

CRECIMIENTO  
Avance y Desarrollo

13

INFORME ANUAL

POSADAS®



## Carta a los accionistas

### ESTIMADOS CONSEJEROS Y ACCIONISTAS:

Nos da mucho gusto compartir los resultados obtenidos por Grupo Posadas a lo largo de 2013, año en el que registramos un buen desempeño, derivado de un plan estratégico enfocado en el crecimiento y un programa de administración que nos permitió consolidar una adecuada salud financiera.

Entre los aspectos relevantes, destacan los siguientes:

Cerramos con un EBITDA de \$1,273 millones de pesos —incluyendo la venta de 14 hoteles—, lo que representa un incremento de 21% contra el obtenido en 2012, es decir, \$219 millones de pesos.

Tuvimos un año récord en 2013 en cuanto a la firma de nuevos contratos, lo que nos permite superar niveles de otros años (como es el caso de 2008), al firmarse un total de 20 nuevos proyectos para sumar un total de 64 hoteles Fiesta Inn y 35 hoteles One en el país durante 2014.

Estos importantes logros se dieron dentro del marco estratégico que hemos planteado desde el año pasado, con base en nuestras cuatro grandes directrices, y estuvieron marcados por los eventos significativos que a continuación destaco:

#### a. Modelo *asset right*

Nuestra estrategia a lo largo de 2013 se orientó a tener los activos que queremos (*asset right*), así como más flujo de caja y un menor apalancamiento. Llevar a cabo esta visión, en conjunto con los buenos resultados operativos, permitió a Grupo Posadas cerrar un saldo en caja por \$1,232 millones (\$94 millones de dólares), los cuales nos permitirán invertir en el crecimiento a futuro de la compañía.

#### b. Crecimiento acelerado

La fortaleza e innovación de nuestro portafolio de Propiedad Vacacional (Provac) nos permitieron obtener resultados relevantes como son:

Operación de Propiedades Vacacionales. El crecimiento definió al negocio, al superar los 43,700 socios y contribuir a un incremento de 14% respecto al año anterior.

KIVAC obtuvo ventas netas por \$297 millones de pesos y después de cuatro años suma ya 13,500 socios, los cuales estimamos devengarán en los próximos cuatro años 630,000 cuartos-noche para el sistema Posadas. Ello representa, aproximadamente, 10% de los cuartos-noche disponibles en un año.

The Front Door es nuestro nuevo producto en el portafolio de Provac: un club vacacional de lujo que ofrece opciones selectas en propiedades residenciales y hoteleras en destinos exclusivos.

Nuestras acciones y estrategias también se reflejaron en nuestra expansión y desarrollo:

Concluimos la tercera fase del proyecto Fiesta Americana Vacation Club Los Cabos, que empezó a operar en diciembre de 2013, con la incorporación de 148 llaves nuevas.

La expansión y el desarrollo de Fiesta Americana Vacation Club continúan con la adquisición de dos terrenos, localizados en Acapulco Diamante y Nuevo Vallarta, en el último trimestre de 2013, que serán destinados a edificación.

#### c. Inversión en marcas

Seguimos trabajando para ofrecer nuevas experiencias en nuestras marcas líderes.

*Fiesta Inn.* Líder en el segmento Business Class, en 2013 completó la renovación de 12 hoteles que evolucionan hacia el nuevo concepto, con habitaciones amplias, modernas y funcionales, y un nuevo modelo de áreas públicas integradas y cálidas con una variedad de espacios para elegir. Para 2014 se prevé completar la renovación de nueve hoteles y abrir nueve más, lo que dará como resultado que 33% de todos los hoteles Fiesta Inn operen según el nuevo concepto.

*Fiesta Americana y Fiesta Americana Grand.* Durante 2013 se diseñaron los nuevos productos Fiesta Americana Grand y Fiesta Americana de ciudad, dirigidos a los viajeros de negocios de alto nivel. Fiesta Americana es hoy un espacio vanguardista y sofisticado que va más allá en su oferta que un hotel. Sus espacios están pensados para conjugar atmósferas de calidez y exclusividad, detalles especiales, áreas flexibles y abiertas, así como una atención personalizada característica de la marca. Un nuevo diseño arquitectónico y de interiores con la exclusividad, estilo y sofisticación de un hotel de clase mundial.

*Fiesta Rewards.* Para reconocer y agradecer la preferencia de nuestros huéspedes, firmamos una alianza por tres años con Le Club Accorhotels, el programa de lealtad de Accor, una de las empresas hoteleras más importantes en el mundo y líder en el mercado europeo. Esta alianza permite que los socios de ambos programas transfieran sus puntos entre Fiesta Rewards y Le Club Accorhotels para redimirlos en estancias en más de 2,700 hoteles en 92 países del mundo. Fiesta Rewards representa, aproximadamente, 25% de la ocupación de todo el sistema Posadas y constituye una de las ventajas competitivas más importantes de nuestros hoteles de ciudad.

#### d. Salud financiera

Con el objetivo de optimizar el valor de la compañía, se llevó a cabo la desincorporación de una serie de activos,

tanto corporativos como hoteleros, que nos permitieron obtener recursos para enfocar los nuevos proyectos estratégicos más apegados a nuestro giro de negocio.

#### Conclusiones

En 2013 se intensificó el seguimiento y enfoque de nuestro plan estratégico, el cual produjo buenos resultados de operación.

Hoy, se reconoce a Grupo Posadas como una compañía con un buen balance de activos estratégicos (*asset right*), con crecimiento importante en la operación de Club Vacacional, con productos y marcas renovadas y reconocidas en México, y con un récord de acuerdos al firmar 41 nuevos hoteles con más de 5,500 cuartos.

Contamos además con una extensa red de propietarios que han confiado su inversión a la operación y marcas de Posadas. Los resultados obtenidos en 2013 son muestra de nuestro compromiso y nos certifica como una opción rentable para invertir, ya que obtuvimos un crecimiento de más de 13.4% de Utilidad Operativa Neta (GOP por sus siglas en inglés).

Somos optimistas respecto a los retos que se pueden presentar en 2014, ya que hay grandes oportunidades por aprovechar. Planeamos abrir 18 hoteles más, continuar la renovación de más de 15 hoteles de la marca Fiesta Inn e iniciar operaciones en The Explorean Cozumel y Fiesta Americana Vacation Club Cozumel.

Agradezco la confianza depositada en mí y en mi equipo durante este año en el que dimos pasos tan relevantes, con el rumbo que creemos nos conducirá hacia un crecimiento sin precedente en la historia de la compañía.

Atentamente

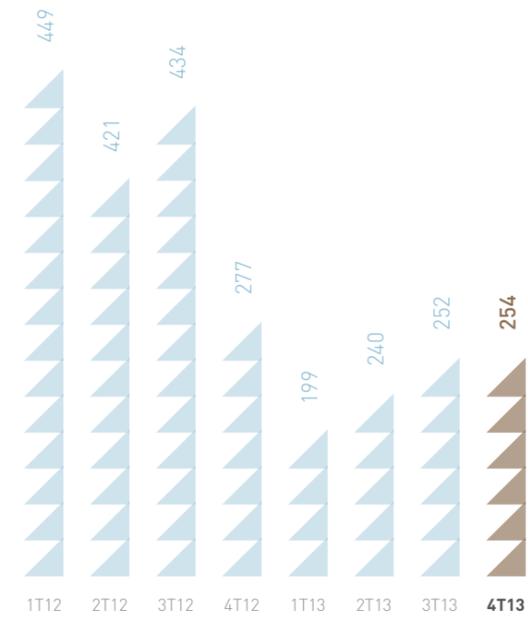
**JOSÉ CARLOS AZCÁRRAGA**

DIRECTOR GENERAL

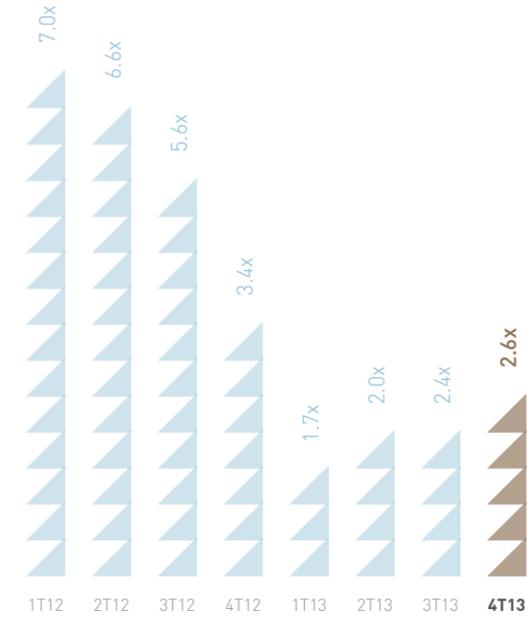
Febrero de 2014

## Indicadores de deuda

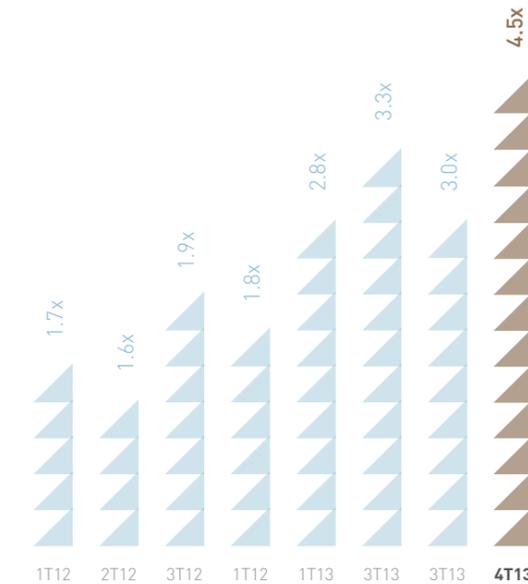
DEUDA NETA (US\$M)



DEUDA NETA / EBITDA

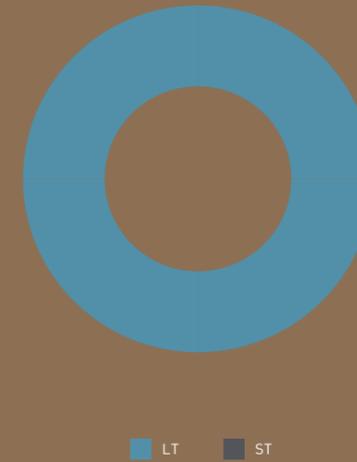


COB. INTERESES NETOS

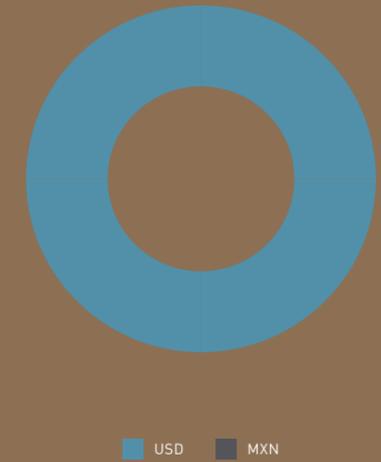


## Mezcla de la deuda - 4Q13

PLAZO



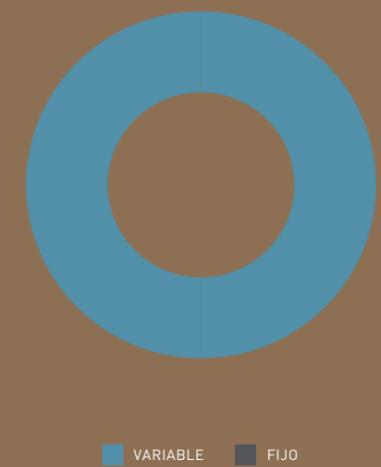
MONEDA (DEUDA TOTAL)



GARANTÍA



TASA



LA DEUDA TOTAL SE UBICÓ EN \$4,557.6 MILLONES (US\$348.5 MILLONES), NETO DE GASTOS DE EMISIÓN, MIENTRAS QUE LA DEUDA NETA DE ACUERDO A IFRS FUE DE US\$254.3 MILLONES, LA RAZÓN DE DEUDA NETA A EBITDA FUE DE 2.6 VECES, QUE COMPARA FAVORABLEMENTE CON LAS 3.4 VECES REPORTADAS EN EL 4T12.

## Finanzas

LA ESTRATEGIA PARA EMPEZAR A SANEAR LAS FINANZAS DEL GRUPO EMPEZÓ CON LA VENTA DE LOS HOTELES EN SUDAMÉRICA, QUE GENERÓ RECURSOS POR \$278 MILLONES DE DÓLARES.



Durante 2013 la compañía continuó exitosamente su desapalancamiento y el programa de administración de pasivos "*Liability Management*" —que había comenzado en la segunda mitad de 2012—, lo cual contrasta con la situación complicada de ese mismo año.

La estrategia para empezar a sanear las finanzas del Grupo empezó con la venta de los hoteles en Sudamérica, que generó recursos por \$278 millones de dólares. Estos ingresos permitieron pagar de manera anticipada los certificados bursátiles de \$2,250 millones (\$175 millones de dólares), varios créditos bancarios con garantía por un total de \$47 millones de dólares y un crédito convertible de \$6 millones de dólares, además se empezaron a deshacer posiciones en derivados de \$3 millones de dólares.

De manera secuencial, en noviembre de 2012 se colocaron \$225 millones de dólares en Notas a cinco años (7.875% Senior Notes due 2015) con una tasa de interés anual inferior a los 9.25% Senior Notes due 2015 y, simultáneamente, con los recursos obtenidos se recompraron \$117 millones de dólares de Notas con vencimiento en 2015, y se prepagó un Bono Convertible de \$900 millones (\$79 millones de dólares).

En enero de 2013, Grupo Posadas anunció la colocación exitosa de una emisión adicional por \$50 millones de dólares de sus Senior Notes 2017, a un precio de 106.462%, equivalente a una tasa de rendimiento a vencimiento de 6.3%.

Esta colocación, en su momento, fue la emisión de tasa más baja para Notas con calificación de Moody's: B2, S&P: B, Fitch: B+. Los recursos netos obtenidos de la emisión de las Senior Notes adicionales y los de la venta de los hoteles a Fibra-Hotel se utilizaron para el pago del saldo insoluto de \$21.5 millones de dólares de un crédito bancario. Los tres eventos descritos anteriormente y la venta de los 14 hoteles también representaron caja incremental para la compañía.

Adicionalmente, el 30 de abril de 2013 se presentaron, ante los tribunales, los desistimientos correspondientes a juicios interpuestos por la Compañía y varias de sus subsidiarias, en contra de diversos créditos fiscales por un importe de \$1,414 millones de pesos, que se habían originado desde 2004 hasta 2008.

Derivado de esto, el 7 de mayo se realizó un pago correspondiente al 10% de dicho monto, con lo cual quedó condonado el resto del acuerdo con la resolución favorable obtenida el 14 de mayo de 2013 por parte del Servicio de Administración Tributaria.

Por otro lado, como consecuencia de la entrada en vigor de las nuevas leyes fiscales en México, tuvimos que reconocer un Impuesto Sobre la Renta a pagar de \$882 millones, derivado de la salida del Régimen de Consolidación Fiscal, además de un impuesto a pagar de \$1,297 millones como resultado de la extinción del régimen de SIBRAS.

La ejecución de la estrategia en 2013 relativa a tener los activos que queremos (*asset right*), más flujo de caja y un menor apalancamiento, en conjunto con los buenos resultados operativos, logró que la salud financiera mejorara de manera considerable. El saldo en caja de la compañía, para consolidar al 31 de diciembre de 2013 un total de \$1,232 millones (\$94 millones de dólares), lo invertiremos en apuntalar el crecimiento de Grupo Posadas.

De este modo, la compañía cierra con un EBITDA de \$1,273 millones de pesos —incluyendo la venta de 14 hoteles—, lo que representa un incremento de 21% contra el obtenido en 2012, es decir, \$219 millones de pesos.

Nuestros estados financieros correspondientes al ejercicio 2013 reportan una pérdida neta consolidada de \$1,758 millones. Estos resultados se vieron afectados primordialmente por hechos extraordinarios (entre otros, el deterioro de activos y la salida del régimen de consolidación fiscal), los cuales, desde nuestra perspectiva, no impactan nuestra capacidad de generación de flujo, además de que nuestra posición de caja es suficiente para cumplir con los compromisos futuros.





COMO EMPRESA HOTELERA INTEGRAL, PROPIETARIA Y OPERADORA DE HOTELES, EN GRUPO POSADAS OPERAMOS MÁS DE 104 HOTELES Y 18,000 HABITACIONES BAJO NUESTRAS SEIS MARCAS.



13.4%

CRECIMIENTO DE LA UTILIDAD OPERATIVA NETA



Live Aqua Mexico City

## Grupo Posadas: rentabilidad y eficiencia

EN LO QUE SE REFIERE A HOTELES RESORTS, NUESTRO ÉXITO EN LA CONVERSIÓN Y OPERACIÓN DE NUESTROS HOTELES AL CONCEPTO ALL INCLUSIVE NOS HA PERMITIDO FIRMAR EL PRIMER PROYECTO DE UN FIESTA AMERICANA ALL INCLUSIVE EN PUERTO VALLARTA, CON 438 HABITACIONES.

### A. INMOBILIARIA

En Grupo Posadas seguimos trabajando para consolidar el liderazgo en todas las categorías, como lo muestran los resultados de 2013. Al 31 de diciembre del año pasado teníamos acuerdos firmados para operar 41 nuevos hoteles con 5,584 cuartos más.

Adicionalmente, 2013 fue un año récord en cuanto a la firma de nuevos contratos, lo que nos permitió superar niveles de otros años, como es el caso de 2008. En el periodo que se reporta se firmaron 20 nuevos proyectos para sumar un total de 64 hoteles Fiesta Inn y 35 hoteles One en el país durante 2014.

Entre estos proyectos destacan, además de varios hoteles Fiesta Inn, otros de mayor envergadura bajo la marca Fiesta Americana.

En la ciudad de Monterrey sobresalen dos proyectos emblemáticos: uno en el corazón de Valle Oriente, en el proyecto Trébol, donde se ubicarán un hotel Fiesta Americana Grand de 180 habitaciones y un hotel Aqua de 46 habitaciones; el otro en el centro de la ciudad, en la torre de Pabellón M, donde estará —con nuevo diseño— un hotel Fiesta Americana de 183 habitaciones.

Además de estos proyectos, se suma un Fiesta Americana Grand en Puebla, a un lado del centro comercial de Angelópolis, y otro en Oaxaca, así como el Fiesta Americana San Luis Potosí. Con todo esto logramos un crecimiento muy importante para la marca Fiesta Americana.

En lo que se refiere a hoteles resorts, nuestro éxito en la conversión y operación de nuestros hoteles al concepto All Inclusive nos ha permitido firmar el primer proyecto de un Fiesta Americana All Inclusive en Puerto Vallarta, con 438 habitaciones.

Todo este plan de desarrollo representa un incremento en la oferta de habitaciones de 29%. De este porcentaje, 77% corresponde a las marcas Fiesta Inn y One Hoteles.

Estos hoteles suponen una inversión total de \$423.2 millones de dólares, la cual será realizada por inversionistas independientes de Grupo Posadas. En estos, el Grupo ha contribuido con un porcentaje aproximado de 7%, que responde a la inversión en la última fase del Club Vacacional en Los Cabos.

Las aperturas darán inicio durante el primer trimestre de 2014. Se espera que todos los hoteles estén en operación antes de diciembre de 2015, de acuerdo con las fechas acordadas por los propietarios de los inmuebles.

### B. FRANQUICIA

En línea con nuestra estrategia de crecimiento y desarrollo, reforzamos nuestra división de Franquicia a través de cuatro pilares fundamentales: marcas y marketing, estándares de marca, programas de lealtad y sistemas de distribución.



## MARCAS Y MARKETING



### LIVE AQUA

Sensorial es la palabra que define a la marca. En ella, se vive la realidad suspendida a través de los aromas, la música, los sabores que llevan al huésped a experimentar el lujo descalzo.

En 2013 Posadas consolida el concepto de la marca al trasladar las sensaciones, los aromas y el confort que logró en playa al entorno urbano de la Ciudad de México. El éxito de este reto fue reconocido por los expertos de la revista *Condé Nast Traveler*, que incluyeron el hotel Live Aqua Mexico City en la lista "Hot list editors' picks of the world's Best New Hotels of 2013".



### FIESTA AMERICANA Y FIESTA AMERICANA GRAND

Para mantener a la vanguardia la marca y responder a las necesidades del nuevo viajero de negocios de alto nivel, durante 2013 rediseñamos nuestros productos Fiesta Americana Grand y Fiesta Americana de ciudad. Con ello, ofrecemos más que espacios, atmósferas de calidez y exclusividad, detalles especiales, áreas flexibles y abiertas, así como la atención personalizada característica de la marca.

El nuevo diseño arquitectónico y de interiores cuenta con la exclusividad, el estilo y la sofisticación de un hotel de clase mundial, combinado con nuestros estándares de servicio.

La marca mantiene su liderazgo, y por tercer año consecutivo Fiesta Americana recibe el premio "Global Traveler", que la distinguió como la mejor cadena hotelera en México. Este premio se entrega al sector turístico y tiene gran relevancia internacional.

Adicionalmente, relanzamos The Explorean, avalado por la marca Fiesta Americana, e iniciamos la construcción del segundo hotel The Explorean en Cozumel.



### FIESTA INN

Durante 2013, Fiesta Inn continúa la expansión de su nuevo concepto. En éste destacan los espacios multifuncionales y amigables, conectados e independientes, que atienden las necesidades del nuevo viajero de negocios.

Como marca líder del segmento Business Class de México, con 60 propiedades y presente en 41 destinos del país, al cierre de 2013 se renovaron un total de 12 hoteles para brindar al viajero la experiencia de un lounge de 360°: un espacio abierto y multifuncional donde, además de la recepción y el restaurante, encontrará una zona, denominada La Isla, para tomar un refrigerio; un área para trabajar que cuenta con la mesa B-on, con conectividad y computadoras, y un lugar para relajarse, con bar y TV.

El objetivo es atraer nuevas oportunidades de negocio con nuestro compromiso de evolucionar nuestros hoteles existentes al nuevo concepto de marca, mediante la modernización y construcción de infraestructura.



### ONE

Durante 2013, el objetivo y la comunicación de One Hoteles cambió: pasó de ser un hotel orientado a quien viaja de trabajo en la categoría "Economy Class", a un concepto en el cual todos pueden viajar a un precio accesible, ya sea por negocios o placer. Su promesa: "Viajar ya no cuesta mucho".

Actualmente, la marca cuenta con 23 hoteles y en fecha próxima habrá 18 aperturas.

La marca One Hoteles también evoluciona y tiene una nueva área de lobby multifuncional, adaptada y pensada en el viajero que quiere sentirse cómodo y obtener lo necesario para su estancia.



### GAMMA

Posadas introduce GAMMA de Fiesta Inn, la nueva marca con la que incursiona en el modelo de franquicia. Es una marca diseñada para la afiliación de hoteles que hoy día ya están presentes en el mercado. Sus estándares de producto son flexibles, sin que ello signifique un sacrificio en la calidad.

GAMMA es la marca que contiene lo mejor de dos mundos, mantiene la esencia de hoteles locales conocidos, apreciados por sus huéspedes, pero que ahora se convertirán en una gran marca de Posadas. Asimismo, ofrece la opción de mantener la operación por cuenta de los dueños, o bien ser operados por Grupo Posadas.

GAMMA de Fiesta Inn brindará el encanto de la magia local de los destinos favoritos de México, con los beneficios y el servicio que reconocen nuestros huéspedes. Con esta opción, Grupo Posadas entra de lleno al mercado de franquicias.

### Marketing

VIAJA es la plataforma de promociones de los hoteles de Grupo Posadas, cuya consolidación en 2013 contempló la incorporación de distintos segmentos de venta, tales como grupos nacionales, convenios y consorcios nacionales, a través de diferentes formatos y valores agregados para los segmentos de negocios y vacaciones. Ello lo convirtió en la mejor opción de hospedaje en más de 50 destinos en todo México.

VIAJA tuvo un crecimiento en ventas de 35% en 2013 en sus diferentes formatos.

Para 2014 continuaremos con nuestra campaña VIAJA como la principal plataforma de comunicación y venta de promociones de todos los hoteles.



*The Explorer*

### Agradecemos la Lealtad de Nuestros Huéspedes:

#### Fiesta Rewards

En los hoteles, 25% de la ocupación se logra gracias a socios Fiesta Rewards, nuestro programa de lealtad que recompensa el esfuerzo y la constancia de los huéspedes frecuentes de nuestras marcas hoteleras.

Hemos evolucionado de manera constante en términos de imagen, beneficios y alianzas comerciales, para seguir consolidándonos como un programa versátil que ofrece un trato distinguido a nuestros socios.

Para celebrar los 25 años de existencia, en 2013 concretamos una alianza con la cadena hotelera Accor, en la cual los socios de Fiesta Rewards y Le Club Accorhotels pueden incrementar el paquete de beneficios.

Sin duda, esta sociedad comercial es una de las opciones más atractivas para el viajero a escala global. Con esta asociación, expandimos el alcance de Fiesta Rewards a nivel internacional y fortalecemos nuestra posición como el mejor programa hotelero en México, así como la propuesta de valor con nuestros socios.

#### Sistemas de distribución

En continuidad con nuestro objetivo de eficientar la operación a través de la automatización, en 2013 alcanzamos la conectividad directa con 17 intermediarios (agencias mayoristas), lo que nos permite manejar tarifas dinámicas y mejorar el *revenue management*.



Estas interfaces automáticas generaron un incremento en ingresos de habitación de 45% vs. 2012 en los mismos segmentos.

En nuestro canal de cuentas corporativas (Corpo-rate) se agregaron 330 cuentas nuevas gracias a la fuerza de ventas, corporativa y local, incrementándose la producción de ingresos de habitación del canal en 40% vs. 2012. Con ello, prácticamente se mantuvo el costo del canal.

En lo referente a nuestro *call center* (Konexo), entre las iniciativas y logros que se tuvieron durante 2013 destacan los siguientes:

- Proyecto la "Voz a su servicio" Posadas
  - Eliminación de procesos no necesarios
  - Mejora o simplificación en procesos de reservación
  - Cambios en plataformas que hacen eficiente el proceso de reservación
- Optimización del *staff*, con lo que se generan ahorros en la factura
- Inversión en *hardware* y *software* que generan ahorros de gastos operativos

#### Sistemas de CRM e inteligencia comercial

Contamos con una base de datos con más de 150,000 preferencias que nos ayudan a personalizar la estancia de nuestros huéspedes, aun cuando sea la primera vez que visitan el hotel. Así, generamos experiencias memorables al ofrecer un servicio personalizado.

En Grupo Posadas nos proponemos brindar la mejor experiencia a través de diversas herramientas y plataformas que nos permiten identificar patrones de consumo, así como los mejores canales de comunicación de campañas y promociones. Con ello, desarrollamos oportunidades de *cross* y *up selling*.

Contamos con una capacidad de *e-mail marketing* mayor a 15 millones de envíos, con una tasa de conversión (compra) por arriba de la media de la industria.

Mantenemos una administración óptima de recursos para obtener el mayor rendimiento al menor costo posible, así como una identificación de sensibilidad de respuesta en función de la estacionalidad y el tipo de viaje.

Adicionalmente, incorporamos un sistema de reporte de reservaciones por segmento, agencia y canal, que se visualiza de manera automática y en tiempo real en nuestro PMS. Esta información permite al equipo de ventas hacer análisis de ritmos de reservación por cliente/proveedor en tiempo real y, de esta forma, implementar acciones clave de manera más proactiva.

### C. HOTELERA POSADAS

Como empresa hotelera integral, propietaria y operadora de hoteles, además de desarrolladora y coordinadora de proyectos, en Grupo Posadas operamos más de 104 hoteles y más de 18,000 habitaciones bajo nuestras seis marcas. Ello permite que se logre una administración centralizada eficaz y una economía de escala de alto nivel.

Nuestros ejes estratégicos son los siguientes:

- **Propietarios**

Los resultados obtenidos en 2013 son muestra de nuestro compromiso con los propietarios y nos certifica como una opción rentable para invertir, ya que obtuvimos un crecimiento de más de 13.4% de Utilidad Operativa Neta (GOP por sus siglas en inglés).

También se superaron los presupuestos acordados con nuestros propietarios en más de 50% de los hoteles, y en el resto las variaciones fueron mínimas.

- **Nuestra gente**

La ventaja competitiva operativa de nuestras marcas es "Nuestra gente". Por ello, durante 2013 todos nuestros proyectos se enfocaron en atraer, desarrollar y retener a nuestro talento.

En 2013 nos enfocamos a escuchar, comprender y orientar la voz de nuestros colaboradores mediante una nueva herramienta para medir nuestro clima laboral, que al mismo tiempo nos permita cumplir nuestra visión de "Haciendo de Posadas el mejor lugar para trabajar".

Desde su inicio, este programa ha formado parte de los planes de mejora continua y es un medio que propicia que estemos cerca de los colaboradores.

Con esta visión, durante 2013 identificamos y seleccionamos a más de 664 colaboradores. En esta etapa inicial contamos ya con sus planes de desarrollo y crecimiento profesional, de manera que puedan ocupar puestos clave.

El 80% de los 206 puestos que se cubrieron durante este año se ocuparon internamente por colaboradores que recibieron una promoción. Estas acciones nos permiten cubrir de forma oportuna y eficiente los puestos clave de los hoteles.

Asimismo, se liberó el proyecto de Entrenamiento Ejecutivo que ayudó a que 54 colaboradores ocuparan puestos gerenciales en las diferentes marcas, a través de un programa de cuatro meses de duración donde se sigue un plan de entrenamiento práctico. En éste, las personas adquieren habilidades gerenciales, técnicas y operativas para dirigir un área. La evaluación final la realiza el Director de Operaciones del área.



Live Aqua Cancún



Live Aqua Mexico City

Seguiremos impulsando acciones globales que nos permitan tener colaboradores más satisfechos en sus lugares de trabajo.

#### Colaboradores expertos en sus funciones

Para generar experiencias memorables, debemos contar con colaboradores expertos en sus funciones.

En 2013 fortalecimos nuestro programa de Capacitación Operativa, que se enfocó en generar impacto en los indicadores de calidad y productividad por medio de un análisis y enfoque de la voz del huésped, que incluye las necesidades operativas de los hoteles.

Este enfoque nos permite generar planes para que los colaboradores reciban, al menos una vez al mes, una capacitación operativa, y realicen sus funciones en cumplimiento con los estándares de calidad que nos caracterizan.

EN 2013 FORTALECIMOS NUESTRO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN OPERATIVA, QUE SE ENFOCÓ EN GENERAR IMPACTO EN LOS INDICADORES DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD POR MEDIO DE UN ANÁLISIS Y ENFOQUE DE LA VOZ DEL HUÉSPED, QUE INCLUYE LAS NECESIDADES OPERATIVAS DE LOS HOTELES.

Adicionalmente, contamos con manuales de operación en diversas áreas como: alimentos y bebidas, recursos humanos, funciones y responsabilidades, que estandarizan nuestros procesos, fortalecen el cumplimiento de normativas y apoyan la continua capacitación de nuestra gente.

Estas acciones se complementan con los 62 cursos institucionales en los que participaron 47 hoteles y 2,550 colaboradores de todos los niveles, así como con los nueve cursos de capacitación de aperturas y conversión de hoteles que cubrieron el 100% de la plantilla laboral.

Gracias a estos esfuerzos se ha incrementado la satisfacción de nuestros huéspedes, una tendencia que ha superado resultados obtenidos en años anteriores.

- **Propiedades impecables**

Para asegurar que los inmuebles se mantengan, aumenten su valor y vayan de acuerdo con las necesidades de los huéspedes, en Grupo Posadas damos un peso especial a las decisiones sobre los sistemas de calidad que validan el cumplimiento de los estándares.

Por ello, desarrollamos una nueva herramienta que ayuda a dar seguimiento a las acciones para corregir las fallas identificadas en las evaluaciones, la cual, desde su implementación, permitió un incremento de casi 3 puntos porcentuales en la calificación del sistema de calidad, gracias a un buen seguimiento a los planes de acción.

Como complemento de esta labor, en Grupo Posadas se definieron estándares de "Tolerancia Cero" para preservar la seguridad de nuestros huéspedes en las instalaciones. Llamamos la atención cuando hay riesgos posibles y comunicamos las medidas que debe tomar el hotel al respecto, así como las penalizaciones en que pueden incurrir los hoteles que incumplan. Al cierre de 2013 logramos una disminución de 40% en la cantidad de fallas, gracias a la implementación de esta política.

También impulsamos la aprobación de gastos de capital a través de una herramienta que permite la automatización y mejora del proceso de aprobación de Capex, con una reducción de 85% en los tiempos de respuesta.

En el año se aprobó el 80% de los Capex que se solicitaron, lo cual tuvo un impacto positivo en mejorar la satisfacción de nuestros huéspedes y el cumplimiento de nuestros estándares.

• **Eficiencia operativa**

Nuestro objetivo es crear experiencias memorables para nuestros huéspedes y, para lograrlo, llevamos a cabo iniciativas que nos permitan situarnos a la vanguardia.

A lo largo del año, focalizamos esfuerzos en áreas estratégicas, tales como:

- 1) Personalización del servicio. Buscamos reconocer y anticiparnos a las necesidades de nuestros huéspedes mediante el programa de personalización del servicio.

Se creó nuestra aplicación "Ana", que ya usan más de 3,500 huéspedes en su *smartphone*, y que brinda el servicio de un *Concierge* virtual para ayudar a disfrutar al máximo su estancia en nuestros hoteles.

Registramos un aumento de 30% en el reconocimiento de preferencias de nuestros huéspedes y en la cantidad de felicitaciones, impulsadas por capacitaciones y reconocimiento a la labor de los colaboradores.

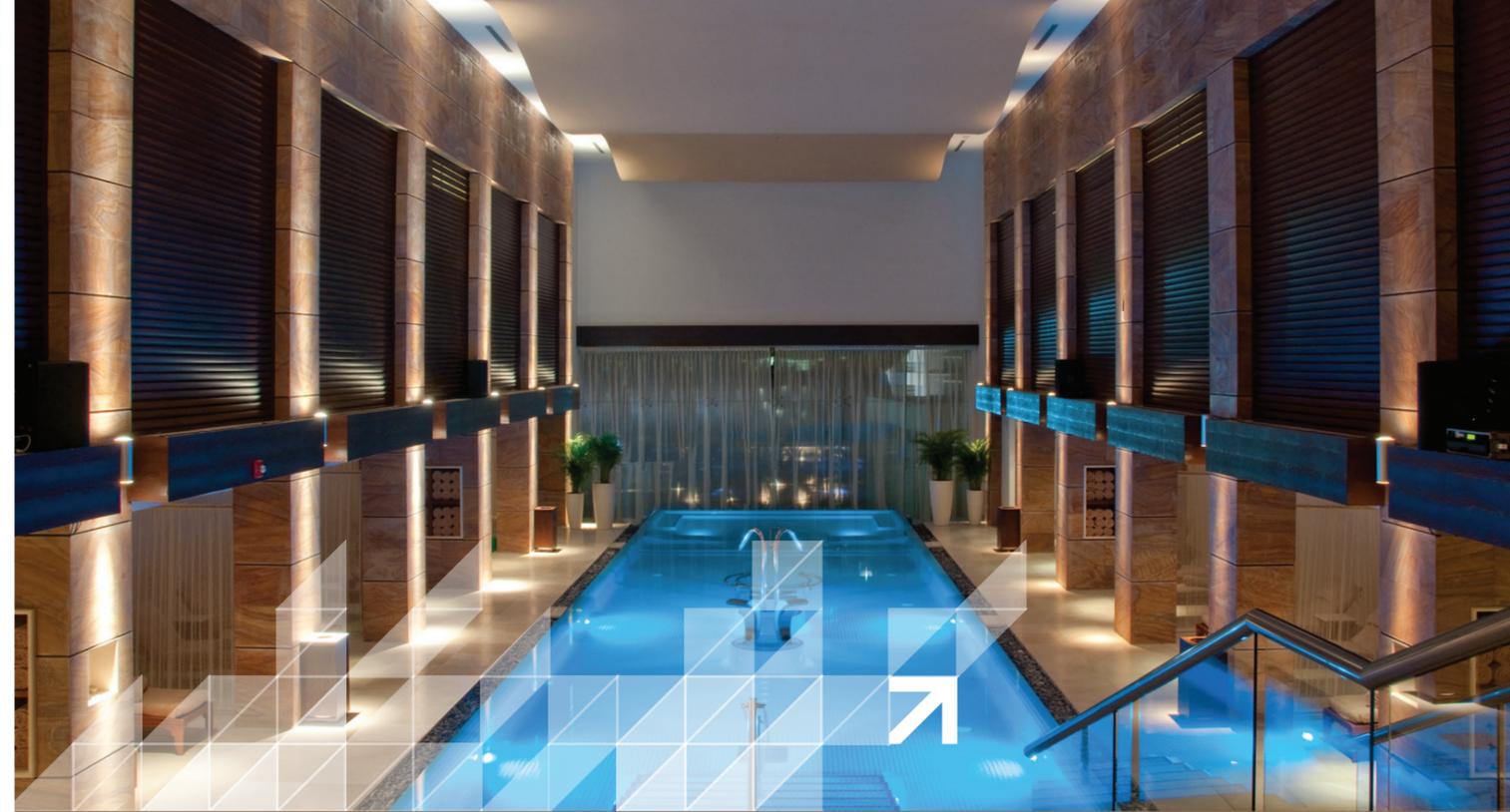
- 2) *Key Manager*. Este nuevo proyecto empezó a seguirse en Fiesta Americana. Busca mejorar la atención y el servicio personalizado según las necesidades del huésped, la solución de problemas, así como la atención inmediata a situaciones críticas. Desde su lanzamiento, la satisfacción de los clientes en recepción aumentó 0.5 puntos porcentuales.

- 3) *Chef 2.10*. Esta iniciativa tiene el objetivo de hacer más eficiente y personalizado el servicio en nuestros centros de consumo, así como asegurar la calidad y el servicio. El objetivo es que la responsabilidad en el área de Alimentos y Bebidas recaiga en una sola persona, con el conocimiento y la gestión adecuadas en las áreas de Administración y Servicio. En la actualidad contamos con 10 hoteles que tienen este nuevo modelo.

• **Pasión comercial**

Nuestro modelo de comercialización toma como punto de partida la identificación de las condiciones de la demanda y el entorno, para así clasificar nuestros hoteles en tres círculos estratégicos. De este modo, podemos lograr ventas de largo, mediano y corto plazo, así como optimizar el inventario y nuestras tarifas.

Además de fortalecer nuestros propios canales de comercialización, hemos desarrollado una narrativa que permite a cada propiedad, en el caso de los resorts, contar una historia sobre el concepto y la experiencia de tales estancias.



Fiesta Americana Grand Coral Beach Cancún

Este esfuerzo se ha reflejado en las redes sociales donde Live Aqua, por ejemplo, cuenta con 10,000 *likes* en Facebook, así como reconocimientos y los primeros lugares de recomendación en una de las webs de viajes más grande del mundo, que es Trip Advisor.

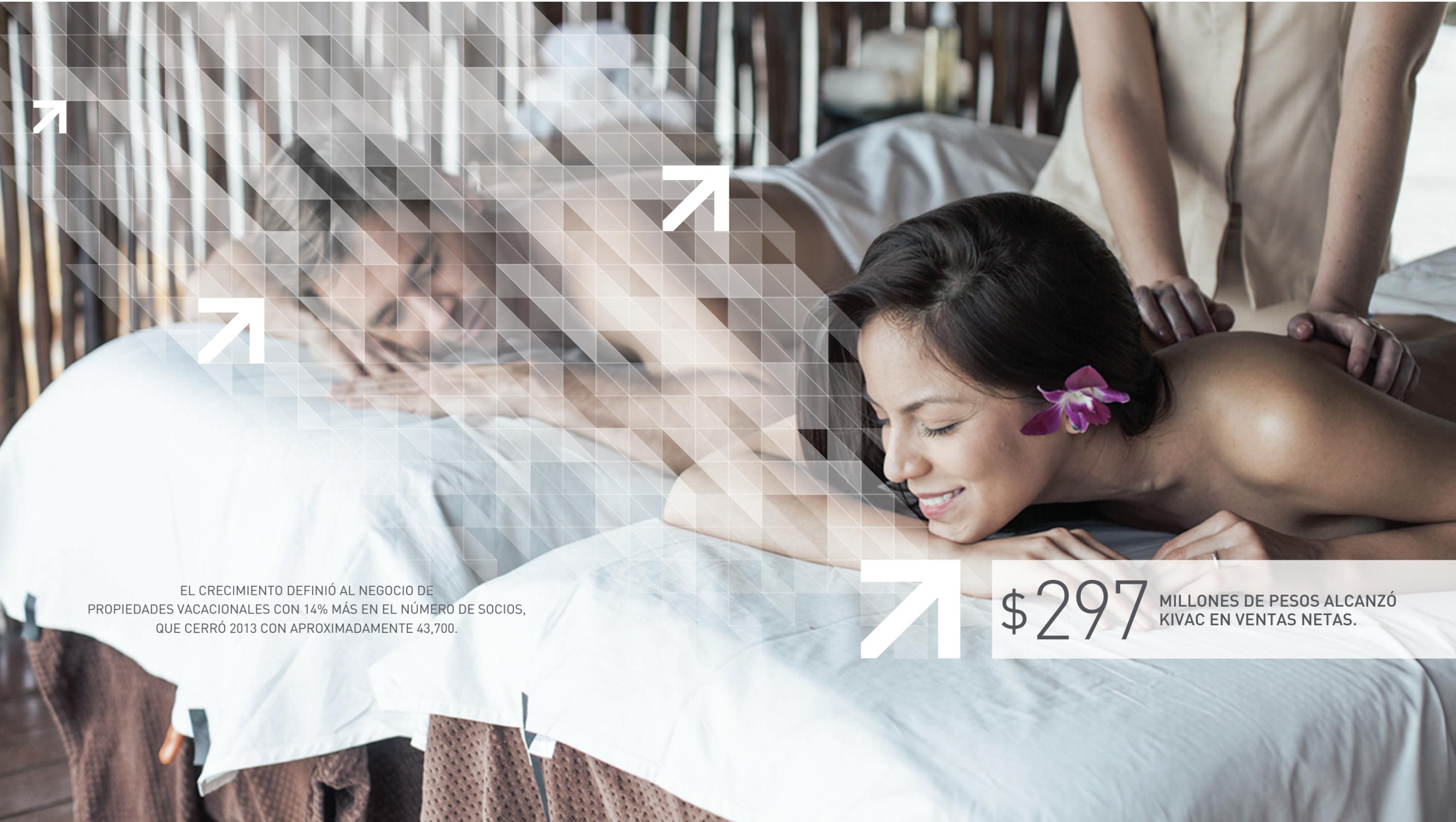
Valores primordiales de la comercialización:

- PASIÓN COMERCIAL 24/7
- ADAPTACIÓN DE PROCESOS A LA NECESIDAD DEL CLIENTE
- REFUERZO A LA PROFESIONALIZACIÓN EN LA FUERZA COMERCIAL. ("CÍRCULO COMERCIAL COMPLETO")
- ESPÍRITU DE TRABAJO EN EQUIPO
- ENFOQUE EN VENDER A LARGO Y MEDIANO PLAZO, Y OPTIMIZAR LAS VENTAS DE CORTO PLAZO. MÁS Y MEJORES CLIENTES
- MEJOR DISTRIBUCIÓN Y VISIBILIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS, CON PREFERENCIA A LOS CANALES DE MAYOR CONTRIBUCIÓN
- VELOCIDAD DE RESPUESTA MEDIANTE UNA OPTIMIZACIÓN CONTINUA DE NUESTROS TIEMPOS Y RECURSOS
- MAYOR DIFUSIÓN, CREATIVIDAD Y VANGUARDIA EN LAS PROMOCIONES

• **Sistemas de soporte y seguimiento**

Brindamos un servicio innovador con una nueva aplicación orientada a extender la experiencia de los hoteles en los *smartphones* de nuestros huéspedes, contactos y clientes en general.

Así, desde la comodidad de un *smartphone*, es posible acceder de manera fácil, dinámica y segura a la información relevante de los hoteles de nuestra cadena para reservar, conocer los diversos servicios y hacer de su estancia una experiencia diferente.



EL CRECIMIENTO DEFINIÓ AL NEGOCIO DE PROPIEDADES VACACIONALES CON 14% MÁS EN EL NÚMERO DE SOCIOS, QUE CERRÓ 2013 CON APROXIMADAMENTE 43,700.



\$ 297

MILLONES DE PESOS ALCANZÓ KIVAC EN VENTAS NETAS.

## Provac: Experiencias vacacionales

**↗ \$18** MILLONES DE DÓLARES INVERTIDOS EN 2013 EN UNA INTENSA REMODELACIÓN DEL HOTEL FIESTA AMERICANA COZUMEL.



### FIESTA AMERICANA VACATION CLUB

En 2013 invertimos \$18 millones de dólares en una intensa remodelación del hotel Fiesta Americana Cozumel. Con ello, logramos un nuevo concepto vacacional de suites todo incluido. Destinaremos el inventario de dicho hotel a nuestro Club Vacacional, incrementando de esta forma nuestra oferta de este producto.

Por otro lado, se transformó una de las secciones de la propiedad para crear The Explorea Cozumel by Fiesta Americana, con 56 habitaciones. Comenzó así la expansión de esta marca hotelera de categoría especial, en la que el valor agregado son las vacaciones de aventura en un entorno de servicio superior y comodidad absoluta. Ideal para viajes en pareja o con grupos de amigos.

Adicionalmente, concluimos la tercera fase del proyecto Fiesta Americana Vacation Club Los Cabos, que empezó a operar en diciembre de 2013, con la incorporación de 148 llaves nuevas.

La expansión y el desarrollo de Fiesta Americana Vacation Club continúan con la adquisición para edificación de dos terrenos localizados en Acapulco Diamante y Nuevo Vallarta, en el último trimestre de 2013.

Ambos proyectos podrán representar un incremento de más de 50% del inventario total de módulos del Club Vacacional.

### KIVAC

Después de cuatro años en el mercado, KIVAC suma ya 13,500 socios y más de 630,000 cuartos-noche, que representan 10% de los cuartos disponibles en el sistema de Posadas. En 2013 alcanzó ventas netas por \$297 millones de pesos.

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

Mes a mes, nuestros clientes reservan más de 3,500 cuartos-noche y más de 85% de éstos son cuartos incrementales, es decir, inventario típicamente subutilizado.

Durante 2013 se consolidó el proyecto de KIVAC Card, cuyo objetivo es masificar la comercialización de KIVAC, entrando a canales comerciales *retail*, además de las ventas corporativas. Durante 2014 se cosecharán los resultados de este esfuerzo.

#### THE FRONT DOOR

Lanzamos un nuevo producto denominado The Front Door: un club residencial privado que da acceso a una exclusiva experiencia de servicio y originalidad para quienes buscan vacaciones únicas en un ambiente relajado, diferente y flexible. Un club que le permitirá vivir experiencias memorables, en destinos espectaculares y en alojamiento de lujo.

The Front Door ofrece un selecto portafolio de propiedades residenciales y hoteleras; libertad para gozar las vacaciones; asesoría experta y personalizada para que sus socios no tengan que preocuparse más que por disfrutar cada minuto de su viaje.

Para acceder a los beneficios y privilegios que ofrece el club, el socio adquiere un paquete de puntos, mismos que utilizará durante los siguientes 40 años, año tras año, para reservar sus vacaciones en los desarrollos que forman parte del portafolio de The Front Door.

Grupo Posadas adquirió, en abril de 2013, 16 espectaculares departamentos de dos y tres recámaras en Puerto Vallarta, frente a la Marina. Estos se ubican dentro de la zona más vibrante del puerto, y están destinados especialmente al portafolio de The Front Door.

The Front Door Marina Vallarta





RESPONSABILIDAD ÉTICA EMPRESARIAL, CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA, VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD Y RESPETO POR EL MEDIO AMBIENTE CON UN ENFOQUE DE SUSTENTABILIDAD.



820

NIÑOS Y JÓVENES RECIBIERON APOYOS EDUCATIVOS.

## Fundación Posadas: responsabilidad social

EN 2013, EN POSADAS CENTRAMOS NUESTROS ESFUERZOS Y FORTALECIMOS NUESTRAS ACTIVIDADES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS ÁMBITOS ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL, CON PROGRAMAS DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA.

Nuestro enfoque nos permitió que tanto el grupo como nuestras marcas hayan obtenido, por primer año, el Distintivo como Empresa Socialmente Responsable. Ello se debió a la sustentabilidad de nuestra operación en los ámbitos mencionados, así como nuestra consideración por los intereses de los grupos con los que nos relacionamos, tales como proveedores, huéspedes, comunidad y autoridades, al mismo tiempo que buscamos el cuidado del medio ambiente.

### CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA

- Impulsamos programas de capacitación y desarrollo del personal con miras a la sustentabilidad y brindamos oportunidades de crecimiento profesional.
- Fomentamos el sentido de pertenencia y trabajo en equipo.
- Propiciamos prácticas de trabajo saludables en un ambiente laboral limpio y seguro.
- Integramos personas con capacidades diferentes en un ambiente de no discriminación.

Estos esfuerzos nos han permitido, asimismo, contar con el Distintivo Empresa Incluyente otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

### VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

A través de Fundación Posadas, buscamos promover iniciativas y programas que contribuyan al desarrollo en México y a mejorar la calidad de vida de personas en situaciones vulnerables, en especial en los ámbitos de salud, educación y aspectos relacionados con el modo de vida.





**↗ 640,000** NIÑOS BENEFICIADOS POR OTRAS FUNDACIONES CON LAS QUE COLABORA FUNDACIÓN POSADAS.

#### Salud

Gracias al apoyo de Fundación Posadas, más de 6,900 niños y jóvenes han sido beneficiados desde 2006 por medio de las siguientes alianzas y acciones:

- Niños con cáncer, en colaboración con la Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer (AMANC).
- Financiamiento de cirugías graves y urgentes a niños que no reciben atención oportuna por los servicios de salud pública.
- Apoyo para atender padecimientos que no reciben atención en instituciones públicas.
- 1,500 horas de terapias anuales a niños que sufren algún padecimiento o discapacidad.
- Estudios de la vista y anteojos a bajo costo con el programa "Para verte mejor".

- Detección de casos de problemas de audición y asesoría médica, estudios y aparatos auditivos mediante el programa "Hoy escucho mejor".
- Prevención de adicciones y *bullying* por vía de conferencias en las que se informa y se crea conciencia sobre esos temas.
- Apoyo a familias damnificadas como consecuencia de desastres naturales y casos fortuitos.

#### Educación

Gracias al programa "Una oportunidad para estudiar", más de 820 niños y jóvenes de escasos recursos han recibido apoyos educativos.

#### Voluntariado y construcción de viviendas

- Con el programa "Un hogar, un futuro", buscamos mejorar la calidad de vida de familias que lo han perdido todo a causa de desastres naturales o que no cuentan con una vivienda digna y segura. Es un programa voluntario en el que los colaboradores de Posadas acuden, por iniciativa propia y de manera solidaria, a la comunidad donde vive la familia damnificada o en situación de pobreza, para participar en la reconstrucción de su vivienda.
- Los empleados de Posadas donan su tiempo: cada año dedican un espacio para compartir con niños de casas hogar o construir viviendas de familias necesitadas.
- Los huéspedes apoyan con donativos en efectivo para continuar la labor de Fundación Posadas en la construcción de un mejor futuro para los niños y jóvenes mexicanos.

#### OTROS PROGRAMAS

Fundación Posadas también ha beneficiado alrededor de 640,000 niños mediante otras fundaciones con las que colabora.

En 2013, Fundación Posadas obtuvo la posición número 25 de las 30 fundaciones más importantes de México en la revista *Poder y Negocios*.

#### CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

El medio ambiente es fundamental para Grupo Posadas. Para su protección y cuidado, toma como base sus manuales de construcción y operación que incluyen utilización de materiales, acabados, equipos e instalaciones específicos, así como políticas y procedimientos que minimizan el impacto sobre el entorno natural y social.

El resultado de ello es un equilibrio vital entre el inversionista, la operadora, el huésped, la comunidad y el medio ambiente, aspectos clave para lograr el éxito del "turismo sustentable".

#### RECONOCIMIENTOS

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

## Comité Ejecutivo

**José Carlos Azcárraga Andrade**

Director General

**Francisco Javier Barrera Segura**

Director General Franquicia

**Rafael De la Mora Ceja**

Director General Hotelera Posadas

**Rubén Guillermo Camiro Vázquez**

Director General Corporativo Finanzas

**Jorge Carvallo Couttolenc**

Director General Inmobiliaria Posadas

**Gerardo Alonso Rioseco Orihuela**

Director General Propiedades Vacacionales

## Consejo de Administración

### Consejeros Propietarios

Pablo Azcárraga Andrade

#### Presidente

José Carlos Azcárraga Andrade

Enrique Azcárraga Andrade

Fernando Chico Pardo

Juan Servitje Curzio

Silvia Sisset de Guadalupe Harp Calderoni

Carlos Levy Covarrubias

Jorge Mario Soto y Gálvez

Emilio Carrillo Gamboa

Benjamín Clariond Reyes Retana

Luis Alfonso Nicolau Gutiérrez

### Secretarios del Consejo de Administración

Olga Patricia Gutiérrez Nevárez

#### Secretario

Víctor Ángel Bohon Devars

#### Pro-Secretario

### Consejeros Suplentes

Charbel Christian Francisco Harp Calderoni

Alfredo Loera Fernández

### Comité de Auditoría

Jorge Mario Soto y Gálvez

#### Presidente

Luis Alfonso Nicolau Gutiérrez

Emilio Carrillo Gamboa

### Comité de Prácticas Societarias

Luis Alfonso Nicolau Gutiérrez

#### Presidente

Emilio Carrillo Gamboa

Jorge Mario Soto y Gálvez

### Comité Ejecutivo de Planeación y Finanzas

Pablo Azcárraga Andrade

Enrique Azcárraga Andrade

Fernando Chico Pardo

Carlos Levy Covarrubias

**Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias**  
**Informe de los auditores independientes y**  
**estados financieros consolidados 2013 y 2012**

CONTENIDO

Informe de los auditores independientes	43
Estados consolidados de situación financiera	44
Estados consolidados de resultado integral	46
Estados consolidados de cambios en el capital contable	48
Estados consolidados de flujos de efectivo	50
Notas a los estados financieros consolidados	52

## Informe de los auditores independientes al Consejo de Administración y Accionistas de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V.

Hemos auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la Entidad), los cuales comprenden los estados consolidados de situación financiera al 31 de diciembre de 2013 y 2012, y los estados consolidados de resultado integral, de cambios en el capital contable y de flujos de efectivo, correspondientes a los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2012, así como un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa.

### *Responsabilidad de la Administración en relación con los estados financieros consolidados*

La Administración es responsable de la preparación y la presentación razonable de estos estados financieros consolidados adjuntos de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera y del control interno que la Administración de la Entidad considere necesario para permitir la preparación los estados financieros consolidados libres de errores importantes debido a fraude o error.

### *Responsabilidad de los Auditores Independientes*

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre los estados financieros consolidados adjuntos con base en nuestras auditorías. Hemos llevado a cabo nuestras auditorías de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas exigen que cumplamos los requisitos de ética, así como que planeemos y ejecutemos la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable de si los estados financieros consolidados están libres de errores importantes.

Una auditoría consiste en la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en los estados financieros consolidados. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la evaluación de los riesgos de error importante en los estados financieros consolidados, debido a fraude o error. Al

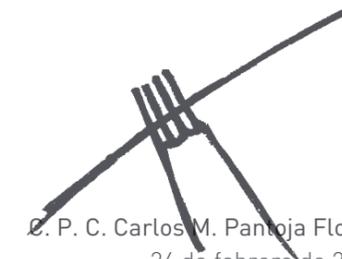
efectuar dicha evaluación de riesgo, el auditor considera el control interno relevante para la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados de la Entidad, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de lo adecuado de las políticas contables aplicadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la Administración, así como la evaluación de la presentación de los estados financieros consolidados en su conjunto.

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

### *Opinión*

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2013 y 2012, así como sus resultados y sus flujos de efectivo correspondientes a los ejercicios terminados en dichas fechas, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.

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



C. P. C. Carlos M. Pantoja Flores  
 24 de febrero de 2014

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

Estados consolidados de situación financiera al 31 de diciembre de 2013 y 2012

(En miles de pesos)

Activos	Notas	31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2012
<b>Activos circulantes:</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	\$ 706,365	\$ 1,431,867
Inversiones en valores	7	525,351	48,110
Total de efectivo y equivalentes de efectivo		1,231,716	1,479,977
Cuentas y documentos por cobrar – Neto	8	2,251,204	1,704,108
Inventarios		35,803	44,375
Pagos anticipados		121,866	77,370
Inventario de Club Vacacional	9	105,996	70,395
Otros activos circulantes		35,383	21,268
Activos disponibles para la venta	10	-	1,364,958
Total de activos circulantes		3,781,968	4,762,451
<b>Activos a largo plazo:</b>			
Documentos por cobrar a largo plazo	11	1,513,309	1,355,028
Cuentas por cobrar a largo plazo	12	396,679	319,938
Inventario de Club Vacacional en construcción		239,944	272,600
Inmuebles y equipo – Neto	13	6,337,625	7,367,586
Inversión en acciones de asociadas	14	35,437	40,300
Otros activos	15	214,415	130,496
Total de activos a largo plazo		8,737,409	9,485,948
<b>Total de activos</b>		<b>\$ 12,519,377</b>	<b>\$ 14,248,399</b>

Pasivos y capital contable	Notas	31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2012
<b>Pasivos circulantes:</b>			
Préstamos bancarios y porción circulante de la deuda a largo plazo	16	\$ 2,498	\$ 1,005,842
Proveedores		348,327	381,355
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados		784,931	954,872
Impuesto sobre la renta por pagar		597,538	45,203
Ingresos diferidos por Club Vacacional		45,069	29,266
Porción circulante del impuesto al valor agregado a largo plazo		101,703	111,945
Instrumentos financieros derivados	21	-	19,798
Pasivos directamente asociados con activos disponibles para la venta	10	-	514,816
Total de pasivos circulantes		1,880,066	3,063,097
<b>Pasivos a largo plazo:</b>			
Deuda	16	4,555,080	4,059,456
Pasivos acumulados	18	276,050	170,011
Impuesto al valor agregado		165,051	156,796
Ingresos diferidos por Club Vacacional		394,198	256,000
Impuesto sobre la renta por pagar	17	702,233	99,359
Impuestos a la utilidad diferidos	17	1,158,482	1,220,783
Total de pasivos a largo plazo		7,251,094	5,962,405
Total de pasivos		9,131,160	9,025,502
<b>Capital contable:</b>			
Capital contribuido:			
Capital social	22	495,937	489,427
Aportaciones para futuros aumentos de capital		12,516	17,523
Reserva para recompra de acciones		133,509	133,509
Acciones en fideicomiso		(3,322)	(3,322)
Prima en emisión de acciones		157,429	25,451
		796,069	662,588
<b>Capital ganado:</b>			
Reserva para recompra de acciones		559,371	559,371
Resultados acumulados		1,785,189	3,609,315
Efecto acumulado por conversión		17,187	15,138
Total de la participación controladora		2,361,747	4,183,824
Participación no controladora		3,157,816	4,846,412
Total de capital contable		230,401	376,485
Total de capital contable		3,388,217	5,222,897
<b>Total de pasivos y capital contable</b>		<b>\$ 12,519,377</b>	<b>\$ 14,248,399</b>

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

Estados consolidados de resultado integral por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012

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

	Notas	2013	2012
<b>Ingresos:</b>			
Operación hotelera		\$ 2,673,704	\$ 3,026,383
Honorarios por administración, marca y otros		1,200,437	1,268,734
Club Vacacional		1,894,629	1,844,757
Venta de inmuebles no estratégicos		2,781,588	-
		8,550,358	6,139,874
<b>Gastos operativos:</b>			
Costos y gastos de operación hotelera		1,007,563	1,069,259
Costos y gastos por administración, marca y otros		1,351,814	1,459,605
Costos y gastos de Club Vacacional		1,429,250	1,250,621
Costo de venta de inmuebles no estratégicos		2,216,418	-
Administración		137,977	240,699
Ventas, publicidad y promoción		110,563	130,342
Mantenimiento y energía		292,641	331,797
Impuestos a la propiedad y seguros		25,329	29,560
Gastos corporativos		195,769	212,070
Depreciación y amortización		420,057	431,511
Deterioro de activos		894,831	-
Arrendamiento de inmuebles		326,513	331,154
Otros gastos, neto		183,213	30,989
		8,591,938	5,517,607
(Pérdida) utilidad de operación		(41,580)	622,267
Gasto por intereses		393,659	610,174
Ingreso por intereses		(110,875)	(27,139)
Comisiones y gastos financieros		57,711	173,847
Resultado cambiario, neto		29,996	(152,200)
Efecto de valuación en instrumentos financieros		(2,209)	(80,613)
		368,282	524,069
Participación en resultados de entidades asociadas		(4,863)	(2,119)
(Pérdida) utilidad antes de impuestos a la utilidad		(414,725)	96,079
Impuestos a la utilidad	17	1,161,883	616,559
Pérdida neta consolidada de operaciones continuas		(1,576,608)	(520,480)
(Pérdida) utilidad de operaciones discontinuas	25	(181,206)	1,876,044
(Pérdida) utilidad neta consolidada		\$ (1,757,814)	\$ 1,355,564

	Notas	2013	2012
(Pérdida) utilidad consolidada atribuible a:			
Participación controladora		\$ (1,753,264)	\$ 1,342,894
Participación no controladora		(4,550)	12,670
(Pérdida) utilidad neta consolidada		\$ (1,757,814)	\$ 1,355,564
Otras partidas de resultado integral:			
(Pérdida) utilidad neta consolidada		\$ (1,757,814)	\$ 1,355,564
Ganancia (pérdida) por conversión de moneda extranjera		2,049	(155,359)
Resultado integral consolidado		\$ (1,755,765)	\$ 1,200,205
Resultado integral consolidado atribuible a:			
Participación controladora		\$ (1,751,215)	\$ 1,187,535
Participación no controladora		(4,550)	12,670
Resultado integral consolidado		\$ (1,755,765)	\$ 1,200,205
(Pérdida) utilidad por acción:			
Provenientes de operaciones continuas y discontinuas -			
(Pérdida) utilidad básica por acción ordinaria (en pesos)		(3.57)	2.77
(Pérdida) utilidad por acción diluida (en pesos)		(3.57)	2.77
De operaciones continuas -			
Pérdida básica por acción ordinaria (en pesos)		(3.20)	(1.06)
Pérdida por acción diluida (en pesos)		(3.20)	(1.06)
Promedio ponderado de acciones en circulación		492,496,017	490,030,254
Promedio ponderado de acciones diluidas		492,496,017	490,030,254

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

Estados consolidados de cambios en el capital contable por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012

(En miles de pesos)

	Capital contribuido				
	Capital social	Aportaciones para futuros aumentos de capital	Reserva para recompra de acciones	Acciones en fideicomiso	Prima en emisión de acciones
<b>Saldos al 1 de enero de 2012</b>	\$ 489,427	\$ 118,814	\$ 133,529	\$ (3,322)	\$ 80,734
Recompra de acciones	-	-	(20)	-	-
Aportaciones para futuros aumentos de capital	-	848,000	-	-	-
Pasivo por reembolso de obligaciones convertibles	-	(900,000)	-	-	-
Decreto de dividendos a participación no controladora	-	-	-	-	-
Pago parcial de deuda convertible	-	(49,291)	-	-	(55,283)
Adquisición de participación no controladora y superávit por compra de acciones	-	-	-	-	-
Resultado integral consolidado	-	-	-	-	-
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2012</b>	489,427	17,523	133,509	(3,322)	25,451
Aumento de capital por emisión de acciones en fideicomiso de garantía	6,510	-	-	-	131,978
Registro de pasivo por obligaciones laborales	-	-	-	-	-
Decreto de dividendos	-	-	-	-	-
Decreto de dividendos a participación no controladora	-	-	-	-	-
Pago parcial de deuda convertible	-	(5,007)	-	-	-
Adquisición de participación no controladora y superávit por compra de acciones	-	-	-	-	-
Resultado integral consolidado	-	-	-	-	-
<b>Saldos al 31 de diciembre de 2013</b>	\$ 495,937	\$ 12,516	\$ 133,509	\$ (3,322)	\$ 157,429

	Capital ganado				Total de capital contable
	Reserva para recompra de acciones	Resultados acumulados	Efecto acumulado por conversión	Participación no controladora	
	\$ 559,669	\$ 2,347,982	\$ 170,497	\$ 746,887	\$ 4,644,217
	(298)	-	-	-	(318)
	-	-	-	-	848,000
	-	-	-	-	(900,000)
	-	-	-	(23,763)	(23,763)
	-	-	-	(8,137)	(112,711)
	-	(81,561)	-	(351,172)	(432,733)
	-	1,342,894	(155,359)	12,670	1,200,205
	559,371	3,609,315	15,138	376,485	5,222,897
	-	-	-	-	138,488
	-	8,795	-	-	8,795
	-	(73,520)	-	-	(73,520)
	-	-	-	(43,608)	(43,608)
	-	-	-	(2,170)	(7,177)
	-	(6,137)	-	(95,756)	(101,893)
	-	(1,753,264)	2,049	(4,550)	(1,755,765)
	\$ 559,371	\$ 1,785,189	\$ 17,187	\$ 230,401	\$ 3,388,217

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

Estados consolidados de flujos de efectivo por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012

(En miles de pesos)

	2013	2012
Flujos de efectivo de actividades de operación:		
(Pérdida) utilidad neta consolidada	\$ (1,757,814)	\$ 1,355,564
Ajustes por:		
Impuestos a la utilidad	1,161,883	616,559
Deterioro de activos, depreciación y amortización	1,314,888	431,511
Participación en resultados de asociadas	4,863	2,119
(Utilidad) pérdida en venta de activo fijo	(565,170)	518
Ingreso por intereses	(110,875)	(27,139)
Fluctuación cambiaria no realizada	23,789	(74,988)
Operaciones discontinuas	181,206	(1,876,044)
Efecto de valuación de instrumentos financieros	-	184,759
Gasto por intereses	393,659	610,174
	646,429	1,223,033
(Aumento) disminución en:		
Cuentas y documentos por cobrar - Neto	(326,828)	(141,720)
Inventarios	8,572	9,255
Pagos anticipados	(44,496)	11,871
Inventario de Club Vacacional	(35,601)	66,045
Otros activos circulantes	(14,115)	(21,719)
Aumento (disminución) en:		
Proveedores	(33,028)	(74,495)
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	(203,615)	188,652
Ingresos diferidos por Club Vacacional	154,001	124,031
Intereses pagados	(375,654)	(625,937)
Impuestos a la utilidad pagados	(268,946)	(45,628)
Flujo neto de efectivo (utilizado en) generado por actividades de operación	(493,281)	713,388
Flujos de efectivo de actividades de inversión:		
Contraprestación recibida por operaciones discontinuas	-	2,834,506
Adquisición de inmuebles y equipo	(1,154,237)	(157,576)
Otros activos	(83,919)	-
Intereses cobrados	76,672	14,892
Flujo de efectivo de operaciones discontinuas	-	(8,755)
Flujo por venta de inmuebles no estratégicos	2,326,298	-
Flujo neto de efectivo obtenido de actividades de inversión	1,164,814	2,683,067

	2013	2012
Actividades de financiamiento:		
Préstamos obtenidos	835,470	1,737,277
Pago de préstamos	(747,336)	(4,124,511)
Reembolso de obligaciones convertibles	(900,000)	-
Aportaciones para futuros aumentos de capital	-	848,000
Pago parcial de deuda convertible	(7,177)	(112,711)
Instrumentos financieros derivados	(22,007)	(185,414)
Recompra de acciones	-	(318)
Aumento de capital por emisión de acciones en fideicomiso de garantía	138,488	-
Dividendos pagados de participación no controladora	(43,608)	(23,763)
Dividendos pagados	(73,520)	-
Flujo de efectivo de operaciones discontinuas	-	(32,927)
Adquisición de participación no controladora	(101,893)	(432,733)
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de financiamiento	(921,583)	(2,327,100)
(Disminución) incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	(250,050)	1,069,355
Efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones en valores al principio del período	1,479,977	422,454
Ajuste al flujo de efectivo por variaciones en el tipo de cambio	1,789	(11,832)
Efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones en valores al final del período	\$ 1,231,716	\$ 1,479,977

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

Notas a los estados financieros consolidados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2013 y 2012

(En miles de pesos)

### 1. ACTIVIDADES

La principal actividad de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. (Posadas) y Subsidiarias (la Entidad) es la operación, administración de hoteles, así como la compra-venta de inmuebles dedicados a la industria turística. Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la Entidad operaba un total de 110 hoteles con 18,795 cuartos y 105 hoteles con 17,871 cuartos, respectivamente. La Entidad opera principalmente hoteles bajo las marcas Fiesta Americana, Fiesta Inn y One Hotels en México y hasta octubre de 2012, Caesar Park y Caesar Business en Brasil, Argentina y Chile.

La Entidad celebra contratos de largo plazo de administración con todos los hoteles que opera. Del total de hoteles que la Entidad operaba al 31 diciembre de 2013 y 2012, 16 y 29 hoteles son propios y 15 y 16 son operados bajo contratos de arrendamiento, respectivamente, y existen otros hoteles que la Entidad administra para terceros, que al 31 de diciembre de 2013 y 2012 ascienden a 79 y 60, respectivamente. Para efectos de los presentes estados financieros consolidados, estos hoteles se refieren como hoteles "propios", "arrendados" y "administrados".

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

Adicionalmente, la Entidad opera un negocio denominado Fiesta Americana Vacation Club (FAVC), por medio del cual los socios compran un "derecho de uso de 40 años" representado por puntos anuales de FAVC.

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

Desde el 2012, la Entidad ha iniciado una reestructura de sus negocios enfocándose más hacia la tenencia de activos estratégicos y el crecimiento de su negocio de administración hotelera y FAVC. Como parte de esta estrategia la Entidad ha vendido varios hoteles y otros activos no estratégicos (ver Nota 2a y 2c) y se prepara para reducir significativamente el número de empresas que la componen.

La industria hotelera es estacional y particularmente sensible a los cambios macroeconómicos y sociales, dando lugar a variaciones en los ingresos y costos relativos durante los períodos de doce meses. La Entidad busca reducir el impacto de la estacionalidad en sus resultados a través de estrategias comerciales tales como convenios con instituciones, precios competitivos y promoción intensiva. Por lo tanto, el impacto de la estacionalidad en los estados de resultado integral y de situación financiera no es significativa.

El principal centro de negocios de la Entidad se encuentra en Paseo de la Reforma 155, Col. Lomas de Chapultepec, México, Distrito Federal.

### 2. EVENTOS SIGNIFICATIVOS

#### a. Venta de activos no estratégicos

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

El remanente por \$102,000 se pagará entre el 15 de enero y el 15 de diciembre de 2015, devengando intereses a una tasa TIIE más cinco puntos porcentuales. Este último monto se presenta dentro de las cuentas por cobrar a largo plazo.

El contrato establecía una serie de condiciones suspensivas las cuales fueron cumplidas el 30 de diciembre de 2013; asimismo, se celebraron contratos de opción de compra de otros activos no estratégicos, cuya resolución tendrá lugar a más tardar el 31 de marzo de 2014 y que dependen de las evaluaciones que lleve a cabo el potencial comprador.

En adición y con motivo de la realización de la venta, la Entidad registró un deterioro en el valor del

terreno Chemuyil por un monto aproximado de \$763,869 que fue registrado directamente en el estado consolidado de resultado integral.

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

Precio de venta	\$	677,000
Menos -		
Valor contable del terreno Chemuyil		(535,875)
Cuenta por cobrar		(143,395)
Otros		(281)
<b>Pérdida</b>	<b>\$</b>	<b>(1,989)</b>

La cuenta por cobrar fue liquidada por la Entidad el 7 de enero de 2014.

El terreno de Chemuyil había sido adquirido el 3 de agosto de 1998 mediante la celebración de un contrato de Fideicomiso Irrevocable con el Instituto del Patrimonio Inmobiliario de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo (IPAE), donde se transmitía a la Entidad la propiedad del terreno, mediante el pago de US\$10.4 millones, sujeto al cumplimiento de ciertas obligaciones, entre las cuales se encontraba la de construir 250 cuartos hoteleros y sus respectivas áreas comunes, con un costo estimado de US\$97.4 millones. Con posterioridad, se celebraron diversos acuerdos modificatorios para extender el plazo de cumplimiento originalmente pactado, siendo el último con fecha 1 de julio de 2010, donde se extendía el plazo original hasta el 30 de junio de 2013. Dentro del nuevo con-

trato de prórroga se adicionó una cláusula en la que la Entidad quedaba obligada a pagar al IPAE, como pena convencional en caso de incumplimiento, la cantidad de US\$10 millones. Al mismo tiempo se establecía un fideicomiso en garantía en favor del IPAE, al cual, al 31 de diciembre de 2012, la Entidad había aportado 8,799,000 acciones propias de la Serie "A" por este concepto, suficientes para cubrir el monto de la pena convencional.

Dado que el 30 de junio de 2013, el IPAE consideró que los compromisos no fueron cumplidos por la Entidad, el fideicomiso en garantía liquidó 5,803,976 acciones por un monto de \$138,488 de los cuales \$6,510 se presentan como capital social y \$131,978 como prima en emisión de acciones. El fideicomiso entregó al IPAE un monto de \$127,321 como pena convencional. En consecuencia la Entidad registró un gasto por \$144,225, que incluye algunos costos relacionados en el rubro de "otros gastos" en el estado consolidado de resultado integral. El remanente de 2,995,024 acciones, junto con un efectivo sobrante del fideicomiso en garantía por \$10,797, sigue manteniéndose en fideicomiso a disposición de la Entidad.

b. *Efectos fiscales del 2013*

i. Hasta el 31 de diciembre de 2012, existían diferentes juicios de carácter fiscal que se originaron desde 2004 hasta 2008 en los cuales la Entidad y sus subsidiarias actuaban como partes defensoras o demandantes, y sobre los cuales a esa fecha no era posible anticipar su resultado. Las autoridades fiscales habían alegado la omisión en el pago de impuestos federales,

principalmente sobre la renta, al valor agregado y al activo. El importe histórico reclamado en estos juicios ascendía a \$1,120,965, incluyendo actualizaciones, multas y recargos a la fecha de determinación de los créditos fiscales. Junto con los procedimientos de anulación presentados, se habían otorgado garantías de pago mediante obligaciones solidarias y embargo en la vía administrativa de un bien inmueble, por el equivalente al monto reclamado más recargos y actualizaciones aplicables. Los juicios se encontraban en diferentes etapas procesales y la Entidad había presentado varios juicios administrativos y de nulidad como defensa ante las reclamaciones de las autoridades fiscales.

Durante el primer semestre de 2013, la Entidad solicitó a las autoridades la aplicación de los beneficios de condonación establecidos en diversas reglas y criterios publicados en la Ley de Ingresos de la Federación, mejor conocidas como "amnistía fiscal". En consecuencia, existieron diversas resoluciones favorables a la Entidad en donde se condonaban todos los supuestos adeudos en disputa a cambio de un pago único que ascendió a \$142,908, de los cuales \$125,585 se presentan en el estado consolidado de resultado integral en el rubro de "impuestos a la utilidad" que corresponden al impuesto sobre la renta y \$17,323 se presentan en el rubro de "otros gastos", y que están asociados con el impuesto al valor agregado e impuestos locales. Con lo anterior, concluyeron los juicios previamente descritos.

ii. Conforme a la nueva Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) vigente para el 2014, se eliminó el régimen de consolidación fiscal y por lo tanto la Entidad y sus subsidiarias tienen la obligación del pago del impuesto que fue monetariamente diferido hasta el 31 de diciembre de 2013, durante los siguientes cinco ejercicios a partir de 2014. Este impuesto por desconsolidación fue reconocido en el estado consolidado de resultado integral al 31 de diciembre de 2013, en el rubro de impuestos a la utilidad y ascendió a \$882,262; asimismo se reconoció el pasivo a corto y largo plazo respectivo.

iii. En adición, la LISR del 2014 elimina el estímulo que permitía aportar bienes inmuebles a las Sociedades Inmobiliarias de Bienes Raíces (SIBRAS) y acumular la ganancia en enajenación de estos bienes hasta el momento de la venta de las acciones de estas sociedades. En consecuencia, si al 31 de diciembre de 2016, no se han dado los supuestos anteriores para acumular la ganancia, se deberá acumular en esa fecha. El pasivo por esta ganancia no se registraba en su totalidad anteriormente porque la Entidad no tenía planes de enajenar las acciones o vender los activos. Consecuentemente, ante el cambio de circunstancias, la Entidad registró un impuesto diferido en el estado consolidado de situación financiera por \$1,297,422 al 31 de diciembre de 2013.

c. *Activos disponibles para venta - FibraHotel*

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

te para adquirir, poseer y desarrollar hoteles de diversas clases en México. A finales de noviembre de 2012, FibraHotel llevó a cabo una oferta pública inicial, lo que era una condición precedente para el cierre de la venta de 12 hoteles de la Entidad a FibraHotel, de 14 hoteles planeados para venta y de los cuales, 10 eran propiedad de Fondo Inmobiliario Posadas, S. A. de C. V., Sociedad de Inversión de Capitales (SINCA). El 9 de octubre de 2012, la Entidad suscribió un contrato de compra-venta con FibraHotel para venderle los inmuebles y equipo de doce hoteles, ubicados en el centro y norte de México, que operan bajo las marcas Fiesta Inn y One Hotels. Posadas era el dueño mayoritario de todos estos hoteles.

La operación de venta estuvo sujeta a la satisfacción de determinadas condiciones suspensivas previas, principalmente la consumación de la oferta pública, así como la obtención de la autorización de la Comisión Federal de Competencia y la aprobación de determinados acreedores. Todas estas condiciones fueron subsecuentemente satisfechas el 21 de enero de 2013 y en consecuencia se realizó la venta de once hoteles de la Entidad por un precio de \$1,486,594; originando una utilidad en la venta de estos activos por un monto aproximado de \$331,103, registrada en enero de 2013. Asimismo, a la recepción de los recursos se liquidó en esa fecha el monto de deuda financiera que ascendía a \$270,237 y que se encontraba garantizada con los inmuebles vendidos a FibraHotel. La Entidad vendió los inmuebles sin pasivos laborales y ha otorgado una fianza por \$400,000, la cual vence el 21 de julio de 2014, para responder en caso de vicios ocultos. Asimismo,

mo, existe una contraprestación contingente, cuyo valor se estima no será importante, que le permitirá a la Entidad la obtención de recursos adicionales en función al desempeño operativo y financiero de algunos hoteles en los próximos 12 y 18 meses. El precio de venta estuvo sujeto a una fórmula basada en el monto recibido por FibraHotel en su oferta pública; la venta dio lugar a la recepción de dinero en efectivo a cambio de dichos activos.

Tres hoteles más se vendieron durante los meses de febrero, abril y junio de 2013, como parte de ofertas secundarias de FibraHotel, por un precio de venta de \$406,696, originando una utilidad de \$115,632 registrada en 2013, prácticamente con las mismas condiciones de venta utilizadas en los primeros 11 hoteles.

Previo a la venta de estos tres hoteles, la Entidad adquirió, mediante un contrato de compra-venta de acciones, el porcentaje correspondiente a la participación no controladora del capital de esas entidades por un monto de \$101,893. Esta transacción generó un diferencial entre el valor contable de las acciones y el precio de compra de \$6,137, mismo que fue registrado dentro del estado consolidado de cambios en el capital contable, ya que previamente se consolidaban estas inversiones.

Dado que todos los criterios contables requeridos para activos dispuestos para la venta se habían cumplido al 31 de diciembre de 2012, el total de activos sujetos a venta, que incluye sólo los inmuebles y equipo de los hoteles involucrados, han sido presentados como "activos disponibles para la venta"

en los estados consolidados de situación financiera al 31 de diciembre de 2012, y cuyo monto asciende a \$1,364,958. Adicionalmente, la deuda financiera así como los efectos de impuestos diferidos relacionados con estos activos se han presentado como "pasivos directamente asociados con activos disponibles para la venta", ya que están directamente relacionados con los activos que serán transferidos.

Además, dado que los hoteles vendidos no representan una línea importante de negocios, como lo contemplan las Normas Internacionales de Información Financiera, la transacción no fue considerada como operación discontinua en el estado consolidado de resultado integral. Como resultado de la venta, los hoteles ya no se clasifican como "propios", pero se consideran dentro del rubro "administrados", ya que la Entidad continua operándolos. Ver Nota 10 para los detalles de los activos clasificados como disponibles para la venta.

d. *Sale and leaseback de oficinas corporativas*

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

Al mismo tiempo, se firmó un contrato de arrendamiento por 10 años, prorrogable por 10 años más, en donde la Entidad está obligada al pago por la utilización de las mismas oficinas. Dado que esta operación se tipifica como un "sale and leaseback" el diferencial en la venta, comparada con el valor de

avalúo a la fecha de la misma, se amortizará en el plazo del arrendamiento forzoso.

e. *Operaciones discontinuas*

*2012-Segmento de Sudamérica*

El 16 de julio de 2012, la Entidad informó que llegó a un acuerdo con Accor, S. A. (Accor), uno de los operadores hoteleros líderes a nivel mundial, para vender sus operaciones en Sudamérica, por un valor total máximo de US\$278 millones, incluyendo asunciones de deuda. Accor adquirió los activos de Posadas en la región, que incluían 15 hoteles propios, arrendados y administrados (de los cuales 4 eran propios), así como las marcas de Caesar Park y Caesar Business y una red de hoteles bajo administración en Brasil, Argentina y Chile.

El 10 de octubre de 2012, la venta quedó oficialmente concluida. El precio sigue estando en la actualidad sujeto a ajustes por ciertas variables contempladas en el contrato de compra-venta y, en esa fecha, la Entidad recibió recursos en una cantidad de US\$238.7 millones. Por otra parte y para garantizar el importe remanente de la venta, quedó un saldo de US\$32 millones a la fecha de la venta que se mantendría en una cuenta de depósito en garantía, en la cual Accor es el beneficiario primario. Estos fondos serán liberados a la Entidad en diferentes fechas a partir de 2014 hasta 2019, únicamente cuando se hayan satisfecho ciertas condiciones previamente establecidas en el contrato de compra-venta. Al 31 de diciembre de 2013, la Entidad estima que del remanente del precio de la transacción, podrá recuperar un monto aproximado de USD\$22.6 millones, equivalentes a \$294,679, mismo que se presenta en

el rubro de "cuentas por cobrar a largo plazo" en el estado consolidado de situación financiera.

La enajenación de este segmento representa una operación discontinua y se ha presentado como tal en los estados consolidados de resultado integral por el año terminado el 31 de diciembre de 2012. Ver Nota 24 para el detalle de las operaciones discontinuas y sus activos netos.

Durante 2013 existieron diversas reclamaciones y disputas sobre el precio de la transacción que han generado un gasto adicional por un monto de \$181,206 registrado como pérdida de operaciones discontinuas en el estado consolidado de resultado integral.

f. *Emisión de "Senior Notes 2017"*

El 30 de noviembre de 2012, la Entidad consumó una oferta de US\$225 millones de notas conocidas como "Senior Notes 2017" a través de la bolsa de valores de Luxemburgo. La intención inicial era sustituir parcialmente la emisión anterior de US\$200 millones conocida como "Senior Notes 2015" y por la cual se ofreció US\$1,060 dólares por cada mil dólares de la emisión previa, si los tenedores aceptaban dar su consentimiento sobre algunos términos y condiciones de la emisión original antes del 23 de noviembre de 2012. Posterior a esa fecha, el ofrecimiento fue de US\$1,045 por cada mil dólares.

Como resultante, fue posible recomprar US\$116.7 millones de emisión "Senior Notes 2015" por US\$127.7 millones de la "Senior Notes 2017", liberándose ciertas restricciones de la emisión original y principalmente la posibilidad de efectuar algunos

prepagos de deuda. Después de la recompra aún permanecía al 31 de diciembre de 2012 US\$83.3 millones de la emisión original "Senior Notes 2015".

Los US\$225 millones de "Senior Notes 2017" fueron emitidos a un precio equivalente del 99.49% del monto principal y generan intereses a razón del 7.875% anual con vencimiento el 30 de noviembre de 2017. Los intereses son pagaderos semestralmente, iniciando el 30 de mayo de 2013. El bono es garantizado por ciertas subsidiarias de la Entidad. Existen algunas restricciones impuestas a la Entidad relacionadas con la habilidad de:

- Incurrir en endeudamiento adicional
- Otorgar garantías
- Hacer pagos o inversiones restringidas
- Vender activos
- Declarar dividendos
- Efectuar ciertas transacciones intercompañías
- Fusionarse con otras compañías

El monto de los gastos de emisión ascendieron a

\$125,575 que están siendo amortizados en función de la vida de la nueva emisión con base en el método de tasa efectiva. Asimismo, existieron US\$7.0 millones de premio por prepago de la emisión anterior que fueron registrados en "Comisiones y gastos financieros" en el estado consolidado de resultado integral al 31 de diciembre de 2012. Los gastos de emisión del "Senior Notes 2015" fueron registrados en los resultados de 2012 de la Entidad, en la proporción de la emisión sustituida, y ascendieron a \$17,996.

Por otra parte, el 30 de enero de 2013 la Entidad emitió un complemento de US\$50 millones de "Senior Notes 2017" integrándose por lo tanto a una sola y nueva emisión de US\$275 millones con las características anteriormente mencionadas.

g. *Utilización de los recursos obtenidos*

Los recursos obtenidos de las operaciones antes descritas en e. y f., fueron utilizados principalmente para las siguientes actividades:

Fecha	Monto	Concepto
19 de diciembre de 2012 y 2 de enero de 2013	\$ 428,235	(i) Compra de interés minoritario de Fondo Inmobiliario Posadas, S. A. de C. V., Sociedad de Inversión de Capital (SINCA)
21 de diciembre de 2012	2,250,000	(ii) Pago anticipado de Certificados Bursátiles
2 de enero de 2013	900,000	(iii) Pago de obligaciones convertibles
13 y 14 de diciembre de 2012	41,300	(iv) Reducción de instrumentos derivados
28 de diciembre de 2012	282,700	(v) Pago de créditos con Banco Mercantil del Norte, S. A. (Banorte)
21 de enero de 2013	270,237	(vi) Pago de créditos con Scotiabank Inverlat, S.A. (Scotiabank)
7 de febrero de 2013	273,409	(vii) Pago de créditos con Banco de Comercio Exterior S. N. C. (Bancomext)
	\$ 4,445,881	

(i) *Compra de participación no controladora de la SINCA*

La Entidad adquirió, a través de un contrato de compra-venta de acciones con condición resolutoria, el 47.8% del capital social de la SINCA, que es la controladora de un grupo de compañías que poseía 10 hoteles que fueron vendidos en la transacción de FibraHotel, que se explicó con anterioridad. Esta transacción generó un diferencial en 2012 entre el valor contable de las acciones y el precio de compra de \$131,104, mismo que fue registrado dentro del estado consolidado de variaciones en el capital contable, ya que previamente se consolidaba esta inversión. La mitad del monto pactado se pagó el 19 de diciembre de 2012 y el diferencial, es decir \$214,118, el 2 de enero de 2013, misma que generó intereses a una tasa anual del 5%. Asimismo, existe una contraprestación contingente, basada en el desempeño operativo y financiero de algunos hoteles vendidos en los próximos 12 y 18 meses. El monto de dicha contraprestación contingente a valor razonable al 31 de diciembre de 2013 asciende a prácticamente cero pesos. El diferencial al 31 de diciembre de 2012 se mostró dentro del rubro de "Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados". La condición resolutoria consistía en justamente realizar el pago el 2 de enero de 2013 y otras condiciones, que fueron cumplidas.

(ii) *Pago anticipado de Certificados Bursátiles*

El 11 de diciembre de 2012 en Asamblea de Tenedores de los Certificados Bursátiles emitidos por la Entidad, se acordó pagar anticipa-

damente la emisión, considerando los intereses respectivos y una prima por prepago de \$15,800. Al 31 de diciembre de 2013 y 2012 ya no existen adeudos por este concepto.

(iii) *Emisión y pago de obligaciones convertibles*

Con fecha 7 de marzo de 2012, en Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de la Entidad, se aprobó llevar a cabo una oferta privada de obligaciones subordinadas forzosa-mente convertibles en 183,257,000 acciones de la Serie "A" de la Entidad, hasta por un monto de \$900,000. Las obligaciones estuvieron subordinadas a todos los pasivos de la Entidad y se emitieron en dos tramos, el primero de hasta \$679,172 y el segundo por \$220,828; con garantías reales para asegurar que la Entidad cumpliera con sus obligaciones. Estos instrumentos devengaron intereses a una tasa fija del 9% anual capitalizables trimestralmente y convertibles en un plazo no mayor a 27 meses a un precio de seis pesos por acción y, si se pagaran anticipadamente, la tasa de interés sería del 16% anual fija. Asimismo, se aprobó la emisión de 183,257,000 acciones de la Serie "A" sin expresión de valor nominal, mismas que quedaron en tesorería para garantizar la conversión de las obligaciones, y que se suscribirían y pagarían mediante su conversión. Debido a que la Entidad tuvo la posibilidad de evitar el pago en efectivo en relación con el monto del capital a través de la entrega de un número fijo de acciones de capital propio, esta característica no dio lugar a un pasivo financiero y, en consecuencia, los instrumentos se presenta-

ron durante 2012 dentro de "aportaciones para futuros aumentos de capital".

Sin embargo, la Entidad decidió pagar en efectivo estas obligaciones y dio aviso a los obligacionistas el 27 de diciembre de 2012, concretándose la liquidación el 2 de enero de 2013. Por esta razón el monto total por \$900,000 se presenta al 31 de diciembre de 2012 dentro del rubro de "préstamos bancarios y porción circulante de la deuda a largo plazo" y la disminución en el capital contable como "registro de pasivo por obligaciones convertibles". Las acciones previamente emitidas fueron canceladas mediante Asamblea de Accionistas de la Entidad celebrada el 15 de marzo de 2013.

*(iv) Pagos de instrumentos financieros derivados*

Durante los primeros nueve meses de 2012, se liquidó anticipadamente el contrato de swaps de moneda extranjera (CCS, por sus siglas en inglés) correspondiente al saldo de los Certificados Bursátiles con nocional al 31 de diciembre de 2011 de \$834.7 millones equivalentes a US\$79 millones y se disminuyó el CCS correspondiente a los Certificados Bursátiles con nocional de \$677.8 millones, equivalentes a US\$65.8 millones al 31 de diciembre del 2011, para quedar en \$298.1 millones y US\$28.9 millones al 30 de septiembre de 2012.

En diciembre 13 y 14 de 2012, se pagaron \$41,300 del CCS quedando un monto nocional al 31 de diciembre de 2012 de \$97,537 equivalentes a US\$9.4 millones cuyo valor razonable a esa misma fecha es de \$19,798.

*(v) Pago de créditos Banorte*

El 28 de diciembre de 2012, se liquidó anticipadamente el saldo remanente con Banorte en relación con líneas de crédito revolventes que se encontraban garantizadas por documentos por cobrar relativos a los financiamientos otorgados por la venta de membresías de Club Vacacional.

Los derechos de cobro por las ventas de membresías de Club Vacacional fueron asignados a un fideicomiso localizado fuera de México. La Entidad había cedido esos derechos de cobro al fideicomiso. Al 31 de diciembre de 2012 no existen adeudos por este concepto a Banorte.

*(vi) Pago de créditos Scotiabank*

El 21 de enero de 2013 se liquidó anticipadamente el saldo remanente de \$80,289 y US\$14.6 millones equivalentes a \$189,948 que se tenían con Scotiabank en relación con el crédito dual que se encontraba garantizado por siete hoteles propiedad de la SINCA.

*(vii)*

*(vii) Pago de créditos Bancomext*

El 7 de febrero de 2013 se liquidó anticipadamente el saldo remanente con Bancomext en relación con líneas de crédito revolventes que se encontraban garantizadas por documentos por cobrar relativos a los financiamientos otorgados por la venta de membresías de Club Vacacional.

Los derechos de cobro por las ventas de membresías de Club Vacacional fueron asignados a un fideicomiso localizado fuera de México. La Entidad había cedido esos derechos de cobro

al fideicomiso. Al 31 de diciembre de 2012 el adeudo con Bancomext era de US\$22.1 millones, equivalentes a \$288,484.

*h. Pago de deuda convertible en 2012*

La Entidad tenía una deuda convertible por US\$8 millones con International Finance Corporation (IFC) al 31 de diciembre de 2011. En septiembre de 2012, la Entidad realizó un pago anticipado por US\$2.7 millones equivalentes a \$34,835, y el 19 de octubre 2012, la Entidad pagó el remanente de la deuda por US\$5.6 millones (\$75,610) más el interés acumulado; ambos efectos se muestran como parte del pago parcial de deuda convertible en el estado consolidado de cambios en el capital contable.

**3. BASES DE PRESENTACIÓN**

*a. Nuevas y modificadas Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS's por sus siglas en inglés) que afectan saldos reportados y/o revelaciones en los estados financieros*

En el año en curso, la Entidad aplicó una serie de nuevas y modificadas IFRS emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) las cuales son obligatorias y entran en vigor a partir de los ejercicios que inicien en o después del 1 de enero de 2013.

**Modificaciones a IAS 1 Presentación de las partidas de Otros Resultados Integrales**

La Entidad aplicó las modificaciones a la IAS 1, *Presentación de las partidas de otros resultados integrales* por primera vez en el año actual. Las modificaciones introducen una nueva terminología para el

estado de resultado integral y estado de resultados. Las modificaciones a la IAS 1 son: el "estado de resultados integrales" cambia de nombre a "estado de resultados y otros resultados integrales" y el "estado de resultados" continúa con el nombre de "estado de resultados". Las modificaciones a la IAS 1 retienen la opción de presentar resultados y otros resultados integrales en un solo estado financiero o bien en dos estados separados pero consecutivos. Sin embargo, las modificaciones a la IAS 1 requieren que las partidas de otros resultados integrales se agrupen en dos categorías en la sección de otros resultados integrales: (a) las partidas que no serán reclasificadas posteriormente a resultados y (b) las partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente a resultados cuando se cumplan determinadas condiciones. Se requiere que el impuesto a la utilidad sobre las partidas de otros resultados integrales se asigne en las mismas y las modificaciones no cambian la opción de presentar partidas de otros resultados integrales, ya sea antes de impuestos o después de impuestos. Las modificaciones se han aplicado retroactivamente, y por lo tanto la presentación de las partidas de otros resultados integrales se ha modificado para reflejar los cambios. Adicionalmente a los cambios de presentación antes mencionados, la aplicación de las modificaciones a la IAS 1 no da lugar a ningún impacto en resultados, otros resultados integrales ni en el resultado integral total.

**IAS 19 Beneficios a los empleados - (revisada en 2011)**

En el año actual, la Entidad aplicó la IAS 19, *Beneficios a los empleados* - (revisada en 2011) y sus consecuentes modificaciones por primera vez.

Las modificaciones a la IAS 19 cambian el tratamiento contable de los planes de beneficios definidos y los beneficios por terminación de la relación laboral. El cambio más importante se refiere al tratamiento contable de cambios en obligaciones de beneficios definidos y a los activos del plan.

Las modificaciones requieren el reconocimiento de cambios en las obligaciones de beneficios definidos y en el valor razonable de los activos del plan cuando ocurren y, por tanto, eliminan el 'enfoque del corredor' permitido bajo la versión anterior de la IAS 19 y aceleran el reconocimiento de costos de servicios anteriores. Las modificaciones requieren que todas las ganancias y pérdidas actuariales se reconozcan inmediatamente a través de otros resultados integrales para que el activo o pasivo por pensiones neto reconocido en el estado de situación financiera consolidado refleje el valor total del déficit o superávit del plan. Adicionalmente, el costo por interés y el retorno esperado de los activos del plan utilizados en la versión anterior de IAS 19 se reemplazan con el importe del interés neto, el cual se calcula aplicando la misma tasa de descuento al pasivo o activo por beneficios definidos neto. Estos cambios han tenido un impacto en los importes en los resultados integrales de años anteriores por un monto de \$8,795. En resumen la IAS 19 (revisada en 2011) introduce ciertos cambios en la presentación del costo de los beneficios definidos incluyendo revelaciones más extensas.

- b. *IFRS nuevas y modificadas emitidas pero no vigentes*  
La Entidad no ha aplicado las siguientes IFRS nuevas y modificadas que han sido analizadas pero aún no se han implementado:

IFRS 9, *Instrumentos Financieros*<sup>2</sup>

Modificaciones a la IFRS 9 e IFRS 7, *Entrada en vigor de IFRS 9 y Revelaciones de Transición*<sup>3</sup>

Modificaciones a la IFRS 10 e IFRS 12 e IAS 27, *Entidades de inversión*<sup>1</sup>

Modificaciones a la IAS 32, – *Compensación de Activos y Pasivos Financieros*<sup>1</sup>

- <sup>1</sup> Entrada en vigor para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2014, se permite su aplicación anticipada
- <sup>2</sup> Entrada en vigor para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2015, se permite su aplicación anticipada
- <sup>3</sup> Entrada en vigor para los períodos anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2016, se permite su aplicación anticipada.

c. *Reclasificaciones*

Los estados financieros consolidados del 2012 han sido reclasificados para hacerlos comparables con los del 2013, principalmente en la presentación a corto plazo de una parte de la reserva de devoluciones de Club Vacacional y la porción circulante de la estimación para cuentas de cobro dudoso de los documentos por cobrar de Club Vacacional.

#### 4. PRINCIPALES POLÍTICAS CONTABLES

a. *Declaración de cumplimiento*

Los estados financieros consolidados de la Entidad han sido preparados de acuerdo con las IFRS emitidas por el IASB.

b. *Bases de medición*

Los estados financieros consolidados de la Entidad

han sido preparados sobre la base de costo histórico, excepto por ciertos activos y pasivos financieros (incluyendo instrumentos derivados) que se valúan a su valor razonable, como se explica a mayor detalle en las políticas contables más adelante.

i. *Costo histórico*

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

ii. *Valor razonable*

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

Además, para efectos de información financiera, las mediciones de valor razonable se clasifican en el Nivel 1, 2 ó 3 con base en al grado en que se incluyen datos de entrada observables en las mediciones y su importancia en la determinación del valor razonable en su totalidad, las cuales se describen de la siguiente manera:

- Nivel 1 Se consideran precios de cotización en un mercado activo para activos o pasivos idénticos;

- Nivel 2 Datos de entrada observables distintos de los precios de cotización del Nivel 1, sea directa o indirectamente,
- Nivel 3 Considera datos de entrada no observables.

d. *Bases de consolidación*

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

- tiene poder sobre la inversión,
- está expuesto, o tiene los derechos a los rendimientos variables derivados de su participación con dicha entidad, y
- tiene la capacidad de afectar tales rendimientos a través de su poder sobre la entidad en la que invierte.

La Entidad reevalúa si controla una entidad, cuando los hechos y circunstancias indican que hay cambios a uno o más de los tres elementos de control que se listaron anteriormente.

Las subsidiarias se consolidan desde la fecha en que su control se transfiere a Posadas, y se dejan de consolidar desde la fecha en la que se pierde el control. Las ganancias y pérdidas de las subsidiarias adquiridas o vendidas durante el año se incluyen en los estados consolidados de resultados y otros resultados integrales desde la fecha de adquisición o hasta la fecha de venta, según sea el caso.

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

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

La participación accionaria en su capital social se muestra a continuación:

Entidad	Participación (%) 2013 y 2012
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	100

Todos los saldos y operaciones entre las entidades de la Entidad se han eliminado en la consolidación.

Las participaciones no controladoras en las subsidiarias se identifican de manera separada respecto a las inversiones que la Entidad tiene en ellas. Las participaciones no controladoras pueden ser inicialmente valuadas ya sea a su valor razonable o a la participación proporcional de las mismas sobre el valor razonable de los activos netos identificables de la entidad adquirida. La elección de la base de valuación se hace de manera individual por cada adquirida. Posteriormente a la adquisición, el valor en libros de las participaciones controladoras representa el importe de dichas participaciones al reconocimiento inicial más la porción de las participaciones no controladoras posteriores del estado consolidado de cambios en el capital contable.

*Cambios en las participaciones de la Entidad en subsidiarias existentes*

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

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

importes previamente reconocidos en otras partidas del resultado integral relativos a la subsidiaria, tal como los efectos por conversión, se registran (es decir, se reclasifican a resultados o se transfieren directamente a utilidades acumuladas) de la misma manera establecida para el caso de que se disponga de los activos o pasivos relevantes. El valor razonable de cualquier inversión retenida en la ex-subsidiaria a la fecha en que se pierda el control se considera como el valor razonable para el reconocimiento inicial en su tratamiento contable posterior, según la IAS 39, *Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Valuación*, o, en su caso, el costo en el reconocimiento inicial de una inversión en una asociada o entidad bajo control conjunto.

e. *Inversión en asociadas* - Las asociadas son todas las entidades sobre las que la Entidad ejerce influencia significativa (influencia significativa es el poder de participar en decidir las políticas financieras y de operación de la entidad en la que se invierte pero no implica un control o control conjunto sobre esas políticas). Generalmente estas entidades son aquellas en las que se mantiene una participación accionaria de entre 20% y 50% de los derechos a voto. Las inversiones en asociadas se reconocen inicialmente al costo histórico y posteriormente a través del método de participación. La inversión de la Entidad en las asociadas incluye el crédito mercantil (neto de cualquier pérdida acumulada por deterioro, si lo hubiera) identificado al momento de la adquisición.

f. *Activos no circulantes disponibles para la venta*  
El activo no circulante y los grupos de activos man-

tenidos para su venta se clasifican como disponibles para la venta (p. ej. activos de la operación FibraHotel) si su valor en libros será recuperable a través de una operación de venta y no mediante su uso continuo. Esta condición se considera cumplida únicamente cuando la venta es altamente probable y el activo (o grupo de activos mantenidos para su venta) está disponible para su venta inmediata en su condición actual. La administración debe estar comprometida con la venta, misma que debe calificar para su reconocimiento como venta finalizada dentro del periodo de un año a partir de la fecha de clasificación.

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

Después de que la disposición se realiza, la Entidad contabiliza cualquier participación retenida en la asociada o negocio conjunto, de acuerdo con la IAS 39, a menos que la participación retenida continúe siendo una asociada o una empresa conjunta, en cuyo caso la Entidad utiliza el método de participación.

El activo no circulante (y los grupos de activos disponibles para su venta) clasificados como mantenidos para su venta se valúan al menor entre su valor en libros y el valor razonable de los activos menos los costos para su venta.

f. *Reconocimiento de los ingresos*

La Entidad reconoce sus ingresos como sigue:

- i. Los ingresos por la operación hotelera, que incluye la renta de hoteles, se reconocen en función de la prestación del servicio hotelero (habitaciones, venta de alimentos y bebidas, etc.);
- ii. Los ingresos por los honorarios de administración y marca se reconocen conforme se devengan según se establece en los contratos respectivos;
- iii. Los ingresos originados por los programas de lealtad con terceros se reconocen cuando se presta el servicio;
- iv. Los ingresos por la operación del Club Vacacional se reconocen como ingreso de renta separando la parte del contrato que se asigna al terreno, que es reconocido como diferido, y la parte que se asigna a la construcción, que es reconocido como un ingreso por arrendamiento financiero y;
- v. Los ingresos procedentes de la venta de puntos Kívacs son reconocidos una vez que el servicio se presta más una estimación de aquellos puntos que no serán redimidos; los servicios no utilizados son presentados en el largo y corto plazo en el renglón de ingresos diferidos en el estado consolidado de situación financiera.

g. *Arrendamientos*

Los arrendamientos se clasifican como financieros cuando los términos del arrendamiento transfieren sustancialmente a los arrendatarios todos los riesgos

y beneficios inherentes a la propiedad. Todos los demás arrendamientos se clasifican como operativos.

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

En el caso de que se reciban los incentivos (ej. periodos de gracia) de arrendamiento por celebrar contratos de arrendamiento operativo, tales incentivos se reconocen como un pasivo. El beneficio agregado de los incentivos se reconoce como una reducción del gasto por arrendamiento sobre una base de línea recta, salvo que otra base sistemática sea más representativa del patrón de tiempo en el que los beneficios económicos del activo arrendado se consumen.

h. *Transacciones en moneda extranjera*

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

tidas no monetarias calculadas en términos de costo histórico, en moneda extranjera, no se reconvierten.

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

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

Diferencias en tipo de cambio proveniente de transacciones relacionadas con coberturas de riesgos de tipo de cambio; y

Diferencias en tipo de cambio provenientes de partidas monetarias por cobrar o por pagar a una operación extranjera para la cual no está planificado ni es posible que se realice el pago (formando así parte de la inversión neta en la operación extranjera), las cuales se reconocen inicialmente en los otros resultados integrales y reclasificadas desde el capital contable a utilidades o pérdidas al vender total o parcialmente, la inversión neta.

Las monedas de registro y funcional de la operación extranjera son como sigue:

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

Para fines de la presentación de los estados financieros consolidados, los activos y pasivos en moneda extranjera de la Entidad se expresan en pesos mexicanos, utilizando los tipos de cambio vigentes al final del periodo. Las partidas de ingresos y gastos se convierten a los tipos de cambio promedio vigentes del periodo, a menos que éstos fluctúen en forma significativa, en cuyo caso se utilizan los tipos de cambio a la fecha en que se efectúan las transacciones. Las diferencias en tipo de cambio que surjan, dado el caso, se reconocen en los otros resultados integrales y son acumuladas en el capital contable.

En la venta de una operación extranjera (es decir, venta de toda la participación de la Entidad en una operación extranjera, o una disposición que involucre una pérdida de control en la subsidiaria que incluya una operación extranjera, pérdida de control conjunto sobre una entidad controlada conjuntamente que incluya una operación extranjera, o pérdida de la influencia significativa sobre una asociada que incluye una operación extranjera), todas las diferencias en tipo de cambio acumuladas relacionadas con esa operación atribuibles a la Entidad se reclasifican a los resultados. Cualquier diferencia en cambios que haya sido previamente atribuida a las participaciones no controladoras se da de baja, pero sin reclasificarla a los resultados.

En la disposición parcial de una subsidiaria (es decir, cuando no hay pérdida de control) que incluye una operación extranjera, la Entidad volverá a atribuir la participación proporcional del importe acumulado de las diferencias en cambio reconocidas en los otros resultados integrales a las participaciones no

controladoras en esa operación extranjera. En cualquier otra disposición parcial de una operación extranjera (es decir, de asociadas o entidades controladas conjuntamente que no involucre algún cambio en la base de contabilización) la Entidad reclasificará a resultados solamente la participación proporcional del importe acumulado de las diferencias en cambio.

Los ajustes correspondientes al crédito mercantil y el valor razonable generados en la adquisición de una operación en el extranjero se consideran como activos y pasivos de dicha operación y se convierten al tipo de cambio vigente al cierre.

i. *Impuestos a la utilidad*

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

- Impuestos a la utilidad causados  
El impuesto sobre la renta (ISR) y el impuesto empresarial a tasa única (IETU) se registran en los resultados del año en que se causan.
- Impuestos a la utilidad diferidos  
Para reconocer el impuesto diferido se determina si, con base en proyecciones financieras, la Entidad causará ISR o IETU y reconoce el impuesto diferido que corresponda al impuesto que esencialmente pagará. Los impuestos a la utilidad diferidos se reconocen sobre las diferencias temporales entre el valor en libros de los activos y pasivos incluidos en los estados financieros y las bases fiscales correspondientes utilizadas para determinar el resultado fiscal, aplicando la

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

Como consecuencia de la Reforma Fiscal 2014, al 31 de diciembre de 2013, no se reconoce IETU diferido.

Se reconoce un pasivo por impuestos diferidos por diferencias temporales gravables asociadas con inversiones en subsidiarias y asociadas, y participaciones en negocios conjuntos, excepto cuando la Entidad es capaz de controlar la reversión de la diferencia temporal y cuando sea probable que la diferencia temporal no se reversará en un futuro previsible. Los activos por impuestos diferidos que surgen de las diferencias temporales asociadas con dichas inversiones y participaciones se reconocen únicamente en la medida en que resulte probable que habrán utilidades fiscales futuras suficien-

tes contra las que se utilicen esas diferencias temporales y se espera que éstas se reversarán en un futuro cercano.

El valor en libros de un activo por impuestos diferidos debe someterse a revisión al final de cada periodo sobre el que se informa y se debe reducir en la medida que se estime probable que no habrán utilidades gravables suficientes para permitir que se recupere la totalidad o una parte del activo.

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

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

- Impuestos causados y diferidos  
Los impuestos causados y diferidos se reconocen como ingreso o gasto en resultados, excepto cuando se refieren a partidas que se reconocen fuera de los resultados, ya sea en los otros resultados integrales o directamente en el capital contable, en cuyo caso el impuesto también se reconoce fuera de los resultados;

o cuando surgen del reconocimiento inicial de una combinación de negocios. En el caso de una combinación de negocios, el efecto fiscal se incluye dentro del reconocimiento de la combinación de negocios.

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

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

- Impuesto al activo  
El impuesto al activo (IMPAC) que se espera recuperar, se registra como un crédito fiscal y se presenta en el estado consolidado de situación financiera en el rubro de impuestos diferidos.
- j. *Inventario y costo de ventas*  
Los inventarios se encuentran valuados a costos promedio, los cuales no exceden el valor de realización.
- k. *Inventario de Club Vacacional*  
Los inventarios de Club Vacacional se registran a su costo de construcción. El costo de ventas se registra en el momento de realizar la venta.

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

#### l. Inmuebles y equipo

Las inmuebles y equipo se registran inicialmente al costo de adquisición.

Los terrenos y edificios mantenidos para su uso en el suministro de bienes y servicios, o para fines administrativos, se presentan en el estado consolidado de situación financiera a sus montos revaluados, calculando el valor razonable a la fecha de la revaluación, menos cualquier depreciación acumulada o pérdidas por deterioro acumuladas. Las revaluaciones se efectúan con suficiente frecuencia, de tal manera que el valor en libros no difiera en forma importante de lo que se habría calculado utilizando los valores razonables al final del periodo sobre el cual se informa.

Cualquier aumento en la revaluación de dichos terrenos y edificios se reconoce en los otros resultados integrales, excepto si revierte una disminución en la revaluación del mismo activo previamente reconocido en resultados, en cuyo caso el aumento se acredita a resultados en la medida en que reduce el gasto por la disminución efectuada previamente.

Una disminución del valor en libros que se originó de la revaluación de dichos terrenos y edificios, se registra en resultados en la medida que excede el saldo, si existe alguno, de la reserva de revaluación de propiedades relacionado con una revaluación anterior de ese activo.

Las propiedades que están en proceso de construcción para fines de producción, suministro, administración o para propósitos aún no determinados, se registran al costo menos cualquier pérdida por deterioro reconocida. El costo incluye honorarios profesionales y, en el caso de activos calificables, los costos por intereses durante la construcción de nuevos hoteles así como durante la remodelación de los hoteles existentes. Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, no se capitalizaron importes por este concepto ya que la Entidad no construyó ni remodeló ningún activo de importancia. La depreciación de estos activos, al igual que en otras propiedades, se inicia cuando los activos están listos para su uso planeado.

La depreciación de los edificios revaluados es reconocida en resultados. En caso de venta o retiro posterior de las propiedades revaluadas, el superávit de revaluación atribuible a la reserva de revaluación de propiedades restante es transferido directamente a las utilidades acumuladas. La depreciación de los inmuebles ha sido calculada de acuerdo a los componentes identificados en ellos.

El mobiliario y equipo, se presenta en los estados consolidados de situación financiera a su costo de adquisición menos depreciación acumulada y pérdidas por deterioro.

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

El porcentaje promedio de tasa de depreciación de los inmuebles y equipos son:

	(%)
Edificios	3
Mobiliario y equipo	10
Equipo de transporte	25
Equipo de cómputo	30
Equipo de operación	33

Los terrenos no se deprecian.

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

Los activos mantenidos bajo arrendamiento financiero se deprecian en base a su vida útil estimada al igual que los activos propios o, si la vida es menor, en el plazo de arrendamiento correspondiente.

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

#### m. Otros activos

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

Activos intangibles generados internamente – desembolsos por investigación y desarrollo

Los desembolsos originados por las actividades de investigación se reconocen como un gasto en el periodo en el cual se incurren.

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

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

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

Con posterioridad a su reconocimiento inicial, un activo intangible que se genera internamente se reconoce a su costo menos la amortización acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro.

- **Baja de activos intangibles**  
Un activo intangible se dará de baja por venta, o cuando no se espera tener beneficios económi-

cos futuros por su uso o disposición. Las ganancias o pérdidas que surgen de la baja de un activo intangible, medido como la diferencia entre los ingresos netos y el valor en libros del activo, se reconocen en resultados cuando el activo sea dado de baja.

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

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

El monto recuperable es el mayor entre el valor razonable menos el costo de venderlo y el valor de uso. Al evaluar el valor de uso, los flujos de efectivo fu-

turos estimados se descuentan a su valor presente utilizando una tasa de descuento antes de impuestos que refleje la evaluación actual del mercado respecto al valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos del activo para el cual no se han ajustado las estimaciones de flujos de efectivo futuros.

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

Cuando una pérdida por deterioro se revierte posteriormente, el valor en libros del activo (o unidad generadora de efectivo) se aumenta al valor estimado revisado a su monto recuperable, de tal manera que el valor en libros incrementado no excede el valor en libros que se habría determinado si no se hubiera reconocido una pérdida por deterioro para dicho activo (o unidad generadora de efectivo) en años anteriores. La reversión de una pérdida por deterioro se reconoce inmediatamente en resultados.

o. *Provisiones*

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

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

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

Las provisiones se clasifican como circulantes o no circulantes en función del período de tiempo estimado para atender las obligaciones que cubren.

- **Reestructuraciones**  
Se reconoce una provisión por reestructuración cuando la Entidad ha desarrollado un plan formal detallado para efectuar la reestructuración, y se haya creado una expectativa válida entre los afectados, que se llevará a cabo la reestructuración, ya sea por haber comenzado la implementación del plan o por haber anunciado sus principales características a los afectados por el mismo. La provisión por reestructuración debe incluir sólo los desembolsos directos que se deriven de la misma, los cuales comprenden los montos que surjan necesariamente por la

reestructuración; y que no estén asociados con las actividades continuas de la Entidad.

- Reserva de devoluciones de Club Vacacional  
La Entidad realiza un análisis de las transacciones por venta de membresías de Club Vacacional para identificar ingresos cuya naturaleza transaccional esté asociada a un elemento de incertidumbre respecto de membresías no cobradas. Conforme a IAS 18, Ingresos, se registra una reserva de devoluciones con base en la experiencia de la Entidad calculada de acuerdo con el impacto que se estima tendrán los flujos futuros asociados a la transacción.
- Pasivos contingentes adquiridos en una combinación de negocios  
Los pasivos contingentes adquiridos en una combinación de negocios se valúan inicialmente a sus valores razonables, en la fecha de adquisición. Al final de los periodos subsecuentes sobre los cuales se informa, dichos pasivos contingentes se valúan al monto mayor entre el que hubiera sido reconocido de conformidad con la IAS 37 *Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes* y el monto reconocido inicialmente menos la amortización acumulada reconocida de conformidad con la IAS 18 Ingresos.

p. *Costos de beneficios al retiro*

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

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

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

Las obligaciones por beneficios al retiro reconocidas en el estado consolidado de situación financiera, representan las pérdidas y ganancias actuales en los planes por beneficios definidos de la Entidad. Cualquier ganancia que surja de este cálculo se li-

mita al valor presente de cualquier beneficio económico disponible de los reembolsos.

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

q. *Beneficios directos a los empleados*

Se valúan en proporción a los servicios prestados, considerando los sueldos actuales y se reconoce el pasivo conforme se devengan. Incluye principalmente PTU por pagar, ausencias compensadas, como vacaciones y prima vacacional, e incentivos.

r. *Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU)*

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

s. *Instrumentos financieros*

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

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

Los costos de transacción directamente atribuibles a la adquisición de activos y pasivos financieros a su valor razonable con cambios en resultados se reconocen inmediatamente en resultados.

t. *Activos financieros*

Los activos financieros se clasifican en las siguientes categorías: activos financieros "a valor razonable con cambios a través de resultados" (FVTPL, por sus siglas en inglés), costo amortizado, inversiones "conservadas al vencimiento", activos financieros "disponibles para su venta" (AFS, por sus siglas en inglés) y "préstamos y cuentas por cobrar". La clasificación depende de la naturaleza y propósito de los activos financieros y se determina al momento del reconocimiento inicial. A la fecha de informe de los estados financieros consolidados la Entidad solo contaba con instrumentos financieros clasificados como disponibles para la venta y documentos y cuentas por cobrar.

- Método de la tasa de interés efectiva

El método de interés efectivo es un método para calcular el costo amortizado de un instrumento financiero y de asignación del ingreso o costo financiero durante el período relevante. La tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta los ingresos futuros de efectivo estimados (incluyendo todos los honorarios y puntos base pagados o recibidos que forman parte integral de la tasa de interés efectiva, costos de la transacción y otras primas o descuentos) durante la vida esperada del instrumento de activo o pasivo deuda o, cuando es apropiado, un período menor, al valor en libros neto al momento del reconocimiento inicial.

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

- Activos financieros a FVTPL

Los activos financieros se clasifican como FVTPL cuando se conservan para ser negociados o se designan como FVTPL.

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

- Se compra principalmente con el objetivo de venderlo en un periodo corto; o
- En su reconocimiento inicial, es parte de una cartera de instrumentos financieros identificados que la Entidad administra conjuntamente, y para la cual existe un patrón real reciente de toma de utilidades a corto plazo; o
- Es un derivado que no está designado y es efectivo, como instrumento de cobertura.

Un activo financiero que no sea un activo financiero mantenido con fines de negociación podría ser designado como un activo financiero a FVTPL al momento del reconocimiento inicial si:

- Con dicha designación se elimina o reduce significativamente una inconsistencia de valuación o reconocimiento que de otra manera surgiría; o

- El activo financiero forma parte de un grupo de activos financieros, de pasivos financieros o de ambos, el cual se administra y su desempeño se evalúa sobre la base de su valor razonable, de acuerdo con una estrategia de administración de riesgos e inversión documentada de la Entidad, y se provea internamente información sobre ese grupo, sobre la base de su valor razonable; o

- Forma parte de un contrato que contenga uno o más instrumentos derivados implícitos, y la IAS 39 *Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición* permita que la totalidad del contrato híbrido (activo o pasivo) sea designado como de valor razonable con cambios a través de resultados.

Los activos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados se registran a valor razonable, reconociendo cualquier ganancia o pérdida que surge de su remediación en resultados. La ganancia o pérdida neta reconocida en los resultados incluye cualquier dividendo o interés obtenido del activo financiero y se incluye en el estado consolidado de resultados y otros resultados integrales.

- Inversiones conservadas al vencimiento

Inversiones conservadas al vencimiento son activos financieros no derivados con pagos fijos o determinables y fechas fijas de vencimiento que la Entidad tiene la intención y capacidad de conservar hasta su vencimiento. Con posterioridad al reconocimiento inicial, las inversiones

mantenidas hasta su vencimiento se valoran a costo amortizado utilizando el método de interés efectivo menos cualquier deterioro de valor.

- Activos financieros disponibles para su venta

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

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

la ganancia o pérdida acumulada previamente registrada en la reserva de revaluación de inversiones se reclasifica a los resultados.

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

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

Inversiones de capital disponibles para su venta que no tengan un precio de mercado cotizado en un mercado activo y cuyo valor razonable no pueda ser estimado confiablemente y los instrumentos derivados que estén vinculados con y deban ser liquidados mediante la entrega de tales inversiones en acciones no cotizadas, se valúan a su costo menos las pérdidas por deterioro identificadas al final de cada período de presentación de informes.

- Préstamos y cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar a clientes, documentos y otras cuentas por cobrar con pagos fijos o determinables, que no se negocian en un mer-

cado activo, se clasifican como cuentas y documentos por cobrar. Los documentos y cuentas por cobrar se valúan al costo amortizado usando el método de interés efectivo, menos cualquier deterioro.

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

#### - Deterioro de activos financieros

Los activos financieros distintos a los activos financieros a FVTPL, se sujetan a pruebas para efectos de deterioro al final de cada periodo sobre el cual se informa. Se considera que los activos financieros están deteriorados, cuando existe evidencia objetiva que, como consecuencia de uno o más eventos que hayan ocurrido después del reconocimiento inicial del activo financiero, los flujos de efectivo futuros estimados del activo financiero han sido afectados.

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

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

- Dificultades financieras significativas del emisor o contraparte;

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

Para ciertas categorías de activos financieros, como cuentas por cobrar a clientes, los activos que se han sujetado a pruebas para efectos de deterioro y que no han sufrido deterioro en forma individual, se incluyen en la evaluación de deterioro sobre una base colectiva. Entre la evidencia objetiva de que una cartera de cuentas por cobrar podría estar deteriorada, se podría incluir la experiencia pasada de la Entidad con respecto a la cobranza, un incremento en el número de pagos atrasados en la cartera que superen el periodo de crédito máximo de 11 meses, así como cambios observables en las condiciones económicas nacionales y locales que se correlacionen con el incumplimiento en los pagos.

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

Para los activos financieros que se contabilicen al costo, el importe de la pérdida por deterioro se calcula como la diferencia entre el valor en

libros del activo y el valor presente de los flujos futuros de efectivo estimados, descontados a la tasa actual del mercado de cambio de un activo financiero similar. Tal pérdida por deterioro no se revertirá en los periodos posteriores.

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

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

Para los activos financieros valuados a costo amortizado, si, en un periodo subsecuente, el importe de la pérdida por deterioro disminuye y esa disminución se puede relacionar objetivamente con un evento que ocurre después del reconocimiento del deterioro, la pérdida por deterioro previamente reconocida se reversa a través de resultados hasta el punto en que el valor en libros de la inversión a la fecha en que se reversó el deterioro no exceda el costo amorti-

zado que habría sido si no se hubiera reconocido el deterioro.

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

#### - Baja de activos financieros

La Entidad deja de reconocer un activo financiero únicamente cuando expiran los derechos contractuales sobre los flujos de efectivo del activo financiero, y transfiere de manera sustancial los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo financiero. Si la Entidad no transfiere ni retiene sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad y continúa reteniendo el control del activo transferido, la Entidad reconocerá su participación en el activo y la obligación asociada por los montos que tendría que pagar. Si la Entidad retiene sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad de un activo financie-

ro transferido, la Entidad continúa reconociendo el activo financiero y también reconoce un préstamo colateral por los recursos recibidos.

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

En la baja de un activo financiero que no sea en su totalidad (por ejemplo, cuando la Entidad retiene una opción para recomprar parte de un activo transferido), la Entidad distribuye el importe en libros previo del activo financiero entre la parte que continúa reconociendo en virtud de la implicación continua, y la parte que ya no reconoce sobre la base de los valores razonables relativos de dichas partes en la fecha de la transferencia. La diferencia entre el importe en libros imputable a la parte que ya no se reconoce y la suma de la contraprestación recibida por la parte no reconocida y cualquier ganancia o pérdida acumulada que le sea asignada que haya sido reconocida en otros resultados integrales se reconoce en el resultado del ejercicio. La ganancia o pérdida acumulada que haya sido reconocida en otros resultados integrales se distribuirá entre la parte que continúa reconociéndose y la parte que ya no se reconocen sobre la base de los valores razonables relativos de dichas partes.

u. *Pasivos financieros e instrumentos de capital*  
Clasificación como deuda o capital

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

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

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

- Instrumentos compuestos  
Los elementos de los instrumentos compuestos (obligaciones convertibles) emitidos por la Entidad se clasifican por separado como pasivos financieros y capital de acuerdo con los acuerdos contractuales y las definiciones de pasivo financiero y de instrumento de capital. Una opción de conversión que será liquidada por una cantidad fija de efectivo u otro activo financiero por una cantidad fija de los instrumentos de capital de la Entidad es un instrumento de capital.

A la fecha de emisión, el valor razonable del componente de pasivo se calcula utilizando la tasa de interés de mercado para instrumentos similares no convertibles. Este importe se registra como un pasivo en una base de costo amortizado utilizando el método del interés efectivo hasta extinguirse tras la conversión o en la fecha de vencimiento del instrumento.

La opción de conversión clasificada como capital neto se determina deduciendo el importe del componente de pasivo al valor razonable del instrumento compuesto en su totalidad. Esto es reconocido e incluido en el capital, neto de los efectos de impuestos a la utilidad, y no es medido posteriormente. Además, la opción de conversión clasificada como capital permanecerá en el capital neto hasta que la opción de conversión sea ejercida, en cuyo caso, el saldo registrado en el capital neto se transfiere a capital social y primas correspondientes. Cuando la opción de conversión permanece sin ser ejercida en la fecha de vencimiento del bono convertible, el saldo registrado en el capital neto se transfiere a los beneficios no distribuidos. Ninguna ganancia o pérdida se reconoce en utilidad o pérdida en la conversión o vencimiento de la opción de conversión.

Los costos de transacción relativos a la emisión de las obligaciones negociables convertibles se asignan a los componentes de pasivo y de capital en proporción a la distribución de los ingresos brutos. Los costos de transacción relacionados con el componente de capital se reconocen directamente en el capital. Los costos

de transacción relacionados con el componente de pasivo se incluyen en el importe en libros del componente de pasivo y se amortizan durante la vida de los bonos convertibles utilizando el método de interés efectivo.

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

- Pasivos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados  
Un pasivo financiero a valor razonable con cambios a través de resultados es un pasivo financiero que se clasifica como mantenido con fines de negociación o se designa como a valor razonable con cambios a través de resultados.

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

- Se adquiere principalmente con el objetivo de recomprarlo en un futuro cercano; o
- Es parte de una cartera de instrumentos financieros identificados que se administran conjuntamente, y para la cual existe evidencia de un patrón reciente de toma de utilidades a corto plazo; o
- Es un derivado que no ha sido designado como instrumento de cobertura y cumple las condiciones para ser efectivo.

- Con ello se elimina o reduce significativamente alguna inconsistencia en la valuación o en el reconocimiento que de otra manera surgiría; o
- El rendimiento de un grupo de activos financieros, de pasivos financieros o de ambos, se administre y evalúe sobre la base de su valor razonable, de acuerdo con una estrategia de inversión o de administración del riesgo que la Entidad tenga documentada, y se provea internamente información sobre ese grupo, sobre la base de su valor razonable; o
- Forme parte de un contrato que contenga uno o más instrumentos derivados implícitos, y la IAS 39 *Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición* permita que la totalidad del contrato híbrido (activo o pasivo) sea designado como a valor razonable con cambios a través de resultados.

Los pasivos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados se registran a valor razonable, reconociendo cualquier ganancia o pérdida surgida de la remediación en el estado de resultados. La ganancia o pérdida neta reconocida en los resultados incluye cualquier interés obtenido del pasivo financiero y se incluye en la partida de "otros ingresos y gastos" en el estado de resultado integral.

- Otros pasivos financieros  
Otros pasivos financieros, (incluyendo los prés-

tamos y cuentas por pagar), son valuados subsecuentemente al costo amortizado usando el método de tasa de interés efectiva.

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

- Pasivos por contrato de garantía financiera  
Un contrato de garantía financiera es un contrato que exige que el emisor efectúe pagos específicos para reembolsar al tenedor por la pérdida en la que incurre porque un deudor específico incumple su obligación de pagos a su vencimiento, de acuerdo con los términos de un instrumento de deuda.

Los contratos de garantía financiera se valúan inicialmente a su valor razonable y, si no es designado como FVTPL, posteriormente, se valúan por el mayor de:

- el importe determinado de acuerdo con la IAS 37 *Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes*; y
- el importe inicialmente reconocido menos, cuando sea apropiado, la amortización acu-

mulada reconocida de acuerdo con las políticas de reconocimiento de ingresos.

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

#### v. *Instrumentos financieros derivados*

La Entidad contrata una variedad de instrumentos financieros derivados de tasa de intereses y de tipo de cambio para administrar su exposición a las fluctuaciones de tasas de intereses y de moneda extranjera. Los detalles de los instrumentos financieros derivados se exponen en la Nota 21.

Los derivados se reconocen inicialmente al valor razonable a la fecha en que se suscribe el contrato del derivado y posteriormente se recalcula a su valor razonable al final del período que se informa. La ganancia o pérdida resultante se reconoce en los resultados inmediatamente al menos que el derivado esté designado y sea efectivo como un instrumento de cobertura, en cuyo caso la oportunidad del reconocimiento en los resultados dependerá de la naturaleza de la relación de cobertura. La Entidad designa ciertos derivados ya sea como coberturas de valor razonable, de activos o pasivos reconocidos o compromisos en firme (coberturas de valor razonable), coberturas de transacciones pronosticadas altamente probables, o coberturas de riesgo de moneda extranjera de compromisos

en firme (coberturas de flujos de efectivo), o coberturas sobre una inversión neta en una operación extranjera.

Un derivado con un valor razonable positivo se reconoce como un activo financiero mientras que en un derivado con un valor razonable negativo se reconoce como un pasivo financiero. Un derivado se presenta como un activo o un pasivo a largo plazo si la fecha de vencimiento del instrumento es de 12 meses o más y no se espera su realización o cancelación dentro de esos 12 meses. Otros derivados se presentan como activos y pasivos a corto plazo.

Todos los instrumentos derivados reconocidos en los estados financieros consolidados adjuntos han sido clasificados como derivados de negociación, ya que no se cumplen todas las condiciones para la contabilidad de cobertura exigidos por las normas contables aplicables.

#### w. *Clasificación de costos y gastos*

Los costos y gastos presentados en los estados consolidados de resultado integral fueron clasificados de manera combinada por su naturaleza y función.

#### x. *Estados de flujos de efectivo*

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

asociados con los flujos de efectivo por actividades de inversión o financiamiento.

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

y. *Otros negocios*

Las operaciones de otros negocios incluyen principalmente los ingresos, costos directos y gastos de operación de las subsidiarias cuya actividad es la venta de inventarios de Club Vacacional, comercialización de equipo de operación de hoteles, honorarios por administración de programas de lealtad e ingresos del centro de servicios compartidos.

z. *Programas de lealtad*

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

aa. *Utilidad por acción de la participación controladora*

La utilidad básica por acción ordinaria se determina dividiendo la utilidad por acción de la participación controladora entre el promedio ponderado de acciones en circulación durante el ejercicio. La utilidad por acción diluida se determina agregando 1) a la utilidad básica por acción ordinaria, los intereses y la fluctuación cambiaria registrados en resultados atribuibles a los créditos convertibles y 2) al promedio ponderado de acciones en circulación, el promedio ponderado de obligaciones en circulación del

período convertidos a acciones con base en el coeficiente de conversión establecido en los contratos de crédito convertibles. Al 31 de diciembre de 2013 y 2012 la Entidad no tiene acciones ordinarias con potencial de efectos dilutivos.

**5. JUICIOS CONTABLES CRÍTICOS Y FUENTES CLAVE PARA LA ESTIMACIÓN DE INCERTIDUMBRES**

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

Las estimaciones y supuestos se revisan sobre una base regular. Las modificaciones a las estimaciones contables se reconocen en el período en que se realiza la modificación y periodos futuros si la misma afecta tanto al actual como a subsecuentes.

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

- i. La estimación para cuentas de cobro dudoso y devoluciones relacionadas con Club Vacacional
- ii. Las proyecciones financieras por deterioro de activos
- iii. La utilización de pérdidas fiscales

- iv. Los efectos por las contingencias que enfrenta la Entidad
- v. Las obligaciones laborales
- vi. La redención de programas de lealtad
- vii. El valor residual de las propiedades
- viii. El reconocimiento de ingresos de Club Vacacional y Kívacs
- ix. Los criterios de clasificación de los segmentos de operaciones de la Entidad
- x. El monto estimado de inversiones en valores distintas de equivalentes de efectivo.

**6. EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO**

El efectivo consiste de efectivo disponible y depósitos a la vista. Los equivalentes de efectivo se conservan para cumplir con compromisos en efectivo a corto pla-

zo más que para fines de inversión u otros fines. Para que una inversión califique como equivalente de efectivo debe ser fácilmente convertible en un monto conocido de efectivo y sujeta a riesgos poco importantes de cambios en valor.

Por lo tanto, una inversión normalmente califica como equivalente de efectivo cuando tiene vencimiento a corto plazo, generalmente tres meses o menos a partir de la fecha de adquisición. Las inversiones de capital no se incluyen en los equivalentes de efectivo a menos de que sean, en sustancia, equivalentes de efectivo. De lo contrario se presentan como inversiones en valores. El efectivo se presenta a valor nominal y los equivalentes se valúan a su valor razonable; las fluctuaciones en su valor se reconocen en utilidad o pérdida.

	2013	2012
Efectivo	\$ 137,917	\$ 123,334
Equivalentes de efectivo:		
Inversiones overnight	150,000	1,199,918
Inversión en notas estructurales duales	418,448	-
Otras	-	108,615
<b>Total</b>	<b>\$ 706,365</b>	<b>\$ 1,431,867</b>

## 7. INVERSIONES EN VALORES

	2013	2012
Con fines de negociación:		
Inversiones overnight	\$ 479,060	\$ -
Certificados de depósito	-	48,110
Otras	46,291	-
	\$ 525,351	\$ 48,110

## 8. CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

	2013	2012
Clientes y agencias	\$ 640,847	\$ 575,085
Cuenta por cobrar de venta de activos no estratégicos	185,000	-
Otros impuestos por recuperar, neto	629,092	394,466
Documentos por cobrar de Club Vacacional	911,264	945,021
Tarjetas de crédito	18,550	17,337
Otras	108,738	80,904
	2,493,491	2,012,813
Menos - Estimación para cuentas de cobro dudoso	(242,287)	(308,705)
	\$ 2,251,204	\$ 1,704,108

## a. Cuentas por cobrar clientes y agencias

El plazo de crédito promedio en la prestación de servicios hoteleros es de 22 días. No hay cargos por intereses posteriores. Normalmente esta cartera no presenta atrasos significativos. Durante 2013 la Entidad identificó y aplicó un monto de \$67,710 de la estimación de cuentas de cobro dudoso directamente a cuentas por cobrar sin posibilidad de recuperación.

## b. Documentos por cobrar de Club Vacacional

La venta de membresías de Club Vacacional normalmente se hacen con un 10% de enganche y por el resto se otorga un financiamiento a cinco años con una imputación de intereses a tasas de mercado. La Entidad estima que mediante el uso de estrategias comerciales, todas aquellas cuentas de hasta menos de 11 meses de antigüe-

dad puedan ser reactivadas. Normalmente se cancelan todas aquellas sin movimiento después de este plazo. Sin embargo, se registran estimaciones de cuentas de cobro dudoso considerando la totalidad de la cartera.

## Composición de la cartera a corto plazo

	2013	2012
Clientes y agencias-		
Menos de 90 días	\$ 381,975	\$ 408,100
Más de 90 días	258,872	166,985
	\$ 640,847	\$ 575,085
Documentos por cobrar de Club Vacacional-		
Menos de 90 días	\$ 417,904	\$ 518,497
Más de 90 y menos de 330 días	290,211	250,896
Más de 330 días	203,149	175,628
	\$ 911,264	\$ 945,021
Estimación para cuentas de cobro dudoso -		
Clientes y agencias	\$ (207,838)	\$ (277,321)
Documentos por cobrar de Club Vacacional-	(34,449)	(31,384)
	\$ (242,287)	\$ (308,705)

## 9. INVENTARIO DE CLUB VACACIONAL

	31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2012
Inventario de Club Vacacional	\$ 89,342	\$ 53,812
Villas y lotes residenciales	16,654	16,583
	\$ 105,996	\$ 70,395

Los inventarios reconocidos en el costo y gastos de otros negocios por venta de membresías de Club Vacacional durante el periodo con respecto a las operaciones continuas fue de \$75,893 y \$88,736 al 31 de diciembre de 2013 y 2012, respectivamente.

## 10. ACTIVOS DISPONIBLES PARA LA VENTA

	31 de diciembre de 2012
Transacción de FibraHotel:	
Inmuebles y equipo hotelero disponibles para la venta	\$ 1,364,958
Pasivos directamente asociados con los activos disponibles para la venta por la transacción de FibraHotel:	
Deuda a largo plazo y porción circulante	\$ (270,237)
Impuesto diferido no circulante	(244,579)
<b>Total de pasivos directamente asociados con activos disponibles para la venta</b>	<b>\$ (514,816)</b>

## 11. DOCUMENTOS POR COBRAR A LARGO PLAZO

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

	2013	2012
Documentos por cobrar a largo plazo	\$ 1,568,095	\$ 1,379,473
Menos:		
Estimación de cuentas de cobro dudoso	(54,786)	(24,445)
<b>Total</b>	<b>\$ 1,513,309</b>	<b>\$ 1,355,028</b>

Los vencimientos de las cuentas por cobrar a largo plazo al 31 de diciembre de 2013 son como sigue:

A cobrar durante	Importe
2015	\$ 715,822
2016	323,225
2017	235,000
2018 en adelante	294,048
<b>Total de documentos por cobrar a largo plazo</b>	<b>\$ 1,568,095</b>

## 12. CUENTAS POR COBRAR A LARGO PLAZO

	2013	2012
Cuenta escrow por venta de Sudamérica	\$ 294,679	\$ 319,938
Cuenta por cobrar por venta de Chemuyil	102,000	-
<b>Total</b>	<b>\$ 396,679</b>	<b>\$ 319,938</b>

## 13. INMUEBLES Y EQUIPO

	Edificios	Mobiliario y equipo	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Terrenos	Total
Saldos al 31 de diciembre de 2012						
	\$ 3,896,167	\$ 566,849	\$ 4,757	\$ 38,667	\$ 2,861,146	\$ 7,367,586
Adiciones	413,822	287,937	17,029	60,999	374,450	1,154,237
Depreciación	(212,135)	(161,522)	(6,576)	(39,996)	172	(420,057)
Efectos de conversión cambiaria						
	500	1,117	64	-	368	2,049
Activos vendidos	(239,312)	(90,415)	(643)	(429)	(540,560)	(871,359)
Deterioro	(130,962)	-	-	-	(763,869)	(894,831)
Saldos al 31 de diciembre de 2013						
	\$ 3,728,080	\$ 603,966	\$ 14,631	\$ 59,241	\$ 1,931,707	\$ 6,337,625

	Edificios	Mobiliario y equipo	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Terrenos	Total
Saldos al 31 de diciembre de 2011	\$ 6,084,309	\$ 740,051	\$ 7,584	\$ 54,398	\$ 3,634,220	\$ 10,520,562
Adiciones	35,499	84,558	2,769	34,750	-	157,576
Depreciación y bajas	(332,243)	(152,603)	(5,104)	(48,398)	-	(538,348)
Efectos de conversión cambiaria	(880)	(1,910)	(44)	-	(368)	(3,202)
Activos vendidos por operación discontinua	(902,578)	(50,257)	(232)	-	(450,977)	(1,404,044)
Inmuebles y equipo disponibles para venta	(987,940)	(52,990)	(216)	(2,083)	(321,729)	(1,364,958)
Saldos al 31 de diciembre de 2012	\$ 3,896,167	\$ 566,849	\$ 4,757	\$ 38,667	\$ 2,861,146	\$ 7,367,586

a. *Valor razonable de los terrenos y edificios*

Los terrenos y edificios de la Entidad se registran a su valor razonable a la fecha de la revaluación, menos la depreciación acumulada y pérdidas por deterioro acumuladas. Las mediciones del valor razonable de los terrenos y edificios de la Entidad al 31 de diciembre de 2013 y 2012 se llevaron a cabo por valuadores independientes, que cuentan con las calificaciones adecuadas y la experiencia necesaria para la medición de las propiedades en las localidades respectivas.

El valor razonable de los terrenos se determinó con base en el enfoque comparable de mercado que refleja los últimos precios de las transacciones de propiedades similares. El valor razonable de los edificios se determinó utilizando el método del costo que refleja el costo de un participante en el mercado para la construcción de bienes de utilidad y edad comparable, ajustado por obsolescencia. La última fecha de determinación del valor razonable fue el 31 de diciembre de 2011. No ha habido ningún cambio en la técnica de valuación durante el año.

#### 14. INVERSIÓN EN ASOCIADAS

	Actividad principal	% de participación al 31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2012
Inversión en asociadas-				
Inmobiliaria				
Las Animas, S. A. de C. V.	Hoteles en Jalapa	25.00	\$ 27,571	\$ 27,294
Otras-				
Inmobiliaria Hotelera de				
Yucatán, S. A. de C. V.	Hotel en Mérida	9.2	6,450	9,806
Otras		Varios	1,416	3,200
			\$ 35,437	\$ 40,300

#### 15. OTROS ACTIVOS

	31 de diciembre de 2013	31 de diciembre de 2012
Gastos por desarrollos	\$ 13,898	\$ 20,768
Depósitos en garantía	56,110	22,912
Comisiones por venta de Kívacs	144,407	86,816
	\$ 214,415	\$ 130,496

## 16. DEUDA A LARGO PLAZO

a. Se integra como sigue (tasas variables de interés vigentes al 31 de diciembre de 2013):

	2013	2012
Dólares americanos:		
Notas "Senior Notes 2017" a tasa fija de 7.875%	\$ 3,474,406	\$ 2,801,149
Notas "Senior Notes 2015" a tasa fija de 9.25%	1,080,674	1,071,705
Préstamo con garantía hipotecaria a tasa de 2.55%	-	189,948
Préstamo con garantía de documentos por cobrar de Club Vacacional a una tasa del 4.73%	-	288,484
Otros préstamos, a tasas entre 3.16% y 3.21%	2,498	3,960
Pesos mexicanos:		
Obligaciones convertibles a tasa del 16%	-	900,000
Préstamos con garantías hipotecarias a una tasa del 6.82%	-	80,289
	4,557,578	5,335,535
Menos- Préstamos hipotecarios reclasificados como "Pasivos directamente clasificados como activos disponibles para la venta"	-	(270,237)
Menos- Porción circulante de la deuda a largo plazo	(2,498)	(1,005,842)
Deuda a largo plazo	\$ 4,555,080	\$ 4,059,456

Los vencimientos de la porción a largo plazo al 31 de diciembre de 2013, son como sigue:

A pagar durante	Miles de dólares americanos
2015	83,016
2016	-
2017	275,000
2018	-
	358,016
Equivalentes en miles de pesos	\$ 4,681,596
Menos - gastos de emisión de deuda	(126,516)
	\$ 4,555,080

b. El 30 de noviembre de 2012 la Entidad emitió un bono por US\$225 millones de dólares conocido como "Senior Notes 2017" con vencimiento el 30 de noviembre de 2017 y tasa fija del 7.875%. Ver Nota 2f.

c. El 15 de enero de 2010 la Entidad emitió títulos de deuda por US\$200 millones bajo el programa de "Senior Notes" con vencimiento el 15 de enero de 2015 ("Senior Notes 2015"). Los títulos generan intereses a una tasa del 9.25% anual, con cupones semestrales. Los recursos netos provenientes de estos títulos se utilizaron para prepagar una parte de la deuda vigente al cierre de 2010 con vencimiento a corto y mediano plazo. Con motivo de la emisión de las notas denominadas "Senior Notes 2017", el saldo remanente de este programa se vio disminuido quedando en US\$83.2 millones al 31 de diciembre de 2013 y 2012.

Al 31 de diciembre de 2013 no existe deuda con garantías hipotecarias y al 31 de diciembre de 2012, la deuda financiera que incluía garantías hipotecarias ascendió a \$270,237. Las principales garantías correspondían a inmuebles (hoteles), cuyo valor neto en libros ascendía a \$743,899. Al 31 de diciembre de 2012 dichos financiamientos estaban pactados a una tasa TIIE más 1.5 hasta 5 puntos porcentuales para disposiciones en pesos. Estos créditos fueron liquidados en enero de 2013 con los recursos de la venta de hoteles a FibraHotel.

d. Durante 2008 la Entidad constituyó un programa de Certificados Bursátiles quirografarios, por un monto total autorizado de hasta \$3,000,000. El valor nominal de los certificados era de cien pesos y cada emisión vencía en un plazo de cinco años, denominados

en pesos y con intereses pagaderos cada 28 días. En abril de 2008 se dispuso de \$1,500,000 y en julio de 2008, se realizó una segunda disposición por \$750,000 bajo los mismos términos y condiciones. El monto fue liquidado en 2012 con la obtención de los recursos de la venta de la operación de Sudamérica.

e. La Entidad liquidó el 2 de enero de 2013, las obligaciones convertibles que se emitieron en marzo de 2012.

f. La Entidad tenía contratados financiamientos al 31 de diciembre de 2011 con el IFC, por un monto de US\$8 millones a una tasa de interés de Libor más dos puntos porcentuales. Estos préstamos tenían la característica de convertibilidad por acciones Serie "L" de la Entidad, por lo que la porción identificada como capital se presentaba como aportaciones para futuros aumentos de capital en el estado consolidado de situación financiera. Durante 2012, todo el monto fue liquidado.

g. Al 31 de diciembre de 2011 la Entidad tenía contratadas tres líneas de crédito revolventes, dos con Banco Mercantil del Norte, S. A. (Banorte) y una con Banco de Comercio Exterior, S.N.C. (Bancomext) cuyo saldo a esa fecha era de US\$28.5 millones con Bancomext y con Banorte de US\$0.1 millones y \$510,637.

Las disposiciones bajo estas líneas de crédito generaban intereses a tasas variables y se garantizaban 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, se asignaron a fideicomisos localizados fuera y dentro de México. De acuerdo a contratos de asignación colaterales, la Entidad cedió a Bancomext y Banorte, los derechos de cobro asignados a los fideicomisos. Las líneas de crédito establecían garantías hipotecarias sobre inmuebles de Club Vacacional.

Durante diciembre de 2012, la totalidad del crédito con Banorte fue liquidado quedando exclusivamente la línea de crédito con Bancomext cuyo saldo al 31 de diciembre de 2012 asciende a US\$22.1 millones y el monto de documentos por cobrar asignados al fideicomiso asciende a esa fecha a US\$31.5 millones. El saldo total del crédito con Bancomext fue liquidado el 7 de febrero de 2013 con recursos provenientes de la reapertura de los "Senior Notes 2017" por US\$50 millones concretada el 30 de enero de 2013.

h. Las principales restricciones y obligaciones establecidas en los contratos de deuda al 31 de diciembre de 2013 son:

- Incurrir en endeudamiento adicional
- Otorgar garantías
- Hacer pagos o inversiones restringidas
- Vender activos
- Declarar dividendos
- Efectuar ciertas transacciones intercompañías
- Fusionarse con otras entidades

Al 31 de diciembre de 2013 y a la fecha de emisión de los estados financieros consolidados, las restricciones y obligaciones han sido cumplidas.

i. A continuación se presenta un desglose de los principales rubros financieros de la Entidad y las subsidiarias garantes del Senior Notes 2017:

	Grupo Posadas, S.A.B. de C.V. y subsidiarias garantes		Subsidiarias no garantes		Total consolidado	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Ingresos totales	\$ 5,589,003	\$ 4,537,562	\$ 2,961,355	\$ 1,602,312	\$ 8,550,358	\$ 6,139,874
Deterioro, depreciación y amortización	1,217,558	316,071	97,330	115,440	1,314,888	431,511
Arrendamiento	326,513	331,154	-	-	326,513	331,154
Utilidad (pérdida) de operación	(618,718)	527,948	577,138	94,319	(41,580)	622,267
Utilidad (pérdida) neta consolidada	(1,162,965)	1,058,963	(594,849)	296,601	(1,757,814)	1,355,564
Total activos	12,023,808	10,132,515	495,569	4,115,884	12,519,377	14,248,399
<b>Total pasivos</b>	<b>\$ 7,965,883</b>	<b>\$ 5,389,894</b>	<b>\$ 1,165,277</b>	<b>\$ 3,635,608</b>	<b>\$ 9,131,160</b>	<b>\$ 9,025,502</b>

j. Los principales rubros financieros de las subsidiarias garantes y no garantes del Senior Notes 2015 se muestran a continuación:

	Grupo Posadas, S.A.B. de C.V. y subsidiarias garantes		Subsidiarias no garantes		Total consolidado	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Ingresos totales	\$ 5,924,392	\$ 5,840,173	\$ 2,625,966	\$ 299,701	\$ 8,550,358	\$ 6,139,874
Depreciación y amortización	1,256,801	310,227	58,087	121,284	1,314,888	431,511
Arrendamiento	326,513	331,154	-	-	326,513	331,154
Utilidad (pérdida) de operación	(527,867)	524,196	486,287	98,071	(41,580)	622,267
Utilidad (pérdida) neta consolidada	(2,175,730)	1,314,623	417,916	40,941	(1,757,814)	1,355,564
Total activos	12,284,855	12,699,238	234,522	1,549,161	12,519,377	14,248,399
<b>Total pasivos</b>	<b>\$ 8,498,735</b>	<b>\$ 8,195,915</b>	<b>\$ 632,425</b>	<b>\$ 829,587</b>	<b>\$ 9,131,160</b>	<b>\$ 9,025,502</b>

#### 17. IMPUESTOS A LA UTILIDAD

La Entidad está sujeta al ISR y hasta 2013 al IETU.

ISR - La tasa fue 30% para 2013 y 2012 y conforme a la nueva Ley de ISR 2014 (Ley 2014) continuará al 30% para 2014 y años posteriores. La Entidad causó ISR en forma consolidada hasta 2013 con sus subsidiarias mexicanas. Debido a que se abrogó la Ley de ISR vigente hasta el 31 de diciembre de 2013, se eliminó el régimen de consolidación fiscal, por lo tanto la Entidad y sus subsidiarias tienen la obligación del pago del impuesto diferido determinado a esa fecha durante los siguientes cinco ejercicios a partir de 2014, como se muestra más adelante.

De conformidad con el inciso d) de la fracción XV del artículo noveno transitorio de la Ley 2014, y debido a que

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

IETU - A partir de 2014 se abrogó el IETU, por lo tanto, hasta el 31 de diciembre de 2013 se causó este impuesto, tanto para los ingresos como las deducciones y ciertos créditos fiscales con base en flujos de efectivo de cada ejercicio. La tasa fue 17.5%.

Hasta el año 2013, el impuesto a la utilidad causado es el que resulta mayor entre el ISR y el IETU.

Hasta 2012, con base en proyecciones financieras, la Entidad identificaba que esencialmente pagaría ISR. Por lo tanto, la Entidad reconoce ISR diferido y IETU diferido. A partir de 2013, se calcula únicamente ISR diferido debido a la abrogación del IETU.

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

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

a. Los impuestos a la utilidad reconocidos en los resultados

	2013	2012
<b>Impuesto causado</b>		
ISR a largo plazo por desconsolidación fiscal	\$ 882,262	\$ 56,044
ISR causado del año	416,308	-
Gasto por amnistía fiscal (ver Nota 2b)	125,585	-
	1,424,155	56,044
<b>Impuesto diferido</b>		
ISR diferido	(262,167)	588,952
IETU diferido	(105)	(28,437)
	\$ 1,161,883	\$ 616,559

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

	2013	2012
Documentos por cobrar	\$ 397,128	\$ 351,346
Estimación para cuentas de cobro dudoso	(92,475)	(83,195)
Inventario inmobiliario	16,594	54,140
Inmuebles y equipo	265,057	123,990
Otros activos	157,832	39,149
Reserva para pérdidas fiscales de subsidiarias por reforma fiscal 2010	-	556,584
Reservas e ingresos diferidos	(327,708)	(488,988)
Pérdidas fiscales por amortizar	(573,529)	(190,360)
IMPAC recuperable	(3,528)	(7,178)
Estímulo del Conacyt	21,689	22,210
Efecto fiscal de SIBRAS	1,297,422	843,085
	\$ 1,158,482	\$ 1,220,783

c. Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar y el IMPAC por recuperar por los que ya se ha reconocido parcialmente el activo por ISR diferido y un crédito fiscal, respectivamente, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos y al 31 de diciembre de 2013 y 2012 ascienden a \$1,911,764 y \$634,534 y \$3,528 y \$7,178, respectivamente.

d. **Consolidación fiscal**

El pasivo de ISR al 31 de diciembre de 2013 relativo a los efectos por beneficios y desconsolidación fiscal se pagarán en los siguientes años:

Año	
2014	\$ 220,566
2015	234,078
2016	187,263
2017	140,446
2018	140,446
	922,799
Menos - porción circulante	(220,566)
	\$ 702,233

e. **Pérdidas fiscales por utilizar**

El monto de pérdidas fiscales actualizadas al 31 de diciembre de 2013, por las que no se ha reconocido un activo por ISR diferido asciende a \$4,365,723. Los años de vencimiento y sus montos actualizados al 31 de diciembre de 2013, son:

Año	
2018	\$ 2,124,937
2019	386,432
2021	1,398,085
2023	456,269
	\$ 4,365,723

**18. PASIVOS ACUMULADOS A LARGO PLAZO**

	2013	2012
Reserva de devoluciones de Club Vacacional y otras	\$ 132,464	\$ 115,421
Beneficios a empleados	16,290	21,426
Otros pasivos acumulados	127,296	33,164
	\$ 276,050	\$ 170,011

Existe una reserva de devoluciones de Club Vacacional dentro del pasivo circulante por un monto al 31 de diciembre de 2013 y 2012 de \$81,623 y \$82,405, respectivamente.

**19. PLANES DE BENEFICIO A EMPLEADOS**

El costo neto del período por obligaciones derivadas del plan de pensiones, y sus relativas primas de antigüedad ascendió a \$16,089 y \$13,920 en 2013 y 2012, respectivamente. Otras revelaciones que requieren las disposiciones contables se consideran poco importantes.

**20. INSTRUMENTOS FINANCIEROS.**

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

*Política de administración de riesgo de capital* - La Entidad gestiona su capital para asegurar que continuará como negocio en marcha, al tiempo que maximiza el retorno para los accionistas a través de la optimización de la estructura de deuda y capital. La estrategia general de la Entidad no ha sido modificada en comparación con 2012.

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

nistración considera el costo del capital y sus riesgos asociados. La Entidad analiza la estructura de capital para cada proyecto de forma independiente, con el fin de minimizar el riesgo y optimizar el rendimiento para los accionistas.

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

La Entidad está constituida como una S.A.B. de C.V., de conformidad con la Ley del Mercado de Valores y la Ley General de Sociedades Mercantiles; el capital mínimo fijo es de \$50.

1. Índice de endeudamiento

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

	2013	2012
Deuda <sup>(i)</sup>	\$ 4,557,578	\$ 5,335,535
Efectivo y bancos	1,231,716	1,479,977
Deuda neta	3,325,862	3,855,558
Capital contable <sup>(ii)</sup>	\$ 3,388,217	\$ 5,222,897
Índice de deuda neta a capital contable	98%	74%

<sup>(i)</sup> La deuda se define como préstamos a largo y corto plazo (excluyendo los derivados y los contratos de garantía financiera), como se describe en la Nota 16.

<sup>(ii)</sup> El capital contable incluye todas las reservas y el capital social de la Entidad que son administrados como capital.

*Administración del riesgo de tasa de interés* - La Entidad está poco expuesta a riesgos de mercado relacionados con las variaciones en las tasas de interés, ya que algunos de sus préstamos bancarios al 31 de diciembre de 2013 devengan intereses a tasas variables ligadas a la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE). El aumento en las tasas de interés podrían producir un mayor pago en la fecha de vencimiento prevista. Al 31 de diciembre de 2013, los Senior Notes 2017 y 2015 emitidos representan prácticamente el 100% de la deuda de la Entidad, y devengan intereses a tasa fija. Prácticamente toda la deuda está denominada en dólares a una tasa fija.

*Administración del riesgo cambiario*  
En relación al riesgo de tipo de cambio, la Entidad considera que el riesgo es material debido a que al 31 de diciembre de 2013 el 100% de la totalidad de su deuda es en dólares estadounidenses. La Entidad contrata algunos de sus financiamientos en la misma moneda que la de su fuente de pago. Una depreciación (o apreciación) del 10% en el peso mexicano frente al dólar estadounidense daría lugar a una pérdida o (utilidad) cambiaria en los resultados y en el capital contable de la Entidad de aproximadamente \$213,000.

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

	31 de diciembre de		24 de febrero de
	2013	2012	2014
Pesos por dólar americano	\$ 13.0765	\$ 13.0101	\$ 13.2704

*Administración de riesgo crediticio* - El riesgo de crédito se refiere al riesgo de que una parte no cumpla con sus obligaciones contractuales resultando en una pérdida para la Entidad. El principal riesgo crediticio de la Entidad proviene de efectivo y equivalentes de efectivo, inversiones en valores y cuentas y documentos por cobrar.

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

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

*Administración del riesgo de liquidez* - No existe un riesgo de liquidez por el monto de deuda a corto plazo de la Entidad al 31 de diciembre de 2013. La Entidad liquidó la deuda con vencimiento a menor plazo con los recursos de la reapertura de los Senior Notes 2017.

Las principales fuentes de liquidez de la Entidad han sido los flujos de efectivo de las actividades operativas principalmente por los ingresos de explotación de hoteles propios y arrendados, los ingresos de administración, la venta y financiamiento de membresías del Club Vacacional y el producto de la venta de activos. La administración de la Entidad es responsable de la gestión de liquidez, y ha establecido políticas apropiadas para controlar este riesgo a través del seguimiento del capital de trabajo, lo que permite a la administración, gestionar las necesidades de financiamiento a corto, mediano y largo plazo, el mantenimiento de suficientes reservas de efectivo, líneas de crédito disponibles, seguimiento continuo de los flujos de efectivo, tanto proyectados como reales y la conciliación de los perfiles de vencimiento de activos y pasivos financieros.

**Valor razonable de los instrumentos financieros:**

*Instrumentos financieros derivados* - Al 31 de diciembre de 2013, una parte de los ingresos de la Entidad, por lo general alrededor del 20%, han sido ya sea directa o indirectamente denominados en dólares estadounidenses. Esto se debe al hecho de que los precios de las habitaciones en los hoteles de playa (principalmente en Cancún y Los Cabos) mantienen tarifas en dólares estadounidenses, y también a que, históricamente, una porción de las ventas y financiamiento de las membresías de Club Vacacional han sido expresados en dólares estadounidenses.

Debido a que una parte de los ingresos están denominados directa o indirectamente en dólares estadounidenses y para minimizar la exposición a tasas de interés volátiles en pesos, la política de la Entidad ha sido la de mantener una parte significativa de la deuda en dólares estadounidenses. Esto ha sido logrado con préstamos en dólares cuando las condiciones del mercado lo permiten, o bien, en períodos recientes, con la celebración de swaps de moneda extranjera en los cuales la Entidad generalmente paga en dólares, con tasa de interés fija y recibe importes en pesos con tasa variable de interés. Los instrumentos financieros derivados son contratados en el mercado con instituciones financieras de reconocido prestigio.

En particular, con la contratación de los swaps de moneda extranjera, se trató de cubrir las posiciones de flujo de efectivo de la deuda; sin embargo, los instrumentos financieros derivados no han sido designados como coberturas debido a que no cumplen con los requisitos contables establecidos por las IFRS.

El pasivo por los swaps de moneda extranjera fue de \$19,798 al 31 de diciembre de 2012.

*Técnicas de valuación y supuestos aplicados para determinar el valor razonable* - El valor razonable de los activos y pasivos financieros se determina de la siguiente manera:

- El valor razonable de los activos y pasivos financieros con términos y condiciones estándar negociados en mercados activos líquidos, se determinan con base en los precios cotizados en el mercado.

- El valor razonable de los otros activos y pasivos financieros se determina de acuerdo con los modelos generalmente aceptados, y se basan en el análisis de los flujos de efectivo descontado.

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

	2013		2012	
Miles de dólares americanos:				
Senior Notes 2015	US	80,360	US	73,911
Préstamos hipotecarios		-		18,978
Senior Notes 2017		243,637		225,000
	US	323,997	US	317,889

Los activos financieros (efectivo, documentos y cuentas por cobrar) y pasivos financieros a corto plazo, están prácticamente reflejados a valor de mercado en el estado consolidado de situación financiera.

## 21. INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS

Las características tanto de la deuda como de los CCS contratados para cubrirla se muestran en la siguiente tabla al 31 de diciembre de 2012:

	Monto nominal (millones)	Fecha de inicio	Vencimiento	Monto nominal (millones)	Valor razonable
Emisión de Certificados					
Bursátiles	\$ 97.5	Julio, 2008	Abril, 2013	US 9.4	\$ (19,798)

## 22. CAPITAL CONTABLE

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

	Número de acciones			
	2013 Serie "A"	2012 Serie "A"	2012 Serie "L"	Total
Capital autorizado	576,888,619	467,941,764	108,946,855	576,888,619
Menos-				
Recompra de acciones	(18,899,099)	(11,911,566)	(6,987,533)	(18,899,099)
Acciones en fideicomiso asignadas a ejecutivos	(25,166,702)	(24,758,302)	(526,600)	(25,284,902)
Acciones en tesorería	(33,890,206)	(33,890,206)	-	(33,890,206)
Acciones en fideicomiso Chemuyil	(2,995,024)	(8,799,000)	-	(8,799,000)
	(80,951,031)	(79,359,074)	(7,514,133)	(86,873,207)
	495,937,588	388,582,690	101,432,722	490,015,412

- b. En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 11 de noviembre de 2011 se aprobó el canje de títulos representativos de la totalidad de las acciones Serie "A" y "L" del capital social de la Entidad, por nuevas acciones de la Serie "A", comunes, ordinarias, sin expresión de valor nominal y de libre suscripción, a razón de una acción de la Serie "A" o "L" por una acción de la nueva Serie "A". Dicho canje se realizó el 27 de febrero de 2013.
- c. Al 31 de diciembre de 2013, el capital social está integrado únicamente por acciones Serie "A" de libre suscripción.
- d. La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará el ISR a cargo de la Entidad a la tasa vigente al momento de la distribución. El impuesto que se pague por dicha distribución, se podrá acreditar contra el ISR del ejercicio en el que se pague el impuesto sobre dividendos y en los dos ejercicios inmediatos siguientes, contra el impuesto del ejercicio y los pagos provisionales de los mismos. Existe una tasa adicional del 10% sobre dividendos a partir del 2014.
- e. Al 31 de diciembre de 2013, la reserva legal se presenta dentro de los resultados acumulados y asciende a \$99,187 (a valor nominal), y representa el 20% del capital social nominal. Dicha reserva no es susceptible de distribuirse a los accionistas excepto en la forma de dividendos en acciones.

- f. Las acciones en fideicomiso asignadas a ejecutivos consistían de dos fideicomisos para plan de pensiones y para ejecutivos de la Entidad, asignables con base en su desempeño. Durante diciembre de 2013 se vendieron las 118,200 acciones que conformaban la totalidad del fideicomiso de plan de pensiones. Al 31 de diciembre de 2013, la Entidad está en proceso de dismantelar el fideicomiso para ejecutivos y someterá su liquidación ante la Asamblea de Accionistas durante 2014. A esa misma fecha dicho fideicomiso mantiene 25,166,702 acciones Serie "A" de la Entidad.
- g. De acuerdo a lo descrito en la Nota 2a, durante 2013, 5,803,976 acciones fueron vendidas en el mercado como parte de la pena convencional de Chemuyil originando un aumento de capital por un monto de \$138,488. El resto de la acciones siguen conservadas en el fideicomiso de garantía a favor de la Entidad.
- h. En Asamblea General Extraordinaria y Ordinaria de Accionistas celebrada el 15 de marzo de 2013, se decretaron dividendos por \$83,698, los cuales fueron pagados a partir del 18 de abril de 2013. En el estado consolidado de cambios en el capital contable se presenta neto de los dividendos reembolsados por \$10,178, por la liberación de las acciones de los diversos fideicomisos descritos anteriormente.
- i. En Asambleas Generales Ordinarias celebradas el 11 de marzo y 15 de agosto de 2013, entidades asociadas decretaron dividendos por \$85,184 y \$4,065, en las que se tiene una participación no controladora del 50% y 25%, respectivamente, dicha transacción se reconoce en el estado consolidado de cambios en el capital contable en el rubro de "decreto de dividendos a participación no controladora" por \$43,608.

### 23. SALDOS Y TRANSACCIONES EN MONEDA EXTRANJERA

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

	2013	2012
Miles de dólares americanos:		
Circulantes:		
Activos monetarios	57,470	25,362
Pasivos monetarios	(10,087)	(39,808)
	47,383	(14,446)
Largo plazo:		
Activos monetarios	86,657	54,361
Pasivos monetarios	(358,271)	(323,901)
	(271,614)	(269,540)
Posición pasiva, neta	(224,231)	(283,986)
Equivalente en miles de pesos	\$ (2,932,161)	\$ (3,694,686)

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

### 24. TRANSACCIONES CON PARTES RELACIONADAS

- a. Durante 2013 y 2012 la Entidad celebró operaciones con partes relacionadas de la siguiente forma:

	2013	2012
Intereses por obligaciones convertibles	\$ -	\$ 114,621

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

	2013	2012
Beneficios directos a corto y largo plazo	\$ 102,911	\$ 107,332
Beneficios por terminación	\$ -	\$ 9,600

### 25. OPERACIONES DISCONTINUAS

Durante el tercer trimestre de 2012, la Entidad vendió sus operaciones de Sudamérica. Los resultados y la situación financiera de las operaciones discontinuas incluidas en los estados financieros consolidados se muestran a continuación. Las ganancias y flujos de efectivo de las operaciones discontinuas han sido reclasificadas para incluir las operaciones clasificadas como discontinuas en el año en curso.

## a. Estado consolidado de situación financiera condensado

	30 de septiembre de 2012
Efectivo e equivalentes de efectivo	\$ 65,635
Cuentas por cobrar	153,709
Inventarios	8,661
Otros activos	6,946
Activos circulantes	234,951
Inmuebles y equipo	1,404,044
Otros activos	381,251
<b>Total de activos</b>	<b>\$ 2,020,246</b>
Porción circulante de la deuda a largo plazo	\$ 23,767
Proveedores	19,387
Otros cuentas por pagar y pasivos acumulados	143,568
Total de pasivos circulantes	186,722
Deuda a largo plazo	71,300
Otros cuentas por pagar y pasivos acumulados	6,429
Impuesto sobre la renta diferido	322,036
<b>Total de pasivos</b>	<b>\$ 586,487</b>

## b. Estado consolidado de resultado integral condensado

	9 meses terminados el 30 de septiembre de 2012
Ingresos	\$ 783,689
Otros ingresos	50,065
	833,754
Gastos operativos:	
Administrativos	713,520
Otros gastos	27,635
	741,155
Utilidad de operación	92,599
Otros gastos financieros	(7,147)
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	85,452
Impuestos a la utilidad	21,151
Resultado por operaciones discontinuas (atribuible a participación controladora)	\$ 64,301

## c. Contraprestación recibida

	2012
Contraprestación recibida en efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 2,834,506
Contraprestación contingente a valor razonable	319,938
	\$ 3,154,444

## d. Ganancia por venta de subsidiaria

	2012	
Contraprestación recibida	\$	3,154,444
Activos netos vendidos		1,278,400
Ganancia sobre la venta	\$	1,876,044

La ganancia por venta se incluye en el resultado del ejercicio procedente de operaciones discontinuas del estado consolidado de resultado integral.

## 26. INFORMACIÓN POR ÁREAS GEOGRÁFICAS Y SEGMENTOS DE NEGOCIOS

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

Además, la información condensada se presenta por área geográfica y segmentos operativos de la Entidad.

La Entidad operaba en distintas áreas geográficas, incluyendo México, Sudamérica (Brasil, Argentina y Chile hasta 2012) y los Estados Unidos de América. Los principales rubros financieros por área geográfica, al 31 de diciembre de 2013 son:

	México	Estados Unidos de América	Total consolidado
Total de ingresos operativos	\$ 8,493,756	\$ 56,602	\$ 8,550,358
Depreciación, amortización y arrendamiento de inmuebles	\$ 1,635,641	\$ 5,760	\$ 1,641,401
(Pérdida) utilidad de operación	\$ (65,465)	\$ 23,885	\$ (41,580)
(Pérdida) utilidad neta consolidada	\$ (1,773,534)	\$ 15,720	\$ (1,757,814)
Total de activos	\$ 12,378,038	\$ 141,339	\$ 12,519,377
<b>Total de pasivos</b>	<b>\$ 9,116,703</b>	<b>\$ 14,457</b>	<b>\$ 9,131,160</b>

Los principales datos por área geográfica al 31 de diciembre de 2012 son los siguientes:

	México	Sudamérica	Estados Unidos de América	Total consolidado
Total de ingresos operativos	\$ 6,075,260	\$ -	\$ 64,614	\$ 6,139,874
Depreciación, amortización y arrendamiento de inmuebles	\$ 755,526	\$ -	\$ 7,143	\$ 762,669
Utilidad de operación	\$ 606,662	\$ -	\$ 15,605	\$ 622,267
Utilidad neta consolidada	\$ (530,748)	\$ 1,876,044	\$ 10,268	\$ 1,355,564
Total de activos	\$ 14,120,643	\$ -	\$ 127,756	\$ 14,248,399
<b>Total de pasivos</b>	<b>\$ 9,008,833</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 16,669</b>	<b>\$ 9,025,502</b>

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

	Operación hotelera	Administración hotelera, uso de marca y otras	Corporativo	Club Vacacional	Venta de inmuebles no estratégicos	Total	Eliminaciones	Total consolidado
<b>Estado de resultados:</b>								
Ingresos totales	\$ 2,708,706	\$ 2,043,439	\$ -	\$ 1,776,043	\$ 2,781,588	\$ 9,309,776	\$ (759,418)	\$ 8,550,358
Costo y gastos generales	2,351,678	1,648,802	-	1,440,589	2,216,417	7,657,486	(759,418)	6,898,068
Gastos corporativos	-	-	195,769	-	-	195,769	-	195,769
Depreciación, deterioro y amortización	-	-	1,314,888	-	-	1,314,888	-	1,314,888
Otros gastos, neto	-	-	183,213	-	-	183,213	-	183,213
Utilidad (pérdida) operativa	\$ 357,028	\$ 394,637	\$ (1,693,870)	\$ 335,454	\$ 565,171	\$ (41,580)	\$ -	\$ (41,580)

La información por segmentos operativos al 31 de diciembre de 2012 es la siguiente:

	Operación hotelera	Administración hotelera, uso de marca y otras	Corporativo	Club Vacacional	Total	Eliminaciones	Total consolidado
<b>Estado de resultados:</b>							
Ingresos totales	\$ 3,071,734	\$ 2,231,270	\$ -	\$ 1,716,785	\$ 7,019,789	\$ (879,915)	\$ 6,139,874
Costo y gastos generales	2,648,964	1,761,306	-	1,312,682	5,722,952	(879,915)	4,843,037
Gastos corporativos	-	-	212,070	-	212,070	-	212,070
Depreciación y amortización	-	-	431,511	-	431,511	-	431,511
Otros gastos, neto	-	-	30,989	-	30,989	-	30,989
Utilidad (pérdida) operativa	\$ 422,770	\$ 469,964	\$ (674,570)	\$ 404,103	\$ 622,267	\$ -	\$ 622,267

## 27. COMPROMISOS

- a. Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la Entidad tiene contratos a largo plazo por rentas de inmuebles hoteleros y corporativos, los cuales tienen normalmente una vigencia de 10 años. El importe de las rentas hoteleras está en función a porcentajes variables entre 12% y 25%, aplicables a los ingresos de la actividad hotelera que genere cada propiedad arrendada. Al 31 de diciembre de 2013 y 2012 se pagaron por dicho concepto \$326,513 y \$331,154 respectivamente. La renta mínima estimada por los siguientes años se muestra a continuación:

Años	Importe
2014	\$ 301,304
2015	307,509
2016	313,855
2017	320,346

- b. Al 31 de diciembre de 2013 y 2012, la Entidad tiene contratos a largo plazo por rentas de equipo de cómputo, los cuales tienen normalmente una vigencia de 3 años. El importe de las rentas está en función al valor de los activos arrendados y varían en función a los requerimientos realizados por las áreas operativas de la Entidad. Al 31 de

diciembre de 2013 y 2012 se pagaron por dicho concepto \$45,937 y \$40,509, respectivamente. La renta estimada por los siguientes años se muestra a continuación:

Años	Importe
2014	\$ 43,937
2015	20,065
2016	9,978
2017 en adelante	652

## 28. EVENTOS SUBSECUENTES

El 20 de febrero de 2014, la Entidad anunció una emisión adicional de US\$35 millones de Senior Notes 2017, con una tasa de 7.875% anual y con vencimiento en 2017. Las Senior Notes 2017 se emitieron con base en un intercambio privado por US\$31.6 millones del monto principal del Senior Notes 2015. Las Senior Notes 2017 constituyen una emisión adicional de las Senior Notes 2017, con idénticos términos, alcanzando dicha emisión un monto total de US\$310 millones. Como consecuencia de la cancelación de las Senior Notes 2015 que se intercambiaron, el monto principal total en circulación de las Senior Notes 2015 es de US\$51.7 millones a esa fecha.

Con base en la regulación aplicable, las Notas y los documentos relacionados a éstas no se presentaron a revisión o aprobación de ninguna comisión de valores federal o estatal, o agencia regulatoria de ningún país.

## 29. CONTINGENCIAS

La Entidad enfrenta una serie de procesos legales derivados del curso normal de sus operaciones. Debido a lo incipiente del proceso o a la imposibilidad de determinar un monto probable contingente no se han establecido reservas relativas; sin embargo en opinión de la administración de la Entidad y de sus asesores legales el resultado de las contingencias no afectará de manera significativa la situación financiera consolidada ni el resultado de sus operaciones.

## 30. APROBACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 24 de febrero de 2014, por el Act. Rubén Camiro Vázquez, Vicepresidente de Finanzas y consecuentemente, éstos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha y están sujetos a la aprobación de la Asamblea Ordinaria de Accionistas de la Entidad que puede decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

 [posadas.com](http://posadas.com)

POSADAS®

