, la Entidad informó que llegó a un acuerdo con Accor, S. A. (Accor), para vender sus operaciones en Sudamérica.

El 10 de octubre de 2012, la venta quedó concluida, una vez cumplidas las condiciones a que se sujetó. El precio estuvo sujeto a ajustes por ciertas variables contempladas en el contrato de compra-venta y, en esa fecha, la Entidad recibió recursos en una cantidad de US\$238.7 millones de dólares. Por otra parte y para garantizar posibles daños como consecuencia de la venta, quedó un saldo de US\$32 millones de dólares a la fecha de la venta que se mantuvo en una cuenta de depósi-

to en garantía, en la cual Accor era el beneficiario primario. Estos fondos serían liberados a la Entidad en diferentes fechas desde 2014 hasta 2019, únicamente cuando se cumplieran ciertas condiciones previamente establecidas en el contrato de compra-venta. Al 31 de diciembre de 2013, la Entidad estimó que del remanente del precio de la transacción, podría recuperar un monto aproximado de US\$22.6 millones de dólares, equivalentes a \$294,679, mismos que se presentaron en el rubro de “cuentas por cobrar a largo plazo” en el estado consolidado de posición financiera.

Con fecha 29 de agosto de 2014, la Entidad llegó a un acuerdo con Accor sobre el precio final de venta, el cual generó un ingreso adicional por un monto de \$8,718 derivado de diversos ajustes al precio y fondos liberados previamente. Dicho ingreso fue registrado como utilidad de operaciones discontinuas en el estado consolidado de resultado integral. De los US\$32 millones de dólares de la cuenta de depósito en garantía, la Entidad recuperó aproximadamente US\$22 millones de dólares, y la diferencia se liberó a favor de Accor.

3. Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera nuevas y revisadas

a. *Modificaciones a las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS o IAS por sus siglas en*

inglés) y nuevas interpretaciones que son obligatorias a partir de 2015

En el año en curso, la Entidad aplicó una serie de IFRS nuevas y modificadas, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) las cuales son obligatorias y entran en vigor a partir de los ejercicios que inicien en o después del 1 de enero de 2015.

Modificaciones a la IAS 19 Planes de Beneficios Definidos: Contribuciones de Empleados

La Entidad ha aplicado las modificaciones a esta norma por primera vez en este año. Antes de las modificaciones, la Entidad reconocía las contribuciones a los planes de beneficios definidos como una reducción del costo del servicio, cuando se pagaban las contribuciones a los planes, y se reconocían las contribuciones de los empleados especificados en los planes de beneficios definidos como una reducción del costo del servicio cuando se prestaban los servicios. Las modificaciones requieren que la Entidad contabilice las contribuciones de los empleados de la siguiente manera:

- Las contribuciones discrecionales de los empleados se contabilizan como una reducción del costo del servicio al momento del pago a los planes.

- Las contribuciones de los empleados especificadas en los planes de beneficios definidos se contabilizan como la reducción del costo del servicio, sólo si tales contribuciones están vinculadas a los servicio. Específicamente, cuando el importe de dicha contribución depende del número de años de servicio, la reducción de costo del servicio se realiza mediante la asignación de las contribuciones a los períodos de servicio en la misma manera que la atribución de los beneficios. Por otro lado, cuando dichas contribuciones se determinan en base a un porcentaje fijo del salario (es decir, independiente del número de años de servicio), la Entidad reconoce la reducción del costo de los servicios en el período en que se prestan los servicios relacionados.

La aplicación de estas modificaciones no ha tenido ningún impacto material en las revelaciones o los importes reconocidos en los estados financieros consolidados de la Entidad.

Mejoras Anuales a las IFRS Ciclo 2010 - 2012 y 2011 - 2013

La Entidad ha aplicado las modificaciones a las IFRS incluidas en las Mejoras Anuales a las IFRS ciclo 2010 a 2012 y 2011 a 2013 por primera vez en este año. Una de las mejoras anuales requie-

re que las entidades revelen juicios hechos por la administración en la aplicación de los criterios de agregación establecidas en el párrafo 12 de la IFRS 8 Segmentos de Operación.

La aplicación de las modificaciones no ha tenido ningún impacto en las revelaciones o importes reconocidos en los estados financieros consolidados de la Entidad.

b. *IFRS nuevas y revisadas emitidas no vigentes a la fecha*

La Entidad no ha aplicado las siguientes IFRS nuevas y revisadas que han sido emitidas pero que aún no han entrado en vigencia:

IFRS 9	<i>Instrumentos Financieros</i> ²
IFRS 15	<i>Ingresos de Contratos con Clientes</i> ²
IFRS 16	<i>Arrendamientos</i> ³
Modificaciones a la IAS 1	<i>Iniciativa de Revelaciones</i> ¹
Modificaciones a las IFRS	<i>Mejoras anuales a las IFRS Ciclo 2012-2014</i> ¹

¹ Efectiva para los períodos anuales que comienzan a partir del 1 de enero de 2016, permitiéndose la aplicación anticipada.

² Efectiva para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2018, permitiéndose la aplicación anticipada.

³ Efectiva para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2019, permitiéndose la aplicación anticipada.

La Entidad iniciará en 2016 la evaluación de los efectos en sus estados financieros consolidados por la adopción de estas IFRS nuevas y revisadas.

c. *Presentación del estado consolidado de resultado integral*

Los estados consolidados de resultado integral por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2014 y 2013, han sido modificados para conformar su presentación con la de 2015 en base a su función, de acuerdo a la IAS 1 Presentación de estados financieros.

4. Principales políticas contables

a. *Declaración de cumplimiento*
Los estados financieros consolidados de la Entidad han sido preparados de acuerdo con las IFRS emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

b. *Bases de preparación*
Los estados financieros consolidados de la Enti-

dad han sido preparados sobre la base de costo histórico, excepto por ciertos inmuebles hoteleros que se reconocieron a valor razonable al momento de la transición a IFRS.

i. Costo histórico
El costo histórico generalmente se basa en el valor razonable de la contraprestación entregada a cambio de bienes y servicios.

ii. Valor razonable
El valor razonable se define como el precio que se recibiría por vender un activo o que se pagaría por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes en el mercado a la fecha de valuación, independientemente de si ese precio es observable o estimado utilizando directamente otra técnica de valuación. Al estimar el valor razonable de un activo o un pasivo, la Entidad tiene en cuenta las características del activo o pasivo, si los participantes del mercado tomarían esas características al momento de fijar el precio del activo o pasivo en la fecha de medición.

Además, para efectos de información financiera, las mediciones de valor razonable se clasifican en Nivel 1, 2 o 3 con base en al grado en que son observables los datos de entrada en las mediciones y su importancia en la determi-

nación del valor razonable en su totalidad, las cuales se describen de la siguiente manera:

- Nivel 1 Se consideran precios de cotización en un mercado activo para activos o pasivos idénticos que la Entidad puede obtener a la fecha de la valuación;
- Nivel 2 Datos de entrada observables distintos de los precios de cotización del Nivel 1, sea directa o indirectamente,
- Nivel 3 Considera datos de entrada no observables.

c. *Bases de consolidación de estados financieros*
Los estados financieros consolidados incluyen los estados financieros de Posadas y los de las subsidiarias en las que tiene control. El control se obtiene cuando Posadas:

- Tiene poder sobre la inversión;
- Está expuesta, o tiene derecho, a rendimientos variables derivados de su participación con dicha entidad; y
- Tiene la capacidad de afectar tales rendimientos a través de su poder sobre la entidad en la que invierte.

La Entidad reevalúa si tiene o no el control en una entidad si los hechos y circunstancias indican que

hay cambios a uno o más de los tres elementos de control que se listaron anteriormente.

Cuando la Entidad tiene menos de la mayoría de los derechos de voto de una participada, tiene poder sobre la misma cuando los derechos de voto son suficientes para otorgarle la capacidad práctica de dirigir sus actividades relevantes, de forma unilateral. La Entidad considera todos los hechos y circunstancias relevantes para evaluar si los derechos de voto de la Entidad en la participada son suficientes para otorgarle poder, incluyendo:

- El porcentaje de participación de la Entidad en los derechos de voto en relación con el porcentaje y la dispersión de los derechos de voto de los otros tenedores de los mismos;
- Los derechos de voto potenciales mantenidos por la Entidad, por otros accionistas o por terceros;
- Los derechos derivados de otros acuerdos contractuales, y
- Cualquier hecho y circunstancia adicional que indiquen que la Entidad tiene, o no tiene, la capacidad actual de dirigir las actividades relevantes en el momento en que las decisiones deben tomarse, incluidas las tendencias de voto de los accionistas en las asambleas anteriores.

Las subsidiarias se consolidan desde la fecha en que se transfiere el control a la Entidad, y se dejan de consolidar desde la fecha en la que se pierde el control. Las ganancias y pérdidas de las subsidiarias adquiridas o vendidas durante el año se incluyen en los estados consolidados de resultado integral desde la fecha que la tenedora obtiene el control o hasta la fecha que se pierde, según sea el caso.

La utilidad y cada componente de los otros resultados integrales se atribuyen a las participaciones controladoras y no controladoras. El resultado integral de las subsidiarias se atribuye a las participaciones controladoras y no controladoras aún si da lugar a un déficit en éstas últimas.

Cuando es necesario, se realizan ajustes a los estados financieros de las subsidiarias para alinear sus políticas contables de conformidad con las políticas contables de la Entidad.

La participación accionaria en el capital social de las subsidiarias se muestra a continuación:

Entidad	Participación [%] 2015 y 2014	Participación [%] 2013
Promotora Inmobiliaria Hotelera, S. A. de C. V. y Subsidiarias	100	100
Controladora de Acciones Posadas, S. A. de C. V. y Subsidiarias	100	-
Administración Digital Conectum, S. A. de C. V. y Subsidiarias	100	100
Posadas USA, Inc. y Subsidiarias	100	100
Hoteles y Villas Posadas, S. A. de C. V.	100	100
Inversora Inmobiliaria Club, S. A. de C. V.	100	100
Gran Inmobiliaria Posadas, S. A. de C. V.	100	100
Soluciones de Lealtad, S. A. de C. V.	100	100
Konexo Centro de Soluciones, S. A. de C. V.	100	100
Inmobiliaria del Sudeste, S. A. de C. V.	51	51

Todos los saldos y operaciones intercompañía se han eliminado en la consolidación.

Cambios en las participaciones de la Entidad en las subsidiarias existentes

Los cambios en las inversiones en las subsidiarias de la Entidad que no den lugar a una pérdida de control se registran como transacciones de capital. El valor en libros de las inversiones y participaciones no controladoras de la Entidad se ajusta para reflejar los cambios en las correspondientes inversiones en subsidiarias. Cualquier diferencia entre el importe por el cual se ajustan las participaciones no controladoras y el valor razonable de la contraprestación pagada o recibida se reconoce directamente en el capital contable y se atribuye a los propietarios de la Entidad.

Cuando la Entidad pierde el control de una subsidiaria, la ganancia o pérdida en la disposición se calcula como la diferencia entre (i) la suma del valor razonable de la contraprestación recibida y el valor razonable de cualquier participación retenida y (ii) el valor en libros anterior de los activos (incluyendo el crédito mercantil) y pasivos de la subsidiaria y cualquier participación no controladora. Los importes previamente reconocidos en otras partidas del resultado integral relativos

a la subsidiaria se registran de la misma manera establecida para el caso de que se disponga de los activos o pasivos relevantes (es decir, se reclasifican a resultados o se transfieren directamente a otras partidas de capital contable según lo especifique/permita la IFRS aplicable). El valor razonable de cualquier inversión retenida en la subsidiaria a la fecha en que se pierda el control se considera como el valor razonable para el reconocimiento inicial, según la IAS 39 o, en su caso, el costo en el reconocimiento inicial de una inversión en una asociada o negocio conjunto.

d. Instrumentos financieros

Los activos y pasivos financieros se reconocen cuando la Entidad se convierte en una parte de las disposiciones contractuales de los instrumentos.

Los activos y pasivos financieros se valúan inicialmente a su valor razonable. Los costos de la transacción que son directamente atribuibles a la adquisición o emisión de activos y pasivos financieros (distintos de los activos financieros a valor razonable con cambios en resultados) se suman o reducen del valor razonable de los activos o pasivos financieros, en su caso, en el reconocimiento inicial. Los costos de transacción directamente atribuibles a la adquisición de activos y pasivos financieros a su valor razonable

con cambios en resultados se reconocen inmediatamente en resultados.

e. *Activos financieros*

Los activos financieros se clasifican en las siguientes categorías: activos financieros “a valor razonable con cambios a través de resultados” (FVTPL, por sus siglas en inglés), inversiones “conservadas al vencimiento”, activos financieros “disponibles para su venta” (AFS, por sus siglas en inglés) y “préstamos y cuentas por cobrar”. La clasificación depende de la naturaleza y propósito de los activos financieros y se determina al momento del reconocimiento inicial. Todas las compras o ventas de activos financieros realizadas de forma habitual se reconocen y eliminan con base en la fecha de negociación. Las compras o ventas realizadas de forma habitual son aquellas compras o ventas de activos financieros que requieren la entrega de los activos dentro del marco de tiempo establecido por norma o costumbre en dicho mercado.

1. **Método de la tasa de interés efectiva**

El método de interés efectivo es un método para calcular el costo amortizado de un instrumento de deuda y de asignación del ingreso o costo financiero durante el periodo relevante. La tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta los ingresos futuros de efectivo

estimados (incluyendo todos los honorarios y puntos base pagados o recibidos que forman parte integral de la tasa de interés efectiva, costos de la transacción y otras primas o descuentos) durante la vida esperada del instrumento de deuda o, cuando es apropiado, un periodo menor, al valor en libros neto al momento del reconocimiento inicial.

Los ingresos se reconocen con base en al interés efectivo para instrumentos de deuda distintos a aquellos activos financieros clasificados como FVTPL.

2. **Activos financieros a FVTPL**

Los activos financieros se clasifican como FVTPL cuando (i) la contraprestación contingente que sería pagada por un adquiriente como parte de una combinación de negocios en la cual se aplique IFRS 3, (ii) se conservan para ser negociados o (iii) se designan como FVTPL.

Un activo financiero se clasifica como mantenido con fines de negociación si:

- Se compra principalmente con el objetivo de venderlo en un periodo corto; o
- En su reconocimiento inicial, es parte de una cartera de instrumentos financieros identificados que la Entidad administra

conjuntamente, y para la cual existe un patrón real reciente de toma de utilidades a corto plazo; o

- Es un derivado que no está designado y es efectivo como instrumento de cobertura.

Un activo financiero que no sea un activo financiero mantenido con fines de negociación o la contraprestación contingente que sería pagada por un adquiriente como parte de una combinación de negocios podría ser designado como un activo financiero a valor razonable con cambios a través de resultados al momento del reconocimiento inicial si:

- Con dicha designación se elimina o reduce significativamente una inconsistencia de valuación o reconocimiento que de otra manera surgiría; o
- El activo financiero forma parte de un grupo de activos financieros, de pasivos financieros o de ambos, el cual se administra y su desempeño se evalúa sobre una base de valor razonable, de acuerdo con la estrategia documentada de administración de riesgos e inversión de la Entidad, y se provea internamente información sobre ese grupo, sobre la misma base;
- Forma parte de un contrato que contenga uno o más instrumentos derivados implícitos

y la IAS 39 permita que la totalidad del contrato híbrido sea designado como de valor razonable con cambios a través de resultados.

Los activos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados se registran a valor razonable, reconociendo en resultados cualquier utilidad o pérdida que surge de su revaluación. La utilidad o pérdida neta reconocida en los resultados incluye cualquier dividendo o interés obtenido del activo financiero y se incluye en el rubro de “otros ingresos y gastos” en el estado consolidado de resultado integral.

3. **Inversiones conservadas al vencimiento**

Inversiones conservadas al vencimiento son activos financieros no derivados con pagos fijos o determinables y fechas fijas de vencimiento que la Entidad tiene la intención y capacidad de conservar hasta su vencimiento. Con posterioridad al reconocimiento inicial, las inversiones conservadas hasta su vencimiento se valoran a costo amortizado utilizando el método de interés efectivo menos cualquier pérdida por deterioro.

4. **Activos financieros disponibles para su venta**

Los activos financieros disponibles para su venta son instrumentos financieros no deriva-

dos que se designan como disponibles para su venta o que no son clasificados como (a) préstamos y cuentas por cobrar, (b) inversiones mantenidas hasta el vencimiento o (c) activos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados.

Las acciones y pagarés redimibles que cotizan en la bolsa de valores que mantiene la Entidad y que se negocian en un mercado activo, se clasifican como mantenidos para su venta y se registran a valor razonable al cierre de cada periodo que se presenta. La Entidad también tiene inversiones en acciones que no cotizan en la bolsa y que no se negocian en un mercado activo pero que se clasifican como activos financieros disponibles para su venta y se registran a valor razonable (debido a que la administración considera que se puede determinar el valor razonable confiablemente). Las ganancias y pérdidas que surgen de los cambios en el valor razonable se reconocen en otros resultados integrales y se acumulan en la reserva de revaluación de inversiones, con excepción de las pérdidas por deterioro, los intereses calculados a través del método de interés efectivo, y las ganancias y pérdidas en tipos de cambio, los cuales se reconocen en los resultados. En caso de que se disponga

de una inversión o se determine su deterioro, la ganancia o pérdida acumulada previamente registrada en la reserva de revaluación de inversiones se reclasifica a los resultados.

Los dividendos sobre instrumentos de capital disponibles para su venta se reconocen en los resultados cuando se establece el derecho de la Entidad a recibir los dividendos.

El valor razonable de los activos monetarios disponibles para su venta denominados en moneda extranjera, se determina en esa moneda extranjera y se convierte al tipo de cambio de cierre al final del periodo que se informa. Las ganancias y pérdidas en cambio de moneda extranjera que se reconocen en los resultados, se determinan con base en el costo amortizado del activo monetario. Otras ganancias y pérdidas en cambio se reconocen en otros resultados integrales.

Inversiones de capital disponibles para su venta que no tengan un precio de mercado cotizado en un mercado activo y cuyo valor razonable no se pueda estimar confiablemente y los instrumentos derivados que estén vinculados con y deban ser liquidados mediante la entrega de tales inversiones en acciones

no cotizadas se valúan a su costo menos las pérdidas por deterioro identificadas al final de cada periodo de reporte.

5. Préstamos y cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar a clientes, préstamos y otras cuentas por cobrar con pagos fijos o determinables, son activos financieros no derivados que no se negocian en un mercado activo. Los préstamos y cuentas por cobrar (incluyendo cuentas y documentos por cobrar, y efectivo y equivalentes de efectivo) se valúan al costo amortizado usando el método de interés efectivo, menos cualquier deterioro.

Los ingresos por intereses se reconocen aplicando la tasa de interés efectiva, excepto por las cuentas por cobrar a corto plazo en caso de que el reconocimiento de intereses sea inmaterial.

6. Deterioro de activos financieros

Los activos financieros distintos a los activos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados, se sujetan a pruebas para efectos de deterioro al final de cada periodo de reporte. Se considera que los activos financieros están deteriorados, cuando existe evidencia objetiva que, como consecuencia de uno o más eventos que hayan ocurrido des-

pués del reconocimiento inicial del activo financiero, los flujos de efectivo futuros de la inversión han sido afectados.

Para los instrumentos de capital cotizados y no cotizados en un mercado activo clasificados como disponibles para su venta, un descenso significativo o prolongado del valor razonable de los valores por debajo de su costo, se considera evidencia objetiva de deterioro.

Para todos los demás activos financieros, la evidencia objetiva de deterioro podría incluir:

- Dificultades financieras significativas del emisor o contraparte;
- Incumplimiento en el pago de los intereses o el principal;
- Es probable que el prestatario entre en quiebra o en una reorganización financiera; o
- La desaparición de un mercado activo para el activo financiero debido a dificultades financieras.

Para ciertas categorías de activos financieros, como cuentas por cobrar a clientes, los activos que se sujetan a pruebas para efectos de deterioro y que no han sufrido deterioro en forma individual, se incluyen en la evaluación

de deterioro sobre una base colectiva. Entre la evidencia objetiva de que una cartera de cuentas por cobrar podría estar deteriorada, se podría incluir la experiencia pasada de la Entidad con respecto a la cobranza, un incremento en el número de pagos atrasados en la cartera que superen el periodo de crédito máximo de 11 meses, así como cambios observables en las condiciones económicas nacionales y locales que se correlacionen con el incumplimiento en los pagos.

Para los activos financieros que se registran al costo amortizado, el importe de la pérdida por deterioro que se reconoce es la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor presente de los flujos de efectivo futuros, descontados a la tasa de interés efectiva original del activo financiero.

Para los activos financieros que se contabilizan al costo, el importe de la pérdida por deterioro se calcula como la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor presente de los flujos futuros de efectivo estimados, descontados a la tasa actual del mercado de cambio de un activo financiero similar. Tal pérdida por deterioro no se revertirá en los periodos posteriores.

El valor en libros del activo financiero se reduce por la pérdida por deterioro directamente para todos los activos financieros, excepto para las cuentas por cobrar a clientes, donde el valor en libros se reduce a través de una cuenta de estimación para cuentas de cobro dudoso. Cuando se considera que una cuenta por cobrar es incobrable, se elimina contra la estimación. La recuperación posterior de los montos previamente eliminados se convierte en un crédito contra la estimación. Los cambios en el valor en libros de la cuenta de la estimación se reconocen en los resultados.

Cuando se considera que un activo financiero disponible para la venta está deteriorado, las utilidades o pérdidas acumuladas previamente reconocidas en otros resultados integrales se reclasifican a los resultados del periodo.

Para activos financieros valuados a costo amortizado, si, en un periodo subsecuente, el importe de la pérdida por deterioro disminuye y esa disminución se puede relacionar objetivamente con un evento que ocurre después del reconocimiento del deterioro, la pérdida por deterioro previamente reconocida se reversa a través de resultados hasta el punto en que el valor en libros de la inversión a la fe-

cha en que se reversó el deterioro no exceda el costo amortizado que habría sido si no se hubiera reconocido el deterioro.

Con respecto a los instrumentos de capital disponibles para su venta, las pérdidas por deterioro previamente reconocidas en los resultados no se reversan a través de los mismos. Cualquier incremento en el valor razonable posterior al reconocimiento de la pérdida por deterioro se reconoce en otros resultados integrales y acumula en el rubro de reserva por revaluación de las inversiones. Con respecto a los instrumentos disponibles para su venta de deuda, las pérdidas por deterioro se reversan posteriormente a través de resultados si un aumento en el valor razonable de la inversión puede ser objetivamente relacionada con un evento que ocurre posterior al reconocimiento de la pérdida por deterioro.

7. Baja de activos financieros

La Entidad deja de reconocer un activo financiero únicamente cuando expiran los derechos contractuales sobre los flujos de efectivo del activo financiero o cuando se transfieren de manera sustancial los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo financiero. Si la Entidad no transfiere ni retiene subs-

tancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad y continúa reteniendo el control del activo transferido, la Entidad reconocerá su participación en el activo y la obligación asociada por los montos que tendría que pagar. Si la Entidad retiene sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad de un activo financiero transferido, la Entidad continúa reconociendo el activo financiero y también reconoce un préstamo colateral por los recursos recibidos.

En la baja de un activo financiero en su totalidad, la diferencia entre el valor en libros del activo y la suma de la contraprestación recibida y por recibir y la ganancia o pérdida acumulada que haya sido reconocida en otros resultados integrales y resultados acumulados se reconocen en resultados.

En la baja de un activo financiero que no sea en su totalidad (por ejemplo, cuando la Entidad retiene una opción para recomprar parte de un activo transferido), la Entidad distribuye el importe en libros previo del activo financiero entre la parte que continúa reconociendo en virtud de su involucramiento continuo, y la parte que ya no reconoce sobre la base de los valores razonables relativos de dichas partes

en la fecha de la transferencia. La diferencia entre el importe en libros imputable a la parte que ya no se reconoce y la suma de la contra-prestación recibida por la parte no reconocida y cualquier ganancia o pérdida acumulada que le sea asignada que haya sido reconocida en otros resultados integrales se reconoce en el resultado del ejercicio. La ganancia o pérdida acumulada que haya sido reconocida en otros resultados integrales se distribuirá entre la parte que continúa reconociéndose y la parte que ya no se reconocen sobre la base de los valores razonables relativos de dichas partes.

f. *Efectivo, equivalentes de efectivo e inversiones en valores*

El efectivo consiste de efectivo disponible y depósitos a la vista. Los equivalentes de efectivo se conservan para cumplir con compromisos en efectivo a corto plazo más que para fines de inversión u otros fines. Para que una inversión califique como equivalente de efectivo debe ser fácilmente convertible en un monto conocido de efectivo y sujeta a riesgos poco importantes de cambios en valor.

Por lo tanto, una inversión normalmente califica como equivalente de efectivo cuando tiene vencimiento a corto plazo, generalmente tres meses

o menos a partir de la fecha de adquisición. Las inversiones de capital no se incluyen en los equivalentes de efectivo a menos de que sean, en sustancia, equivalentes de efectivo. De lo contrario se presentan como inversiones en valores. El efectivo se presenta a valor nominal y los equivalentes se valúan a su valor razonable; las fluctuaciones en su valor se reconocen en resultados.

g. *Inventarios*

Los inventarios se valúan a costo promedio, los cuales no exceden el valor de realización.

h. *Inventario de Club Vacacional*

Los inventarios de Club Vacacional se registran a su costo de construcción. El costo de ventas se registra en el momento de realizar la venta.

Los inventarios de Club Vacacional en construcción registrados a largo plazo corresponden al costo de reconversión de edificios hoteleros que están en etapa de remodelación para proporcionar el servicio de Club Vacacional. Los inventarios inmobiliarios presentados a corto plazo representan inmuebles por los que la administración ha aprobado su venta y espera sean realizadas en un plazo menor a un año, por lo que se han registrado a corto plazo, aún y cuando su ciclo de negocios pudiera ser mayor.

i. *Inmuebles y equipo*

Ciertos activos (terrenos y edificios) relacionados a los hoteles fueron revaluados a su valor razonable al 1 de enero de 2011 (fecha de transición a IFRS). El resto de los activos y adquisiciones posteriores se registran a su valor de adquisición.

El mobiliario y equipo se presentan al costo menos la depreciación acumulada y cualquier pérdida acumulada por deterioro.

El costo de mejoras, remodelaciones y remplazos es capitalizado en el rubro de inmuebles y equipo y se amortizan en un período de entre 3 y 5 años. Los costos de reparaciones menores y de mantenimiento son cargados a resultados cuando ocurren.

Las propiedades que están en proceso de construcción para fines de explotación, suministro o administración, se registran al costo menos cualquier pérdida por deterioro reconocida. El costo incluye honorarios profesionales y, en el caso de activos calificables, los costos por préstamos capitalizados conforme a la política contable de la Entidad. Dichas propiedades se clasifican a las categorías apropiadas de inmuebles y equipo cuando estén completas para su uso planeado. La depreciación de estos activos, al igual que en otras propiedades, se inicia cuando los activos están listos para su uso planeado.

El porcentaje promedio de tasa de depreciación de los componentes de los inmuebles y equipo son:

	(%)
Edificios - Obra civil	1 al 5
Edificios - Instalaciones, acabados y mejoras	5 al 10
Mobiliario y equipo	10
Equipo de transporte	25
Equipo de cómputo	30
Equipo de operación	33

Los terrenos no se deprecian.

La depreciación se reconoce para llevar a resultados el costo o la valuación de los activos, (distintos a los terrenos y propiedades en construcción) menos su valor residual, que es del 24% en el caso de los edificios según lo determinado por valuadores independientes, sobre sus vidas útiles utilizando el método de línea recta. La vida útil estimada, el valor residual y el método de depreciación se revisan al final de cada año, y el efecto de cualquier cambio en la estimación registrada se reconoce sobre una base prospectiva.

Los activos mantenidos bajo arrendamiento financiero se deprecian con base en su vida útil estimada al igual que los activos propios. Sin embargo, cuando no existe la certeza razonable de

que la propiedad se obtiene al final del plazo del arrendamiento, los activos se amortizan en el periodo más corto entre la vida del arrendamiento y su vida útil.

Un elemento de inmuebles y equipo se da de baja cuando se vende o cuando no se espere obtener beneficios económicos futuros que deriven del uso continuo del activo. La utilidad o pérdida que surge de la venta o retiro de una partida de inmuebles y equipo, se calcula como la diferencia entre los recursos que se reciben por la venta y el valor en libros del activo, y se reconoce en los resultados.

j. *Otros activos*

Este rubro incluye todos los gastos directos, principalmente comisiones relativas a las ventas del producto Kívac, son reflejados en el rubro de otros activos y reconocidos en el estado consolidado de resultado integral, una vez que el servicio es prestado y en consecuencia el ingreso es reconocido. Una estimación a corto plazo de las operaciones es presentada como otros activos circulantes, relacionado con la parte que se espera se utilice durante los próximos 12 meses.

1. **Activos intangibles que se generan internamente - desembolsos por investigación y desarrollo**
Los desembolsos originados por las activida-

des de investigación se reconocen como un gasto en el periodo en el cual se incurren.

Un activo intangible que se genera internamente como consecuencia de actividades de desarrollo (o de la fase de desarrollo de un proyecto interno) se reconoce si, y sólo si todo lo siguiente se ha demostrado:

- Técnicamente, es posible completar el activo intangible de forma que pueda estar disponible para su uso o venta;
- La intención de completar el activo intangible para usarlo o venderlo;
- La habilidad para usar o vender el activo intangible;
- La forma en que el activo intangible vaya a generar probables beneficios económicos en el futuro;
- La disponibilidad de los recursos técnicos, financieros y otros recursos apropiados, para completar el desarrollo y para utilizar o vender el activo intangible; y
- La capacidad para valuar confiablemente, el desembolso atribuible al activo intangible durante su desarrollo.

El monto que se reconoce inicialmente para un activo intangible que se genera interna-

mente será la suma de los desembolsos incurridos desde el momento en que el activo intangible cumple las condiciones para su reconocimiento, establecidas anteriormente. Cuando no se puede reconocer un activo intangible generado internamente, los desembolsos por desarrollo se cargan a los resultados en el periodo en que se incurren.

Posterior al reconocimiento inicial, un activo intangible que se genera internamente se reconoce a su costo menos la amortización acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro, sobre la misma base que los activos intangibles que se adquieren de forma separada.

2. **Baja de activos intangibles**

Un activo intangible se da de baja por venta, o cuando no se espera tener beneficios económicos futuros por su uso o disposición. Las ganancias o pérdidas que surgen de la baja de un activo intangible, medido como la diferencia entre los ingresos netos y el valor en libros del activo, se reconocen en resultados cuando el activo sea dado de baja.

k. *Deterioro de activos tangibles e intangibles*

Al final de cada periodo, la Entidad revisa los valo-

res en libros de sus activos tangibles e intangibles a fin de determinar si existen indicios de que estos activos han sufrido alguna pérdida por deterioro. Si existe algún indicio, se calcula el monto recuperable del activo a fin de determinar el alcance de la pérdida por deterioro (de haber alguna). Cuando no es posible estimar el monto recuperable de un activo individual, la Entidad estima el monto recuperable de la unidad generadora de efectivo a la que pertenece dicho activo. Cuando se puede identificar una base razonable y consistente de distribución, los activos corporativos también se asignan a las unidades generadoras de efectivo individuales, o de lo contrario, se asignan al grupo más pequeño de unidades generadoras de efectivo para los cuales se puede identificar una base de distribución razonable y consistente.

Los activos intangibles con una vida útil indefinida o todavía no disponibles para su uso, se sujetan a pruebas para efectos de deterioro al menos cada año, y siempre que exista un indicio de que el activo podría haberse deteriorado.

El monto recuperable es el mayor entre el valor razonable menos el costo de venderlo y el valor de uso. Al evaluar el valor de uso, los flujos de efectivo futuros estimados se descuentan a su valor presente utilizando una tasa de descuento

antes de impuestos que refleje la evaluación actual del mercado respecto al valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos del activo para el cual no se han ajustado las estimaciones de flujos de efectivo futuros.

Si se estima que el monto recuperable de un activo (o unidad generadora de efectivo) es menor que su valor en libros, el valor en libros del activo (o unidad generadora de efectivo) se reduce a su monto recuperable. Las pérdidas por deterioro se reconocen inmediatamente en resultados, salvo si el activo se registra a un monto revaluado, en cuyo caso se debe considerar la pérdida por deterioro como una disminución de la revaluación.

Posteriormente, cuando una pérdida por deterioro se revierte, el valor en libros del activo (o unidad generadora de efectivo) se incrementa al valor estimado revisado de su monto recuperable, de tal manera que el valor en libros ajustado no exceda el valor en libros que se habría determinado si no se hubiera reconocido una pérdida por deterioro para dicho activo (o unidad generadora de efectivo) en años anteriores. La reversión de una pérdida por deterioro se reconoce inmediatamente en resultados, a menos que el activo correspondiente se reconozca a un monto revaluado, en cuyo caso la reversión de la pérdi-

da por deterioro se trata como un incremento en la revaluación.

l. *Activos disponibles para venta*

Los activos de larga duración y los grupos de activos en disposición se clasifican como disponibles para venta si su valor en libros será recuperado a través de su venta y no mediante su uso continuo. Se considera que esta condición ha sido cumplida únicamente cuando la venta es altamente probable y el activo (o grupo de activos en disposición) está disponible para su venta inmediata en su condición actual sujeta únicamente a términos comunes de venta de dichos activos. La administración debe estar comprometida con la venta, misma que debe calificar para su reconocimiento como venta finalizada dentro un año a partir de la fecha de clasificación, o a un plazo mayor siempre y cuando se mantenga el esfuerzo de venta.

Cuando la Entidad se encuentra comprometida con un plan de venta que involucre la pérdida de control en una subsidiaria, todos los activos y pasivos de esa subsidiaria son clasificados como disponibles para venta cuando se cumplen los criterios descritos anteriormente, independientemente de si la Entidad conservará una participación no controladora en su anterior subsidiaria después de la venta.

Después de la disposición, la Entidad contabiliza cualquier participación retenida en la asociada o negocio conjunto, de acuerdo con la IAS 39, a menos que la participación retenida continúe siendo una asociada o un negocio conjunto, en cuyo caso la Entidad utiliza el método de participación (ver la política contable respecto a las inversiones en asociadas o negocios conjuntos).

El activo de larga duración (y los grupos de activos en disposición) clasificados como disponibles para venta se valúan al menor entre su valor en libros y el valor razonable de los activos menos los costos para su venta.

m. *Inversión en asociadas*

Una asociada es una entidad sobre la cual la Entidad tiene influencia significativa. Influencia significativa es el poder de participar en decisiones sobre políticas financieras y de operación de la entidad en la que se invierte, pero no implica un control o control conjunto sobre esas políticas. Generalmente estas entidades son aquellas en las que se mantiene una participación accionaria de entre 20% y 50% de los derechos a voto. Los resultados y los activos y pasivos de las asociadas se incorporan a los estados financieros utilizando el método de participación.

n. *Arrendamientos*

Los arrendamientos se clasifican como financieros cuando los términos del arrendamiento transfieren sustancialmente a los arrendatarios todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad. Todos los demás arrendamientos se clasifican como operativos.

- La Entidad como arrendatario
Los pagos por rentas de arrendamientos operativos se cargan a resultados empleando el método de línea recta, durante el plazo correspondiente al arrendamiento, salvo que resulte más representativa otra base sistemática de prorrateo para reflejar más adecuadamente el patrón de consumo de los beneficios del activo arrendado. Las rentas contingentes se reconocen como gastos en los periodos en los que se incurren.

En el caso de que se reciban incentivos de renta por haber celebrado un contrato de arrendamiento operativo, tales incentivos se reconocen como un pasivo. El beneficio agregado de los incentivos se reconoce como una reducción del gasto por arrendamiento sobre una base de línea recta, salvo que otra base sistemática sea más representativa del patrón de consumo de los beneficios económicos del activo arrendado.

o. *Transacciones en monedas extranjeras*

Al preparar los estados financieros de cada entidad, las transacciones en moneda distinta a la moneda funcional de la Entidad (moneda extranjera) se reconocen utilizando los tipos de cambio vigentes en las fechas en que se efectúan las operaciones. Al final de cada periodo, las partidas monetarias denominadas en moneda extranjera se reconvierten a los tipos de cambio vigentes a esa fecha. Las partidas no monetarias registradas a valor razonable, denominadas en moneda extranjera, se reconvierten a los tipos de cambio vigentes a la fecha en que se determinó el valor razonable. Las partidas no monetarias que se calculan en términos de costo histórico, en moneda extranjera, no se reconvierten.

Las diferencias en tipo de cambio en partidas monetarias se reconocen en los resultados del periodo, excepto cuando surgen por:

- Diferencias en tipo de cambio provenientes de préstamos denominados en monedas extranjeras relacionados con activos en construcción para uso productivo futuro, las cuales se incluyen en el costo de dichos activos cuando se consideran como un ajuste a los costos por intereses sobre dichos préstamos denominados en monedas extranjeras; y

- Diferencias en tipo de cambio provenientes de transacciones relacionadas con coberturas de riesgos de tipo de cambio.

La moneda de registro y funcional de la operación extranjera es como sigue:

País	Moneda de registro y funcional
Estados Unidos de América	Dólar estadounidense

Para fines de la presentación de los estados financieros consolidados, los activos y pasivos en moneda extranjera de la Entidad se expresan en pesos mexicanos, utilizando los tipos de cambio vigentes al final del periodo. Las partidas de ingresos y gastos se convierten a los tipos de cambio promedio vigentes del periodo, a menos que éstos fluctúen en forma significativa durante el periodo, en cuyo caso se utilizan los tipos de cambio a la fecha en que se efectúan las transacciones.

p. *Beneficios a empleados*

Beneficios a empleados por terminación y retiro
Las aportaciones a los planes de beneficios al retiro de contribuciones definidas se reconocen como gastos al momento en que los empleados han prestado los servicios que les otorgan el derecho a las contribuciones.

En el caso de los planes de beneficios definidos, que incluyen prima de antigüedad y pensiones, su costo se determina utilizando el método de crédito unitario proyectado, con valuaciones actuariales que se realizan al final de cada periodo sobre el que se informa. Las remediciones, que incluyen las ganancias y pérdidas actuariales, el efecto de los cambios en el piso del activo (en su caso) y el retorno del plan de activos (excluidos los intereses), se refleja de inmediato en el estado de posición financiera con cargo o crédito que se reconoce en otros resultados integrales en el período en el que ocurren. Las remediciones reconocidas en otros resultados integrales se reflejan de inmediato en las utilidades acumuladas y no se reclasifica a resultados. Costo por servicios pasados se reconoce en resultados en el período de la modificación al plan. Los intereses netos se calculan aplicando la tasa de descuento al inicio del período de la obligación el activo o pasivo por beneficios definidos. Los costos por beneficios definidos se clasifican de la siguiente manera:

- Costo por servicio (incluido el costo del servicio actual, costo de los servicios pasados, así como las ganancias y pérdidas por reducciones o liquidaciones).
- Los gastos o ingresos por interés netos.
- Remediaciones.

Las obligaciones por beneficios al retiro reconocidas en el estado consolidado de posición financiera, representan las pérdidas y ganancias actuales en los planes por beneficios definidos de la Entidad. Cualquier ganancia que surja de este cálculo se limita al valor presente de cualquier beneficio económico disponible de los reembolsos y reducciones de contribuciones futuras al plan.

Cualquier obligación por indemnización se reconoce al momento que la Entidad ya no puede retirar la oferta de indemnización y/o cuando la Entidad reconoce los costos de reestructuración relacionados.

Beneficios a los empleados a corto plazo y otros beneficios a largo plazo

Se reconoce un pasivo por beneficios que correspondan a los empleados con respecto a sueldos y salarios, vacaciones anuales y licencia por enfermedad en el periodo de servicio en que es prestado por el importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio.

Los pasivos reconocidos por los beneficios a los empleados a corto plazo se valúan al importe no descontado por los beneficios que se espera pagar por ese servicio.

Los pasivos reconocidos por otros beneficios a largo plazo se valúan al valor presente de las salidas de efectivo futuras estimadas que la Entidad espera hacer relacionadas con los servicios proveídos por los empleados a la fecha de reporte.

Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU)

Con motivo de la *Reforma Fiscal 2014*, al 31 de diciembre de 2015 y 2014, la PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de gastos de administración en el estado consolidado de resultado integral.

Como resultado de la LISR de 2014, al 31 de diciembre de 2015 y 2014, la PTU se determina con base en la utilidad fiscal conforme a la fracción I del artículo 10 de la misma Ley.

q. *Impuestos a la utilidad*

El gasto por impuestos a la utilidad representa la suma de los impuestos a la utilidad causados y los impuestos a la utilidad diferidos.

1. Impuestos a la utilidad causados

El impuesto causado calculado corresponde al impuesto sobre la renta (ISR) y se registra en los resultados del año en que se causa.

2. Impuestos a la utilidad diferidos

Los impuestos a la utilidad diferidos se reconocen sobre las diferencias temporales entre el valor en libros de los activos y pasivos incluidos en los estados financieros y las bases fiscales correspondientes utilizadas para determinar el resultado fiscal, la tasa correspondientes a estas diferencias y en su caso se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El activo o pasivo por impuesto a la utilidad diferido se reconoce generalmente para todas las diferencias fiscales temporales. Se reconocerá un activo por impuestos diferidos, por todas las diferencias temporales deducibles, en la medida en que resulte probable que la Entidad disponga de utilidades fiscales futuras contra las que pueda aplicar esas diferencias temporales deducibles. Estos activos y pasivos no se reconocen si las diferencias temporales surgen del crédito mercantil o del reconocimiento inicial (distinto al de la combinación de negocios) de otros activos y pasivos en una operación que no afecta el resultado fiscal ni el contable.

El valor en libros de un activo por impuestos diferidos debe someterse a revisión al final de cada periodo sobre el que se informa y se debe reducir en la medida que se estime

probable que no habrán utilidades gravables suficientes para permitir que se recupere la totalidad o una parte del activo.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se valúan empleando las tasas fiscales que se espera aplicar en el período en el que el pasivo se pague o el activo se realice, basándose en las tasas (y leyes fiscales) que hayan sido aprobadas o sustancialmente aprobadas al final del periodo sobre el que se informa.

La valuación de los pasivos y activos por impuestos diferidos refleja las consecuencias fiscales que se derivarían de la forma en que la Entidad espera, al final del periodo sobre el que se informa, recuperar o liquidar el valor en libros de sus activos y pasivos.

3. Impuestos causados y diferidos

Los impuestos causados y diferidos se reconocen en resultados, excepto cuando se refieren a partidas que se reconocen fuera de los resultados, ya sea en los otros resultados integrales o directamente en el capital contable, respectivamente. Cuando surgen del reconocimiento inicial de una combinación de negocios el efecto fiscal se incluye dentro del reconocimiento de la combinación de negocios.

4. Efecto de ISR como consecuencia de la reforma fiscal de 2010

El 7 de diciembre de 2009, se publicaron modificaciones a la LISR aplicables a partir de 2010 en las que se estableció que: a) el pago del ISR relacionado con los beneficios de consolidación fiscal obtenidos en los años de 1999 a 2004 debe ser pagado en parcialidades a partir de 2010 y hasta el 2014, y b) el impuesto relacionado con los beneficios fiscales obtenidos en la consolidación fiscal de 2005 y años siguientes se pagará desde el sexto hasta el décimo año siguiente a aquél en que se obtuvo el beneficio.

5. Efecto de ISR como consecuencia de la reforma fiscal de 2014

Debido a que se abrogó la LISR vigente hasta el 31 de diciembre de 2013, se eliminó el régimen de consolidación fiscal, por lo tanto la Entidad y sus subsidiarias tienen la obligación del pago del impuesto diferido determinado a esa fecha durante los siguientes cinco ejercicios a partir de 2014.

6. Impuesto al activo

El impuesto al activo (IMPAC) que se espera recuperar, se registra como un crédito fiscal y se presenta en el estado consolidado de posición financiera en el rubro de impuestos diferidos.

r. *Provisiones*

Las provisiones se reconocen cuando la Entidad tiene una obligación presente (ya sea legal o asumida) como resultado de un suceso pasado, es probable que la Entidad tenga que liquidar la obligación, y puede hacerse una estimación confiable del importe de la obligación.

El importe que se reconoce como provisión es la mejor estimación del desembolso necesario para liquidar la obligación presente, al final del periodo sobre el que se informa, teniendo en cuenta los riesgos y las incertidumbres que rodean a la obligación. Cuando se valúa una provisión usando los flujos de efectivo estimados para liquidar la obligación presente, su valor en libros representa el valor presente de dichos flujos de efectivo (cuando el efecto del valor del dinero en el tiempo es material).

Cuando se espera la recuperación de algunos o de todos los beneficios económicos requeridos para liquidar una provisión por parte de un tercero, se reconoce una cuenta por cobrar como un activo si es virtualmente cierto que se recibirá el desembolso y el monto de la cuenta por cobrar puede ser valuado confiablemente.

1. **Reestructuraciones**

Se reconoce una provisión por reestructuración cuando la Entidad ha desarrollado un plan formal detallado para efectuar la reestructuración, y se haya creado una expectativa válida entre los afectados, que se llevará a cabo la reestructuración, ya sea por haber comenzado la implementación del plan o por haber anunciado sus principales características a los afectados por el mismo. La provisión por reestructuración debe incluir sólo los desembolsos directos que se deriven de la misma, los cuales comprenden los montos que surjan necesariamente por la reestructuración; y que no estén asociados con las actividades continuas de la Entidad.

2. **Reserva de devoluciones de Club Vacacional**

La Entidad realiza un análisis de las transacciones por venta de membresías de Club Vacacional para identificar ingresos cuya naturaleza transaccional esté asociada a un elemento de incertidumbre respecto de membresías no cobradas. Conforme a IAS 18, *Ingresos*, se registra una reserva de devoluciones con base en la experiencia de la Entidad calculada de acuerdo con el impacto que se estima tendrán los flujos futuros asociados a la transacción.

s. *Pasivos financieros e instrumentos de capital*

1. **Clasificación como deuda o capital**

Los instrumentos de deuda y/o capital se clasifican como pasivos financieros o como capital de conformidad con la sustancia del acuerdo contractual y las definiciones de pasivo y capital.

2. **Instrumentos de capital**

Un instrumento de capital consiste en cualquier contrato que evidencie un interés residual en los activos de la Entidad luego de deducir todos sus pasivos. Los instrumentos de capital emitidos por la Entidad se reconocen por los recursos recibidos, neto de los costos directos de emisión.

La recompra de instrumentos de capital propio de la Entidad se reconocen y se deducen directamente en el capital. Ninguna ganancia o pérdida se reconoce en resultados en la compra, venta, emisión o amortización de los instrumentos de capital propio de la Entidad.

3. **Pasivos financieros**

Los pasivos financieros se clasifican como pasivos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados o como otros pasivos financieros.

4. **Otros pasivos financieros**

Otros pasivos financieros, (incluyendo los préstamos y cuentas por pagar), se valúan subsecuentemente al costo amortizado usando el método de tasa de interés efectiva.

El método de tasa de interés efectiva es un método de cálculo del costo amortizado de un pasivo financiero y de asignación del gasto financiero a lo largo del periodo pertinente. La tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta exactamente los flujos de efectivo estimados a lo largo de la vida esperada del pasivo financiero o (cuando sea adecuado) en un periodo más corto con el importe neto en libros del pasivo financiero en su reconocimiento inicial.

5. **Baja de pasivos financieros**

La Entidad da de baja los pasivos financieros si, y solo si, las obligaciones de la Entidad se cumplen, cancelan o han expirado. La diferencia entre el valor en libros del pasivo financiero dado de baja y la contraprestación pagada y por pagar se reconoce en resultados.

t. *Instrumentos financieros derivados*

La Entidad utiliza instrumentos financieros para manejar su exposición a los riesgos de volatilidad

en tipos de cambio, incluyendo contratos forward de moneda extranjera. En la Nota 21c se incluye una explicación más detallada sobre los instrumentos financieros derivados.

Los derivados se reconocen inicialmente al valor razonable a la fecha en que se suscribe el contrato del derivado y posteriormente se revalúan a su valor razonable al final del periodo de reporte. La ganancia o pérdida resultante se reconoce en los resultados inmediatamente a menos que el derivado esté designado y sea efectivo como un instrumento de cobertura, en cuyo caso la oportunidad del reconocimiento en los resultados dependerá de la naturaleza de la relación de cobertura.

u. *Reconocimiento de los ingresos*

La Entidad reconoce sus ingresos como sigue:

- i. Los ingresos por la operación hotelera, que incluye la operación de hoteles propios y arrendados, se reconocen conforme se prestan los servicios hoteleros a los huéspedes los cuales incluyen renta de habitaciones y salones para eventos, venta de alimentos y bebidas, etc.;
- ii. Los ingresos por la operación del Club Vacacional se reconocen como ingreso por arrendamiento, de donde la renta que corresponde al terreno es reconocida como un pasivo di-

ferido, y por la parte que se asigna a la construcción, es reconocido como un ingreso por arrendamiento financiero;

- iii. Los ingresos procedentes de la venta de puntos Kívac son reconocidos una vez que se presta el servicio de hospedaje, más una estimación de aquellos puntos que a su vencimiento no serán utilizados por los miembros del programa. El importe de los servicios contratados no utilizados se presentan en el rubro de “Ingresos diferidos por Club Vacacional” a corto y largo plazos en el estado consolidado de posición financiera;

- iv. Los ingresos por los honorarios de administración y marca se reconocen conforme se devengan en base a un porcentaje sobre los ingresos y la utilidad de operación hotelera según se establece en los contratos respectivos; y

- v. Los ingresos originados por los programas de lealtad con terceros se reconocen cuando se presta el servicio de administración de los programas, o por la redención de premios de acuerdo a los contratos celebrados.

v. *Clasificación de costos y gastos*

Los costos y gastos presentados en los estados

consolidados de resultado integral fueron clasificados de acuerdo a su función.

w. *Estados de flujos de efectivo*

La Entidad reporta flujos de efectivo por actividades de operación utilizando el método indirecto, por medio del cual la utilidad o pérdida se ajusta para los efectos de transacciones de naturaleza distinta al efectivo; también se considera cualquier diferimiento o acumulación pasada o futura de entradas o salidas de efectivo y partidas de ingresos o gastos asociados con los flujos de efectivo por actividades de inversión o financiamiento.

Los intereses pagados y los intereses y dividendos recibidos generalmente se clasifican como actividades de financiamiento e inversión, respectivamente.

x. *Programas de lealtad*

El valor razonable es reconocido como una disminución del ingreso y se reconoce un ingreso diferido hasta que los beneficios son entregados al cliente, el cual se muestra en el rubro de “Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados” en el estado consolidado de posición financiera.

y. *(Pérdida) utilidad por acción de la participación controladora*

La (pérdida) utilidad básica por acción ordinaria se

determina dividiendo la (pérdida) utilidad por acción de la participación controladora entre el promedio ponderado de acciones en circulación durante el ejercicio. La (pérdida) utilidad por acción diluida se determina agregando: 1) a la (pérdida) utilidad básica por acción ordinaria, los intereses y la fluctuación cambiaria registrados en resultados atribuibles a los créditos convertibles, y 2) al promedio ponderado de acciones en circulación, el promedio ponderado de obligaciones en circulación del período convertidos a acciones con base en el coeficiente de conversión establecido en los contratos de crédito convertibles. Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, la Entidad no tiene acciones ordinarias con potencial de efectos dilutivos.

5. **Juicios contables críticos y fuentes clave para la estimación de incertidumbres**

En la aplicación de las políticas contables de la Entidad, las cuales se describen en la Nota 4, la administración debe hacer juicios, estimaciones y supuestos sobre los valores en libros de los activos y pasivos de los estados financieros consolidados. Las estimaciones y supuestos relativos se basan en la experiencia y otros factores que se consideran pertinentes. Los resultados reales podrían diferir de estas estimaciones.

Las estimaciones y supuestos se revisan sobre una base regular. Las modificaciones a las estimacio-

nes contables se reconocen en el período en que se realiza la modificación y periodos futuros si la misma afecta tanto al periodo actual como a periodos subsecuentes.

Las siguientes, son las áreas que representan un juicio profesional crítico e involucran fuentes importantes de incertidumbre y sobre las cuales la administración ha determinado estimaciones a la fecha de los estados financieros y que podrían tener un impacto importante en los montos de activos y pasivos en periodos futuros:

i. La estimación para cuentas de cobro dudoso y devoluciones relacionadas con Club Vacacional

- ii. El reconocimiento de ingresos de Club Vacacional
- iii. La presentación de los ingresos diferidos y otros activos de Kívac en corto y largo plazos
- iv. Las proyecciones financieras por deterioro de activos
- v. La utilización de pérdidas fiscales
- vi. Los efectos por las contingencias que enfrenta la Entidad
- vii. Las obligaciones laborales
- viii. La redención de programas de lealtad
- ix. La vida útil y el valor residual de los inmuebles
- x. Los criterios de clasificación de los segmentos de operaciones de la Entidad
- xi. El monto estimado de inversiones en valores distintas de equivalentes de efectivo

6. Efectivo y equivalentes de efectivo

	2015		2014	2013
Efectivo	\$	109,345	\$ 85,792	\$ 137,917
Equivalentes de efectivo:				
Inversiones overnight		654,465	912,000	150,000
Inversión en notas estructurales duales		-	-	418,448
Total	\$	763,810	\$ 997,792	\$ 706,365

7. Inversiones en valores

	2015		2014	2013
Con fines de negociación:				
Inversiones overnight	\$	450,000	\$ 487,294	\$ 479,060
Otras		-	31,779	46,291
	\$	450,000	\$ 519,073	\$ 525,351

8. Cuentas y documentos por cobrar

	2015		2014	2013
Documentos por cobrar de Club Vacacional	\$	1,218,342	\$ 1,022,035	\$ 824,516
Otras cuentas por cobrar de Club Vacacional		279,720	250,742	86,748
Clientes y agencias		624,403	531,821	659,397
Otros impuestos por recuperar, neto		401,983	805,284	629,092
Cuenta por cobrar por venta de activos no estratégicos		-	102,000	185,000
Otras		204,640	156,795	108,738
		2,729,088	2,868,677	2,493,491
Menos - Estimación para cuentas de cobro dudoso		(232,597)	(241,597)	(242,287)
	\$	2,496,491	\$ 2,627,080	\$ 2,251,204

a. Documentos por cobrar de Club Vacacional

La venta de membresías de Club Vacacional normalmente se reconoce al cubrir el 10% de enganche y se otorga un financiamiento a cinco años por el diferencial con una imputación de intereses a tasas de mercado. La Entidad estima que mediante el uso

de estrategias comerciales, todas aquellas cuentas de hasta menos de 11 meses de antigüedad puedan ser reactivadas. Normalmente se cancelan todas aquellas sin movimiento después de este plazo. Sin embargo, se registran estimaciones de cuentas de cobro dudoso considerando la totalidad de la cartera.

Composición de la cartera a corto plazo

	2015	2014	2013
Vencimiento de documentos por cobrar de Club Vacacional-			
Menos de 90 días	\$ 100,703	\$ 311,336	\$ 331,156
Entre 91 y 330 días	597,692	334,537	290,211
Entre 331 y 365 días	519,947	376,162	203,149
	\$ 1,218,342	\$ 1,022,035	\$ 824,516

	2015	2014	2013
Clientes y agencias-			
Menos de 90 días	\$ 552,853	\$ 410,312	\$ 400,525
Más de 90 días	71,550	121,509	258,872
	\$ 624,403	\$ 531,821	\$ 659,397
Estimación para cuentas de cobro dudoso-			
Clientes y agencias	\$ (122,902)	\$ (120,340)	\$ (129,704)
Documentos por cobrar de Club Vacacional	(109,695)	(43,123)	(34,449)
Otras	-	(78,134)	(78,134)
	\$ (232,597)	\$ (241,597)	\$ (242,287)

b. *Cuentas por cobrar clientes y agencias*

El plazo de crédito promedio en la prestación de servicios hoteleros es de 22 días. No hay cargos por intereses posteriores. Normalmente esta cartera no presenta atrasos significativos. Duran-

te 2015, 2014 y 2013 la Entidad identificó y aplicó un monto de \$2,122, \$9,364 y \$67,710, respectivamente, de la estimación de cuentas de cobro dudoso directamente a cuentas por cobrar sin posibilidad de recuperación.

9. Inventario de Club Vacacional

	2015	2014	2013
Inventario de Club Vacacional	\$ 177,397	\$ 268,552	\$ 89,342
Villas y lotes residenciales	21,088	18,416	16,654
	\$ 198,485	\$ 286,968	\$ 105,996

Los inventarios de Club Vacacional reconocidos en el costo por venta de membresías durante el periodo con respecto a las operaciones continuas fue de \$87,923, \$83,453 y \$75,893 al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, respectivamente.

10. Activos disponibles para la venta

	2015	2013
Activos disponibles para la venta por la transacción del hotel Holiday Inn Laredo:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 2,642	\$ 5,595
Cuentas y documentos por cobrar - Neto	1,046	1,193
Inventarios	259	154
Pagos anticipados	359	288
Inmuebles y equipo - Neto	54,878	43,680
Total de activos disponibles para la venta	\$ 59,184	\$ 50,910
Pasivos directamente asociados con los activos disponibles para la venta:		
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	\$ (6,384)	\$ (6,423)

11. Documentos por cobrar a largo plazo

Corresponden a la porción a largo plazo de las cuentas por cobrar por ventas de membresías de FAVC, como sigue:

	2015	2014	2013
Documentos por cobrar a largo plazo:			
Membresías Club Vacacional	\$ 2,211,196	\$ 1,556,054	\$ 1,346,394
Kívac	108,309	247,156	221,701
	2,319,505	1,803,210	1,568,095
Menos:			
Estimación de cuentas de cobro dudoso de Kívac	[33,971]	[76,488]	[54,786]
Total	\$ 2,285,534	\$ 1,726,722	\$ 1,513,309

Los vencimientos de las cuentas por cobrar a largo plazo al 31 de diciembre de 2015 son como sigue:

A cobrar durante	Importe
2017	\$ 759,524
2018	602,851
2019	441,231
2020 en adelante	515,899
Total de documentos por cobrar a largo plazo	\$ 2,319,505

12. Cuentas por cobrar a largo plazo

	2015	2014	2013
Cuenta escrow por venta de Sudamérica	\$ -	\$ -	\$ 294,679
Cuenta por cobrar por venta de Chemuyil	-	-	102,000
Total	\$ -	\$ -	\$ 396,679

13. Inmuebles y equipo

	2015	2014	2013
Edificios	\$ 6,603,406	\$ 6,563,629	\$ 6,653,027
Mobiliario y equipo	1,227,058	1,481,450	1,422,265
Equipo de cómputo	417,977	433,202	435,244
Equipo de transporte	30,132	35,139	37,236
	8,278,573	8,513,420	8,547,772
Menos - Depreciación acumulada	[4,375,084]	[4,511,623]	[4,285,629]
	3,903,489	4,001,797	4,262,143
Terrenos	1,837,597	1,837,597	1,853,792
Construcciones en proceso	544,876	427,899	221,690
	\$ 6,285,962	\$ 6,267,293	\$ 6,337,625

	Terrenos	Edificios	Mobiliario y equipo	Equipo de cómputo	Equipo de transporte	Construcciones en proceso	Total
Costo							
Saldos al inicio de 2013	\$ 2,783,231	\$ 6,681,311	\$ 1,466,370	\$ 385,210	\$ 24,796	\$ 124,706	\$ 11,465,624
Adquisiciones	374,450	369,308	235,403	60,999	17,093	96,984	1,154,237
Baja por venta de activos	(1,303,889)	(397,592)	(279,508)	(10,965)	(4,653)	-	(1,996,607)
Saldos al 31 de diciembre de 2013	1,853,792	6,653,027	1,422,265	435,244	37,236	221,690	10,623,254
Adquisiciones	1,249	18,156	136,457	5,602	6,494	206,209	374,167
Baja por venta de activos	(11,228)	-	-	(7,644)	(7,325)	-	(26,197)
Reclasificados como disponibles para la venta	(6,216)	(107,554)	(77,272)	-	(1,266)	-	(192,308)
Saldos al 31 de diciembre de 2014	1,837,597	6,563,629	1,481,450	433,202	35,139	427,899	10,778,916
Adquisiciones	-	74,703	113,194	13,736	5,058	305,597	512,288
Trasposos de construcción en proceso	-	109,943	78,546	131	-	(188,620)	-
Baja por venta de activos	-	(144,869)	(74,613)	(7,913)	(4,677)	-	(232,072)
Baja de activos totalmente depreciados	-	-	(371,519)	(21,179)	(5,388)	-	(398,086)
Saldos al 31 de diciembre de 2015	\$ 1,837,597	\$ 6,603,406	\$ 1,227,058	\$ 417,977	\$ 30,132	\$ 544,876	\$ 10,661,046

	Terrenos	Edificios	Mobiliario y equipo	Equipo de cómputo	Equipo de transporte	Construcciones en proceso	Total
Depreciación acumulada y deterioro							
Saldos al inicio de 2013	\$ -	\$ (2,820,068)	\$ (962,305)	\$ (345,360)	\$ (19,748)	\$ -	\$ (4,147,481)
Pérdidas por deterioro reconocidas en los resultados	(763,869)	(130,962)	-	-	-	-	(894,831)
Baja por venta de activos	763,869	141,678	207,376	10,535	4,010	-	1,127,468
Gasto por depreciación	-	(162,691)	(161,522)	(39,996)	(6,576)	-	(370,785)
Saldos al 31 de diciembre de 2013	-	(2,972,043)	(916,451)	(374,821)	(22,314)	-	(4,285,629)
Gasto por depreciación	-	(208,270)	(134,751)	(27,163)	(4,438)	-	(374,622)
Reclasificados como disponibles para la venta	-	106,793	41,648	-	187	-	148,628
Saldos al 31 de diciembre de 2014	-	(3,073,520)	(1,009,554)	(401,984)	(26,565)	-	(4,511,623)
Gasto por depreciación	-	(178,648)	(189,558)	(26,659)	(4,956)	-	(399,821)
Baja por venta de activos	-	54,189	73,799	6,655	3,631	-	138,274
Baja de activos totalmente depreciados	-	-	371,519	21,179	5,388	-	398,086
Saldos al 31 de diciembre de 2015	\$ -	\$ (3,197,979)	\$ (753,794)	\$ (400,809)	\$ (22,502)	\$ -	\$ (4,375,084)
Total inversión neta	\$ 1,837,597	\$ 3,405,427	\$ 473,264	\$ 17,168	\$ 7,630	\$ 544,876	\$ 6,285,962

14. Inversión en asociadas

	Actividad principal	% de participación	2015	2014	2013
Inmobiliaria Hotelera Las Animas, S. A. de C. V.	Hoteles en Xalapa	25.0	\$ -	\$ -	\$ 27,571
Inmobiliaria Hotelera de Yucatán, S. A. de C. V.	Hotel en Mérida	9.2	1,129	1,129	6,450
Otras		-	-	750	1,416
			\$ 1,129	\$ 1,879	\$ 35,437

15. Otros activos

	2015		2014	2013
Comisiones por venta de Kívac	\$	317,852	\$ 215,970	\$ 144,407
Depósitos en garantía		44,537	39,719	56,110
Gastos por desarrollos y otros		42,531	13,673	13,898
	\$	404,920	\$ 269,362	\$ 214,415

16. Proveedores

La Entidad tiene líneas de crédito contratadas con Banco Santander (México), S.A., BBVA Bancomer, S.A., Banco Monex, S.A. y Banco Actinver, S.A. hasta por un monto de \$70,000, \$70,000, \$50,000, y \$95,000, respectivamente. El propósito de las líneas de crédi-

to es realizar transacciones de factoraje financiero con los proveedores con un plazo máximo de pago de 180 días. Por cada operación de factoraje financiero, se devengan intereses a una tasa fija acordada entre la Entidad y las instituciones financieras.

Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, el monto de las facturas de proveedores que optaron por el factoraje financiero, se integra como sigue:

	2015		2014	2013
Banco Santander (México), S.A.	\$	65,249	\$ 59,373	\$ 94,292
BBVA Bancomer, S.A.		57,578	33,386	-
Banco Monex, S.A.		36,297	25,923	43,645
Banco Actinver, S.A.		14,229	2,438	282
	\$	173,353	\$ 121,120	\$ 138,219

17. Deuda a largo plazo

a. Se integra como sigue:

	2015		2014	2013
Dólares estadounidenses:				
Notas “Senior Notes 2022” a tasa fija de 7.875%	\$	5,593,072	\$ -	\$ -
Notas “Senior Notes 2017” a tasa fija de 7.875%		649,210	4,432,316	3,474,406
Notas “Senior Notes 2015” a tasa fija de 9.25%		-	756,517	1,080,674
Euro-papel comercial a tasa fija de 6%		-	691,179	-
Otros préstamos, a tasas variables promedio de 3.32%		1,399	2,261	2,498
		6,243,681	5,882,273	4,557,578
Menos - Porción circulante de la deuda a largo plazo		(1,399)	(1,449,957)	(2,498)
Deuda a largo plazo	\$	6,242,282	\$ 4,432,316	\$ 4,555,080

Los vencimientos de la porción a largo plazo al 31 de diciembre de 2015, son como sigue:

A pagar durante	Miles de dólares estadounidenses
2017	38,332
2022	350,000
	388,332
Equivalente en miles de pesos	\$ 6,681,835
Menos - gastos de emisión de deuda	(439,553)
	\$ 6,242,282

b. El 30 de junio de 2015, la Entidad realizó una emisión de deuda por US\$350 millones de dólares en notas conocidas como “Senior Notes 2022” a través de la bolsa de valores de Luxemburgo. La intención fue sustituir la emisión de US\$310 millones de dólares conocida como “Senior Notes 2017” que mantenía la Entidad al 31 de diciembre de 2014 y por la cual se ofrecieron US\$1,060 dólares por cada mil dólares de la emisión previa.

Como resultado de la oferta fue posible recomprar US\$271.7 millones de dólares del “Senior Notes 2017” equivalentes al 87.63% del principal. Los “Senior Notes 2022” generan intereses del 7.875%

anual con vencimiento del principal el 30 de junio de 2022. Los intereses son pagaderos semestralmente, iniciando el 30 de diciembre de 2015.

c. El 28 de noviembre de 2014, la Entidad obtuvo US\$47.2 millones de dólares a través de un programa conocido como “Euro-papel comercial”, el cual generó intereses a razón del 6% anual con vencimiento el 18 de noviembre de 2015. Los intereses se reconocieron en el estado consolidado de resultado integral conforme se devengaron, y fueron pagados el 18 de noviembre de 2015, fecha de vencimiento del principal.

d. El 30 de noviembre de 2012 la Entidad emitió un bono por US\$225 millones de dólares conocido como “Senior Notes 2017” con vencimiento el 30 de noviembre de 2017 y tasa fija del 7.875%. El 30 de enero de 2013 la Entidad emitió un complemento de US\$50 millones de dólares de “Senior Notes 2017”, integrándose a una sola emisión con las mismas características antes mencionadas, alcanzando un monto total de US\$275 millones de dólares.

El 20 de febrero de 2014 la Entidad realizó una emisión adicional de “Senior Notes 2017” por US\$35 millones de dólares con vencimiento el 30 de noviembre de 2017 y tasa fija del 7.875%. Los

Senior Notes 2017 se emitieron con base en un intercambio privado por US\$31.6 millones de dólares del programa de “Senior Notes 2015”. La emisión adicional se realizó con los mismos términos que la primera, alcanzando dicha emisión un monto total de US\$310 millones de dólares. Con motivo de la emisión de las notas denominadas “Senior Notes 2022”, el saldo remanente de este programa se vio disminuido quedando al 31 de diciembre de 2015 en US\$38.3 millones de dólares.

e. El 15 de enero de 2010 la Entidad emitió títulos de deuda por US\$200 millones de dólares bajo el programa conocido como “Senior Notes 2015” con vencimiento el 15 de enero de 2015. Los títulos generaron intereses a una tasa del 9.25% anual, con cupones semestrales. Con motivo de la emisión de las notas denominadas “Senior Notes 2017”, el saldo remanente de este programa se vio disminuido quedando al 31 de diciembre de

2014 en US\$51.7 millones de dólares, el cual fue pagado a su vencimiento.

- f. Las principales restricciones y obligaciones de no hacer establecidas en los contratos de deuda al 31 de diciembre de 2015 son:
- Incurrir en endeudamiento adicional
 - Otorgar garantías
 - Hacer pagos o inversiones restringidas
 - Vender activos
 - Declarar dividendos
 - Efectuar ciertas transacciones intercompañías
 - Fusionarse con otras entidades

Al 31 de diciembre de 2015, las restricciones y obligaciones de no hacer han sido cumplidas.

g. Los principales rubros financieros de la Entidad y las subsidiarias garantes y no garantes del Senior Notes 2022, se muestran a continuación:

	2015		Total consolidado
	Garantes	No garantes	
Ingresos totales	\$ 6,247,866	\$ 653,355	\$ 6,901,221
Depreciación y amortización	359,332	55,345	414,677
Arrendamiento	386,969	-	386,969
(Pérdida) utilidad neta consolidada	(622,716)	152,311	(470,405)
Total activos	12,257,339	1,519,624	13,776,963
Total pasivos	\$ 9,011,409	\$ 1,138,051	\$ 10,149,460

h. Los principales rubros financieros de la Entidad y las subsidiarias garantes y no garantes del Senior Notes 2017, se muestran a continuación:

	Garantes			No garantes			Total consolidado		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Ingresos									
totales	\$ 6,676,420	\$ 5,553,097	\$ 5,589,003	\$ 224,801	\$ 295,181	\$ 2,961,355	\$ 6,901,221	\$ 5,848,278	\$ 8,550,358
Deterioro,									
depreciación y									
amortización	365,943	370,047	1,217,558	48,734	39,218	97,330	414,677	409,265	1,314,888
Arrendamiento	386,969	329,761	326,513	-	-	-	386,969	329,761	326,513
(Pérdida)									
utilidad neta									
consolidada	(442,520)	926,686	(1,162,965)	(27,885)	(208,445)	(594,849)	(470,405)	718,241	(1,757,814)
Total activos	13,347,403	12,829,671	12,023,808	429,560	488,280	495,569	13,776,963	13,317,951	12,519,377
Total pasivos	\$ 9,438,168	\$ 8,409,564	\$ 7,965,883	\$ 711,292	\$ 799,177	\$ 1,165,277	\$ 10,149,460	\$ 9,208,741	\$ 9,131,160

18. Impuestos a la utilidad

La Entidad está sujeta al ISR cuya tasa es del 30%.

La Entidad causó ISR en forma consolidada hasta 2013 con sus subsidiarias mexicanas. Debido a que se abrogó la Ley de ISR vigente hasta el 31 de diciembre de 2013, se eliminó el régimen de consolidación fiscal, por lo tanto la Entidad y sus subsidiarias tienen la obligación del pago del impuesto diferido determinado a esa fecha durante los si-

guientes cinco ejercicios a partir de 2014, como se muestra más adelante.

Al mismo tiempo en el que la Ley 2014 derogó el régimen de consolidación fiscal, se estableció una opción para calcular el ISR de manera conjunta en grupos de sociedades (régimen de integración fiscal). El nuevo régimen permite para el caso de sociedades integradas poseídas directa o indirectamente en más de un 80% por una sociedad integradora, tener

ciertos beneficios en el pago del impuesto (cuando dentro de la Entidad existan entidades con utilidades o pérdidas en un mismo ejercicio), que podrán diferir por tres años y enterar, en forma actualizada, a la fecha en que deba presentarse la declaración correspondiente al ejercicio siguiente a aquél en que se concluya el plazo antes mencionado.

La Entidad y sus subsidiarias optaron por adherirse a este nuevo régimen, por lo que han determinado el ISR del ejercicio 2015 como se describió anteriormente.

De conformidad con el inciso d) de la fracción XV del artículo noveno transitorio de la Ley 2014, y debido a que la Entidad al 31 de diciembre de 2013 tuvo el carácter de controladora y a esa fecha se encontraba sujeta al esquema de pagos contenido en la fracción VI del artículo cuarto de las disposiciones transitorias de la Ley del ISR publicadas en el diario oficial de la federación el 7 de diciembre de 2009, o el artículo 70-A de la Ley del ISR 2013 que se abrogó, deberá continuar enterando el impuesto que difirió con motivo de la consolidación fiscal en los ejercicios 2007 y anteriores conforme a las disposiciones citadas, hasta concluir su pago.

IETU - A partir de 2014 se abrogó el IETU, por lo tanto, hasta el 31 de diciembre de 2013 se causó este im-

puesto, tanto para los ingresos como las deducciones y ciertos créditos fiscales con base en flujos de efectivo de cada ejercicio. La tasa fue 17.5%. Debido a la abrogación del IETU, la Entidad canceló en 2013 el efecto diferido del IETU en los resultados del ejercicio.

A partir de 2008, se abrogó la Ley del IMPAC, permitiendo bajo ciertas circunstancias, la recuperación de este impuesto pagado en los diez ejercicios inmediatos anteriores a aquél en que por primera vez se pague ISR, en los términos de las disposiciones fiscales.

Régimen fiscal en Estados Unidos - Las subsidiarias que operan en dicho país, se encuentran sujetas al pago de impuesto sobre la renta a la tasa del 35%.

Resultado fiscal en México - Las principales diferencias que afectaron al resultado fiscal de la Entidad fueron las relativas al reconocimiento de los efectos de la inflación, la participación en los resultados de entidades asociadas, la amortización de créditos diferidos y la amortización de pérdidas de ejercicios anteriores.

a. Los impuestos (beneficio) a la utilidad reconocidos en los resultados:

	2015	2014	2013
Impuesto causado -			
ISR causado del año	\$ 120,397	\$ 169,835	\$ 416,308
ISR de ejercicios anteriores	111,881	-	-
ISR a largo plazo por desconsolidación fiscal	-	-	882,262
Gasto por amnistía fiscal	-	-	125,585
	232,278	169,835	1,424,155
Beneficio diferido -			
ISR	(100,944)	(1,231,092)	(262,167)
IETU	-	-	(105)
	(100,944)	(1,231,092)	(262,272)
Total de impuesto (beneficio)	\$ 131,334	\$ (1,061,257)	\$ 1,161,883

b. La conciliación de la tasa legal de ISR y la tasa efectiva expresadas como un por ciento de la pérdida antes de impuestos a la utilidad es:

	2015	2013
Tasa legal	30%	30%
Menos:		
Activación de pérdidas individuales	53%	304%
Reserva de pérdidas individuales	(70)%	-
Efecto de diferencias permanentes y efectos fiscales de inflación	(52)%	(21)%
Tasa efectiva	(39)%	313%

La tasa efectiva del ejercicio 2013 difiere de la tasa legal principalmente por los efectos de desconsolidación que se mencionan en la Nota 2i.

c. Los principales conceptos que originan el saldo del activo (pasivo) por ISR diferido al 31 de diciembre son:

	2015	2014	2013
Documentos por cobrar	\$ (732,510)	\$ (266,234)	\$ (397,128)
Estimación para cuentas de cobro dudoso	88,811	95,425	92,475
Inventario inmobiliario	(59,339)	(73,097)	(16,594)
Inmuebles y equipo	(156,132)	(230,681)	(265,057)
Otros activos	(54,088)	(127,735)	(157,832)
Reservas e ingresos diferidos	651,687	341,961	327,708
Beneficio de pérdidas fiscales por amortizar	2,820,609	2,363,880	1,883,246
Reserva de pérdidas fiscales por amortizar	(1,389,165)	(1,030,229)	(1,309,717)
IMPAC recuperable	-	3,528	3,528
Estímulo del Conacyt	10,077	(10,876)	(21,689)
Efecto fiscal de SIBRAS	(1,006,396)	(993,332)	(1,297,422)
	\$ 173,554	\$ 72,610	\$ (1,158,482)

d. Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar y el IMPAC por recuperar, por los que ya se ha reconocido parcialmente el activo por ISR diferido y un crédito fiscal, respectivamente, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013 las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar ascienden a \$9,402,030, \$7,879,600 y \$6,277,487, respectivamente.

por las que se ha reconocido parcialmente un activo por ISR diferido, son:

Año	Importe
2016	\$ 48,736
2017	61,411
2018	102,308
2019	2,644,105
2020	536,079
2021	143,397
2022	1,807,876
2023	113,977
2024	766,591
2025	1,479,808
2026	1,697,742
	\$ 9,402,030

e. *Pérdidas fiscales por utilizar*
Los años de vencimiento y montos actualizados de pérdidas fiscales al 31 de diciembre de 2015,

f. Consolidación fiscal

El pasivo de ISR al 31 de diciembre de 2015 relativo a los efectos por beneficios y desconsolidación fiscal se pagará como sigue:

Año	
2016	\$ 219,650
2017	159,143
2018	151,097
	529,890
Menos - porción circulante	(219,650)
	\$ 310,240

19. Pasivos acumulados a largo plazo

	2015		2014	2013
Reserva de devoluciones de Club Vacacional	\$	157,394	\$ 144,307	\$ 132,464
Beneficios a empleados		66,924	58,840	16,290
Otros pasivos acumulados		212,449	140,751	127,296
	\$	436,767	\$ 343,898	\$ 276,050

Existe una reserva de devoluciones de Club Vacacional dentro de “otras cuentas por pagar y pasivos acumulados” en el estado consolidado de posición financiera por un monto al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013 de \$81,739, \$69,780 y \$81,623, respectivamente.

20. Planes de beneficio a empleados

El costo neto del período por obligaciones derivadas del plan de pensiones, y sus relativas primas de antigüedad ascendió a \$22,357, \$17,131 y \$16,089 en 2015, 2014 y 2013, respectivamente. Otras revelaciones que requieren las disposiciones contables se consideran poco importantes.

21. Instrumentos financieros

La Entidad está expuesta a riesgos de mercado (incluyendo riesgos por tasa de interés y tipo de cambio), riesgo crediticio y riesgo de liquidez, que se administran de forma centralizada.

a. Administración del riesgo de capital

La Entidad administra su capital para asegurar que estará en capacidad de continuar como negocio en marcha, al tiempo que maximiza el retorno para los accionistas a través de la optimización de la estructura de deuda y capital. La estrategia general de la Entidad no ha sido modificada en comparación con 2014 y 2013.

La administración de la Entidad revisa su estructura de capital cuando presenta sus proyecciones financieras en el marco del plan de actividades a la alta gerencia, al Consejo de Administración y accionistas de la Entidad. Como parte de esta revisión, el Consejo de Administración considera el costo del capital y sus riesgos asociados.

La Entidad analiza la estructura de capital para cada proyecto de forma independiente, con el fin de minimizar el riesgo y optimizar el rendimiento para los accionistas.

La administración de la Entidad revisa la deuda neta de manera mensual y los intereses devengados y su relación con el EBITDA (utilidad antes de impuestos, intereses, fluctuaciones cambiarias, depreciación y amortización). Esto se hace cuando presentan proyecciones financieras como parte del plan de negocios para el Consejo de Administración y los accionistas de la Entidad.

La Entidad está constituida como una S.A.B. de C.V., de conformidad con la Ley del Mercado de Valores y la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Índice de endeudamiento

El índice de endeudamiento del periodo sobre el que se informa es el siguiente:

	2015	2014	2013
Deuda ⁽ⁱ⁾	\$ 6,243,681	\$ 5,882,273	\$ 4,557,578
Efectivo, bancos e inversiones	1,213,810	1,516,865	1,231,716
Deuda neta	5,029,871	4,365,408	3,325,862
Capital contable ⁽ⁱⁱⁱ⁾	\$ 3,627,503	\$ 4,109,210	\$ 3,388,217
Índice de deuda neta a capital contable	1.39	1.06	0.98

⁽ⁱ⁾ La deuda se define como préstamos a largo y corto plazos en moneda extranjera, como se describe en la Nota 17.

⁽ⁱⁱⁱ⁾ El capital contable incluye todas las reservas y el capital social de la Entidad que son administrados como capital.

b. Categorías de instrumentos financieros

	2015	2014	2013
Activos financieros			
Efectivo en bancos	\$ 109,345	\$ 85,792	\$ 137,917
Mantenidos con fines de negociación	1,104,465	1,399,294	1,047,508
Inversiones mantenidas hasta su vencimiento	-	31,779	46,291
Cuentas y documentos por cobrar	4,380,042	3,548,518	3,135,421
Activos financieros disponibles para su venta	3,688	6,788	-
Pasivos financieros			
Costo amortizado	7,455,990	6,772,772	5,681,277

c. Riesgo de mercado

Las actividades de la Entidad la exponen principalmente a riesgos financieros de variación en los tipos de cambio. La Entidad periódicamente dependiendo de las condiciones de mercado suscribe instrumentos financieros derivados para manejar su exposición al riesgo cambiario,

incluyendo contratos forward de moneda extranjera para cubrir el riesgo cambiario que surge de pasivos en moneda extranjera con vencimiento a corto plazo. Al 31 de diciembre de 2015, el único instrumento financiero derivado se presenta en el rubro de “efectivo y equivalentes de efectivo” en el estado consolidado de posición financiera.

Las características del forward contratado, se muestran en la siguiente tabla al 31 de diciembre de 2015:

	Monto nocional (miles de dólares)	Fecha de contratación	Fecha de vencimiento	Monto nocional (miles)	Valor razonable
Forward	US\$ 14,000	15/dic/15	11/ene/16	\$ 242,788	\$ 1,391

No han habido cambios en la exposición de la Entidad a los riesgos del mercado o la forma como se administran y valúan estos riesgos.

d. Administración del riesgo cambiario

La Entidad considera que el riesgo es material debido a que al 31 de diciembre de 2015 el 100% del total de su deuda es en dólares estadouniden-

ses. Considerando la posición monetaria neta en dólares estadounidenses al 31 de diciembre de 2015, una depreciación (o apreciación) del 10% en el peso mexicano frente al dólar estadounidense daría lugar a una pérdida o (utilidad) cambiaria en los resultados y en el capital contable de la Entidad de aproximadamente \$470,966.

Los tipos de cambio en pesos mexicanos vigentes son los siguientes:

	2015	31 de diciembre de 2014	17 de febrero de 2016
Pesos por dólar estadounidense	\$ 17.2065	\$ 14.7180	\$ 13.0765

e. Administración del riesgo de tasas de interés

La Entidad está poco expuesta a riesgos de mercado relacionados con las variaciones en las tasas de interés, ya que al 31 de diciembre de 2015 sus préstamos bursátiles y bancarios devengan intereses a tasas fijas, por lo que, el aumento en

las tasas de interés no podrían producir un mayor riesgo a la fecha de vencimiento prevista. Al 31 de diciembre de 2015, los Senior Notes 2022 y 2017 emitidos en dólares estadounidenses representan prácticamente el 100% de la deuda de la Entidad, y devengan intereses a tasa fija.

f. *Administración del riesgo de crédito*

El riesgo de crédito se refiere al riesgo de que una de las partes incumpla con sus obligaciones contractuales resultando en una pérdida financiera para la Entidad. El principal riesgo crediticio de la Entidad proviene de efectivo y equivalentes de efectivo, inversiones en valores y cuentas y documentos por cobrar.

La Entidad tiene la política de mantener efectivo y equivalentes de efectivo sólo con instituciones de prestigio reconocidas con una alta calificación crediticia. Adicionalmente, las inversiones se limitan a los instrumentos con alta calidad crediticia. En el caso de las cuentas y documentos por cobrar, el riesgo de crédito surge principalmente de los clientes de Club Vacacional; de lo contrario, se obtienen las garantías respectivas de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.

La exposición máxima al riesgo de crédito está representada por las cantidades que figuran en el estado consolidado de posición financiera.

g. *Administración del riesgo de liquidez*

No existe un riesgo de liquidez por el monto de deuda a corto plazo de la Entidad al 31 de diciembre de 2015. La Entidad liquidó la deuda con vencimiento a menor plazo con los recursos obtenidos a través del programa conocido como Senior Notes 2022.

Las principales fuentes de liquidez de la Entidad han sido los flujos de efectivo de las actividades operativas principalmente por los ingresos de explotación de hoteles propios y arrendados, los ingresos de administración, la venta y financiamiento de membresías del Club Vacacional y el producto de la venta de activos.

La administración de la Entidad es responsable de la gestión de liquidez, y ha establecido políticas apropiadas para controlar este riesgo a través del seguimiento del capital de trabajo, lo que permite a la administración, gestionar las necesidades de financiamiento a corto, mediano y largo plazos, el mantenimiento de suficientes reservas de efectivo, líneas de crédito disponibles, seguimiento continuo de los flujos de efectivo, tanto proyectados como reales y la conciliación de los perfiles de vencimiento de activos y pasivos financieros.

Las siguientes tablas detallan los vencimientos contractuales de la Entidad para sus activos y pasivos financieros considerando los períodos de reembolso y pago acordados. La tabla ha sido diseñada con base en los flujos de efectivo nominales no descontados de los activos y pasivos financieros con base en la fecha en la cual la Entidad deberá hacer los cobros y pagos. El vencimiento contractual se basa en la fecha mínima en la cual la Entidad deberá hacer los cobros y pagos.

Al 31 de diciembre de 2015	Tasa de interés efectiva promedio ponderada	3 meses	6 meses	1 año	Entre 1 y 3 años	Más de 3 años	Total
Deuda	7.875 %	\$ -	\$ -	\$ 1,399	\$ 659,560	\$ 6,022,275	\$ 6,683,234
Proveedores	-	438,432	-	-	-	-	438,432
Otras cuentas por pagar y otros	-	334,324	-	-	-	-	334,324
Total		772,756	-	1,399	659,560	6,022,275	7,455,990
Efectivo, equivalentes de efectivo e inversiones en valores	-	1,213,810	-	-	-	-	1,213,810
Cuentas por cobrar a clientes y otros	-	653,556	71,550	1,335,431	1,362,375	957,130	4,380,042
Total		1,867,366	71,550	1,335,431	1,362,375	957,130	5,593,852
Neto		\$ 1,094,610	\$ 71,550	\$ 1,334,032	\$ 702,815	\$ (5,065,145)	\$ (1,862,138)

Al 31 de diciembre de 2014	Tasa de interés efectiva promedio ponderada	3 meses	6 meses	1 año	Entre 1 y 3 años	Más de 3 años	Total
Deuda	7.875 %	\$ 760,450	\$ -	\$ 697,490	\$ 4,562,580	\$ -	\$ 6,020,520
Proveedores	-	400,101	-	-	-	-	400,101
Otras cuentas por pagar y otros	-	352,151	-	-	-	-	352,151
Total		1,512,702	-	697,490	4,562,580	-	6,772,772
Efectivo, equivalentes de efectivo e inversiones en valores	-	1,516,865	-	-	-	-	1,516,865
Cuentas por cobrar a clientes y otros	-	721,648	121,509	902,151	1,043,077	760,133	3,548,518
Total		2,238,513	121,509	902,151	1,043,077	760,133	5,065,383
Neto		\$ 725,811	\$ 121,509	\$ 204,661	\$ (3,519,503)	\$ 760,133	\$ (1,707,389)

Al 31 de diciembre de 2013	Tasa de interés efectiva promedio ponderada	3 meses	6 meses	1 año	Entre 1 y 3 años	Más de 3 años	Total
Deuda	7.875 %	\$ -	\$ -	\$ 2,498	\$ 1,088,893	\$ 3,596,038	\$ 4,687,429
Proveedores	-	348,327	-	-	-	-	348,327
Otras cuentas por pagar y otros	-	645,521	-	-	-	-	645,521
Total		993,848	-	2,498	1,088,893	3,596,038	5,681,277
Efectivo, equivalentes de efectivo e inversiones en valores	-	1,231,716	-	-	-	-	1,231,716
Cuentas por cobrar a clientes y otros	-	731,681	258,872	576,773	1,039,047	529,048	3,135,421
Total		1,963,397	258,872	576,773	1,039,047	529,048	4,367,137
Neto		\$ 969,549	\$ 258,872	\$ 574,275	\$ (49,846)	\$ (3,066,990)	\$ (1,314,140)

Los importes incluidos en la deuda con instituciones de crédito, corresponden a instrumentos de tasa de interés fija.

La Entidad espera cumplir sus obligaciones con los flujos de efectivo de las operaciones y recursos que se reciban del vencimiento de activos financieros. Adicionalmente, al 31 de diciembre de 2015 la Entidad tiene acceso a una línea de crédito comprometida con un saldo no dispuesto de \$200,000.

h. *Valor razonable de los instrumentos financieros: Técnicas de valuación y supuestos aplicados para determinar el valor razonable* - El valor razonable

de los activos y pasivos financieros se determina de la siguiente manera:

- El valor razonable de los activos y pasivos financieros con términos y condiciones estándar negociados en mercados activos líquidos, se determinan con base en los precios cotizados en el mercado.
- El valor razonable de los otros activos y pasivos financieros se determinan de acuerdo con los modelos generalmente aceptados, y se basan en el análisis de los flujos de efectivo descontado.

Valor razonable de activos y pasivos financieros - La administración considera que el valor en libros de los activos (incluyendo inversiones en valores) y pasivos financieros reconocidos al costo amorti-

zado en los estados consolidados de posición financiera, se aproxima a su valor razonable al ser a corto plazo.

El valor razonable de deuda a largo plazo es el siguiente:

	2015	2014	2013
Miles de dólares estadounidenses:			
Senior Notes 2022	US\$ 320,655	US\$ -	US\$ -
Senior Notes 2017	33,627	272,164	243,637
Senior Notes 2015	-	51,668	80,360
Euro-papel comercial	-	42,335	-
	US\$ 354,282	US\$ 366,167	US\$ 323,997

Instrumentos financieros derivados - Al 31 de diciembre de 2015, una parte de los ingresos de la Entidad, por lo general alrededor del 25%, han sido ya sea directa o indirectamente denominados en dólares estadounidenses. Esto se debe al hecho de que los precios de las habitaciones en los hoteles de playa (principalmente en Cancún y Los Cabos) mantienen tarifas en dólares estadounidenses, y también a que, históricamente, una porción de las ventas y financiamiento de las membresías de Club Vacacional han sido expresados en dólares estadounidenses.

Debido a que una parte de los ingresos están denominados directa o indirectamente en dólares estadounidenses y para minimizar la exposición a tasas de interés en pesos, la política de la Entidad ha sido la de mantener una parte significativa de la deuda en dólares estadounidenses. Esto ha sido logrado con préstamos en dólares cuando las condiciones del mercado lo permiten.

22. Capital contable

a. Al 31 de diciembre el capital social está integrado por acciones sin expresión de valor nominal, como sigue:

	Número de acciones		
	2015 Serie "A"	2014 Serie "A"	2013 Serie "A"
Capital autorizado	512,737,588	512,737,588	576,888,619
Menos -			
Recompra de acciones	(16,855,600)	(16,799,600)	(18,899,099)
Acciones en fideicomiso asignadas a ejecutivos	-	-	(25,166,702)
Acciones en tesorería	-	-	(33,890,206)
Acciones en fideicomiso Chemuyil	-	(2,995,024)	
	(16,855,600)	(16,799,600)	(80,951,031)
	495,881,988	495,937,988	495,937,588

- b. Al 31 de diciembre de 2015, el capital social está integrado únicamente por acciones Serie "A" de libre suscripción.
- c. En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 25 de marzo de 2014, una entidad asociada aprobó el decreto de dividendos por un importe de \$16,000, en la que se tiene una participación no controladora del 50%. Dicho dividendo fue pagado en el mismo ejercicio y se reconoce en el estado consolidado de cambios en el capital contable en el rubro de "decreto de dividendos a participación no controladora".

- d. En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 19 de marzo de 2014 se aprobó cancelar del fondo de recompra 2,099,099 acciones ordinarias nominativas, representativas de la Serie "A" de la Entidad, debido a que no existía un plan por parte de la Administración de la Entidad para recolocar dichas acciones.
- e. En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 19 de marzo de 2014 se aprobó la cancelación de los Fideicomisos que eran titulares de las acciones en tesorería, las acciones en fideicomiso Chemuyil y las acciones en fideicomi-

so asignadas a ejecutivos, debido a que a esa fecha ya no existían las obligaciones que se encontraban garantizadas con acciones de la Entidad, los cuales formaban parte del patrimonio de los Fideicomisos antes mencionados. Con motivo de la cancelación de los Fideicomisos, se generó un remanente a favor de la Entidad por un importe de \$10,991, el cual se presenta como capital ganado.

- f. De acuerdo a lo descrito en la Nota 2h, durante 2013, 5,803,976 acciones fueron vendidas en el mercado como parte de la pena convencional de Chemuyil originando un aumento de capital por un monto de \$138,488.
- g. En Asamblea General Extraordinaria y Ordinaria de Accionistas celebrada el 15 de marzo de 2013, se decretaron dividendos por \$83,698, los cuales fueron pagados a partir del 18 de abril de 2013. En el estado consolidado de cambios en el capital contable se presenta neto de los dividendos reembolsados por \$10,178, por la liberación de las acciones de los diversos fideicomisos descritos anteriormente.
- h. En Asambleas Generales Ordinarias celebradas el 11 de marzo y 15 de agosto de 2013, entidades asociadas decretaron dividendos por \$85,184 y \$4,065, en las que se tiene una participación no controladora del 50% y 25%, respectivamente,

dicha transacción se reconoce en el estado consolidado de cambios en el capital contable en el rubro de "decreto de dividendos a participación no controladora" por \$43,608.

- i. Al 31 de diciembre de 2015, la reserva legal se presenta dentro de los resultados acumulados y asciende a \$99,187 (a valor nominal), y representa el 20% del capital social nominal. Dicha reserva no es susceptible de distribuirse a los accionistas excepto en la forma de dividendos en acciones.
- j. La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará el ISR a cargo de la Entidad a la tasa vigente al momento de la distribución. El impuesto que se pague por dicha distribución, se podrá acreditar contra el ISR del ejercicio en el que se pague el impuesto sobre dividendos y en los dos ejercicios inmediatos siguientes, contra el impuesto del ejercicio y los pagos provisionales de los mismos.

Los dividendos pagados provenientes de utilidades generadas a partir del 1 de enero de 2014 a personas físicas residentes en México y a residentes en el extranjero, pudieran estar sujetos a un ISR adicional de hasta el 10%, el cual deberá ser retenido por la Entidad.

23. Saldos y transacciones en moneda extranjera

La posición monetaria significativa en moneda extranjera al 31 de diciembre es:

	2015	2014	2013
Miles de dólares estadounidenses:			
Circulantes:			
Activos monetarios	62,918	80,238	57,470
Pasivos monetarios	(11,078)	(107,107)	(10,087)
	51,840	(26,869)	47,383
Largo plazo:			
Activos monetarios	62,859	87,762	86,657
Pasivos monetarios	(388,413)	(310,000)	(358,271)
	(325,554)	(222,238)	(271,614)
Posición pasiva, neta	(273,714)	(249,107)	(224,231)
Equivalente en miles de pesos	\$ (4,709,656)	\$ (3,666,359)	\$ (2,932,161)

Las transacciones en moneda extranjera efectuadas por las entidades localizadas en México corresponden principalmente a los ingresos por

operación de hoteles, ventas de membresías del Club Vacacional e intereses a cargo.

24. Ingresos, costo de ventas y gastos de operación

a. Ingresos:

	2015	2014	2013
Operación hotelera	\$ 3,103,775	\$ 2,691,647	\$ 2,673,704
Club Vacacional	2,619,816	1,996,686	1,894,629
Honorarios por administración, marca y otros	1,123,243	1,107,921	1,200,437
Venta de inmuebles no estratégicos	-	26,197	2,781,588
Otros ingresos	54,387	25,827	-
	\$ 6,901,221	\$ 5,848,278	\$ 8,550,358

b. Costo de ventas:

	2015	2014	2013
Operación hotelera	\$ 1,106,447	\$ 1,004,529	\$ 1,007,563
Club Vacacional	1,993,289	1,520,736	1,429,250
Honorarios por administración, marca y otros	1,110,048	1,116,372	1,300,426
Venta de inmuebles no estratégicos	-	26,197	2,216,418
	\$ 4,209,784	\$ 3,667,834	\$ 5,953,657

La información por segmentos operativos al 31 de diciembre de 2014 es la siguiente:

	Administración hotelera, uso de marca y otras							
	Operación hotelera	Club Vacacional	Administración hotelera, uso de marca y otras	Corporativo	Venta de inmuebles no estratégicos	Total	Eliminaciones	Total consolidado
Estado de resultado integral:								
Ingresos totales	\$ 2,746,820	\$ 1,970,489	\$ 1,822,798	\$ 25,827	\$ 26,197	\$ 6,592,131	\$ (743,853)	\$ 5,848,278
Costo y gastos generales	2,350,664	1,565,046	1,394,370	-	26,197	5,336,277	(743,853)	4,592,424
Gastos corporativos	-	-	-	256,202	-	256,202	-	256,202
Depreciación y amortización	-	-	-	409,265	-	409,265	-	409,265
Otros gastos, neto	-	-	-	45,669	-	45,669	-	45,669
Utilidad (pérdida) operativa	\$ 396,156	\$ 405,443	\$ 428,428	\$ (685,309)	\$ -	\$ 544,718	\$ -	\$ 544,718
Gastos financieros, neto y otros								(896,452)
Pérdida antes de impuestos a la utilidad								\$ (351,734)

La información por segmentos operativos al 31 de diciembre de 2013 es la siguiente:

	Administración hotelera, uso de marca y otras							
	Operación hotelera	Club Vacacional	Administración hotelera, uso de marca y otras	Corporativo	Venta de inmuebles no estratégicos	Total	Eliminaciones	Total consolidado
Estado de resultado integral:								
Ingresos totales	\$ 2,708,706	\$ 1,776,043	\$ 2,043,439	\$ -	\$ 2,781,588	\$ 9,309,776	\$ (759,418)	\$ 8,550,358
Costo y gastos generales	2,351,678	1,440,589	1,597,414	-	2,216,417	7,606,098	(759,418)	6,846,680
Gastos corporativos	-	-	-	247,157	-	247,157	-	247,157
Depreciación, deterioro y amortización	-	-	-	1,314,888	-	1,314,888	-	1,314,888
Otros gastos, neto	-	-	-	183,213	-	183,213	-	183,213
Utilidad (pérdida) operativa	\$ 357,028	\$ 335,454	\$ 446,025	\$ (1,745,258)	\$ 565,171	\$ (41,580)	\$ -	\$ (41,580)
Gastos financieros, neto y otros								(373,145)
Pérdida antes de impuestos a la utilidad								\$ (414,725)

27. Compromisos

- a. Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, la Entidad tiene contratos a largo plazo por rentas de inmuebles hoteleros y corporativos, los cuales tienen normalmente una vigencia de 10 años. El importe de las rentas hoteleras está en función a porcentajes variables entre 12% y 25%, aplicables a los ingresos de la actividad hotelera que genere cada propiedad arrendada. Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013 se pagaron por dicho concepto \$386,969, \$329,761 y \$326,513 respectivamente. La renta mínima estimada por los siguientes años se muestra a continuación:

Años	Importe
2016	\$ 370,682
2017	366,286
2018	373,126
2019	379,422

- b. Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, la Entidad tiene contratos a largo plazo por rentas de equipo de cómputo, los cuales tienen normalmente una vigencia de 3 años. El importe de las rentas está en función al valor de los activos arrendados y varían en función a los requerimientos realizados por las áreas operativas de la Entidad. Al 31 de

diciembre de 2015, 2014 y 2013 se pagaron por dicho concepto \$60,128, \$54,767 y \$45,937, respectivamente. La renta estimada por los siguientes años se muestra a continuación:

Años	Importe
2016	\$ 49,236
2017	29,408
2018	13,561
2019	3,158

28. Contingencias

- a. Existe un juicio de carácter fiscal correspondiente al ejercicio 2006, por un crédito fiscal determinado por la Administración de Fiscalización Internacional del Servicio de Administración Tributaria (SAT) por un monto de \$767,248, respecto del cual no es posible determinar un resultado para la Entidad a la fecha de emisión de los estados financieros consolidados. Las autoridades fiscales han alegado la omisión en el pago de ISR, motivo por el cual la Entidad interpuso un recurso de revocación ante el SAT, mismo que se encuentra pendiente de resolución. En opinión de la administración de la Entidad y de sus asesores externos en la materia, existen argumentos suficientes para obtener un resultado favorable en dicho juicio.

- b. La Entidad enfrenta una serie de procesos legales derivados del curso normal de sus operaciones. Debido a la situación de los mismos y a la dificultad de determinar un monto probable contingente, no se han establecido reservas para esos efectos.
- c. Al 31 de diciembre de 2015, 2014 y 2013, la Entidad tiene creada una reserva para cubrir contingencias, la cual está registrada en el rubro de “pasivos acumulados a largo plazo” en el estado consolidado de posición financiera.

29. Autorización de los estados financieros

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 17 de febrero de 2016, por el Ing. Arturo Martínez del Campo Saucedo, Vicepresidente de Finanzas y por el Comité de Auditoría; consecuentemente éstos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación de la Asamblea Ordinaria de Accionistas de la Entidad, quien puede decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.