

GRUPO POSADAS INFORME ANUAL 2007

Carta a los Accionistas	2
Operación Hotelera	7
Marcas	13
Optimización de Precio e Inventario	19
Desarrollo	22
Fiesta Americana Vacation Club	24
Nuevos Negocios	26
Fundación Posadas	30
Comité Ejecutivo	33
Consejo de Administración	34

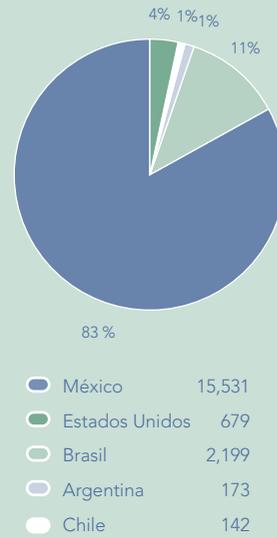
# Cifras Relevantes

(Millones de pesos constantes a diciembre de 2007)	2007	2006	Var. Real
Ingresos Totales	5,974,224	5,528,221	8.1%
Utilidad de Operación	1,031,913	995,664	3.6%
Margen de Operación	17.3%	18.0%	-0.7%
Utilidad Neta Mayoritaria	126,112	416,986	-69.8%
Recursos Generados por la Operación	698,120	932,065	-25.1%
EBITDA	1,462,875	1,437,728	1.7%
Pasivo Total / Activo Total	0.60	0.58	
Pasivo Bancario / Activo Total	0.32	0.34	

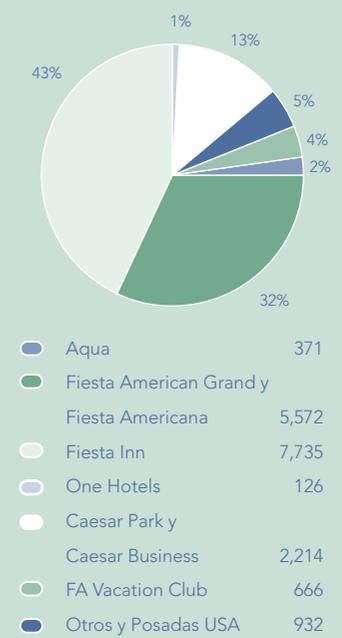
# Hoteles por Marca 2007

	México	EUA	Brasil	Argentina	Chile	Total
	1	-	-	-	-	1
	4	-	-	-	-	4
	16	-	-	-	-	16
	57	-	-	-	-	57
	5	-	-	-	-	5
	-	-	3	2	-	5
	-	-	7	-	1	8
Otros	2	3	-	-	-	5
	3	-	-	-	-	3
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>104</b>

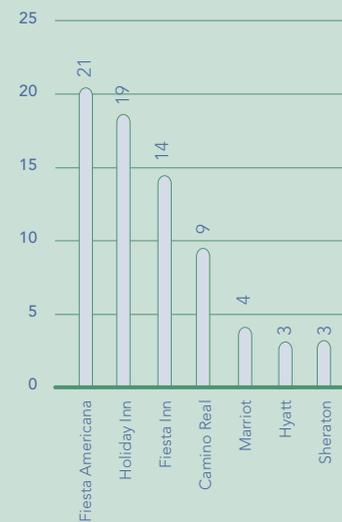
Mezcla de Inventario Hotelero por País /Cuartos 2007



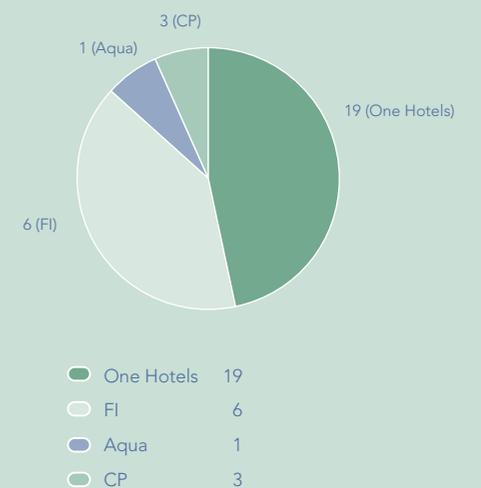
Mezcla de Inventario Hotelero por Marca /Cuartos 2007



Conocimiento Espontáneo Marca Hotelera con la Primera Mención TOM 2007 (Negocios)



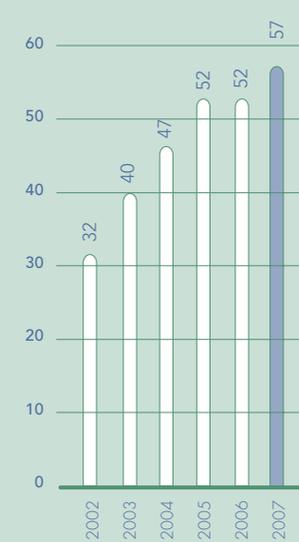
Hoteles en Desarrollo



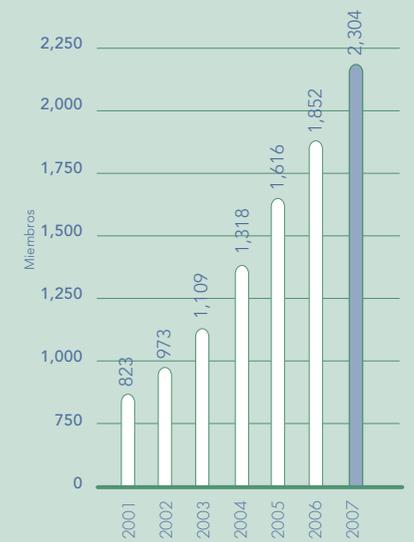
Número de Socios FA Vacation Club



Crecimiento Fiesta Inn



Programa de Lealtad de Hoteles Socios Fiesta Rewards (Miles)





# Carta a los Accionistas

## ESTIMADOS ACCIONISTAS:

2007 fue, por múltiples razones, un año especial para Grupo Posadas. No sólo porque durante este periodo la compañía alcanzó excelentes resultados, un sano balance y un EBITDA histórico, sino también porque se logró una meta largamente acariciada: la operación de más de un centenar de hoteles que convierten a la empresa en la operadora latinoamericana más grande de la región. Hoy tenemos hoteles en cinco países de América y estamos prácticamente en todos los destinos importantes de México.

Además, en el 2007 arrancaron las operaciones de nuevos negocios o se puso la semilla para el desarrollo de empresas y proyectos que prometen construir una nueva era de desarrollo para la compañía.

Así pues, el crecimiento, los avances en materia comercial y operativa, el inicio de la expansión de One Hotels, la implantación de nuevos sistemas de servicio y satisfacción al huésped, el desarrollo de nuevas fronteras para la compañía se reflejan en nuestros resultados.

Este año se reportan ventas por \$5,974 millones de pesos y una utilidad de operación de \$1,032 millones de pesos, 3.6% superior a la reportada en el 2006. El EBITDA, que alcanzó el nivel más alto históricamente, superó en 7% (en dólares americanos) el alcanzado el año anterior en términos reales.

Por lo que hace a la deuda total de la compañía, al cierre del ejercicio la mezcla es la siguiente: 9% de corto plazo, 78% en dólares americanos y 63% denominada en tasa fija. La vida promedio de esta deuda es de 3.2 años y únicamente el 13% está garantizada con activos hoteleros.

Estas cifras se deben al compromiso y esfuerzo de un equipo talentoso en el que hemos logrado conjugar la experiencia y el conocimiento de los mejores profesionales de la industria. Su trabajo y vocación innovadora son los motores que permitieron, en 2007, iniciar una etapa de transformación que coloca a Grupo Posadas en las ligas mayores de la hotelería mundial.

## OPERACIÓN HOTELERA

Favorecidos por el ciclo económico, nuestros hoteles de ciudad, especialmente en México (Fiesta Americana y Fiesta Inn) y Brasil (Caesar Park y Caesar Business), tuvieron un comportamiento que superó las expectativas con niveles de ocupación y tarifas efectivas que dieron lugar a los buenos resultados.

En playas, en cambio, las cifras estuvieron ligeramente por debajo de las expectativas debido a la disminución del flujo de turistas. Esto demuestra, una vez más, que la mezcla hotelera es lo más adecuado para equilibrar e impulsar nuestros resultados.

Hace tiempo que Grupo Posadas trabaja en la construcción de canales de distribución directos, más eficientes y más baratos que permitan el manejo de su inventario en tiempo real. Para lograrlo, la inversión en tecnología ha sido tan constante como la profundización del conocimiento de herramientas que permitan vender el último cuarto disponible a una tarifa que maximice los ingresos.



GASTÓN AZCÁRRAGA

Presidente

Es en esta línea que se desarrolla Konexo, nuestro Centro de Contacto en Morelia, que está cambiando la forma cómo reservan nuestros clientes en los hoteles. Su operación centralizada permite tomar las mejores decisiones de precios; proporciona además el mejor servicio al cliente, elevando constantemente los índices de conversión de llamadas. Así, Konexo convierte a Grupo Posadas en una de las cadenas hoteleras más sofisticadas en el manejo de su inventario.

## EL PROYECTO DELPHOS

Desde hace años, Grupo Posadas trabaja exitosamente en la construcción de sistemas y herramientas que permitan una mayor orientación al cliente, así como un conocimiento cada día más profundo de sus necesidades y expectativas con respecto a nuestros productos. En esa línea se inscriben el Sistema de Satisfacción de Huéspedes, el Sistema Prometeo y X-Vox, diseñados para escuchar la voz del cliente.

En 2007, el Proyecto Delphos se convierte en la herramienta definitiva para diferenciar nuestros servicios de la competencia. Sobre nuestras capacidades tecnológicas, este proyecto fortalece en forma determinante nuestra cultura de servicio, ya que uno de sus objetivos más importantes es definir procesos más sofisticados de atención al huésped. No sólo porque permite identificarlo y diferenciarlo, sino también porque posibilita dar un mayor reconocimiento a los mejores clientes, brindándoles una experiencia personal cada vez que se hospedan en nuestros hoteles.

## DESARROLLO HOTELERO

Este año superamos la meta de los cien hoteles, cifra que completamos al abrir diez nuevas propiedades: Fiesta Americana Grand Guadalajara Country Club (Jalisco); Fiesta Inn Ciudad Obregón (Sonora), Fiesta Inn Monterrey Fundidora (Nuevo León), Fiesta Inn Tuxtla Gutiérrez (Chiapas), Fiesta Inn Puebla FINSA, Fiesta Inn Uruapan (Michoacán); y cuatro hoteles de nuestra nueva marca hotelera One Hotels, en Acapulco (Guerrero), Coatzacoalcos (Veracruz), Patriotismo en la Ciudad de México, y Toluca Aeropuerto, en el Estado de México.

Con estos últimos logros convertimos un concepto en una realidad. Las aperturas programadas para el 2008 permitirán que One Hotels se posicione como un líder en la categoría *Economy Class*.

Referente a la marca Aqua, este año reabrió sus puertas Aqua Cancún, al tiempo que la compañía firmaba contratos para dos hoteles más; uno en Bosques, en la Ciudad de México, y otro en Acapulco, Guerrero. Aqua resurge entonces con todas sus posibilidades, revolucionando la hotelería en el segmento *Life Style* de gran lujo.



• **Conectum:** Administración Digital

Consolidada como la herramienta que cierra un círculo integral y operativo de la compañía, Conectum mejora el control y los márgenes operativos de cada hotel con una extrema disciplina administrativa. Convirtiéndose, hoy en día, en una empresa independiente que brinda servicios de administración digital.

Por otra parte Conectum, toma valor ante la nueva tendencia de los recursos humanos. Los estándares, la centralización administrativa y comercial permiten entender mejor el perfil que deben cubrir las personas en los distintos puestos. Es decir, un reclutamiento de enfoque inteligente con efectos efectivos.

• **Konexo:** Centro de Contacto y Data Center

Hace tiempo que Grupo Posadas trabaja en la construcción de canales de distribución directos, más eficientes y más baratos, que permitan el manejo de su inventario en tiempo real. Para lograrlo, la inversión en tecnología ha sido tan constante como la profundización del conocimiento de herramientas que permitan vender el último cuarto disponible a una tarifa que maximice los ingresos.

Con una inversión de 10 millones de dólares, la misión de este centro de contacto es llevar al máximo el nivel de eficiencia y resultados de las tareas de la Central de Reservas y la administración del Inventario Central de la compañía.

Al mismo tiempo, su capacidad y equipamiento tecnológico de punta, así como la experiencia del equipo humano que lo conforma, convierte a este centro en una extensión natural de negocio para clientes interesados en operar y dar mayor eficiencia a procesos críticos de contacto, como call centers, telemarketing, operación y administración de grupos de programas de lealtad.

## COMPAÑÍA MEXICANA DE AVIACIÓN

Por lo que hace a los resultados de Compañía Mexicana de Aviación, el 2007 fue un año difícil. El nivel de competencia que vivió la industria obligó a una reducción de tarifas que se sumó a los aumentos en el costo de combustible. Sin embargo, los esfuerzos que ya se venían realizando en materia de ahorros en diversos rubros hicieron posible que los resultados no se vieran seriamente afectados.

## NUESTRO FUTURO

En 2008, si queremos mantener el liderazgo en los mercados que nos interesan, habrá que enfrentar retos que nos permitan, entre otras cosas, contar con el talento humano especializado para continuar innovando en la creación de productos y ventajas competitivas que diferencien claramente a Grupo Posadas.

Frente a un ambiente tremendamente competitivo, en el que la rapidez de respuesta es determinante para el éxito, habremos de reinventar una vez más la forma en que hacemos las cosas para mantener y conquistar nuevas posiciones.

Prepararse para un ambiente así ha exigido el desarrollo de una nueva mentalidad en el equipo, consciente de que la compañía está incursionando en una nueva etapa de su historia. Lo mejor de esto es que Grupo Posadas cuenta con un equipo talentoso y muy comprometido, decidido a replantearse el futuro y enfrentar los retos que ya se están presentando.



GASTÓN AZCÁRRAGA

Presidente del Consejo de Administración



# Operación Hotelera

EN EL 2007, LOS HOTELES DE CIUDAD OPERADOS BAJO LAS MARCAS DE GRUPO POSADAS REPORTARON BUENOS RESULTADOS Y FAVORABLES ÍNDICES DE OCUPACIÓN QUE, EN MUCHOS CASOS, SUPERARON LAS EXPECTATIVAS. EL COMPORTAMIENTO DE LOS HOTELES DE PLAYA NO RESPONDIÓ AL MISMO PATRÓN. DE HECHO, SUS NÚMEROS SE COLOCARON LIGERAMENTE POR DEBAJO DE LO ESPERADO DEBIDO A LA DISMINUCIÓN DEL FLUJO DE TURISTAS.

LA OCUPACIÓN DE FIESTA AMERICANA Y FIESTA INN EN PLAYA ALCANZÓ EL 60% PROMEDIO ANUAL (2.8 PUNTOS POR DEBAJO DE LA DEL 2006), MIENTRAS QUE EN LOS HOTELES DE CIUDAD EQUIVALIÓ AL 64.8%, SUPERANDO EN UN PUNTO LA REPORTADA EL AÑO ANTERIOR.

EN LOS DESTINOS DE CIUDAD, EL ÍNDICE DE PENETRACIÓN DE MERCADO DE FIESTA INN FUE DE 107, Y EN PLAYA DE 123. FIESTA AMERICANA, POR SU PARTE, ALCANZÓ ÍNDICES DE 103 Y 102, RESPECTIVAMENTE. EN TODOS LOS CASOS, ESTOS NÚMEROS REPORTAN MEJORES OCUPACIONES PARA LAS MARCAS DE GRUPO POSADAS, POR SOBRE LAS DE LA COMPETENCIA.

ASÍ PUES, LAS FORTALEZAS DE LAS QUE GOZAN LAS MARCAS DE NUESTRO PORTAFOLIO, EN TODOS LOS MERCADOS Y SEGMENTOS DONDE SE ENCUENTRAN, CONSTRUYERON UNO DE LOS MEJORES AÑOS PARA LA COMPAÑÍA.



## CAPACITACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El 2007 fue particularmente intenso en lo que hace a la consolidación de la capacitación en Operación Hotelera. A lo largo del año, miles de colaboradores asistieron a cursos de integración, certificación, liderazgo, servicio y ventas.

La certificación de empleados en su puesto, a través de diagnósticos, entrenamientos, exámenes y verificaciones de desempeño, fue clave para asegurarnos que cada uno cumpla plenamente con las funciones que le han sido asignadas, con la calidad y el profesionalismo requerido. A este objetivo se articuló también la capacitación en materia de servicios, donde se puso especial atención en las metas perseguidas por el Programa Delphos (ver pág. 10). El objetivo: Lograr la consolidación de una cultura de operación orientada al servicio para garantizar estancias memorables. Finalmente, en el área comercial se enfocaron a temas de técnicas de ventas en centros de consumo, ventas de banquetes y eventos, y al reforzamiento de la Metodología de Ventas Posadas.

La meta de todo esto es siempre la misma: Lograr que cada equipo hotelero cuente con el mejor talento para cumplir con nuestra promesa de servicio al cliente. La manera de lograrlo es contar con colaboradores capaces, conocedores y entusiastas, que se superan año con año.

## ALIMENTOS Y BEBIDAS, EN REINGENIERÍA

Como ya se preveía el año anterior, 2007 sería un periodo de intenso trabajo para mejorar nuestro negocio de alimentos y bebidas. Particularmente en el caso de Café La Fiesta -el centro de consumo de Fiesta Inn-, esto significó hacer de nuestros meseros mejores vendedores, así como crear programas de capacitación para que quienes participan en el servicio enfoquen sus energías hacia una mayor generación de ingresos, incentivando este propósito con un plan de compensación.

Una mejor selección de platillos, tomando en cuenta su popularidad y su contribución a la rentabilidad del negocio, sumada a un proceso de estandarización y mejora de las áreas de buffet, propiciaron también una depuración de menús que hoy ofrece mejores resultados en cada uno de nuestros centros de consumo.

Un trabajo similar se lleva a cabo ya en el caso de Hoteles Fiesta Americana, donde se están identificando caminos para impulsar la rentabilidad del negocio de alimentos y bebidas. Los resultados de este esfuerzo se cosecharán en el 2008.

Tanto para Fiesta Americana como para Fiesta Inn, en banquetes comenzó a desplegarse un gran esfuerzo de reingeniería que madurará también en el 2008. El objetivo es generar mayores ingresos a través de un mejor manejo y administración de espacios y servicios, pensando en el área de banquetes de una manera distinta para alcanzar mejores resultados.

La experiencia y el conocimiento generados en las marcas que operan en México servirá también para replicar en los hoteles de Sudamérica. De hecho, en plazas como Buenos Aires, Argentina, ya se implantaron estrategias de productividad que hoy día se reflejan en las utilidades de los centros de consumo del hotel Caesar Park Buenos Aires.





## DELPHOS, ALIADO PARA UN SERVICIO PERSONALIZADO

Hace tiempo que la compañía invierte y trabaja para contar con sistemas y herramientas que le permitan profundizar cada vez más en el conocimiento del cliente, de sus necesidades y expectativas respecto de nuestros productos.

El Sistema de Satisfacción de Huéspedes, Prometeo y X-Vox han sido claves para confirmar, en los hechos, nuestra orientación al cliente. Estos sistemas han hecho posible estudiar a fondo la calidad de nuestra operación y cumplir cada día mejor con la promesa de servicio hecha al cliente.

En este contexto, Delphos es la joya de la corona. Este programa fortalece en forma determinante nuestra cultura de servicio, ya que uno de sus objetivos más importantes es definir procesos más sofisticados de atención al huésped. No sólo porque permite identificarlo y diferenciarlo, sino también porque posibilita dar un mayor reconocimiento a los mejores clientes, brindándoles una experiencia más personalizada cada vez que se hospedan en nuestros hoteles.

Al registrar una serie de datos esenciales del huésped, estaremos en posibilidad de cumplir plenamente con la promesa de venta e incluso definir procesos que creen un claro valor para cada cliente en lo individual.

Por si fuera poco, la información recabada por Delphos permite conocer el perfil completo del cliente, disponer de información del huésped en cualquier punto de contacto, optimizar el nivel de respuesta a promociones mejor pensadas y "más informadas", y enfocar los esfuerzos operativos a huéspedes con más valor.





# Marcas

## AQUA, UN CONCEPTO DISTINTO PARA UN MERCADO DIFERENTE

Enmarcada por eventos en Nueva York y Cancún, la reapertura de Aqua Cancún es, sin duda, uno de los acontecimientos importantes del año. Con ello, la marca se perfila como un concepto diferente con posibilidades de crecimiento en otros mercados.

De hecho, y puesto que constituye una innovación en el segmento *Life Style* de gran lujo, este año se firmaron contratos para la construcción de dos Aqua más: en Bosques de las Lomas en la Ciudad de México, que abrirá sus puertas en 2008; y en Acapulco (Zona Diamante), calculado para iniciar operaciones a finales del 2009.

Dentro del inventario de Grupo Posadas, Aqua es ya una marca importante que responde a la demanda de viajeros de altos ingresos, sofisticados y expertos. Estos huéspedes buscan experimentar conceptos diferentes y más avanzados, como es el caso de la gastronomía, que en Aqua toma mayor relevancia que nunca a través de un concepto único: sus "*Celebrity Chefs*".

La suma de Aqua a la arquitectura de marcas de Grupo Posadas permite a la compañía afinar aún más su enfoque y estrategia comercial hacia segmentos de mercado muy claros, tanto si se trata del mercado de individuales, como de grupos y cuentas de volumen, nacionales o internacionales, de playa o ciudad.

NATURALMENTE, UN CONCEPTO COMO AQUA IMPONDRÁ FUERTES EXIGENCIAS EN LA OPERACIÓN, LA CONFORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS EQUIPOS HUMANOS PREPARADOS PARA ENTREGAR LA PROMESA DE SERVICIO DE LA MARCA. ESA EXIGENCIA SE PLANTEÓ INCLUSO DESDE SU CAMPAÑA PUBLICITARIA, ORIENTADA AL CONCEPTO "*SUSPEND REALITY*" Y A LA SUTIL SEDUCCIÓN DE LOS SENTIDOS.

## FIESTA AMERICANA, PRIMER LUGAR EN RECONOCIMIENTO DE MARCA.

Este año la promoción de la marca se vio apoyada por la campaña "Náufrago", que colaboró en el crecimiento de los niveles de recordación publicitaria de Fiesta Americana. En el segmento de placer, esta cadena siguió ocupando el lugar número uno que detenta desde hace años, y que en el 2007 creció hasta alcanzar los 22 puntos.

Lo mismo sucedió en el tema Conocimiento Total Espontáneo, donde Fiesta Americana se colocó por encima de Holiday Inn, Camino Real y Sheraton, con un índice de 50 puntos que superó al alcanzado en el 2006, cuando fue de 47. En el segmento de negocios ocurrió algo similar, ya que la marca continuó a la cabeza de la lista con 21 puntos en niveles de recordación y 52 en conocimiento de marca.

También hay que mencionar el crecimiento de Fiesta Americana Grand con la apertura de Fiesta Americana Grand Guadalajara Country Club; y la inauguración del Somma Wine Spa en Fiesta Americana Grand Los Cabos, que se pone al día en materia de Spas incluyendo tratamientos basados en vinoterapia, un concepto que hoy buscan muchos de los sofisticados clientes en los destinos de Baja California.





  
FIESTA INN

  
FIESTA INN



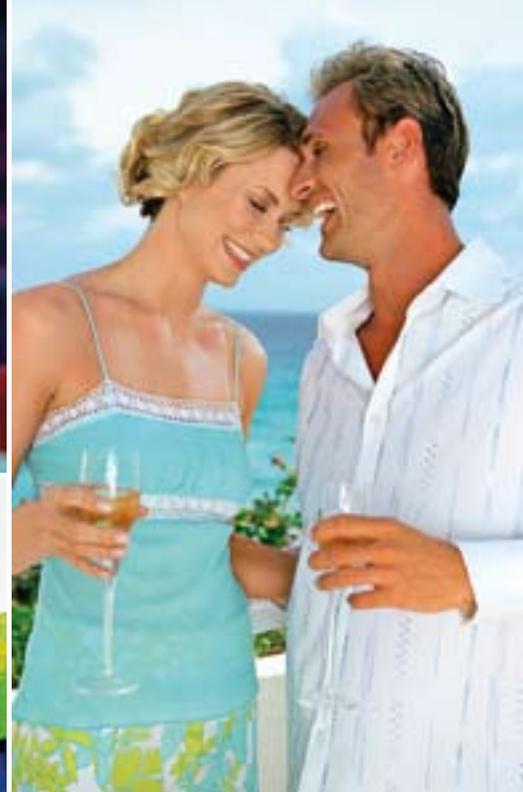
Estilo y conexión profunda que seduce los sentidos



Donde satisfacer el placer es un ritual



Sólo grandes días en un ambiente cálido, casual y cordial



  
**FIESTA INN**<sup>®</sup>  
HOTELS BUSINESS CLASS

  
**CESAR BUSINESS**<sup>®</sup>  
HOTELS

El aliado de los viajeros de negocios

**one**  
hotels<sup>®</sup>

Un lugar para descansar, funcional y de bajo costo



# Optimización de precio e inventario

VENDER EL ÚLTIMO CUARTO DISPONIBLE AL MEJOR PRECIO ES UNA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS MÁS VALIOSAS CONSTRUIDAS POR LA COMPAÑÍA, A TRAVÉS DE SISTEMAS COMO REVENUE MANAGEMENT Y OPTIMIZACIÓN DE PRECIO E INVENTARIO. LA OPERACIÓN DE ESTOS SISTEMAS PERMITIÓ QUE LOS INGRESOS POR HABITACIÓN AUMENTARAN 8%. ESTAS CIFRAS CORROBORAN QUE EL MODELO COMERCIAL DE GRUPO POSADAS SE HA CONSOLIDADO Y HACE POSIBLE ALCANZAR NUEVOS NIVELES DE EFICIENCIA Y RESULTADOS. PARA CONTINUAR CON ESTA LÍNEA DE MEJORA CONTINUA, EL SISTEMA DE OPTIMIZACIÓN DE PRECIO E INVENTARIO DESARROLLÓ INTERFASES IMPORTANTES CON CANALES DE DISTRIBUCIÓN QUE HOY PERMITEN VENDER CUARTOS EN TIEMPO REAL Y CON UNA TARIFA DINÁMICA. TAMBIÉN SE HA AVANZADO HACIA EL LANZAMIENTO DE OPCIONES DE RESERVACIÓN EN LÍNEA PARA CLIENTES CORPORATIVOS, AGILIZANDO LA MIGRACIÓN DE UN IMPORTANTE PORCENTAJE DE RESERVACIONES A CANALES MÁS RENTABLES. DE ESTA MANERA, Y A TRAVÉS DE ACUERDOS CON LAS ÁREAS DE VENTAS, DISTRIBUCIÓN Y MERCADOTECNIA, SE INCENTIVA PERMANENTEMENTE LA VENTA DEL INVENTARIO EN LOS CANALES CON MENORES GASTOS DE DISTRIBUCIÓN. CON EL ÁREA DE MERCADOTECNIA, CONCRETAMENTE, LOS ESTUDIOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE COMPRA EN CADA SEGMENTO TAMBIÉN HAN PERMITIDO PERFECCIONAR NUESTRA PROPUESTA AL CONSUMIDOR EN EL MOMENTO DE SU BÚSQUEDA DE OPCIONES Y RESERVACIÓN.

## CENTRAL DE RESERVACIONES: 2.6 MILLONES DE CUARTOS

En el 2007, la Central de Reservas generó más de 2.5 millones de cuartos noche, mostrando una variación positiva de 7.3% contra el año anterior. Por su parte, el índice de conversión total alcanzó el 48.4% (tres puntos por arriba del 2006).

Estas cifras se lograron gracias a la capacidad de nuestro equipo de agentes de reservas, así como a la nueva metodología de ventas implantada desde el 2006 y a la automatización de las reservas de tarifas negociadas. En este punto, el 26.3% de las reservas migró a esta aplicación. Por su parte, las reservas electrónicas por GDS crecieron en un 9%.

## WEBSITE DE GRUPO POSADAS, MAYOR USABILIDAD

En el 2007 las visitas a nuestra página web se incrementaron en un 42%, mientras que la efectividad de este medio para captar reservas creció a un ritmo de 62%, al tiempo que se elevaban los índices de conversión y la contribución de este canal.

El proceso de reserva se redujo de cinco a cuatro pasos, al tiempo que mejoraba el despliegue de tarifas y se integraba, a partir del mes de septiembre, el pago en línea.

Hoy, los usuarios de nuestro sitio web también pueden consultar los paquetes y las tarifas promocionales, lo que ha permitido implementar con éxito más promociones que apuntan a la captación de más clientes.

También se rediseñó y mejoró la calidad de la información de la sección de Restaurantes y Bares de [fiestamericana.com](http://fiestamericana.com), y se lanzó la página de One Hotels ([onehotels.com](http://onehotels.com)), que hoy tiene su lugar en el portafolio online de Grupo Posadas.

Asimismo, se construyó una aplicación que permite generar una página web complementaria (minisitio personalizado) para grupos o eventos. El objetivo de este nuevo servicio en línea es facilitar las reservas de congresos, al tiempo que se proporciona una herramienta que apoya la venta de grupos en los hoteles.

El 2008 será igual de dinámico en lo que toca al perfeccionamiento de nuestro sitio web, no sólo por lo que hace a la mejora continua de la funcionalidad del motor de reservas, sino también por lo que toca al diseño de flujos de aprobación de contenidos destinados a mejorar el control de calidad y reducir los tiempos de alta. Quizá una de las mejoras más significativas planeadas para el año que corre será la posibilidad de que los usuarios puedan pagar sus reservas con tarjeta de crédito a meses sin intereses, ventaja que seguramente generará ingresos incrementales y permitirá la generación de promociones atractivas para el viajero.

El sitio web también se enriquecerá con: el blog Posadas, el lanzamiento del sitio de Aqua, la nueva página de Fiesta Rewards y el minisitio para Fiesta Americana Cozumel Dive Resort.

Cada una de estas nuevas funcionalidades apunta a convertir al website de la compañía y de sus marcas en una herramienta cada vez más poderosa de distribución propia y de venta que hoy nos pone a la vanguardia.



# Desarrollo

ESTE AÑO LA COMPAÑÍA ALCANZÓ UNA META QUE SE HABÍA PLANTEADO HACE TIEMPO, ALCANZAR Y SUPERAR LA CIFRA DE CIENTO HOTELES EN OPERACIÓN. A DICIEMBRE DE 2007 GRUPO POSADAS SUMA YA 104 HOTELES DE SUS DIFERENTES MARCAS -EN MÉXICO, BRASIL, ARGENTINA, CHILE Y EL SUR DE LOS ESTADOS UNIDOS- Y ESTE NÚMERO CONTINUARÁ CRECIENDO. AL CIERRE DE 2007 EL PLAN DE DESARROLLO COMPRENDÍA 59 HOTELES CON ALREDEDOR DE 7,600 CUARTOS, YA SEA EN CONSTRUCCIÓN O CON CONTRATOS DE OPERACIÓN YA FIRMADOS. DE ACUERDO CON LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO QUE HA SEGUIDO LA COMPAÑÍA, LA MAYORÍA DE ESTOS HOTELES -PROGRAMADOS PARA ABRIR SUS PUERTAS A LO LARGO DE LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS- OBEDECEN AL ESQUEMA DE OPERACIÓN O ARRENDAMIENTO.



Con estos nuevos eslabones, el inventario de la compañía crecerá en un 50%. Por lo que se refiere a One Hotels, la marca que registrará el mayor incremento en los próximos años, en el 2008 se planea la apertura de siete, a los que se sumarán otros 23 ya planeados. Entre otros, también están en la agenda los nuevos Aqua que ya se construyen en Acapulco (Zona Diamante) y Bosques (Ciudad de México); la conversión The Explorean Kohunlich al concepto de Club Vacacional y el proyecto de Fiesta Americana Grand Chemuyil; 19 nuevos Fiesta Inn y tres Fiesta Americana. Este plan de desarrollo supone una inversión de 435 millones de dólares, de los que la compañía aportará el 10%.

Por lo que toca a Sudamérica -donde pronto habrá dos nuevos Caesar Park y dos Caesar Business- a principios de este 2008 abre sus puertas el primer Caesar Park Silver, en la avenida 9 de Julio de Buenos Aires. Como ya se había señalado en el Informe Anual 2006, esta categoría brindará un servicio de lujo con el sabor clásico que distingue a Caesar Park, pero en un hotel más pequeño.



## Aperturas 2007

- Fiesta Americana Grand Guadalajara Country, Jalisco.
- Fiesta Inn Ciudad Obregón, Sonora.
- Fiesta Inn Monterrey Fundidora, Nuevo León.
- Fiesta Inn Puebla FINSA.
- Fiesta Inn Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
- Fiesta Inn Uruapan, Michoacán.
- One Acapulco, Guerrero.
- One Coatzacoalcos, Veracruz.
- One Patriotismo, Ciudad de México.
- One Toluca, Estado de México.

### Reapertura:

Aqua Cancún, Quintana Roo.

# Fiesta Americana Vacation Club



Como viene sucediendo año con año, el número de socios de FAVC volvió a mostrar un espectacular crecimiento, al capitalizar las ventajas competitivas de este producto frente a los que ofrece la competencia. Esta vez el club aumentó hasta alcanzar los 25,024 socios, cifra 23% superior a la del año anterior. Naturalmente, el crecimiento vuelve a reflejarse en las ventas netas, que en el 2007 alcanzaron los 84.7 millones de dólares.

El inventario vendido equivale hoy al 85.7%. Al cierre del 2007 se reporta vendido el 95.7% de las villas de Fiesta Americana Villas Los Cabos (donde terminó la construcción de la última etapa); el 95% del inventario de Fiesta Americana Villas Cancún; y 69% de Fiesta Americana Villas Acapulco.

Las ventas a referidos (es decir, generadas por la recomendación de socios), que representaron 7.5 millones de dólares del total, confirman la competitividad del producto y testimonian los altos índices de satisfacción, que tanto en Acapulco como en Los Cabos y Cancún superan índices del 93%.

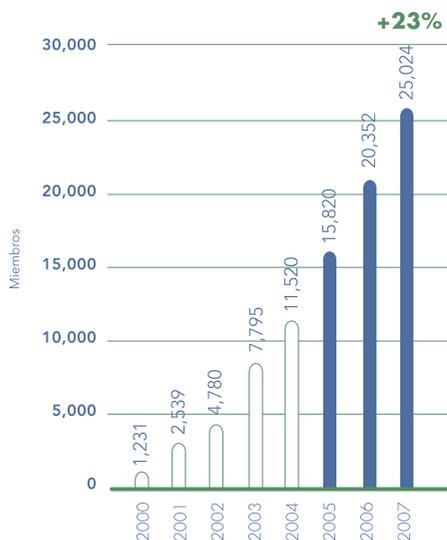


LUEGO DE MÁS DE UNA DÉCADA DE ÉXITO, FA VACATION CLUB ES UNO DE LOS CANALES MÁS FUERTES DE DISTRIBUCIÓN PARA LOS HOTELES DE GRUPO POSADAS. EN EL AÑO QUE SE REPORTA SU CONTRIBUCIÓN A LA OCUPACIÓN CRECIÓ EN UN 18%, GRACIAS A LA PRODUCCIÓN DE 114,278 CUARTOS NOCHE, ENTRE HOTELES Y VILLAS.

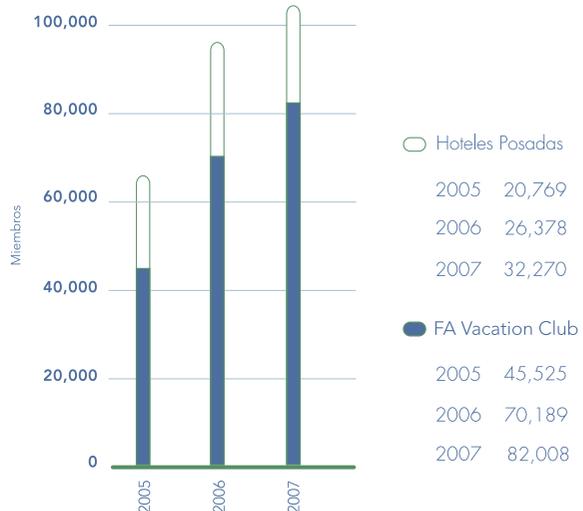
En lo que hace a la expansión, en el 2007 se inició la conversión de The Explorean Kohunlich al concepto de club vacacional, al tiempo que se ultimaron detalles para el inicio de la construcción de Fiesta Americana Grand Chemuyil\* (hotel y club vacacional) en el 2008. Como se anunció el año pasado, este espectacular desarrollo es clave en el plan de desarrollo 2005-2015 de FA Vacation Club, ya que permitirá el enriquecimiento del concepto de propiedad vacacional de la compañía y será esencial para mantener el liderazgo de un producto rotundamente exitoso como lo es hoy FA Vacation Club. De hecho, el desarrollo de Chemuyil será la inversión más importante que haya realizado Grupo Posadas en su historia.

\* Este desarrollo se localiza a 20 kilómetros al norte de Tulúm, en el municipio Solidaridad del estado de Quintana Roo, en la Riviera Maya.

Número de Socios FA Vacation Club



Producción Cuarto/Noche



# Nuevos Negocios



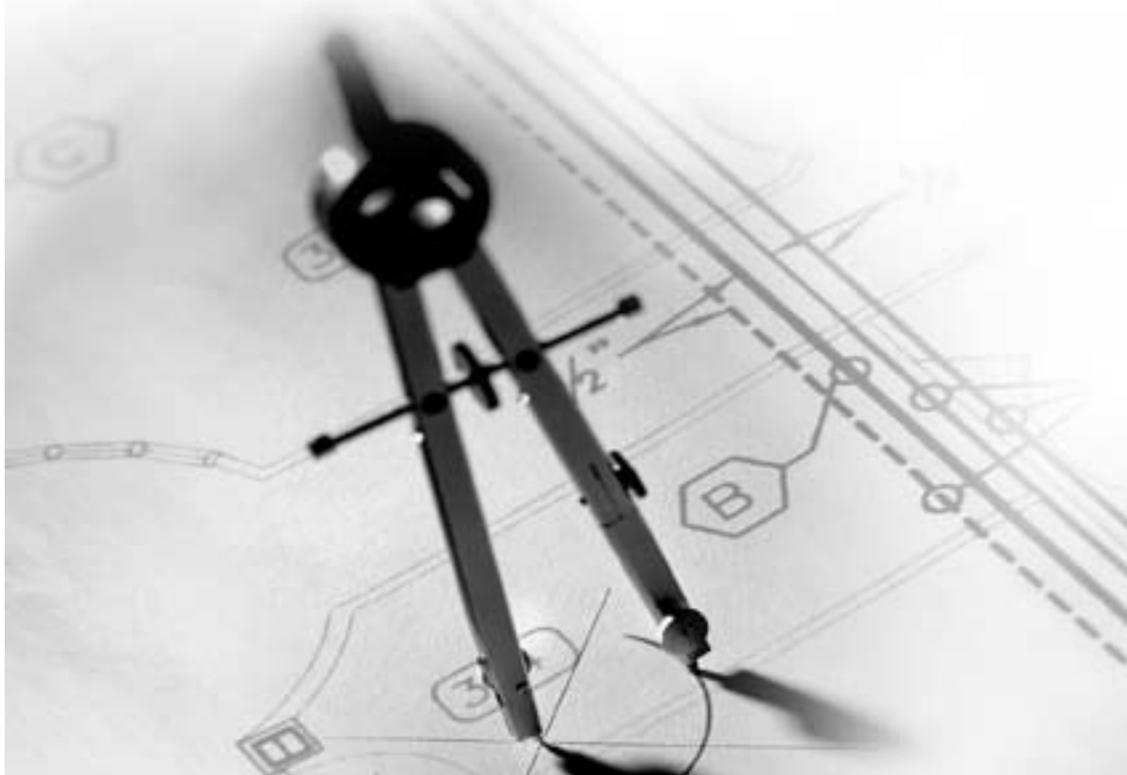
## AMPERSAND - ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS DE LEALTAD

Al detectar un mercado de empresas interesadas en invertir en sus clientes más valiosos, así como en conocer a fondo a dichos clientes para construir con ellos relaciones de valor, Grupo Posadas decidió capitalizar su experiencia en la administración de programas de lealtad exitosos, como Fiesta Rewards.

Sobre esa plataforma de conocimiento crea Ampersand, cuyos servicios permiten a esas empresas diferenciarse de su competencia e incrementar su negocio estableciendo lazos duraderos con sus consumidores.

Su oferta y experiencia resultan muy atractivas para quien está interesado en desarrollar y administrar un programa de lealtad: Soluciones estratégicas de lealtad, experiencia y administración en este tipo de productos, infraestructura tecnológica, una central de contacto y servicio a clientes, y el know how de un equipo especializado en distintas áreas necesarias para asegurar el éxito de un programa de esta naturaleza.

Todo esto hace que los servicios de Ampersand vayan más allá de la venta de programas de lealtad, trascendiendo al terreno de las soluciones estratégicas de lealtad especializadas en crear vínculo duraderos. En resumen, una respuesta idónea para quienes saben que hoy la lealtad a las marcas no existe, y que lo que el cliente guarda es lealtad a los beneficios que éstas ofrecen.





## KONEXO-CENTRO DE CONTACTO Y DATA CENTER

Con una inversión de 10 millones de dólares y más de 1,200 personas, Konexo opera en Ciudad Tres Marías, en Morelia, Michoacán. Su misión es convertirse en la extensión de negocio de nuestros clientes, operando y haciendo más eficientes sus procesos críticos de contacto con terceros.

Sus servicios principales, además de ser el centro de contacto de Grupo Posadas, son la operación de *call centers* a terceros, así como la operación y administración de programas de lealtad.

Konexo tiene capacidad para recibir y atender más de 500,000 llamadas diarias, las 24 horas, 365 días al año. También ofrece servicios de telemarketing especializados en venta y postventa, con Calidad de Servicio (QoS) para voz y datos.

Este centro, dotado de tecnología de punta para la operación de los diferentes procesos de contacto de las empresas, aplica estándares de calidad que incluyen el monitoreo de todas las transacciones, así como la aplicación de metodologías para el aseguramiento de los procesos.

Konexo cuenta además con una certificación categoría 3 S-WCQA (Safety World Class Quality Assurance) por la International Computer Room Expert Association gracias a sus sistemas de seguridad.

El mismo cuidado que se puso en la inversión tecnológica que supuso el arranque y funcionamiento de esta empresa, se aplicó también en la selección y capacitación de sus recursos humanos, planes de carrera, incentivos, certificaciones, capacitación y planes flexibles de trabajo. Todo esto para asegurar la excelencia en el servicio y posicionar a Konexo como un gran socio estratégico para sus clientes.



## CONECTUM, ADMINISTRACIÓN DIGITAL

Conectum no sólo se ha consolidado como la herramienta que la compañía necesitaba para mejorar el control y los márgenes operativos en cada hotel, gracias a una mayor disciplina administrativa, ahora también se constituye como una empresa aparte que brindará servicios de administración digital.

Tanto para Grupo Posadas, como para otros clientes, la centralización de nóminas y compras constituye una pieza clave para la administración, la generación de economías de escala y la negociación con proveedores, con quienes pueden establecerse contratos más largos con importantes ahorros.

Conectum también es valioso en el tema de recursos humanos. Los estándares, la centralización administrativa y comercial permiten entender mejor el perfil que deben cubrir las personas en distintos puestos. Esta información hace posible que la selección y el reclutamiento se enfoquen de una manera más efectiva.

## ALTIUSPAR

Construida específicamente en respuesta a las necesidades de la industria de la hospitalidad, AltiusPAR combina tecnología de última generación con los mejores procesos para entregar al cliente una amplia variedad de servicios que pueden ser contratados bajo un sistema modular. Sus soluciones permiten a sus clientes dar un gran salto tecnológico que posibilita que su producto esté presente en múltiples canales, al tiempo que maximiza sus ingresos y profundiza en el conocimiento de sus consumidores.

Desde un sistema central de reservaciones hasta sistemas de satisfacción de huéspedes, *guest history*, pago de comisiones a terceros y controles de *Revenue Management*, AltiusPAR reduce las complejidades operativas del día a día, asociadas con el manejo de inventario y de reservaciones, para incrementar los niveles de productividad de los equipos de ventas y permitir un mayor enfoque en aquello que genera valor al negocio hotelero.

AltiusPAR ofrece sus servicios sobre una plataforma de soluciones *On Demand*, para el manejo de un Inventario Central que facilita la venta en tiempo real en todos los canales electrónicos de distribución y venta, sobre un sistema altamente confiable.

Esta nueva empresa de Grupo Posadas tiene su sede en Dallas, Texas; una oficina de ventas en España; y un Centro de Ingeniería en la Ciudad de México.



# Fundación Posadas

30

Fundación Posadas



ESTE AÑO, FUNDACIÓN POSADAS CONTINUÓ ORDENANDO SUS TAREAS, PRIORITARIAMENTE, ALREDEDOR DE LAS NECESIDADES QUE SE DETECTAN ENTRE SUS COLABORADORES. TAMBIÉN SIGUIÓ APOYANDO EL PROGRAMA “ESTIMULACIÓN TEMPRANA” DE APAC-ASOCIACIÓN PRO-PARÁLISIS CEREBRAL, PARA NIÑOS DE 45 DÍAS A SEIS AÑOS, Y APOYANDO EN ESPECIE A FUNDACIONES Y ASOCIACIONES CON TAREAS AFINES.

# DONATIVOS VOLUNTARIOS



La autosuficiencia económica, el respaldo de la compañía, las aportaciones de nuestros huéspedes y el entusiasmo con que muchos colaboradores siguen realizando donativos voluntarios vía nómina, hicieron posible la realización de tareas que hoy nos permiten sentirnos orgullosos. Entre las más importantes hay que destacar que:

- A través del convenio que se mantiene con AMANC-Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer se prosiguió con los tratamientos de tres pequeñas con problemas severos, apoyándolas también en temas de transporte, alojamiento temporal en el albergue de la asociación, atención médica y psicológica. Los pronósticos para estas tres niñas son alentadores.
- El programa "Hoy escucho mejor", que inició en el 2006, atendió seis casos de hijos de colaboradores con problemas auditivos. Gracias a ello, estos niños están integrándose mucho mejor a su entorno y recuperando su nivel de desempeño escolar en algunos casos.
- En lo que hace a "Capacidades diferentes" -que atiende a niños con discapacidades a través de estudios clínicos y de gabinete, consultas neurológicas y terapias, con el apoyo de Fundación Mexicana de Aviación, se abordan ya los casos de varios pequeños.
- En el tema de cirugías, la Fundación construyó varias historias de éxito, como la de Mercedes Díaz, de seis años, quien luego de someterse a esa corta edad a una operación de cataratas y estrabismo, hoy está reconociendo su entorno y descubriendo con asombro su mundo.
- Gracias a la labor de la Fundación y apoyados por consultas, otros niños con padecimientos diversos han encontrado respuesta a problemas tan graves como un trasplante de riñón o la posibilidad de tener una prótesis de brazo.

Como siempre, en el 2007 Fundación Posadas estuvo presente en cada desastre que afectó a colaboradores de la compañía. Tras el paso del Huracán Dean hizo posible la donación de materiales de construcción para los compañeros de The Explorea Kohulich (Quintana Roo) y Fiesta Inn Poza Rica (Veracruz). Y en Villahermosa, Tabasco, dio la mano a 45 familias damnificadas por las inundaciones.

También arrancó un programa de prevención de adicciones que ha cubierto ya el 59% de los hoteles de México. Gracias a una alianza con Fundación Televisa llevó a 205 hijos de colaboradores de los hoteles de la zona metropolitana a visitar Papalote, Museo del Niño, y proporcionó apoyos institucionales (donativos en especie y cuartos noche) a otras fundaciones. Asimismo, firmó nueve convenios de mutua colaboración con instituciones que comparten fines similares.

Este breve recuento deja constancia de la expansión de las tareas de Fundación Posadas. El objetivo para 2008 es continuar multiplicando sus historias de éxito, una meta que confiamos alcanzar gracias al crecimiento constante de las aportaciones de colaboradores y huéspedes, con campañas como la que lanzamos en el 2006 -"¡Hoy se puede sacar un 10!"-, que invita a nuestros clientes a donar diez pesos cada vez que se hospedan en nuestros hoteles de México.

## ATENCIÓN MÉDICA, TRANSPORTE



Caesar Business São Paulo Faria Lima >

# Comité Ejecutivo



**GASTÓN AZCÁRRAGA**  
Presidente del Consejo de Administración



**PABLO AZCÁRRAGA**  
Vicepresidencia de Operación Hotelera



**JAVIER BARRERA**  
Vicepresidencia Franquicia



**RUBÉN CAMIRO**  
Vicepresidencia Finanzas



**JORGE CARVALLO**  
Vicepresidencia Desarrollo



**JOSÉ CARLOS AZCÁRRAGA**  
Dirección General de Fiesta Americana Vacation Club



**RAFAEL DE LA MORA**  
Dirección General de Administración



**MICHEL MONTANT**  
Dirección General de Operación

# Consejo de Administración

## CONSEJEROS PROPIETARIOS

Gastón Azcárraga Andrade

**Presidente de Grupo Posadas**

Enrique Azcárraga Andrade

**Director General de EXIO, S.C.**

Pablo Azcárraga Andrade

**Vicepresidente de Operación Hotelera,  
Grupo Posadas**

Fernando Chico Pardo

**Presidente de Promecap, S.C.**

Joaquín Vargas Guajardo

**Presidente del Consejo de MVS Comunicaciones**

Carlos Llano Cifuentes

**Miembro del Consejo Superior del IPADE y  
de la Universidad Panamericana**

Antonio Madero Bracho

**Presidente del Consejo y Director General de  
SAN LUIS CORPORACIÓN, S.A. de C.V.**

Sergio Mariscal Lozano

**Banquero de Inversión de Lehman Brothers**

Eloy Chouza Azcárraga

**Inversionista Privado**

Jorge Mario Soto y Galvez

**Consultor Independiente**

Alfredo Humberto Harp Calderoni

**Inversionista Privado**

Carlos Levy Covarrubias

**Inversionista Privado**

Emilio Carrillo Gamboa

**Consultor Independiente**

Manuel Borja Chico

**Director General Compañía Mexicana  
de Aviación, S.A. de C.V.**

## CONSEJEROS SUPLENTES

Jorge Carvallo Couttolenc

Javier Barrera Segura

José Carlos Azcárraga Andrade

Miguel Alejandro García Jaramillo

Silvia Sisset de Guadalupe Harp Calderoni

Charbel Christian Francisco Harp Calderoni

## Secretario

Ricardo Maldonado Yañez

## Secretario Suplente

Francisco Javier López Segura





# Estados Financieros 2007

GRUPO POSADAS



**Dictamen de los auditores independientes al Consejo de Administración y Accionistas de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V.:**

Hemos examinado los balances generales consolidados de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la "Compañía") al 31 de diciembre de 2007 y 2006, y los estados consolidados de resultados, de variaciones en el capital contable y de cambios en la situación financiera, que les son relativos, por los años que terminaron en esas fechas. Dichos estados financieros son responsabilidad de la administración de la Compañía. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre los mismos con base en nuestras auditorías. Los estados financieros de algunas subsidiarias, cuyos activos e ingresos representan respectivamente, el 13% y 6% en 2007 y el 14% y 8% en 2006, de los totales consolidados, fueron examinados por otros auditores, en cuyos dictámenes sin salvedades hemos basado nuestra opinión.

Nuestros exámenes fueron realizados de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas en México, las cuales requieren que la auditoría sea planeada y realizada de tal manera que permita obtener una seguridad razonable de que los estados financieros no contienen errores importantes, y de que están preparados de acuerdo con las normas de información financiera mexicanas. La auditoría consiste en el examen, con base en pruebas selectivas, de la evidencia que soporta las cifras y revelaciones de los estados financieros; asimismo, incluye la evaluación de las normas de información financiera utilizadas, de las estimaciones significativas efectuadas por la administración y de la presentación de los estados financieros tomados en su conjunto. Consideramos que nuestros exámenes y los dictámenes sin salvedades de los otros auditores, proporcionan una base razonable para sustentar nuestra opinión.

En nuestra opinión, con base en nuestros exámenes y en los dictámenes sin salvedades de los otros auditores a los que se hace referencia anteriormente, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Grupo Posadas, S. A. B. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2007 y 2006, y los resultados de sus operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera, por los años que terminaron en esas fechas, de conformidad con las normas de información financiera mexicanas.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.  
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu



C. P. C. Fernando Loera Aguilar

14 de abril de 2008

Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias

**BALANCES GENERALES CONSOLIDADOS**

Al 31 de diciembre de 2007 y 2006

(En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2007)

<b>Activo</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 339,984	\$ 443,019
Inversiones en valores	41,706	83,747
Total efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones en valores	381,690	526,766
Cuentas y documentos por cobrar – Neto	1,777,451	1,026,214
Inventarios	39,038	46,152
Pagos anticipados	38,504	36,465
Inventario inmobiliario	204,101	179,034
Total del activo circulante	2,440,784	1,814,631
Documentos por cobrar a largo plazo	575,244	554,584
Intervalos de Club Vacacional	135,255	143,206
Inmuebles y equipo - Neto	9,266,017	9,092,168
Inversión en acciones de asociadas	234,864	624,281
Otros activos – Neto	492,616	569,905
Total	\$ 13,144,780	\$ 12,798,775

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

<b>Pasivo y capital contable</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Pasivo circulante:		
Préstamos bancarios y porción circulante de la deuda a largo plazo	\$ 363,242	\$ 117,408
Proveedores	428,773	378,456
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	487,235	401,678
Impuesto al valor agregado y otros impuestos por pagar	655,543	251,021
Total del pasivo circulante	1,934,793	1,148,563
Deuda a largo plazo	3,884,392	4,243,958
Instrumentos financieros derivados	20,985	38,110
Pasivos acumulados a largo plazo	53,913	52,989
Impuesto al valor agregado	175,734	146,142
Impuesto sobre la renta diferido	1,358,899	1,456,360
Total del pasivo	7,428,716	7,086,122
Créditos diferidos - Neto	423,649	322,598
Capital contable:		
Capital contribuido:		
Nominal	489,427	489,427
Aportaciones para futuros aumentos de capital	149,031	135,863
Asignado para recompra de acciones	140,627	2,645
Acciones en fideicomiso	(3,322)	(7,379)
Prima en colocación de acciones	107,881	129,422
Actualización	1,774,015	1,793,508
	2,657,659	2,543,486
Capital ganado:		
Reserva para recompra de acciones	1,751,700	565,368
Resultados acumulados	1,624,379	3,025,888
Resultado acumulado por actualización	(828,768)	(776,241)
Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido	(919,158)	(919,158)
	1,628,153	1,895,857
Interés minoritario	1,006,603	950,712
Total del capital contable	5,292,415	5,390,055
Total	\$ 13,144,780	\$ 12,798,775

**ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADOS**

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2007 y 2006

(En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2007, excepto utilidad por acción que se expresa en pesos)

	2007	2006
Operación de la inversión hotelera:		
Ingresos	\$ 3,522,621	\$ 3,582,344
Costos departamentales y gastos	1,284,822	1,258,730
Utilidad departamental	2,237,799	2,323,614
Gastos generales:		
Administración	540,443	556,153
Venta, publicidad y promoción	324,827	356,811
Mantenimiento y energía	362,431	360,581
	1,227,701	1,273,545
Utilidad antes de otros gastos	1,010,098	1,050,069
Otros gastos:		
Impuestos a la propiedad y seguros	52,519	51,380
Otros gastos (ingresos), neto	60,422	(13,885)
	112,941	37,495
Contribución de la operación hotelera	897,157	1,012,574
Honorarios por administración, marca y otros:		
Ingresos	1,289,110	1,040,469
Costos directos y gastos corporativos	717,116	557,920
Contribución por administración, marca y otros	571,994	482,549
Otros negocios:		
Ingresos	1,162,493	905,408
Costos directos y gastos	844,594	660,308
Contribución de otros negocios	317,899	245,100
Gastos corporativos	90,345	84,028
Depreciación, amortización y arrendamiento de inmuebles	664,792	660,531
Utilidad de operación	1,031,913	995,664
Otros gastos, neto	122,902	91,493
Costo integral de financiamiento:		
Gastos por intereses	388,397	415,179
Ingresos por intereses	(32,093)	(35,979)
Resultado cambiario, neto	(15,501)	65,738
Utilidad por posición monetaria	(143,925)	(135,742)
	196,878	309,196
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	712,133	594,975

	2007	2006
Impuestos	159,646	139,819
Utilidad antes de participación en resultados de asociadas	552,487	455,156
Participación en resultados de asociadas	(351,922)	1,114
Utilidad neta consolidada del año	200,565	456,270
Utilidad neta de los accionistas minoritarios	74,453	39,284
Utilidad neta de los accionistas mayoritarios	\$ 126,112	\$ 416,986
Utilidad mayoritaria por acción (en pesos)	\$ 0.2583	\$ 0.8387
Utilidad mayoritaria diluida por acción (en pesos)	\$ 0.2499	\$ 0.8121
Promedio ponderado de acciones en circulación	488,205,350	497,134,756

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

**ESTADOS CONSOLIDADOS DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE**

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2007 y 2006

(En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2007)

	Capital contribuido				
	Nominal	Aportaciones para futuros aumentos de capital	Asignado para recompra de acciones	Acciones en fideicomiso	Prima en colocación de acciones
Saldos al 1° de enero de 2006	\$ 489,427	\$ 304,400	\$ 7,493	\$ (7,379)	\$ 139,808
Recompra de acciones propias, neta e incremento a la reserva para recompra de acciones	-	-	(4,848)	-	-
Decreto de dividendos	-	-	-	-	-
Reembolso de aportación para futuros aumentos de capital, neto	-	(171,094)	-	-	(7,829)
Reducción de interés minoritario	-	-	-	-	-
Actualización de pasivos de la deuda convertible	-	2,557	-	-	(2,557)
Valuación de derivados	-	-	-	-	-
Utilidad del año	-	-	-	-	-
Resultado por tenencia de activos no monetarios	-	-	-	-	-
Utilidad integral	-	-	-	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2006	489,427	135,863	2,645	(7,379)	129,422
Recompra de acciones propias, neta e incremento a la reserva para recompra de acciones	-	-	137,982	-	-
Decreto de dividendos	-	-	-	-	-
Reembolso de aportación para futuros aumentos de capital, neto	-	5,167	-	-	(13,540)
Reducción de interés minoritario	-	-	-	-	-
Actualización de pasivos de la deuda convertible	-	8,001	-	-	(8,001)
Acciones en fideicomiso	-	-	-	4,057	-
Utilidad del año	-	-	-	-	-
Resultado por tenencia de activos no monetarios	-	-	-	-	-
Utilidad integral	-	-	-	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2007	\$ 489,427	\$ 149,031	\$ 140,627	\$ (3,322)	\$ 107,881

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

Capital ganado							
Actualización	Reserva para recompra de acciones	Resultados acumulados	Resultado acumulado por actualización	Efecto acumulado de impuesto sobre la renta diferido	Interés minoritario	Total del Capital Contable	
\$ 1,819,041	\$ 161,897	\$ 3,179,134	\$ (765,988)	\$ (919,158)	\$ 1,244,911	\$ 5,653,586	
(15,998)	403,471	(451,133)	-	-	-	(68,508)	
-	-	(117,181)	-	-	-	(117,181)	
(9,535)	-	-	-	-	-	(188,458)	
-	-	-	-	-	(333,483)	(333,483)	
-	-	-	-	-	-	-	
-	(1,918)	-	-	-	(1,918)	-	
-	-	416,986	-	-	39,284	456,270	
-	-	-	(10,253)	-	-	(10,253)	
-	-	415,068	(10,253)	-	39,284	444,099	
1,793,508	565,368	3,025,888	(776,241)	(919,158)	950,712	5,390,055	
(19,493)	1,186,332	(1,396,599)	-	-	-	(91,778)	
-	-	(131,022)	-	-	-	(131,022)	
-	-	-	-	-	-	(8,373)	
-	-	-	-	-	(18,562)	(18,562)	
-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	4,057	
-	-	126,112	-	-	74,453	200,565	
-	-	-	(52,527)	-	-	(52,527)	
-	-	126,112	(52,527)	-	74,453	148,038	
\$ 1,774,015	\$ 1,751,700	\$ 1,624,379	\$ (828,768)	\$ (919,158)	\$ 1,006,603	\$ 5,292,415	

**ESTADOS CONSOLIDADOS DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA**

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2007 y 2006

(En miles de pesos de poder adquisitivo del 31 de diciembre de 2007)

	2007	2006
Operación:		
Utilidad neta consolidada del año	\$ 200,565	\$ 456,270
Más (menos) - Partidas que no requieren (generan) recursos:		
Depreciación y amortización	430,962	442,064
Participación en resultados de asociadas	351,922	(1,114)
Impuesto sobre la renta diferido	(97,461)	3,210
Pasivos acumulados a largo plazo	924	(37,116)
	<u>886,912</u>	<u>863,314</u>
Cambios en activos y pasivos de operación:		
(Aumento) disminución en:		
Inversiones en valores	42,041	(12,281)
Cuentas y documentos por cobrar, neto	(751,237)	332,528
Inventarios	7,114	(16,767)
Pagos anticipados	(2,039)	33,375
Inventario inmobiliario	(25,067)	5,059
Aumento (disminución) en:		
Proveedores	50,317	(53,775)
Otras cuentas por pagar, pasivos e impuestos acumulados	490,079	(219,388)
Recursos generados por la operación	<u>698,120</u>	<u>932,065</u>
Financiamiento:		
Cambio de la deuda financiera en términos nominales	252,176	184,463
Disminución en la deuda financiera por efectos de inflación y fluctuación cambiaria	(365,908)	(204,251)
Instrumentos financieros derivados	(17,125)	19,949
Impuesto al valor agregado	29,592	28,434
Recompra de acciones propias, neta	(91,778)	(68,508)
Decreto de dividendos	(131,022)	(117,181)
Reducción de interés minoritario	(18,562)	(333,483)
Reembolso de aportación por futuros aumentos de capital	(8,373)	(188,458)
Acciones en fideicomiso	4,057	-
Valuación de derivados	-	(1,918)
Recursos utilizados en actividades de financiamiento	<u>(346,943)</u>	<u>(680,953)</u>
Inversión:		
Documentos por cobrar a largo plazo	(20,660)	(219,402)
Intervalos de Club Vacacional	7,951	(12,107)
Adiciones a propiedades y equipo	(539,896)	(303,210)
Retiros y traspasos de propiedades y equipo	10,657	199,041
Inversión en acciones de asociadas	37,495	26,773
Otros activos	(50,810)	(30,618)
Créditos diferidos, neto	101,051	172,979
Recursos utilizados en actividades de inversión	<u>(454,212)</u>	<u>(166,544)</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo:		
(Disminución) aumento	(103,035)	84,568
Saldo al inicio del año	443,019	358,451
Saldo al final del año	<u>\$ 339,984</u>	<u>\$ 443,019</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

## 1. Actividad y eventos relevantes

**Actividad** - La principal actividad de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la "Compañía") es la operación de hoteles. Al 31 de diciembre de 2007 y 2006 la Compañía operaba un total de 104 hoteles con 18,778 cuartos y 95 hoteles con 17,922 cuartos, respectivamente. La Compañía opera los hoteles principalmente bajo las marcas Fiesta Americana, Fiesta Inn y One Hotels en México y Caesar Park y Caesar Business en Brasil, Argentina y recientemente en Chile.

La Compañía celebra contratos de administración con todos los hoteles que opera. Del total de hoteles que la Compañía operaba al 31 de diciembre de 2007 y 2006, tenía una participación del 50% o más en 33 y 32 hoteles, respectivamente y bajo contratos de arrendamiento 21 y 22, respectivamente. Existen otros hoteles que la Compañía administra para terceros, los cuales al cierre de 2007 y 2006 eran 48 y 41 respectivamente. Para efectos de los estados financieros consolidados estos hoteles se refieren como hoteles "propios", "arrendados" y "administrados".

La Compañía recibe honorarios de acuerdo a los contratos de administración 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. La Compañía también recibe un incentivo basado en el resultado de operación de los hoteles.

Adicionalmente, la Compañía opera un negocio denominado Fiesta Americana Vacation Club ("FAVC"), por medio del cual los socios compran un "derecho de uso de 40 años" representado por puntos anuales de FAVC. Los puntos de FAVC pueden ser utilizados para estancias en los tres complejos de FAVC ubicados en Los Cabos, Baja California Sur, Acapulco, Guerrero y Cancún, Quintana Roo, México, así como en cualquiera de los hoteles que opera la Compañía. De forma adicional los socios de FAVC pueden utilizar sus puntos en los complejos de Resorts Condominium International ("RCI") y Hilton Hotels Corp. o cualquier complejo afiliado a éstos en distintas partes del mundo.

En Asamblea Extraordinaria de Accionistas de fecha 30 de noviembre de 2006, la Compañía cambió su denominación social a Grupo Posadas, S. A. B. de C. V., para cumplir con las disposiciones de la nueva Ley del Mercado de Valores.

### Eventos relevantes

- a. Como resultado de la adquisición en diciembre de 2005 del 94.97% de las acciones de Grupo Mexicana de Aviación, S.A. de C.V. ("Mexicana") a Cintra, S.A. de C.V. ("Cintra"), ahora Consorcio Aeroméxico, S. A. B. de C. V. ("Consorcio"), fueron celebrados contratos de compraventa de acciones con terceros, a los que se vendieron en esa fecha parte de las acciones de Mexicana. Debido a que la Compañía tiene influencia significativa, más no el control de Mexicana, no se consolidan sus estados financieros.

Al 31 de diciembre de 2007 y 2006 la Compañía mantiene una participación del 30.41% en Mexicana.

Durante junio y septiembre de 2006 la Compañía vendió el 19% de acciones del capital social de Mexicana, lo cual generó una pérdida por \$6,000, que se presenta en el estado consolidado de resultados en otros gastos, neto. Adicionalmente en diciembre de ese año la Compañía recibió de Consorcio el pago por ajuste del precio de compra por aproximadamente US11 millones, importe que se distribuyó entre los accionistas considerando la proporción de su tenencia accionaria en Mexicana.

Durante 2006 la Compañía concluyó con la identificación y asignación del costo del precio de compra a los activos adquiridos y pasivos asumidos con base en sus valores razonables a la fecha de adquisición. Como resultado de este proceso el valor de los activos netos adquiridos, tangibles e intangibles, fue igual al precio de compra. Los activos intangibles identificados durante este proceso corresponden al valor de los derechos de uso de pista del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y las marcas "Mexicana" y "Click".

- b. Durante 2006, la Compañía vendió un inmueble hotelero en Baja California Sur y dos hoteles ubicados en McAllen, Texas y su participación en el hotel Fiesta Inn Oaxaca. La utilidad generada fue de \$79,698 y se presenta en el estado consolidado de resultados de ese año en los rubros de otros ingresos de la operación de la inversión hotelera por \$76,380 y en ingresos de otros negocios por \$3,318.
- c. Como resultado del paso de huracanes por la península de Yucatán durante los meses de julio y octubre de 2005, las instalaciones de los hoteles propiedad de la Compañía ubicados en Cancún y Cozumel, Quintana Roo, sufrieron daños significativos, ocasionando su cierre temporal. Dichos hoteles fueron abiertos nuevamente entre los meses de diciembre de 2005 y enero de 2006. Durante 2006 se registraron en resultados \$42,362, de ingresos por recuperación del seguro de pérdida consecucional.

## 2. Bases de presentación

- a. **Consolidación de estados financieros** - Los estados financieros consolidados incluyen los de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. y los de sus subsidiarias en las cuales tiene control efectivo de la administración.

Las principales entidades en las que se tiene una participación mayor al 50% y control efectivo de su administración y se incluyen en los presentes estados financieros consolidados son:

Compañía	Participación (%)
Posadas de México, S.A. de C.V. y Subsidiarias	100
Inmobiliaria Hotelera Posadas, S.A. de C.V. y Subsidiarias	100
Servicios Hoteleros Posadas, S.A. de C.V. y Subsidiarias	100
Posadas USA Inc., y Subsidiarias	100
Fondo Inmobiliario Posadas, S.A. de C.V. y Subsidiarias	52

Los hoteles propiedad de la Compañía, así como los que se encuentran en arrendamiento, pagan a Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. honorarios por administración, considerando las mismas bases que se utilizan para hoteles administrados que no son propiedad de la Compañía. Con el propósito de mostrar los resultados de los negocios de operación de la inversión hotelera y de honorarios por administración, marca y otros con los costos e ingresos propios de este tipo de negocios, la administración decidió no eliminar estas operaciones al elaborar los estados consolidados de resultados, sin que esto afecte la utilidad de operación.

Los importes de las operaciones que no fueron eliminadas, así como los saldos de los rubros que se verían afectados por su incorporación se presentan a continuación:

	2007		2006	
	Importe de la eliminación	Saldo después de eliminación	Importe de la eliminación	Saldo después de eliminación
Operación de la inversión hotelera:				
Gastos generales- Administración	\$ 326,495	\$ 213,948	\$ 319,748	\$ 236,405
Gastos generales- Venta, publicidad y promoción	\$ 173,921	\$ 150,906	\$ 150,246	\$ 206,565
Honorarios por administración, marca y otros:				
Ingresos	\$ 500,416	\$ 788,694	\$ 469,994	\$ 570,475

Los demás saldos y operaciones importantes, han sido eliminados en estos estados financieros consolidados.

La inversión en asociadas y en subsidiarias no consolidadas se valúan conforme al método de participación, debido a que se tiene una participación menor al 50% y no se tiene control efectivo de su administración.

**b. Conversión de estados financieros de subsidiarias extranjeras** - Para consolidar los estados financieros de subsidiarias extranjeras que operan de forma independiente de la Compañía, se aplican las mismas políticas contables de la Compañía y; se actualizan por la inflación del país en que operan y se expresan en moneda de poder adquisitivo al cierre del ejercicio y posteriormente, todos los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos se convierten al tipo de cambio en vigor al cierre del ejercicio del período que se informa. Las aportaciones del capital social se convierten al tipo de cambio de la fecha en que se efectuaron las aportaciones. Con esto se obtiene información comparable en atención a las monedas funcionales de cada país en que opera la Compañía. Por lo tanto las cifras de los estados financieros de años anteriores difieren de las originalmente presentadas.

Los estados financieros consolidados de 2006, se actualizan utilizando un factor común aplicable a las cifras consolidadas, el cual considera la ponderación de los ingresos de las subsidiarias del extranjero, tomando en cuenta las variables de inflación y tipo de cambio de cada país, el cual fue de 5.71%.

**c. Utilidad integral** - Es la modificación del capital contable durante el ejercicio por conceptos que no son distribuciones y movimientos del capital contribuido; se integra por la utilidad neta del ejercicio más otras partidas que representan una ganancia o pérdida del mismo período, las cuales se presentan directamente en el capital contable, sin afectar el estado de resultados. En 2007 y 2006, las otras partidas de utilidad integral están representadas por el resultado por tenencia de activos no monetarios y la valuación de instrumentos financieros.

**d. Utilidad de operación** - Se obtiene de disminuir a los ingresos los costos y gastos departamentales y de operación. Aun cuando la Norma de Información Financiera B-3 no lo requiere, se incluye este renglón en los estados consolidados de resultados ya que contribuye a un mejor entendimiento del desempeño económico y financiero de la Compañía.

### 3. Resumen de las principales políticas contables

Los estados financieros consolidados adjuntos cumplen con las Normas de Información Financiera Mexicanas ("NIF"). Su preparación requiere que la administración de la Compañía efectúe ciertas estimaciones y utilice determinados supuestos para valuar algunas de las partidas de los estados financieros y para efectuar las revelaciones que se requieren en los mismos. Sin embargo, los resultados reales pueden diferir de dichas estimaciones. La administración de la Compañía, aplicando el juicio profesional, considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias. Las principales políticas contables seguidas por la Compañía son las siguientes:

**a. Cambios contables** - A partir del 1° de enero de 2007, la Compañía adoptó las nuevas NIF B-3, Estado de Resultados y NIF C-13 Partes Relacionadas.

**i. Estado de resultados** - La NIF B-3, establece la nueva clasificación de los ingresos, costos y gastos, en ordinarios y no ordinarios. Los ordinarios, son los que se derivan de las actividades primarias que representan la principal fuente de ingresos para la entidad, y los no ordinarios se derivan de actividades que no representan la principal fuente de ingresos. En consecuencia, se eliminó la clasificación de ciertas operaciones como especiales y extraordinarias, que ahora deben formar parte del rubro de otros ingresos y gastos y de las partidas no ordinarias, respectivamente. La participación de los trabajadores en la utilidad ("PTU") ahora debe presentarse como gasto ordinario por lo que ya no debe reconocerse como un impuesto a la utilidad sino dentro de otros ingresos y gastos.

**ii. Partes relacionadas** - La NIF C-13 amplía el concepto de partes relacionadas para incluir, a) el negocio conjunto en el que participa la entidad informante y b) los familiares cercanos del personal gerencial clave o directivos relevantes. Además establece que deben hacerse ciertas revelaciones, como; 1) condiciones de las contraprestaciones por operaciones celebradas con partes relacionadas sean equivalentes a las de operaciones similares realizadas con otras partes independientes a la entidad informante, sólo si cuenta con los elementos suficientes para demostrarlo y 2) los beneficios al personal gerencial clave o directivos relevantes de la Compañía.

La adopción de estas NIF no tuvo efectos importantes en la presentación y revelaciones de los estados financieros consolidados de la Compañía.

**b. Reclasificaciones** - Los estados financieros por el año que terminó el 31 de diciembre de 2006 han sido reclasificados en ciertos rubros para conformar su presentación con la utilizada en 2007, siendo la más importante, la inversión en compañía asociada que se presentó en el balance general consolidado como activo intangible, a largo plazo, por \$598,465 y actualmente se presenta formando parte de inversión en acciones de asociadas, también a largo plazo.

- c. Reconocimiento de los efectos de la inflación** - La Compañía actualiza los estados financieros de las entidades nacionales y extranjeras integradas en términos de pesos de poder adquisitivo de la fecha del último balance general consolidado que se presenta y reconociendo así los efectos de la inflación en la información financiera. En consecuencia, los estados financieros consolidados del año anterior que se presentan para efectos comparativos, también han sido actualizados en términos del mismo poder adquisitivo y sus cifras difieren de las originalmente presentadas. El reconocimiento de los efectos de la inflación resulta principalmente, en ganancias o pérdidas por inflación sobre partidas no monetarias y monetarias, que se presentan en los estados financieros consolidados bajo los dos rubros siguientes:

**Resultado acumulado por actualización** - Se integra del resultado por posición monetaria acumulado hasta la primera actualización, el resultado en conversión de subsidiarias extranjeras y la ganancia (o pérdida) por tenencia de activos no monetarios, consolidado y de asociadas, que representa el cambio en el nivel específico de precios que se incrementó por encima (por debajo) de la inflación, menos el efecto del impuesto sobre la renta diferido relativo.

**Resultado por posición monetaria** - Representa la erosión del poder adquisitivo de las partidas monetarias originada por la inflación; se calcula aplicando factores derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor ("INPC") a la posición monetaria neta mensual. La utilidad se origina de mantener una posición monetaria pasiva neta.

Los porcentajes de inflación por los años terminados el 31 de diciembre fueron:

	2007	2006
México	3.75	4.05
Estados Unidos de América	4.08	2.54
Brasil	5.16	2.81
Argentina	8.47	9.84
Chile	7.82	2.57

- d. Efectivo y equivalentes de efectivo** - Consisten principalmente en depósitos bancarios en cuentas de cheques e inversiones diarias de excedentes de efectivo con disponibilidad inmediata. Se valúan a su valor nominal y los rendimientos que se generan se reconocen en los resultados conforme se devengan.
- e. Inversiones en valores** - Desde su adquisición las inversiones en valores, tanto de deuda como capital, se clasifican de acuerdo a la intención de la Compañía en alguna de las siguientes categorías: (1) con fines de negociación, cuando son instrumentos de deuda o capital, y la Compañía tiene el propósito de negociarlos a corto plazo y antes de su vencimiento; estas inversiones se valúan a valor razonable y reconocen las fluctuaciones en valuación en los resultados del periodo; (2) conservadas a vencimiento, cuando la Compañía tiene la intención y la capacidad financiera de mantenerlas durante toda su vigencia; se reconocen y conservan al costo amortizado; y (3) disponibles para la venta, las que no son clasificadas en algunas de las categorías anteriores; también se valúan a valor razonable. El valor razonable se determina con precios de mercados reconocidos y cuando los instrumentos no cotizan en un mercado, se determina con modelos técnicos de valuación reconocidos en el ámbito financiero.

Los instrumentos financieros clasificados como conservados a vencimiento y disponibles para la venta están sujetos a pruebas de deterioro y ante la evidencia de que no serán recuperados en su totalidad, el deterioro determinado se reconoce en resultados.

Los pasivos financieros, provenientes de la emisión de instrumentos financieros de deuda, se registran al valor de la obligación que representan, y los gastos, primas y descuentos relacionados con la emisión se amortizan durante el periodo de su vigencia, con base en los saldos insolutos de la emisión.

Al 31 de diciembre de 2007 y 2006, los saldos de inversiones en valores representan certificados de depósito con fines de negociación, con vencimientos renovables mayores a un mes.

- f. Documentos por cobrar por operación de Club Vacacional** - Los derechos de cobro derivados de la venta de membresías de Club Vacacional son asignados a un fideicomiso como garantía a las líneas de crédito contratadas para financiar esta operación. Los importes recibidos por disposición de las líneas de crédito se presentan netos

de los documentos por cobrar en el balance general consolidado. Los documentos por cobrar derivados de la venta de intervalos de Club Vacacional, se muestran en el balance general consolidado netos de la estimación de cuentas de cobro dudoso. Esta estimación se basa principalmente en la experiencia y ciertos supuestos con respecto a la tendencia de los cobros.

**g. Inventarios y costo de ventas** - Los inventarios se encuentran valuados a costos promedios que, por su alta rotación, se asemejan al costo de reposición, sin exceder el valor de mercado. El costo de ventas se actualiza aplicando factores derivados del INPC.

**h. Intervalos de Club Vacacional e inventario inmobiliario** - Los intervalos de Club Vacacional se registran a su costo de construcción, que normalmente es en dólares americanos, y se actualiza con base en el factor de deslizamiento del peso frente al dólar americano, con el objeto de mostrar valores acordes con la situación actual del sector inmobiliario. El costo de ventas se registra en el momento de realizar la venta.

Los intervalos de Club Vacacional 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, así como a las obras correspondientes a la tercera etapa del desarrollo en Los Cabos, Baja California Sur. Al 31 de diciembre de 2007 el presupuesto para concluir la construcción de esta etapa es de aproximadamente \$341 millones.

Durante 2007 fue concluida la remodelación del hotel Fiesta Americana Condesa Acapulco para proporcionar el servicio de Club Vacacional, el costo total de la remodelación fue de \$360 millones.

En años anteriores la administración decidió discontinuar el negocio de venta de villas y lotes residenciales, por lo que se reflejan estos activos a su valor estimado de realización. Se han establecido estrategias para que el proceso de venta de los activos de este negocio concluya en el corto plazo aún y cuando su periodo de negociación pudiera ser mayor. Los resultados de este negocio se presentan dentro del rubro de otros gastos.

Los activos disponibles para venta están representados principalmente por 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** - Se registran al costo de adquisición y se actualizan aplicando factores derivados del INPC. La depreciación se calcula conforme al método de línea recta con base en la vida útil remanente y el valor residual del 24% en el caso de edificios, determinado por peritos valuadores.

La Compañía sigue la política de capitalizar en adición a su costo actualizado, el resultado integral de financiamiento incurrido en la remodelación mayor de hoteles y en la etapa de construcción de hoteles nuevos en los que posee una participación mayoritaria. El importe capitalizado es actualizado anualmente conforme a factores derivados del INPC y la aplicación a los resultados de operación se realiza conforme a la vida útil estimada de las propiedades. Al 31 de diciembre de 2007 y 2006, no se capitalizaron importes por este concepto.

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

	(%)
Edificios	2
Mobiliario y equipo	10
Equipo de transporte	25
Equipo de cómputo	30

El costo de mejoras, remodelaciones y reemplazos es capitalizado en el rubro de mobiliario 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.

La Compañía deprecia el equipo de operación en un período de tres años.

**j. Deterioro de activos de larga duración en uso** - Ante la presencia de algún indicio de deterioro (pérdidas de operación, flujos de efectivo negativo, proyección de pérdidas, etc.) que pudiera indicar que el valor en libros de los activos de larga duración en uso pudiera no ser recuperable, la Compañía revisa el valor en libros de los mismos, considerando el mayor del valor presente de los flujos netos de efectivo futuros o el precio neto de venta en el caso de su eventual disposición. El deterioro se registra si el valor en libros excede al mayor de los valores antes mencionados.

**k. Inversión en acciones de asociadas** - Las inversiones en acciones en compañías asociadas donde la Compañía tiene influencia significativa, se registran aplicando el método de participación reconociendo la participación en sus resultados y capital contable, considerando los ajustes derivados de la valuación de activos y pasivos a su valor razonable, determinados a la fecha de adquisición. Las inversiones en acciones en donde la Compañía no tiene influencia significativa, se encuentran valuadas a su costo actualizado por el INPC, sin exceder al valor de realización.

**l. Instrumentos financieros derivados** - La Compañía obtiene financiamientos bajo diferentes condiciones; y ocasionalmente contrata swaps de tasa de interés y cambiarios para administrar su exposición a las fluctuaciones de tasas de interés y de moneda extranjera. La Compañía documenta formalmente todas las relaciones de cobertura, en dónde describe los objetivos y estrategias de la administración de riesgos para llevar a cabo transacciones con derivados, y su reconocimiento contable. La política de la Compañía es la de no realizar operaciones especulativas con instrumentos financieros derivados.

La Compañía reconoce todos los activos o pasivos que surgen de las operaciones con instrumentos financieros derivados en el balance general consolidado a valor razonable, independientemente del propósito de su tenencia. El valor razonable se determina con base en precios de mercados reconocidos y cuando no cotizan en un mercado, se determina con base en técnicas de valuación aceptadas en el ámbito financiero.

Los derivados designados como cobertura reconocen los cambios en valuación de acuerdo al tipo de cobertura de que se trate: (1) cuando son de valor razonable, las fluctuaciones tanto del derivado como de la partida cubierta se valúan a valor razonable y se reconocen en resultados; (2) cuando son de flujo de efectivo, la porción efectiva se reconoce temporalmente en la utilidad integral y se recicla a resultados cuando la partida cubierta los afecta; la porción inefectiva se reconoce en resultados.

Ciertos instrumentos financieros derivados, aunque son contratados con fines de cobertura desde una perspectiva económica, por no cumplir con todos los requisitos que exige la normatividad, para efectos contables, se han designado como de negociación. La fluctuación en el valor razonable de esos derivados se reconoce en el costo integral de financiamiento.

**m. Instrumentos financieros combinados** - Los instrumentos financieros combinados, es decir, contratos que incluyen componentes de pasivo y de capital, son reconocidos por la Compañía, atendiendo a la sustancia económica de la operación y no a la forma legal que adoptan. Los componentes que representan obligaciones ineludibles de pago son reconocidos como pasivos y, en el capital, se reconocen partidas cuando existen cláusulas en el contrato que establecen una relación de propietario con el tenedor del título. Los costos iniciales, incurridos por la emisión de un instrumento financiero combinado, se asignan a pasivo y a capital en función a la proporción de los montos reconocidos, en cada caso. De estos costos, los costos asignados a capital reducen la prima en colocación de acciones, si existe, y los asignados a pasivo se capitalizan y amortizan en el plazo estipulado en el contrato.

**n. Obligaciones laborales al retiro** - El pasivo por primas de antigüedad e indemnizaciones por terminación de la relación laboral se registra conforme se devenga, el cual se calcula por actuarios independientes con base en el método de crédito unitario proyectado utilizando tasas de interés reales. Por lo tanto, se está reconociendo el pasivo que a valor presente, se estima cubrirá la obligación por estos beneficios a la fecha estimada de retiro del conjunto de empleados que labora en la Compañía.

En relación con las subsidiarias del extranjero, no existen compromisos laborales importantes.

**o. Otros activos** - Los costos erogados en la fase de desarrollo y que den origen a beneficios económicos futuros porque cumplen con ciertos requisitos para su reconocimiento como activos, se capitalizan y se amortizan con base en el método de línea recta. Las erogaciones que no cumplen con dichos requisitos, así como los costos de investigación, se registran en resultados en el ejercicio en que se incurren. Los gastos preoperativos incurridos y capitalizados hasta el 31 de diciembre de 2002, se amortizan con base en el método de línea recta, en un periodo de 10 años. El derecho de concesión referido en la Nota 10 se está amortizando en línea recta (25 años), vigencia del contrato respectivo.

**p. Provisiones** - Se reconocen cuando se tiene una obligación presente como resultado de un evento pasado, que probablemente resulte en la salida de recursos económicos y que pueda ser estimada razonablemente.

**q. Participación de los trabajadores en las utilidades** - La PTU causada se registra en los resultados del año en que se causa y se presenta en el rubro de otros ingresos y gastos en el estado consolidado de resultados adjunto. La PTU diferida proveniente de las diferencias temporales entre el resultado contable y la renta gravable, se reconoce sólo cuando se pueda presumir razonablemente que van a provocar un pasivo o beneficio, y no exista algún indicio de que vaya a cambiar esa situación, de tal manera que los pasivos o los beneficios no se materialicen.

La utilidad para efectos de PTU aplicables a las subsidiarias mexicanas no reconoce los ajustes por inflación, el resultado cambiario se deduce o acumula de acuerdo a su exigibilidad y se calcula sobre los resultados individuales de cada subsidiaria.

**r. Impuestos a la utilidad** - El impuesto sobre la renta ("ISR") se registra en los resultados del año en que se causa. A partir de octubre de 2007, para reconocer el impuesto diferido se determina si, con base en proyecciones financieras, la Compañía causará ISR o Impuesto Empresarial a Tasa Única ("IETU") y reconoce el impuesto diferido que corresponda al impuesto que esencialmente pagará. El diferido se reconoce aplicando la tasa correspondiente a las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos, y en su caso, se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El impuesto diferido activo se registra sólo cuando existe alta probabilidad de que pueda recuperarse.

El impuesto al activo ("IMPAC") pagado que se espera recuperar, se registra como un anticipo de ISR y se presenta en el balance general disminuyendo el pasivo de impuesto diferido.

**s. Operaciones en moneda extranjera** - Las operaciones en moneda extranjera se registran al tipo de cambio vigente a la fecha de su celebración. Los activos y pasivos monetarios en moneda extranjera se valúan en moneda nacional al tipo de cambio vigente a la fecha de los estados financieros. Las fluctuaciones cambiarias se registran en los resultados, excepto en el caso de financiamientos para la construcción de activos fijos, por los que se capitaliza el resultado integral de financiamiento durante la construcción de los mismos. Al 31 de diciembre de 2007 y 2006, no se capitalizaron importes por este concepto.

**t. Reconocimiento de los ingresos** - La Compañía reconoce principalmente ingresos derivados de las siguientes operaciones: (i) inversión hotelera (los cuales incluyen la operación de hoteles arrendados); (ii) honorarios por administración y marca y administración de programas de lealtad con terceros; y (iii) otros negocios, principalmente intervalos de Club Vacacional. La Compañía reconoce sus ingresos al momento de prestar los servicios: (i) por la operación de inversión hotelera, la Compañía reconoce los ingresos de habitaciones cuando estas son ocupadas; (ii) los ingresos por honorarios de administración y marca se reconocen conforme se devengan según se establece en los contratos de operación y los originados por los programas de lealtad con terceros se reconocen cuando se presta el servicio de administración de puntos y la entrega de puntos y recompensas a socios; y (iii) los ingresos por la operación del Club Vacacional se reconocen: (i) por los inmuebles construidos cuando se han formalizado los contratos y es cobrado por lo menos el 10% de enganche y (ii) y por los inmuebles en proceso de construcción de acuerdo al método de "por ciento de avance de obra", por el que se identifica el ingreso en proporción a los costos incurridos al cierre de cada periodo contable hasta la terminación del proyecto. En el caso de que la última estimación de costos totales exceda a los ingresos totales contratados, se registra la pérdida esperada con cargo a los resultados del ejercicio.

**u. Otros negocios** - Incluyen principalmente los ingresos, costos directos y gastos de operación de las subsidiarias cuya actividad es la venta de intervalos de Club Vacacional, comercialización de equipo de operación de hoteles, coordinación y supervisión de obras y las operaciones de la agencia de viajes.

**v. Utilidad mayoritaria por acción** - La utilidad mayoritaria por acción se determina dividiendo la utilidad mayoritaria entre el promedio ponderado de acciones en circulación.

La utilidad mayoritaria diluida por acción se determina agregando 1) a la utilidad mayoritaria por acción, 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 periodo convertidos a acciones con base en el coeficiente de conversión establecido en los contratos de créditos convertibles.

**4. Efectivo y equivalentes de efectivo**

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Efectivo	\$ 170,856	\$ 170,224
Equivalentes de efectivo	169,128	272,795
	<u>\$ 339,984</u>	<u>\$ 443,019</u>

**5. Cuentas y documentos por cobrar**

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Clientes y agencias	\$ 262,120	\$ 205,421
Compañías inmobiliarias	84,528	71,439
Impuesto al valor agregado	889,106	199,792
Impuesto sobre la renta y otros impuestos por recuperar	93,522	122,876
Documentos por cobrar, neto	250,688	257,802
Tarjetas de crédito	20,521	39,344
Otras	233,551	147,965
	<u>1,834,036</u>	<u>1,044,639</u>
Menos - Estimación para cuentas de cobro dudoso	(56,585)	(18,425)
	<u>\$ 1,777,451</u>	<u>\$ 1,026,214</u>

**6. Inventario inmobiliario**

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Intervalos de Club Vacacional	\$ 174,909	\$ 148,229
Villas y lotes residenciales	20,342	30,805
Activos disponibles para venta	8,850	-
	<u>\$ 204,101</u>	<u>\$ 179,034</u>

**7. Documentos por cobrar a largo plazo**

Corresponden a la porción a largo plazo de las cuentas por cobrar por ventas de membresías de Club Vacacional, siendo sus vencimientos al 31 de diciembre de 2007 como sigue:

<u>A cobrar durante</u>	<u>Miles de Dólares Americanos</u>
2009	17,962
2010	15,124
2011 en adelante	<u>28,065</u>
	<u>61,151</u>
Equivalente en miles de pesos	\$ 664,479
Menos- Estimación para documentos de cobro dudoso	<u>(89,235)</u>
	<u>\$ 575,244</u>

## 8. Inmuebles y equipo

	2007	2006
Edificios	\$ 9,090,790	\$ 8,771,222
Mobiliario y equipo	2,244,899	2,153,231
Equipo de transporte	46,354	43,402
Equipo de cómputo	184,424	134,520
	<u>11,566,467</u>	<u>11,102,375</u>
Menos- Depreciación acumulada	(4,349,619)	(4,007,632)
	<u>7,216,848</u>	<u>7,094,743</u>
Terrenos	1,897,356	1,897,356
Construcciones en proceso	151,813	100,069
	<u>\$ 9,266,017</u>	<u>\$ 9,092,168</u>

## 9. Inversión en acciones de asociadas

	% de participación al 31 de diciembre de 2007	2007	2006
Inversión en asociadas			
Grupo Mexicana de Aviación, S.A. de C.V.	30.41	\$ 210,751	\$ 598,465
Inmobiliaria Las Animas, S. A. de C. V.	25	15,534	17,719
Otras			
Inmobiliaria Hotelera de Yucatán, S. A. de C. V.	9.2	5,289	5,389
RíoTur Empresa de Turismo do Município do Rio de Janeiro S/A	1.91	123	107
TurisRio Companhia de Turismo do Estado do Rio de Janeiro S/A	0.49	12	11
Otras		<u>3,155</u>	<u>2,590</u>
		<u>\$ 234,864</u>	<u>\$ 624,281</u>

## 10. Otros activos

	2007	2006
Gastos preoperativos, netos	\$ 22,849	\$ 90,979
Derecho de concesión	385,709	350,627
Intereses y comisiones pagados por anticipado	53,032	64,674
Cargos diferidos Club Vacacional	31,026	41,759
Derecho de arrendamiento	-	10,223
Otros	-	11,643
	<u>\$ 492,616</u>	<u>\$ 569,905</u>

## 11. Deuda a largo plazo

Al 31 de diciembre se integra como sigue (tasas variables de interés vigentes al 31 de diciembre de 2007):

	<u>2007</u>	<u>2006</u>
Dólares americanos:		
Programa "Senior Notes" a tasa fija del 8.75%	\$ 2,444,895	\$ 2,571,512
Crédito Sindicado al 6.67%	481,468	548,589
Préstamos con garantías hipotecarias a tasas entre 6.46% y 12.25%	418,112	471,825
Otros préstamos a tasas entre 6.35% y 8.03%	37,848	49,434
Pesos mexicanos:		
Crédito Sindicado al 9.33%	319,023	365,334
Certificados Bursátiles al 11.85%	250,000	264,275
Préstamos con garantías hipotecarias a tasas entre 9.43% y 10.02%	111,688	90,397
Otros préstamos a tasas variables del 9.55%	184,600	-
	<u>4,247,634</u>	<u>4,361,366</u>
Menos- Vencimientos a plazo menor de un año	(363,242)	(117,408)
Deuda a largo plazo	<u>\$ 3,884,392</u>	<u>\$ 4,243,958</u>

Los vencimientos de la porción a largo plazo al 31 de diciembre de 2007, son como sigue:

	<u>Denominada en</u>	
	<u>A pagar durante</u>	<u>Miles de dólares americanos</u>
	<u>Pesos</u>	<u>americanos</u>
2009	\$ 546,526	22,562
2010	111,910	21,933
2011	5,499	226,000
2012 y posteriores	85,789	17,984
	<u>\$ 749,724</u>	<u>288,479</u>
Equivalente en miles de pesos		<u>\$ 3,134,668</u>
Total en miles de pesos		<u>\$ 3,884,392</u>

- a. La Compañía tiene emitidos títulos de deuda por US225 millones bajo el programa "Senior Notes" con vencimiento el 4 de octubre de 2011. Los títulos generan intereses a una tasa de 8.75% anual, con cupones semestrales. Los títulos están garantizados por las principales subsidiarias de la Compañía e imponen obligaciones y restricciones acostumbradas para este tipo de instrumentos. A continuación se presenta un desglose de los principales rubros financieros de la Compañía más las subsidiarias garantes separado de las subsidiarias no garantes:

	Grupo Posadas, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias garantes		Subsidiarias no garantes		Total Consolidado	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Ingresos totales de operación	\$ 4,272,482	\$ 4,141,005	\$ 1,701,742	\$ 1,387,216	\$ 5,974,224	\$ 5,528,221
Depreciación, amortización y arrendamiento de inmuebles	\$ 450,472	\$ 450,044	\$ 214,320	\$ 210,487	\$ 664,792	\$ 660,531
Utilidad de operación	\$ 716,880	\$ 633,996	\$ 315,033	\$ 361,668	\$ 1,031,913	\$ 995,664
Utilidad neta consolidada	\$ (3,860)	\$ 403,727	\$ 204,425	\$ 52,543	\$ 200,565	\$ 456,270
Activos totales	\$ 7,878,835	\$ 7,946,577	\$ 5,265,945	\$ 4,852,198	\$ 13,144,780	\$ 12,798,775
Pasivos totales	\$ 6,604,878	\$ 6,514,576	\$ 833,838	\$ 571,546	\$ 7,428,716	\$ 7,086,122

Las principales restricciones a las razones financieras y obligaciones establecidas en los contratos de deuda son:

Razones financieras:	Restricción
Liquidez	Mayor a 0.60
Pasivo oneroso a capital contable	Menor a 1.22
Cobertura de intereses	Mayor a 2.20
Deuda total a EBITDA	Menor a 4.75

Obligaciones:

- El endeudamiento, el pago de dividendos y la distribución de su participación accionaria, están sujetos al cumplimiento de ciertas razones financieras.
- La Compañía debe mantener una póliza de seguro para todas sus propiedades, activos y negocios contra pérdidas y daños.

Al 31 de diciembre de 2007 y 2006 estas restricciones y obligaciones han sido cumplidas.

- b. Durante noviembre de 2005, la Compañía concluyó la estructuración de un crédito sindicado por US50 millones a un plazo de cinco años (con dos de gracia). Como banco síndico funge ING Bank (México), S.A. participando también el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. ("Bancomext"), BBVA Bancomer, S.A., Bayerische HYPO-UND Vereinsbank AG, HVB Group, Banco de Crédito e Inversiones, Miami Branch y Banco Industrial, S.A. Esta operación permitió asegurar recursos en condiciones favorables para el pago puntual de los certificados bursátiles mencionados en el párrafo d posterior. Adicionalmente, en noviembre de 2006 se contrató una extensión (Add-On) por US30 millones al crédito sindicado antes mencionado para un crédito total equivalente a US80 millones. Los términos de esta extensión son los mismos que los de la contratación original. Los recursos provenientes de estas transacciones fueron destinados a liquidar líneas de crédito de corto plazo. Al 31 de diciembre de 2007 y 2006, se han dispuesto de un total equivalente a US73.7 millones y US71.8 millones, respectivamente.

- c. Al 31 de diciembre de 2007, la deuda financiera que incluye garantías hipotecarias asciende a \$529,800. Las principales garantías corresponden a inmuebles (hoteles), cuyo valor neto en libros asciende a \$1,335,941, así como avales de algunas compañías subsidiarias.

- d. En 2001, la Compañía constituyó un programa de Certificados Bursátiles quirografarios, por un monto total autorizado de hasta \$1,000,000. El valor nominal de los certificados es de cien pesos y cada emisión vence en un plazo de uno hasta diez años, denominados en pesos o Unidades de Inversión ("UDIS") y con intereses pagaderos cada 28 días a la tasa que se establezca para cada emisión. En diciembre de 2004 se pagó la totalidad de la primera disposición al amparo de este programa, la cual ascendía a \$200,000. Bajo este mismo programa en febrero y julio de 2006, se liquidaron puntualmente vencimientos por \$300,000 y \$250,000 respectivamente, quedando vigente únicamente una emisión por \$250,000 con vencimiento el 6 de mayo de 2009.
- e. La Compañía tiene contratados financiamientos por US10 millones y EUR5 millones con el Internacional Finance Corporation y el Deutsche Investitions-Und Entwicklungsgesellschaft mbh con vencimiento en diciembre de 2009 a una tasa de interés de Libor más 1 punto porcentual y Euro Libor a 6 meses más 3 puntos porcentuales, respectivamente. Estos préstamos tienen la característica de convertibilidad por acciones Serie "L" de la Compañía, por lo que la porción identificada como capital se presenta como aportaciones para futuros aumentos de capital en el balance general consolidado.
- f. La Compañía tiene contratadas tres líneas de crédito revolventes, dos con Banco Mercantil del Norte, S.A. ("Banorte") y una con Bancomext hasta por un monto total autorizado de US29.2 millones, US44 millones y US47 millones, respectivamente, a través de diversas disposiciones, con vencimiento cada una de ellas en o antes del 25 de diciembre de 2012, 28 de diciembre del 2012 y 28 de enero de 2012, respectivamente. Las disposiciones bajo estas líneas de crédito generan intereses a tasas variables y se encuentran garantizadas por documentos por cobrar relativos a los financiamientos otorgados por las ventas del Club Vacacional. Los derechos de cobro por las ventas de intervalos de Club Vacacional, que se encuentran formalizados con los documentos por cobrar, han sido asignados a un fideicomiso localizado fuera de México. De acuerdo a contratos de asignación colaterales, la Compañía ha cedido a Bancomext y Banorte, los derechos de cobro asignados al fideicomiso. Las líneas de crédito establecen garantías hipotecarias sobre los inmuebles de Club Vacacional.

Durante 2007 la Compañía realizó tres disposiciones de sus líneas de crédito contratadas, dos con Banorte por US7.6 millones y \$143,040, y una con Bancomext por US16.8 millones.

Al 31 de diciembre de 2007 y 2006, el saldo de la deuda con Bancomext, asciende a US29.2 millones y US15 millones; y con Banorte a US29.8 millones, \$143,040 y US37.2 millones, respectivamente, importes que se presentan netos de los documentos por cobrar a largo plazo, en los balances generales consolidados adjuntos. El monto total de los documentos por cobrar asignados al fideicomiso asciende a US208.3 millones y US155.6 millones al 31 de diciembre de 2007 y 2006, respectivamente.

- g. En diciembre de 2005, se celebraron contratos de crédito simple con IXE Banco, S.A. e Inmobiliaria Rancho Santa Fe, S.A. por \$261,600 y \$118,008, respectivamente, con vencimiento en 2006. La garantía prendaria fueron acciones representativas del 20.08% del capital social de Mexicana, las cuales de acuerdo con el contrato de prestación de servicios de intermediación celebrado con IXE Casa de Bolsa, S.A. de C.V., fueron tomadas en firme por esa casa de bolsa, y con los recursos correspondientes de la venta de esas acciones se liquidaría dicha deuda, por lo que ésta se presentó neta de la inversión en acciones de Mexicana. Dichas deudas fueron liquidadas en abril y agosto de 2006.

## 12. Instrumentos financieros derivados

### a. Instrumentos financieros derivados de divisas

La Compañía tiene contratado un swap de tipo de cambio por US26 millones sobre el principal del programa "Senior Notes", con fecha de vencimiento en octubre de 2011, fijando un tipo de cambio al vencimiento. La cobertura se clasificó como de valor razonable y debido a las características de la operación el resultado cambiario del swap se registra en el costo integral de financiamiento, compensando el resultado cambiario derivado del pasivo cubierto. Al 31 de diciembre de 2007 y 2006 el monto nocional asciende a \$275,080 y el valor razonable a \$18,476 y \$30,359, respectivamente.

### b. Instrumentos financieros derivados de tasas de interés

La Compañía tiene contratados dos swaps de tasa de interés, a través de los cuales paga importes calculados, con base en tasas de interés fijas y recibe importes calculados con base en tasas de interés variables. Ambos derivados fueron designados como cobertura de flujo de efectivo. Uno de los swaps esta dividido en dos strips con idénticos montos nominales. Al 31 de diciembre de 2007 y 2006, el principal swap de tasa de interés muestra las siguientes cifras:

Monto nacional	Fecha de inicio	Fecha vencimiento	Tasa que recibe	Tasa que paga	Valor razonable 2007	Valor razonable 2006
\$ 216 millones	Junio 2006	Noviembre 2010	9.31% y 8.79%	10.14%	\$ 1,515	\$ 6,300

El swap que se presentaba en la utilidad integral al cierre de 2006 venció durante 2007.

### 13. Pasivos acumulados a largo plazo

	2007	2006
Reserva para contingencias	\$ 22,657	\$ 19,949
Primas de antigüedad	22,240	23,510
Reserva de indemnizaciones	9,016	9,530
	\$ 53,913	\$ 52,989

### 14. Obligaciones laborales al retiro

El costo neto del período por obligaciones derivadas del plan de pensiones, primas de antigüedad e indemnizaciones ascendió a \$20,314 y \$6,683 en 2007 y 2006, respectivamente. Otras revelaciones que requieren las disposiciones contables se consideran poco importantes.

### 15. Acciones en fideicomiso

Al 31 de diciembre de 2007 y 2006 la Compañía tiene en fideicomiso 2,337,362 y 6,278,362 acciones Serie "A", respectivamente y 965,000 acciones Serie "L", de Grupo Posadas, S.A.B. de C.V., para ser asignadas y vendidas a ejecutivos.

Existe un comité encargado de otorgar el derecho de compra y asignar el número de acciones a cada ejecutivo elegible, en base a criterios de desempeño, reservándose el ejecutivo la opción de compra al término del plazo. El precio de venta se fija en dólares americanos considerando el valor de mercado de las acciones y tipo de cambio vigentes en la fecha de asignación al ejecutivo. Debido a que el plazo para ejercer la compra es de tres años, con dos de gracia, se aplica interés por el período de financiamiento. Al 31 de diciembre de 2007 y 2006, el costo de las acciones en fideicomiso es de \$19,998 y \$47,054 (a valor nominal), respectivamente.

### 16. Capital contable

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

	Número de acciones					
	2007			2006		
	Serie "A"	Serie "L"	Total	Serie "A"	Serie "L"	Total
Capital autorizado	603,394,827	128,985,074	732,379,901	603,394,827	128,985,074	732,379,901
Menos- capital no suscrito	(135,453,063)	(20,038,219)	(155,491,282)	(135,453,063)	(20,038,219)	(155,491,282)
Capital suscrito	467,941,764	108,946,855	576,888,619	467,941,764	108,946,855	576,888,619
Menos-						
Recompra de acciones	(6,417,466)	(6,470,533)	(12,887,999)	(5,162,942)	(2,198,043)	(7,360,985)
Acciones en fideicomiso	(2,404,962)	(1,017,600)	(3,422,562)	(6,343,962)	(1,017,600)	(7,361,562)
Acciones en fideicomiso de garantía	(76,680,546)	-	(76,680,546)	(76,680,546)	-	(76,680,546)
	(85,502,974)	(7,488,133)	(92,991,107)	(88,187,450)	(3,215,643)	(91,403,093)
	382,438,790	101,458,722	483,897,512	379,754,314	105,731,212	485,485,526

- b. El capital social está integrado por acciones Serie "A" que podrán ser suscritas por personas físicas o personas jurídicas y morales de nacionalidad mexicana, y por extranjeros a través del fondo neutro constituido en Nacional Financiera, S.N.C. y por acciones Serie "L", de voto y otros derechos corporativos limitados, de libre suscripción, limitadas al 25% del capital social.
- c. La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará el ISR sobre dividendos a cargo de la Compañía a la tasa vigente. 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.
- d. Al 31 de diciembre de 2007 la reserva legal se presenta dentro de los resultados acumulados y asciende a \$97,886 (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.
- e. Las acciones en fideicomiso de garantía, correspondían a acciones suscritas y pagadas por la fiduciaria con el propósito de garantizar con estas acciones y mediante un contrato de fideicomiso irrevocable de administración y garantía celebrado con Bancomext, el aval otorgado por este último, relativo a la emisión 2003 de Certificados Bursátiles con valor de \$875,000 amortizados anticipadamente en 2005. La administración de la Compañía definirá el tratamiento que se le dará a estas acciones una vez que dicho fideicomiso sea cancelado.
- f. En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada en agosto de 2007 se aprobó que el monto máximo de recursos a destinarse a la compra de acciones propias, con las limitaciones que marca la Ley del Mercado de Valores, sea la cantidad de \$1,900,000, cantidad que no excede del equivalente al saldo de utilidades retenidas al 31 de diciembre de 2006. Durante 2007 la reserva para recompra de acciones se incrementó en \$1,253,090, con cargo a los resultados acumulados.
- g. En Asamblea General Extraordinaria celebrada en abril de 2007, se decretó un dividendo por \$152,658, mismo que fue pagado el 1 de junio de 2007. En el estado consolidado de variaciones en el capital contable se presenta neto de los dividendos por \$21,636, reembolsados por la liberación de las acciones en fideicomiso de garantía.
- h. En Asamblea General Extraordinaria celebrada en abril de 2006, se decretó un dividendo por \$137,523, mismo que fue pagado el 1 de junio de 2006. En el estado consolidado de variaciones en el capital contable se presenta neto de los dividendos por \$20,342, reembolsados por la liberación de las acciones en fideicomiso de garantía.
- i. Durante diciembre de 2005 se recibieron US16.5 millones a través de un instrumento financiero convertible, determinando a elección de la Compañía para su liquidación, la entrega de un número fijo de sus acciones o de cualquiera de sus compañías asociadas. Por las características del instrumento, este fue clasificado en el estado consolidado de variaciones en el capital contable como aportaciones para futuros aumentos de capital a esa fecha. Durante 2006, al no darse las condiciones favorables para la Compañía para su convertibilidad, dicha cantidad fue devuelta, por lo que se refleja como un reembolso de las aportaciones.
- j. **Inversión de accionistas preferentes** - Durante 2006 la Compañía, a través de una subsidiaria, adquirió 23,413,903 acciones preferentes del capital social de Promotora del Caribe, S. A. con un valor nominal de un dólar americano cada una, que representan conversión de deuda pública mexicana invertida por sus accionistas en un hotel en México, a un precio de \$296,671 que se incluye en el rubro de reducción de interés minoritario en el estado consolidado de variaciones en el capital contable.

## 17. Saldos y operaciones en moneda extranjera

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

	2007	2006
Miles de dólares americanos:		
Circulantes:		
Activos monetarios	34,236	46,686
Pasivos monetarios	(48,054)	(45,342)
	<u>(13,818)</u>	<u>(1,344)</u>
Largo plazo:		
Activos monetarios	52,975	44,815
Pasivos monetarios	(290,885)	(294,511)
	<u>(237,910)</u>	<u>(249,696)</u>
Posición pasiva, neta	<u>(251,728)</u>	<u>(248,352)</u>
Equivalente en miles de pesos	\$ (2,735,327)	\$ (2,698,643)
Miles de reales brasileños:		
Activos	34,727	29,980
Pasivos	(23,934)	(24,376)
Posición activa, neta	<u>10,793</u>	<u>5,604</u>
Equivalente en miles de pesos	\$ 66,211	\$ 34,378
Miles de pesos argentinos:		
Activos	24,119	18,224
Pasivos	(11,548)	(9,321)
Posición activa, neta	<u>12,571</u>	<u>8,903</u>
Equivalente en miles de pesos	\$ 43,365	\$ 30,712

Los tipos de cambio vigentes a la fecha de los estados financieros fueron como sigue:

	31 de diciembre de 2007	31 de diciembre de 2006	14 de abril de 2008
Pesos por dólar americano	\$ 10.8662	\$ 10.8116	\$ 10.7780
Pesos por real brasileño	\$ 6.1346	\$ 5.0569	\$ 6.3839
Pesos por peso argentino	\$ 3.4496	\$ 3.5297	\$ 3.4118
Pesos por peso chileno	\$ 0.0218	\$ 0.0203	\$ 0.0247

Las operaciones en moneda extranjera efectuadas por las compañías localizadas en México corresponden principalmente a los ingresos por operación de hoteles, ventas de membresías del Club Vacacional y del inventario inmobiliario e intereses a cargo.

## 18. Transacciones con partes relacionadas

- a. Durante 2007 y 2006, la Compañía celebró operaciones con Mexicana, las cuales se presentan en los estados consolidados de resultados en el rubro de ingresos en otros negocios de la siguiente forma:

	2007	2006
Servicios de asesoría financiera	\$ 22,777	\$ 22,446
Servicios por reservaciones	47,150	-
	<u>\$ 69,927</u>	<u>\$ 22,446</u>

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

	2007	2006
Beneficios directos a corto y largo plazo	\$ 48,343	\$ 41,674
Beneficios por terminación	\$ 4,425	\$ 6,159

### 19. Otros gastos, neto

	2007	2006
Gastos preoperativos	\$ 48,792	\$ 33,659
Gastos por apertura de créditos	20,743	21,805
PTU causada	20,772	-
Pérdida en venta de activo fijo, neta	3,060	5,636
Perdida por operaciones discontinuadas	3,782	9,665
Otros	25,753	20,728
	\$ 122,902	\$ 91,493

### 20. Impuestos a la utilidad

La Compañía está sujeta al ISR y hasta 2007 al IMPAC. El ISR se calcula considerando como gravables o deducibles ciertos efectos de la inflación, tales como la depreciación calculada sobre valores en pesos constantes, se acumula o deduce el efecto de la inflación sobre ciertos pasivos y activos monetarios a través del ajuste anual por inflación, el cual es similar en concepto al resultado por posición monetaria. A partir de 2007 la tasa es el 28% y en 2006 la tasa fue el 29%; y por las modificaciones a las leyes fiscales en vigor a partir de 2007, se puede obtener un crédito fiscal equivalente al 0.5% ó 0.25% del resultado fiscal, cuando se trate de contribuyentes dictaminados para efectos fiscales y cumplan con ciertos requisitos. Para efectos del ISR, a partir de 2005 se deduce el costo de ventas en lugar de las adquisiciones de inventarios y en dicho año se permitió optar por acumular el saldo del inventario al 31 de diciembre de 2004, en un periodo determinado con base en las reglas fiscales de acuerdo con su rotación. También se disminuye en su totalidad la PTU que se paga.

El IMPAC se causó en 2007 a razón del 1.25% sobre el valor del activo del ejercicio, sin disminuir del mismo el importe de las deudas y en 2006 a razón del 1.8% del promedio neto de la mayoría de los activos (a valores actualizados) y de ciertos pasivos, incluyendo los pasivos bancarios y con extranjeros, y se pagó únicamente por el monto en que excedió al ISR del año.

La Compañía causa el ISR e IMPAC en forma consolidada con la mayoría de sus subsidiarias mexicanas, con base en el promedio diario que la sociedad controladora mantenga de las acciones con derecho a voto durante el ejercicio en sus subsidiarias.

El 1 de octubre de 2007 se publicó la Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única ("LIETU"), que entró en vigor el 1 de enero de 2008. Asimismo, el 5 de noviembre de 2007 y 31 de diciembre de 2007 se publicaron el Decreto de Beneficios Fiscales y la Tercera Resolución Miscelánea Fiscal, respectivamente, que precisan o amplían la aplicación transitoria por las operaciones que provienen de 2007 y tendrán impacto en 2008. Este impuesto grava las enajenaciones de bienes, las prestaciones de servicios independientes y el otorgamiento del uso o goce temporal de bienes, en los términos definidos en dicha ley, menos ciertas deducciones autorizadas. El impuesto por pagar se calcula restando al impuesto determinado ciertos créditos fiscales. Tanto los ingresos como las deducciones y ciertos créditos fiscales se determinan con base en flujos de efectivo que se generen a partir del 1 de enero de 2008. La LIETU establece que el impuesto se causará al 16.5% de la utilidad determinada para 2008, 17.0% para 2009 y 17.5% a partir de 2010. Asimismo, al entrar en vigor esta ley se abroga la Ley del IMPAC permitiendo, bajo ciertas circunstancias, la devolución del impuesto pagado en los diez ejercicios inmediatos anteriores a aquél en que se pague ISR, en los términos de las disposiciones fiscales. Adicionalmente, a diferencia del ISR, el IETU se causa en forma individual por la controladora y sus subsidiarias.

Con base en proyecciones financieras, la Compañía identificó que en México a nivel consolidado causará esencialmente ISR y algunas subsidiarias pagarán IETU, por lo tanto, se calculó tanto ISR como IETU diferidos.

Régimen fiscal en Brasil - Las subsidiarias que operan en dicho país, están sujetas al impuesto federal a los ingresos y al impuesto a la contribución social, los cuales se causan a una tasa del 26% y 8% respectivamente. El impuesto federal a los ingresos puede ser reducido por ciertos montos, cuando es aplicable, si las compañías invierten un monto equivalente en proyectos aprobados por el Gobierno y en otras áreas o industrias de Brasil.

Al 31 de diciembre de 2007 las subsidiarias que operan en Brasil tienen pérdidas fiscales por amortizar para efectos del impuesto federal a los ingresos por \$9,749. Así mismo, dichas compañías no están reconociendo efecto diferido de impuesto federal a los ingresos por la incertidumbre existente para la recuperación de las pérdidas fiscales.

Régimen fiscal en Argentina - La subsidiaria que opera en dicho país, se encuentra sujeta al pago de los impuestos a las ganancias y a la ganancia mínima presunta. La tasa vigente para el impuesto a las ganancias es del 35% sobre la utilidad impositiva estimada de cada ejercicio. Por otra parte, el impuesto a la ganancia mínima presunta se causa a razón del 1% sobre la renta potencial de ciertos activos productivos, de modo que la obligación fiscal de la Compañía coincidirá con el mayor de ambos impuestos.

Régimen fiscal en Estados Unidos - Las subsidiarias que operan en dicho país, se encuentran sujetas al pago de impuesto sobre la renta a la tasa del 34%.

Resultado fiscal en México - Las principales diferencias que afectaron el resultado fiscal de la Compañía fueron las relativas al reconocimiento de los efectos de la inflación, la diferencia entre las compras y los costos de operación, la participación en los resultados de compañías asociadas, la amortización de créditos diferidos y la amortización de pérdidas fiscales de ejercicios anteriores.

a. Los impuestos a la utilidad se integran como sigue:

	2007	2006
ISR causado	\$ 183,360	\$ 47,490
ISR diferido	(69,359)	3,210
IMPAC	73,747	89,119
IETU diferido	(28,102)	-
	\$ 159,646	\$ 139,819

b. Los principales conceptos que originan el saldo del pasivo por ISR diferido al 31 de diciembre son:

	2007	2006
Documentos por cobrar	\$ 361,489	\$ 311,020
Estimación para cuentas de cobro dudoso	(3,322)	(1,680)
Inventarios	(20,639)	(39,378)
Inmuebles y equipo	1,485,987	1,527,350
Otros activos	(56,112)	17,887
Reservas	(300,839)	(254,820)
Pérdidas fiscales por amortizar	(11,283)	(34,194)
IMPAC recuperable	(69,360)	(87,475)
Reserva de IMPAC recuperable	1,080	17,650
IETU diferido activo	(28,102)	-
	\$ 1,358,899	\$ 1,456,360

c. Al 31 de diciembre de 2007 no existen pérdidas fiscales por amortizar a nivel consolidado y el IMPAC por recuperar a nivel consolidado por el que ya se ha reconocido parcialmente un pago anticipado de ISR asciende a \$69,360 y puede recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos.

d. Los principales conceptos que originan el saldo de IETU diferido pasivo (activo), al 31 de diciembre de 2007, son:

Ingreso diferido	\$	(25,956)
Inmuebles y equipo, neto		33,821
Inventario inmobiliario		3,356
Provisiones		(6,893)
Obligaciones laborales al retiro		(4,600)
Reserva obligaciones laborales al retiro		3,085
Provisión de ingresos		350
IMPAC recuperable		(56,678)
Estimación de valuación del IMPAC recuperable		25,413
Total activo	\$	(28,102)

## 21. Utilidad por acción

Las cifras utilizadas en la determinación de la utilidad mayoritaria y diluida por acción, fueron:

	2007		
	Utilidad	Número de acciones	Pesos por acción
Utilidad neta atribuible al capital común	\$ 126,112	488,205,350	\$ 0.2583
Deuda convertible en acciones comunes	-	16,329,114	-
	\$ 126,112	504,534,464	\$ 0.2499
	2006		
	Utilidad	Número de acciones	Pesos por acción
Utilidad neta atribuible al capital común	\$ 416,986	497,134,756	\$ 0.8387
Deuda convertible en acciones comunes	-	16,329,114	-
	\$ 416,986	513,463,870	\$ 0.8121

## 22. Créditos diferidos

	2007	2006
Ingresos diferidos Club Vacacional, neto de costos y gastos	\$ 294,854	\$ 231,526
Programas de lealtad	117,455	82,521
Cuotas de mantenimiento	7,289	6,648
Otros ingresos diferidos	4,051	1,903
	\$ 423,649	\$ 322,598

Los ingresos diferidos Club Vacacional registrados al 31 de diciembre de 2007 y 2006, corresponden a los ingresos netos de sus costos por la "pre-venta" de la tercera etapa del desarrollo en Los Cabos, Baja California Sur, cuya construcción inició en 2007.

## 23. Compromisos

Al 31 de diciembre de 2007 y 2006, la Compañía tiene contratos a largo plazo por rentas de inmuebles hoteleros, los cuales tienen normalmente una vigencia de 10 años. El importe de las rentas 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 2007 y 2006 se pagaron por dicho concepto \$233,830 y \$218,467, respectivamente.

## 24. Contingencias

- a. Al 31 de diciembre de 2007 existen juicios de carácter fiscal en los cuales la Compañía actúa como parte demandante o defensora, y sobre los cuales a la fecha no es posible anticipar su resultado. En opinión de la administración de la Compañía y de sus asesores externos en la materia, existen argumentos suficientes para sostener que estos juicios no afectarán en forma importante la situación financiera consolidada ni los resultados consolidados de la Compañía.
- b. Algunas subsidiarias extranjeras tienen litigios derivados de sus operaciones normales, de los cuales se han cubierto los principales mediante la reserva para contingencias presentada en el balance general dentro de pasivos acumulados a largo plazo. En opinión de la gerencia y del departamento jurídico de la Compañía, el resultado de las contingencias no cubiertas no afectará en forma importante la situación financiera consolidada ni el resultado de las operaciones.

## 25. Información por áreas geográficas y segmentos

La Compañía opera en las siguientes áreas geográficas: México, Sudamérica (Brasil, Argentina y Chile) y Estados Unidos de América. Los principales datos por área geográfica para 2007 son los siguientes:

	México	Sudamérica	Estados Unidos	Consolidado
Ingresos totales de operación	\$ 5,265,866	\$ 654,259	\$ 54,099	\$ 5,974,224
Depreciación, amortización y arrendamiento de inmuebles	\$ 576,044	\$ 82,279	\$ 6,469	\$ 664,792
Utilidad de operación	\$ 1,006,858	\$ 56,971	\$ (31,916)	\$ 1,031,913
Utilidad neta consolidada	\$ 245,129	\$ (24,281)	\$ (20,283)	\$ 200,565
Activos totales	\$ 10,793,004	\$ 2,228,445	\$ 123,331	\$ 13,144,780
Pasivos totales y créditos diferidos	\$ 7,638,184	\$ 195,546	\$ 18,635	\$ 7,852,365

El total de activos y la depreciación y amortización por segmentos de negocio son:

	Inversión hotelera y corporativo	Administración y marca	Otros negocios	Consolidado
Activos totales	\$ 8,453,185	\$ 717,305	\$ 3,974,290	\$ 13,144,780
Depreciación, amortización y arrendamiento de inmuebles	\$ 633,505	\$ 1,404	\$ 29,883	\$ 664,792

Los principales datos por área geográfica para 2006 son los siguientes:

	México	Sudamérica	Estados Unidos	Consolidado
Ingresos totales de operación	\$ 4,825,573	\$ 569,213	\$ 133,435	\$ 5,528,221
Depreciación, amortización y arrendamiento de inmuebles	\$ 577,844	\$ 76,334	\$ 6,353	\$ 660,531
Utilidad de operación	\$ 887,938	\$ 72,303	\$ 35,423	\$ 995,664
Utilidad neta consolidada	\$ 343,065	\$ 89,217	\$ 23,988	\$ 456,270
Activos totales	\$ 10,555,634	\$ 2,090,538	\$ 152,603	\$ 12,798,775
Pasivos totales y créditos diferidos	\$ 7,092,557	\$ 290,867	\$ 25,296	\$ 7,408,720

El total de activos y la depreciación y amortización por segmentos de negocio son:

	Inversión hotelera y corporativo	Administración y marca	Otros negocios	Consolidado
Activos totales	\$ 9,003,157	\$ 638,744	\$ 3,156,874	\$ 12,798,775
Depreciación, amortización y arrendamiento de inmuebles	\$ 625,146	\$ 1,317	\$ 34,068	\$ 660,531

## 26. Nuevos pronunciamientos contables

Durante 2007 el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera promulgó las siguientes NIF e Interpretaciones a las Normas de Información Financiera (INIF), que entran en vigor para ejercicios que inicien a partir del 1 de enero de 2008:

NIF B-2, Estado de flujos de efectivo

NIF B-10, Efectos de la inflación

NIF B-15, Conversión de monedas extranjeras

NIF D-3, Beneficios a los empleados

NIF D-4, Impuestos a la utilidad

INIF 5, Reconocimiento de la contraprestación adicional pactada al inicio del instrumento financiero derivado para ajustarlo a su valor razonable

INIF 6, Oportunidad en la Designación Forma de la Cobertura

INIF 7, Aplicación de la utilidad o pérdida integral generada por una cobertura de flujo de efectivo sobre una transacción pronosticada de compra de un activo no financiero

Algunos de los principales cambios que establecen estas normas, son:

- **NIF B-2 Estado de flujos de efectivo.** Establece las normas generales para la presentación, estructura y elaboración del estado de flujos de efectivo, así como las revelaciones que complementan a dicho estado. Sustituye al estado de cambios en la situación financiera e indica que se deben mostrar las entradas y salidas de efectivo que ocurrieron en la entidad durante el periodo. Los rubros que se muestran deben presentarse preferentemente en términos brutos. Adicionalmente, establece la posibilidad de determinar y presentar los flujos de efectivo de las actividades de operación usando el método directo o el método indirecto, según lo decida la entidad.

- **NIF B-10 Efectos de la inflación.** Establece dos entornos económicos: a) entorno inflacionario, cuando la inflación acumulada de los tres ejercicios anuales anteriores es igual o superior a 26%, caso en el cual, requiere el reconocimiento de los efectos de la inflación mediante la aplicación del método integral, y b) entorno no inflacionario, cuando la inflación acumulada de los tres ejercicios anuales anteriores es menor a 26% y en este caso, establece que no se deben reconocer los efectos de la inflación en los estados financieros. Además elimina los métodos de valuación de costos de reposición e indización específica para inventarios y activo fijo, respectivamente y requiere que el resultado por tenencia de activos no monetarios acumulado se reclasifique a resultados acumulados, si es que se identifica como realizado y el no realizado se mantendrá en el capital contable para aplicarlo al resultado del periodo en el que se realice la partida que le dio origen.

- **NIF B-15 Conversión de monedas extranjeras.** Desaparece las clasificaciones de operación extranjera integrada y de entidad extranjera en virtud de que se incorporan los conceptos de moneda de registro, moneda funcional y moneda de informe; establece los procedimientos para convertir la información financiera de una operación extranjera: i) de la moneda de registro a la funcional; y, ii) de la moneda funcional a la de informe y permite que la entidad presente sus estados financieros en una moneda de informe diferente a su moneda funcional.

- **NIF D-3 Beneficios a los empleados.** Incorpora la PTU causada y diferida, como parte de su normatividad y establece que la diferida se deberá determinar con la misma metodología de la NIF D-4. Se incluye el concepto de carrera salarial y el periodo de amortización de la mayor parte de las partidas se disminuye a 5 años o menos si la vida laboral remanente es menor, como sigue:

- El saldo inicial del pasivo de transición de beneficios por terminación y de beneficios al retiro.
- El saldo inicial de servicios anteriores y modificaciones al plan.
- Existe la opción de amortizar el saldo inicial de las ganancias y pérdidas actuariales de beneficios al retiro, (neto del pasivo de transición), contra los resultados de 2008.
- El saldo inicial de las ganancias y pérdidas actuariales de beneficios por terminación, se amortiza contra los resultados de 2008.

- **NIF D-4 Impuestos a la utilidad.** Reubica las normas de reconocimiento contable relativas a PTU causada y diferida en la NIF D-3. Elimina el término de diferencia permanente, precisa e incorpora algunas definiciones y requiere que el saldo del rubro efecto acumulado de ISR se reclasifique a resultados acumulados, a menos que se identifique con alguna de las otras partidas integrales que a la fecha estén pendientes de aplicarse a resultados.

- **INIF-5.** Establece que la contraprestación adicional pactada al inicio del instrumento financiero derivado es el equivalente al valor razonable del mismo al contratarlo y, por lo tanto, debe formar parte del valor razonable inicial del instrumento, en lugar de estar sujeto a amortización, como lo establecía el párrafo 90 del Boletín C-10. También establece que el efecto del cambio debe reconocerse en forma prospectiva afectando el resultado del período en que entra en vigor esta INIF.

- **INIF-6.** Establece que la designación de la cobertura puede efectuarse desde la fecha de contratación del instrumento financiero derivado o con posterioridad a ésta, siempre y cuando se cumpla con la condición de que sus efectos sólo serán prospectivos a partir de cuando se reúnan las condiciones formales y califique para ser considerado como una relación de cobertura. El párrafo 51.a) del Boletín C-10, sólo contemplaba la designación de la cobertura en el momento de iniciar la operación.

- **INIF-7.** Establece que el efecto de la cobertura, alojado en la utilidad o pérdida integral, derivado de una transacción pronosticada sobre un activo no financiero, debe capitalizarse en el costo del activo no financiero, cuyo precio está fijado mediante la cobertura, en lugar de reclasificarse a los resultados del período en el que el activo afecte a los resultados del período, como lo establecía el párrafo 105 del Boletín C-10. El efecto de este cambio debe reconocerse aplicando, al iniciar la vigencia de esta INIF, los saldos registrados en la utilidad o pérdida integral al costo del activo adquirido.

A la fecha de emisión de estos estados financieros, la Compañía está en proceso de determinar los efectos de estas nuevas normas en su información financiera.

## 27. Evento posterior

Como parte de un plan de administración de pasivos para reducir la carga de intereses y extender la vida de los créditos, a la fecha de cierre de estos estados financieros la Compañía había recibido el consentimiento de los tenedores de sus bonos denominados en dólares (Senior Notes) con vencimiento el 4 de octubre de 2011 para comprar el 84.1% de los mismos. Para pagar estos bonos, la Compañía; emitió en México el 8 de abril de 2008 un Certificado Bursátil por un mil quinientos millones de pesos amortizables en su totalidad en abril de 2013, mismo que paga intereses a una tasa variable mensual equivalente a TIIE de 28 días más 180 puntos base; incrementó en más de veinte millones de dólares el crédito sindicado (Second Amended & Restated Credit Agreement) liderado por ING Bank (México) y; espera terminar la contratación de un crédito bancario adicional a cinco años en el muy corto plazo.

## 28. Autorización de la emisión de los estados financieros

Los estados financieros consolidados adjuntos, preparados por la Administración, fueron autorizados para su emisión el 9 de abril de 2008, por el Comité de Auditoría y están sujetos a la aprobación del Consejo de Administración y la Asamblea Ordinaria de Accionistas de la Compañía, quien puede decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.





**Aqua Cancún**  
Blvd. Kukulcán Km.12.5, Zona Hotelera  
C.P. 77500, Cancún, Q.R.  
Tel. (998) 881 7600  
Fax (998) 881 7601



**Fiesta Americana Grand Coral Beach Cancún**  
Blvd. Kukulcán Km. 9.5, Lote 6  
Zona Hotelera  
C.P. 77500, Cancún, Q.R.  
Tel. (998) 81 3200  
Fax (998) 81 3284

**Fiesta Americana Grand Chapultepec**  
Mariano Escobedo N° 756  
Col. Anzures  
C.P. 11590, México, D.F.  
Tel.: (33) 3825 3434  
Fax (55) 52 81 1501

**Fiesta Americana Grand Guadalajara Country**  
Américas N° 1551  
C.P. 23410, Guadalajara, Jal.  
Tel.: (33) 3648 3500  
Fax: (33) 3648 3535

**Fiesta Americana Grand Los Cabos, Hotel and Vacation Club**  
Desarrollo Cabo del Sol  
Carr. Transpeninsular Km. 10.3  
C.P. 23400, Los Cabos, B.C.S.  
Tel. (624) 145 6200  
Fax (624) 145 6201

**Fiesta Americana Agascalientes**  
Calle Laureles s/n, Col. Las Flores  
C.P. 20000, Aguascalientes, Ags.  
Tel. (449) 918 6010  
Fax (449) 918 5118

**Fiesta Americana Guadalajara**  
Aurelio Aceves N° 225, Glorieta Minerva  
Col. Vallarta Poniente  
C.P. 44100, Guadalajara, Jal.  
Tel. (33) 3825 3434  
Fax (33) 3615 6561

**Fiesta Americana Mérida**  
Paseo Montejo N° 451, Esq. Av. Colón  
C.P. 97000, Mérida, Yuc.  
Tel. (999) 942 1111  
Fax (999) 942 1112

**Fiesta Americana Reforma**  
Av. Paseo de la Reforma N° 80  
Col. Juárez  
C.P. 06600, México, D.F.  
Tel. (55) 5140 4100  
Fax (55) 5140 4140



**Fiesta Inn Poza Rica**  
Av. Ejército Nacional N° 104  
Col. Palma Sola  
C.P. 93320, Poza Rica Veracruz  
Tel. (782) 826 1600  
Fax (782) 826 1610

**Fiesta Inn Puebla FINSA**  
Autopista México-Puebla N° 55  
Rancho Moratilla  
C.P. 72110, Puebla, Pue.  
Tel. (222) 223 8800  
Fax (222) 223 8800

**Fiesta Inn Puebla Las Ánimas**  
Av. 31 Poniente N° 3333, Esq. Blvd. Atlixco  
Col. Las Ánimas  
C.P. 72400, Puebla, Pue.  
Tel. (222) 229 1000  
Fax (222) 229 1016

**Fiesta Inn San Luis Potosí**  
Carretera 57, lado sur, Distribuidor Juárez  
C.P. 78390, San Luis Potosí, S.L.P.  
Tel. (444) 822 1995  
Fax (444) 822 0050

**Fiesta Inn San Luis Potosí Oriente**  
Carretera 57 Km. 197+100  
Periférico Oriente  
C.P. 78090, San Luis Potosí, S.L.P.  
Tel. (444) 842 0889  
Fax (444) 842 0942

**Fiesta Inn Santa Fe**  
Calle 3 No. 55, Col. Lomas de Santa Fe  
C.P. 01219, México, D.F.  
Tel. (55) 1105 5100  
Fax (55) 1105 5184

**Fiesta Inn Tampico**  
Av. Hidalgo N° 6106  
Col. Laguna de la Herradura  
C.P. 89219, Tampico, Tamps.  
Tel. (833) 230 0500  
Fax (833) 224 7901

**Fiesta Inn Tijuana**  
Paseo de los Héroes N° 18818, Zona Río  
C.P. 22320 Tijuana, B.C.N.  
Tel. (664) 634 6901  
Fax (664) 634 6912

**Fiesta Inn Tijuana Otay Aeropuerto**  
Rampa Aeropuerto 16,000  
Col. La Pechuga  
C.P. 22000 Tijuana, B.C.N.  
Tel. (664) 979 1900  
Fax (664) 979 1900

**Fiesta Inn Tlalnepantla**  
Sor Juana Inés de la Cruz N° 22  
C.P. 54000, Tlalnepantla, Edo. de México  
Tel. (55) 5729 4100  
Fax (55) 5390 8573

**Fiesta Inn Toluca Tollocan**  
Paseo Tollocan Oriente N° 1132  
Esq. Francisco I. Madero,  
Col. Santa Ana Tlalpilatlán  
C.P. 50160, Toluca, Edo. de México  
Tel. (722) 276 1000  
Fax (722) 276 1010

**Fiesta Inn Torreón La Rosita**  
Paseo de la Rosita N° 910  
Col. Campestre La Rosita  
C.P. 27250, Torreón, Coah.  
Tel. (871) 729 4300  
Fax (871) 721 2958

**Fiesta Inn Torreón Galerías**  
Periférico Raúl López Sánchez N° 6000  
C.P. 35690, Torreón, Coah.  
Tel. (871) 749 3300  
Fax (871) 749 3333

**Fiesta Inn Tuxtla Gutiérrez**  
Av. Prolongación Anillo  
Circunvalación Sur N° 248  
Col. Santa Elena  
C.P. 29060, Tuxtla Gutiérrez, Chis.  
Tel. (961) 617 1300  
Fax (961) 617 1314

**Fiesta Inn Uruapan**  
Bldv. Industrial 1705  
Col. Villa Uruapan  
C.P. 60120, Uruapan, Michoacán  
Tel. (452) 503 37 00  
Fax (452) 503 37 10

**Fiesta Inn Veracruz Boca del Río**  
Prol. Blvd. Manuel Awila Camacho s/n  
Fracc. Costa de Oro  
C.P. 94299, Boca del Río, Ver.  
Tel. (229) 923 1000  
Fax (229) 923 1001

**Fiesta Inn Veracruz Malecón**  
General Figueroa N° 68, Col. Centro  
C.P. 91709, Veracruz, Ver.  
Tel. (229) 923 1500  
Fax (229) 923 1509

**Fiesta Inn Villahermosa**  
Paseo de la Choca N° 107  
Tabasco 2000  
C.P. 86035, Villahermosa, Tab.  
Tel. (993) 310 1600  
Fax (993) 310 1610

**Fiesta Inn Xalapa**  
Carretera Xalapa-Veracruz Km. 2.5  
Esq. Blvd. Vista Hermosa  
C.P. 91190, Xalapa, Ver.  
Tel. (228) 812 7920  
Fax (228) 812 7946



**Fiesta Americana Condesa Cancún**  
Blvd. Kukulcán Km. 16.5, Zona Hotelera  
C.P. 77500, Cancún, Q.R.  
Tel. (998) 881 4200  
Fax (998) 885 1800

**Fiesta Americana Hermosillo**  
Blvd. Eusebio Kino N° 369  
Col. Lomas Pitic  
C.P. 83010, Hermosillo, Son.  
Tel. (662) 259 6000  
Fax (662) 259 6061

**Fiesta Americana León**  
Blvd. Adolfo López Mateos N° 1102 Oriente,  
Col. Los Gavilanes  
C.P. 37270, León, Gto.  
Tel. (477) 713 6040  
Fax (477) 713 5803

**Fiesta Americana Hacienda Galindo**  
Carretera a Amealco Km. 5.5  
C.P. 76800, San Juan del Río, Qro.  
Tel. (427) 271 8200  
Fax (427) 275 0300

**Fiesta Americana Puebla**  
Blvd. Atlixcayotl Km. 5  
C.P. 72810, Puebla, Pue.  
Tel. (222) 225 9300  
Fax (222) 225 9301

**Fiesta Americana Puerto Vallarta**  
Av. Francisco Medina Asencio Km. 2.5  
C.P. 48300, Puerto Vallarta, Jal.  
Tel. (322) 224 2010  
Fax (322) 224 2108

**Fiesta Americana Querétaro**  
Blvd. Bernardo Quintana N° 4050  
C.P. 76160, Querétaro, Qro.  
Tel. (4422) 19 2999  
Fax (4422) 19 2999

**Fiesta Americana Santa Fe**  
Calle 3 N° 55, Col. Lomas de Santa Fe  
C.P. 01219, México, D.F.  
Tel. (55) 11 05 50 00  
Fax (55) 11 05 50 80

**Fiesta Americana Veracruz**  
Prol. Blvd. Manuel Awila Camacho s/n  
Fracc. Costa de Oro  
C.P. 94299, Boca del Río, Ver.  
Tel. (229) 989 8989  
Fax (229) 989 8906

**Fiesta Americana Villas Acapulco, Hotel y Club Vacacional**  
Av. Costera Miguel Alemán 97,  
Fracc. Club Deportivo  
C.P. 39690, Acapulco, Gro.  
Tel. (744) 435 16 00  
Fax. (744) 435 16 00

**Fiesta Americana Villas Cancún, Hotel y Club Vacacional**  
Blvd. Kukulcán Km. 8.5, Zona Hotelera  
C.P. 77500, Cancún, Q.R.  
Tel. (998) 881 1400  
Fax (998) 881 1401

**Fiesta Americana Villas Los Cabos, Hotel y Club Vacacional**  
Carr. Transpeninsular Km. 10.3  
Desarrollo Cabo del Sol  
C.P. 23400, Los Cabos, B.C.S.  
Tel. (624) 145 6200  
Fax (624) 145 6201



**One Acapulco Costera**  
Av. Costera Miguel Alemán 16  
Col. Costa Azul  
C.P. 39850, Acapulco, Gro.  
Tel. (744) 435 04 70  
Fax (744) 435 04 71

**One Coatzacoalcos**  
Av. Universidad Veracruzana Km 8 s/n  
Col. El Tesoro, Carretera Antigua Veracruz  
C.P. 96535, Coatzacoalcos, Ver.  
Tel. (921) 211 4500 al 19  
Fax (921) 218 4733

**One Monterrey Aeropuerto**  
Blvd. Aeropuerto, Manzana 12, Lote 12  
C.P. 66600, Apodaca, N.L.  
Tel. (81) 1156 9950  
Fax (81) 1156 9958

**One Patriotismo Ciudad de México**  
Av. Patriotismo N° 229  
Col. San Pedro de los Pinos  
C.P. 03800, México, D.F.  
Tel. (55) 5278 5000  
Fax (55) 52 78 50 50

**One Toluca Aeropuerto**  
Blvd. Miguel Aleman Mz 1 Lote D  
Col. San Pedro Totoltepec  
50200, Toluca, Edo. de Méx.  
Tel. (55) 72 22 76 04 80  
Fax (55) 72 22 76 04 81

**Fiesta Inn Acapulco**  
Av. Costera Miguel Alemán N° 2311  
C.P. 39690, Acapulco, Gro.  
Tel. (744) 435 0500  
Fax (744) 435 0509

**Fiesta Inn Ciudad Obregón**  
Av. Miguel Alemán N° 755 Norte  
Esq. Cajeme, Zona Norte  
C.P. 85000, Ciudad Obregón, Son.  
Tel. (644) 410 84 84  
Fax (644) 4 10 84 80

**Fiesta Inn La Paz**  
Carretera a Pichilingue Km. 7.5  
C.P. 23010, La Paz, B.C.S.  
Tel. (612) 123 6000  
Fax (612) 123 6000

**Fiesta Inn Monterrey Norte**  
Carr. a Velázquez N° 3000, Col. Central  
C.P. 64270, Monterrey, N.L.  
Tel. (81) 8389 8989  
Fax (81) 8389 8900

**Fiesta Inn Culiacán**  
J. Diego Valadez Ríos N° 1676  
Sec. Des. Urbano 3 Ríos  
C.P. 80030, Culiacán, Sin.  
Tel. (667) 759 59 00  
Fax (667) 759 59 99

**Fiesta Inn León**  
Blvd. Adolfo López Mateos N° 2702 Oriente,  
Col. Jardines de Jerez II  
C.P. 37530, León, Gto.  
Tel. (477) 710 0500  
Fax (477) 710 0506

**Fiesta Inn Monterrey Valle**  
Av. Lázaro Cárdenas N° 327 Oriente  
San Pedro Garza García  
C.P. 66269, Monterrey, N.L.  
Tel. (81) 8399 1500  
Fax (81) 8363 6895



**Caesar Park Rio de Janeiro-Ipanema**  
Av. Vieira Souto N° 460  
22420-000, Rio de Janeiro-RJ Brasil  
Tel. (55 21) 2525 2525  
Fax (55 21) 2521 6000

**Caesar Park São Paulo Faria Lima**  
R. das Olimpíadas N° 205  
04551-000, Sao Paulo, Brasil  
Tel. (55 11) 3049 6622  
Fax (55 11) 3049 6699

**Caesar Park Silver Buenos Aires Obelisco**  
Cerrito, 330 Buenos Aires, Argentina  
C.P. 1010AAH  
Tel. (54 11) 4106 4444  
Fax (54 11) 4106 4400

**Fiesta Inn Colima**  
Prol. Camino Real N° 1101, Col. El Diezmo  
C.P. 28010, Colima, Col.  
Tel. (312) 316 4444  
Fax (312) 316 4444

**Fiesta Inn Mazatlán**  
Av. Camarón Sábalo N° 1927  
C.P. 82110, Mazatlán, Sin.  
Tel. (669) 989 0100  
Fax (669) 989 0130

**Fiesta Inn Morelia**  
Av. Ventura Puente, Col. Félix Ireta  
C.P. 58070, Morelia, Mich.  
Tel. (443) 322 8000  
Fax (443) 315 0281

**Fiesta Inn Chihuahua**  
Blvd. Antonio Ortiz Mena N° 2801  
Col. Quintas del Sol  
C.P. 31250, Chihuahua, Chih.  
Tel. (614) 429 0100  
Fax (614) 429 0110

**Fiesta Inn Cuautitlán**  
Av. Chalma s/n, Esq. Autopista  
México-Querétaro  
C.P. 54700, Cuautitlán, Edo. de México  
Tel. (55) 5864 1500  
Fax (55) 1676 0282

**Fiesta Inn Mexicali**  
Calz. Adolfo López Mateos N° 1029  
Col. Industrial Centro Cívico  
C.P. 21000, Mexicali, B.C.N.  
Tel. (686) 837 3300  
Fax (686) 837 3300

**Fiesta Inn Naucalpan**  
Calz. de la Naranja N° 174  
Fracc. Industrial Alce Blanco  
C.P. 53370, Naucalpan, Edo. de México  
Tel. (55) 5387 9910  
Fax (55) 5359 1015



**Caesar Business Belo Horizonte Belvedere**  
Av. Luis Paulo Franco 421, Belvedere  
30230-570, Belo Horizonte  
Minas Gerais, Brasil  
Tel. (55 31) 2123 9898  
Fax (55 31) 2123 9899

**Caesar Park São Paulo International Airport**  
Rodovia Helio Smidt Acesso a  
Base Aerea S/N  
07141-970 Guarulhos, São Paulo, Brasil  
Tel. (55 11) 2124 5800  
Fax (55 11) 2124 5801

**Caesar Business São Paulo-Paulista**  
Av. Paulista 2181, Jardins  
01311-300, São Paulo, São Paulo, Brasil  
Tel. (55 11) 2184 1600  
Fax (55 11) 2184 1633

**Caesar Business Santiago Centro**  
Alameda Libertador  
Bernardo O'Higgins No. 632  
Centro, Santiago, Chile  
Tel. (562) 595 6622  
Fax (562) 595 6600

**Fiesta Inn Ecatepec**  
Av. Primero de Mayo, Esq. Av. Central  
C.P. 54700, Ecatepec, Edo. de México  
Tel. (55) 5836 0300  
Fax (55) 5836 0300

**Fiesta Inn Monclova**  
Blvd. Harold R. Pape N° 1909  
Col. Jardines de La Salle  
C.P. 25730, Monclova, Coah.  
Tel. (866) 649 4900  
Fax (866) 649 4910

**Fiesta Inn Nuevo Laredo**  
Av. Reforma N° 5530, Col. Lagos  
C.P. 88290, Nuevo Laredo, Tamps.  
Tel. (867) 711 4444  
Fax (867) 711 4400

**Fiesta Inn Celaya**  
Carretera Panamericana Km. 5 s/n  
C.P. 38120, Celaya, Gto.  
Tel. (461) 618 8600  
Fax (461) 618 8610

**Fiesta Inn Guadalajara Expo**  
Av. Mariano Otero N° 1550  
Col. Rinconada del Sol  
C.P. 45055, Guadalajara, Jal.  
Tel. (33) 3669 3200  
Fax (33) 3669 3247

**Fiesta Inn Monterrey Centro**  
Av. Pino Suárez N° 1001, Esq. Av. Ocampo  
Col. Centro  
C.P. 6400, Monterrey, N.L.  
Tel. (81) 8150 2200  
Fax (81) 8150 2222

**Fiesta Inn Oaxaca**  
Av. Universidad N° 140  
Ex-Hacienda de Candiani  
C.P. 68130, Oaxaca, Oax.  
Tel. (951) 501 6000  
Fax (951) 501 6005



**The Explorea Kohnulich**  
Carretera Chetumal-Escárcega  
Desviación Ruinas Kohnulich km 5.6  
Municipio Otón P. Blanco, C.P 77981 Q.R.  
Tel. (55) 5201 8350  
Fax (983) 878 2026

**Caesar Business São Paulo Faria Lima**  
R. das Olimpíadas 205, Sao Paulo  
C.P. 04551-000, São Paulo, Brasil  
Tel. (55 11) 3848 6767  
Fax (55 11) 3848 6766

**Caesar Business São José dos Campos, Hotel & Convention Center**  
Av. Dep. Benedito Matarazzo 9009  
Jd. Oswaldo Cruz  
012216-550 Sao José dos Campos  
São Paulo, Brasil  
Tel. (55 12) 3947 0000  
Fax (55 12) 3947 0067

**Caesar Business Sao Paulo International Airport**  
Rodovia Helio Smidt Acesso  
a Base Aerea S/N  
07141-970 Guarulhos  
São Paulo, Brasil  
Tel. (55 11) 2124 5800  
Fax (55 11) 2124 5801



**Fiesta Inn Centro Histórico**  
Avenida Juárez N° 76, Col. Centro  
C.P. 06010, México, D.F.  
Tel. (55) 5130 2900  
Fax (55) 5130 2910

**Fiesta Inn Hermosillo**  
Blvd. Eusebio Kino N° 371  
Col. Lomas Pitic  
C.P. 83010, Hermosillo, Son.  
Tel. (55) 5326 6700  
Fax (662) 289 2254

**Fiesta Inn Monterrey Fundidora**  
Av. Churubusco N° 701, Esq. Prolongación Av.  
Madero, Col. Fierro  
C.P. 64590, Monterrey, N.L.  
Tel. (81) 8126 0500  
Fax (81) 8126 0510

**Fiesta Inn Oaxaca**  
Av. Universidad N° 140  
Ex-Hacienda de Candiani  
C.P. 68130, Oaxaca, Oax.  
Tel. (951) 501 6000  
Fax (951) 501 6005



**Holiday Inn Laredo Civic Center**  
800 Garden St.  
78040, Laredo, Tx.  
Tel. (956) 727 5800  
Fax (956) 727 0278

**Holiday Inn Sunspree Resort**  
100 Padre Boulevard  
78597, South Padre Island, Tx.  
Tel. (956) 761 5401  
Fax (956) 761 1560

**Sheraton Fiesta Beach Resort**  
310 Padre Boulevard  
78597, South Padre Island, Tx.  
Tel. (956) 761 6551  
Fax (956) 761 6570

**Holiday Inn Mérida**  
Av. Colón 498 y Valle 60, Col. Centro  
C.P. 97000, Mérida, Yuc.  
Tel. (999) 942 8800  
Fax (999) 942 88 11



posadas.com

