

POSADAS®

NUEVOS HORIZONTES

INFORME ANUAL 2016







Índice

Carta a los accionistas	04
Millenials en México	12
Indicadores financieros	16
Finanzas	18
Inmobiliaria	24
Franquicia	28
Hotelera Posadas	50
Propiedades vacacionales	68
Responsabilidad social	74
Comité Ejecutivo - Consejo de Administración	84
Nuevos hoteles	86
Estados financieros	100

NUEVOS HORIZONTES

INFORME ANUAL 2016

ESTIMADOS CONSEJEROS Y ACCIONISTAS,

Es para mí un placer compartir con todos ustedes el balance de la gestión y resultados de Grupo Posadas del año 2016, y hacer un repaso de los principales logros alcanzados en nuestro proceso de evolución hacia una empresa innovadora, competitiva y con fuerte crecimiento en un sector que abre enormes oportunidades.

2016 fue consecutivamente otro año de extraordinarios resultados para Posadas, con el que comprobamos que hemos avanzado de manera significativa en la dirección deseada. Han sido dos años esenciales que nos han permitido asentar bases sólidas sobre las cuales acelerar nuestro crecimiento.

Grupo Posadas es ahora, sin duda alguna, una compañía muy diferente; es un grupo que crece más. Cerramos 2016 con un EBITDA de \$1,650 millones de pesos, lo que representa un incremento del 21% con una mejora en el margen contra 2015, por encima del presupuesto estimado.

Nuestras ventas en 2016 aceleraron significativamente su ritmo de crecimiento orgánico, hasta alcanzar un 16% más, llegando a una cifra de \$7,979 millones de pesos.

Asimismo, este año abrimos 13 hoteles. Con lo que la cartera de Posadas suma 152 hoteles y 24,324 cuartos.

MARCAS BIEN POSICIONADAS

Nuestro portafolio de marcas está bien posicionado para un crecimiento rentable. De hecho, éste ha sido un año de grandes hoteles, con la apertura de Live Aqua Urban Resort en Monterrey; 2 Grand Fiesta Americana: Grand Fiesta Americana Puebla, Grand Fiesta Americana Monterrey Valle; 2 Fiesta Americana: Fiesta Americana México Toreo y Fiesta Americana Monterrey Pabellón M; 4 Fiesta Inn: Fiesta Inn Playa del Carmen, Fiesta Inn los Mochis, Fiesta Inn Pachuca Gran Patio y Fiesta Inn Loft Monterrey La Fe; 3 One Hoteles: One Salamanca, One Durango y One Cuautitlán y, por último, el Gamma Torreón.

Asimismo, Live Aqua se redefine y presenta Live Aqua Urban Resort, Live Aqua Beach Resorts y Live Aqua Boutique Resorts. Además, The Front Door se transforma en Live Aqua Residence Club, un club privado con un mosaico de propiedades vacacionales residenciales y hoteleras de alta gama.

Por séptimo año consecutivo continuamos con la Campaña Viaja, con 900,000 certificados de regalo entregados y el relanzamiento de Fiesta Rewards (nueva imagen e incorporación de nuevos beneficios) el cual mantuvo 220,000 socios activos para 2016.

Nuestra división de Propiedades Vacacionales (Provac) continúa con grandes resultados para Posadas; el negocio de membresías llega a ventas brutas de más de \$2,539 millones de pesos, que representan un incremento de 21% vs. el año anterior.

Contamos con más de 32,000 socios de Fiesta Americana Vacation Club y más de 33,000 viajeros Kívac, quienes han creado una nueva comunidad que sigue creciendo a muy buen ritmo.

RESULTADOS FINANCIEROS

En el aspecto financiero, continuamos fortaleciendo nuestra estructura de capital y recuperando nuestra flexibilidad financiera, ambas de importancia crítica para el futuro de la compañía.

El EBITDA, nuestra principal fuente de efectivo, nos permitió invertir más de \$700 millones de pesos en el mantenimiento y remodelación de nuestros hoteles (principalmente en Fiesta Americana Condesa Cancún y Fiesta Americana Guadalajara), así como cumplir nuestros compromisos financieros, fiscales y generar un flujo neto de efectivo de más de \$550 millones, resultando en una caja de \$1,770 millones de pesos al cierre de 2016.

La mejora en el desempeño operativo de la compañía ha compensado el impacto de la depreciación del peso en el índice de apalancamiento neto, el cual fue de 3.7 veces para 2016, manteniéndose en el mismo nivel que en 2015. La pérdida neta en 2016 fue de \$706 millones de pesos, debido principalmente a la pérdida cambiaria como resultado de la depreciación de 20.1% del peso contra el dólar estadounidense.

Así, en poco más de dos años hemos conseguido reforzar nuestro balance de un modo significativo, nuestros activos totales crecieron 9.4% para sumar \$15,070 millones.

Por otro lado, extendimos el perfil de amortizaciones de la compañía al concretar otra exitosa colocación de US\$50 millones adicionales de las 7.875% Senior Notes con vencimiento en 2022 y con el producto liquidamos anticipadamente el saldo de \$38 millones de nuestras Senior Notes 7.875% con vencimiento en 2017.

En seguimiento al interés fiscal correspondiente al ejercicio 2006, informado en los estados financieros consolidados de 2015 y de acuerdo con la etapa procesal en la que se encuentra, se constituyó una garantía de \$846 millones.

El detalle de la situación financiera al cierre del ejercicio 2016 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 éste y evidencia los cambios en las partidas que integran el patrimonio social en el ejercicio 2016. Las notas necesarias que completan y aclaran la información contenida en tales estados financieros también se detallan en el Informe de los Auditores Independientes y estados financieros consolidados 2014, 2015 y 2016 de Grupo Posadas S.A.B. de C.V. y Subsidiarias emitidos por Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza S.C. (Deloitte).

LIVE AQUA URBAN RESORT MONTERREY



CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Durante 2016 celebramos la firma de 22 contratos de hoteles nuevos que representan un total de 3,428 cuartos, destacando el crecimiento en todas las categorías y marcas de nuestro portafolio para concluir el año con un plan de desarrollo total que contempla 39 acuerdos firmados (5,754 habitaciones) para la apertura de nuevos hoteles en los próximos 30 meses (24% más cuartos de los operados en la actualidad), lo cual nos permitirá mantener un ritmo de crecimiento acelerado hacia la meta de tener más de 250 propiedades abiertas para 2020.

Los elementos que han sido clave para ampliar nuestra base de acuerdos para desarrollo de hoteles por inversionistas independientes incluyen nuestro buen desempeño y las condiciones del mercado de hospedaje, que nos han provisto confianza para ser más agresivos en los términos de nuestros contratos de operación y licencia.

RESULTADOS OPERATIVOS

Durante 2016 los ingresos en hoteles operados a nivel cadena crecieron 18.5% en comparación con 2015. Los hoteles de ciudad continúan mostrando un buen desempeño con un incremento en tarifa efectiva del 10.2%, incluyendo la apertura del Fiesta Americana Monterrey Pabellón M, Grand Fiesta Americana Monterrey Valle, Live Aqua Monterrey, Grand Fiesta Americana Puebla y la reciente apertura del Fiesta Americana México Toreo. De la misma manera, los hoteles de Resort tuvieron un desempeño sobresaliente de 14.7% en tarifa efectiva.

El crecimiento de GOP de México durante 2016 fue de 20% contra el año anterior, aunado a una mejora de márgenes en todas nuestras marcas.

UNA OPORTUNIDAD POR DELANTE

Estamos en una nueva era de innovación y cambio: es la era de las plataformas y continuum digital, y este aumento de la conectividad está generando gran cantidad de información, por lo que hemos realizado inversiones en herramientas

que nos permiten analizar las conversaciones e interacciones de las tribus digitales (nueva segmentación de clientes) que siguen a nuestras marcas en redes sociales.

Somos la primer cadena hotelera en implementar procesos de venta, atención y crisis en redes sociales a través del “Command Center”, una herramienta que representa el esfuerzo en conjunto de distintas áreas de Posadas. Con ella hemos mejorado la interacción en redes sociales, incrementando nuestros seguidores, aprovechado oportunidades de venta y reaccionado de forma más eficiente ante cualquier crisis.

LO HEMOS LOGRADO

Juntos hicimos historia al obtener la posición número 10 entre las mejores empresas para trabajar en México 2016 con más de 5,000 colaboradores de acuerdo con la encuesta que gestiona la organización Great Place to Work.

La constante capacitación de nuestros colaboradores es de gran importancia para nosotros y

este año enfocamos esfuerzos en tres programas: Escuela de Servicio, Actitud, Magia y Acción y Escuela de ventas. Adicionalmente, implementamos el programa denominado Top Talent Transformation, impartido por Harvard Business Publishing, capacitando a 19,000 colaboradores.

Para Posadas, la gestión del capital humano es una de las más altas prioridades. En 2016 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.

COMPROMETIDOS CON LA SOCIEDAD

Para concluir este mensaje, quisiera recordarles que en Grupo Posadas siempre hemos demostrado nuestro firme compromiso con la sociedad.

Durante 2016, Posadas obtuvo, por cuarto 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.

Apoyamos a las nuevas generaciones de jóvenes, y nuestro compromiso se refleja en los distintos programas y acciones que estamos impulsando para contribuir a que quienes son parte de este rango de edad alcancen sus metas profesionales y tengan un desarrollo integral, con programas principalmente académicos y de salud.

Estos logros los hemos alcanzado gracias al excelente trabajo de todos los que colaboran en Grupo Posadas. Quiero aprovechar para agradecer su dedicación y compromiso. Déjenme concluir señalando que, ante la velocidad de los cambios de nuestro entorno, continuaremos manteniendo el impulso transformador de nuestra compañía. No les quepa ninguna duda de que este año consolidaremos la aceleración de nuestro crecimiento.

En mi nombre, y en el de todos los que colaboramos en Grupo Posadas, quiero agradecerles un año más el apoyo y la confianza brindada. Sin duda, nuestros resultados son el mejor estímulo para seguir construyendo la compañía líder del sector.

JOSÉ CARLOS AZCÁRRAGA
DIRECTOR GENERAL

Febrero de 2017







NUEVOS
ESPACIOS
NUEVOS

MILLENNIALS
EN MÉXICO

MERCADOS

NUEVOS
HORIZONTES



LIVE AQUA
GRAND FIESTA AMERICANA
FIESTA AMERICANA
ONE HOTELES
FIESTA INN
GAMMA HOTELES

NUEVA TECNOLOGÍA

REDES SOCIALES
SERVICIO RÁPIDO Y CERCANO

- 01 LIVE AQUA
- 02 GRAND FIESTA AMERICANA
- 02 FIESTA AMERICANA
- 03 ONE HOTELES
- 04 FIESTA INN
- 01 GAMMA HOTELES

13
APERTURAS
2016



40,025,997 MILLENIALS
EN MÉXICO

33 % DE LA POBLACIÓN TOTAL



17-37 AÑOS
NACIDOS ENTRE
1980 - 2000

Fuente: CONAPO



CADENAS

26%
POSADAS.

- 1. POSADAS
- 2. OTRAS CADENAS

Posadas es la cadena hotelera
núm.1 entre las 10 más grandes.



LUXURY

3% LIVE AQUA
12% Grand Fiesta Americana
HOTELS & RESORTS

- 1. AQUA
- 2. GRAND FIESTA AMERICANA
- 3. OTRAS CADENAS

Grand Fiesta Americana es
la cadena núm. 3 a nivel nacional.



UPSCALE

15%
Fiesta Americana
HOTELS & RESORTS

- 1. FIESTA AMERICANA
- 2. OTRAS CADENAS

Fiesta Americana es
la 2º cadena más grande
en la categoría.



MIDSCALE

30%
FIESTA INN.
HOTELERÍA BUSINESS CLASS

- 1. FIESTA INN
- 2. OTRAS CADENAS

Fiesta Inn es la cadena
núm. 1 en la categoría.



ECONOMY

50%
one
hoteles

- 1. ONE HOTELES
- 2. OTRAS CADENAS

One Hoteles es la cadena
núm. 1 en la categoría.



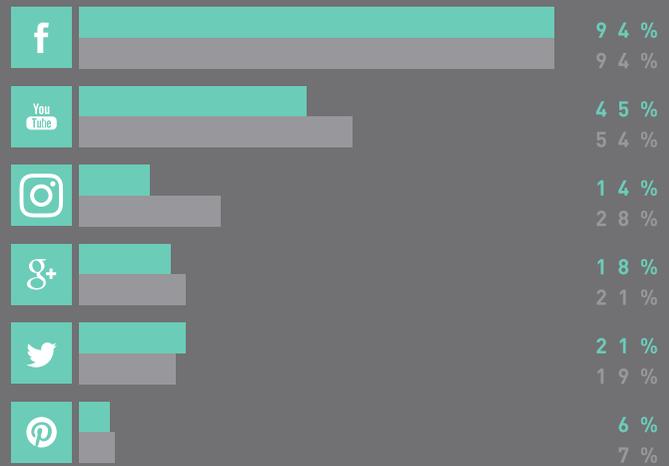
24,324
CUARTOS
2016

60%
COMPARTE SUS
EXPERIENCIAS

REDES
SOCIALES

REDES
SOCIALES

EDADES DE:
25 - 34
18 - 24



Fuente: IAB México

TOP 10
PARTICIPACIÓN
EN CADA
CATEGORÍA

152
HOTELES
2016



184
HOTELES
2017

+250
HOTELES
2020

DEUDA NETA

(US\$M)

1Q14		2 4 8
2Q14		2 9 2
3Q14		2 8 8
4Q14		2 9 7
1Q15		2 8 0
2Q15		2 9 0
3Q15		2 8 9
4Q15		2 9 2
1Q16		2 7 1
2Q16		2 9 3
3Q16		2 9 1
4Q16		2 9 5

DEUDA NETA

EBITDA

1Q14		4 . 3 x
2Q14		6 . 2 x
3Q14		4 . 5 x
4Q14		4 . 6 x
1Q15		3 . 7 x
2Q15		3 . 6 x
3Q15		3 . 7 x
4Q15		3 . 7 x
1Q16		3 . 1 x
2Q16		3 . 6 x
3Q16		3 . 6 x
4Q16		3 . 7 x

(Millones de dólares)	2016		2015	
	\$US	IFRS MXN	\$US	IFRS MXN
FX eop:		20.664		17.215
EBITDA LTM		1,650		1,362
Caja		1,770		1,214
Endeudamiento:				
Senior Notes 2022	400	8,266	350	6,025
Senior Notes 2017			38	659
Gastos por emisión (IFRS)	(19)	(394)	(26)	(440)
TOTAL	381	7,872	363	6,244
Deuda neta EBITDA		3.7		3.7

COBERTURA

INTERESES NETOS

1Q14		2 . 3 x
2Q14		1 . 7 x
3Q14		2 . 3 x
4Q14		2 . 4 x
1Q15		2 . 9 x
2Q15		3 . 1 x
3Q15		3 . 0 x
4Q15		2 . 9 x
1Q16		2 . 9 x
2Q16		2 . 7 x
3Q16		2 . 8 x
4Q16		2 . 8 x

INDICADORES
FINANCIEROS

MEZCLA

DE LA DEUDA

PLAZO

LARGO PLAZO - CORTO PLAZO



MONEDA

DEUDA TOTAL

USD - MXN



GARANTÍA

SIN GARANTÍA - CON GARANTÍA



TASA

VARIABLE - FIJA



DEUDA BRUTA:	U S \$ 4 0 0 M M
GASTOS CAPITALIZADOS:	(U S \$ 1 9 M M)
DEUDA TOTAL:	U S \$ 3 8 1 M M
EFFECTIVO:	U S \$ 8 6 M M

FINANZAS

A NIVEL SISTEMA, MEDIDO POR LAS TARIFAS Y LA OCUPACIÓN, 2016 MOSTRÓ CONTINUIDAD Y REGISTRÓ UN MEJOR DESEMPEÑO OPERATIVO EN COMPARACIÓN CON EL AÑO ANTERIOR.



FINANZAS

2016

En 2016, el ejercicio fiscal arrojó resultados de crecimiento con respecto al año anterior. Los ingresos totales fueron equivalentes a \$7,979 millones de pesos y el EBITDA a \$1,650 millones, representando un aumento de 16% y 21%, 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 8.4% y la ocupación en 1.3 puntos porcentuales (“pp”), lo cual dio como resultado un crecimiento de la tarifa efectiva (RevPAR) de 10.6%.



**FIESTA AMERICANA
CONDESA CANCUN**

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, seguimos incrementando la tarifa efectiva en 9.3%. 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 12.6%.

En mayo de 2016 la compañía anunció la concesión en arrendamiento y futura venta a ejecutarse en 2020 del hotel Fiesta Americana Hermosillo, con 220 habitaciones. Este hotel continuará siendo operado por Posadas. Sus áreas comunes y 123 habitaciones han sido remodeladas con una inversión de \$86 millones de pesos.



LOS HOTELES DE PLAYA TUVIERON
UN DESEMPEÑO IMPORTANTE,
CON UN INCREMENTO EN
TARIFA EFECTIVA DE 12.6%

En agosto de 2016, la compañía anunció la venta del hotel Fiesta Inn Monterrey Valle con 176 habitaciones, el cual continuará siendo operado por Posadas por un plazo de 20 años. Como resultado de esta venta se registró un EBITDA de \$108 millones de pesos.

En lo referente al fortalecimiento de la estructura de balance del grupo, la compañía ejecutó con éxito su programa continuo de administración de pasivos “Liability Management”. El 23 de mayo de 2016, Posadas emitió notas adicionales por US\$50 millones de dólares correspondientes a su programa “7.875% Senior Notes Due 2022” a un plazo de 7 años (NC4), con una tasa anual de 7.875%. Como consecuencia de esta emisión adicional el programa alcanza ya US\$400 millones de dólares.

Los fondos se destinaron a los siguientes rubros:

- \$38 millones de dólares para el prepago del saldo de los Senior Notes Due 2017.
- \$12 millones de dólares para usos corporativos y gastos relacionados con la emisión de las notas adicionales.

Al 31 de diciembre de 2016, la vida promedio de la deuda total de la compañía es de 5.5 años.

La pérdida neta en 2016 fue de \$705.8 millones de pesos, debido principalmente a la pérdida cambiaria como resultado de la depreciación de 20.1% del peso (MXN) frente al dólar estadounidense (USD). Sin embargo, la mejora en el desempeño operativo de la compañía ha compensado el impacto de la depreciación del peso en el índice de apalancamiento neto, el cual fue de 3.7 veces para 2016, manteniéndose en el mismo nivel que en 2015.

El saldo en caja al 31 de diciembre de 2016 fue de \$1,770 millones (\$86 millones de dólares al tipo de cambio de cierre de \$20.6640 por dólar) y los activos totales de la compañía ascendieron a \$15,070 millones (US\$729 millones de dólares).

EL FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA
DE BALANCE DEL GRUPO ES UNO DE
NUESTROS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Para conocer el detalle de la situación financiera al cierre del ejercicio 2016 conviene referirse al anexo 1 del presente informe, que corresponde al Informe de los Auditores Independientes y Estados Financieros Consolidados 2014, 2015 y 2016 de Grupo Posadas S.A.B. de C.V. y Subsidiarias, emitidos por Galaz, 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 2016, así como las notas necesarias que completan y aclaran la información contenida en tales estados financieros.

Durante 2016, los accionistas de Grupo Posadas celebraron dos asambleas el 15 de marzo y el 31 de octubre. En dichas asambleas acordaron, entre otras cosas, la aprobación de los resultados del ejercicio 2016 y el nombramiento de los miembros del consejo de administración. Dentro de la agenda de la asamblea extraordinaria, los accionistas acordaron (i) la modificación de los estatutos sociales por lo que hace al objeto social, adecuaciones al mecanismo de publicidad de ciertos actos corporativos para que sean ejecutados a través del sistema electrónico de la Secretaría de Economía, así como los ajustes al nuevo nombre del domicilio social, y (ii) la fusión (en 2 etapas) de 18 sociedades subsidiarias de Posadas.

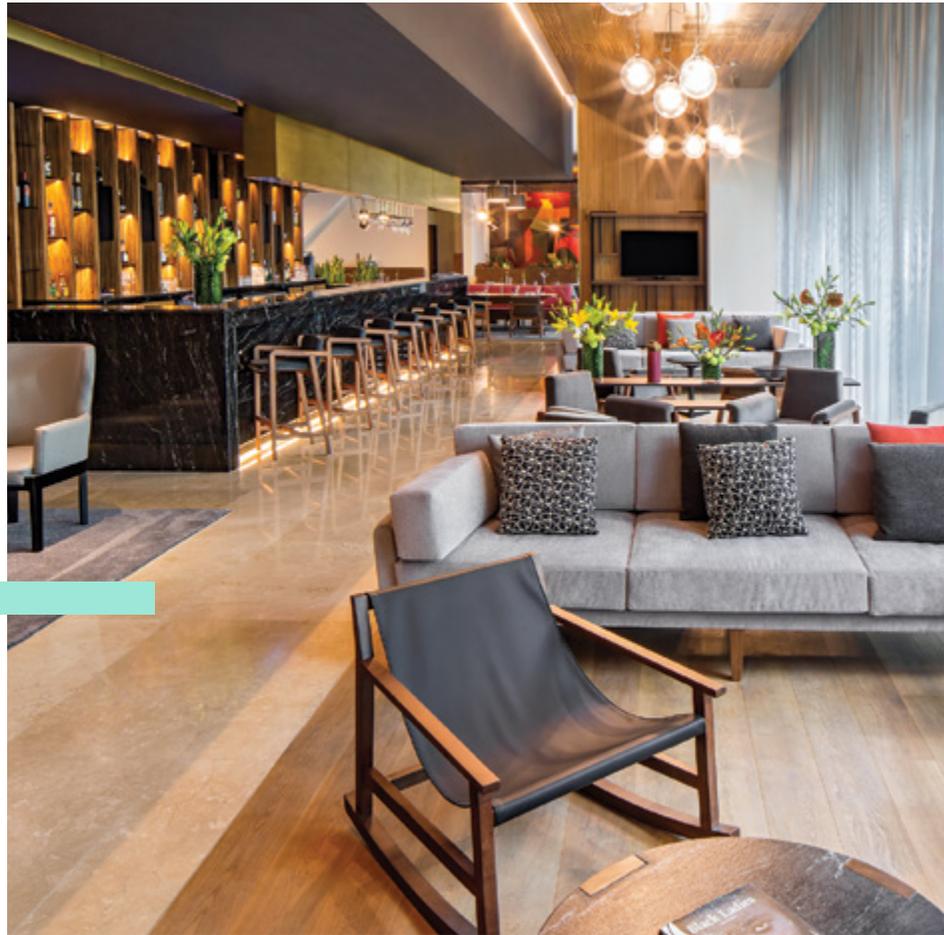
Las fusiones antes citadas, así como otros actos corporativos análogos, forman parte del proyecto de reorganización societaria interna con el objetivo de reducir sustancialmente el número de subsidiarias y acrecentar la eficiencia en su transaccionalidad, control y gestión del grupo.

GRAND FIESTA AMERICANA PUEBLA



NUEVOS ESPACIOS

FIESTA AMERICANA MÉXICO TOREO



APERTURAS
HABITACIONES
MARCAS

13
3,428
7

INMOBILIARIA

NUESTRO OBJETIVO ES CONSOLIDAR EL LIDERAZGO DE GRUPO POSADAS EN TODAS LAS CATEGORÍAS.

En 2016 se abrieron 13 hoteles, destacando las aperturas de nuestros segmentos Lifestyle Deluxe, Luxury y Upper con los hoteles Live Aqua y Grand Fiesta Americana Monterrey Valle con 74 y 180 habitaciones respectivamente, Grand Fiesta Americana Puebla con 168 habitaciones, Fiesta Americana Monterrey Pabellon M con 178 habitaciones y Fiesta Americana México Tereo con 252 habitaciones. A estos se suma la apertura de hoteles de otras marcas, como son 3 de One Hoteles, 4 de Fiesta Inn —incluyendo uno de nuestro concepto de estancias prolongadas Fiesta Inn Loft—, y 1 Gamma.

En 2016 se logró firmar 22 contratos nuevos para un total de 3,428 habitaciones, lo que representa un incremento de 10.26% respecto al número de cuartos firmados el año anterior.

De forma exitosa, logramos la renovación de 15 contratos estratégicos, ampliando la vida de éstos en 16 años promedio aproximadamente.





GRAND FIESTA AMERICANA MONTERREY VALLE

Al cierre de 2016 contamos con 39 contratos firmados (5,754 habitaciones) para el desarrollo de nuevos hoteles con diferentes inversionistas patrimoniales e institucionales. Dentro de éstos encontramos 2 Aqua Ciudad, 1 Grand Fiesta Americana, 8 Fiesta Americana Ciudad, 10 Fiesta Inn, 1 Fiesta Inn Express, 13 One Hoteles, 2 Gamma, 1 The Explocean y 1 Live Aqua Residence Club.

Estos proyectos representan una inversión aproximada de \$8.6 mil millones de pesos, entre los que destacan los siguientes hoteles que abrirán sus puertas en 2017: Fiesta Inn Vallarta la Isla, Fiesta Inn Silao Aeropuerto, Fiesta Inn Salamanca, Fiesta Inn Chihuahua, Fiesta Inn Buenavista, One Guadalajara Expo, One Mexicali, One León Antares, One Puebla Serdán, One Chihuahua, One Puebla Periférico, One Ciudad de México La Raza, Live Aqua Residence Club Los Cabos y 5 hoteles con la marca Gamma.

LIVE AQUA BOUTIQUE RESORT PLAYA DEL CARMEN



NUEVOS MERCADOS



LIVE AQUA
GRAND FIESTA AMERICANA
FIESTA INN

TRENDY
LUJO
BUSINESS

PORTAFOLIO



FRANQUICIA

AMPLIAMOS NUESTRO PORTAFOLIO DE MARCAS Y NOS ACERCAMOS ASÍ A LOS MERCADOS JÓVENES.

LIVE AQUA

UN AMBIENTE INSPIRADOR PARA DELEITAR LOS SENTIDOS

Live Aqua está integrado por los sensorial *life style resorts*, donde cada espacio está perfectamente diseñado para consentir cada uno de los sentidos, en todo momento. Detalles sorprendentes y un diseño vanguardista excepcional crean el espacio ideal para vivir experiencias únicas.

En 2016, relanzamos al mercado Live Aqua Boutique Resorts en Playa del Carmen, con el concepto All Inclusive de lujo, dirigido a huéspedes que buscan una experiencia de viaje con la sofisticación y el glamour de la marca Live Aqua, en uno de los destinos más *trendy* de México. Con este nuevo concepto, Posadas amplía su portafolio de marcas buscando mayor relevancia entre los mercados jóvenes.





GRAND FIESTA AMERICANA PUEBLA

Grand Fiesta Americana es un concepto hotelero exclusivo rodeado de un ambiente grandioso, sofisticado y vanguardista que conjuga la inigualable hospitalidad mexicana con la atención personalizada. Es ideal para los viajeros exitosos que buscan una experiencia de viaje exclusiva y de clase mundial. El equilibrio perfecto entre lo que el huésped desea y lo que puede tener está aquí.



GRAND FIESTA AMERICANA, UN SUBLIME ENCUENTRO CON EL LUJO Y LA CALIDEZ

Grand Fiesta Americana vuelve 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.

Grand Fiesta Americana continúa expandiendo su presencia con hoteles vanguardistas y lujosos. Durante todo 2016, Grand Fiesta Americana ha reforzado su liderazgo en el segmento de lujo con la apertura de dos hoteles totalmente nuevos en Puebla y Monterrey, y la conversión del Grand Fiesta Americana en la ciudad de Querétaro, lo que representa en total más de 2,200 cuartos.

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



EN 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.

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 su estancia. Ahí encontrarán el escenario perfecto para vivir una estancia memorable.



FIESTA AMERICANA MONTERREY PABELLÓN M

Nuestra emblemática marca continúa con su exitoso crecimiento en México. En los dos próximos años, Fiesta Americana reforzará su posición en las principales ciudades del país e incursionará en nuevas urbes, como San Luis Potosí, Oaxaca, Tijuana, León, entre otras, con lo que generará más de 2,190 cuartos totalmente nuevos y adicionales a los ya existentes. Esto nos permitirá ofrecer más opciones de hospedaje a los viajeros.

A través de su campaña “Quédate”, pautada a nivel nacional, Fiesta Americana buscar transmitir el poder de esa palabra y lo que significa para nosotros: queremos que nuestros huéspedes se queden con algo que va más allá de una simple estadía.

Para nosotros, es quedarse con recuerdos inolvidables, historias que contar. Porque así como ellos se quedan con nosotros, nosotros nos quedamos con ellos.

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

FIESTA INN

SE CONSOLIDA UN AÑO MÁS EN LA CATEGORÍA BUSINESS



En la categoría Business Class, la marca líder continuó su proceso de consolidación durante 2016. Prueba de ello es la apertura de 3 nuevos hoteles en tres puntos cardinales distintos del país. Con ello, alcanzamos un total de 63 hoteles Fiesta Inn a la fecha.

FIESTA INN LOS MOCHIS

FIESTA INN PLAYA DEL CARMEN

FIESTA INN PACHUCA GRAN PATIO

Este crecimiento ha ido aparejado a una evolución continua de la marca. De un total de 63 hoteles, se han remodelado 34 según el nuevo concepto, es decir, más de 50% del total.



**FIESTA INN
PLAYA DEL CARMEN**

Por otra parte, el concepto de Fiesta Inn Loft, lanzado en 2015, continúa su consolidación debido a su relevancia para aquellos viajeros de negocios de larga estancia, a cuyas necesidades responde Grupo Posadas. En total, contamos ya con 5 hoteles en operación en el norte, el centro y el sureste de México:

FIESTA INN LOFT IRAPUATO

FIESTA INN LOFT QUERÉTARO

FIESTA INN LOFT MONCLOVA

FIESTA INN LOFT CIUDAD DEL CARMEN

FIESTA INN LOFT MONTERREY LA FE

Por otra parte, los planes de expansión se mantienen presentes como parte del empuje de nuestras marcas y como objetivo de la empresa. De este modo, se tiene planeado abrir 5 hoteles nuevos durante 2017.

FIESTA INN VALLARTA LA ISLA

FIESTA INN SILAO AEROPUERTO

FIESTA INN SALAMANCA

FIESTA INN CHIHUAHUA

FIESTA INN BUENAVISTA

Asimismo, esta expansión se mantiene como objetivo para 2018, año en que proyectamos la inauguración de otras propiedades más como:

FIESTA INN AGUASCALIENTES SAN MARCOS

FIESTA INN GALERÍAS CELAYA

FIESTA INN QUERÉTARO JURQUILLA

FIESTA INN TUXTLA

FIESTA INN SANTA FE



ONE CIUDAD DE MÉXICO
PERIFÉRICO SUR



ONE HOTELES

DESARROLLO ACELERADO

One Hoteles abrió en 2016 tres hoteles: One Salamanca, One Durango y One Cuautitlán, esto es, tres más para llegar a su objetivo de abrir un total de 50 hoteles a principios de 2018 y consolidar su presencia en 40 de las principales ciudades de la República Mexicana.

El concepto de estos hoteles, accesibles para poder viajar más, posibilita que One Hoteles brinde a quienes viajan por negocios o placer justo lo que necesitan, en una variedad de destinos estratégicos. One Hoteles ofrece al huésped confianza, comodidad, limpieza y practicidad a un precio justo. Todo ello con el respaldo de la cadena líder de hoteles en México.

Si en 2016 había 40 propiedades de esta marca en 31 destinos de la República Mexicana, para 2017 el objetivo es abrir 6 hoteles más en todo el país, con las siguientes aperturas previstas: One Mexicali, One Guadalajara Expo, One León Antares, One Puebla Serdán, One Chihuahua y One Ciudad de México La Raza.

GAMMA, LA ESENCIA DE MÉXICO

EXPANSIÓN ACELERADA Y MAYOR PRESENCIA

Gamma integra hoteles con personalidad única, distintos según el destino donde se ubican. Se caracterizan por deleitar a los huéspedes con detalles propios de la esencia tanto del hotel como de su entorno.

Ésta es la única marca de Posadas que funciona con el modelo de franquicia a través de operación independiente y en modelo de operación por Posadas.

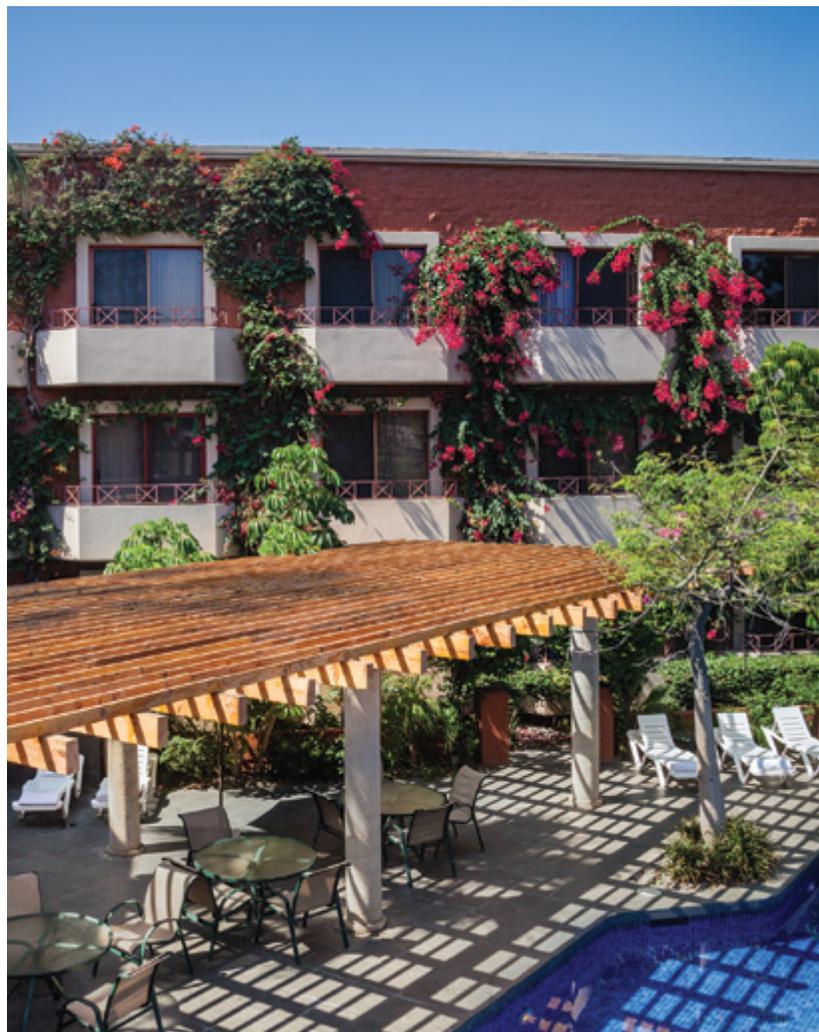
Durante 2016 hubo una apertura en Torreón y una conversión en Pachuca. Asimismo, durante el año se firmaron dos franquicias más para empezar operaciones en 2017:

TAMPICO

ORIZABA GRAN HOTEL DE FRANCE

Otras aperturas esperadas para 2017 son: Aca-pulco, Ciudad de México, Chihuahua, Los Cabos, Mérida, Monterrey, Nuevo Laredo, Pachuca, Tepic, Villahermosa.

GAMMA TIJUANA



A la fecha, contamos con 11 hoteles Gamma en operaciones, lo que representa más de 1,550 habitaciones. Éstas se suman a más de 35 propiedades en proceso de negociación para su conversión a nuestra marca, todas ubicadas en ciudades estratégicas.

Durante 2016, la promoción de Gamma tuvo como imagen principal la campaña #EstoEsAquí, que se transmitió en medios digitales. Su objetivo: hacer de ésta una marca reconocida entre los viajeros de placer y negocios en México, logrando crecimientos de más de 120% en nuestras redes sociales, con un alcance a más de 2 millones de personas.

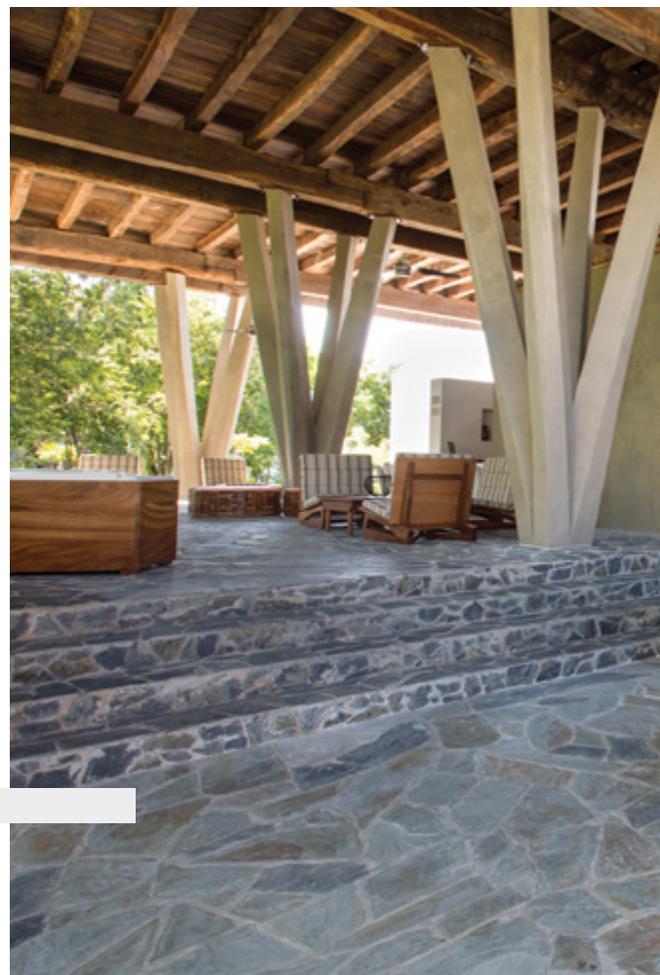
Además, cambiamos nuestra imagen de marca para unificarla en una sola esencia corporativa y fortalecer su posicionamiento y diferenciación.

Aunado a esto, se lanzó para nuestros hoteles la plataforma ODÍN Standards Management System, a través de la cual nuestros franquiciatarios acceden a los estándares tanto físicos como de servicio que hacen de nuestra marca una experiencia sólida y homogénea para nuestros huéspedes.

THE EXPLOREAN

EXPERIENCIAS FASCINANTES EN UN ENTORNO NATURAL

Libera la imaginación y despierta el deseo de vivir grandes emociones, porque The Exploreat es un *Experiential Resort*, que permite desconectarte de lo cotidiano para fascinarte al contemplar las bellezas naturales y adentrarte en un viaje de autodescubrimiento, a través de actividades al aire libre en hermosas ubicaciones naturales. Todo esto con la seguridad y el confort de un resort de nivel internacional avalado por Fiesta Americana.



The Exploreal Cozumel es un hotel All Inclusive que encanta con su belleza, rodeado de un espectacular ambiente natural. Es el sitio perfecto para reencontrarse y descubrir nuevas experiencias en torno a la naturaleza y con el hermoso mar Caribe de fondo. Su arquitectura de estilo mexicano tiene colores, texturas y detalles que inspiran y relajan; la armonía se refleja en sus amplios espacios, amigables con la naturaleza. Sus 56 habitaciones fueron diseñadas para brindar total privacidad y una relajación absoluta a sus huéspedes, donde cada instante se transforma en un momento único. Cada día puede vivirse una experiencia fascinante en la selva maya y en el mar Caribe. Asombrarse, con una visita a “El Cielo”, admirar el arrecife de

Dzul-Ha, volver a enamorarse en un tour nocturno a la Isla de la Pasión o divertirse practicando paddle board y snorkel, entre otras emocionantes actividades.

The Exploreal Kohunlich, ubicado en el corazón de la selva maya en Chetumal, Quintana Roo, ofrece experiencias inigualables que te permitirán entrar en contacto con la naturaleza, conocer la flora y fauna de la región y descubrir más acerca de la cultura maya. El ambiente de sus 40 cabañas brinda total privacidad para disfrutar momentos plenos de tranquilidad y relajación absoluta.

THE EXPLOREAL COZUMEL



Visitar las ruinas mayas de Kohunlich, pasear en kayak y catamarán en Bacalar, recorrer el interior de la selva en bicicleta y hacer un paseo nocturno por la laguna de Chakanbakán son algunas de las actividades que pueden esperarse en The Exploreal Kohunlich.



VIAJA

MARKETING

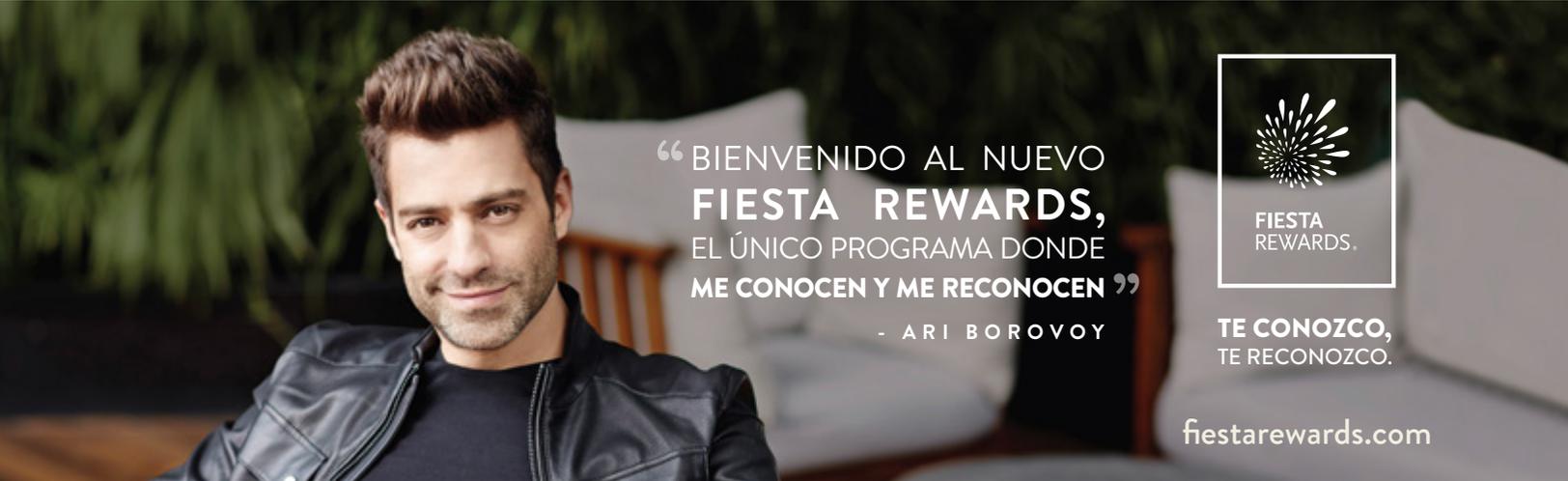


“VIAJA por todo México con Fiesta Americana, Fiesta Inn, Gamma y One” continúa siendo la campaña de promoción más relevante del sector turístico nacional, y se lanzó por séptimo año consecutivo entregando 900,000 certificados de regalo, más de 400,000 certificados de noche adicional, 466,000 certificados de descuento en

alimentos y bebidas, 5 millones de pesos en certificados de vuelo, 45 certificados de vuelos redondos alrededor del mundo, más de 5 millones de puntos Club Premier, 6 millones de puntos del programa Fiesta Rewards y el sorteo de 10 autos de lujo, generando 18,402 cuartos noche e ingresos por \$12.3 millones de pesos.

La promoción de VIAJA con las mejores ofertas, realizó 13 ventas especiales a lo largo del año y, gracias a la comunicación constante en medios digitales e impresos de nuestras promociones corporativas VIAJA Negocios, VIAJA de Fin de Semana y VIAJA a la Playa, se logró un crecimiento de ingresos de 49% comparado con el año anterior, superando los \$451 millones de pesos.

Tuvimos también esfuerzos puntuales de promociones compartidas con varios socios comerciales como Santander, UBER, American Express, brindando difusión a nuestras promociones y marcas y creamos nuevas ofertas como Viernes de Gamma, Desayuno Incluido, Día VIAJA, con el objetivo de tener promociones segmentadas puntuales para satisfacer las diferentes necesidades de nuestros huéspedes.



“BIENVENIDO AL NUEVO
FIESTA REWARDS,
EL ÚNICO PROGRAMA DONDE
ME CONOCEN Y ME RECONOCEN”

- ARI BOROVY



FIESTA
REWARDS.

**TE CONOZCO,
TE RECONOZCO.**

fiestarewards.com

LIVE
AQUA
RESORTS & RESIDENCE CLUB

S Grand
Fiesta Americana
HOTELS & RESORTS

S Fiesta
Americana
HOTELS & RESORTS

FIESTA INN.
HOTELS BUSINESS CLASS

gamma
HOTELS

one
hotels

EXPIREAN
HOTELS

PROGRAMAS DE LEALTAD

Fiesta Rewards, el programa de reconocimiento al viajero frecuente de Posadas, se reinventó, incorporando nuevos beneficios y el distinguido nivel Black para nuestros socios más leales. Con una importante campaña publicitaria, Fiesta Rewards regresa a los medios de comunicación con una nueva imagen, teniendo como vocero al actor y cantante mexicano Ari Borovoy, para decir a todos nuestros socios: “Te conozco, te reconozco” a través de una importante campaña publicitaria.

En 2016 se logró el 35% de ocupación de socios Fiesta Rewards, Apreciare y Motiva generando 1,897,786 cuartos noche. Se afiliaron 40,000 nuevos socios, teniendo 218,300 socios activos en el periodo de un año. Se redimieron 125,869 premios, de los cuales el 64% corresponde a noches de hotel. Adicionalmente, se colocaron 11,400 nuevas tarjetas de crédito Santander Fiesta Rewards, teniendo así un total de 122,200 tarjetas vigentes.

DISTRIBUCIÓN Y CRM

DURANTE 2016 LOGRAMOS NUESTRO AÑO RÉCORD EN LA CANTIDAD DE RESERVAS QUE PROCESAMOS A TRAVÉS DE NUESTRA SOLUCIÓN DE DISTRIBUCIÓN, LLEGANDO A MÁS DE 3 MILLONES DE RESERVAS ANUALES (10% MÁS QUE EN 2015), LO QUE EQUIVALE A ALREDEDOR DE 6 RESERVAS POR MINUTO.



DISTRIBUCIÓN Y CRM



Adicional al volumen de reservaciones, en conjunto con el equipo de *revenue management*, se incrementaron en más de 25% los ingresos generados por estas reservas. Logramos mantener un balance adecuado de reservas a través de nuestros canales propios vs. los externos (70% en canales propios frente a 30% en canales externos).

A pesar de una fuerte inversión en mejora de nuestras plataformas y de un incremento importante en el tipo de cambio, mantuvimos un costo por reserva muy competitivo (\$7.8 USD/book, incluyendo comisiones), principalmente gracias a la optimización de procesos y herramientas que ocurrió en nuestro Centro de Contacto (Konexo).

A través de las eficiencias operativas, logramos disminuir el costo promedio de reservación de Konexo por casi \$1 USD/reserva, lo cual representa un ahorro importante y genera una ventaja competitiva significativa para Konexo. Además, también obtuvimos la certificación PCI DSS, que garantiza la seguridad en el manejo de la información de nuestros clientes. El nivel obtenido fue el bancario, lo que nos abre muchas puertas en el mercado. Asimismo, recibimos la certificación en GMD COPC (Kenwin): cabe resaltar que en México sólo 5 empresas han sido merecedoras de esta distinción.

Continuamos de forma exitosa la migración de Telemarketing Kívac a Morelia iniciada el año pasado, cerrando con 107 posiciones y 214 agentes, la cual culminaremos en 2017 con 133 posiciones y 266 agentes. Ello ha sido posible gracias a que seguimos la estrategia Posadas 2020 de economías de escala, con la que concentramos toda la operación de Grupo Posadas en nuestro Contact Center.

COMMAND CENTER

Durante 2016 iniciamos nuestro camino de transformación digital en Grupo Posadas liderados por nuestras áreas de CRM y Marketing. Implementamos proyectos que nos permitieron crear nuestro ecosistema de *customer experience* (CX), con lo cual estaremos redefiniendo, implementando, midiendo, retroalimentando y mejorando las experiencias de los clientes durante 2017 (*customer journey's*). Este nuevo ecosistema digital nos permitirá apalancar toda la información que tenemos de los clientes, incorporar información de sus redes sociales e interacciones con nuestras campañas de marketing y personalizar su experiencia desde la pre-estancia (canal web y voz), la estancia (*app* FR, experiencias por tribu digital) y el momento posterior a su estancia (creación de comunidades). Adicional a esto, la herramienta nos permitirá incorporar nuevos canales de servicio y venta a nuestra oferta. Uno de esos canales se integró hacia finales de 2016: redes sociales y *WhatsApp*.

A partir de agosto de 2016 lanzamos nuestro Command Center Digital. Este Command Center busca concentrar todas las interacciones digitales en una misma plataforma y equipo, compuesto por varias áreas y agencias de publicidad. Al medir en tiempo real las interacciones digitales con los usuarios estamos logrando satisfacer, en tiempo real, cuatro grandes categorías de casos:

ENGAGEMENT Y PUBLICACIÓN

(enfocadas a cada tribu digital y optimizando contenido en tiempo real).

INFORMACIÓN Y SERVICIO

(otorga un medio más a nuestros clientes para interactuar con nosotros y satisfacer sus necesidades).

CRISIS

(mediante *buzz monitoring*, detectamos en tiempo real potenciales crisis, tendencias de mercado y de competidores que nos permitan reaccionar con rapidez) y, finalmente,

VENTA

(hemos lanzado este canal como uno más para reservar vacaciones con nosotros y los resultados han sido excelentes en los primeros meses de operación).

En lo que respecta a la atención al cliente, el equipo asignado ha logrado importantes avances.

Mencionaremos los más sobresalientes:

- Resolver en promedio 100 casos por semana de atención a clientes y resolución de quejas.
- Atender y canalizar más de 45,000 comentarios en Facebook, más de 21,000 conversaciones en Twitter y más de 1,100 conversaciones en Instagram.

INCREMENTAMOS LAS VENTAS A TRAVÉS DE REDES SOCIALES, PRINCIPALMENTE FACEBOOK.

El año próximo estaremos concentrando todas estas capacidades en un relanzamiento y fortalecimiento de nuestro canal web, buscando modernizar las interacciones y personalización de tal modo que nos permita incrementar el volumen de venta en este canal y, con ello, mejorar aún más nuestro costo por distribución.

CREACIÓN DEL COMMAND CENTER DIGITAL POSADAS

Iniciamos nuestra

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

ANÁLISIS Y MONITOREO DE TENDENCIAS

CUSTOMER'S JOURNEY

- Redefinimos
- Implementamos
- Medimos
- Retroalimentamos
- Mejoramos las experiencias de nuestros huéspedes

PLANEACIÓN

Responder a las necesidades de los huéspedes en momento real y a futuro.

MANEJO DE CRISIS

Con *buzz monitoring* detectamos potenciales crisis, tendencias de mercado y de competidores para reaccionar con rapidez.

ATENCIÓN A CLIENTES

Este nuevo ecosistema digital nos permite:

- apalancar información
- incorporar información
- personalizar la experiencia

#GPTW17



TRANSFORMACIÓN



Creamos nuestro ecosistema de

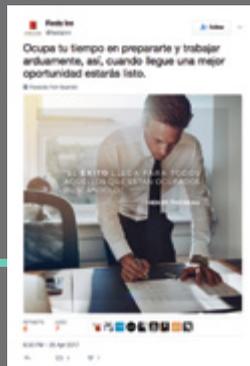
CUSTOMER EXPERIENCE (CX)

CX

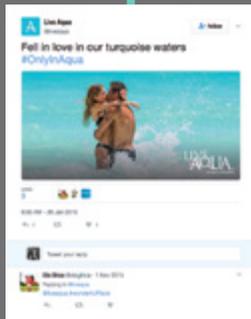
#ExploreMore



#ironman 703



#mexicancaribbean



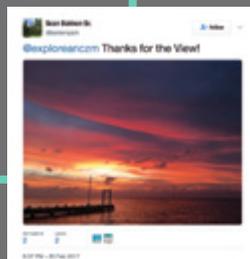
#OnlyInAqua



#EnamórateDePlaya



#liveaqua



#Cancún

MEJORAMOS NUESTRA RELACIÓN
CON LOS CLIENTES EN REDES
SOCIALES Y EN LA VIDA REAL.

RESULTADOS

CASOS POR SEMANA 100

f COMENTARIOS 45,000

🐦 CONVERSACIONES 21,000

📷 LIKES 1,100

📞 WHATSAPP NUEVO

VENTAS

Con el Command Center incorporamos nuevos canales de servicio y venta a nuestra oferta.

RESULTADOS DEL COMMAND CENTER EN 2016

AUMENTO DE RESERVAS 25%

COSTO DE RESERVA COMPETITIVO

\$7.8 USD/BOOK

LIVE AQUA URBAN RESORT MONTERREY
GRAND FIESTA AMERICANA MONTERREY VALLE

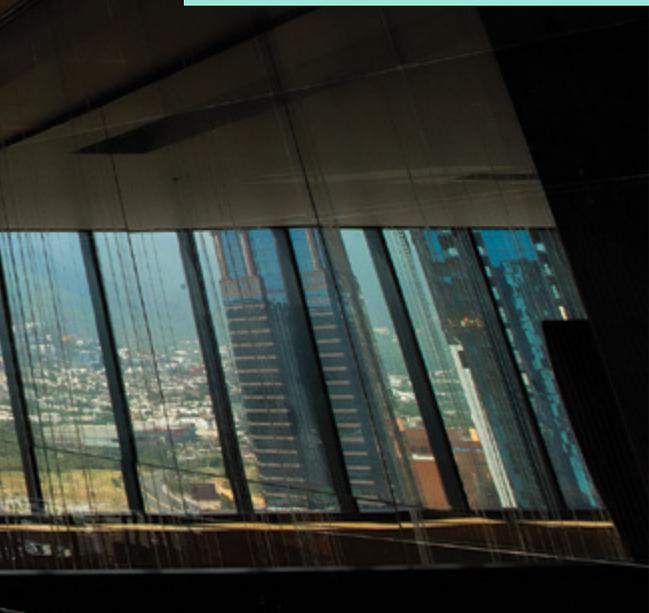
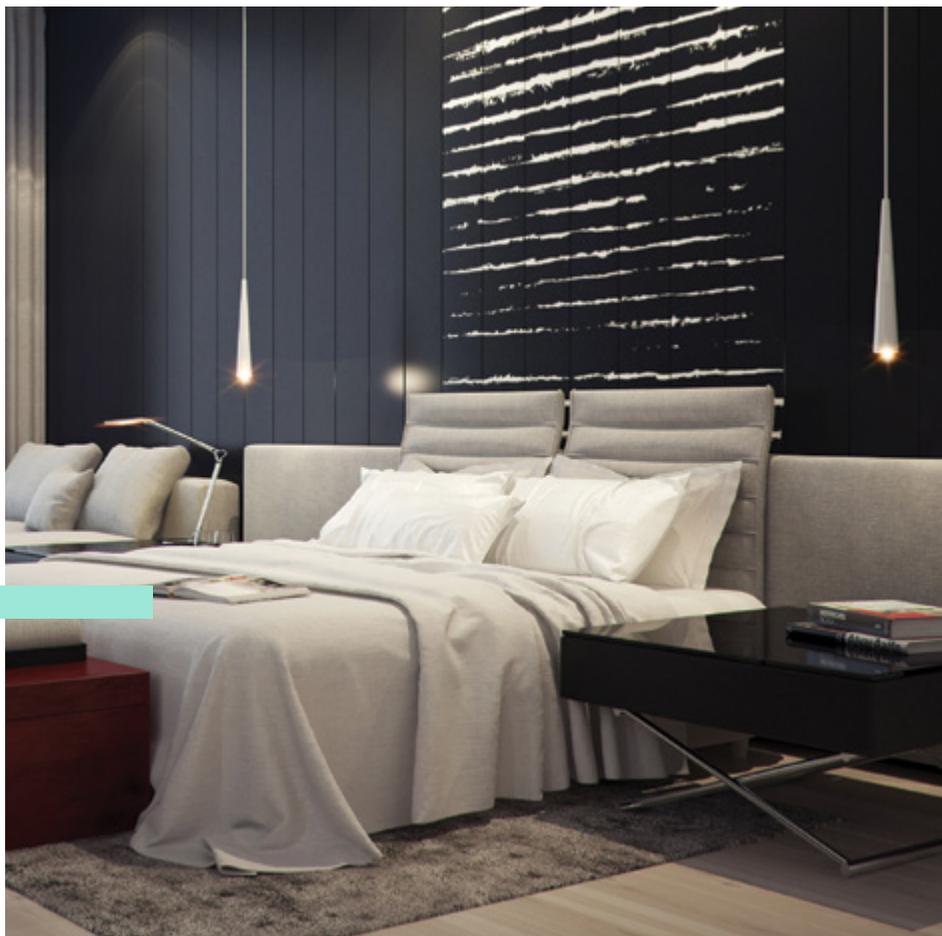
“La
reali
dad
está
equiv
ocad
a, los
suen
os
son
reale
s”

Tupac Shakur

NUEVOS

AMBIENTES

LIVE AQUA URBAN RESORT MONTERREY



DISTINTIVO ECO LÍDERES DE TRIP ADVISOR
27 HOTELES

DISTINTIVO HOTEL HIDRO SUSTENTABLE
13 HOTELES

GREAT PLACE TO WORK
LUGAR #10



FIESTA AMERICANA MONTERREY PABELLÓN M

HOTELERA POSADAS

DURANTE 2016 LOS INGRESOS EN HOTELES OPERADOS A NIVEL CADENA CRECIERON 18.5% EN COMPARACIÓN CON 2015.



Los hoteles de ciudad¹ continúan mostrando un buen desempeño, con un incremento en tarifa efectiva de 10.2% y, de la misma manera, los hoteles de resort² tuvieron un desempeño sobresaliente de 14.7% en tarifa efectiva.

¹ Hoteles estables en pesos nominales con operación de más de 12 meses.

² Los hoteles resort son: Live Aqua Cancún, Live Aqua Boutique Resort Playa del Carmen, GFA All Inclusive Parks Vallarta, GFA Coral Beach Cancún Resort & Spa, GFA Los Cabos Golf & Spa Resort, FA Condesa Cancún, FA Puerto Vallarta.

El crecimiento de GOP de México durante 2016 fue de 20% contra el año anterior, aunado a una mejora de márgenes en todas nuestras marcas.

En 2016 Posadas obtuvo los siguientes reconocimientos:

- 27 hoteles con el “Distintivo Eco Líderes de TripAdvisor”.
- 13 hoteles con el “Distintivo Hotel Hidro Sustentable”.

Por parte de TripAdvisor, 78 de nuestros hoteles cuentan con el Certificado de Excelencia. Este año, en la lista Traveler’s Choice 2016, de los 25 resorts todo incluido en México y en el mundo se incluyó a Live Aqua Cancún All Inclusive. Asimismo, en la lista Traveler’s Choice 2016, de los 25 hoteles de México se incorporó a Live Aqua Urban Resort México.

Registramos un buen resultado operativo en nuestros hoteles, “mismos hoteles”, a nivel sistema. La tarifa promedio se incrementó en 7.8%

**FIESTA AMERICANA
CONDESA CANCUN**



y la ocupación en 2.8 puntos porcentuales (“pp”), lo que resultó en un crecimiento de la tarifa efectiva (RevPAR) de 12.4%.

Los hoteles de ciudad, que representaron más de 80% del total de los cuartos operados a nivel sistema, continúan mostrando un desempeño sólido con un incremento en tarifa efectiva de 11.1%. Por otro lado, los hoteles de playa reportaron un incremento en la tarifa efectiva de 13.3%.

En cuanto a nuestro liderazgo comercial, contamos con la relación más fuerte del segmento de cuentas corporativas en el mercado, generando más de 372,000 cuartos noches y en el segmento de mayoreo, crecimos un promedio de 30% en ingresos vs. 2015 en los principales mayoristas.

GENTE POSADAS

JUNTOS HICIMOS HISTORIA AL OBTENER LA POSICIÓN #10 ENTRE LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN MÉXICO CON MÁS DE 5,000 COLABORADORES, DE GREAT PLACE TO WORK.

La constante capacitación de nuestros colaboradores es muy importante y, este año, enfocamos esfuerzos en tres programas: Escuela de Servicio, cuyo primer módulo sobre habilidades personales fue impartido a poco más de 14,000 colaboradores y, el segundo, de Actitud, Magia y Acción ya se ha impartido a 4,000; seguiremos con el resto en 2017.

El Top Talent Transformation de Harvard Business Publishing para los Comités Ejecutivos de los hoteles fue impartido a 544 colaboradores.

Como parte de la evolución que vivimos en Posadas, redefinimos y alineamos nuestros valores a la visión 2020.

De nuestros valores, 3 se fusionan en uno solo y agregamos uno nuevo.

RESPETO

INTEGRIDAD

PASIÓN

SIMPLIFICACIÓN

BUEN HUMOR

DESARROLLAR EL TALENTO, PALANCA DE NUESTRO CRECIMIENTO

Cada año es un orgullo hacer el recuento de lo que logramos; 2016 fue un año muy importante, ya que iniciamos un nuevo rumbo de cara al 2020, con estrategias claras e iniciativas que buscan impactar en la experiencia de nuestros clientes, huéspedes, socios y, sobre todo, en nuestra gente.

Una vez más cerramos un gran año, manteniendo resultados positivos gracias al talento, al esfuerzo, compromiso y a la PASIÓN de nuestra Gente Posadas.



¿Qué hicimos este 2016 para atraer, desarrollar y retener al mejor talento?

1. Posadas aspiracional

Una de las principales iniciativas de **cultura** que tenemos en Posadas con el objetivo de convertirnos en la mejor empresa para trabajar y resaltar el orgullo de pertenencia de nuestra gente. Por segundo año consecutivo participamos en la certificación por Great Place To Work Institute® (GPTW) para la medición de clima y cultura en nuestra empresa. La metodología consiste en dos herramientas: *Trust Index*® (Encuesta de los colaboradores) en la cual se miden los reactivos de *compañerismo, credibilidad, orgullo, respeto e imparcialidad*; y la segunda herramienta es el *Culture Audit*®, donde se evalúan las políticas, procesos y prácticas de capital humano en las áreas culturales y de gestión del personal. Tales prácticas se analizan y evalúan con base en las metodologías del instituto.

Somos la primera empresa de más de 5,000 colaboradores que logra ingresar al *ranking* del GPTW en su primera participación. En 2016 logramos ser parte del TOP TEN en el ranking de las Mejores Empresas para Trabajar en México en esta categoría de número de empleados, lo que nos llena de orgullo y nos deja claro el sentido de pertenencia que tenemos en nuestra gente.

Estamos convencidos de que ser la mejor empresa para trabajar en México nos ayudará a atraer talento externo que aspire a



colaborar en nuestros hoteles, consolidar y potenciar el talento que hemos identificado de manera interna, y brindar a todos la oportunidad de trascender ofreciendo experiencias memorables a nuestros huéspedes y clientes (internos y externos), lo cual nos llena de satisfacción en todos los sentidos.

Derivado de los planes de acción de clima, es importante reconocer más de 829 prácticas de cultura generadas en nuestros hoteles que apalancan nuestros valores y programas enfocados en el bienestar, en compartir y celebrar momentos o fechas especiales, en brindar diferentes apoyos a nuestra gente y a la comunidad y, por último, otorgarles herramientas distintas que posibiliten el desarrollo personal. De ahí se deriva nuestro programa institucional

Vive Posadas, con sus cuatro pilares:

VIVE SALUD

VIVE JUNTOS

VIVE APOYO

VIVE DESARROLLO

En 2016 iniciamos el proyecto de **Embajadoras de Capital Humano** (hoteles), cuyo principal objetivo es alinear y comunicar la estrategia 2020 en nuestros hoteles, asegurando la cultura de Posadas. Contamos con 10 Gerentes de Recursos Humanos que fueron formados y participaron en el rediseño de los procesos *core* de Capital Humano Holding.

2. Formación: Actitud, Magia y Acción (AMA)

Nuestra cultura de servicio al cliente, además de ser 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 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 su satisfacción como en su lealtad a nuestras marcas. Ésta es la manera en que aseguramos nuestro negocio a futuro.

En 2016 desarrollamos, como parte de nuestra Escuela de Servicio, el “Taller de Habilidades Personales”, cuyo objetivo principal es “Desarrollar en nuestros colaboradores las capacidades individuales para el manejo de las emociones, brindando habilidades de comunicación, servicio y atención para llevar a cabo las actividades y enfocarlas a nuestra cultura”.

Formamos a más de 9,000 colaboradores de nuestros hoteles y 2,700 participantes en la filosofía AMA, con una cobertura de este taller en el 100% de las aperturas.

Nuestra experiencia de casi 50 años en la industria nos ha vuelto 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 altos estándares, 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 tenemos disponibles en nuestros hoteles, facilitando con ello la pronta y correcta incorporación de personal de nuevo ingreso a la operación de nuestras propiedades.
- b. Contamos con un robusto programa de EVALUACIÓN DE ESTÁNDARES que permite identificar desviaciones y corregirlas oportunamente.

GRAND FIESTA AMERICANA PUEBLA





- 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 aquellas decisiones que impactan directamente la experiencia de quienes eligen nuestras marcas para hospedarse durante sus viajes de negocio, vacaciones, etcétera.

3. Gestión de Talento

Derivado del ejercicio que realizamos en 2015 para la identificación y desarrollo de talento interno, nos dimos a la tarea de profesionalizar algunas capacidades que requeríamos de acuerdo con la brecha de la evaluación



FIESTA AMERICANA MÉXICO TOREO

aplicada a más de 500 ejecutivos de los puestos gerenciales de nuestros hoteles. De este modo, desarrollamos los siguientes programas y aspectos:

A) Programa TOP TALENT TRANSFORMATION, diseñado en colaboración con Harvard Business Publishing con el objetivo de reforzar y desarrollar a nuestros gerentes dentro de los hoteles, así como las competencias necesarias para poder cumplir con la estrategia 2020 de POSADAS enfocada en desarrollar habilidades del negocio.

La metodología aplicada fue *“Blended Learning”*, que combina diferentes experiencias de aprendizaje, utilizando contenidos de renombre mundial, cursos en línea, casos de estudio, sesiones virtuales y aplicaciones en el trabajo.

Los resultados de este programa han sido satisfactorios. De un total de 545 colaboradores que lo empezaron, lo terminaron 477 con una aprobación de 84% con calificación promedio de 80.4. Es importante resaltar la inversión de más de 80 horas que cada ejecutivo dedicó a su propio desarrollo.

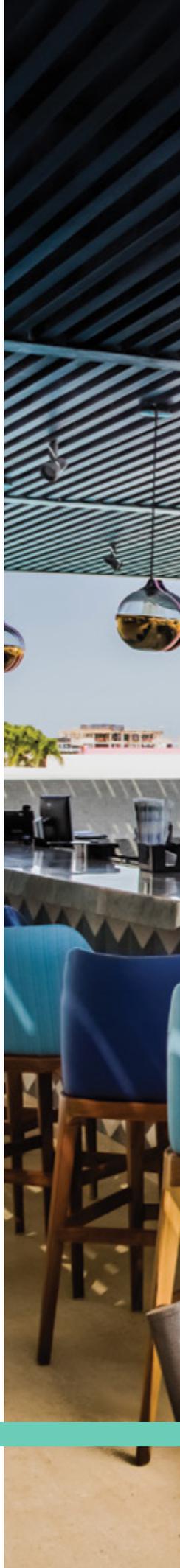
B) Entrenantes, es un programa de desarrollo en nuestra operación que nos permite preparar y certificar a los futuros gerentes en nuestros hoteles. En 2016 tuvimos oportunidad de desarrollar a 28 ejecutivos que cubrieron las vacantes de gerentes generales (4), gerentes de venta (6), gerentes de RH (2), gerentes de mantenimiento (5) y contralores (11).

4. Talento

Uno de los principales retos que tenemos en capital humano es asegurar el talento que necesitamos para nuestro crecimiento. Por ello, en 2016 tuvimos oportunidad de promover a más de 160 colaboradores en puestos clave, quienes a través de las plataformas de desarrollo existentes aprovecharon la oportunidad de crecimiento profesional que se les presentó este año, llevando con ello mayor prosperidad a casa.

Banco de talento externo: este proyecto nos permitió trabajar de manera paralela en mapear a candidatos potenciales externos que están interesados en trabajar con nosotros. Ello nos ha permitido promover la apertura de nuestra gente y cubrir internamente, con rapidez y efectividad algunos puestos de la operación.

Ser Gente Posadas es sinónimo de ser gente apasionada, gente motivada, satisfecha y feliz, que logra resultados sobresalientes. Somos una gran empresa hecha de grandes personas.



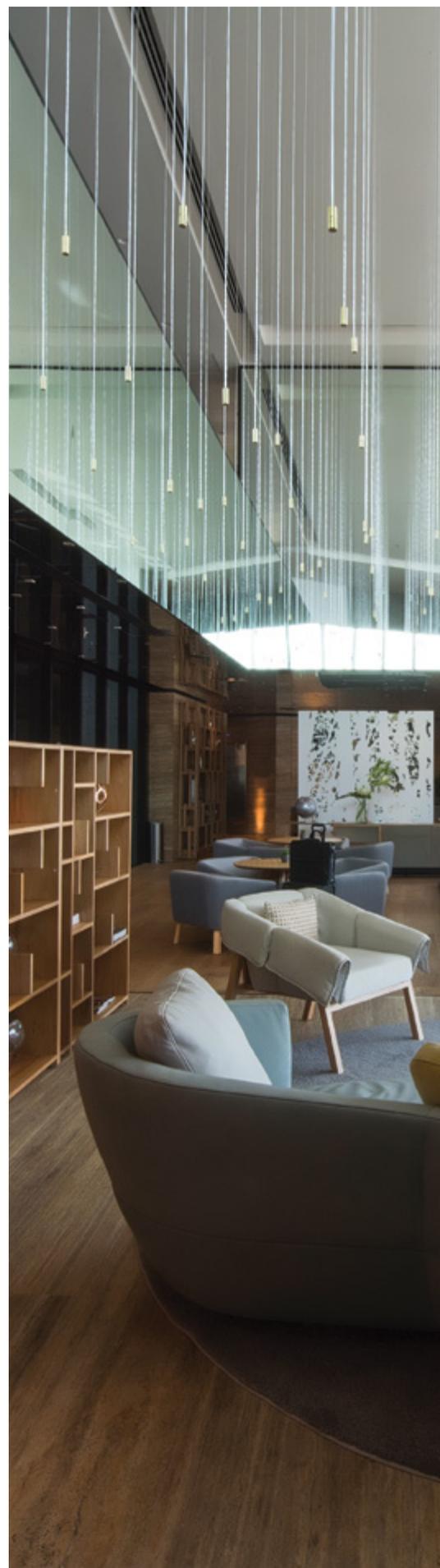


CALIDAD

LA INFORMACIÓN DE NUESTRAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN CONFIRMA QUE CONTINUAMOS POR EL BUEN CAMINO, OBTENIENDO CADA VEZ MEJORES RESULTADOS.

En lo que respecta a la respuesta a nuestras encuestas, el porcentaje de respuesta se mantuvo en 18%, 13 puntos arriba del mínimo deseable en las encuestas de satisfacción. Se incrementó en 76% la proporción de encuestas contestadas (234,512) por nuestros huéspedes en comparación con el año pasado. En cuanto al índice de satisfacción, 8 de cada 10 de nuestros huéspedes están satisfechos con el servicio brindado en nuestros hoteles. 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 necesarias para mejorar el servicio, es decir, escuchar realmente la voz del huésped. Así, a través de la suma de muchos esfuerzos, se logró incrementar en 3% la proporción de nuestros promotores frente a 2015.

De nuestros gerentes generales, 87% dan seguimiento a los comentarios de nuestros huéspedes.





LIVE AQUA URBAN RESORT MONTERREY

Durante el periodo de referencia, tuvimos un NPS (Net Promoter Score, índice que mide la lealtad de los clientes) de 61%, 2 puntos porcentuales arriba que en 2015. (cuando la media en la industria es de 48%, es decir, 13 puntos arriba).

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 en 3 de los momentos mejor evaluados, que son: “Amabilidad en recepción”, “Limpieza de la habitación”, “Servicio en áreas comunes”.

Los resultados en el tema de la evaluación de servicio nos llevaron a concluir que éste fue un año excepcional, ya que en todas las marcas tuvimos mejora y tendencia positiva, tanto en el índice de calidad como en los rubros evaluados en nuestra encuesta.

En toda la historia de la marca Fiesta Inn, ésta es la mejor calificación (89.1) que se ha obtenido, y significó el incremento de un 1 punto porcentual *vis a vis* 2015. En la marca One Hoteles se logró un incremento de casi un punto porcentual y en la marca Fiesta Americana un incremento de 2.3 puntos porcentuales vs. 2015.

Estos resultados se traducen en que se está dando un mejor seguimiento a los estándares y al cumplimiento de las necesidades y preferencias de los huéspedes.

Durante el año, se trabajaron muchos estudios y análisis que ayudaron a poder realizar cambios a procesos y estándares, y así mejorar la experiencia de nuestros huéspedes en todas las marcas de Posadas.

A través de las encuestas, también pudimos conocer y entender mejor el perfil de nuestros huéspedes para cada una de nuestras marcas, con el fin de poder apoyar a las áreas corporativas y enfocar correctamente sus objetivos y esfuerzos.



LIVE AQUA URBAN RESORT MONTERREY

SISTEMAS DE SOPORTE Y SEGUIMIENTO

Durante 2016, logramos integrar a las plataformas de *hardware* y *software* de estándares en Posadas en los siguientes hoteles: 1 hotel Gamma, 4 One Hoteles, 3 Fiesta Inn, 2 Fiesta Americana, 2 Grand Fiesta Americana y 1 Live Aqua. De éstos, los últimos 5 son una muestra de la robustez de la infraestructura tecnológica y de los canales de venta, con los que actualmente cuenta Grupo Posadas para operar proyectos de este tipo.

Se libera el primer hotel piloto en el cual pretendemos cambiar el modelo operativo tradicional a un modelo *“seamless”*, apoyados con la funcionalidad mobile en PMS para permitir al usuario final la movilidad requerida para llevar a cabo este proceso de manera efectiva, evitando trámites tradicionales en la recepción del hotel.

Para consolidar la funcionalidad de la *app* ANA para teléfonos móviles y robustecer el flujo de solicitudes de huéspedes durante su estancia, se libera la funcionalidad de Room Service en el 100% de las marcas, obteniendo como resultado 0.5 de incremento favorable en las valoraciones de usuarios dentro las tiendas virtuales. Al cierre del año hemos atendido más de 1,500 solicitudes de Room Service a través de este medio, a 5 meses de su liberación.

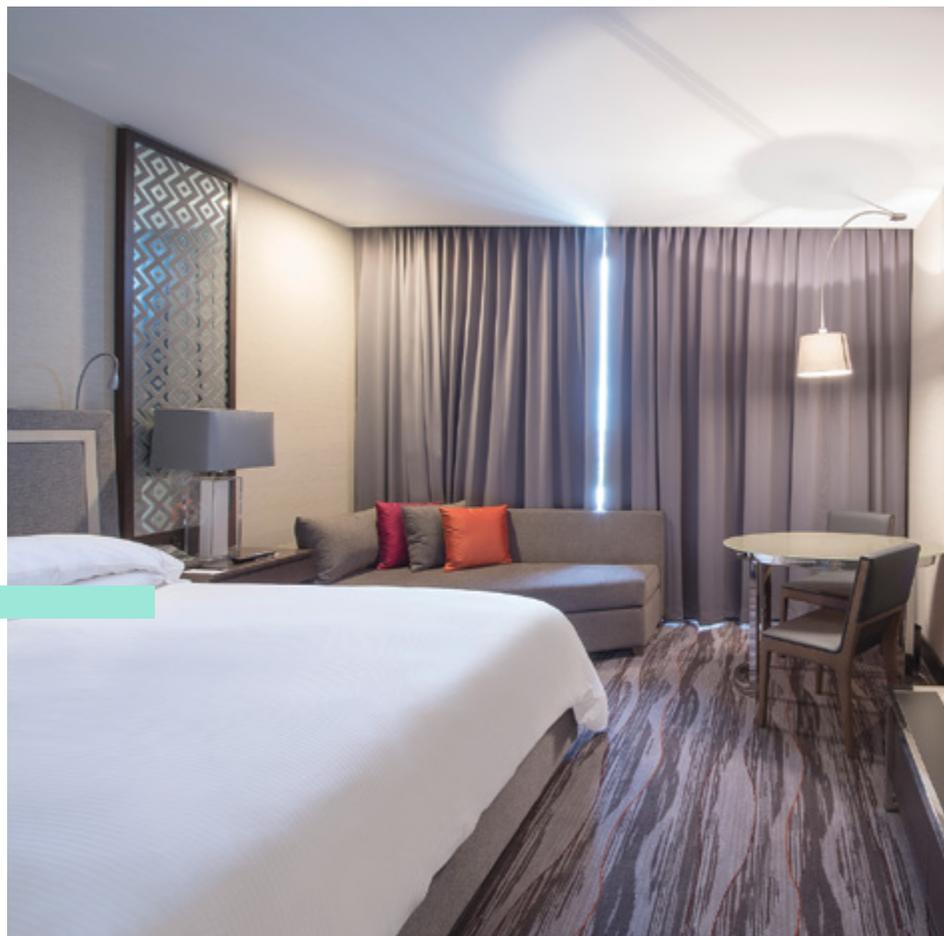
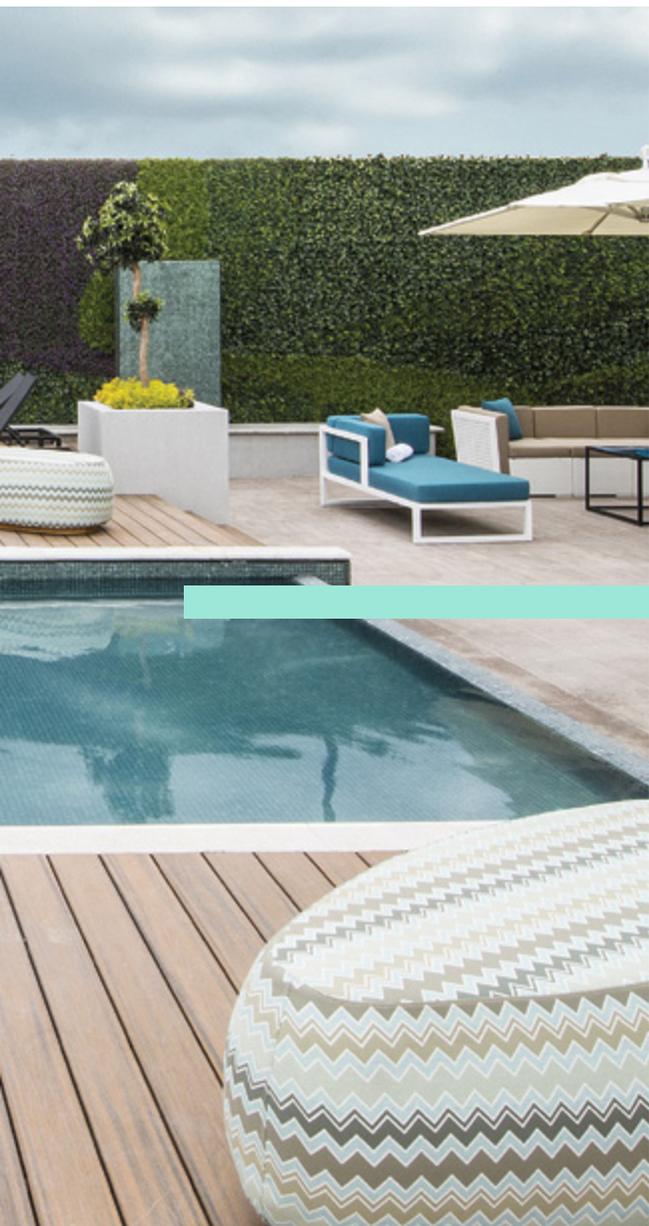
Cerramos el año con la liberación de funcionalidad enfocada en fortalecer e incrementar el proceso de afiliación de socios del programa Fiesta Rewards durante el proceso de *check in*, logrando afiliar 1,800 nuevos socios a dos semanas de su liberación.

Durante 2016 también se llevaron a cabo en tiempo y forma el seguimiento a los desarrollos necesarios para el cumplimiento de requerimientos fiscales, operativos, administrativos, financieros y estadísticos demandados por las distintas áreas del grupo, soportando de manera efectiva la estabilización de cada uno de ellos. Asimismo, se obtuvo certificación de seguridad en temas de infraestructura tecnológica y salvaguarda de información.

GRAND FIESTA AMERICANA PUEBLA



NUEVOS RETOS



PARA 2017, NUEVOS HOTELES Y RESIDENCIAS

FIESTA INN	05
ONE HOTELES	07
LIVE AQUA RESIDENCE CLUB	01
GAMMA HOTELES	05



FIESTA AMERICANA CONDESA CANCUN

PROPIEDADES VACACIONALES POSADAS, ES LA DIVISIÓN DEL GRUPO ENCARGADA DE:

- Originar y fidelizar clientes a largo plazo (desde 5 años y hasta 40).
- Pre-vender cuartos noches.
- Garantizar y canalizar ocupación en épocas de baja demanda hacia los hoteles del grupo.
- Vehículo muy importante para eficientar el manejo de tarifas e inventario a través de reservaciones anticipadas dentro del sistema Posadas.



NUESTROS NEGOCIOS:

En membresías vacacionales, comercializamos dos productos:

FIESTA AMERICANA VACATION CLUB:

Actualmente el Club tiene 32,364 socios, de los cuales 22,493 son mexicanos, 9,378 estadounidenses y 493 del resto del mundo.

Resultados:

- Generamos 161,202 cuartos noche para el sistema Posadas.
- Crecimos las ventas de membresías 7.5% vs. 2015.
- Aumentamos el índice de satisfacción general de los socios 25 puntos vs. el año anterior.

LIVE AQUA RESIDENCE CLUB:

Resultados:

- En 2016 relanzamos Live Aqua Residence Club, con lo que ligamos su nombre al de la marca Live Aqua. Con ello, obtuvimos el respaldo de una marca tan posicionada en el segmento *lifestyle* de Posadas.
- Cerramos el año con un crecimiento de 30% vs. el año anterior. En lo que respecta a nuestros socios, 80% son mexicanos y 20% estadounidenses. Nuestros socios generaron más de 12,000 cuartos noche para el sistema Posadas.
- Cancún y Los Cabos son los destinos preferidos de nuestros socios. El 45% de los viajes que realizaron fue al extranjero, por medio de "The World by Live Aqua".



- Para 2017 tenemos programada la apertura de nuestro nuevo desarrollo, Live Aqua Private Residences Los Cabos, que consta de 35 residencias privadas y una casa club en un terreno de más de 20,000 metros cuadrados.

Resorts

- En 2016, los ingresos de alimentos y bebidas crecieron 27% y los ingresos de renta de habitación 16% en comparación con el año anterior.
- Durante 2016, nuestros desarrollos cerraron con una ocupación promedio de 73%.

Negocio financiero: Una de las herramientas más importantes para apoyar la venta de membresías es su financiamiento. Financiamos a plazos desde 12 meses hasta 120 meses con tasas de interés competitivas. Además, para mitigar las fluctuaciones cambiarias para nuestros clientes nacionales, les otorgamos un tipo de cambio de cobertura.

- **Resultados:** al cierre del ejercicio 2016 nuestra cartera de crédito de los 3 productos (FIESTA AMERICANA VACATION CLUB, LIVE AQUA RESIDENCE CLUB y KÍVAC) valía \$3,909 millones de pesos y creció 18.4% con respecto al año anterior. El índice de morosidad para 2016 bajó 3.7 pp con respecto a 2015, y quedó en 9.3% de la cartera total. Esto se debe a la gran labor de cobranza realizada, con un incremento en la eficiencia de 1.9 pp con respecto al año previo. Con ello, alcanzamos un máximo histórico de 72.63%.



Prepago de hospedaje

- Kívac: sistema de puntos intercambiable por hospedaje.
- El universo total de cuartos noche es de 2.5 MM que serán utilizados en los próximos 5 años.
- **Resultados:** se reservaron más de 140,000 cuartos/noche con puntos Kívac (26%

más que en 2015), en más de 190 hoteles, de los cuales 52% fueron hoteles de ciudad y 48% de playa.

- En 2016 se vendieron más de 13,000 contratos nuevos y la velocidad de uso se ha acelerado, ya que, a menos de un año desde su lanzamiento, los viajeros con Kívac 360 han redimido más de 10 millones de puntos, lo que representa +20% del total de los puntos redimidos.
- En el tema digital, Kívac continúa a la vanguardia. Se espera que la *app* móvil facilite

la forma de reservar noches y, por lo tanto, que el uso de puntos continúe acelerándose. Asimismo, hemos invertido en mejoras al sitio web. Las reservaciones por este medio cerraron el año con 17% de representación del total de reservas hechas (+4 pts frente a 2015, el año previo).

- Por otro lado, los esfuerzos en redes sociales continúan trayendo buenos resultados. Actualmente, Kívac cuenta con 180,000 seguidores en Facebook, lo que representa una de las cuentas más grandes para Posadas.

Esta información puede resumirse en los siguientes datos:

- Al 31 de diciembre contamos con 32,364 socios FAVC (Fiesta Americana Vacation Club), 540 socios LARC (Live Aqua Residence Club) y 33,100 socios del programa KÍVAC, este último con un crecimiento de 25% vs. año anterior. El saldo de la cartera de venta de membresías a plazos creció 17% en comparación con el año previo y la cobranza total se mejoró en 15%.
- Los ingresos de la división fueron \$3,141 MM los cuales representan 34% sobre el total de los ingresos de Posadas. Del mismo modo, la contribución del negocio asciende a \$855 MM y representa 50% del total de Grupo Posadas.
- Somos el segundo generador de cuartos noches para Posadas, después de Expedia.



NUEVOS

COMPROMISOS

THE EXPLOREAN COZUMEL



- MEJORAR Y AUMENTAR
LA ATENCIÓN POR CANALES WEB:
FACEBOOK, TWITTER, INSTAGRAM
- MÁS CAPACITACIÓN
A COLABORADORES
- MAYOR COMPROMISO
CON GENERACIONES FUTURAS MEDIANTE
INICIATIVAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

RESPONSABILIDAD SOCIAL

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.

Durante 2016, Posadas obtuvo, por cuarto 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.

PRESENTE EN 29 ESTADOS DEL PAÍS,
FUNDACIÓN POSADAS BUSCA CONTRIBUIR
AL DESARROLLO NACIONAL Y AYUDA A PERSONAS
EN SITUACIONES VULNERABLES.



ONE DURANGO

Gracias a todas sus acciones enfocadas en la Responsabilidad Social, Posadas obtuvo el lugar 29 en el *ranking* de Empresas Responsables de 2016 en la revista *Expansión*, el 29 en el *ranking* de las Organizaciones que Trabajan Sólo por Ayudar, 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.
- Promovemos una cultura de valores y un ambiente laboral positivo.
- Procuramos el equilibrio familia-trabajo en nuestros colaboradores.

- Entre nuestros colaboradores, contamos con 35 personas con alguna discapacidad en 18 de nuestros hoteles, en un ambiente de no discriminación.
- Con el programa Vive Salud, buscamos el bienestar integral de nuestros colaboradores, cuidando su salud y rendimiento.
- Creamos la Escuela de Servicio Posadas como pilar para la generación de experiencias en nuestros huéspedes y el desarrollo de nuestros colaboradores.

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 470 beneficiarios fueron atendidos durante 2016 por medio de los siguientes rubros:

- Financiamiento de cirugías graves y urgentes o tratamientos para personas 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.





¡CONVOCATORIA ABIERTA HASTA EL 1º DE AGOSTO!

Una oportunidad para estudiar

CICLO 2016-2017

Más de 1,700 niños y jóvenes beneficiados

A través del Programa **Una Oportunidad para Estudiar**, Fundación Posadas te apoya en la educación de tus hijos.

Los requisitos para participar son:

- Ser hijo (a) de colaboradores Posadas con una antigüedad mínima de un año.
- Tener menos de 21 años, y que:
 - Cursen la primaria (calificación mínima de 90 en el último ciclo escolar y en la última boleta del ciclo actual).
 - Estudien secundaria, preparatoria, licenciatura o carrera técnica (promedio mínimo de 85).
 - Asistan a escuela pública o privada.

Acude a Recursos Humanos y llena la solicitud para que tu caso sea considerado.
Si ya cuentas con el apoyo, necesitas llenar el formato para renovarlo.

ACORDADA A TU HIJO(A) EN SU FORMACIÓN EDUCATIVA Y AYUDALO A CONSTRUIRSE UN MEJOR FUTURO.

 **FUNDACIÓN POSADAS POSADAS.**
www.posadas.com

EDUCACIÓN

Gracias al programa “Una Oportunidad para Estudiar”, en 2016 se otorgaron apoyos educativos integrales a 507 niños y jóvenes de escasos recursos.

Por medio del programa “Otra Oportunidad para Estudiar”, se apoyó a 55 adultos para concluir su preparatoria.

APOYO A FAMILIAS DAMNIFICADAS

Fundación Posadas ayudó con materiales de construcción a 76 damnificados en Los Cabos, Baja California, por los aguaceros provocados por el huracán Newton.

VOLUNTARIADO

Con este programa, Fundación Posadas fomenta una cultura de voluntariado al 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 120 niños.
- Se llevó a cabo la reforestación de La Boquera, Huixquilucan, Estado de México, en alianza con la Fundación Grupo México, donde se plantaron 6,000 árboles.
- Contamos con el apoyo de alrededor de 1,000 voluntarios en toda la República.
- 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 70 niños indígenas.

Asimismo, con el programa “Cumpliendo Sueños” llevamos a 10 pequeños con cáncer a conocer el mar y organizamos, con la ayuda de voluntarios entusiastas la fiesta de cumpleaños de un pequeño más.

Fundación Posadas también ha beneficiado a alrededor de 3,500,000 de personas mediante 48 fundaciones con las que colabora, donando más de 650 cuartos noche y más de 4,300 blancos que fueron dados de baja en hoteles de la cadena.

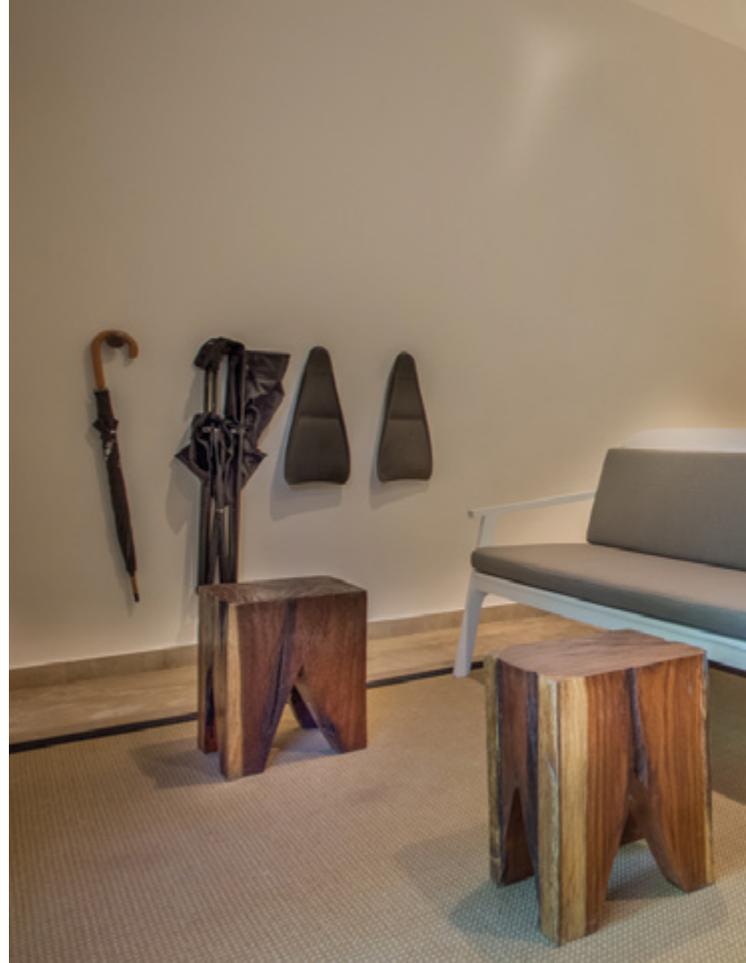
ALIANZAS POR MÉXICO

Fundación Posadas forma parte de la Red de Fundaciones Empresariales y de la Alianza por la Sostenibilidad de AMEXCID, por medio de las cuales se busca generar un mayor impacto en el desarrollo del país.

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 la utilización de materiales, acabados, equipos e instalaciones de alta tecnología, así como procedimientos administrativos y operativos que minimizan el impacto sobre el entorno natural y social.



THE EXPLOREAN COZUMEL

Grupo Posadas y Profepa firmaron convenio de concertación con el propósito de trabajar de manera conjunta para certificar a todos los hoteles en el rubro de “Calidad Ambiental Turística”. La certificación exige la implementación de políticas, normas, leyes del orden federal, estatal y municipal, así como la implementación diversos medios de control y evaluación de procesos, entre los cuales está llevar el registro del consumo de combustibles fósiles, electricidad, gas y agua, además del inventario de gases efecto invernadero ante el Registro Nacional de Emisiones.



HOTELES VERDES + MEDIDAS VERDES EN HOTELES

Adecuación en planta física

- Almacén temporal de residuos orgánicos e inorgánicos, capacitación, señalización de acuerdo a norma, recolección y disposición final acreditada por SEMARNAT.
- Almacén temporal de residuos peligrosos, señalización de acuerdo a norma, capacitación, recolección y disposición final acreditada SEMARNAT.
- Almacén temporal de productos químicos y solventes, señalización de acuerdo a norma y capacitación.

- Recolección y disposición final de aceite vegetal usado para fabricar bio-diésel.
- Economizadores de agua en regaderas, lavabos y cambio de WC de bajo consumo y mingitorios secos.
- Iluminación LED en áreas públicas y de servicio.
- Equipos de aire acondicionado con refrigerantes ecológicos.
- Calentadores de alta eficiencia y bajas emisiones NOX.

En materia de medidas verdes se han recibido los siguientes reconocimientos:

CALIDAD AMBIENTAL TURÍSTICA
(certificado que emite PROFEPA)

CERTIFICACIÓN AMBIENTAL GREEN KEY
(Certificado Internacional)

HOTEL HIDRO SUSTENTABLE
(distintivo que emite Fundación Helvex)

LIDERAZGO AMBIENTAL PARA LA COMPETITIVIDAD
(reconocimiento que emite SEMARNAT)

DISTINTIVO S
(otorgado por la PROFEPA y la Secretaría de Turismo)

EQUIPOS CONTRA INCENDIO, ALARMA Y DETECCIÓN
(certificado que emite la compañía FTech)

PROGRAMA INTERNO DE PROTECCIÓN CIVIL
(acreditación que emite 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

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



ARTURO
MARTÍNEZ DEL CAMPO SAUCEDO
VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS



JORGE
CARVALLO COUTTOLENC
VICEPRESIDENCIA DE DESARROLLO



GERARDO ALONSO
RIOSECO ORIHUELA
VICEPRESIDENCIA DE
PROPIEDADES VACACIONALES

Comité de Auditoría

Jorge Mario Soto y Gálvez
PRESIDENTE

Luis Alfonso Nicolau Gutiérrez
Benjamín Clariond Reyes Retana

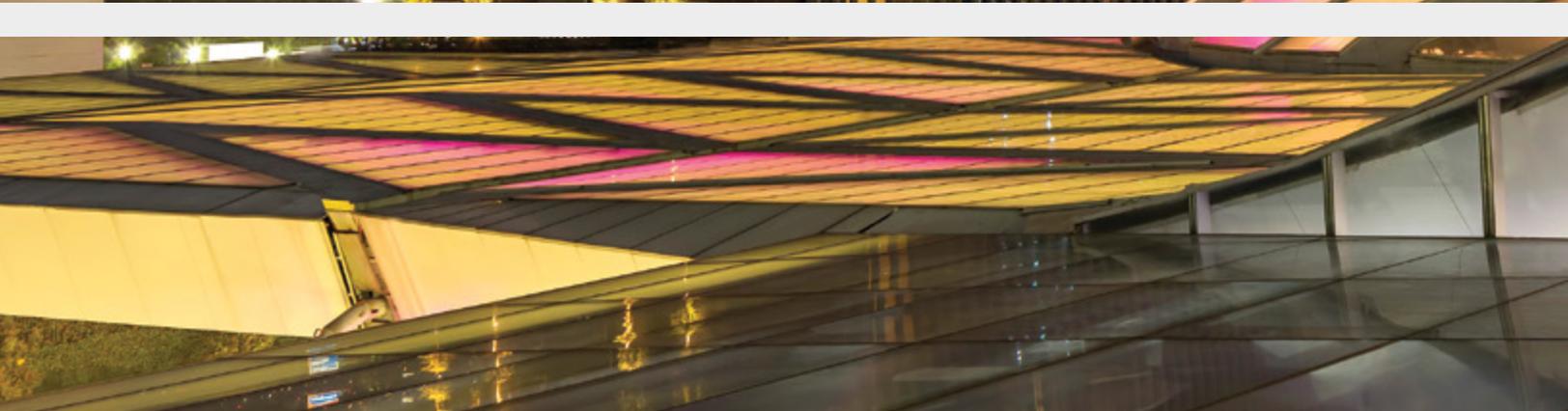
Comité de Prácticas Societarias

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

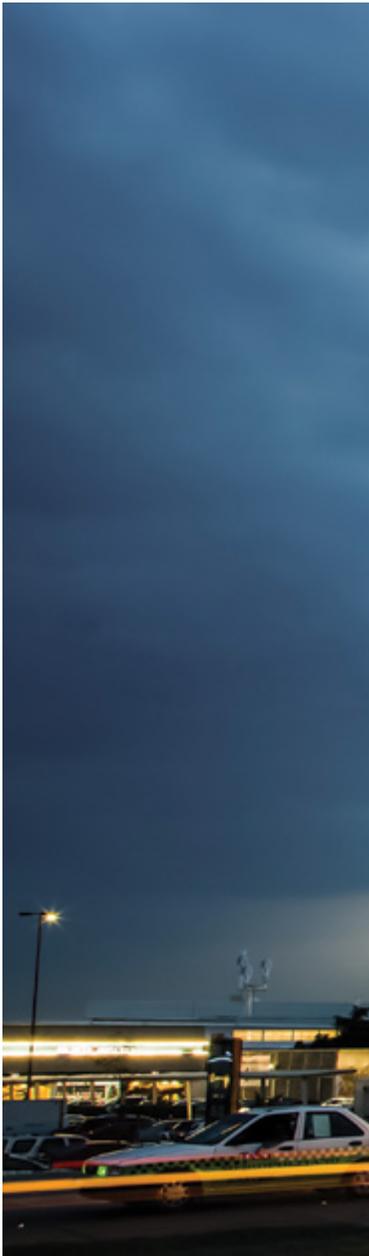


FIESTA AMERICANA
MÉXICO TOREO



NUEVOS HOTELES

ONE SALAMANCA ORIENTE



FIESTA INN PACHUCA GRAN PATIO



GRAND FIESTA AMERICANA PUEBLA



ONE CUAUTITLÁN





GRAND FIESTA AMERICANA MONTERREY VALLE



ONE DURANGO



FIESTA INN PLAYA DEL CARMEN



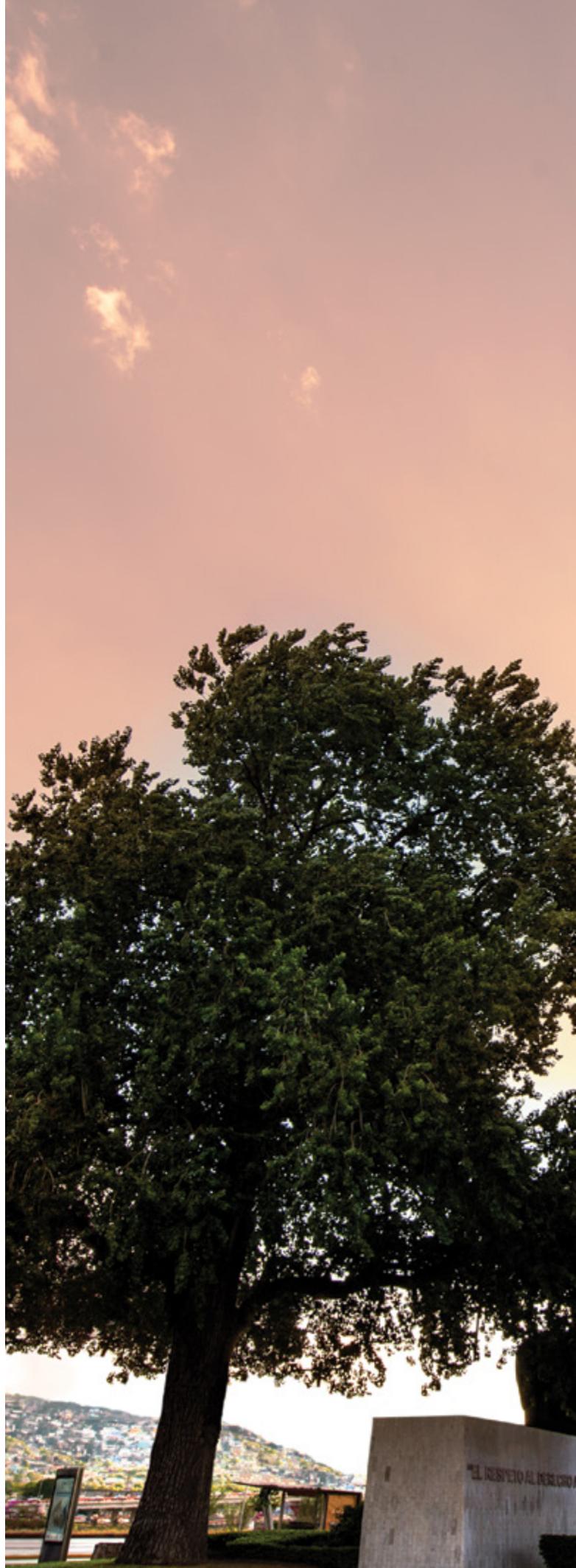
GAMMA TORREÓN



FIESTA INN LOFT MONTERREY LA FE



FIESTA INN LOS MOCHIS



FIESTA AMERICANA MONTERREY PABELLÓN M



F
Fiesta
Americana
HOTEL & RESORTS
Quédate
con
nosotros

QUENO ES LA PNE
QUENTO AMBIZ



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

**INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES
Y ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS 2016, 2015 Y 2014**

Contenido	Página
Informe de los auditores independientes	102
Estados consolidados de posición financiera	114
Estados consolidados de resultado integral	116
Estados consolidados de cambios en el capital contable	118
Estados consolidados de flujos de efectivo	120
Notas a los estados financieros consolidados	122

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

Opinión

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 2016, 2015 y 2014 y los estados consolidados de resultado integral, los estados consolidados de cambios en el capital contable y los estados consolidados de flujos de efectivo correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, y las notas a los estados financieros consolidados, incluyendo un resumen de las políticas contables significativas.

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 2016, 2015 y 2014, así como su desempeño financiero consolidado, y sus flujos de efectivo consolidados por los años que terminaron en dichas fechas de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

Bases para la opinión

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Nuestras responsabilidades bajo esas normas se explican más ampliamente en la sección de Responsabilidades de los Auditores Independien-

tes sobre la auditoría de los estados financieros consolidados de nuestro informe. Somos independientes de la Entidad de conformidad con el Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (Código de Ética del IESBA) y con el emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (Código de Ética del IMCP), y hemos cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con el Código de Ética del IESBA y con el Código de Ética del IMCP. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión de auditoría.

Asuntos importantes de auditoría

Los asuntos importantes de auditoría son aquellos asuntos que, a nuestro juicio profesional, fueron de mayor importancia en nuestra auditoría de los estados financieros consolidados del año 2016. Estos asuntos fueron seleccionados de aquellos comunicados a la Administración y al Comité de Auditoría de la Entidad, pero no pretenden representar todos los asuntos discutidos con ellos. Nuestros procedimientos de auditoría relativos a estos asuntos fueron diseñados en el contexto de nuestra auditoría de los estados financieros consolidados en su conjunto y no expresamos una opinión particular sobre estos asuntos. Nuestra opinión sobre los estados financieros consolidados adjuntos no es modificada con respecto a ninguno de los asuntos importantes de auditoría descritos a continuación.

Asunto importante de auditoría

INGRESOS DE CLUB VACACIONAL

La operación de Club Vacacional genera ingresos por ventas de membresías de Club Vacacional y de puntos Kívac, que representan el 33% del total de ingresos de la Entidad.

Bajo la Norma Internacional de Contabilidad 18 Ingresos, se requiere que los ingresos se reconozcan al cumplirse todas las condiciones siguientes:

- i) se transfieren los riesgos y beneficios significativos que se derivan del uso de los bienes o servicios;
- ii) los servicios han sido prestados;
- iii) el importe de los ingresos se puede valorar confiablemente;
- iv) es probable que se reciban los beneficios económicos asociados con la operación; y
- v) los costos en relación con la operación pueden ser valuados confiablemente.

En la Nota 4t, a los estados financieros consolidados adjuntos, se incluyen las políticas contables para el reconocimiento de los ingresos del negocio de Club Vacacional.

Asunto importante de auditoría

RESERVA DE DEVOLUCIONES DE CLUB VACACIONAL

El importe de esta reserva representa el 7% del total de Documentos por cobrar de Club Vacacional, a corto y largo plazos, que se presentan en el estado consolidado de posición financiera.

Debido a lo particular de la operación del negocio de Club Vacacional, la Entidad ha determinado un procedimiento de análisis y cálculo para evaluar y determinar el importe de esta reserva, por lo tanto, la evaluación de su suficiencia fue significativa para nuestra auditoría.

La Entidad analiza las operaciones para identificar aquéllos ingresos sobre los cuales existe cierta incertidumbre para su recuperación y que por lo tanto, los Documentos por cobrar relativos pudiesen no ser recuperados.

Procedimientos de auditoría ejecutados

Las pruebas de auditoría aplicadas a los ingresos generados por estos servicios fueron significativas para nuestra auditoría debido a que los procesos de negocios son complejos y altamente dependientes de reportes generados por los sistemas, los cuales deben ser conciliados con los registros contables. Como resultado, nuestros procedimientos de auditoría incluyeron, entre otros:

- i) utilizar el apoyo de nuestro experto en sistemas para las pruebas de diseño e implementación y eficacia operativa de los controles internos y pruebas sustantivas sobre los sistemas que apoyan la operación de Club Vacacional;*
- ii) la revisión documental, bajo un muestreo aleatorio, de la integridad de los contratos celebrados con clientes;*
- iii) análisis y revisión de los supuestos y metodologías utilizadas por la Entidad para recibir los pagos mínimos que aseguren que la cobranza está razonablemente asegurada;*
- iv) revisión de reportes de operación hotelera que sustentan el importe de los servicios contratados y cobrados, reconocidos como ingresos al ser prestados a los clientes, con sus costos y gastos respectivos; y*
- v) revisión y evaluación de información histórica sobre el importe de servicios contratados y cobrados que antes de su vencimiento no se han utilizado.*

Nuestro trabajo también incluyó revisar lo apropiado de las revelaciones de la Entidad sobre los supuestos y políticas contables para el reconocimiento de los ingresos del negocio de Club Vacacional.

Procedimientos de auditoría ejecutados

Analizamos con la Administración de la Entidad la metodología para determinar el importe de la reserva, su aplicación consistente con ejercicios anteriores y el sustento de las variables utilizadas en el modelo de cálculo, y encontramos que el uso del modelo es apropiado.

Nuestros procedimientos de auditoría también incluyeron, entre otros:

- i) pruebas de los controles de la Entidad relacionados con la información con la que se alimenta al modelo y se determina el saldo de la reserva;*

Asunto importante de auditoría

RESERVA DE DEVOLUCIONES DE CLUB VACACIONAL

El importe que se reconoce como reserva en los estados financieros consolidados es la mejor estimación de la Entidad sobre la devolución del inventario de Club Vacacional, como resultado de los socios que no podrían cumplir con sus obligaciones contractuales de pago, para lo cual se consideran todos los documentos por cobrar y en especial aquellos con antigüedad mayor a 11 meses, ya que por experiencia estas cuentas no se recuperan.

En adición a la antigüedad, se consideran los esfuerzos recientes de cobro, las comunicaciones con los socios y experiencias de incumplimiento.

En la Nota 4r a los estados financieros consolidados adjuntos se mencionan las políticas contables sobre esta reserva.

Asunto importante de auditoría

CONTINGENCIAS

Existen actualmente una liquidación de impuestos del ejercicio 2007 por \$1,026,736,000 y un juicio de carácter fiscal del ejercicio 2006, por \$767,248,000, sobre los cuales no es posible determinar un resultado a la fecha de los estados financieros consolidados.

La política contable para registro de provisiones, así como la revelación de contingencias, se incluyen en las Notas 4r, 26 y 27 a los estados financieros consolidados adjuntos.

Por el curso normal de sus operaciones, la Entidad enfrenta varios procesos legales, que en su mayoría, por lo incipiente de los procesos o por la imposibilidad para determinar una provisión, de conformidad con lo que establece la Norma Internacional de Contabilidad 37 Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes, no se han establecido reservas, aunado a que por experiencia de la Administración de la Entidad en procesos similares en el pasado, su resolución no ha afectado de manera significativa la posición financiera ni el resultado de sus operaciones.

Procedimientos de auditoría ejecutados

- ii) análisis de saldos respecto a la suficiencia de la reserva en ejercicios anteriores;*
- iii) revisión de la clasificación de la antigüedad de la cartera con base en los incumplimientos de pago, así como el recalcule de los importes a reservar conforme a la antigüedad de los saldos;*
- iv) evidencia sobre nuevas estrategias operativas y propuestas a los socios tendientes en apoyar la reestructura y recuperación de cartera vencida o próxima a vencer; y*
- v) la confirmación de que los supuestos utilizados por la Administración en el cálculo y determinación de la reserva, reflejan las estrategias de negocio respecto a la gestión para la recuperación del inventario de Club Vacacional por los incumplimientos incurridos o que se estiman incurrirán los socios para cubrir sus adeudos.*

Procedimientos de auditoría ejecutados

Por la importancia de los montos reclamados mediante la liquidación y el crédito fiscal y a la incertidumbre sobre el posible resultado desfavorable del proceso legal, nuestros procedimientos de auditoría incluyeron:

- i) involucramos a nuestros expertos fiscalistas en el análisis de los argumentos legales que sostiene la Administración de la Entidad para su defensa, así como en el análisis de los hechos de falta u omisión que considera la autoridad fiscal;*
- ii) obtuvimos confirmaciones por escrito de los abogados externos responsables de asesorar a la Entidad en la defensa de la liquidación y del crédito fiscal determinado por las autoridades fiscales, para conocer su opinión sobre el estatus que guarda el proceso legal del litigio;*
- iii) sostuvimos reuniones con la Dirección fiscal de la Entidad para entender y corroborar el desarrollo del proceso legal y;*
- iv) evaluamos la razonabilidad de la suficiencia de la reserva registrada en el rubro de pasivos acumulados a largo plazo en el estado consolidado de posición financiera adjunto, para cubrir el posible resultado desfavorable del proceso legal.*

Asunto importante de auditoría**DEUDA FINANCIERA A LARGO PLAZO**

Al 31 de diciembre de 2016 el nivel de endeudamiento de la Entidad asciende a \$7,871,765,000, y representa el 65% del total de pasivos y 2.7 veces su capital contable.

Esta deuda ha sido contratada en dólares estadounidenses y asciende a US400,000,000, y como resultado de la devaluación del peso mexicano en 2016, la Entidad reconoció en su estado consolidado de resultado integral pérdidas cambiarias netas por \$1,234,444,000. La deuda está contratada a una tasa de interés fija anual del 7.875%, y generó un gasto por intereses de \$643,592,000.

La Entidad, para reducir su riesgo de liquidez, se ha enfocado en la reestructura de los vencimientos de la deuda, y durante mayo de 2016 concluyó el refinanciamiento del total de su deuda denominada "Senior Notes 2022" por US400,000,000 con vencimiento el 30 de junio de 2022, incluyendo el pago anticipado en noviembre de 2016 de la deuda por US38,332,000 que tenía vencimiento en noviembre de 2017.

En las Notas 15 y 19 a los estados financieros consolidados, se revelan las principales características de la deuda financiera a largo plazo, así como las políticas de la Entidad para la administración de sus riesgos sobre instrumentos financieros.

Procedimientos de auditoría ejecutados

Por la relevancia de este rubro y su impacto en los estados financieros consolidados, nuestras pruebas de auditoría consistieron en:

- i) asegurar la correcta aprobación por parte del Consejo de Administración de la Entidad la contratación y reestructura de la deuda financiera a largo plazo;*
- ii) revisar el cumplimiento de las restricciones y obligaciones de hacer y no hacer establecidas en los contratos de deuda;*
- iii) revisar la adecuada revelación de los principales rubros de los estados financieros de las entidades garantes y no garantes de la deuda;*
- iv) obtener confirmación por escrito de la institución financiera acreedora para corroborar los saldos del principal, así como de los intereses devengados en el ejercicio;*
- v) probar la correcta valuación de la deuda en pesos mexicanos, al tipo de cambio vigente al cierre del ejercicio, así como el monto y valuación de los intereses devengados y pendientes de pago al cierre del ejercicio;*
- vi) revisar la correcta presentación de los flujos de actividades operación y de financiamiento en el estado consolidado de flujos de efectivo, y*
- vii) revisar la adecuada revelación de los riesgos financieros en los estados financieros consolidados.*

Asunto importante de auditoría

IMPUESTOS DIFERIDOS

Como se explica en las Notas 4q y 16 a los estados financieros consolidados, la Entidad reconoce impuestos a la utilidad diferidos sobre todas las diferencias entre los valores en libros y las bases fiscales de sus activos y pasivos, y se consideran los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar.

El monto de pérdidas fiscales por amortizar asciende a \$8,705,291,000, que representa un beneficio de impuesto sobre la renta diferido de \$2,611,588,000, cuyo aprovechamiento está sujeto a que las entidades que en lo individual las incurrieron, generen utilidades fiscales futuras suficientes antes del vencimiento de las pérdidas fiscales.

La Norma Internacional de Contabilidad 12 Impuesto a las Ganancias, requiere que el valor en libros de un activo por impuestos diferidos se someta a revisión y se reduzca 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, por lo tanto, al 31 de diciembre de 2016 la Entidad ha estimado que se requiere una reserva de \$1,101,718,000 por la incertidumbre sobre la realización de este activo.

Procedimientos de auditoría ejecutados

Por lo relevante de los impuestos diferidos, un cambio en supuestos y condiciones sobre la recuperación de pérdidas fiscales pudiese originar un efecto material en el importe registrado en los estados financieros consolidados. Por lo tanto la prueba de la estimación fue significativa para nuestra auditoría debido a que el proceso de evaluación es complejo y se basa en supuestos que están afectados por las expectativas futuras de los resultados de la operación hotelera y de la correcta ejecución de la reestructura corporativa.

Nuestros procedimientos de auditoría incluyeron el involucrar a nuestros expertos fiscalistas para evaluar el reconocimiento de beneficios por pérdidas fiscales por amortizar, incluyendo:

- i) evaluar y retar los supuestos y metodologías utilizadas por la Entidad;*
- ii) analizar por entidad individual la tendencia de sus resultados fiscales de años anteriores;*
- iii) revisar las proyecciones financieras y fiscales para determinar si la generación de utilidades fiscales en el futuro permitirá aprovechar las pérdidas fiscales antes de su vencimiento, y*
- iv) revisar los resultados proyectados del proceso de reestructura corporativa.*

Consideramos apropiadas las revelaciones de la Entidad sobre los principales conceptos que originan el saldo de impuestos diferidos.

Otra información incluida en el documento que contienen

los estados financieros consolidados

La Administración de la Entidad es responsable por la otra información. La otra información comprenderá la información que será incorporada en el Reporte Anual que la Entidad está obligada a preparar conforme al Artículo 33 Fracción I, inciso b) del Título Cuarto, Capítulo Primero de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Emisoras y a otros Participantes del Mercado de Valores en México y al Instructivo que acompaña esas disposiciones (las Disposiciones). El Reporte Anual se espera esté disponible para nuestra lectura después de la fecha de este informe de auditoría.

Nuestra opinión de los estados financieros consolidados no cubrirá la otra información y nosotros no expresaremos ninguna forma de seguridad sobre ella.

En relación con nuestra auditoría de los estados financieros consolidados, nuestra responsabilidad será leer el Reporte Anual, cuando esté disponible, y cuando lo hagamos, considerar si la otra información ahí contenida es inconsistente en forma material con los estados financieros consolidados o con nuestro conocimiento obtenido durante la auditoría, o que parezca contener un error material. Cuando leamos el Reporte Anual emitiremos la leyenda sobre la lectura del informe anual, requerida en el Artículo 33 Fracción I, inciso b) numeral 1.2. de las Disposiciones.

Responsabilidades de la Administración y del Comité de Auditoría de la Entidad sobre los estados financieros consolidados

La Administración de la Entidad es responsable por la preparación y presentación razonable de estos estados financieros consolidados de conformidad con las NIIF, y del control interno que la Administración determine necesario para permitir la preparación de los estados financieros consolidados libres de desviaciones materiales, debidas a fraude o error. En la preparación de los estados financieros consolidados, la Administración es responsable de la evaluación de la capacidad de la Entidad de continuar como empresa en funcionamiento, revelando según corresponda, las cuestiones relacionadas con la Entidad en funcionamiento y utilizando el principio contable de empresa en funcionamiento, excepto si la Administración tiene intención de liquidar la Entidad o detener sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

El Comité de Auditoría es responsable de supervisar el proceso de información financiera de la Entidad, revisar el contenido de los estados financieros consolidados y someterlos a aprobación del Consejo de Administración de la Entidad.

Responsabilidades de los Auditores Independientes sobre la auditoría de los estados financieros consolidados

Los objetivos de nuestra auditoría son obtener una seguridad razonable acerca de si los estados financieros consolidados en su conjunto están libres de desviaciones materiales, derivadas de fraude o error, y para emitir un informe de los auditores que incluye nuestra opinión. La seguridad razonable es un alto nivel de seguridad, pero no es garantía de que una auditoría llevada a cabo de conformidad con las NIA,

detectará siempre una desviación material cuando ésta exista. Las desviaciones pueden surgir de un fraude o error y son consideradas materiales cuando, individualmente o en su conjunto, se espera que de forma razonable influyeran en las decisiones económicas de los usuarios, tomadas sobre las bases de éstos estados financieros consolidados.

Como parte de una auditoría ejecutada de conformidad con las NIA, ejercemos el juicio profesional y mantenemos el escepticismo profesional a lo largo de la planeación y realización de la auditoría.

También:

- Identificamos y evaluamos los riesgos de desviaciones materiales de los estados financieros consolidados, derivadas de fraude o error, diseñando y aplicando procedimientos de auditoría que responden a esos riesgos, y obteniendo evidencia de auditoría que es suficiente y apropiada para proporcionar las bases para nuestra opinión. El riesgo de no detectar des-
- viaciones materiales que resulten de un fraude es mayor de las que resulten de un error, ya que el fraude puede involucrar conspiración, falsificación, omisión intencional, tergiversación, o la anulación de un control interno.
- Obtuvimos un entendimiento del control interno relevante para la auditoría para poder diseñar los procedimientos de auditoría apropiados en las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Entidad.
- Evaluamos lo apropiado de las políticas contables utilizadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y sus revelaciones correspondientes realizadas por la Administración.
- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización por la Administración, de la norma contable de empresa en funcionamiento y, basándose en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o condiciones que pueden

generar dudas significativas sobre la capacidad de la Entidad para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden ser causa de que la Entidad deje de ser una empresa en funcionamiento.

- Evaluamos la presentación general, la estructura y contenido de los estados financieros consolidados, incluyendo las revelaciones, y si los estados financieros consolidados presentan las transacciones y eventos relevantes, cuantitativa y cualitativamente, de forma que alcancen una presentación razonable.

Se nos requiere el comunicar a la Administración y al Comité de Auditoría de la Entidad lo referente, entre otros asuntos, el enfoque planeado y la oportunidad de la auditoría, incluyendo cualquier deficiencia significativa en el control interno que identifiquemos durante nuestra auditoría.

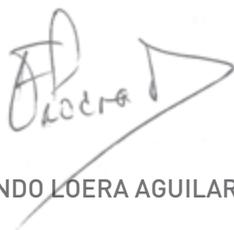
También se nos requiere proporcionar a la Administración y al Comité de Auditoría de la Entidad una declaración sobre nuestro cumplimiento con los requerimientos de ética relevantes referentes a la independencia y comunicarles cualquier relación y otros asuntos que puedan, de manera razonable, pensarse que afectan a nuestra independencia, y cuando sea el caso, las salvaguardas relativas.

2 de marzo de 2017

Entre los asuntos que han sido objeto de comunicaciones con los responsables del gobierno de la Entidad, determinamos los que han sido de mayor significatividad en la auditoría de los estados financieros consolidados del ejercicio 2016 y que son en consecuencia, los asuntos importantes de auditoría. Describimos esos asuntos en este informe de auditoría, salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente el asunto o, en circunstancias extremadamente poco frecuentes, determinemos que un asunto no se debería comunicar en nuestro informe porque cabe razonablemente esperar que las consecuencias adversas de hacerlo superarían los beneficios de interés público de la misma.

GALAZ, YAMAZAKI, RUIZ URQUIZA, S.C.

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited



C.P.C. FERNANDO LOERA AGUILAR

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	2016	2015	2014
Activos circulantes:				
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	\$ 1,320,097	\$ 763,810	\$ 997,79
Inversiones en valores	7	450,000	450,000	519,073
Cuentas y documentos por cobrar - Neto	8	2,735,222	2,496,491	2,627,080
Inventarios		24,507	33,750	34,068
Pagos anticipados		92,329	158,797	133,311
Inventario de Club Vacacional	9	153,277	198,485	286,968
Otros activos circulantes		63,692	62,085	27,733
Activos disponibles para la venta	10	64,531	59,184	50,910
Total de activos circulantes		4,903,655	4,222,602	4,676,935
Activos a largo plazo:				
Documentos por cobrar	11	2,231,275	2,285,534	1,726,722
Inventario de Club Vacacional en construcción		151,480	22,745	10,918
Inmuebles y equipo - Neto	12	6,483,129	6,666,479	6,559,525
Inversión en asociadas		1,129	1,129	1,879
Activos intangibles y otros activos	13	641,184	404,920	269,362
Impuestos a la utilidad diferidos	16	658,518	173,554	72,610
Total de activos a largo plazo		10,166,715	9,554,361	8,641,016
Total de activos		\$ 15,070,370	\$ 13,776,963	\$ 13,317,951

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Pasivos y capital contable	Notas	2016	2015	2014
Pasivos circulantes:				
Porción circulante de la deuda a largo plazo	15	\$ 472	\$ 1,399	\$ 1,449,957
Proveedores	14	497,753	438,432	400,101
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados		1,061,833	1,032,469	749,376
Impuesto sobre la renta por pagar		362,454	240,885	280,272
Ingresos diferidos por Club Vacacional		435,627	253,639	65,822
Porción circulante del impuesto al valor agregado a largo plazo		134,955	95,726	133,539
Pasivos directamente asociados con activos disponibles para la venta	10	7,200	6,384	6,423
Total de pasivos circulantes		2,500,294	2,068,934	3,085,490
Pasivos a largo plazo:				
Deuda	15	7,871,765	6,242,282	4,432,316
Pasivos acumulados	17	459,676	504,534	400,210
Impuesto al valor agregado		318,954	319,932	248,719
Ingresos diferidos por Club Vacacional		840,307	703,538	508,858
Impuesto sobre la renta por pagar	16	151,097	310,240	533,148
Total de pasivos a largo plazo		9,641,799	8,080,526	6,123,251
Total de pasivos		12,142,093	10,149,460	9,208,741
Capital contable:				
Capital contribuido:				
Capital social	21	495,881	495,881	495,937
Aportaciones para futuros aumentos de capital		704	4,828	12,516
Reserva para recompra de acciones		16,856	16,856	16,800
Prima en emisión de acciones		157,429	157,429	157,429
		670,870	674,994	682,682
Capital ganado:				
Reserva para recompra de acciones		535,000	535,556	535,556
Resultados acumulados		1,467,516	2,172,779	2,645,031
Otras partidas del resultado integral		62,945	47,424	27,244
		2,065,461	2,755,759	3,207,831
Total de la participación controladora		2,736,331	3,430,753	3,890,513
Participación no controladora		191,946	196,750	218,697
Total de capital contable		2,928,277	3,627,503	4,109,210
Total de pasivos y capital contable		\$ 15,070,370	\$ 13,776,963	\$ 13,317,951

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 2016, 2015 Y 2014

(En miles de pesos, excepto (pérdida) utilidad por acción)

	Notas	2016	2015	2014
Operaciones continuas				
Ingresos	22	\$ 7,979,349	\$ 6,901,221	\$ 5,848,278
Costo de ventas	22	4,538,947	4,101,783	3,579,145
Utilidad bruta		3,440,402	2,799,438	2,269,133
Gastos de administración	22	982,304	884,090	807,848
Gastos de venta y desarrollo	22	252,243	166,250	131,871
Depreciación, amortización, arrendamiento, costo de bajas y deterioro		1,040,475	801,646	739,026
Otros gastos, neto		110,921	145	45,670
Gasto por intereses		643,592	508,840	417,669
Ingreso por intereses		(46,802)	(34,457)	(22,509)
Comisiones y gastos financieros		93,474	100,080	60,763
Pérdida cambiaria, neta		1,234,444	708,553	427,934
Participación en las pérdidas de asociadas		-	750	12,595
		4,310,651	3,135,897	2,620,867
Pérdida antes de impuestos a la utilidad		(870,249)	(336,459)	(351,734)
(Beneficio) impuesto a la utilidad	16	(174,349)	131,334	(1,061,257)
(Pérdida) utilidad por operaciones continuas		(695,900)	(467,793)	709,523
Operaciones discontinuas				
(Pérdida) utilidad de operaciones discontinuas		(1,279)	(2,612)	8,718
(Pérdida) utilidad consolidada del año		(697,179)	(470,405)	718,241
Otros resultados integrales				
Ganancia por conversión de moneda extranjera, que será reclasificada posteriormente a resultados		32,195	7,516	10,844
Remediación de obligaciones por beneficios definidos, que no será reclasificada posteriormente a resultados		(23,820)	18,091	(13,689)
Impuesto a la utilidad		7,146	(5,127)	4,107
		15,521	20,180	1,262
Resultado integral consolidado del año		\$ (681,658)	\$ (450,225)	\$ 719,503

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

	Notas	2016	2015	2014
(Pérdida) utilidad consolidada del año atribuible a:				
Participación controladora		\$ (705,819)	\$ (470,208)	\$ 716,817
Participación no controladora		8,640	(197)	1,424
(Pérdida) utilidad consolidada del año		\$ (697,179)	\$ (470,405)	\$ 718,241
Resultado integral consolidado del año atribuible a:				
Participación controladora		\$ (690,298)	\$ (450,028)	\$ 718,079
Participación no controladora		8,640	(197)	1,424
Resultado integral consolidado del año		\$ (681,658)	\$ (450,225)	\$ 719,503
(Pérdida) utilidad por acción:				
De operaciones continuas y operaciones discontinuas -				
(Pérdida) utilidad básica y diluida por acción ordinaria (en pesos)		\$ (1.42)	\$ (0.95)	\$ 1.45
De operaciones continuas -				
(Pérdida) utilidad básica y diluida por acción ordinaria (en pesos)		\$ (1.42)	\$ (0.94)	\$ 1.43
Promedio ponderado de acciones en circulación		495,929,856	495,929,856	495,937,601

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 2016, 2015 Y 2014

(En miles de pesos)

	Capital contribuido			
	Capital social	Aportaciones para futuros aumentos de capital	Reserva para recompra de acciones	Acciones en fideicomiso
Saldos al inicio de 2014	\$ 495,937	\$ 12,516	\$ 133,509	\$ (3,322)
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	-
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	-
Disminución a la reserva por recompra de acciones	-	-	-	-
Pago parcial de deuda convertible	-	(4,124)	-	-
Cambio en el valor de participación no controladora	-	-	-	-
Resultado integral consolidado del año	-	-	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2016	\$ 495,881	\$ 704	\$ 16,856	\$ -

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

		Capital ganado				
	Prima en emisión de acciones	Reserva para recompra de acciones	Resultados acumulados	Otras partidas del resultado integral	Participación no controladora	Total de capital contable
	\$ 157,429	\$ 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
	157,429	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)
	157,429	535,556	2,172,779	47,424	196,750	3,627,503
	-	(556)	556	-	-	-
	-	-	-	-	-	(4,124)
	-	-	-	-	(13,444)	(13,444)
	-	-	(705,819)	15,521	8,640	(681,658)
	\$ 157,429	\$ 535,000	\$ 1,467,516	\$ 62,945	\$ 191,946	\$ 2,928,277

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 2016, 2015 Y 2014

(En miles de pesos)

	2016	2015	2014
Flujos de efectivo de actividades de operación:			
(Pérdida) utilidad neta consolidada	\$ (697,179)	\$ (470,405)	\$ 718,241
Ajustes por:			
(Beneficio) impuesto a la utilidad	(174,349)	131,334	(1,061,257)
Depreciación, amortización, costo de bajas y deterioro	595,350	414,677	409,265
Amortización gastos de emisión de deuda	72,642	49,985	46,401
Participación en resultados de asociadas	-	750	12,595
Pérdida (utilidad) en venta de activo fijo	(120,128)	88,134	-
Ingreso por intereses	(46,802)	(34,457)	(22,509)
Fluctuación cambiaria no realizada	1,439,926	932,462	590,499
Gasto por intereses	643,592	508,840	417,669
	1,713,052	1,621,320	1,110,904
Cambios en el capital de trabajo en:			
Cuentas y documentos por cobrar - Neto	(189,819)	(442,161)	(192,610)
Inventarios	9,243	318	1,735
Pagos anticipados	52,980	(25,486)	(11,445)
Inventario de Club Vacacional	45,208	88,483	(180,972)
Proveedores	59,321	38,331	51,774
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	(46,543)	484,463	176,246
Ingresos diferidos por Club Vacacional	318,757	382,497	119,607
Impuestos a la utilidad pagados	(218,829)	(466,581)	(595,188)
Flujo neto de efectivo generado por actividades de operación	1,743,370	1,681,184	480,051
Flujos de efectivo de actividades de inversión:			
Adquisición de inmuebles y equipo y remodelaciones	(573,995)	(600,573)	(426,454)
Construcción de inventario de Club Vacacional	(128,734)	(11,827)	(10,919)
Activos intangibles y otros activos	(202,893)	(184,766)	(81,940)
Inversiones en valores	-	69,073	6,278
Intereses cobrados	46,802	33,066	22,509
Venta de inmuebles y equipo	15,632	5,664	-
Flujo por venta de inmuebles no estratégicos	245,000	-	26,197
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión	(598,188)	(689,363)	(464,329)

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

	2016	2015	2014
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento:			
Efectivo recibido por emisión de deuda	922,635	1,219,441	740,159
Pago de deuda	(793,667)	(1,542,844)	-
Intereses pagados	(687,315)	(573,282)	(427,114)
Costos por emisión de deuda	(26,424)	(359,274)	(50,149)
Pago parcial de deuda convertible	(4,124)	(7,688)	-
Recompra de acciones	-	(2,044)	-
Aumento de capital por emisión de acciones en fideicomiso de garantía	-	-	10,991
Dividendos pagados a participación no controladora	-	-	(8,000)
Adquisición de participación no controladora	-	-	(1,501)
Flujo neto de efectivo (utilizado en) generado por actividades de financiamiento	(588,895)	(1,265,691)	264,386
Aumento (disminución) neto de efectivo y equivalentes de efectivo	556,287	(273,870)	280,108
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año	763,810	997,792	706,365
Efectos de las variaciones del tipo de cambio en el balance de efectivo en moneda extranjera	-	39,888	11,319
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	\$ 1,320,097	\$ 763,810	\$ 997,792

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 2016, 2015 Y 2014

[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 Live Aqua, LAT20, Grand Fiesta Americana, Fiesta Americana, The Explorean, Fiesta Inn, Fiesta Inn Loft, 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	2016	2015	2014
Propios	15	17	17
Arrendados	13	14	14
Administrados	120	110	96
Total de hoteles operados	148	141	127
Total de cuartos operados	24,324	23,259	21,094

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 un producto llamado Live Aqua Residence Club, antes "The Front Door", dirigido a un segmento de alto poder adquisitivo, por medio de los cuales 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 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. La Entidad comercializa un producto denominado "Kívac" que consiste en la venta de puntos con 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 Nota 2b), y a la fecha de los estados financieros consolidados la Entidad continúa con la reestructura organizacional para reducir 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 Entidad 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 y pago anticipado de Senior Notes 2017*

El 16 de mayo de 2016 se realizó una emisión adicional de US\$50 millones de dólares del programa "Senior Notes 2022" a una tasa del 7.875% anual y con vencimiento en 2022. Con esta emisión adicional del "Senior Notes 2022", en noviembre de 2016 se pagó anticipadamente el saldo de US\$38.3 millones de la deuda conocida como "Senior Notes 2017" con vencimiento en 2017.

Con la emisión adicional, el programa "Senior Notes 2022" alcanzó un importe total de US\$400 millones de dólares.

En junio de 2015 se realizó una emisión de deuda por US\$350 millones de dólares conocida 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, y el saldo remanente disminuyó a US\$38.3 millones de dólares, manteniéndose en circulación las notas representativas del saldo remanente. Los fondos que no se usaron en la recompra fueron utilizados para el pago del Euro-papel comercial a su vencimiento en noviembre de 2015.

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, que están siendo amortizados en la vida de la nueva emisión con base en el método de tasa de interés efectiva, que incluye US\$16.1 millones de dólares de premio por prepago de la emisión anterior.

b. *Venta de Hotel Fiesta Inn Monterrey Valle y promesa de venta del Hotel Fiesta Americana Hermosillo*

Como parte de la estrategia de venta de activos, el 1 de agosto de 2016 se vendió a Fibra Hotel el inmueble hotelero que operó bajo el nombre comercial "Fiesta Inn Monterrey Valle"; el monto de la transacción ascendió a \$245 millones.

El 29 de abril de 2016 se firmó un contrato de compra-venta sujeto a plazo, condiciones suspensivas y opción de compra con Deutsche Bank México, S.A. Institu-

ción de Banca Múltiple, división fiduciaria, fiduciario del Fideicomiso F/1596 (Fibra Hotel) para la enajenación del hotel denominado "Fiesta Americana Hermosillo" bajo las siguientes cláusulas: i) el plazo del cumplimiento será el 31 de enero de 2020, ii) la contraprestación será la que resulte de multiplicar 10.06 veces el EBITDA del hotel promedio de los últimos 3 años, menos la inversión realizada a mejoras y desembolsos por arrendamientos, sujeto a un límite inferior de \$80.5 millones. Al mismo tiempo de la firma del contrato de compra venta, la Entidad firmó un contrato de arrendamiento con Fibra Hotel con plazo forzoso a 2020 por \$10 millones, los cuales la Entidad se compromete a invertirlos en mejoras al inmueble, por otro lado Fibra Hotel se compromete bajo los mismos términos a invertir \$75 millones en dicho inmueble. La venta del inmueble será reconocida una vez que se cumplan las cláusulas antes mencionadas.

Como consecuencias de la firma del contrato de compra-venta, la Entidad realizó un estudio de deterioro para el hotel Fiesta Americana Hermosillo determinando un efecto de \$57,063, presentado en el rubro de "Depreciación, amortización, arrendamiento, costo de bajas y deterioro"; en el estado consolidado de resultado integral.

La Entidad continúa operando ambos hoteles bajo la modalidad de "Hoteles Administrados".

c. Huracán Odile

En septiembre de 2014 el huracán "Odile" afectó la península de Baja California y las instalaciones de los hoteles propiedad de la Entidad que operan en Los Cabos sufrieron daños significativos. Dichos hoteles tienen pólizas de seguro con cobertura de daños a inmuebles y pérdidas consecuenciales. Los hoteles fueron remodelados y reabiertos para su operación el 15 de noviembre de 2014.

El 17 de diciembre de 2015, la Entidad recibió por parte de la aseguradora la indemnización por un importe neto del deducible de US\$10.6 millones de dólares, de los cuales US\$8.6 fueron por daños a inmuebles y US\$2 por pérdidas consecuenciales.

d. Activos disponibles para venta

Con fecha 9 de diciembre de 2014, la Entidad firmó un acuerdo, para vender el hotel "Ramada Plaza" 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 activas con diversos inversionistas a través del nuevo broker Avison & Young, 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, desde esa fecha el inmueble y equipo y pasivos del hotel sujetos a venta, han sido presentados como "activos disponibles para la venta" y "pasivos directamente asociados con activos disponibles para la venta", respectivamente, en los estados consolidados de posición financiera.

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.

e. Efectos fiscales de 2013

i. 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 2016 asciende a \$159,143 y \$151,097, respectivamente. La determinación de dicho impuesto está sujeta a revisión por parte de las autoridades fiscales.

ii. En adición, la LISR del 2014 eliminó 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 dieron los supuestos anteriores para acumular la ganancia, deberá acumularse en esta 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 2016 el pasivo por esta ganancia asciende a \$389,281 (ver Nota 16c).

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

- a. *Modificaciones a las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS – International Financial Reporting Standard o IAS – International Accounting Standard, por sus siglas en inglés) y nuevas interpretaciones que son obligatorias a partir de 2016*

En 2016 la Entidad aplicó las siguientes modificaciones a las IFRS emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) las cuales no tuvieron efectos importantes en los estados financieros consolidados de la Entidad.

Modificaciones a la IAS 1 Iniciativa de Revelaciones

Incluyen orientaciones sobre cómo aplicar en la práctica el concepto de materialidad para revelaciones en los estados financieros.

Modificaciones a la IAS 16, IAS 38 Métodos Aceptables de Depreciación y Amortización

Las modificaciones a la IAS 16 prohíben a las entidades usar un método basado en ingresos para depreciar la de propiedad, planta y equipo.

Las modificaciones a la IAS 38 introducen una presunción refutable que los ingresos no son una base apropiada para amortizar un activo intangible, excepto en los siguientes dos casos:

- i) Cuando el activo intangible se expresa como una medida del ingreso; o
- ii) Cuando puede ser demostrado que los ingresos y el consumo de los beneficios económicos del intangible están altamente correlacionados.

Actualmente la Administración de la Entidad utiliza el método de línea recta para la depreciación de inmuebles y equipo y amortización de activos intangibles, ya que considera que es el método más apropiado para reflejar el consumo de los beneficios económicos inherentes en estos activos.

Modificaciones a las IAS 19, Beneficios a empleados

Aclaran que la tasa para descontar las obligaciones por beneficios post-empleo debe determinarse en función de los rendimientos de mercado sobre bonos corporativos de alta calidad. La evaluación de la profundidad de un mercado para calificar bonos corporativos de alta calidad debe ser a nivel de la moneda en que los beneficios deben ser pagados. Para las divisas que no

existe un mercado amplio de bonos corporativos de alta calidad, se utilizarán los rendimientos de mercado sobre bonos del gobierno denominados en esa moneda.

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

A la fecha se han publicado y emitido las siguientes IFRS nuevas y revisadas, que aún no entran en vigor. Estas normas permiten su aplicación anticipada, opción que en los estados financieros al 31 de diciembre de 2016 no ha sido ejercida por la Entidad:

- i) Efectivas a partir del 1 de enero de 2017, por las cuales la entidad no espera tener impactos importantes en su información financiera consolidada.

Modificaciones a IAS 12, Impuesto a la utilidad: Reconocimiento de activos por impuesto diferido por pérdidas no realizadas

Establece requisitos sobre el reconocimiento y la medición de pasivos o activos por impuestos corrientes o diferidos y las enmiendas aclaran los requisitos sobre el reconocimiento de activos por impuestos diferidos por pérdidas no realizadas, con el propósito de abordar diferentes tratamientos contables que se observan en la práctica.

Modificaciones a IAS 7, Estados de Flujos de Efectivo: Proporcionar revelaciones

Con el objetivo de proporcionar revelaciones que permitan a los usuarios de los estados financieros evaluar los cambios en los pasivos derivados de las actividades de financiamiento, el IASB requiere que los cambios en los pasivos que surjan de las siguientes actividades sean revelados: (i) en los flujos de efectivo de financiamiento; (ii) derivados de la obtención o pérdida de control de subsidiarias u otros negocios; (iii) el efecto de las variaciones de tipo de cambio; (iv) en valor razonable; y (v) otros.

- ii) Efectivas a partir del 1 de enero de 2018, por las cuales no es posible a la fecha proporcionar un estimado razonable de sus efectos en los estados financieros consolidados, hasta haber completado un análisis y revisión detallada.

IFRS 9 Instrumentos Financieros

- La IFRS 9 requiere que todos los activos financieros reconocidos dentro del alcance de IAS 39, *Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición* sean medidos posteriormente a costo amortizado o a valor razonable. Específicamente, las inversiones de deuda en un modelo de negocios cuyo objetivo es cobrar los flujos de efectivo contractuales y que tengan flujos de efectivo contractuales que sean exclusivamente pagos de capital e intereses sobre el capital en circulación generalmente se miden a costo amortizado (costo histórico) al final de los periodos contables posteriores. Los instrumentos de deuda mantenidos en un modelo de negocios cuyo objetivo es alcanzado mediante la cobranza de los flujos de efectivo y la venta de activos financieros, y que tengan términos contractuales para los activos financieros que dan origen a fechas específicas para pagos únicamente de principal e intereses, son generalmente medidos a "valor razonable a través de otros resultados integrales (ORI)". Todas las demás inversiones de deuda y de capital se miden a sus valores razonables al final de los periodos contables posteriores. Adicionalmente, bajo IFRS 9, es posible hacer la elección irrevocable de presentar los cambios posteriores en el valor razonable de una inversión de capital (no mantenida con fines de negociación) en ORI, con ingresos por dividendos generalmente reconocidos en los resultados del año.

- En cuanto a pasivos financieros designados a valor razonable a través de resultados, la IFRS 9 requiere que el monto del cambio en el valor razonable del pasivo financiero atribuible a cambios en el riesgo de crédito de dicho pasivo sea presentado en ORI, salvo que el reconocimiento de los efectos de los cambios en el riesgo de crédito del pasivo que sea reconocido en ORI creara una discrepancia contable en el estado de resultados. Los cambios en el valor razonable atribuibles al riesgo de crédito del pasivo financiero no se reclasifican posteriormente al estado de resultados. Anteriormente, conforme a IAS 39, el monto completo del cambio en el valor razonable del pasivo financiero designado como a valor razonable a través de resultados se presentaba en el estado de resultados.
- En relación con el deterioro de activos financieros, la IFRS 9 requiere sea utilizado el modelo de pérdidas crediticias esperadas, en lugar de las pérdidas crediticias incurridas como lo indica la IAS 39. El modelo de pérdidas crediticias incurridas requiere que se reconozca en cada periodo de reporte las pérdidas crediticias esperadas y los cambios en el riesgo de crédito desde el reconocimiento inicial. En otras palabras, no es necesario esperar a que ocurra una afectación en la capacidad crediticia para reconocer la pérdida.
- Los requerimientos de contabilidad de cobertura tiene tres mecanismos disponibles actualmente en la IAS 39. Conforme a la IFRS 9, se introduce una mayor flexibilidad para que tipos de instrumentos califiquen en contabilidad de coberturas, específicamente ampliando los tipos de instrumentos que califican y los tipos de los componentes de riesgo de partidas no financieras que son elegibles para contabilidad de cobertura. Adicionalmente, las pruebas de efectividad han sido revisadas y remplazadas con el concepto de 'relación económica'. Adicionalmente, no será requerida la evaluación retrospectiva de la efectividad, y se han introducido mejoras a los requisitos de revelaciones para la administración de riesgos.

IFRS 15 Ingresos de Contratos con Clientes

El principio básico es reconocer los ingresos con clientes que representen la transferencia prometida de bienes o servicios por los montos que reflejen las contraprestaciones que se espera recibir a cambio de dichos bienes o servicios. Específicamente establece un enfoque de cinco pasos para reconocer los ingresos:

- 1: Identificación del contrato o contratos con el cliente
- 2: Identificar las obligaciones de desempeño en el contrato;
- 3: Determinar el precio de la transacción;
- 4: Asignar el precio de la transacción a cada obligación de desempeño;
- 5: Reconocer el ingreso cuando se satisfaga la obligación de desempeño.

Por lo tanto, el ingreso se debe reconocer una vez satisfecha la obligación, es decir cuando el 'control' de los bienes o servicios de la obligación de desempeño haya sido transferido al cliente. Asimismo se han incluido guías para hacer frente a situaciones específicas y se incrementa la cantidad de revelaciones requeridas. Al entrar en vigor la IFRS 15 remplazará las guías de reconocimiento de ingreso de la IAS 18, *Ingresos*, IAS 11, *Contratos de Construcción y sus interpretaciones*.

- iii) Efectiva a partir del 1 de enero de 2019; durante 2017 la Entidad iniciará el análisis y la evaluación de los impactos de esta nueva norma, sin embargo por la naturaleza de sus operaciones, se espera que tenga efectos importantes en la información financiera consolidada.

IFRS 16 Arrendamientos

Para los arrendatarios, esta nueva norma requiere bajo un modelo único que la mayoría de los arrendamientos se presenten en el estado consolidado de posición financiera, eliminando la distinción entre los arrendamientos operativos y financieros, para lo cual se reconocerá un derecho de uso del activo, similar a cualquier otro activo no financiero con su depreciación correspondiente, y un pasivo por arrendamiento que devengará intereses. Esto típicamente produce un perfil de reconocimiento acelerado del gasto (a diferencia de arrendamientos operativos bajo IAS 17 donde se reconocen gastos en línea recta), debido a que la depreciación lineal del derecho de uso y el interés decreciente del pasivo financiero, conllevan a una disminución general del gasto a lo largo del tiempo. El pasivo financiero se medirá a su valor presente (pagos mínimos durante el plazo del arrendamiento, descontados a la tasa de interés implícita siempre que pueda ser determinada, en caso contrario deberá utilizarse una tasa de interés incremental de deuda).

Para contratos con término de 12 meses o menos que no contengan opciones de compra (elección por clase de activo), y para contratos donde los activos subyacentes tengan un valor que no se considere significativo cuando son nuevos, (equipo de oficina menor o computadoras personales - elección sobre una base individual para cada contrato de arrendamiento-), un arrendatario podría elegir contabilizar los pagos de arrendamiento como un gasto en una base de línea recta en el plazo del arrendamiento.

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 Entidad 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

Generalmente se basa en el valor razonable de la contraprestación entregada a cambio de bienes y servicios.

ii. 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.

Las mediciones de valor razonable se clasifican en Nivel 1, 2 ó 3 con base en al grado en que son observables los datos de entrada en las mediciones y su importancia en la determinación 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 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 de la Entidad, de otros accionistas o 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 (%) 2016, 2015 Y 2014
Promotora Inmobiliaria Hotelera, S. A. de C. V. y Subsidiarias	100
Controladora de Acciones Posadas, S. A. de C. V. y Subsidiarias	100
Administración Digital Conectum, S. A. de C. V. y Subsidiarias	100
Posadas USA, Inc. y Subsidiarias	100
Hoteles y Villas Posadas, S. A. de C. V.	100
Inversora Inmobiliaria Club, S. A. de C. V.	100
Gran Inmobiliaria Posadas, S. A. de C. V.	100
Soluciones de Lealtad, S. A. de C. V.	100
Konexo Centro de Soluciones, S. A. de C. V.	100
Inmobiliaria del Sudeste, S. A. de C. V.	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: i) activos financieros "a valor razonable con cambios a través de resultados" (Fair value through profit or loss - FVTPL -, por sus siglas en inglés), ii) inversiones "conservadas al vencimiento", iii) activos financieros "disponibles para su venta" (Available for sale - AFS-, por sus siglas en inglés) y iv) "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 y se reconocen y eliminan con base en la fecha de negociación. Las compras o ventas de activos financieros realizadas de forma habitual 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

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 los honorarios y puntos base pagados o recibidos que forman parte integral de la tasa de interés efectiva, costos de transacción y otras primas o descuentos) durante la vida esperada del instrumento de deuda o, si 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

Se clasifican como FVTPL cuando (i) la contraprestación contingente que sería pagada por un adquirente 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 adquirente 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 inconsis-

tencia 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, que 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 FVTPL se registran a valor razonable, reconociendo en resultados cualquier utilidad o pérdida que surge de su revaluación e 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

Son activos financieros no derivados con pagos fijos o determinables y fechas de vencimiento fijas que la Entidad tiene la intención y capacidad de conservar al vencimiento. Posteriormente 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

Son instrumentos financieros no derivados 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 una bolsa de valores y se

negocian en un mercado activo, se clasifican como mantenidos para su venta y se registran a valor razonable al cierre. 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. Al disponer de una inversión o determinar deterioro, la ganancia o pérdida acumulada registrada en la reserva de revaluación de inversiones se reclasifica a resultados.

Los dividendos se reconocen en resultados cuando se establece el derecho de la Entidad a recibirlos.

El valor razonable de los activos monetarios disponibles para su venta denominados en moneda extranjera, se determina en esa moneda y se convierte al tipo de cambio de cierre a la fecha de reporte. Los resultados cambiarios 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 sin precio de mercado cotizado en un mercado activo y cuyo valor razonable no se pueda estimar confiablemente y los instrumentos derivados vinculados con y deban ser liquidados mediante la entrega de tales inversiones en acciones no cotizadas se valúan a su costo menos pérdidas por deterioro identificadas al final del período 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, se valúan al costo amortizado usando el método de interés efectivo, menos cualquier deterioro (incluyendo cuentas y documentos por cobrar, y efectivo y equivalentes de efectivo).

Los ingresos por intereses se reconocen aplicando la tasa de interés efectiva, excepto por cuentas por cobrar a corto plazo cuyo efecto de intereses es inmaterial.

6. Deterioro de activos financieros

Los activos financieros distintos a los FVTPL, se sujetan a pruebas para de deterioro al final de cada periodo de reporte. Se considera que hay deterioro,

cuando existe evidencia objetiva que, como consecuencia de uno o más eventos que hayan ocurrido después del reconocimiento inicial del activo financiero, sus flujos de efectivo futuros 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.

Para ciertas categorías de activos financieros, como cuentas por cobrar a clientes, los activos que se sujetan a pruebas de deterioro y que no han sufrido deterioro en forma individual, se incluyen en la evaluación de deterioro sobre una base colectiva. La evidencia objetiva de que una cartera de cuentas por cobrar podría estar deteriorada se considera: la experiencia de la Entidad respecto a cobranza, incremento en 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 a costo amortizado, el 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 al costo, el 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 periodos posteriores.

El valor en libros de activos financieros se reduce por deterioro directamente para todos los activos financieros, excepto para cuentas por cobrar a clientes, donde el valor se reduce a través de una 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 resultados.

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

Para activos financieros a costo amortizado, si, en un periodo subsecuente el deterioro disminuye y esa disminución se relaciona objetivamente con un evento que ocurre después del reconocimiento del deterioro, la pérdida previamente reconocida se reversa a través de resultados hasta el punto en que el valor en libros del activo a la fecha en que se reversó el deterioro no exceda el costo amortizado que habría sido si no se hubiera reconocido deterioro.

Respecto a instrumentos de capital disponibles para su venta, las pérdidas por deterioro previamente reconocidas en resultados no se reversan a través de los mismos. Cualquier incremento en su valor razonable posterior al reconocimiento del deterioro se reconoce en otros resultados integrales y acumula en la reserva por revaluación de las

inversiones. Para estos instrumentos, las pérdidas por deterioro se reversan posteriormente a través de resultados si un aumento en el valor razonable de la inversión puede ser objetivamente relacionado 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 sus flujos de efectivo o cuando se transfieren de manera sustancial los riesgos y beneficios inherentes a su propiedad. Si la Entidad no transfiere ni retiene sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad y continúa reteniendo el control del activo transferido, reconoce su participación en el activo y la obligación asociada por los montos que tendría que pagar. Si se retienen sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo financiero transferido, la Entidad continúa reconociendo el activo financiero y también reconoce un préstamo por los recursos recibidos.

En la baja total de un activo financiero, 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 reconocida en otros resultados integrales y resultados acumulados, se reconocen en resultados.

En la baja parcial de un activo financiero (ej. al retener una opción para recomprar parte del activo transferido), la Entidad distribuye el importe en libros del activo financiero entre la parte que continúa reconociendo por 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 y la contraprestación recibida imputable a la parte que ya no se reconoce y cualquier efecto acumulado registrado en otros resultados integrales, se

reconoce en resultados. La ganancia o pérdida acumulada reconocida en otros resultados integrales se distribuirá entre las partes, que continúan y no reconociéndose, sobre los valores razonables relativos a cada parte.

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 compromisos en efectivo a corto plazo más que para fines de inversión u otros fines. Para calificar como equivalente de efectivo, una inversión debe ser fácilmente convertible en 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*

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	2 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, es decir, sin afectar años anteriores.

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. *Activos intangibles y otros activos*

Este rubro incluye todos los gastos directos, principalmente comisiones relativas a las ventas del producto Kívac, 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 activo circulante, relacionado con los servicios que se esperan prestar durante los próximos 12 meses.

1. Activos intangibles que se generan internamente - desembolsos por investigación y desarrollo

Los desembolsos originados por actividades 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 valorar confiablemente, el desembolso atribuible al activo intangible durante su desarrollo.

El monto reconocido inicialmente para un activo intangible generado internamente es la suma de los desembolsos incurridos desde el momento en que el activo intangible cumple las condiciones para su reconocimiento, mencionadas anteriormente. Cuando no se puede reconocer un activo intangible generado internamente, los desembolsos por desarrollo se cargan a 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 amortización acumulada y el importe de 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, por la diferencia entre los ingresos netos y su valor en libros, se reconocen en resultados cuando el activo se da de baja.

k. *Deterioro de activos tangibles e intangibles*

Al final de cada periodo, la Entidad revisa los valores 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 de deterioro anualmente, 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 pérdida por deterioro se trata como un incremento en la revaluación.

l. Activos disponibles para venta

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, 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.

El activo de larga duración clasificado como disponible para venta se valúa 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, el poder de participar en decisiones sobre políticas financieras y de operación de la entidad en la que se invierte, pero no implica control o control conjunto. Generalmente en estas entidades se mantiene una participación accionaria de entre 20% y 50% de los derechos a voto. Los resultados y el patrimonio de las asociadas se incorporan a los estados financieros consolidados bajo 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 arrendamientos operativos se cargan a resultados empleando el método de línea recta, durante el plazo correspondiente al arrendamiento. 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.

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 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 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.

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 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 remediones, 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 consolidado de posición financiera con cargo o crédito en otros resultados integrales en el periodo en el que ocurren. Las remediones reconocidas en otros resultados integrales se reflejan de inmediato en las utilidades acumuladas y no se reclasifican a resultados. El costo por servicios pasados se reconoce en resultados en el periodo de la modificación al plan. Los intereses netos se calculan aplicando la tasa de descuento al inicio del periodo 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)

La PTU se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de otros gastos en el estado consolidado de resultados integrales.

Como resultado de la Ley del Impuesto Sobre la Renta de 2014, al 31 de diciembre de 2016 y 2015, la PTU se determina con base en la utilidad fiscal conforme a la fracción I del artículo 9 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. Impuesto a la utilidad causado

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

2. Impuesto a la utilidad diferido

El impuesto a la utilidad diferido se reconoce 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 se somete 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 su recuperación total o parcial.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se valúan empleando las tasas fiscales que se espera aplicar en el periodo 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.

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 para liquidar la obligación presente, teniendo en cuenta los riesgos e incertidumbres de la obligación. Cuando se valúa una provisión usando flujos de efectivo estimados para liquidar la obligación presente, su valor en libros representa el valor presente de dichos flujos (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 efectuarla y se ha creado una expectativa válida entre los afectados de que se llevará a cabo la reestructuración, ya sea por haber comenzado la implementación del plan o por haber anunciado a los afectados sus principales características. La provisión debe incluir sólo desembolsos directos que se deriven de la misma, es decir montos que necesariamente surjan por la reestructura y 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 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. 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.;

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 diferido, y por la parte que se asigna a la construcción, es reconocido como un ingreso por venta de membresías;

- ii. 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;

- iii. 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

- iv. 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.

u. Clasificación de costos y gastos

Los costos y gastos presentados en los estados consolidados de resultado integral fueron clasificados de acuerdo a su función.

v. 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.

w. 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.

x. *(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 2016, 2015 y 2014, 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 descritas 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 estimaciones contables se reconocen en el período en que se realiza la modificación y períodos futuros si la misma afecta tanto al período actual como a períodos subsecuentes.

Los juicios contables críticos y fuentes clave de incertidumbre al aplicar las estimaciones efectuadas a la fecha de los estados financieros consolidados, y que tienen un riesgo significativo de derivar un ajuste en los valores en libros de activos y pasivos durante el siguiente período financiero son como sigue:

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

Se utilizan estimaciones para determinar las reservas de cuentas de cobro dudoso considerando principalmente atrasos en la cobranza de acuerdo a los planes de financiamiento establecidos. La estimación para devoluciones de Club Vacacional se determina en base a un porcentaje de probabilidad de cancelación de membresías y se considera la recuperación del valor del inventario de Club Vacacional.

ii. El reconocimiento de ingresos de Club Vacacional

Se considera éstos ingresos como arrendamiento financiero, toda vez que se transfieren sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad de los FAVC a los adquirentes, y se otorga el derecho de uso por un plazo similar a la vida de los activos.

iii. La presentación de los ingresos diferidos y otros activos de Kívac en corto y largo plazos

Se estima la proporción de Kívac que será utilizada en el siguiente año a la fecha de elaboración del estado consolidado de posición financiera, considerando la cobranza esperada de Kívac, que es el detonante que da derecho a los adquirentes de utilizar el servicio de hospedaje de este producto.

iv. Las proyecciones financieras por deterioro de activos

Si existen indicios de deterioro, la Entidad lleva a cabo una revisión para determinar si el valor en libros excede de su valor de recuperación de sus activos. Al efectuar éstas pruebas, se requiere efectuar estimaciones en el valor en uso asignado a los inmuebles. Los cálculos del valor en uso requieren que la Entidad determine los flujos de efectivo futuros que deberían surgir de las unidades generadoras de efectivo y una tasa de descuento apropiada para calcular el valor actual. La Entidad utiliza proyecciones de flujos de efectivo estimando el desempeño histórico, las condiciones de mercado de cada plaza, y determinación de niveles de ocupación y tarifas.

v. La utilización de pérdidas fiscales

Para determinar si se pueden aprovechar dichas pérdidas se elaboran proyecciones de ingresos y utilidades fiscales que generará individualmente en los siguientes años mediante un plan de negocios detallado a nivel de Unidad de Negocio, que incluye la venta de activos no estratégicos, nuevos proyectos de inversión, y la reorganización de entidades del grupo, entre otros, que arrojan utilidades suficientes y brindan posibilidades de utilizar las pérdidas fiscales antes que expiren.

vi. Los efectos por las contingencias que enfrenta la Entidad

La Entidad enfrenta diversos procedimientos judiciales en el curso ordinario de negocios, sobre los cuales evalúa la probabilidad de que se conviertan en una obligación de pago, para lo cual considera la situación legal a la fecha de la estimación y la opinión de asesores legales, dichas evaluaciones son reconsideradas periódicamente.

vii. La vida útil y el valor residual de los inmuebles

La Entidad utiliza valuadores independientes para estimar la vida útil y el valor residual de sus activos, que considera la vida útil de acuerdo a estudios de ingeniería de costos de construcción y componentes de inmuebles en cimentación, instalaciones eléctricas, hidrosanitarias y de aire acondicionado.

viii. Los criterios de clasificación de los segmentos de operaciones de la Entidad

La Entidad clasifica sus resultados en cuatro segmentos operativos, en base a informes internos elaborados bajo un enfoque gerencial.

ix. El monto estimado de inversiones en valores distintas de equivalentes de efectivo

A la fecha de elaboración del estado consolidado de posición financiera, la Entidad estima el monto de sus necesidades de efectivo a corto plazo considerando su ciclo operativo, el servicio de deuda del siguiente año, y el presupuesto autorizado por el Comité de Inversiones para inversiones de capital. El excedente se presenta como Inversiones en valores distintas a equivalentes de efectivo.

6. Efectivo y equivalentes de efectivo

	2016	2015	2014
Efectivo	\$ 65,171	\$ 109,345	\$ 85,792
Equivalentes de efectivo:			
Inversiones overnight	1,254,926	654,465	912,000
Total	\$ 1,320,097	\$ 763,810	\$ 997,792

7. Inversiones en valores

	2016	2015	2014
Con fines de negociación:			
Inversiones overnight	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 487,294
Otras	-	-	31,779
	\$ 450,000	\$ 450,000	\$ 519,073

8. Cuentas y documentos por cobrar

	2016	2015	2014
Documentos por cobrar de Club Vacacional (a.)	\$ 1,846,740	\$ 1,218,342	\$ 1,022,035
Otras cuentas por cobrar de Club Vacacional	170,462	279,720	250,742
Clientes y agencias (b.)	732,451	624,403	531,821
Otros impuestos por recuperar, neto	-	401,983	805,284
Cuenta por cobrar por venta de activos no estratégicos	-	-	102,000
Funcionarios y empleados	60,485	37,647	33,160
Otras	79,428	166,993	123,635
	2,889,566	2,729,088	2,868,677
Menos - Estimación para cuentas de cobro dudoso	(154,344)	(232,597)	(241,597)
	\$ 2,735,222	\$ 2,496,491	\$ 2,627,080

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

	2016	2015	2014
Vencimiento de documentos por cobrar de Club Vacacional-			
Menos de 90 días	\$ 422,463	\$ 100,703	\$ 311,336
Entre 91 y 330 días	657,243	597,692	334,537
Entre 331 y 365 días	767,034	519,947	376,162
	\$ 1,846,740	\$ 1,218,342	\$ 1,022,035

b. *Cuentas por cobrar clientes y agencias*

El plazo de crédito promedio en la prestación de servicios hoteleros es de 35 días. No hay cargos por intereses posteriores. Normalmente esta cartera no presenta atrasos significativos. Durante 2016, 2015 y 2014 la Entidad identificó y aplicó un monto de \$88,719, \$2,122 y \$9,364, respectivamente, de la estimación de cuentas de cobro dudoso directamente a cuentas por cobrar sin posibilidad de recuperación.

	2016	2015	2014
Clientes y agencias-			
Menos de 90 días	\$ 650,710	\$ 552,853	\$ 410,312
Más de 90 días	81,741	71,550	121,509
	\$ 732,451	\$ 624,403	\$ 531,821
Estimación para cuentas de cobro dudoso-			
Clientes y agencias	\$ (34,183)	\$ (122,902)	\$ (120,340)
Documentos por cobrar de Club Vacacional	(120,161)	(109,695)	(43,123)
Otras	-	-	(78,134)
	\$ (154,344)	\$ (232,597)	\$ (241,597)

9. Inventario de Club Vacacional

	2016	2015	2014
Inventario de Club Vacacional	\$ 128,477	\$ 177,397	\$ 268,552
Villas y lotes residenciales	24,800	21,088	18,416
	\$ 153,277	\$ 198,485	\$ 286,968

Los inventarios de Club Vacacional reconocidos en el costo por venta de membresías durante el periodo con respecto a las operaciones continuas fueron de \$48,919, \$87,923 y \$83,453, respectivamente, al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, respectivamente.

10. Activos disponibles para la venta

	2016	2015	2014
Activos disponibles para la venta del hotel Ramada Plaza:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 5,586	\$ 2,642	\$ 5,595
Cuentas por cobrar – Neto	1,228	1,046	1,193
Inventarios	312	259	154
Pagos anticipados	428	359	288
Inmuebles y equipo – Neto	56,977	54,878	43,680
Total de activos disponibles para la venta	\$ 64,531	\$ 59,184	\$ 50,910
Pasivos directamente asociados con activos disponibles para la venta:			
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	\$ (7,200)	\$ (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:

	2016	2015	2014
Documentos por cobrar a largo plazo:			
Membresías Club Vacacional	\$ 1,945,498	\$ 2,211,196	\$ 1,556,054
Kívac	366,920	108,309	247,156
	2,312,418	2,319,505	1,803,210
Menos:			
Estimación de cuentas de cobro dudoso de Kívac	(81,143)	(33,971)	(76,488)
Total	\$ 2,231,275	\$ 2,285,534	\$ 1,726,722

Los vencimientos de las cuentas por cobrar a largo plazo al 31 de diciembre de 2016 son como sigue:

A cobrar durante	Importe
2018	\$ 993,046
2019	589,320
2020	309,524
2021 en adelante	420,528
Total de documentos por cobrar a largo plazo	\$ 2,312,418

12. Inmuebles y equipo

	2016	2015	2014
Edificios	\$ 6,431,458	\$ 6,603,406	\$ 6,563,629
Mobiliario y equipo	1,479,002	1,227,058	1,481,450
Equipo de cómputo	422,053	417,977	433,202
Equipo de transporte	37,093	30,132	35,139
	8,369,606	8,278,573	8,513,420
Menos - Depreciación acumulada	(4,469,963)	(4,375,084)	(4,511,623)
	3,899,643	3,903,489	4,001,797
Terrenos	2,184,719	2,218,114	2,129,829
Construcciones en proceso	398,767	544,876	427,899
	\$ 6,483,129	\$ 6,666,479	\$ 6,559,525

	Terrenos	Edificios	Mobiliario y equipo
Costo			
Saldos al inicio de 2014	\$ 2,093,737	\$ 6,653,027	\$ 1,422,265
Adquisiciones	53,536	18,156	136,457
Baja por venta de activos	(11,228)	-	-
Reclasificados como disponibles para la venta	(6,216)	(107,554)	(77,272)
Saldos al 31 de diciembre de 2014	2,129,829	6,563,629	1,481,450
Adquisiciones	88,285	74,703	113,194
Trasposos de construcción en proceso	-	109,943	78,546
Baja por venta de activos	-	(144,869)	(74,613)
Baja de activos totalmente depreciados	-	-	(371,519)
Saldos al 31 de diciembre de 2015	2,218,114	6,603,406	1,227,058
Adquisiciones y remodelaciones	821	44,080	129,640
Trasposos de pagos anticipados y otros activos	824	20,814	28,945
Trasposos de construcción en proceso	-	289,854	144,864
Baja por remodelaciones	-	(376,607)	-
Baja por venta de activos	(35,040)	(150,089)	(51,505)
Saldos al 31 de diciembre de 2016	\$ 2,184,719	\$ 6,431,458	\$ 1,479,002
Depreciación acumulada y deterioro			
Saldos al inicio de 2014	\$ -	\$ (2,972,043)	\$ (916,451)
Gasto por depreciación	-	(208,270)	(134,751)
Reclasificados como disponibles para la venta	-	106,793	41,648
Saldos al 31 de diciembre de 2014	-	(3,073,520)	(1,009,554)
Gasto por depreciación	-	(178,648)	(189,558)
Baja por venta de activos	-	54,189	73,799
Baja de activos totalmente depreciados	-	-	371,519
Saldos al 31 de diciembre de 2015	-	(3,197,979)	(753,794)
Gasto por depreciación	-	(216,631)	(158,143)
Baja por venta de activos	-	77,130	21,230
Costo de baja de remodelaciones	-	249,019	-
Deterioro de activos	-	(57,064)	-
Saldos al 31 de diciembre de 2016	\$ -	\$ (3,145,525)	\$ (890,707)
Total inversión neta al 31 de diciembre de 2016	\$ 2,184,719	\$ 3,285,933	\$ 588,295

Existen ciertos inmuebles que están garantizando una línea de crédito no utilizada y ciertos créditos fiscales, el monto aproximado de estos activos asciende a \$614,665.

Equipo de cómputo	Equipo de transporte	Construcciones en proceso	Total
\$ 435,244	\$ 37,236	\$ 221,690	\$ 10,863,199
5,602	6,494	206,209	426,454
(7,644)	(7,325)	-	(26,197)
-	(1,266)	-	(192,308)
433,202	35,139	427,899	11,071,148
13,736	5,058	305,597	600,573
131	-	(188,620)	-
(7,913)	(4,677)	-	(232,072)
(21,179)	(5,388)	-	(398,086)
417,977	30,132	544,876	11,041,563
6,252	4,806	325,008	510,607
274	784	(32,749)	18,892
-	3,650	(438,368)	-
-	-	-	(376,607)
(2,450)	(2,279)	-	(241,363)
\$ 422,053	\$ 37,093	\$ 398,767	\$ 10,953,092
\$ (374,821)	\$ (22,314)	\$ -	\$ (4,285,629)
(27,163)	(4,438)	-	(374,622)
-	187	-	148,628
(401,984)	(26,565)	-	(4,511,623)
(26,659)	(4,956)	-	(399,821)
6,655	3,631	-	138,274
21,179	5,388	-	398,086
(400,809)	(22,502)	-	(4,375,084)
(9,268)	(3,649)	-	(387,691)
1,756	741	-	100,857
-	-	-	249,019
-	-	-	(57,064)
\$ (408,321)	\$ (25,410)	\$ -	\$ (4,469,963)
\$ 13,732	\$ 11,683	\$ 398,767	\$ 6,483,129

13. Activos intangibles y otros activos

	2016	2015	2014
Comisiones por venta de Kívac	\$ 330,143	\$ 317,852	\$ 215,970
Depósitos en garantía	42,995	44,537	39,719
Gastos por proyectos tecnológicos	153,882	21,857	7,662
Gastos por desarrollos y otros	61,919	20,674	6,011
Otros activos	52,245	-	-
	\$ 641,184	\$ 404,920	\$ 269,362

14. 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 \$100,000, \$148,000, \$50,000, y \$35,000, respectivamente. El propósito de las líneas de crédito es realizar transacciones de factoraje financiero con los proveedores con un plazo máximo de pago de 90 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 el monto de las facturas de proveedores que optaron por el factoraje financiero, se integra como sigue:

	2016	2015	2014
Banco Santander (México), S.A.	\$ 43,141	\$ 65,249	\$ 59,373
BBVA Bancomer, S.A.	72,173	57,578	33,386
Banco Monex, S.A.	17,490	36,297	25,923
Banco Actinver, S.A.	13,841	14,229	2,438
	\$ 146,645	\$ 173,353	\$ 121,120

15. Deuda a largo plazo

a. Se integra como sigue:

	2016	2015	2014
Dólares estadounidenses:			
Notas "Senior Notes 2022" a tasa fija de 7.875%	\$ 7,871,765	\$ 5,593,072	\$ -
Notas "Senior Notes 2017" a tasa fija de 7.875%	-	649,210	4,432,316
Notas "Senior Notes 2015" a tasa fija de 9.25%	-	-	756,517
Euro-papel comercial a tasa fija de 6%	-	-	691,179
Otros préstamos, a tasas variables promedio de 3.32%	472	1,399	2,261
	7,872,237	6,243,681	5,882,273
Menos - Porción circulante de la deuda a largo plazo	(472)	(1,399)	(1,449,957)
Deuda a largo plazo	\$ 7,871,765	\$ 6,242,282	\$ 4,432,316

Los vencimientos de la porción a largo plazo al 31 de diciembre de 2016, son como sigue:

A pagar durante	Miles de dólares estadounidenses
2022	400,000
Equivalente en miles de pesos	\$ 8,265,600
Menos - gastos de emisión de deuda	(393,835)
	\$ 7,871,765

b. El 16 de mayo de 2016 se realizó una emisión adicional de US\$50 millones de dólares del programa "Senior Notes 2022" a una tasa del 7.875% anual y con vencimiento en 2022. Con esta emisión adicional del "Senior Notes 2022", en noviembre de 2016 se pagó anticipadamente el saldo de US\$38.3 millones de la deuda conocida como "Senior Notes 2017" con vencimiento en 2017.

Con esta emisión adicional, el programa "Senior Notes 2022" alcanzó un importe total de US\$400 millones de dólares al 31 de diciembre de 2016.

- c. 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.
- d. 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.
- e. 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 mi-

llones 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.

- f. 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.
- g. Las principales restricciones y obligaciones de no hacer establecidas en los contratos de deuda al 31 de diciembre de 2016 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 2016, las restricciones y obligaciones de no hacer han sido cumplidas.

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

	2016			2015		
	Garantes	No garantes	Total consolidado	Garantes	No garantes	Total consolidado
Ingresos totales	\$ 7,485,156	\$ 494,193	\$ 7,979,349	\$ 6,247,866	\$ 653,355	\$ 6,901,221
Deterioro, depreciación y amortización	536,923	58,427	595,350	359,332	55,345	414,677
Arrendamiento	445,125	-	445,125	386,969	-	386,969
(Pérdida) utilidad neta consolidada	(749,612)	52,433	(697,179)	(622,716)	152,311	(470,405)
Total activos	13,631,904	1,438,466	15,070,370	12,257,339	1,519,624	13,776,963
Total pasivos	11,435,340	706,753	12,142,093	9,011,409	1,138,051	10,149,460

- i. 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	2015	2014	2015	2014
Ingresos totales	\$ 6,676,420	\$ 5,553,097	\$ 224,801	\$ 295,181	\$ 6,901,221	\$ 5,848,278
Deterioro, depreciación y amortización	365,943	370,047	48,734	39,218	414,677	409,265
Arrendamiento	386,969	329,761	-	-	386,969	329,761
(Pérdida) utilidad neta consolidada	(442,520)	926,686	(27,885)	(208,445)	(470,405)	718,241
Total activos	13,347,403	12,829,671	429,560	488,280	13,776,963	13,317,951
Total pasivos	9,438,168	8,409,564	711,292	799,177	10,149,460	9,208,741

16. Impuestos a la utilidad

La Entidad está sujeta al ISR. Conforme a la Ley de ISR la tasa para 2016 y 2015 fue el 30% y continuará al 30% para años posteriores. 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 siguientes 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 2016 y 2015 de manera conjunta.

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.

Régimen fiscal en Estados Unidos - La subsidiaria que opera en dicho país, se encuentra sujeta al pago de ISR 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. El (beneficio) impuesto a la utilidad reconocido en resultados:

	2016	2015	2014
Impuesto causado -			
ISR del año	\$ 212,713	\$ 120,397	\$ 169,835
ISR de ejercicios anteriores	97,902	111,881	-
	310,615	232,278	169,835
Beneficio ISR diferido -	(484,964)	(100,944)	(1,231,092)
Total de (beneficio) impuesto	\$ (174,349)	\$ 131,334	\$ (1,061,257)

- 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:

	2016	2015	2014
Tasa legal	30%	30%	30%
Menos:			
Activación de pérdidas individuales	1%	53%	304%
Reserva de pérdidas individuales	(9)%	(70)%	-
Efecto de diferencias permanentes y efectos fiscales de inflación	(2)%	(52)%	(21)%
Tasa efectiva	20%	(39)%	313%

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

	2016	2015	2014
Documentos por cobrar	\$ (825,990)	\$ (732,510)	\$ (266,234)
Estimación para cuentas de cobro dudoso	120,533	88,811	95,425
Valor contable de inventario inmobiliario	(45,735)	(59,339)	(73,097)
Diferencia entre valores contable y fiscal de inmuebles y equipo	(220,183)	(156,132)	(230,681)
Activos intangibles y otros activos	(19,346)	(54,088)	(127,735)
Reservas e ingresos diferidos	640,859	651,687	341,961
Beneficio de pérdidas fiscales por amortizar	2,611,588	2,820,609	2,363,880
Reserva de pérdidas fiscales por amortizar	(1,101,718)	(1,389,165)	(1,030,229)
Estímulo del Conacyt	21,932	10,077	(10,876)
Fluctuación cambiaria no realizada	(134,141)	-	-
Efecto fiscal de SIBRAS	(389,281)	(1,006,396)	(993,332)
IMPAC recuperable	-	-	3,528
	\$ 658,518	\$ 173,554	\$ 72,610

- 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 2016, 2015 y 2014 las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar ascienden a \$8,705,291, \$9,402,030, y \$7,879,600, respectivamente.
- e. Pérdidas fiscales por utilizar

Los años de vencimiento y montos actualizados de pérdidas fiscales al 31 de diciembre de 2016, por las que se ha reconocido parcialmente un activo por ISR diferido, son:

Año	Importe
2017	\$ 13,733
2018	2,373,205
2019	478,536
2020	32,136
2021	1,823,392
2022	22,403
2023	620,695
2024	1,047,816
2025	1,800,262
2026	493,113
	\$ 8,705,291

- f. Consolidación fiscal

El pasivo de ISR al 31 de diciembre de 2016 relativo a los efectos por beneficios y desconsolidación fiscal se pagará como sigue:

Año	Importe
2017	\$ 159,143
2018	151,097
	310,240
Menos - porción circulante	(159,143)
	\$ 151,097

17. Pasivos acumulados a largo plazo

	2016	2015	2014
Reserva de devoluciones de Club Vacacional	\$ 138,850	\$ 157,394	\$ 144,307
Beneficios a empleados	137,453	134,691	115,152
Otros pasivos acumulados	183,373	212,449	140,751
	\$ 459,676	\$ 504,534	\$ 400,210

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 2016, 2015 y 2014 de \$73,595, \$81,739 y \$69,780, respectivamente.

18. 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 \$6,802, \$22,357 y \$17,131 en 2016, 2015 y 2014, respectivamente. Otras revelaciones que requieren las disposiciones contables se consideran poco importantes.

19. 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. Durante 2016 la estrategia general de la Entidad no ha sido modificada en comparación con 2015 y 2014.

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:

	2016	2015	2014
Deuda ⁽ⁱ⁾	\$ 7,872,237	\$ 6,243,681	\$ 5,882,273
Efectivo, bancos e inversiones	1,770,097	1,213,810	1,516,865
Deuda neta	6,102,140	5,029,871	4,365,408
Capital contable ⁽ⁱⁱⁱ⁾	\$ 2,928,277	\$ 3,627,503	\$ 4,109,210
Índice de deuda neta a capital contable	2.08	1.39	1.06

(i) La deuda se define como préstamos a largo y corto plazos en moneda extranjera, como se describe en la Nota 15.

(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

	2016	2015	2014
Activos financieros			
Efectivo en bancos	\$ 65,171	\$ 109,345	\$ 85,792
Mantenidos con fines de negociación	1,704,926	1,104,465	1,399,294
Inversiones mantenidas hasta su vencimiento	-	-	31,779
Cuentas y documentos por cobrar	4,966,497	4,380,042	3,548,518
Activos financieros disponibles para su venta	6,814	3,688	6,788
Pasivos financieros			
Costo amortizado	9,049,365	7,455,990	6,772,772

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 2016, el único instrumento financiero derivado se presenta en el rubro de

“efectivo y equivalentes de efectivo” en el estado consolidado de posición financiera.

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 estadounidenses. Considerando la posición monetaria neta en dólares estadounidenses al 31 de diciembre de 2016, una depreciación del 10% en el peso mexicano frente al dólar estadounidense daría lugar a una pérdida cambiaria en los resultados y en el capital contable de la Entidad de aproximadamente \$656,249.

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

	31 de diciembre de			2 de
	2016	2015	2014	marzo de 2017
Pesos por dólar estadounidense	\$ 20.6640	\$ 17.2065	\$ 14.7180	\$ 19.9007

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 2016 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 2016, los “Senior Notes 2022” 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 2016. 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 2016	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%	\$ -	\$ 325,458	\$ 325,930	\$ 1,301,832	\$ 10,543,806	\$ 12,497,026
Proveedores		497,753	-	-	-	-	497,753
Otras cuentas por pagar y otros		674,897	-	-	-	-	674,897
Total		\$ 1,172,650	\$ 325,458	\$ 325,930	\$ 1,301,832	\$ 10,543,806	\$ 13,669,676
Efectivo, equivalentes de efectivo e inversiones en valores		\$ 1,770,097	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,770,097
Cuentas por cobrar a clientes y otros		1,361,384	439,516	879,033	1,115,637	1,170,927	4,966,497
Total		\$ 3,131,481	\$ 439,516	\$ 879,033	\$ 1,115,637	\$ 1,170,927	\$ 6,736,594

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 %	\$ -	\$ 263,097	\$ 264,496	\$ 1,711,948	\$ 8,156,419	\$ 10,395,960
Proveedores	-	438,432	-	-	-	-	438,432
Otras cuentas por pagar y otros	-	334,324	-	-	-	-	334,324
Total		\$ 772,756	\$ 263,097	\$ 264,496	\$ 1,711,948	\$ 8,156,419	\$ 11,168,716
Efectivo, equivalentes de efectivo e inversiones en valores	-	\$ 1,213,810	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,213,810
Cuentas por cobrar a clientes y otros	-	1,310,818	423,191	846,382	1,074,199	1,127,435	4,782,025
Total		\$ 2,524,628	\$ 423,191	\$ 846,382	\$ 1,074,199	\$ 1,127,435	\$ 5,995,835

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% y 6%	\$ -	\$ 179,652	\$ 916,023	\$ 5,281,186	\$ -	\$ 6,376,861
Proveedores	-	400,101	-	-	-	-	400,101
Otras cuentas por pagar y otros	-	352,151	-	-	-	-	352,151
Total		\$ 752,252	\$ 179,652	\$ 916,023	\$ 5,281,186	\$ -	\$ 7,129,113
Efectivo, equivalentes de efectivo e inversiones en valores	-	\$ 1,516,865	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,516,865
Cuentas por cobrar a clientes y otros	-	1,193,436	385,295	770,590	978,006	1,026,475	4,353,802
Total		\$ 2,710,301	\$ 385,295	\$ 770,590	\$ 978,006	\$ 1,026,475	\$ 5,870,667

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 2016 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 amortizado en los estados consolidados de posición financiera, se aproxima a su valor razonable al ser a corto plazo.

El valor razonable de los documentos por cobrar a largo plazo es mayor a su valor en libros, ya que generan intereses a tasas mayores a las de mercado.

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

	2016	2015	2014
Miles de dólares estadounidenses:			
Senior Notes 2022	US\$ 354,581	US\$ 320,655	US\$ -
Senior Notes 2017	-	33,627	272,164
Senior Notes 2015	-	-	51,668
Euro-papel comercial	-	-	42,335
	US\$ 354,581	US\$ 354,282	US\$ 366,167

Al 31 de diciembre de 2016, 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.

20. Capital contable

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

	Número de acciones	
	2016 y 2015	2015
Capital autorizado	512,737,588	512,737,588
Menos -		
Recompra de acciones	(16,855,600)	(16,799,600)
	495,881,988	495,937,988

- b. Al 31 de diciembre de 2016, el capital social está integrado únicamente por acciones Serie "A" de libre suscripción.

- c. En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 15 de marzo de 2016, se aprobó que el monto máximo de recursos que podrá destinarse a la compra de acciones propias, con las limitaciones que marca la Ley del Mercado de Valores, queda establecido en la cantidad de \$535,000.
- d. 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".
- e. 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.
- f. 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 fideicomiso 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.
- g. Al 31 de diciembre de 2016, 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.
- h. 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.

A continuación se muestran las utilidades acumuladas que pudieran estar sujetas a retención de hasta el 10% de ISR sobre dividendos distribuidos:

Año	Importe que pudiese estar sujeto a retención	Importe no sujeto a retención
Utilidades acumuladas hasta el 31 de diciembre de 2013	\$ -	\$ 2,072,364
Utilidad del ejercicio 2016	\$ 30,774	\$ -

21. Saldos y transacciones en moneda extranjera

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

	2016	2015	2014
Miles de dólares estadounidenses:			
Circulantes:			
Activos monetarios	46,071	62,918	80,238
Pasivos monetarios	(6,051)	(11,078)	(107,107)
	40,020	51,840	(26,869)
Largo plazo:			
Activos monetarios	42,422	62,859	87,762
Pasivos monetarios	(400,023)	(388,413)	(310,000)
	(357,601)	(325,554)	(222,238)
Posición pasiva, neta	(317,581)	(273,714)	(249,107)
Equivalente en miles de pesos	\$ (6,562,494)	\$ (4,709,660)	\$ (3,666,357)

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.

22. Ingresos, costo de ventas y gastos de operación

a. *Ingresos:*

	2016	2015	2014
Operación hotelera	\$ 4,063,087	\$ 3,546,116	\$ 2,997,630
Club Vacacional	2,605,078	2,177,475	1,793,450
Honorarios por administración, marca y otros	1,066,184	1,123,243	1,005,173
Venta de inmuebles no estratégicos	245,000	-	26,197
Otros ingresos	-	54,387	25,828
	\$ 7,979,349	\$ 6,901,221	\$ 5,848,278

b. Costo de ventas:

	2016	2015	2014
Operación hotelera	\$ 1,807,241	\$ 1,607,559	\$ 1,544,233
Club Vacacional	1,748,656	1,593,635	1,201,483
Honorarios por administración, marca y otros	846,424	900,589	807,232
Venta de inmuebles no estratégicos	136,62	-	26,197
	\$ 4,538,947	\$ 4,101,783	\$ 3,579,145

c. Gastos de administración:

	2016	2015	2014
Sueldos, salarios, prestaciones y otros	\$ 441,519	\$ 425,802	\$ 377,622
Energéticos	180,259	169,992	179,520
Mantenimiento	110,375	98,574	80,943
Honorarios profesionales	73,478	44,049	40,552
Comisiones tarjetas de crédito	48,336	40,588	36,905
Impuestos a la propiedad y derechos	38,396	34,367	29,887
Arrendamiento de oficinas	26,570	22,273	9,572
Servicios y suministros	16,438	15,722	16,759
Seguros y fianzas	15,787	11,912	13,645
Renta de equipo	9,483	6,175	5,346
Cuentas incobrables	6,800	3,759	-
Otros	14,863	10,877	17,097
	\$ 982,304	\$ 884,090	\$ 807,848

d. Gastos de venta y desarrollo:

	2016	2015	2014
Sueldos, salarios, prestaciones y otros	\$ 75,363	\$ 69,902	\$ 59,724
Mercadotecnia y publicidad	162,862	75,291	56,290
Gastos de viaje	7,157	10,747	10,590
Cuotas y suscripciones	2,234	2,651	60
Otros	4,627	7,659	5,207
	\$ 252,243	\$ 166,250	\$ 131,871

23. Transacciones con partes relacionadas

Los beneficios a empleados otorgados al personal gerencial clave (y/o directivos relevantes) de la Entidad, fueron como sigue:

	2016	2015	2014
Beneficios directos, corto y largo plazos	\$ 132,759	\$ 101,543	\$ 91,643
Beneficios por terminación	\$ 40,002	\$ 2,092	\$ 5,574

24. Información por segmentos de negocios

La información condensada por segmentos operativos es presentada de acuerdo con el criterio de la administración.

La información por segmentos operativos al 31 de diciembre de 2016 es la siguiente:

	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	\$ 4,092,983	\$ 2,605,078	\$ 1,616,772	\$ -	\$ 245,000	\$ 8,559,833	\$ (580,484)	\$ 7,979,349
Costo y gastos generales	3,169,313	1,841,633	1,306,787	-	136,627	6,454,360	(561,611)	5,892,749
Gastos corporativos	-	-	-	338,166	-	338,166	(18,744)	319,422
Depreciación y amortización	-	-	-	528,196	-	528,196	-	528,196
Deterioro de activos	-	-	-	57,064	-	57,064	-	57,064
Bajas por remodelaciones de mayores de activo fijo	-	-	-	127,588	-	127,588	(129)	127,459
Utilidad (pérdida) operativa	\$ 923,670	\$ 763,445	\$ 309,985	\$ (1,051,014)	\$ 108,373	\$ 1,054,459	\$ -	1,054,459
							Gastos financieros, neto y otros	1,924,708
							Pérdida antes de impuestos a la utilidad	\$ (870,249)

La información por segmentos operativos al 31 de diciembre de 2015 es la siguiente:

	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	\$ 3,574,647	\$ 2,200,492	\$ 1,926,738	\$ 54,054	\$ -	\$ 7,755,931	\$ (854,710)	\$ 6,901,221
Costo y gastos generales	2,988,503	1,658,923	1,424,898	-	-	6,072,324	(836,337)	5,235,987
Gastos corporativos	-	-	-	321,144	-	321,144	(18,040)	303,104
Depreciación y amortización	-	-	-	414,677	-	414,677	-	414,677
Otros gastos, neto	-	-	-	479	-	479	(333)	146
Utilidad (pérdida) operativa	\$ 586,144	\$ 541,569	\$ 501,840	\$ (682,246)	\$ -	\$ 947,307	\$ -	\$ 947,307
							Gastos financieros, neto y otros	(1,283,766)
							Pérdida antes de impuestos a la utilidad	\$ (336,459)

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

	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	\$ 3,026,606	\$ 1,767,255	\$ 1,746,246	\$ 25,827	\$ 26,197	\$ 6,592,131	\$ (743,853)	\$ 5,848,278
Costo y gastos generales	2,643,028	1,271,992	1,395,060	-	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	\$ 383,578	\$ 495,263	\$ 351,186	\$ (685,309)	\$ -	\$ 544,718	\$ -	\$ 544,718
							Gastos financieros, neto y otros	(896,452)
							Pérdida antes de impuestos a la utilidad	\$ (351,734)

25. Compromisos

- a. Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, 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 2016, 2015 y 2014 se devengaron por dicho concepto \$445,125, \$386,969 y \$329,761 respectivamente. La renta mínima estimada por los siguientes años se muestra a continuación:

Año	Importe
2017	\$ 394,102
2018	432,237
2019	442,996
2020	452,337

- b. Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, la Entidad tiene contratos a largo plazo por rentas de equipo de cómputo y otros, 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 2016, 2015 y 2014 se pagaron por dicho concepto \$80,594, \$60,128 y \$54,767, respectivamente. La renta estimada por los siguientes años se muestra a continuación:

Año	Importe
2017	\$ 60,504
2018	36,629
2019	13,379
2020	126

26. 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. La Entidad ha constituido una garantía a efecto de garantizar el interés fiscal por un importe de \$846,000. 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.

Al 31 de diciembre de 2016, 2015 y 2014, 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.

- 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.

27. Evento subsecuente

En el mes de febrero de 2017, la Entidad fue notificada por parte de las autoridades fiscales con una resolución administrativa mediante la cual determinó un crédito fiscal por el ejercicio de 2007 por concepto de ISR, actualización, recargos y multas, por un monto de \$1,026,736, integrado por \$355,358 de ISR (mayoritariamente de efecto fiscal SIBRAS) y \$671,378 de accesorios. La Entidad considera que tiene elementos suficientes para acreditar el debido cumplimiento de la normatividad aplicable, por lo que interpondrá los medios de defensa procedentes.

La totalidad del impuesto diferido derivado del efecto fiscal de SIBRAS ascendió a \$1,042,439 de los cuales, \$653,158 corresponden a nueve de once inmuebles que se estarán acumulando en la declaración anual que se presentará en el mes de marzo de 2017. La diferencia por un importe de \$389,281 corresponde a los dos inmuebles objeto de la liquidación a que hace referencia esta nota y forma parte del saldo de impuestos diferidos al 31 de diciembre de 2016, el cual se encuentra desglosado en la Nota 16 c.

28. Autorización de los estados financieros

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 2 de marzo de 2017, por el Ing. Arturo Martínez del Campo Saucedo, Director General Corporativo 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.

POSADAS®

POSADAS.COM