

Li
de
raz
go

INFORME
ANUAL 2017

Crecimiento y tendencias
favorables, eso fue Posadas[®]
en 2017.



Carta del Director General

Estimados consejeros y accionistas:

Es para mí un orgullo poder afirmar que en el ejercicio 2017 hemos cumplido nuestros compromisos, consolidando el crecimiento sostenible de la empresa y manteniendo el liderazgo en la industria.

El 2017 fue el inicio de nuestros primeros 50 años como compañía y me es grato reiterar que vamos por buen camino. La alineación de todas las áreas a la estrategia planteada hace unos años está dando sus frutos, aunado a la tendencia de crecimiento y consolidación del sector turístico en México, con más de 38.3 millones de llegadas de turistas internacionales y un crecimiento anual de 9%. El año pasado se vio un tanto afectado en cuanto a la llegada de turistas estadounidenses, atentos a la prevención de viajes emitida por el gobierno de Estados Unidos. No obstante, a inicios del año se eliminaron las advertencias del año anterior para los destinos turísticos de Cancún y Los Cabos.

CRECIMIENTO ACELERADO

En cuanto al desarrollo de nuevos hoteles, abrimos un total de 11 y llegamos así a más de 162 propiedades, en más de 60 destinos y con más de 25,000 cuartos. Adicionalmente, concretamos la renovación a largo plazo de 13 hoteles.

Contamos con 55 contratos firmados, que representan aproximadamente 10,000 cuartos, para la apertura de hoteles de todas nuestras marcas en los siguientes tres años.

También formalizamos nuestra participación como inversionistas y operadores en un proyecto hotelero en la Riviera Maya. En este desarrollo se construirán dos hoteles: un Fiesta Americana con 515 llaves y un Live Aqua con 340 llaves; ambos serán operados por Posadas® y se estima que su apertura sea a principios de 2021.

Por otro lado, Live Aqua Residence Club abre las puertas de su segunda propiedad vacacional, ubicada al lado del hotel Grand Fiesta Americana Los Cabos All Inclusive Golf & Spa, con 109 módulos y una inversión total de \$434 millones de pesos.

GRACIAS AL COMPROMISO, TALENTO Y ESFUERZO DE TODOS
LOS QUE COLABORAMOS EN POSADAS®, 2017 HA SIDO MUY
POSITIVO PARA LA EMPRESA.

Como parte del plan de expansión en la región Caribe, firmamos dos contratos para operar hoteles en Cuba: Fiesta Americana All Inclusive Punta Varadero, con 633 habitaciones, y Fiesta Americana All Inclusive Holguín Costa Verde, localizado en Playa Pesquero, con 749 habitaciones. Ambos son de inversión local y consideramos que estarán en operación este 2018.

Asimismo, celebramos un contrato para operar, por 15 años, un hotel Grand Fiesta Americana en Punta Cana, República Dominicana, con 554 habitaciones. Estimamos que este proyecto de inversión local estará en operaciones en 2020.

EXPERIENCIAS RELEVANTES

Adicionalmente, buscamos mantener el enfoque en el cliente al ofrecer servicios integrales alineados a las necesidades de nuestros huéspedes, así como a las tendencias del mercado. Es por esto que generamos nuevas marcas mientras que nuestras marcas ya consolidadas están evolucionando.

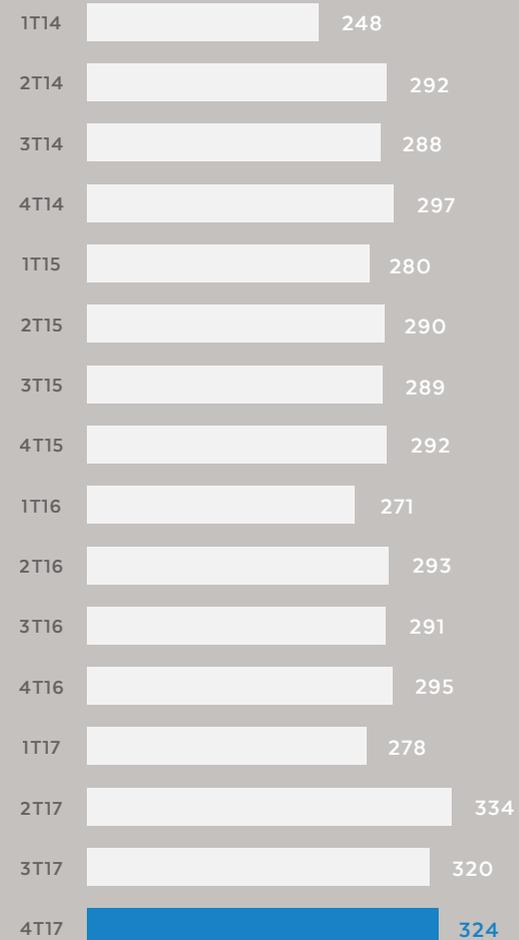
Así es como Posadas® integra a su portafolio de marcas LatinoAmerican, un nuevo concepto hotelero que brinda una novedosa categoría de hospedaje Urban-(G) Local Hotels, adaptándose a un viajero hipermoderno y desenfadado que se mueve en un mundo globalizado.

También damos la bienvenida a Re_Set, un plan de descuentos exclusivos con el que familias y grupos de amigos tendrán la libertad de viajar más en el momento que quieran en México y el extranjero. Surge a partir de la necesidad de conectar con nuevos consumidores y estilos de vida, y en respuesta a las tendencias del mercado y a los cambios tecnológicos.

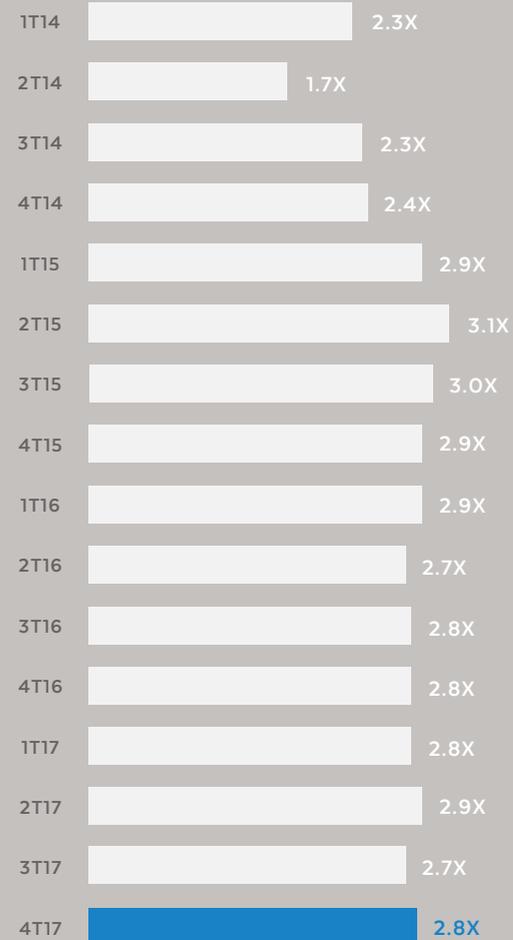
Gracias a ello, nuestros resultados demuestran que somos relevantes para nuestros clientes, quienes todos los días depositan su confianza en Posadas®, porque la propuesta de valor que les hacemos los convence.

SALUD FINANCIERA

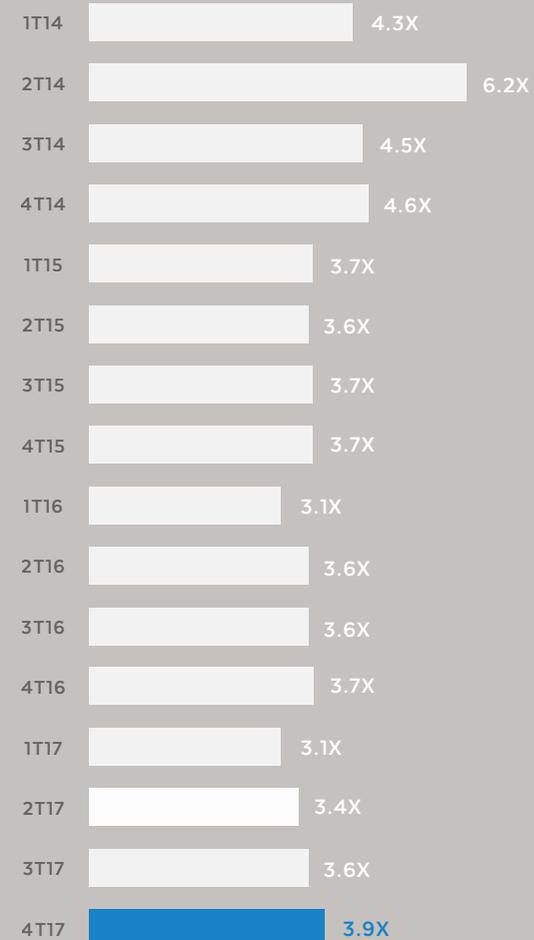
Deuda Neta (US\$M)



Cobertura Intereses Netos



Deuda Neta / EBITDA



(Millones de dólares)

	4T17		BE4T17	
	US\$	IFRS MXN	US\$	IFRS MXN
FX eop		19,7354		20,6640
EBITDA LTM		1,652		1,650
Caja		1,384		1,770
Endeudamiento				
Senior Notes 2022	400	7,894	400	8,266
Subsidiaria	11	210		
Gastos por emisión (IFRS)		(324)		(394)
Total	411	7,780	400	7,872
Deuda neta EBITDA		3.9		3.7

La tendencia favorable se mantuvo presente tanto en el segmento de hoteles de ciudad como en el de playa.



Grand Fiesta Americana Puerto Vallarta All Inclusive Adults Only

RENTABILIDAD POR ESCALA

Durante 2017, los ingresos en hoteles operados a nivel cadena crecieron 14.3%:

- Los hoteles de ciudad¹ continúan mostrando un buen desempeño con un incremento en tarifa efectiva de 6.8%, incluyendo la apertura de 10 hoteles.
- De la misma manera, los hoteles de resort² tuvieron un desempeño sobresaliente, con un incremento en tarifa efectiva de 11.3%.

El crecimiento en utilidad de operación fue de 14% contra el año anterior, aunado a una mejora de márgenes en nuestras marcas de mayor categoría (Grand Fiesta Americana y Fiesta Americana).

En todos nuestros segmentos continuamos con un crecimiento en ventas:

- Para el de Cuentas Corporativas vendimos más de 895 millones de pesos, 11% más que en 2016.
- En OTAS (Online Travel Agencies) logramos un incremento de 18% en cuartos y 14% en ingresos.
- En el segmento de mayoreo, 16% más en cuartos y 20% en ingresos.

Más allá de los números, hemos alcanzado nuestros objetivos con un modelo de negocio sostenible, generando un impacto positivo en cada segmento.

Por su parte, la campaña de promoción VIAJA por todo México se lanzó por octavo año consecutivo y continúa siendo la más relevante del sector turístico nacional, generando 35,779 cuartos noche e ingresos por \$23.6 millones de pesos, 92% más que el año anterior.

En 2017 presentamos una nueva imagen de Fiesta Rewards para celebrar el 30 aniversario del programa que conoce y reconoce a nuestros socios. Al día de hoy, tenemos más de 65,000 socios Fiesta Rewards, Appreciare y Motiva, generando 1,854,917 cuartos noche (32% de ocupación total).

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

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

En cuanto a Fiesta Americana Vacation Club, cierra el año con más de 30,000 socios y un crecimiento de 18% en ingresos contra el año anterior. Kívac es la comunidad de viajeros que actualmente tiene 40,000 socios viajando y generando 160,000 cuartos noche.

En ventas brutas de membresías llegamos a \$1,978 millones de pesos, 7% más en comparación con el año anterior; y los ingresos totales de los productos vacacionales ya son aproximadamente de \$3,000 millones de pesos. Nuestro club vacacional es el segundo generador de cuartos noche para Posadas® después de Expedia.

En el plano inmobiliario, durante 2017 enajenamos a Fibra UNO el hotel Fiesta Inn Aeropuerto, con 327 habitaciones. Actualmente somos arrendatarios de este hotel. Asimismo, acordamos con Fibra Hotel la venta del hotel Fiesta Americana Hacienda Galindo, con 168 habitaciones, transacción que se concretará en 2020; entretanto, el hotel fue arrendado a Fibra Hotel para su explotación mercantil bajo la misma marca y con condicionantes de remodelación, siendo Posadas® su operador. Finalmente, acordamos la venta del hotel Fiesta Americana Condesa Cancún con 507 habitaciones, cuya ejecución ocurrirá en el primer trimestre de 2018. Posadas® tomará en operación este hotel bajo un contrato de arrendamiento por un plazo total de 15 años.

Como resultado de estas operaciones, hemos podido invertir en el mantenimiento y remodelación de nuestros hoteles (principalmente en Fiesta

Americana Condesa Cancún y Fiesta Americana Guadalajara), así como en la infraestructura tecnológica de Posadas®.

Con nuestro proceso de simplificación interna, continuamos acrecentando nuestra eficiencia en transaccionalidad, control y gestión, reduciendo el número de subsidiarias de 136 al cierre de 2013 a 23 al día de hoy. En este ejercicio, llevamos a cabo la fusión de seis subsidiarias de Posadas® en la emisora, entre ellas empresas inmobiliarias y de nómina, por lo que dicha entidad asumió el patrimonio total y obligaciones a cargo de éstas. Como consecuencia de las fusiones, las empresas Inversora Inmobiliaria Club, S.A. de C.V. y Operadora del Golfo de México, S.A. de C.V. subsisten como garantes de la emisión de Senior Notes 7.875%, con vencimiento en 2022.

RESULTADOS FINANCIEROS

Este año cerramos con un EBITDA de \$1,652 millones de pesos. Ésta es nuestra principal fuente de efectivo que nos permitió:

- Invertir más de \$800 millones de pesos en el mantenimiento y remodelación de nuestros hoteles.
- \$351 millones en inversiones para proyectos (Riviera Maya) y guantes mercantiles por renovación de contratos de operación de hoteles relevantes (“key money”).
- Así como para cumplir con nuestros compromisos financieros y fiscales, resultando en una caja de \$1,384 millones de pesos al cierre de 2017.

LOS INGRESOS CONSOLIDADOS CRECIERON 12%

En 2017, los principales indicadores financieros crecieron en términos orgánicos. Los ingresos consolidados aumentaron 12%, impulsados por el incremento en ocupación en los hoteles y nuevos socios en nuestras membresías vacacionales.

La mejora en el desempeño operativo de la compañía ha contribuido a mantener el índice de apalancamiento neto, el cual fue de 3.9 veces EBITDA para 2017.

La pérdida neta en 2017 fue de \$484 millones de pesos, debido principalmente al acuerdo alcanzado con el Servicio de Administración Tributaria (SAT) que versó sobre el cumplimiento de la normatividad fiscal para los ejercicios de 2007 a 2013.

Continuamos reforzando nuestro balance. Nuestros activos totales suman \$16,534 millones de pesos, con un crecimiento de 8.3% más que el año anterior.

El detalle de la situación financiera al cierre del ejercicio 2017 se presenta en los Estados financieros de este informe, y muestra debidamente explicados y clasificados los resultados de la sociedad durante el ejercicio. Asimismo, presenta los cam-

bios en la situación financiera durante éste y evidencia los cambios en las partidas que integran el patrimonio social en el ejercicio 2017. Las notas necesarias que completan y aclaran la información contenida en tales estados financieros también se detallan en el Informe de los Auditores Independientes y estados financieros consolidados 2015, 2016 y 2017 de Grupo Posadas® S.A.B. de C.V. y Subsidiarias, emitidos por Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza S.C. (Deloitte).

DESARROLLAR Y CONTAR CON EL MEJOR TALENTO

Somos una empresa valiosa no sólo por nuestra gestión en el ramo, sino también por el talento de nuestra gente. Prueba de ello es que por segundo año consecutivo nos certificamos en Great Place to Work y subimos a la posición número 8 entre las mejores empresas para trabajar en México 2016 con más de 5,000 colaboradores.

La constante capacitación de nuestro equipo es de gran importancia para nosotros, por esta razón, en 2017 logramos impartir a más de 13,000 colaboradores diferentes cursos: Actitud, Magia y Acción (AMA), liderazgo, Top talent transformation Harvard, etcétera.

*“LAS TARIFFAS Y
LA OCCUPACIÓN
MOSTRARON
CRECIMIENTO
Y UN MEJOR
DESEMPEÑO
OPERATIVO”.*

COMPROMETIDOS CON LA SOCIEDAD

Tan importante es alcanzar nuestras metas como la forma de lograrlo. Estamos convencidos de que el futuro es impulsar un modelo de negocio responsable, capaz de generar confianza en nuestros clientes, inversionistas, empleados, accionistas y en la sociedad.

Por ello, en Fundación Posadas® trabajamos con 14 programas que dan apoyo a diferentes necesidades. Entre lo más destacado del año fue la ayuda a 100 familias damnificadas por la tormenta Lidia en Los Cabos y los sismos del 7 y 19 de septiembre. Otorgamos más de 600 apoyos para la educación de los niños y hemos beneficiado a más de 9,000 personas a través de nuestros 2,800 voluntarios.

Asimismo, la totalidad de nuestros hoteles administrados por Posadas® ha recibido la certificación internacional Green Key, entregada por The Foundation for Environmental Education, que avala nuestros compromisos en el ámbito de responsabilidad ambiental y operación sustentable de nuestros hoteles. Por otra parte, fuimos acreedores del distintivo de Empresa Incluyente “Gilberto Rincón Gallardo” edición 2017, administrado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que reconoce la implementación de políticas y buenas prácticas de inclusión laboral en beneficio de personas trabajadoras con alguna condición o situación de vulnerabilidad.

En definitiva, gracias al compromiso, talento y esfuerzo de todos los que colaboramos en Posadas®, 2017 ha sido muy positivo para la empresa. Para mí es un orgullo y una gran responsabilidad trabajar con todos día a día y les agradecemos su confianza en nosotros para, juntos, seguir construyendo la mejor compañía hotelera en México.

José Carlos Azcárraga

Director General

Finanzas

\$16,533.6

MILLONES

ACTIVOS TOTALES DE LA COMPAÑÍA.

Durante 2017, los ingresos totales ascendieron a \$8,907 millones de pesos, lo que representó un crecimiento de 12% y un EBITDA de \$1,652 millones, generando un flujo neto de caja positivo ajustado por el acuerdo con las autoridades fiscales.

A nivel sistema, las tarifas y la ocupación mostraron crecimiento y un mejor desempeño operativo. La tarifa promedio se incrementó 6.9% y la ocupación en 0.4 puntos porcentuales (“pp”), lo cual dio como resultado un crecimiento de la tarifa efectiva (*revenue per available room*) de 7.6%.

La tendencia favorable se mantuvo presente tanto en el segmento de hoteles de ciudad como en el de playa. En cuanto al primero, que representa 83% del total de cuartos operados en todo el sistema, seguimos incrementando la tarifa efectiva en 6.8%. En lo que respecta a los hoteles de playa, es importante destacar que tuvieron un mejor desempeño, con un incremento en tarifa efectiva de 11.3%.

En el proyecto hotelero de la Riviera Maya se construirán, entre otros, dos hoteles que operará la compañía con un total de hasta 855 llaves en una primera fase, y se realizará mediante un fideicomiso en el estado de Quintana Roo, respecto del cual Posadas® será fideicomisario con una participación inicial de 6%, equivalente a una aportación de \$450 millones, misma que pretende incrementar a 12.5%.

Durante 2017 realizamos los siguientes acuerdos de venta de hoteles:

- Hotel Fiesta Inn Aeropuerto, con 327 habitaciones, a Fibra UNO. En agosto de 2017 la Compañía formalizó la venta del hotel en \$435 millones de pesos. Éste continúa siendo operado por Posadas® bajo un contrato de arrendamiento con un plazo de 15 años y posibilidad de renovación por dos periodos de cinco años adicionales.

- Hotel Fiesta Americana Hacienda Galindo, con 168 habitaciones, la compañía celebró un contrato de arrendamiento cuyo objeto incluye la remodelación por etapas durante 2017. Asimismo, celebró una compraventa sujeta a diversas condiciones que deberán tener verificativo a más tardar en diciembre de 2019, formalizándose y pagándose el precio en 2020. El precio es un múltiplo de 10.06 veces EBITDA del hotel durante el ejercicio de 2019, menos las inversiones y rentas. Después de ejecutarse la compraventa, Posadas® administrará el hotel bajo un contrato de operación.
- Hotel Fiesta Americana Condesa Cancún con 507 habitaciones a FibraHotel (“FIHO”), con un precio total de venta de \$2,892 millones. La Compañía y FIHO invertirán aproximadamente \$60 millones cada uno para la renovación de áreas públicas durante 2017 y 2018, sin afectar el inventario del hotel. Como parte del acuerdo de compraventa, Posadas® como arrendatario y FIHO como arrendador, celebraron un contrato de arrendamiento a largo plazo, en virtud del cual la compañía seguirá operando el hotel.

Como resultado de estas operaciones, a lo largo de los últimos tres años hemos podido invertir más de \$3,000 millones de pesos en el mantenimiento y remodelación de nuestros hoteles (principalmente en Fiesta Americana Condesa Cancún y Fiesta Americana Guadalajara), tecnología para canales de distribución, así como en la infraestructura tecnológica de Posadas®.

Se realizó la remodelación del hotel Fiesta Americana Mérida, con una inversión de \$39 millones de pesos en salones y \$48 millones de pesos en áreas públicas, las cuales estimamos concluyan en junio de 2018.

El 7 de abril de 2017 la compañía anunció diversos acuerdos con el Servicio de Administración Tributaria (SAT) como medio proactivo para resolver diferencias de criterio relacionadas con la aplicación de disposiciones fiscales y dar más certidumbre operativa y financiera. Con estos acuerdos quedaron

\$1,384

MILLONES

SALDO EN CAJA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017.

debidamente resueltas y solventadas de manera concluyente las auditorías, créditos fiscales y observaciones recibidas por los conceptos mencionados, respecto de los ejercicios fiscales comprendidos del 2007 al 2013.

Respecto del crédito correspondiente al ejercicio fiscal 2006, informado al público desde 2015, Posadas® y el SAT se encuentran en pláticas para resolver en definitiva el crédito fiscal correspondiente.

La pérdida neta en 2017 fue de \$484 millones de pesos, debido principalmente al acuerdo con el SAT antes mencionado (véanse las notas de los estados financieros auditados).

El saldo en caja al 31 de diciembre de 2017 fue de \$1,384 millones (\$70 millones de dólares al tipo de cambio de cierre de \$19.7354 por dólar) y los activos totales de la compañía ascendieron a \$16,533.6 millones (\$838 millones de dólares).

El índice de apalancamiento neto para 2017 fue de 3.87 veces, manteniéndose en un rango similar al de 2016. Al 31 de diciembre de 2017, la vida promedio de la deuda total de la compañía es de 4.6 años.

Durante 2017, los accionistas de Posadas® celebraron dos asambleas, el 15 de marzo y el 31 de agosto. En éstas acordaron, entre otras cosas, que únicamente quedarán como garantes de las obligaciones bajo el *Indenture* de fecha 30 de junio de 2015 las sociedades Inversora Inmobiliaria Club S.A. de C.V. y Operadora del Golfo de México, S.A. de C.V.

\$1,652

MILLONES DE PESOS
EBITDA

12%

DE CRECIMIENTO
EN INGRESOS CONSOLIDADOS

\$8,907

MILLONES DE PESOS
INGRESOS TOTALES



Live Aqua Urban Resort Monterrey Valle

COMITÉ EJECUTIVO



JOSÉ CARLOS
AZCÁRRAGA ANDRADE
DIRECTOR GENERAL/CEO



FRANCISCO JAVIER
BARRERA SEGURA
VICEPRESIDENCIA DE FRANQUICIA



ENRIQUE CALDERÓN
FERNÁNDEZ
VICEPRESIDENCIA DE OPERACIÓN
HOTELERA



ARTURO MARTÍNEZ
DEL CAMPO SAUCEDO
VICEPRESIDENCIA DE FINANZAS



JORGE CARVALLO
COUTTOLENC
VICEPRESIDENCIA DE DESARROLLO



GERARDO ALONSO
RIOSECO ORIHUELA
VICEPRESIDENCIA DE PROPIEDADES
VACACIONALES

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

CONSEJEROS PROPIETARIOS

Pablo Azcárraga Andrade
PRESIDENTE
José Carlos Azcárraga Andrade
Enrique Azcárraga Andrade
Fernando Chico Pardo
Juan Servitje Curzio
Silvia Sisset de Guadalupe Harp Calderoni
Carlos Levy Covarrubias
Jorge Mario Soto y Gálvez
Benjamín Clariond Reyes Retana
Luis Alfonso Nicolau Gutiérrez

SECRETARIOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Olga Patricia Gutiérrez Nevárez
SECRETARIO
Víctor Ángel Bohon Devars
PRO-SECRETARIO

CONSEJEROS SUPLENTE

Charbel Christian Francisco Harp Calderoni
Alfredo Loera Fernández

COMITÉ DE AUDITORÍA

Jorge Mario Soto y Gálvez
PRESIDENTE
Luis Alfonso Nicolau Gutiérrez
Benjamín Clariond Reyes Retana

COMITÉ DE PRÁCTICAS SOCIETARIAS

Luis Alfonso Nicolau Gutiérrez
PRESIDENTE
Benjamín Clariond Reyes Retana
Jorge Mario Soto y Gálvez

COMITÉ EJECUTIVO DE PLANEACIÓN Y FINANZAS

Pablo Azcárraga Andrade
Enrique Azcárraga Andrade
Fernando Chico Pardo
Carlos Levy Covarrubias



Liderazgo

INFORME ANUAL 2017

Cre ci mien to

INFORME
ANUAL 2017

Nuestro objetivo: consolidar
el liderazgo de Posadas[®].



Live Aqua Private Residences Los Cabos

Inmobiliaria

POSADAS® 2017: *UN GRAN AÑO*

EXPANSIÓN Y CONSOLIDACIÓN EN MÉXICO

- APERTURA DE 11 HOTELES
- 55 CONTRATOS FIRMADOS
- CASI 10,000 CUARTOS

PRESENCIA EN REPÚBLICA DOMINICANA Y CUBA

El año 2017 marcó un hito para la división inmobiliaria debido a la importante expansión y consolidación de nuestras marcas en México, y la entrada a la región del Caribe, en especial a República Dominicana y Cuba.

La apertura de 11 hoteles (1,406 habitaciones) y la firma de 30 nuevos contratos y 2 cartas de intención (6,366 habitaciones) representan un crecimiento de doble dígito respecto al número de cuartos firmados en 2016. Además, se logró la renovación de 13 contratos estratégicos (2,490 habitaciones), ampliando 16 años en promedio la vida de éstos.

Así, 2017 fue un gran año en el que nos centramos en la expansión en destinos de playa, con la firma de 7 nuevos contratos de hoteles Resort All-Inclusive. Con ello, las marcas Live Aqua, Grand Fiesta Americana, Fiesta Americana y The Explorean se consolidaron como líderes de los segmentos *Lifestyle Luxury*, *Classic Luxury* y *Upper*.

Todo esto se logró con el fortalecimiento de la relación estratégica y de crecimiento con diferentes inversionistas patrimoniales e institucionales, por lo que al cierre de 2017 contamos con un total de 55 contratos firmados, que representan casi 10,000 cuartos, para el desarrollo de nuevos hoteles de todas nuestras marcas. Se prevee que estarán abriendo en los siguientes tres años. Estos proyectos representan una inversión aproximada de \$27,000 millones de pesos.

Hotelera

14.3% *CRECIMIENTO DE INGRESOS A NIVEL CADENA:*

10 NUEVOS HOTELES DE CIUDAD

DESEMPEÑO SOBRESALIENTE EN RESORTS

HOTELERA POSADAS®

Durante 2017, los ingresos en hoteles operados a nivel cadena crecieron 14.3%:

- Los hoteles de ciudad¹ continúan mostrando un buen desempeño con un incremento en tarifa efectiva de 6.8%, incluyendo la apertura de 10 hoteles.
- Los hoteles de resort² tuvieron un desempeño sobresaliente, con un incremento en tarifa efectiva de 11.3%.

El crecimiento de GOP (plusvalía bruta) fue de 14% contra el año anterior, aunado a la mejora de márgenes en nuestras marcas de mayor categoría (Grand Fiesta Americana y Fiesta Americana).

En todos nuestros segmentos alcanzamos un crecimiento de doble dígito en ventas, principalmente en cuentas corporativas, en OTAS (Online Travel Agencies) y en el segmento de mayoreo.

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

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

Arrancamos 2 iniciativas estratégicas:

- Fortalecimiento y desarrollo de nuevos mercados (en Asia, Sudamérica y Europa), con lo cual buscamos mayor penetración y generar bases de negocio para nuestros hoteles de playa y ciudad, así como asegurar estos mercados para nuestros hoteles en Cuba y, próximamente, en República Dominicana.
- Lanzamos BLEISURE como iniciativa estratégica, lo que nos permitirá generar negocio incremental en hoteles de ciudad en días que no generemos ningún desplazamiento.

Asimismo, consolidamos nuestros paquetes de bodas, logrando una mejora significativa en la conversión de cuartos noches por medio de nuestro *website* La Colección Resorts by Fiesta Americana.

Por último nuestra labor en redes sociales y TripAdvisor ha mejorado significativamente, con lo que demostramos ser relevantes para nuestros clientes, que depositan en Posadas® su confianza todos los días, porque la propuesta de valor y el servicio que les ofrecemos les convence.

GENTE POSADAS®

La comunidad de Posadas® continúa en constante crecimiento y hoy somos más de 17,700 colaboradores compartiendo una misma cultura. Con esto, mantenemos el compromiso de impulsar iniciativas que impacten positivamente en la calidad de vida de nuestros colaboradores.

Continuamos participando en la evaluación dirigida por el Instituto Great Place to Work con el objetivo de escuchar y entender a nuestra gente y su perspectiva acerca de los temas que valoran o aquellos que crean áreas de oportunidad. Nos sentimos orgullosos al mantener la certificación como una de Las Mejores Empresas para Trabajar en México, en la que avanzamos 2 posiciones para lograr el puesto #8 en el *ranking* de Great Place to Work. De igual forma, fuimos seleccionados como una de la Mejores Empresas para Millenials.

Este resultado es el reflejo del compromiso de nuestros líderes para diseñar e implementar planes de acción simples, concretos y efectivos que puedan lograr un cambio significativo en el clima laboral de los equipos de trabajo. Un ejemplo de ello fue el reconocimiento otorgado a nuestro Director General, José Carlos Azcárraga, como uno de los CEO más confiables de México.

ADN Posadas®

Sin duda, hoy vivimos una cultura sólida. Nuestra identidad es fuerte porque compartimos un mismo ADN, el ADN Posadas®.

Estos valores y competencias los vivimos más allá de nuestro lugar de trabajo. Realizamos el lanzamiento a todos nuestros colaboradores y centros de trabajo para alinear la esencia de las personas con el rumbo estratégico 2020.

ESCUELAS DE LIDERAZGO, SERVICIO, DESARROLLO, VENTAS: TODO PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL TALENTO POSADAS®.

SEGUIMOS SIENDO UN GRAN LUGAR PARA TRABAJAR.

VALORES:

Respeto
Integridad
Pasión
Simplificación
Buen humor

COMPETENCIAS:

Generación de experiencias
Desarrollo de personas
Colaboración
Pensamiento de negocio
Excelencia en la ejecución

En nuestra Jornada de Desarrollo, organizamos una serie de conferencias con el objetivo de transmitir a nuestros colaboradores los conceptos y ejes rectores de las competencias que forman parte de nuestro ADN Posadas®.

El desarrollo de nuestra gente es una prioridad
Mantenemos un esfuerzo importante en la capacitación de nuestros colaboradores. Uno de los programas destinados a este objetivo es Top Talent

Transformation, respaldado por Harvard Business Publishing. El programa se dirige a los Comités Ejecutivos de nuestros hoteles y este año cerramos la segunda generación, con la participación de más de 550 ejecutivos quienes, con su desarrollo, a su vez impactan a sus equipos de trabajo. Este modelo de desarrollo forma parte de la Escuela de Negocio.

La Escuela de Servicio funciona a través de 2 principales módulos y ha sido un pilar importante para la capacitación de todos nuestros colaboradores, impulsando la ideología de crear experiencias memorables tanto en nuestros socios, clientes y huéspedes, como en los mismos colaboradores. Este programa ha sido impartido a más de 12,000 colaboradores en hoteles, salas de venta, corporativo y nuestras oficinas en la ciudad de Morelia.

En la Escuela de Liderazgo se capacitó a más de 300 personas en habilidades gerenciales y en la Escuela de Ventas, el Diplomado de Ventas estuvo dirigido al equipo de Propiedades Vacacionales, que ha llegado a un total de 680 personas.

ARQUITECTURA DE MARCA 2017



MÁS DE
17,700
COLABORADORES

#8

EN EL RANKING DE
GREAT PLACE TO WORK

RECONOCIMIENTO A NUESTRO
DIRECTOR GENERAL,
JOSÉ CARLOS AZCÁRRAGA,
COMO UNO DE LOS CEO MÁS
CONFIABLES DE MÉXICO

“SOMOS POSADAS[®]:
*PERSONAS CON
PASIÓN POR
CREAR GRANDES
EXPERIENCIAS*”.

Posadas® Careers / Nuevas oportunidades

Nuestro plan de expansión es, sin duda, la apertura de oportunidades para el crecimiento de nuestros colaboradores y una forma de atraer al talento externo. Con esta idea, hemos impulsado Posadas® Careers, nuestra página web dedicada a consolidar todas las oportunidades de empleo que ofrecemos en cada uno de nuestros centros de trabajo.

A través de Posadas® Careers y de nuestras redes sociales, buscamos transmitir nuestra cultura para seguir siendo una empresa aspiracional.

LINK: <http://careers.posadas.com/>

El valor de la diversidad e inclusión

Pertenece a distintas generaciones y somos parte de comunidades que comparten pensamientos y estilos de vida. Nos gusta la idea de convivir y compartir nuevas formas de entender el mundo.

En Posadas®, nos sentimos orgullosos de haber recibido el Distintivo Empresa Incluyente “Gilberto Rincón Gallardo®” gracias a las prácticas de respeto e inclusión que vivimos en nuestros hoteles, salas de ventas y oficinas. Celebramos la diversidad de

los individuos y el respeto a las personas en condiciones de vulnerabilidad, gracias a que más que colaboradores, somos una gran familia.

El Distintivo Empresa Incluyente “Gilberto Rincón Gallardo®” certifica a todos nuestros centros de trabajo, incluyendo las aperturas que se realicen hasta 2020.

En Posadas®, dejamos huella

Este año trabajamos por impulsar una cultura de reconocimiento a la labor que cada colaborador realiza día a día.

La iniciativa se propone romper con la idea de esperar un logro extraordinario para realizar los reconocimientos de forma cotidiana y hacer que las personas se sientan más valoradas por lo que aportan cada día.

El reto de desvincular la idea de un reconocimiento con un premio se logra mediante una práctica constante, enfocada en reconocer, valorar y agradecer. Con esto, hemos entendido que una retroalimentación y/o reconocimiento directo y oportuno genera un gran valor y orgullo en las personas.



Grand Fiesta Americana All Inclusive Golf & Spa Los Cabos

ADN POSADAS®

Valores

RESPETO

INTEGRIDAD

PASIÓN

SIMPLIFICACIÓN

BUEN HUMOR

Competencias

GENERACIÓN DE EXPERIENCIAS

DESARROLLO DE PERSONAS

COLABORACIÓN

PENSAMIENTO DE NEGOCIO

EXCELENCIA EN LA EJECUCIÓN

Nuevas Aperturas



1. FIESTA INN PUERTO VALLARTA ISLA
2. FIESTA INN SILAO AEROPUERTO DEL BAJÍO
3. FIESTA INN CHIHUAHUA FASHION MALL
4. FIESTA INN BUENAVISTA



5. GAMMA TORREÓN
6. GAMMA CUERNAVACA PUERTA PARAÍSO



7. ONE MEXICALI
8. ONE GUADALAJARA EXPO
9. ONE LEÓN ANTARES
10. ONE PUEBLA SERDÁN
11. ONE CHIHUAHUA FASHION MALL



RECIBIMOS 209,212

ENCUESTAS DE NUESTROS CLIENTES
Y ESCUCHAMOS 350,000 COMENTARIOS.

SISTEMAS DE CALIDAD

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

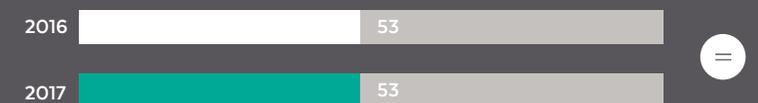
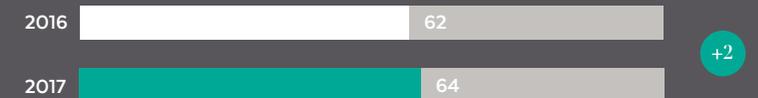
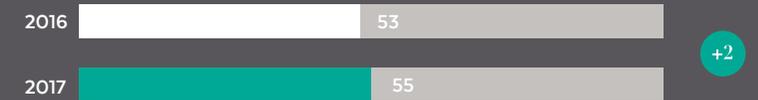
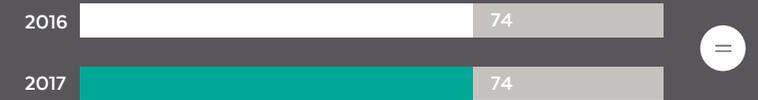
Para empezar, el porcentaje de respuesta se mantuvo con 18%, 13 puntos arriba del mínimo deseable en las encuestas de satisfacción. Se recibieron 209,212 encuestas de nuestros huéspedes y escuchamos 350,000 comentarios también de nuestros huéspedes.

En cuanto al índice de satisfacción, 8 de cada 10 huéspedes están satisfechos con el servicio brindado en nuestros hoteles. Asimismo, 6 de cada 10 nos dejan comentarios de felicitación, lo cual nos motiva a conservar su confianza para que continúen respondiendo las encuestas y podamos identificar con facilidad las medidas a tomar para mejorar el servicio, es decir: escuchar realmente la voz del huésped.

En total, 91% de nuestros gerentes generales dan seguimiento a los comentarios de nuestros huéspedes.

Durante 2017, tuvimos un NPS (Net Promoter Score), índice que mide la lealtad de los clientes) de 70.5 puntos porcentuales, superior a 2016 (53% es la media en la industria hotelera y nosotros estuvimos 17 puntos por encima de la industria).

Para mejorar la experiencia de nuestros huéspedes y generar una mayor lealtad, logramos identificar con precisión los momentos de mayor impacto



SE INCREMENTÓ 46%

LA CANTIDAD DE RESEÑAS RECIBIDAS EN TRIP ADVISOR Y 79 DE NUESTROS HOTELES TIENEN EL CERTIFICADO DE EXCELENCIA DE TRIP ADVISOR.

durante la estancia para dar paso a iniciativas que nos permitan mantener y mejorar los buenos resultados y eliminar las quejas.

Destacamos en 2 de los momentos mejor evaluados en nuestras marcas, que son amabilidad en recepción y limpieza de la habitación.

Es decir, se está dando un mejor seguimiento a los estándares y al cumplimiento de las necesidades y preferencias de los huéspedes.

Todos los cambios de estándares son avalados y sustentados por la voz del huésped, ya sea través LINC o de nuestra nueva herramienta: "Ask Now", con la cual podemos medir el impacto de los pilotos/iniciativas en hoteles para saber lo que realmente necesitan y quieren nuestros huéspedes.

Trip Advisor

Durante el año se trabajaron 30 estudios y análisis que ayudaron e impulsaron la realización de cambios en procesos y estándares para así mejorar la experiencia de nuestros huéspedes en todas las marcas de Posadas®. Uno de los casos de éxito, entre varios, fue el análisis de impacto del NPS en la habitación y baño de ONE, que impulsó y fundamentó la reingeniería de toda la marca.

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

Éste va a ser sin duda un gran año en toda la historia de "LINC", ya que en 2018 se estará transformando la manera de escuchar al huésped, ahora con una encuesta mucho más visual y atractiva, que estará personalizada de acuerdo con cada marca. Se evaluarán más momentos clave de todo el *journey* del huésped para poder llegar a la parte medular de su experiencia integral, y saber qué es lo que está impactando de manera positiva y negativa en nuestras marcas, para cumplir así la promesa de cada una de ellas. Las tres áreas más importantes que se detallaron y de las que vamos a poder tener más información fue alimentos y bebidas, solución de inconvenientes y la medición de las áreas públicas de acuerdo con lo que ofrece cada marca.

Y, por último, entre las más importantes está el cambio de medición al NPS (Net Promoter Score), índice neto de promotores, como indicador principal que regirá los resultados de nuestro sistema de calidad LINC.

Finalmente y gracias al programa de "Tolerancia Cero", hoy nuestros huéspedes pueden confiar en que están más seguros en nuestras propiedades que en sus casas, pues uno de los objetivos de Posadas® es asegurar que los inmuebles se mantengan, aumenten su valor y vayan de acuerdo con las necesidades de los clientes y el cumplimiento de los estándares alineados a la promesa de marca de cada uno de nuestros hoteles.

En 2017, 90% de nuestros hoteles cumplieron con la meta de cero fallas: Tolerancia Cero. Se tuvo una mejora en el indicador de 80% respecto al primer semestre del mismo año.

ENTRE LAS MEJORES EMPRESAS PARA MILLENNIALS.

SISTEMAS DE SOPORTE Y SEGUIMIENTO

Durante 2017, logramos integrar las plataformas estándar de *hardware* y *software* en Posadas®, integrando 2 hoteles GAMMA, 4 hoteles ONE, 4 hoteles FI y 1 Live Aqua Residence Club; en este último, se pusieron en marcha procesos de negocio y servicio apoyados con tecnología móvil, agilizando así el servicio y la atención en forma idónea para el tipo de huésped de este concepto.

Como parte de los compromisos que Posadas® tiene con sus inversionistas, en 2017 cumplimos con anticipación, eficacia y apoyados en tecnología de vanguardia, con los requerimientos fiscales que la autoridad marcó como obligación para todas las empresas en el país, respecto a la facturación electrónica (CFDI 3.3, complemento pago, complemento nómina 1.2). Posadas® fue el primer corporativo en cumplir estas reglas de forma anticipada.

Para mejorar la calidad de los servicios que ofrecemos a nuestros huéspedes durante sus estancias e incrementar su satisfacción en general, hemos contratado la herramienta Alice, que apoya el proyecto Zeus. Con ella, los gerentes generales de hoteles podrán tener una administración más eficiente y focalizada. Durante 2017, logramos la implementación de

este proyecto en el 100% de los hoteles de la marca Fiesta Inn y durante 2018 daremos seguimiento a la integración del resto de las marcas.

Se implementó el diseño de red FTTx (Fiber To The Room) como elemento estándar para las marcas Fiesta Americana, Grand Fiesta Americana y Live Aqua Residence Club. Éste permite la reducción de costos de inversión, porque los servicios de voz, datos y video, entre otros, viajan a través de una sola red; con ello también se reducen los costos de mantenimiento. Este modelo fue instalado en los hoteles Fiesta Americana Condesa Acapulco, Fiesta Americana Condesa Cancún, Grand Fiesta Americana Los Cabos All Inclusive Golf & Spa y Fiesta Americana Hacienda Galindo.

Se concluyó con el análisis, viabilidad e integraciones entre la plataforma hotelera y los equipos LG Smart TV, que dio como resultado el desarrollo de los aplicativos para manejar My Stay (Servicios In Room a través del televisor), y Posadas Cast (transmisión de contenido de dispositivos móviles personales al aparato de televisión). Éstos se pondrán en marcha en nuevos hoteles y en hoteles en operación que cumplan con la infraestructura requerida instalada.



One Puebla Angelópolis Periférico



Crecimiento

INFORME ANUAL 2017

Inno va ción

INFORME
ANUAL 2017

Rumbo al Plan 2020:
innovación y estrategias
certeras para duplicar la
experiencia Posadas[®].



Franquicia



LIVE AQUA

Un ambiente inspirador para deleitar los sentidos

Live Aqua es la marca de Urban, Beach y Boutique Resorts para hedonistas que experimentan el arte, el diseño y la sofisticación, a través de la estimulación de los sentidos. Cada espacio invita al máximo disfrute. Nuestros huéspedes tienen la libertad de ir adonde sus deseos los lleven. Todo está dispuesto para sentir el placer de estar y ser vistos. Cada detalle se adapta a su propio estilo de vida. Las sensaciones son infinitas y la experiencia, única.

2017 fue un año de consolidación y expansión para la marca. Mejoramos la experiencia en cada uno de nuestros cuatro hoteles, posicionándolos como los más *trendy* en cada destino. Ello nos ha permitido la expansión a cuatro nuevas ubicaciones por venir en México y el Caribe. La primera apertura confirmada para el último trimestre de 2018 será en la incomparable San Miguel de Allende, nombrada como la mejor ciudad del mundo para visitar.



GRAND FIESTA AMERICANA

Lujo y exclusividad que engrandecen cada momento

Grand Fiesta Americana es la cadena de hoteles de lujo que brinda una experiencia de hospedaje exclusiva y personalizada, en una atmósfera sofisticada y de lujo clásico, con un servicio sobresaliente. Una marca sólida que ha llegado para fascinar al viajero que busca prestigio, triunfo, poder y honorabilidad.

A nuestros inversionistas transmitimos este fortalecimiento de la marca, el cual genera la confianza para lograr nuestros planes de expansión con nuevas propiedades e importantes proyectos, como Grand Fiesta Americana Oaxaca, Grand Fiesta Americana Ciudad de México Santa Fe y Grand Fiesta Americana Punta Cana Los Corales.

Este último hotel, situado en el Caribe, es sólo el primer paso que está abriendo camino para la incursión de la marca a escala internacional, y que da prueba del rumbo que queremos seguir con el Plan 2020, el cual se propone duplicar nuestra oferta hotelera.

Con Grand Fiesta Americana vamos en la dirección correcta: un concepto hotelero exclusivo que brinda los más altos estándares de calidad y servicio en el mundo. Simplemente grandioso.

LatinoAmerican®
Urban-(G)local Hotels

LATINOAMERICAN URBAN-(G)LOCAL HOTELS®

Donde lo global y lo local se encuentran

Esta marca ofrece una experiencia de hospedaje urbano creada para viajeros desenfadados, hipermodernos, que aprecian la individualidad y originalidad de los barrios icónicos en zonas urbanas.

Los viajeros hipermodernos se caracterizan por estar hiperconectados; viven en el “continuum digital”, son “neofílicos”, es decir, gustan de lo nuevo, disfrutan la novedad, buscan los lujos democratizados y el placer estético.

LatinoAmerican Urban-(G)local Hotels® crea una nueva categoría de hospedaje denominada Urban-(G)local que se entiende en dos sentidos: el primero, en función de las características del hotel; el segundo parte de las características del viajero.

La ubicación en los barrios icónicos de zonas urbanas hace que el hotel adopte características urbanas en su arquitectura y diseño; incorpora actividades

sociales con la comunidad local a través de “happenings” artísticos y culturales. Al mismo tiempo, el hotel es parte integral del mundo global: participa activamente en la economía colaborativa.

De forma similar, el viajero (g)local se propone viajar participando de la vida urbana local. Así, Latinoamerican® es una alternativa al hospedaje de renta local, pero sin perderse del mundo global, en el que vive hiperconectado.

La marca se propone maximizar el valor del espacio urbano deconstruyendo el hotel en varias unidades cercanas que comparten servicios y *staff*. Cada unidad tiene un mínimo de 40 habitaciones, un área de BOH (Back of House) y un espacio social. La unidad prototipo es de 80 habitaciones. Algunos servicios se sustituyen por proveedores locales como gimnasio, restaurantes de especialidades locales o de autor, bares *trendy* y “antros” de moda. Otros servicios se sustituyen por las *apps* más convenientes.



FIESTA AMERICANA

Donde los huéspedes se quedan sólo con momentos inolvidables

Fiesta Americana, la cadena hotelera líder en México, brinda a nuestros huéspedes momentos memorables y una hospitalidad inigualable, que se disfruta en los destinos más fabulosos del país.

Para mantener su liderazgo, nuestra marca ha tenido una evolución acorde con lo que el viajero busca, para así poder brindarle experiencias que siempre recordará.

El desarrollo de Fiesta Americana se manifiesta asimismo en la apertura de nuevas propiedades. Del presente año al 2020, el plan es abrir siete hote-



Fiesta Americana México Tereo

les en destinos estratégicos de la República mexicana: Ciudad de México y Estado de México (Viaducto Churubusco y Satélite), Veracruz, Huatulco y dos hoteles en Riviera Maya. La marca también incursiona en el mercado internacional con dos hoteles en Cuba, ubicados en las playas de Varadero y Holguín.

Hoy todos vamos en la dirección que nos indica el Plan 2020, siguiendo estrategias certeras para lograr la meta de duplicar nuestra oferta hotelera en los próximos dos años.

En Fiesta Americana nos esperan grandes momentos y será un placer vivirlos.



THE EXPLOREAN

Experiencias fascinantes en un entorno natural

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

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

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

en bicicleta y hacer un paseo nocturno por la laguna de Chakanbakán son algunas de las actividades que pueden disfrutarse en The Explorean Kohunlich.

En **2018**, se integrará **The Explorean Celestún**, con 33 hermosas cabañas frente al mar y en un destino conocido por ser un paraíso ecoturístico del estado de Yucatán. Su paisaje excepcional forma parte del patrimonio mundial de la reserva especial de la biosfera del mismo nombre.



FIESTA INN

Mantiene el liderazgo en la categoría business class

Fiesta Inn es el líder de la categoría Business Class. Su consolidación en México constata que sigue siendo el número uno en la atención y hospitalidad para mujeres y hombres de negocios. Durante 2017, su crecimiento fue continuo y constante, llegando a destinos que hoy exigen hospitalidad dirigida al viajero de negocios, quien a su vez quiere un hotel de cadena que lo reconozca y entienda. Muestra de ello fue la apertura de estos nuevos hoteles:

- Fiesta Inn Puerto Vallarta Isla
- Fiesta Inn Silao Aeropuerto del Bajío
- Fiesta Inn Chihuahua Fashion Mall
- Fiesta Inn Ciudad de México Forum Buenavista

El desarrollo de la marca se mantiene con gran éxito y nuestros claros y visionarios objetivos para 2018 incluyen la inauguración de:

- Fiesta Inn Ciudad del Carmen Laguna de Términos
- Fiesta Inn Tuxtla Fashion Mall
- Fiesta Inn Aguascalientes Patio
- Fiesta Inn Celaya Galerías

Además, lanzaremos una nueva marca de la familia Fiesta Inn, que completará las alternativas de experiencia del viajero Business Class. Ésta iniciará operaciones con tres aperturas este año y cuatro más para 2019.

Para Fiesta Inn, cuidar a la gente que trabaja y brindar la mejor experiencia Business Class sigue siendo su mejor misión.



GAMMA

*Hoteles con personalidad única. Expansión acelerada
Sumamos 19 hoteles a la marca.*

Gamma es una colección de hoteles de 4 y 5 estrellas. A través de un modelo de franquicia, **convertimos hoteles ya existentes a nuestra marca**. Con ello, acceden a los canales de ventas y plataformas de promoción de POSADAS®. **Cada hotel conserva su estilo y personalidad únicas**, sin necesidad de cambiar decoración ni diseño.

Ésta es nuestra única marca que funciona con el modelo de franquicia a través de operación independiente u operación por Posadas®.

2017 fue un año de expansión para Gamma, con la firma de 7 hoteles que abrirán a lo largo de 2018 en las siguientes ubicaciones:

- Chapala, Jalisco
- Tampico
- Veracruz, Boca del Río
- Monterrey Rincón de Santiago, Nuevo León
- Orizaba, Veracruz
- Guadalajara, Centro Histórico
- Laguna de Coyuca, Guerrero



TE CONOZCO,
TE RECONOZCO.

“CON LAS TARJETAS
**SANTANDER
FIESTA REWARDS,**
RECIBE NOCHES DE HOTEL,
ACCESO A EVENTOS EXCLUSIVOS
Y ADEMÁS ACUMULA PUNTOS EN
TODAS TUS COMPRAS.”

- ARI BOROVOY



SOLICÍTALA YA EN FIESTAREWARDS.COM
O AL 01 800 249 4000



VIAJA *por todo* *México*

8 AÑOS DE PROMOVER EL TURISMO
NACIONAL.

- 1 MILLÓN DE CERTIFICADOS DE REGALO
- 455,000 CERTIFICADOS DE NOCHE ADICIONAL
- 434,000 CERTIFICADOS DE DESCUENTO EN ALIMENTOS Y BEBIDAS
- 5 MILLONES DE PESOS EN CERTIFICADOS DE VUELO
- 45 CERTIFICADOS DE VUELOS REDONDOS ALREDEDOR DEL MUNDO
- 5 MILLONES DE PUNTOS DEL PROGRAMA FIESTA REWARDS
- SORTEO DE 12 AUTOS DE LUJO
- 35,779 CUARTOS NOCHE
- INGRESOS = \$23.6 MILLONES DE PESOS

A cuatro años del lanzamiento de Gamma, hemos abierto 12 hoteles, lo que representa más de 1,650 habitaciones. Esto, junto con los 7 hoteles ya firmados para abrir en 2018, la convierte en la marca de más rápido crecimiento de Posadas® y se suma a más de 40 propiedades en proceso de negociación para su conversión, todas ubicadas en ciudades estratégicas a lo largo del país.

Durante 2017, la promoción de esta marca tuvo como imagen principal la campaña #EstoEsAquí, que se transmitió en medios digitales. Su objetivo: hacer de Gamma una marca reconocida entre los viajeros de placer y negocios en México. El resultado: crecimientos de más de 120% en nuestras redes sociales, con un alcance a más de 3 millones de personas y un conocimiento de marca en 2 de cada 10 de los viajeros actuales en el país.



one

Investiga y renueva su concepto

El crecimiento de **one** ha sido constante y acelerado en los últimos años. **En 2017, nuevos hoteles abrieron sus puertas:**

- one Mexicali

- one Guadalajara Expo
- one León Antares
- one Puebla Serdán
- one Chihuahua Fashion Mall

Para 2018, los planes de crecimiento se mantienen como parte de nuestros objetivos, con nuevas propiedades: CDMX La Raza, Monterrey Tecnológico, Puebla Periférico, Acapulco Diamante, Tuxtla Gutiérrez, Tapachula, Hermosillo y Tijuana Otay.

En cuanto a la evolución de la marca, **one** se caracteriza por escuchar a sus viajeros y proponerse dar respuesta a sus necesidades de la mejor manera. Para lograrlo, durante 2017 se realizaron investigaciones sobre el huésped, la competencia y las tendencias del mercado, lo que dio como resultado un nuevo *target*, el desarrollo de una experiencia más amigable, la renovación de su concepto de habitación y la planeación de áreas públicas amigables, acordes con las tendencias actuales.

Este 2018 es el año de la renovación de **one**, en el que se verán plasmadas las conclusiones del trabajo de investigación en cada espacio, servicio y estrategia, para que **one** continúe siendo el mejor compañero de viaje de nuestros huéspedes.

Promoción

*“E-COMMERCE
Y PRESENCIA EN
REDES SOCIALES:
TERRITORIOS
PARA ESTAR
MÁS CERCA DE
LOS USUARIOS
Y SEGUIR
INNOVANDO
SIEMPRE EN
POSADAS[®]”.*

VIAJA

Con Live Aqua, Fiesta Americana, Fiesta Inn, Gamma y One VIAJA por todo México, la campaña de promoción **VIAJA por todo México** continúa como la más relevante del sector turístico nacional. Este año, el octavo año consecutivo en que ha sido lanzada, entregó 1 millón de certificados de regalo, más de 455,000 certificados de noche adicional, 434,000 certificados de descuento en alimentos y bebidas, 5 millones de pesos en certificados de vuelo, 45 certificados de vuelos redondos alrededor del mundo, 5 millones de puntos del programa Fiesta Rewards y el sorteo de 12 autos de lujo, generando 35,779 cuartos noche e ingresos por \$23.6 millones de pesos.

Por segundo año consecutivo, la participación de Ana Brenda Contreras como embajadora de la campaña marcó la diferencia, logrando obtener más de 6 millones de vistas al spot en redes sociales y más de 2,300 reproducciones en televisión de paga a nivel nacional.

Gracias a la comunicación constante en medios digitales e impresos de nuestras promociones corporativas: VIAJA Negocios, VIAJA de Fin de Semana, VIAJA a la Playa y la venta de oportunidad abanderada por VIAJA, en 2017 se logró un crecimiento de ingresos de 63% comparado con el año anterior, alcanzando los \$709 millones de pesos en ventas.

Como parte del esfuerzo para la difusión para nuestras promociones y marcas, compartimos ofertas puntuales con socios comerciales como Santander, UBER, American Express y Banamex, brindando difusión a nuestras promociones y marcas. Asimismo, creamos nuevas oportunidades para nuestros clientes, como Viernes de Gamma, Desayuno Incluido, lunes de VIAJA Y VIAJA con one,



VIAJA
POR TODO MÉXICO

ANA BRENDA ES VIAJA

ESTE VERANO QUÉDATE EN
LIVE AQUA, FIESTA AMERICANA, FIESTA INN, GAMMA Y ONE
Y SORPRÉNDETE AL RECIBIR INCREÍBLES REGALOS



NOCHES DE HOTEL



DESCUENTO EN ALIMENTOS Y BEBIDAS



PUNTOS FIESTA REWARDS



BOLETOS DE AVIÓN CON AEROMÉXICO



SORTEO DE AUTOS AUDI

RESERVA Y DESCUBRE LA FORMA MÁS FÁCIL DE VIAJAR
EN NUESTROS HOTELES

viajaportodomexico.com • 01 800 504 5000



Promoción comercial: "VIAJA por Todo México con Live Aqua, Fiesta Americana, Fiesta Inn, Gamma y One". Vigencia de entrega de certificados de regalo: 29/05/2017 al 30/11/2017. Consulta bases completas en <http://www.viajaportodomexico.com>. El Sorteo: "Viaja por Todo México"; vigencia de la promoción del 29/05/2017 al 30/11/2017; zona participante: República Mexicana; residentes en la República Mexicana mayores de 18 años que se hospeden en los hoteles Live Aqua, Grand Fiesta Americana, Fiesta Americana, Fiesta Inn, Gamma, One y The Explorer by Fiesta Americana recibirán en el "check-in" un certificado el cual contiene un código de sorteo que deberán registrar en <http://www.viajaportodomexico.com> con su información personal (nombre completo, fecha de nacimiento, CURP, RFC, domicilio, correo electrónico y teléfono) para participar en el sorteo a realizarse el 15/12/2017 a las 10:00 horas en el domicilio del Permisario: Promoción y Publicidad Fiesta S.A. de CV, en Av. Prolongación Paseo de la Reforma #1015, torre A, piso 9, Col. Santa Fe, México, D.F. C.P. 01210, acceso libre y gratuito al público en general. 12 premios ofrecidos: un automóvil Audi Q5 2018, con valor de \$601,642 pesos 00/100 M.N.; un automóvil Audi A5 coupé 2018, con valor de \$562,186 pesos 69/100 M.N. y diez automóviles Audi A1 2017, con valor de \$271,814.37 pesos M.N. Los premios se sortearán de mayor a menor valor y serán pagados de conformidad a los términos del permiso otorgado por la Secretaría de Gobernación 20170236P505. Publicación de resultados el 18 de diciembre de 2017, en El Universal y Excelsior. Asistencia en el Tel: (55) 5326 6700 ext. 26987 de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 horas. En caso de queja derivada de este sorteo podrás acudir directamente a la Dirección General de Juegos y Sorteos de la Secretaría de Gobernación, ubicada en Dinamarca #84, P.B., piso 5, Col. Juárez, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06600, México, D.F., o bien comunicarte al (55) 5209 8800.

1,854,917

CUARTOS NOCHE

32% DE OCUPACIÓN FUE DE SOCIOS
FIESTA REWARDS, APRECIARE Y MOTIVA.

con el objetivo de tener segmentos específicos y satisfacer así las diferentes necesidades de nuestros huéspedes.

PROGRAMAS DE LEALTAD

Durante 2017, Fiesta Rewards se hizo presente a través de una campaña de comunicación en diferentes medios, como televisión, cine, digital, OOH, revistas y medios internos. En mayo se relanzó el portafolio de tarjetas de crédito Santander Fiesta Rewards, con lo que se incrementó 36% la colocación en comparación con el año anterior. Con motivo del 30 aniversario de Posadas®, se realizó un sorteo donde participaron 130,000 socios y se otorgaron 500,000 boletos. Con esto se afiliaron nuevos miembros, se fortaleció la lealtad con los socios, se incrementó su transaccionalidad y se ofreció la mejor experiencia en cada contacto que tienen con el programa.

En 2017 se logró 32% de ocupación de socios Fiesta Rewards, Apreciare y Motiva, generando 1,854,917 cuartos noche. Se afiliaron 46,814 nuevos socios, con 226,400 socios activos en el periodo de un año. Se redimieron 111,829 premios, de los cuales 84% correspondió a noches de hotel. Adicionalmente, se colocaron 17,135 tarjetas de crédito Santander Fiesta Rewards nuevas, logrando así un total de 117,295 tarjetas vigentes.



Live Aqua Residence Club Nima Bay Marina Vallarta



TE CONOZCO,
TE RECONOZCO.

46,814

NUEVOS SOCIOS

111,829

PREMIOS REDIMIDOS

17,135

NUEVAS TARJETAS DE CRÉDITO
SANTANDER FIESTA REWARDS

What's next?



_BENEFICIOS:

- Hasta el 50% de descuento en hoteles de nuestra familia*
¡con la mejor tarifa posible siempre!
- Hasta el **70% en hoteles** en mas de 60 mil destinos fuera de México.
- Pueden **compartir sus reservaciones** con familiares y amigos, desde el sitio web.
- Pueden reservar cruceros, aviones, actividades y renta de autos
¡todo en el mismo sitio web!
- Ofrece **facilidades de pago** con financiamiento.
- **Hasta 10 años viajando** si lo deseas.

¡A partir de ahora, nuestros clientes tendrán el poder y el control de viajar a donde quieran y cuando quieran!

*one, Gamma, Fiesta Inn, Fiesta Americana, Grand Fiesta Americana, Live Aqua.

Re_set

Travel
made
different

**What's
next?**

COMMAND CENTER

Este año, en nuestro *Command Center* tuvimos como objetivo central optimizar la comunicación de nuestras marcas, impulsando la innovación en los contenidos de todas ellas.

Concentramos toda nuestra actividad a través de Social Studio, una herramienta que nos ha permitido conocer el *sentiment* de nuestros usuarios y dar respuestas inmediatas a crisis en tiempo real, gracias al *buzz monitoring*.

Del mismo modo, a finales de año empezamos a implementar la segmentación y clasificación por tribus digitales, para poder seguir al usuario en todos los puntos sociales, hasta que ello derive en compras en nuestro *e-commerce*. Ahora sabremos qué tribu tiene mayor intención de compra y, de esta manera, podremos enfocar estrategias más afinadas, dirigidas a ellos.

Hemos homologado mejores prácticas en cuanto a segmentación, pauta, tiempos de publicación, formatos de contenido y herramientas, gracias a que este espacio permite a toda las agencias y diferentes áreas internas compartir cada punto de vista en un tema, unificando los esfuerzos y volviéndolos mucho más productivos.

Los resultados de este trabajo conjunto han logrado la fidelidad de más clientes y han reflejado, en el modelo de atribución en nuestro *e-commerce*, que redes sociales se vuelven espacios cada vez más eficaces para comercializar nuestras marcas.

OPTIMIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE NUESTRAS MARCAS CON
CONTENIDOS INNOVADORES.

Distribución y CRM

3.3 MILLONES

RÉCORD EN RESERVAS, 10% MÁS QUE EN 2016,
EQUIVALENTES A 25% MÁS DE INGRESOS.

Durante 2017, logramos nuevamente un año récord respecto a la cantidad de reservas que procesamos a través de nuestra *suite* de distribución, llegando a más de 3.3 millones de reservas anuales (10% más que 2016), esto es, más de 6 reservas por minuto. Además del volumen de reservaciones, en conjunto con el equipo de *revenue management* incrementamos en más de 25% los ingresos generados por estas reservas. Logramos mantener una mezcla sana de reservaciones de canales propios vs. externos (67% vs. 33% respectivamente). Seguimos mejorando nuestras plataformas para mantener nuestra ventaja competitiva, mejorar el costo por reserva y asegurar una rentabilidad por escala cada vez mayor. Durante 2017 logramos mantener nuestro costo global de distribución por debajo de los 8 USD por reserva, incluyendo comisiones.

En 2017 fortalecimos el canal *web* de los hoteles *resort* “La Colección”. Incluimos contenido digital generado por usuarios y cambios en la página y su usabilidad; con ello, logramos posicionar el sitio en el mercado de Estados Unidos.

Seguimos optimizando procesos, herramientas y seguridad de datos en nuestro centro de contacto Konexo. Durante 2017, logramos la recertificación de PCI DSS y COPC a nivel clase mundial, que es la máxima certificación que se otorga a centros de contacto. Adicionalmente, durante 2017 logramos la certificación

MG CIC del Instituto Mexicano de Teleservicios IMT que, a partir de 2017, integra un capítulo de certificación de datos personales en alianza con el INAI. Konexo es el único centro de contacto en México que logró obtenerla.

Continuamos el camino de transformación digital en nuestra área de CRM. Implementamos proyectos que nos permitieron fortalecer la experiencia del cliente (CX), incorporando herramientas automatizadas de servicio que garantizan puntual seguimiento y centralización de casos para una vista 360 de los clientes. Estamos construyendo el fundamento de un Master Data Management (MDM) que nos permitirá establecer una base de conocimiento única y centralizada de cada cliente que consume nuestros productos y servicios. Con ello, daremos más relevancia y potenciaremos el valor intrínseco de los datos.

Incorporamos también información de las redes sociales e interacciones de nuestros clientes con las campañas de *marketing*, con lo que logramos personalizar su experiencia desde la pre-estancia en los canales *web* y voz. Adicionalmente, continuamos madurando el Command Center Digital, donde concentramos el monitoreo de todas las conversaciones que tenemos con nuestros clientes en redes sociales, con lo que medimos en tiempo real las interacciones digitales con los usuarios, identificamos casos de servicio, de información, manejo de crisis y oportunidades de venta.



Propiedades Vacacionales

PROVAC

2017 fue un año de retos, aprendizajes y oportunidades para las Propiedades Vacacionales en México.

La industria de la propiedad vacacional sigue creciendo. De los \$20,000 MDD que genera el mercado mundial, 20% está en nuestro país, donde se vende 25% de membresías vacacionales a mexicanos y 75% a extranjeros. POSADAS® se ha especializado en el mercado nacional y en 2017 generamos ¡86% de las ventas de este mercado! Impresionante ¿cierto?

Hoy, México ocupa el octavo lugar de los 10 países más visitados en el mundo. Entre los principales destinos turísticos, están Cancún, Riviera Maya, Los Cabos, Puerto Vallarta y Riviera Nayarit, destinos de playa donde se origina 75% de las ventas de membresías. Cancún es nuestra locación con el mayor número de ventas; el 25% restante proviene de las salas de ventas distribuidas en el interior del país.

Estamos plenamente comprometidos en mejorar la satisfacción de nuestros más de 70,000 clientes, socios y viajeros. Continuamos creciendo, innovando, y realizando esfuerzos para llegar cada vez a más lugares y personas. Por esto, en 2017 invertimos más de 90 millones de pesos en mejoras en 8

de nuestros hoteles; lanzamos un nuevo producto al mercado, así como la apertura de Live Aqua Private Residences Los Cabos.

Nuestros productos

Las tendencias de la industria de la hospitalidad son favorables, tanto en el sector hotelero que atiende a viajeros de negocios, como en el de hotelería vacacional. Por esto, en Propiedades Vacacionales nos hemos enfocado en desarrollar productos específicos que satisfagan las necesidades de viaje de los distintos perfiles vacacionistas en México y el mundo, con nuestro portafolio de productos:

Live Aqua Residence Club

“TODO ESTUVO EXCELENTE Y EN ESTA OCASIÓN MI INVITADO TAMBIÉN SE INCORPORÓ A LA FAMILIA DEL LIVE AQUA”.

—Adrián Brígido

El club privado ideal para quienes buscan autenticidad y los destinos más exclusivos. Dirigido a hombres y mujeres cosmopolitas, hedonistas y con un alto poder adquisitivo.

- Buscan un estilo de viaje en un ambiente inspirador, encantador y sofisticado.
- Les gusta que los consientan con detalles únicos e innovadores.
- Tienen tendencia hacia la cultura y el aprendizaje.

Resultados:

- Apertura de Live Aqua Private Residences Los Cabos.
- 9 de cada 10 socios satisfechos con su membresía.
- Lanzamiento del nuevo portal web.
- El número de socios aumentó 22% en comparación con 2016.

Fiesta Americana Vacation Club

“SOMOS SOCIOS DESDE HACE CINCO AÑOS. SIEMPRE SUPERAN NUESTRAS EXPECTATIVAS CON LA ATENCIÓN, EL SERVICIO, LA RAPIDEZ, LA COMIDA. TODO LO TIENES RESUELTO Y CON LOS PUNTOS ES MUCHO MÁS FÁCIL, TIENES MÁS OPCIONES Y VENTAJAS. NO CAMBIARÍAMOS FIESTA AMERICANA VACATION CLUB POR NADA”.

—Familia Castañeda

Fiesta Americana Vacation Club es el club vacacional que ofrece, a las familias mexicanas y extranjeras, vivir grandes momentos en diferentes destinos y disfrutando de múltiples beneficios.

- Viajeros de placer y/o negocios en búsqueda de un ambiente que los haga sentir bien recibidos, acostumbrados a un servicio cálido y cercano.
- Viajeros de negocios que agregan días en su viaje y lo convierten en unas vacaciones. “Bleisure”, como nueva forma de viajar.

Resultados:

- Nuestras ventas se incrementaron 5.6% en comparación con 2016.
- Lanzamiento del nuevo y mejorado sitio web.
- Simplificamos la membresía para hacerla más fácil de usar, brindando mayores opciones para viajar.
- Renovamos 7 de nuestros hoteles.

KÍVAC

"A NOSOTROS NOS HAN TRATADO MUY BIEN EN LOS HOTELES EN LOS QUE HEMOS HECHO RESERVACIÓN. EXCELENTE SERVICIO".

— Reyna Rosas

El plan de prepago dirigido a familias de clase media que buscan viajes con hospedaje en hoteles de 4 y 5 estrellas.

Resultados:

- 40,000 viajeros activos, 54% viajaron durante el año.
- En 2017, se unieron 14,700 viajeros nuevos, +3% en comparación con 2016.
- Se reservaron más de 160,000 cuartos/noche con puntos Kívac (+16% en comparación con 2016) en más de 200 hoteles, de los cuales 51% fueron hoteles de ciudad y 49% de playa.
- 60% en temporada baja, 40% temporada alta

Digital:

Tráfico en web: 2.1 millones de visitas únicas

Alcance en Facebook: + 4 millones de personas

Lanzamiento de *Re_set*

Y finalmente **Re_set**, nuestro más reciente lanzamiento. Un "plan de descuentos exclusivos" con el que familias y grupos de amigos tendrán la

libertad de viajar más, en el momento que quieran, en México y el extranjero.

Re_set surge a partir de la necesidad de conectar con nuevos consumidores y estilos de vida, una respuesta a las tendencias del mercado y a los cambios tecnológicos. Un nuevo producto con una visión diferente, un esquema de negocio más rentable para la compañía.

Dirigido a viajeros experimentados, expertos en *online research*, que gustan de tener control de sus decisiones. Parejas y grupos de amigos entre 35 y 45 años de edad, con un nivel socioeconómico medio alto.

Estamos listos, What's next?

Sí, 2017 fue un año de retos. A pesar de los fuertes huracanes, sismos e inundaciones que golpearon el país, seguimos posicionándonos como ¡la operadora más grande del país! La división de Propiedades Vacacionales es el segundo generador de cuartos noche dentro del sistema Posadas® (8% más en comparación con 2016), sólo detrás de Expedia.

Logramos alcanzar los objetivos trazados para el año en curso:

- Las ventas crecieron 6% en comparación con 2016
- El número de socios se incrementó 7% más en comparación con 2016.

Innovación

INFORME ANUAL 2017

POSADAS.COM

Co muni dad

INFORME
ANUAL 2017

POSADAS®



Responsabilidad social

Integrar y beneficiar son líneas de trabajo que se traducen en iniciativas centrales para la estrategia de negocio de Posadas®. Integramos a nuestros colaboradores, proveedores, huéspedes, entornos comunitarios y autoridades y, con ello, beneficiamos a las generaciones actuales y futuras. Para ello, recurrimos a nuestras prácticas de responsabilidad social que abarcan todos los ámbitos: económico, social, ambiental, así como personal y laboral; es decir, dentro y fuera de la empresa.

RECONOCIMIENTOS

Nuestro trabajo y nuestras prácticas empresariales nos hicieron acreedores al **Distintivo de Empresa Socialmente Responsable en 2017**, por quinto año consecutivo.

Logramos también el reconocimiento **Great Place to Work**, que nos ubica entre las 10 mejores empresas para trabajar en México.

COMPROMISO SOCIAL

En el ámbito social, declaramos nuestro compromiso para implementar el **Código de Conducta Nacional para la Protección de las Niñas, Niños y Adolescentes en el Sector de los Viajes y Turismo**.

Para lograrlo, pusimos en práctica las siguientes iniciativas:

- Establecer en documentos rectores de la empresa (Código de ética, Reglamento Interno y Política de Fundación Posadas®) **nuestro compromiso** contra la explotación sexual y laboral de niñas, niños y adolescentes.
- Sensibilizar y capacitar a todos los colaboradores, **del 100% de los hoteles**, sobre la prevención de la explotación sexual y laboral.
- Implementar un **protocolo de acción** para asegurar que nuestros colaboradores sepan cómo actuar en casos presumibles de explotación sexual y laboral de niños, niñas y adolescentes.
- Formar redes de **colaboración con otras instituciones** para prevenir, evaluar y reportar casos de riesgo.
- **Informar** a nuestros huéspedes y asegurarnos de que nuestros proveedores también firmen su compromiso contra la explotación laboral de niños, niñas y adolescentes.

NUESTRO TRABAJO
Y NUESTRAS PRÁCTICAS
EMPRESARIALES NOS HICIERON
ACREEDORES AL DISTINTIVO
DE EMPRESA SOCIALMENTE
RESPONSABLE EN 2017, POR
QUINTO AÑO CONSECUTIVO.

Gracias a todas las acciones enfocadas en la responsabilidad social, Posadas® obtuvo el lugar 29 en el *ranking* de Empresas Filantrópicas de 2017 en la revista *Forbes*.



2,800

VOLUNTARIOS
BENEFICIARON A MÁS
DE 9,000 PERSONAS
EN SITUACIÓN DE
VULNERABILIDAD

16,000

ÁRBOLES SEMBRADOS
DURANTE 2017

280

BENEFICIARIOS
DE APOYOS EN SALUD

561

BECAS ESCOLARES PARA
NIÑOS Y JÓVENES DE
ESCASOS RECURSOS

100

DESPENSAS PARA
FAMILIAS DAMNIFICADAS
EN LOS CABOS

Reconocimientos

- **EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE** EN 2017
- GREAT PLACE TO WORK
- **DISTINTIVO EMPRESA INCLUYENTE**
GILBERTO RINCÓN GALLARDO
- MÁS DE 7 DISTINTIVOS POR
INICIATIVAS VERDES

CALIDAD DE VIDA

En el ámbito personal y empresarial, buscamos, como lo hemos hecho cada año, mejorar la calidad de vida en la empresa. Para ello, tomamos las siguientes iniciativas:

- Capacitación y desarrollo del personal: un impulso logrado con programas enfocados a temas a la sustentabilidad y oportunidades de crecimiento profesional.
- Sentido de pertenencia y trabajo en equipo: fomento continuo.
- Prácticas de trabajo saludables: esto es posible gracias a que propiciamos un ambiente laboral limpio y seguro.
- Cultura de valores y ambiente laboral positivo: fomento continuo en todos los niveles.
- Equilibrio familia-trabajo entre nuestros colaboradores: un aspecto que no hacemos a un lado.
- Distintivo Empresa Incluyente Gilberto Rincón Gallardo: un reconocimiento a las prácticas de respeto e inclusión con las que vivimos en nuestros hoteles, salas de ventas y oficinas.
- Bienestar integral de nuestros colaboradores: cuidar de la salud y el rendimiento de nuestros colaboradores con ayuda del programa Vive Salud.
- Escuela de Servicio Posadas®: un pilar que continúa generando experiencias para nuestros huéspedes y clave para el desarrollo de nuestros colaboradores.

VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD

Contribuir al desarrollo de México y mejorar la calidad de vida de personas en situaciones vulnerables, en especial en los ámbitos de salud, educación, construcción de vivienda y apoyo a damnificados fueron nuestros objetivos en Fundación Posadas®.

El alcance es nacional: tenemos capacidad de incidencia y presencia en 30 estados de la República y en la Ciudad de México.



“ESTE AÑO
CONTAMOS
CON LA
PARTICIPACIÓN
DE 2,800
VOLUNTARIOS,
BENEFICIANDO
AMÁS DE 9,000
PERSONAS EN
SITUACIONES
VULNERABLES”.

SALUD

En 2017, más de 280 beneficiarios fueron atendidos con el apoyo de Fundación Posadas®. Apoyamos en los siguientes rubros:

- Financiamiento de cirugías graves y urgentes o tratamientos para personas que no reciben atención oportuna en materia de salud.
- 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 con el programa “Hoy Escucho Mejor”.

EDUCACIÓN

Fundación Posadas® otorgó, en 2017, apoyos educativos integrales a 561 niños y jóvenes de escasos recursos. De ellos, 2 se titularon de licenciatura. Además, también con el programa “Una Oportunidad para Estudiar”, se apoyó a 87 adultos para concluir su preparatoria.

APOYO A FAMILIAS DAMNIFICADAS

En los terremotos y fenómenos naturales que asolaron distintas zonas del país, Fundación Posadas® entró en acción.

Debido a la tormenta Lidia en Los Cabos, y por los sismos del 7 y 19 de septiembre en Ciudad de México, Estado de México, Morelos, Oaxaca, Puebla y Veracruz ayudamos con la revisión de daños en inmuebles, materiales de construcción, enseres domésticos y específicamente en Los Cabos, despensas a 100 familias damnificadas.

VOLUNTARIADO

Por primera vez, el programa de Voluntariado tuvo un alcance nacional. Contamos con la participación de 2,800 voluntarios, beneficiando a más de 9,000 personas en situaciones vulnerables.

Se realizaron visitas a casas hogar, hospitales, escuelas, asilos de ancianos, bancos de alimentos y diversas comunidades.

Dentro de las actividades realizadas, destacan:

- Limpieza profunda, pintura exterior e interior, mejora de instalaciones.
- Reparación de electrodomésticos (refrigeradores, microondas, estufas, licuadoras) de las casas hogar o asilos.
- Brindar alimentos y ropa.
- Preparación de tierra y colocación de césped en áreas externas.
- Clases de pintura, cocina, lectura, regularización para niños y niños con discapacidad.

Asimismo, como parte del programa de Voluntariado, participamos en la reforestación en Huixquilucan, Estado de México, en alianza con la Fundación Grupo México. El resultado: plantamos 16,000 árboles.

EN NUESTRAS LABORES, PROMOVIMOS LA PARTICIPACIÓN DE LOS HUÉSPEDES, QUE NOS APOYAN CON DONATIVOS EN EFECTIVO PARA CONTINUAR LA LABOR DE FUNDACIÓN POSADAS® EN LA CONSTRUCCIÓN DE UN MEJOR FUTURO PARA LAS FAMILIAS MEXICANAS.



OTROS PROGRAMAS

Tenemos otros programas con los cuales incidimos también en mejoras para nuestro entorno natural y social.

Con el programa “Comunidades Sustentables”, que brinda capacitación a empresas sociales que dan sustento a familias en situaciones vulnerables, y en alianza con Fundación ADO, FUNDEMEX y Natura, A.C., en 2017 se capacitó a personal del hotel “Canto de la Selva”, ubicado en la Selva Lacandona, Chiapas. Con la adquisición de habilidades hoteleras y administrativas para su empresa, se benefició a 34 familias de la localidad.

El programa “Cumpliendo Sueños” nos permitió llevar a 6 pequeños con enfermedades graves a conocer el mar.

Adicionalmente, alrededor de 4,000,000 de personas se han visto beneficiadas por Fundación Posadas®, que colabora con 36 fundaciones más.

Nuestra participación: donar más de 600 cuartos noche y más de 3,800 artículos, como son blancos, muebles de oficina, loza y cristalería que han sido dados de baja en hoteles de la cadena.

ALIANZAS POR MÉXICO

Con el objetivo de generar un mayor impacto en el desarrollo del país, Fundación Posadas® continúa formando parte de la Red de Fundaciones Empresariales y de la Alianza por la Sostenibilidad de AMEXCID.

CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

El modelo de turismo sustentable con el que trabaja Posadas® nos ha permitido posicionarnos como líder en materia ambiental.

Las herramientas base incluyen manuales de construcción y operación, que a su vez determinan la utilización de materiales, acabados, equipos e instalaciones de alta tecnología, además de

Gracias a todas las acciones enfocadas en la responsabilidad social, *Posadas*[®] obtuvo el lugar 29 en el ranking de *Empresas Filantrópicas de 2017* en la revista Forbes.



Posadas[®] es una empresa socialmente responsable:

- COMPROMISO SOCIAL PARA LA PROTECCIÓN DE NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES
- CALIDAD DE VIDA EN LA EMPRESA
- VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD:
- APOYOS EN DESASTRES NATURALES
- APOYO CON PROGRAMAS DE SALUD
- APOYOS EDUCATIVOS
- VOLUNTARIOS
- CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE

4 MILLONES

DE PERSONAS SE HAN VISTO BENEFICIADAS POR
FUNDACIÓN POSADAS®, QUE COLABORA CON 36 FUNDACIONES MÁS.

POSADAS® ES LÍDER EN MATERIA
AMBIENTAL GRACIAS AL MODELO
DE TURISMO SUSTENTABLE CON
EL QUE TRABAJA.

procedimientos administrativos y operativos, todo lo cual minimiza el impacto sobre el entorno natural y social y nos permite avanzar en la protección y cuidado del medio ambiente.

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

HOTELES VERDES

Las iniciativas verdes en nuestros hoteles incluyen, entre otras:

- Adecuación en planta física.
- Almacén temporal de residuos orgánicos e inorgánicos, capacitación, señalización de acuerdo a norma, recolección y disposición final acreditada por SEMARNAT.

- Almacén temporal de residuos peligrosos, señalización de acuerdo con la norma, capacitación, recolección y disposición final acreditada SEMARNAT.
- Almacén temporal de productos químicos y solventes, señalización de acuerdo con la norma y capacitación.
- Recolección y disposición final de aceite vegetal usado para fabricar biodiésel.
- Economizadores de agua en regaderas y lavabos; cambio de WC de bajo consumo y mingitorios secos.
- Iluminación LED en áreas públicas y de servicio.
- Equipos de aire acondicionado con refrigerantes ecológicos.
- Calentadores de alta eficiencia y bajas emisiones NOX.

RECONOCIMIENTO POR INICIATIVAS VERDES:

- Calidad Ambiental Turística (certificado que emite PROFEPA)
- Certificación Ambiental Green Key (Certificado Internacional)
- Hotel Hidro Sustentable (distintivo que emite Fundación Helvex)
- Liderazgo Ambiental para la Competitividad (reconocimiento que emite SEMARNAT)
- Distintivo S (otorgado por la PROFEPA y la Secretaría de Turismo)
- Equipos contra incendio, alarma y detección (certificado que emite la compañía que realiza el mantenimiento)
- Programa interno de Protección Civil (acreditación que emite Protección Civil)



The Exploran Cozumel by Fiesta Americana

DISEÑO: Arterisco | designcenter™

Comunidad

INFORME ANUAL 2017

POSADAS.COM

Re sul ta dos

INFORME
ANUAL 2017

Crecimiento y tendencias
favorables, eso fue Posadas[®]
en 2017.



Contenido

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES	6
ESTADOS CONSOLIDADOS DE POSICIÓN FINANCIERA	16
ESTADOS CONSOLIDADOS DE RESULTADO INTEGRAL	18
ESTADOS CONSOLIDADOS DE CAMBIOS EN EL CAPITAL CONTABLE	20
ESTADOS CONSOLIDADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO	22
NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS	24

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

OPINIÓN

Hemos auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Grupo Posadas®, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias, los cuales comprenden los estados consolidados de posición financiera al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, los estados consolidados de resultado integral, los estados consolidados de cambios en el capital contable y los estados consolidados de flujos de efectivo correspondientes a los años que terminaron en esas fechas, y las notas a los estados financieros consolidados, incluyendo un resumen de las políticas contables significativas.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la posición financiera consolidada de Grupo Posadas®, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias (la Entidad) al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, así como su desempeño financiero consolidado, y sus flujos de efectivo consolidados por los años que terminaron en dichas fechas de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.

FUNDAMENTOS DE LA OPINIÓN

Llevamos a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Nuestras responsabilidades bajo esas normas se explican más ampliamente en la sección de Responsabilidades de los Auditores Independientes sobre la auditoría de los estados financieros consolidados de nuestro informe. Somos independientes de la Entidad de conformidad con el Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (Código de Ética del IESBA) y con el emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (Código de Ética del IMCP), y hemos cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con el Código de Ética del IESBA y con el Código de Ética del IMCP. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión de auditoría.

CUESTIONES CLAVE DE LA AUDITORÍA

Las cuestiones claves de la auditoría son aquellas cuestiones que, según nuestro juicio profesional, han sido de la mayor importancia en nuestra auditoría de los estados financieros consolidados del año 2017. Estas cuestiones fueron seleccionadas de aquellas comunicadas a la Administración y al Comité de Auditoría de la Entidad, pero no pretenden representar todos los asuntos discutidos con ellos. Nuestros procedimientos de auditoría relativos a estas cuestiones fueron diseñados en el contexto de nuestra auditoría de los estados financieros consolidados en su conjunto y no expresamos una opinión particular sobre estas cuestiones. Nuestra opinión sobre los estados financieros consolidados adjuntos no es modificada con respecto a ninguna de las cuestiones claves de la auditoría descritas a continuación.

CUESTIÓN CLAVE DE LA AUDITORÍA

INGRESOS DE CLUB VACACIONAL

Los ingresos que genera la operación de Club Vacacional representan aproximadamente una tercera parte de los ingresos consolidados de la Entidad.

Bajo la Norma Internacional de Contabilidad 18 Ingresos, se requiere que los ingresos por venta de membresías de Club Vacacional y por venta de puntos Kívac sean reconocidos cuando se cumplan todas las condiciones siguientes:

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

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA EJECUTADOS

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

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

Nuestro trabajo también incluyó revisar lo apropiado de las revelaciones de la Entidad sobre los supuestos y políticas contables para el reconocimiento de los ingresos del negocio de Club Vacacional, las cuales se incluyen en la Nota 4s, a los estados financieros consolidados adjuntos.

CUESTIÓN CLAVE DE LA AUDITORÍA

RESERVA DE DEVOLUCIONES DE CLUB VACACIONAL

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

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

Como complemento a esta cuestión clave de la auditoría, la Entidad analiza las operaciones para identificar aquéllos ingresos sobre los cuales existe incertidumbre sobre su recuperación y que por lo tanto, los importes mostrados en el estado consolidado de posición financiera como Documentos por cobrar de Club Vacacional, pudiesen no ser recuperables.

El importe reconocido como reserva es la mejor estimación sobre la devolución del inventario de Club Vacacional por parte de los socios que no pudiesen cumplir con sus obligaciones contractuales de pago, para lo cual se considera la probabilidad de incumplimiento para todos los documentos por cobrar, independientemente de su antigüedad.

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

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA EJECUTADOS

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

Nuestros procedimientos de auditoría también incluyeron, entre otros:

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

CUESTIÓN CLAVE DE LA AUDITORÍA

PASIVOS FISCALES

Derivado del curso normal de sus operaciones, la Entidad enfrenta una serie de procesos legales. La Norma Internacional de Contabilidad 37 Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes, establece los pasos a seguir para evaluar y, en su caso, determinar el efecto monetario y las revelaciones necesarias a incluir en los estados financieros consolidados. Por lo tanto la Administración ha registrado pasivos y establecido reservas para cubrir dichos pasivos fiscales y contingencias.

Sobre las principales contingencias fiscales que estaban en proceso al cierre del ejercicio 2016, durante abril 2017 se realizaron diversos acuerdos con el Servicio de Administración Tributaria (SAT) para resolver diferencias de criterio relacionadas con la amortización de marcas, deducción de intereses por la adquisición de dichas marcas, el tratamiento fiscal otorgado por las sociedades de inversión en bienes raíces, a la amortización de usufructos y, en especial, a los efectos derivados de la terminación del régimen de consolidación fiscal, lo que derivó en el reconocimiento de una obligación de pago, principalmente de impuesto sobre la renta en diferentes ejercicios, por un monto total de \$2,376 millones de pesos.

La política contable de la Entidad para el registro de pasivos y provisiones, así como la revelación de pasivos fiscales, se incluyen en las Notas 4q, 17 y 26, respectivamente, a los estados financieros consolidados adjuntos.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA EJECUTADOS

Por la relevancia del importe de los acuerdos realizados con el SAT durante 2017 y el efecto en los resultados del ejercicio, nuestros procedimientos de auditoría incluyeron:

- i. involucramos a nuestros expertos fiscalistas en el análisis de los documentos legales que soportan la conclusión del juicio y el acuerdo conclusivo que amparan el importe registrado en resultados y como pasivo en los estados financieros consolidados del ejercicio;
- ii. obtuvimos confirmaciones por escrito de los abogados externos responsables de asesorar a la Entidad en la defensa de los créditos fiscales determinados por las autoridades fiscales, para conocer su opinión sobre el estatus que guarda el proceso legal de los litigios no cubiertos por los acuerdos;
- iii. sostuvimos reuniones con la Dirección fiscal de la Entidad para entender y corroborar el desarrollo del proceso legal y;
- iv. evaluamos la razonabilidad del monto registrado en el rubro de pasivos acumulados a largo plazo en el estado consolidado de posición financiera adjunto, consecuencia de la posible resolución desfavorable de los procesos legales.

CUESTIÓN CLAVE DE LA AUDITORÍA

IMPUESTOS DIFERIDOS

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

Al 31 de diciembre de 2017 el monto de las pérdidas fiscales por amortizar asciende a \$6,925,639,000 que representa un beneficio de impuesto sobre la renta diferido de \$2,077,692,000 cuya realización está sujeta a que las entidades que en lo individual las incurrieron, generen en el futuro utilidades fiscales suficientes y antes del vencimiento de las pérdidas fiscales.

La Norma Internacional de Contabilidad 12 Impuesto a las Ganancias, requiere que el valor en libros de un activo por impuestos diferidos se someta a revi

sión y se reduzca en la medida que se estime probable que no habrán utilidades gravables suficientes para permitir que se recupere la totalidad o una parte del activo, por lo tanto, al 31 de diciembre de 2017 la Entidad no ha reconocido un beneficio por \$49,685,000 por la incertidumbre sobre la realización de este activo.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA EJECUTADOS

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

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

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

Consideramos apropiadas las revelaciones de la Entidad sobre los principales conceptos que originan el saldo de impuestos diferidos en la Nota 16 a los estados financieros consolidados.

OTRA INFORMACIÓN INCLUIDA EN EL DOCUMENTO QUE CONTIENEN LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS.

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

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

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

RESPONSABILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LOS ENCARGADOS DEL GOBIERNO DE LA ENTIDAD SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS.

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

El Comité de Auditoría de la Entidad es responsable de la supervisión del proceso de información financiera de la Entidad.

RESPONSABILIDAD DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES SOBRE LA AUDITORÍA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS.

Los objetivos de nuestra auditoría son el obtener una seguridad razonable acerca de si los estados financieros consolidados en su conjunto están libres de desviaciones materiales, derivadas de fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión. La seguridad razonable es un alto nivel de seguridad, pero no es garantía de que una auditoría llevada a cabo de conformidad con las NIA, detectará siempre una desviación material cuando ésta exista. Las desviaciones pueden surgir de un fraude o error y son consideradas materiales cuando, individualmente o en su conjunto, se espera que de forma razonable influyan en las decisiones económicas de los usuarios, tomadas sobre las bases de éstos estados financieros consolidados.

Como parte de una auditoría ejecutada de conformidad con las NIA, ejercemos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. Nosotros también:

- Identificamos y evaluamos los riesgos de incorrección material de los estados financieros consolidados, debido a fraude o error, diseñando y aplicando procedimientos de auditoría que responden a dichos riesgos, y obtenemos evidencia de auditoría que es suficiente y apropiada para proporcionar las bases para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debida a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección

material debida a un error, ya que el fraude puede involucrar colusión, falsificación, omisión intencional, manifestaciones intencionalmente erróneas o la elusión del control interno.

- Obtenemos un entendimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría apropiados en función de las circunstancias, y no con el fin de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Entidad.
- Evaluamos la adecuación de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la Administración.
- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización por la Administración, de la norma contable de empresa en funcionamiento y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad de la Entidad para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros consolidados o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuras pueden ser causa de que la Entidad deje de ser una empresa en funcionamiento.

- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros consolidados, incluida la información revelada, y si los estados financieros consolidados representan las transacciones y eventos relevantes de un modo que logran la presentación razonable.
- Obtenemos evidencia suficiente y adecuada en relación con la información financiera de las entidades o actividades empresariales dentro del Grupo para expresar una opinión sobre los estados financieros consolidados. Somos responsables de la dirección, supervisión y realización de la auditoría del Grupo. Somos los únicos responsables de nuestra opinión de auditoría.

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

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

Entre las cuestiones que han sido objeto de comunicaciones con los responsables del gobierno de la Entidad, determinamos las que han sido de la mayor significatividad en la auditoría de los estados financieros consolidados del ejercicio 2017 y que son en consecuencia, las cuestiones clave de la auditoría. Describimos esas cuestiones en este informe de auditoría, salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente la cuestión o, en circunstancias extremadamente poco frecuentes, determinemos que una cuestión no se debería comunicar en nuestro informe porque cabe razonablemente esperar que las consecuencias adversas de hacerlo superarían los beneficios de interés público de la misma.



Galáz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

C.P.C. Fernando Loera Aguilar

5 de marzo de 2018

GRUPO POSADAS®, S. A. B. DE C. V. Y SUBSIDIARIAS**ESTADOS CONSOLIDADOS DE POSICIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017, 2016 Y 2015**

(En miles de pesos)

ACTIVOS	Notas	2017	2016	2015
ACTIVOS CIRCULANTES:				
Efectivo y equivalentes de efectivo	6	\$ 1,383,584	\$ 1,320,097	\$ 763,810
Inversiones en valores	7		450,000	450,000
Cuentas y documentos por cobrar - Neto	8	2,704,284	2,735,222	2,496,491
Inventarios		24,480	24,507	33,750
Pagos anticipados		83,196	51,808	99,619
Inventario de Club Vacacional	9	264,979	153,277	198,485
Otros activos circulantes		112,998	63,692	62,085
Activos disponibles para la venta	2	1,481,530	64,531	59,184
Total de activos circulantes		6,055,051	4,863,134	4,163,424
ACTIVOS A LARGO PLAZO:				
Inmuebles y equipo comprometidos para venta	10	307,714	-	-
Documentos por cobrar	11	2,779,005	2,231,275	2,285,534
Inventario de Club Vacacional en construcción		104,112	151,480	22,745
Inmuebles y equipo - Neto	12	4,601,178	6,483,129	6,666,479
Pagos anticipados		119,561	40,521	59,178
Inversión en asociadas		226,129	1,129	1,129
Activos intangibles y otros activos	13	725,370	641,184	404,920
Impuestos a la utilidad diferidos	16	1,615,471	658,518	173,554
Total de activos a largo plazo		10,478,540	10,207,236	9,613,539
TOTAL DE ACTIVOS		\$ 16,533,591	\$ 15,070,370	\$ 13,776,963

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE	Notas	2017	2016	2015
PASIVOS CIRCULANTES:				
Porción circulante de la deuda a largo plazo	15	\$ 11,232	\$ 472	\$ 1,399
Proveedores	14	436,100	497,753	438,432
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados		1,247,588	1,061,833	1,032,469
Impuesto sobre la renta por pagar	16	321,684	362,454	240,885
Otros impuestos por pagar		294,303	-	-
Ingresos diferidos por Club Vacacional		508,910	435,627	253,639
Porción circulante del impuesto al valor agregado a largo plazo		111,899	134,955	95,726
Pasivos directamente asociados con activos disponibles para la venta	2	-	7,200	6,384
Total de pasivos circulantes		2,931,716	2,500,294	2,068,934
PASIVOS A LARGO PLAZO:				
Deuda	15	7,768,483	7,871,765	6,242,282
Pasivos acumulados	17	490,156	459,676	504,534
Impuesto al valor agregado		394,074	318,954	319,932
Ingresos diferidos por Club Vacacional		918,687	840,307	703,538
Pasivos directamente asociados con inmuebles y equipo comprometidos para venta	10	6,330	-	-
Impuesto sobre la renta por pagar	16	1,601,193	151,097	310,240
Total de activos a largo plazo		11,178,923	9,641,799	8,080,526
TOTAL DE PASIVOS		\$ 14,110,639	\$ 12,142,093	\$ 10,149,460
CAPITAL CONTABLE:				
CAPITAL CONTRIBUIDO:				
Capital social	21	495,881	495,881	495,881
Aportaciones para futuros aumentos de capital		-	704	4,828
Reserva para recompra de acciones		16,856	16,856	16,856
Prima en emisión de acciones		157,429	157,429	157,429
		\$ 670,166	\$ 670,870	\$ 674,994
CAPITAL GANADO:				
Reserva para recompra de acciones		535,000	535,000	535,556
Resultados acumulados		983,611	1,467,516	2,172,779
Resultados integrales acumulados		51,581	62,945	47,424
		\$ 1,570,192	\$ 2,065,461	\$ 2,755,759
TOTAL DE LA PARTICIPACIÓN CONTROLADORA		2,240,358	2,736,331	3,430,753
Participación no controladora		182,594	191,946	196,750
Total de capital contable		2,422,952	2,928,277	196,750
TOTAL DE PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE		\$ 16,533,591	\$ 15,070,370	\$ 13,776,963

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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 2017, 2016 Y 2015**

(En miles de pesos, excepto pérdida por acción)

OPERACIONES CONTINUAS:	Notas	2017	2016	2015
Ingresos	22	\$ 8,906,990	\$ 7,979,349	\$ 6,901,221
Costo de ventas	22	5,346,489	4,538,947	4,101,783
Utilidad bruta		3,560,501	3,440,402	2,799,438
Gastos de administración	22	1,105,068	982,304	884,090
Gastos de venta y desarrollo	22	272,308	252,243	166,250
Depreciación, amortización, arrendamiento, costo de bajas y deterioro		906,225	1,040,475	801,646
Otros gastos, neto		55,262	110,921	145
Gasto por intereses		641,173	643,592	508,840
Ingreso por intereses		(60,399)	(46,802)	(34,457)
Comisiones y gastos financieros		147,657	93,474	100,080
Resultado cambiario, neto		(296,806)	1,234,444	708,553
Participación en asociadas		-	-	750
		\$ 2,770,488	\$ 4,310,651	\$ 3,135,897
Utilidad (pérdida) antes de impuestos a la utilidad		790,013	(870,249)	(336,459)
Impuesto (beneficio) a la utilidad	16	1,262,607	(174,349)	131,334
Pérdida por operaciones continuas		(472,594)	(695,900)	(467,793)
OPERACIONES DISCONTINUAS:				
Pérdida de operaciones discontinuas		-	(1,279)	(2,612)
Pérdida consolidada del año		(472,594)	(697,179)	(470,405)
Otros resultados integrales				
(Pérdida) ganancia por conversión de moneda extranjera, que será reclasificada posteriormente a resultados		(3,195)	32,195	7,516
Remediación de obligaciones por beneficios definidos, que no será reclasificada posteriormente a resultados		(11,670)	(23,820)	18,091
Impuestos a la utilidad		3,501	7,146	(5,427)
		(11,364)	15,521	20,180
Resultado integral consolidado del año		\$ (483,958)	\$ (681,658)	\$ (450,225)

	2017	2016	2015
PÉRDIDA CONSOLIDADA DEL AÑO ATRIBUIBLE A:			
Participación controladora	\$ (483,905)	\$ (705,819)	\$ (470,208)
Participación no controladora	11,311	8,640	(197)
Pérdida consolidada del año	\$ (472,594)	\$ (697,179)	\$ (470,405)
RESULTADO INTEGRAL CONSOLIDADO DEL AÑO ATRIBUIBLE A:			
Participación controladora	\$ (495,269)	\$ (690,298)	\$ (450,028)
Participación no controladora	11,311	8,640	(197)
Resultado integral consolidado del año	\$ (483,958)	\$ (681,658)	\$ (450,225)
PÉRDIDA POR ACCIÓN:			
De operaciones continuas y operaciones discontinuas -			
Pérdida básica y diluida por acción ordinaria (en pesos)	\$ (0.98)	\$ (1.42)	\$ (0.95)
De operaciones continuas -			
Pérdida básica y diluida por acción ordinaria (en pesos)	\$ (0.98)	\$ (1.42)	\$ (0.94)
PROMEDIO PONDERADO DE ACCIONES EN CIRCULACIÓN	495,881,988	495,881,988	495,929,856

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 2017, 2016 Y 2015

(En miles de pesos)

	CAPITAL CONTRIBUIDO			
	Capital social	Aportaciones para futuros aumentos de capital	Reserva para recompra de acciones	Prima en emisión de acciones
SALDOS AL INICIO DE 2015	\$ 495,937	\$ 12,516	\$ 16,800	\$ 157,429
Recompra de acciones	(56)	-	56	-
Pago parcial de deuda convertible	-	(7,688)	-	-
Cambio en el valor de participación no controladora	-	-	-	-
Resultado integral consolidado del año	-	-	-	-
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	495,881	4,828	16,856	157,429
Disminución a la reserva por recompra de acciones	-	-	-	-
Pago parcial de deuda convertible	-	(4,124)	-	-
Cambio en el valor de participación no controladora	-	-	-	-
Resultado integral consolidado del año	-	-	-	-
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	495,881	704	16,856	157,429
Decreto de dividendos a participación no controladora	-	-	-	-
Pago de deuda convertible	-	(704)	-	-
Cambio en el valor de participación no controladora	-	-	-	-
Resultado integral consolidado del año	-	-	-	-
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	\$ 495,881	\$ -	\$ 16,856	\$ 157,429

	CAPITAL GANADO			
	Reserva para recompra de acciones	Resultados acumulados	Resultados integrales acumulados	Participación no controladora
\$ 535,556	\$ 2,645,031	\$ 27,244	\$ 218,697	\$ 4,109,210
-	(2,044)	-	-	(2,044)
-	-	-	-	(7,688)
-	-	-	(21,750)	(21,750)
-	(470,208)	20,180	(197)	(450,225)
535,556	2,172,779	47,424	196,750	3,627,503
(556)	556	-	-	-
-	-	-	-	(4,124)
-	-	-	(13,444)	(13,444)
-	(705,819)	15,521	8,640	(681,658)
535,000	1,467,516	62,945	191,946	2,928,277
-	-	-	(19,188)	(19,188)
-	-	-	-	(704)
-	-	-	(1,475)	(1,475)
-	(483,905)	(11,364)	11,311	(483,958)
\$ 535,000	\$ 983,611	\$ 51,581	\$ 182,594	\$ 2,422,952

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 2017, 2016 Y 2015

(En miles de pesos)

	2017	2016	2015
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:			
Pérdida consolidada	\$ (472,594)	\$ (697,179)	\$ (470,405)
Ajustes por:			
Impuesto (beneficio) a la utilidad	1,262,607	(174,349)	131,334
Depreciación, amortización, costo de bajas y deterioro	430,635	595,350	414,677
Amortización gastos de emisión de deuda	72,097	72,642	49,985
Participación en asociadas	-	-	750
Utilidad en venta de activos no estratégicos	(103,017)	(108,374)	-
(Utilidad) pérdida en venta de activo fijo	(2,439)	(11,754)	88,134
Gasto por intereses	641,173	643,592	508,840
Ingreso por intereses	(60,399)	(46,802)	(34,457)
Fluctuación cambiaria no realizada	(371,912)	1,439,926	932,462
	1,396,151	1,713,052	1,621,320

CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO EN:

Cuentas y documentos por cobrar - Neto	(533,807)	(189,819)	(442,161)
Inventarios	339	9,243	318
Pagos anticipados	(57,439)	52,980	(25,486)
Inventario de Club Vacacional	(138,737)	45,208	88,483
Proveedores	(61,653)	59,321	38,331
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	440,160	(46,543)	484,463
Ingresos diferidos por Club Vacacional	151,663	318,757	382,497
Impuestos a la utilidad pagados	(816,208)	(218,829)	(466,581)
Flujo neto de efectivo generado por actividades de operación	380,469	1,743,370	1,681,184

	2017	2016	2015
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:			
Adquisición de inmuebles y equipo y remodelaciones	(400,535)	(573,995)	(600,573)
Construcción de inventario de Club Vacacional	(67,818)	(128,734)	(11,827)
Activos intangibles y otros activos	(131,634)	(202,893)	(184,766)
Inversiones en valores	450,000	-	69,073
Aportación de inversión en asociadas	(225,000)	-	-
Intereses cobrados	60,399	46,802	33,066
Venta de inmuebles y equipo	6,983	15,632	5,664
Flujo por venta de inmuebles no estratégicos	435,000	245,000	-
Flujo neto de efectivo generado (utilizado) en actividades de inversión	127,395	(598,188)	(689,363)

FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:

Efectivo recibido por emisión de deuda	-	922,635	1,219,441
Efectivo recibido por contratación de deuda	210,000	-	-
Pago de deuda	-	(793,667)	(1,542,844)
Intereses pagados	(631,779)	(687,315)	(573,282)
Costos por emisión de deuda	(2,706)	(26,424)	(359,274)
Pago parcial de deuda convertible	(704)	(4,124)	(7,688)
Recompra de acciones	-	-	(2,044)
Dividendos pagados a participación no controladora	(19,188)	-	-
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de financiamiento	(444,377)	(588,895)	(1,265,691)

Aumento (disminución) neto de efectivo y equivalentes de efectivo	63,487	556,287	(273,870)
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del año	1,320,097	763,810	997,792
Efectos de las variaciones del tipo de cambio de efectivo en moneda extranjera	-	-	39,888
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	\$ 1,383,584	\$ 1,320,097	\$ 763,810

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 2017, 2016 Y 2015**

(En miles de pesos)

1. ACTIVIDADES

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

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

HOTELES	2017	2016	2015
Propios	14	15	17
Arrendados	14	13	14
Administrados (incluyendo Lofts)	134	124	110
Total de hoteles operados	162	152	141
Total de cuartos operados	25,608	24,324	23,259

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

Adicionalmente, la Entidad opera un negocio denominado Fiesta Americana Vacation Club (FAVC), así como un producto llamado Live Aqua Residence Club (antes The Front Door), dirigido a un segmento de alto poder adquisitivo, por medio de los cuales los socios compran un “derecho de uso de 40 años” representado por puntos anuales de FAVC. Los puntos de FAVC pueden ser utilizados para estancias en los siete complejos de FAVC ubicados en Los Cabos (Villas y Resort), Acapulco, Cancún, Cozumel, Chetumal y Puerto Vallarta, así como en los hoteles que opera la Entidad. De forma adicional, los socios de FAVC pueden utilizar sus puntos en los complejos de Resor-

condominium International (RCI) y Hilton Grand Vacation Club o cualquier complejo afiliado a éstos en distintas partes del mundo. La Entidad comercializa un producto denominado “Kívac” que consiste en la venta de puntos con vigencia de hasta 5 años canjeables por hospedaje en los hoteles que opera la Entidad, así como en algunas propiedades operadas por terceros.

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

La industria hotelera es estacional y particularmente sensible a los cambios macroeconómicos y sociales, dando lugar a variaciones en los ingresos y costos relativos durante los períodos de doce meses. La Entidad busca reducir el impacto de la estacionalidad en sus resultados a través de estrategias comerciales tales como convenios con instituciones, precios competitivos y promoción intensiva.

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

2. EVENTOS SIGNIFICATIVOS**a. Emisión de Senior Notes 2022 y pago anticipado de Senior Notes 2017**

En junio de 2015 se realizó una emisión de deuda por US\$350 millones de dólares conocida como “Senior Notes 2022” a través de la bolsa de valores de Luxemburgo. El 16 de mayo de 2016 se realizó una emisión adicional de US\$50 millones de dólares del programa “Senior Notes 2022” a una tasa del 7.875% anual y con vencimiento en 2022. Con esta emisión adicional del “Senior Notes 2022”, en noviembre de 2016 se pagó anticipadamente el saldo remanente de US\$38.3 millones de dólares de la deuda conocida como “Senior Notes 2017” con vencimiento en 2017.

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

Los “Senior Notes 2022” generan intereses del 7.875% anual con vencimiento del principal el 30 de junio de 2022. Los intereses son pagaderos semestralmente en

los meses de junio y diciembre, a partir del 30 de diciembre de 2015.

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

b. Venta de activos no estratégicos

Fiesta Inn Aeropuerto - En abril de 2017 la Entidad suscribió un contrato de compra-venta (sujeto a la condición suspensiva de que surtiera efectos plenos la fusión acordada en Asamblea Extraordinaria de Accionistas de fecha 31 de octubre de 2017), por el que vende a un Fideicomiso de Administración del que es fiduciario Banca Mifel, S.A., Institución de Banca Múltiple (Banca Mifel) el terreno, construcciones y equipamiento del hotel denominado “Fiesta Inn Aeropuerto” ubicado en la Ciudad de México, en un precio de \$435 millones. Asimismo, y sujeto a la misma condición suspensiva Banca Mifel, como fiduciario y propietario del hotel, celebró en esa misma fecha con la Entidad un contrato de arrendamiento sobre el mismo a un plazo de 15 años, en virtud del cual la Entidad seguiría operando el hotel. La condición suspensiva se cumplió en julio de 2017, y en agosto la Entidad recibió el precio acordado. A partir de esa fecha la Entidad opera dicho hotel bajo la modalidad de “Hotel Arrendado”.

Fiesta Inn Monterrey Valle - Como parte de la estrategia de venta de activos, el 1 de agosto de 2016 se vendió a Deutsche Bank México, S.A. Institución de Banca Múltiple, división fiduciaria, fiduciario del Fideicomiso F/1596 (FibraHotel) el inmueble hotelero que opera bajo el nombre comercial “Fiesta Inn Monterrey Valle”; el monto de la transacción ascendió a \$245 millones. La Entidad continúa operando el hotel bajo la modalidad de “Hotel Administrado”.

c. Activos disponibles para venta

Fiesta Americana Condesa Cancún - En agosto de 2017 la Entidad suscribió un contrato de compra-venta sujeto a condiciones suspensivas y plazo, por el que acordó la venta del hotel Fiesta Americana Condesa Cancún a FibraHotel. El precio de venta será la cantidad de \$2,892,000. Las condiciones suspensivas son (i) la aprobación de la transacción por la Asamblea de Accionistas de la Entidad y por la Asamblea de Tenedores de FibraHotel, (ii) la exitosa colocación de certificados bursátiles fiduciarios inmobiliarios de FibraHotel, y (iii) la resolución favorable de la Comisión Federal de Competencia Económica para la transacción. La compra-venta surtirá efectos una vez que se cumplan las condiciones suspensivas y se formalice la tran-

sacción en el Registro Público de la Propiedad de Quintana Roo. La Entidad estima que esto ocurrirá en el primer trimestre de 2018. Consecuentemente el valor del hotel se presenta a corto plazo como “activos disponibles para la venta” en los estados consolidados de posición financiera. La Entidad y FibraHotel invertirán cada uno aproximadamente \$60,000, para la renovación de áreas públicas durante 2017 y 2018 (ver Nota 27 a).

d. Inmuebles y equipo comprometidos para venta

Hotel Ramada - A la fecha de los estados financieros consolidados, la Entidad mantiene negociaciones activas con diversos inversionistas a través del corredor Avison & Young, para llevar a cabo la venta del hotel “Ramada Plaza” ubicado en Laredo, Texas, E.U.A. La Entidad ha recibido diversas propuestas por la propiedad, y se encuentra en etapa de análisis para concretar la transacción.

Dado que todos los criterios contables requeridos para activos disponibles para venta se cumplieron al 31 de diciembre de 2014, desde esa fecha y hasta 2016 el inmueble y equipo y pasivos del hotel sujetos a venta, se presentaron a corto plazo como “activos disponibles para la venta” y “pasivos directamente asociados con activos disponibles para la venta”, respectivamente, en los estados consolidados de posición financiera. Al 31 de diciembre de 2017, estos montos se presentan a largo plazo como “inmuebles y equipo comprometidos para venta”.

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

Fiesta Americana Hacienda Galindo - En junio de 2017 la Entidad concedió en arrendamiento a FibraHotel el hotel Fiesta Americana Hacienda Galindo, ubicado en el estado de Querétaro, con 168 cuartos, que fue objeto de remodelación en etapas durante 2017, con una inversión a cargo de FibraHotel de \$130,000. Simultáneamente, la Entidad acordó la venta de este hotel y sus contenidos, sujeta a plazo y otras condiciones que deberán cumplirse a más tardar en diciembre 2019, fecha en que se determinará el precio de la transacción con base en 10.06 veces el EBITDA que genere el hotel durante 2019, deduciendo la inversión de FibraHotel antes referida. El valor del hotel y sus contenidos consecuentemente se presenta a largo plazo como “inmuebles y equipo comprometidos para venta” en los estados consolidados de posición

financiera. Durante la vigencia del arrendamiento y después de ejecutarse la compra-venta, la Entidad seguirá operando el hotel con base en un contrato de operación hotelera y licencia de uso de marca por un plazo total de 22.5 años.

Fiesta Americana Hermosillo - El 29 de abril de 2016 se firmó un contrato de compra-venta sujeto a plazo, condiciones suspensivas y opción de compra con FibraHotel para la enajenación del hotel denominado “Fiesta Americana Hermosillo” bajo las siguientes cláusulas: i) el plazo del cumplimiento será el 31 de enero de 2020, ii) la contraprestación será la que resulte de multiplicar 10.06 veces el EBITDA del hotel promedio de los últimos 3 años, menos la inversión realizada a mejoras y desembolsos por arrendamientos, sujeto a un límite inferior de \$80.5 millones. Al mismo tiempo de la firma del contrato de compra-venta, la Entidad firmó un contrato de arrendamiento con FibraHotel con plazo forzoso a 2020 por \$10 millones, los cuales la Entidad se compromete a invertirlos en mejoras al inmueble, por otro lado FibraHotel se compromete bajo los mismos términos a invertir \$75 millones en dicho inmueble. La venta del inmueble será reconocida una vez que se cumplan las cláusulas antes mencionadas.

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

De acuerdo a los contratos de condiciones suspensivas que celebró la Entidad con terceros, la Administración separó en el largo plazo los inmuebles y equipo comprometidos para venta en el estado consolidado de posición financiera. Una vez que se cumplan las condiciones que indica al IFRS 5 *Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones discontinuadas*, se presentarán como “activos disponibles para la venta”.

e. Renovación contratos operación hotelera

En febrero de 2017 la Entidad suscribió convenios modificatorios a los contratos de operación y uso de marca de los hoteles administrados Fiesta Americana Grand Coral Beach, Fiesta Americana Grand Guadalajara, Fiesta Americana Puerto Vallarta, y One Guadalajara Periférico Norte, mediante los cuales obtuvo la extensión del plazo de los contratos de operación a diciembre de 2027, a cambio del pago de una prima de US\$6 millones de dólares. De esta cantidad, la Entidad pagó US\$3 millones de

dólares en febrero 2017, y el remanente será pagado en enero 2018, sujeto a un interés del 12%. El monto total se presenta en “activos intangibles y otros activos” en los estados consolidados de posición financiera y el remanente por pagar se presenta en “otras cuentas por pagar y pasivos acumulados”.

f. Firma de contrato de operación en República Dominicana

Durante septiembre de 2017, la Entidad celebró un contrato para operar por quince años un hotel Grand Fiesta Americana en Punta Cana, República Dominicana, de 554 habitaciones. El contrato prevé restricciones para operar otro hotel de la misma marca durante cierto período en la zona aledaña al hotel.

g. Fideicomiso en Riviera Maya

Durante abril de 2017, la Entidad formalizó su participación en un proyecto hotelero en la Riviera Maya mediante la firma, junto con otros fideicomisarios, para la creación de un Fideicomiso de Administración, Garantía y de Actividades Empresariales, en el cual se aportarán fracciones de terreno e importes en numerario, correspondiendo a la Entidad aportar en abril 2017 (fecha de constitución del Fideicomiso) \$225 millones. Dicha aportación se presenta en el rubro de “inversión en asociadas” en los estados consolidados de posición financiera. Al inicio de la fase de construcción la Entidad aportará \$225 millones adicionales.

El proyecto prevé dos hoteles, un Fiesta Americana con 515 y un Live Aqua con 340 habitaciones, que serán operados por la Entidad. La participación inicial de la Entidad en el Fideicomiso es de un 6%, misma que pretende llevar al 12.5% al adquirir la participación de uno de los fideicomisarios. Para asegurar la adquisición, la Entidad depositó \$67 millones que se reflejan en el rubro de “pagos anticipados a largo plazo” en los estados consolidados de posición financiera.

Asimismo, para asegurar la operación de los hoteles durante 20 años, la Entidad pagará al Fideicomiso US\$10 millones como garante mercantil. El contrato de operación prevé una garantía de utilidad bruta de operación de US\$12 millones anuales.

h. Acuerdos con el Servicio de Administración Tributaria (SAT) por créditos fiscales

En abril de 2017 se realizaron diversos acuerdos con el SAT para resolver diferencias de criterio relacionadas con la amortización de marcas, deducción de intereses por la adquisición de dichas marcas, el tratamiento fiscal otorgado por las sociedades de inversión en bienes raíces (SIBRAS), a la amortización de usufructos y, en especial,

a los efectos derivados de la terminación del régimen de consolidación fiscal. Los acuerdos antes mencionados generaron los siguientes impactos para la Entidad:

- i. Por el ejercicio 2013, se eliminó del cálculo de terminación del régimen de consolidación fiscal la pérdida derivada de una venta de acciones, lo que derivó en el reconocimiento de una obligación de pago adicional en diferentes ejercicios, por un monto total de \$2,376 millones. De este importe, durante abril 2017 se liquidaron \$524 millones y la cantidad remanente se cubrirá en exhibiciones anuales entre 2018 y 2023, sujetas a actualización, por un monto aproximado de \$308.6 millones cada una, sujetas a indexación. Es importante mencionar que, como parte de los acuerdos alcanzados con el SAT, se estableció que el impuesto adeudado por el ejercicio 2007 en cantidad de \$72.6 millones, se incluyera dentro del cálculo y periodo de pago de la terminación del régimen de consolidación fiscal.

Para el pago de las tres primeras anualidades, se solicitó autorización para la aplicación del artículo 70-A del Código Fiscal de la Federación (recargos a tasa de prórroga y eliminación de multas) la cual fue aceptada y confirmada por la Administración Desconcentrada de Recaudación del Distrito Federal "1", mediante emisión de Resolución aprobatoria. Por lo antes acordado, quedó validado el derecho de Posadas® a amortizar pérdidas fiscales vigentes al 31 de diciembre de 2013, por un monto de \$7,751 millones.

- ii. Respecto de los ejercicios 2008, 2009 y 2010, las autoridades fiscales accedieron a liquidar únicamente los accesorios derivados sobre las partidas observadas, en cantidad de \$15.8 millones. En este sentido, la Entidad presentó la solicitud de autorización a fin de obtener una resolución favorable de parte del SAT para acceder a los beneficios del artículo 70-A del Código Fiscal de la Federación mencionados anteriormente.
- iii. Por los ejercicios 2010 y 2013, se obtuvieron oficios de cierre de las auditorías en el mismo sentido de lo mencionado en los incisos i) y ii) anteriores. Por lo que corresponde a los ejercicios 2007, 2008 y 2009 le fueron notificados a la Entidad los oficios mediante los cuales se resolvió revocar las resoluciones determinantes de los créditos fiscales determinados. Es importante señalar que los acuerdos alcanzados por los ejercicios 2007, 2008 y 2009, fueron ratificados en

agosto 2017 mediante obtención de acuerdos conclusivos emitidos por la Procuraduría de la Defensa al Contribuyente.

- iv. Por lo que respecta a las sociedades subsidiarias Gran Inmobiliaria Posadas®, S.A. de C.V. e Inversora Inmobiliaria Club, S.A. de C.V., (consideradas ambas como SIBRAS), las autoridades fiscales establecieron que la tasa de amortización de los usufructos aportados por Posadas® debería ser modificada a partir de 2013, resultando el pago adicional de \$56.4 y \$13.3 millones respectivamente.

i. Crédito otorgado a hotel Fiesta Americana Mérida

En junio de 2017 una subsidiaria de la Entidad, propietaria del 51% de las acciones del hotel Fiesta Americana Mérida contrató un crédito a siete años por \$210,000 a tasa del 9.175% anual con garantía fiduciaria con Banco Nacional de México, S. A. (Banamex). Los recursos fueron utilizados para pago de impuestos, remodelación de áreas públicas del hotel, y otros usos corporativos. Dicho monto se presenta como "deuda a largo plazo" en los estados consolidados de posición financiera, salvo la porción pagadera en 2018, que se presenta a corto plazo. El 23 de enero de 2018 se realizó un prepago de capital de \$10,000 del crédito.

j. Reestructura Corporativa

En septiembre de 2017, Posadas® fusionó a sus subsidiarias Administración Digital Conectum, S.A. de C.V., Posadas® de Latinoamérica, S.A. de C.V., Desarrollos Inmobiliarios Posadas®, S.A. de C.V., Servicios Administrativos Posadas®, S.A. de C.V., Porto Ixtapa, S.A. de C.V. y Solosol Tours, S.A. de C.V. Dicha fusión no tuvo efectos en los estados financieros consolidados adjuntos. Al surtir efectos la fusión, Posadas® absorbe a título universal la totalidad de los activos y pasivos, obligaciones y garantías de las sociedades fusionadas.

k. Sismo en Ciudad de México, huracanes y otros

Septiembre 2017 fue afectado de manera importante por los siguientes eventos:

- i. *Fenómenos meteorológicos:* el huracán "Harvey" en el Caribe repercutiendo en las ciudades de Houston y Miami difiriendo el flujo de turistas norteamericanos hacia México. Huracán y tormentas tropicales Irma, Katia y Lidia, afectando principalmente Cancún, Los Cabos y Veracruz.

- ii. Alertas emitidas por el gobierno de los Estados Unidos de América para los viajeros norteamericanos impactando varias ciudades. Para los destinos de Cancún y Los Cabos, dichas alertas se retiraron el 10 de enero 2018.
- iii. Los sismos del 7 y 19 de septiembre que afectaron los estados de Chiapas, Oaxaca, Morelos, Puebla y la Ciudad de México, impactando significativamente la segunda quincena del mes, en factores de ocupación y tarifa promedio del sistema.

Estos eventos disminuyeron en aproximadamente \$50 millones el resultado antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización del tercer trimestre de 2017. Si bien, las instalaciones de algunos hoteles propiedad de la Entidad sufrieron daños no estructurales, dichos hoteles tenían pólizas de seguro con cobertura de daños a inmuebles y pérdidas consecuenciales.

3. ADOPCIÓN DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA NUEVAS Y REVISADAS

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

En el año en curso, la Entidad aplicó una serie de IFRS nuevas y modificadas, emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés) las cuales son obligatorias y entran en vigor para ejercicios que inicien en o después del 1 de enero de 2017, los cuales no tuvieron efectos importantes en los estados financieros consolidados de la Entidad.

Modificaciones a la IAS 7 Iniciativa de Revelaciones

Las modificaciones requieren que una entidad proporcione revelaciones que permitan a los usuarios de los estados financieros, evaluar los cambios en los pasivos derivados de actividades de financiamiento, incluyendo los cambios en efectivo y equivalentes de efectivo.

Para el ejercicio 2017 no se consideró necesario revelar los cambios en notas a los estados financieros consolidados de la Entidad, debido a que el importe de deuda en moneda extranjera varió únicamente por efectos de tipo de cambio y se obtuvo un solo crédito en moneda nacional, como se presenta en el estado consolidado de flujos de efectivo. De acuerdo con la transición provisional de la modificación, la Entidad no ha revelado información comparativa de periodos anteriores.

Mejoras anuales a las IFRS Ciclo 2014-2016

La IFRS 12 establece que una entidad no necesita proporcionar información financiera resumida de su participación en subsidiarias, asociadas o negocios conjuntos que sean clasificadas (o incluidos en un grupo de disposición que sea clasificado) como mantenidas para su venta. Las modificaciones aclaran que esta es la única excepción a los requerimientos de revelación de la IFRS 12 para tales intereses.

La aplicación de estas modificaciones no ha causado efecto alguno sobre los estados financieros consolidados de la Entidad, ya que ninguna de las participaciones que posee en dichas inversiones está clasificada, o incluida en un grupo de disposición que se clasifica, como mantenidas para su venta.

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

A la fecha se han publicado y emitido las siguientes IFRS nuevas y revisadas, que aún no entran en vigor. Estas normas permiten su aplicación anticipada, opción que en los estados financieros al 31 de diciembre de 2017 no ha sido ejercida por la Entidad:

- i) Efectivas a partir del 1 de enero de 2018, por las cuales la Entidad no espera tener impactos importantes en su información financiera consolidada.

IFRS 9 Instrumentos Financieros

- La IFRS 9 requiere que todos los activos financieros reconocidos bajo el alcance de la IFRS 9 Instrumentos Financieros deben ser posteriormente medidos al costo amortizado o al valor razonable. Específicamente, las inversiones de deuda en un modelo de negocios cuyo objetivo es cobrar los flujos de efectivo contractuales y que tengan flujos de efectivo contractuales que sean exclusivamente pagos de capital e intereses sobre el capital en circulación generalmente se miden a costo amortizado al final de los periodos contables posteriores. Los instrumentos de deuda mantenidos en un modelo de negocios cuyo objetivo es alcanzado mediante la cobranza de los flujos de efectivo y la venta de activos financieros, y que tengan términos contractuales para los activos financieros que dan origen a fechas específicas para pagos únicamente de principal e intereses del monto principal, son generalmente medidos a FVTOCI. Todas las demás inversiones de deuda y de capital se miden a sus valores razonables al final de los periodos contables posteriores. Adicionalmente, bajo IFRS 9, las entidades pueden hacer la elección irrevocable de presentar los cambios posteriores en el valor razonable de una inversión de capital (que no es mantenida con fines de

negociación ni contraprestación contingente reconocida por un adquirente en una combinación de negocios) en otros resultados integrales, con ingresos por dividendos generalmente reconocidos en la (pérdida) utilidad neta del año.

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

IFRS 15 Ingresos de Contratos con Clientes

El principio básico es reconocer los ingresos con clientes que representen la transfe-

rencia prometida de bienes o servicios por los montos que reflejen las contraprestaciones que se espera recibir a cambio de dichos bienes o servicios. Específicamente establece un enfoque de cinco pasos para reconocer los ingresos:

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

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

Si bien la evaluación de los impactos de la nueva norma aún están en proceso, se creó que la adopción de la IFRS 15 no tendrá un impacto significativo en los estados financieros consolidados, excepto por los requisitos de revelación adicionales.

El proceso de análisis de los impactos de la IFRS 15 incluye revisar las políticas y prácticas contables actuales para identificar las diferencias potenciales que resultarían de la aplicación de la nueva norma. La mayoría de los ingresos se generan a partir de la prestación de servicios, que seguirán reconociéndose conforme se prestan los servicios hoteleros a los huéspedes y considera: i) la estimación de aquellos puntos que a su vencimiento no serán utilizados procedentes de la venta de puntos Kívac; ii) los ingresos por los honorarios de administración y marca que actualmente se reconocen como ingresos conforme se devengan; iii) los ingresos originados por el programa de lealtad y la posición de agente y/o principal en relación a estos, los cuales actualmente se reconocen cuando se presta el servicio de administración, o por la redención de premios de acuerdo a los contratos celebrados; y iv) la valuación de las obligaciones de desempeño identificadas.

- ii) *Efectivas a partir del 1 de enero de 2019*, por las cuales no es posible a la fecha proporcionar un estimado razonable de sus efectos en los estados financieros consolidados, hasta haber completado un análisis y revisión detallada.

IFRS 16 Arrendamientos

La IFRS 16 distingue los arrendamientos y los contratos de servicios sobre la base de si un activo identificado es controlado por un cliente. “Las distinciones de los arrendamientos operativos (fuera de balance) y los arrendamientos financieros (en el estado de posición financiera) se eliminan para la contabilidad del arrendatario y se sustituyen por un modelo en el que los arrendatarios deben reconocer un activo de derecho de uso y un pasivo correspondiente. Es decir, todos en el estado de posición financiera, excepto los arrendamientos a corto plazo y los de activos de bajo valor.

El activo de derecho de uso se calcula inicialmente al costo y posteriormente se mide al costo (con ciertas excepciones) menos la depreciación acumulada y las pérdidas por deterioro, ajustadas para cualquier reevaluación del pasivo por arrendamiento. El pasivo por arrendamiento se mide inicialmente al valor presente de los pagos mínimos del arrendamiento, así como al impacto de las modificaciones de arrendamiento, entre otros. Además, la clasificación de los flujos de efectivo también se verá afectada ya que los pagos por arrendamiento operativo según la IAS 17 se presentan como flujos de efectivo operativos; Mientras que en el modelo IFRS 16, los pagos de arrendamiento se dividirán en un principal y una porción de intereses que se presentarán como flujo de efectivo de financiamiento y operación respectivamente.

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

La IFRS 16 establece distintas opciones para su transición, incluyendo aplicación retrospectiva o retrospectiva modificada donde el periodo comparativo no se reestructura.

La Entidad se encuentra en proceso de determinar los impactos potenciales que se derivarán en sus estados financieros consolidados por la adopción de esta norma, que incluirá los ingresos por FAVC los cuales actualmente se reconocen como ingreso por arrendamiento financiero, por lo que a la fecha no es posible proporcionar una estimación razonable del efecto hasta que la Administración concluya con dicho análisis.

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 preparación

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

i. Costo histórico

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

ii. Valor razonable

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

Las mediciones de valor razonable se clasifican en Nivel 1, 2 ó 3 con base en el grado en que son observables los datos de entrada en las mediciones y su importancia en la determinación del valor razonable en su totalidad, las cuales se describen de la siguiente manera:

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

c. Bases de consolidación de estados financieros

Los estados financieros consolidados incluyen los estados financieros de Posadas®

y los de las entidades controladas por la Entidad y sus subsidiarias. El control se obtiene cuando Posadas®:

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

La Entidad reevalúa si tiene o no el control en una entidad si los hechos y circunstancias indican que hay cambios a uno o más de los tres elementos de control que se listaron anteriormente.

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

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

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

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

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

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

ENTIDAD	PARTICIPACIÓN (%) 2017, 2016 Y 2015
Promotora Inmobiliaria Hotelera, S.A. de C.V. y Subsidiarias ⁽¹⁾	100
Controladora de Acciones Posadas®, S.A. de C.V. y Subsidiarias ⁽¹⁾	100
Administración Digital Conectum, S.A. de C.V. y Subsidiarias ⁽²⁾	100
Posadas® USA, Inc. y Subsidiarias	100
Hoteles y Villas Posadas®, S.A. de C.V. ⁽¹⁾	100
Inversora Inmobiliaria Club, S.A. de C.V.	100
Gran Inmobiliaria Posadas®, S.A. de C.V. ⁽¹⁾	100
Soluciones de Lealtad, S.A. de C.V.	100
Konexo Centro de Soluciones, S.A. de C.V.	100
Inmobiliaria del Sudeste, S.A. de C.V.	51

⁽¹⁾ Entidades subsidiarias fusionadas en Posadas® durante 2016.

⁽²⁾ Entidades subsidiarias fusionadas en Posadas® durante 2017.

Todos los saldos, operaciones y flujos de efectivo intercompañía se han eliminado en la consolidación.

Cambios en las participaciones de la Entidad en las subsidiarias existentes

Los cambios en las inversiones en las subsidiarias de la Entidad que no den lugar a una pérdida de control se registran como transacciones de capital. El valor en libros de las inversiones y participaciones no controladoras de la Entidad se ajusta para reflejar los cam-

bios en las correspondientes inversiones en subsidiarias. Cualquier diferencia entre el importe por el cual se ajustan las participaciones no controladoras y el valor razonable de la contraprestación pagada o recibida se reconoce directamente en el capital contable y se atribuye a los propietarios de la Entidad.

Cuando la Entidad pierde el control de una subsidiaria, la ganancia o pérdida en la disposición se calcula como la diferencia entre (i) la suma del valor razonable de la contraprestación recibida y el valor razonable de cualquier participación retenida y (ii) el valor en libros anterior de los activos (incluyendo el crédito mercantil) y pasivos de la subsidiaria y cualquier participación no controladora. Los importes previamente reconocidos en otras partidas del resultado integral relativos a la subsidiaria se registran de la misma manera establecida para el caso de que se disponga de los activos o pasivos relevantes (es decir, se reclasifican a resultados o se transfieren directamente a otras partidas de capital contable según lo especifique/permita la IFRS aplicable). El valor razonable de cualquier inversión retenida en la subsidiaria a la fecha en que se pierda el control se considera como el valor razonable para el reconocimiento inicial, según la IAS 39 o, en su caso, el costo en el reconocimiento inicial de una inversión en una asociada o negocio conjunto.

d. Instrumentos financieros

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

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

e. Activos financieros

Los activos financieros se clasifican en las siguientes categorías: i) activos financieros “a valor razonable con cambios a través de resultados” (Fair Value Through Profit or Loss - FVTPL -), ii) inversiones “conservadas al vencimiento”, iii) activos financieros “disponibles para su venta” (Available For Sale - AFS-) y iv) “préstamos

y cuentas por cobrar”. La clasificación depende de la naturaleza y propósito de los activos financieros y se determina al momento del reconocimiento inicial. Todas las compras o ventas de activos financieros realizadas de forma habitual se reconocen y eliminan con base en la fecha de negociación. Las compras o ventas realizadas de forma habitual son aquellas compras o ventas de activos financieros que requieren la entrega de los activos dentro del marco de tiempo establecido por norma o costumbre en dicho mercado.

1. Método de la tasa de interés efectiva

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

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

2. Activos financieros a FVTPL

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

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

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

Un activo financiero que no sea un activo financiero mantenido con fines de negociación o la contraprestación contingente que sería pagada por un adquirente-

te como parte de una combinación de negocios podría ser designado como un activo financiero a valor razonable con cambios a través de resultados al momento del reconocimiento inicial si:

- Con dicha designación se elimina o reduce significativamente una inconsistencia de valuación o reconocimiento que de otra manera surgiría; o
- El activo financiero forma parte de un grupo de activos financieros, de pasivos financieros o de ambos, que se administra y su desempeño se evalúa sobre una base de valor razonable, de acuerdo con la estrategia documentada de administración de riesgos e inversión de la Entidad, y se provea internamente información sobre ese grupo, sobre la misma base;
- Forma parte de un contrato que contenga uno o más instrumentos derivados implícitos y la IAS 39 permita que la totalidad del contrato híbrido sea designado como de valor razonable con cambios a través de resultados.

Los FVTPL se registran a valor razonable, reconociendo en resultados cualquier utilidad o pérdida que surge de su revaluación e incluye cualquier dividendo o interés obtenido del activo financiero y se incluye en el rubro de “otros ingresos y gastos” en el estado consolidado de resultado integral.

3. *Inversiones conservadas al vencimiento*

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

4. *Activos financieros disponibles para su venta*

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

Las acciones y pagarés redimibles que cotizan en una bolsa de valores y se negocian en un mercado activo, se clasifican como mantenidos para su venta y se registran a valor razonable al cierre. Las ganancias y pérdidas que surgen de los cambios en el valor razonable se reconocen en otros resultados integrales y

se acumulan en la reserva de revaluación de inversiones, con excepción de las pérdidas por deterioro, los intereses calculados a través del método de interés efectivo, y las ganancias y pérdidas en tipos de cambio, los cuales se reconocen en los resultados. Al disponer de una inversión o determinar deterioro, la ganancia o pérdida acumulada registrada en la reserva de revaluación de inversiones se reclasifica a resultados.

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

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

5. *Préstamos y cuentas por cobrar*

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

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

6. *Deterioro de activos financieros*

Los activos financieros distintos a los FVTPL, se sujetan a pruebas para efectos de deterioro al final de cada periodo de reporte. Se considera que los activos financieros están deteriorados, cuando existe evidencia objetiva que, como consecuencia de uno o más eventos que hayan ocurrido después del reconoci-

miento inicial del activo financiero, sus flujos de efectivo futuros de la inversión han sido afectados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. *Baja de activos financieros*

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

tos que tendría que pagar. Si se retienen substancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo financiero transferido, la Entidad continúa reconociendo el activo financiero y también reconoce un préstamo por los recursos recibidos.

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

En la baja parcial de un activo financiero (ej. al retener una opción para recomprar parte del activo transferido), la Entidad distribuye el importe en libros del activo financiero entre la parte que continúa reconociendo por su involucramiento continuo, y la parte que ya no reconoce sobre la base de los valores razonables relativos de dichas partes en la fecha de la transferencia. La diferencia entre el importe en libros y la contraprestación recibida imputable a la parte que ya no se reconoce y cualquier efecto acumulado registrado en otros resultados integrales, se reconoce en resultados. La ganancia o pérdida acumulada reconocida en otros resultados integrales se distribuirá entre las partes, que continúan y no reconociéndose, sobre los valores razonables relativos a cada parte.

f. Efectivo, equivalentes de efectivo e inversiones en valores

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

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

g. Inventarios

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

h. Inventario de Club Vacacional

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

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

i. Inmuebles y equipo

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

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

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

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

	(%)
Edificios - Obra civil	2 al 5
Edificios - Instalaciones, acabados y mejoras	5 al 10
Mobiliario y equipo	10
Equipo de transporte	25
Equipo de cómputo	30
Equipo de operación	33

Los terrenos no se deprecian.

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

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.

Los inmuebles y equipo comprometidos para venta corresponden a propiedades sobre las cuales se han celebrado contratos de compra-venta, que surtirán efecto en un plazo superior a los doce meses siguientes de la fecha del estado consolidado de posición financiera.

j. Activos intangibles y otros activos

Este rubro incluye todos los gastos directos, principalmente comisiones relativas a las ventas del producto Kívac, y reconocidos en el estado consolidado de resultado integral, una vez que el servicio es prestado y en consecuencia el ingreso es reconocido.

Una estimación a corto plazo de las operaciones es presentada como activo circulante, relacionado con los servicios que se esperan prestar durante los próximos 12 meses.

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

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

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

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

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

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

2. *Baja de activos intangibles*

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

k. **Deterioro de activos tangibles e intangibles**

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

Los activos intangibles con una vida útil indefinida o todavía no disponibles para su uso, se sujetan a pruebas de deterioro 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 en uso. Al evaluar el valor de uso, los flujos de efectivo futuros estimados se descuentan a su valor presente utilizando una tasa de descuento antes de impuestos que refleje la evaluación actual del mercado respecto al valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos del activo para el cual no se han ajustado las estimaciones de flujos de efectivo futuros.

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

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

l. **Activos disponibles para la venta**

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

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

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

El activo de larga duración clasificado como disponible para venta se valúa al menor entre su valor en libros y el valor razonable de los activos menos los costos para su venta.

m. Inversión en asociadas

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

n. Arrendamientos

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

La Entidad como arrendatario- Los pagos por arrendamientos operativos se cargan a resultados empleando el método de línea recta, durante el plazo correspondiente al arrendamiento. Las rentas contingentes se reconocen como gastos en los periodos en los que se incurrían.

En el caso de que se reciban incentivos de renta por haber celebrado un contrato de arrendamiento operativo, tales incentivos se reconocen como un pasivo. El beneficio agregado de los incentivos se reconoce como una reducción del gasto por arrendamiento sobre una base de línea recta.

o. Transacciones en monedas extranjeras

Al preparar los estados financieros de cada entidad, las transacciones en moneda distinta a la moneda funcional de la Entidad (moneda extranjera) se reconocen utilizando los tipos de cambio vigentes en las fechas en que se efectúan las operaciones. Al final de cada periodo, las partidas monetarias denominadas en moneda extranjera se reconvierten a los tipos de cambio vigentes a esa fecha.

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

- Diferencias en tipo de cambio provenientes de préstamos denominados en monedas extranjeras relacionados con activos en construcción para uso productivo futuro, las cuales se incluyen en el costo de dichos activos cuando se

consideran como un ajuste a los costos por intereses sobre dichos préstamos denominados en monedas extranjeras; y

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

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

PAÍS	MONEDA DE REGISTRO Y FUNCIONAL
Estados Unidos de América	Dólar estadounidense

Para fines de presentación de los estados financieros consolidados, los activos y pasivos en moneda extranjera de la Entidad se expresan en pesos mexicanos, utilizando los tipos de cambio vigentes al final del periodo.

p. Beneficios a empleados**Beneficios a empleados por terminación y retiro**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Participación de los trabajadores en las utilidades (PTU)

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

Como resultado de la Ley del ISR 2014, al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, la PTU se determina con base en la utilidad fiscal conforme a la fracción I del artículo 9 de la misma Ley.

q. Impuestos a la utilidad

El impuesto (beneficio) por impuestos a la utilidad representa la suma de los impuestos a la utilidad causados y los impuestos a la utilidad diferidos.

1. Impuesto a la utilidad causado

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

2. Impuesto a la utilidad diferido

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

El valor en libros de un activo por impuestos diferidos se somete a revisión al final de cada periodo sobre el que se informa y se debe reducir en la medida que se estime probable que no habrá utilidades gravables suficientes para permitir su recuperación total o parcial.

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

La valuación de los pasivos y activos por impuestos diferidos refleja las consecuencias fiscales que se derivarían de la forma en que la Entidad espera, al final

del periodo sobre el que se informa, recuperar o liquidar el valor en libros de sus activos y pasivos.

3. *Impuestos causados y diferidos*

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

r. **Provisiones**

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

El importe que se reconoce como provisión es la mejor estimación del desembolso necesario para liquidar la obligación presente al final del periodo sobre el que se informa, teniendo en cuenta los riesgos e incertidumbres de la obligación. Cuando se valúa una provisión usando flujos de efectivo estimados para liquidar la obligación presente, su valor en libros representa el valor presente de dichos flujos (cuando el efecto del valor del dinero en el tiempo es material). Cuando se espera la recuperación de algunos o de todos los beneficios económicos requeridos para liquidar una provisión por parte de un tercero, se reconoce una cuenta por cobrar como un activo si es virtualmente cierto que se recibirá el desembolso y el monto de la cuenta por cobrar puede ser valuado confiablemente.

1. *Reestructuraciones*

Se reconoce una provisión por reestructuración cuando la Entidad ha desarrollado un plan formal detallado para efectuarla y se ha creado una expectativa válida entre los afectados, 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. La provisión por reestructuración debe incluir sólo desembolsos directos que se deriven de la misma, las cuales comprenden los montos que surjan necesariamente por la reestructuración; y no estén asociados con las actividades continuas de la Entidad.

2. *Reserva de devoluciones de Club Vacacional*

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

s. **Pasivos financieros e instrumentos de capital**

1. *Clasificación como deuda o capital*

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

2. *Instrumentos de capital*

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

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

3. *Pasivos financieros*

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

4. *Otros pasivos financieros*

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

El método de tasa de interés efectiva es un método de cálculo del costo amortizado de un pasivo financiero y de asignación del gasto financiero a lo largo del

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

5. *Baja de pasivos financieros*

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

t. **Reconocimiento de los ingresos**

La Entidad reconoce sus ingresos como sigue:

- i. Los ingresos por la operación hotelera, que incluye la operación de hoteles propios y arrendados, se reconocen conforme se prestan los servicios hoteleros a los huéspedes los cuales incluyen renta de habitaciones y salones para eventos, venta de alimentos y bebidas, etc.;

Los ingresos por la operación del Club Vacacional se reconocen como ingreso por arrendamiento, de donde la renta que corresponde al terreno es reconocida como un pasivo diferido, y por la parte que se asigna a la construcción, es reconocido como un ingreso por venta de membresías;

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

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

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

- v. Los ingresos por venta de activos no estratégicos se reconocen una vez que transfieren todos los riesgos y beneficios al comparador y/o se cumplen las cláusulas suspensivas de los contratos de compra-venta.

u. **Clasificación de costos y gastos**

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

v. **Estados de flujos de efectivo**

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

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

w. **Programas de lealtad**

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

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

La (pérdida) utilidad básica por acción ordinaria se determina dividiendo la (pérdida) utilidad por acción de la participación controladora entre el promedio ponderado de acciones en circulación durante el ejercicio. Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, la Entidad no tiene acciones ordinarias con potencial de efectos dilutivos.

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

En la aplicación de las políticas contables de la Entidad descritas en la Nota 4, la Administración debe hacer juicios, estimaciones y supuestos sobre los valores en libros de los activos y pasivos de los estados financieros consolidados. Las estimaciones y supuestos

relativos se basan en la experiencia y otros factores que se consideran pertinentes. Los resultados reales podrían diferir de estas estimaciones.

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

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

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

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

Se considera éstos ingresos como arrendamiento financiero, toda vez que se transfieren sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad de los FAVC a los adquirentes, y se otorga el derecho de uso por un plazo similar a la vida de los activos.
- iii. La presentación de los ingresos diferidos y otros activos de Kívac en corto y largo plazos

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

Si existen indicios de deterioro, la Entidad lleva a cabo una revisión para determinar si el valor en libros excede de su valor de recuperación de sus activos. Al efectuar éstas pruebas, se requiere efectuar estimaciones en el valor en uso asignado a los

inmuebles. Los cálculos del valor en uso requieren que la Entidad determine los flujos de efectivo futuros que deberían surgir de las unidades generadoras de efectivo y una tasa de descuento apropiada para calcular el valor actual. La Entidad utiliza proyecciones de flujos de efectivo estimando el desempeño histórico, las condiciones de mercado de cada plaza, y determinación de niveles de ocupación y tarifas.

- v. La utilización de pérdidas fiscales

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

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

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

La Entidad clasifica sus resultados en cuatro segmentos operativos, en base a informes internos elaborados bajo un enfoque gerencial.
- ix. El monto estimado de inversiones en valores distintas de equivalentes de efectivo.

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

6. EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

	2017	2016	2015
Efectivo	\$ 74,594	\$ 65,171	\$ 109,345
Equivalentes de efectivo:			
Inversiones overnight	1,299,221	1,254,926	654,465
Otras	9,769	-	-
Total	\$ 1,383,584	\$ 1,320,097	\$ 763,810

7. INVERSIONES EN VALORES

	2017	2016	2015
Con fines de negociación:			
Inversiones overnight	\$ -	\$ 450,000	\$ 450,000

8. CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

	2017	2016	2015
Documentos por cobrar de Club Vacacional (a.)	\$ 1,745,087	\$ 1,846,740	\$ 1,218,342
Otras cuentas por cobrar de Club Vacacional	168,941	170,462	279,720
Clientes y agencias (b.)	824,303	732,451	624,403
Otros impuestos por recuperar, neto	-	-	401,983
Funcionarios y empleados	62,729	60,485	37,647
Otras	71,668	79,428	166,993
	2,872,728	2,889,566	2,729,088
Menos - Estimación para cuentas de cobro dudoso	(168,444)	(154,344)	(232,597)
	\$ 2,704,284	\$ 2,735,222	\$ 2,496,491

a. Documentos por cobrar de Club Vacacional

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

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

Composición de la cartera a corto plazo

	2017	2016	2015
Vencimiento de documentos por cobrar de Club Vacacional-			
Menos de 90 días	\$ 386,786	\$ 422,463	\$ 100,703
Entre 91 y 330 días	603,833	657,243	597,692
Entre 331 y 365 días	754,468	767,034	519,947
	\$ 1,745,087	\$ 1,846,740	\$ 1,218,342

b. Cuentas por cobrar clientes y agencias

El plazo de crédito promedio en la prestación de servicios hoteleros es de 19 días. No hay cargos por intereses posteriores. Normalmente esta cartera no presenta atrasos significativos. Durante 2017, 2016 y 2015 la Entidad identificó y aplicó un monto de \$10,390, \$88,719, y \$2,122, respectivamente, de la estimación de cuentas de cobro dudoso directamente a cuentas por cobrar sin posibilidad de recuperación.

	2017	2016	2015
Clientes y agencias-			
Menos de 90 días	\$ 742,920	\$ 650,710	\$ 552,853
Más de 90 días	81,383	81,741	71,550
	\$ 824,303	\$ 732,451	\$ 624,403

	2017	2016	2015
Estimación para cuentas de cobro dudoso-			
Clientes y agencias	\$ (33,075)	\$ (34,183)	\$ (122,902)
Documentos por cobrar de Club Vacacional	(135,369)	(120,161)	(109,695)
	\$ (168,444)	\$ (154,344)	\$ (232,597)

9. INVENTARIO DE CLUB VACACIONAL

	2017	2016	2015
Inventario de Club Vacacional	\$ 241,176	\$ 128,477	\$ 177,397
Villas y lotes residenciales	23,803	24,800	21,088
	\$ 264,979	\$ 153,277	\$ 198,485

Los inventarios de Club Vacacional reconocidos en el costo por venta de membresías durante el periodo con respecto a las operaciones continuas fueron de \$133,641, \$48,919 y \$87,923, respectivamente, al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, respectivamente.

10. INMUEBLES Y EQUIPO COMPROMETIDOS PARA VENTA

	2017
A largo plazo:	
Inmuebles y equipo - Neto	
<i>Hotel Fiesta Americana Hacienda Galindo</i>	\$ 129,797
<i>Hotel Fiesta Americana Hermosillo</i>	125,638
<i>Hotel Ramada Plaza:</i>	
Efectivo y equivalentes de efectivo	4,123
Cuentas por cobrar - Neto	189
Inventarios	277
Pagos anticipados	757
Inmuebles y equipo - Neto	46,933
	52,279
Total de activos disponibles para la venta a largo plazo	\$ 307,714
Pasivos directamente asociados con activos disponibles para venta a largo plazo	\$ (6,330)

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:

	2017	2016	2015
Documentos por cobrar a largo plazo:			
Membresías Club Vacacional	\$ 2,508,342	\$ 1,945,498	\$ 2,211,196
Kívac	348,694	366,920	108,309
	2,857,036	2,312,418	2,319,505
Menos:			
Estimación de cuentas de cobro dudoso de Kívac	(78,031)	(81,143)	(33,971)
Total	\$ 2,779,005	\$ 2,231,275	\$ 2,285,534

Los vencimientos de las membresías Club Vacacional por cobrar a largo plazo al 31 de diciembre de 2017 son como sigue:

A cobrar durante	Importe
2019	\$ 808,217
2020	624,245
2021	427,556
2022 en adelante	648,324
Total de documentos por cobrar a largo plazo	\$ 2,508,342

12. INMUEBLES Y EQUIPO

	2017	2016	2015
Edificios	\$ 5,010,933	\$ 6,431,458	\$ 6,603,406
Mobiliario y equipo	1,439,118	1,479,002	1,227,058
Equipo de cómputo	385,027	422,053	417,977
Equipo de transporte	31,937	37,093	30,132
	6,867,015	8,369,606	8,278,573
Menos - Depreciación acumulada	(3,699,960)	(4,469,963)	(4,375,084)
	3,167,055	3,899,643	3,903,489
Terrenos	1,251,599	2,184,719	2,218,114
Construcciones en proceso	182,524	398,767	544,876
	\$ 4,601,178	\$ 6,483,129	\$ 6,666,479

	TERRENOS	EDIFICIOS
COSTO:		
Saldos al inicio de 2015	\$ 2,129,829	\$ 6,563,629
Adquisiciones	88,285	74,703
Trasposos de construcción en proceso	-	109,943
Baja por venta de activos	-	(144,869)
Baja de activos totalmente depreciados	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2015	2,218,114	6,603,406
Adquisiciones y remodelaciones	821	44,080
Trasposos de pagos anticipados y otros activos	824	20,814
Trasposos de construcción en proceso	-	289,854
Baja por remodelaciones	-	(376,607)
Baja por venta de activos	(35,040)	(150,089)
Saldos al 31 de diciembre de 2016	2,184,719	6,431,458
Adquisiciones y remodelaciones	-	69,953
Trasposos de pagos anticipados y otros activos	-	132,286
Traspaso a activos disponibles para la venta	(800,570)	(1,400,770)
Trasposos de construcción en proceso	-	305,968
Baja por remodelaciones	-	(1,142)
Baja por venta de activos	(132,550)	(526,820)
Saldos al 31 de diciembre de 2017	\$ 1,251,599	\$ 5,010,933
DEPRECIACIÓN ACUMULADA Y DETERIORO		
Saldos al inicio de 2015	\$ -	\$ (3,073,520)
Gasto por depreciación	-	(178,648)
Baja por venta de activos	-	54,189
Baja de activos totalmente depreciados	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2015	-	(3,197,979)
Gasto por depreciación	-	(216,631)
Baja por venta de activos	-	77,130
Costo de baja de remodelaciones	-	249,019
Deterioro de activos	-	(57,064)
Saldos al 31 de diciembre de 2016	-	(3,145,525)
Gasto por depreciación	-	(178,955)
Baja por venta de activos	-	374,187
Traspaso a activos disponibles para la venta	-	615,378
Costo de baja de remodelaciones	-	186
Saldos al 31 de diciembre de 2017	-	(2,334,729)
TOTAL INVERSIÓN NETA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	\$ 1,251,599	\$ 2,676,204

Al 31 de diciembre de 2017 existen ciertos inmuebles que están garantizando los créditos fiscales descritos en la Nota 26 a, el monto aproximado de estos activos asciende a \$289,902.

MOBILIARIO Y EQUIPO	EQUIPO DE CÓMPUTO	EQUIPO DE TRANSPORTE	CONSTRUCCIONES EN PROCESO	TOTAL
\$ 1,481,450	\$ 433,202	\$ 35,139	\$ 427,899	\$ 11,071,148
113,194	13,736	5,058	305,597	600,573
78,546	131	-	(188,620)	-
(74,613)	(7,913)	(4,677)	-	(232,072)
(371,519)	(21,179)	(5,388)	-	(398,086)
1,227,058	417,977	30,132	544,876	11,041,563
129,640	6,252	4,806	325,008	510,607
28,945	274	784	(32,749)	18,892
144,864	-	3,650	(438,368)	-
-	-	-	-	(376,607)
(51,505)	(2,450)	(2,279)	-	(241,363)
1,479,002	422,053	37,093	398,767	10,953,092
54,296	2,409	2,019	204,982	333,659
74,399	1,453	-	520	208,658
(173,795)	(746)	(799)	-	(2,376,680)
105,497	807	-	(421,745)	(9,473)
(51,034)	(1,146)	-	-	(53,322)
(49,247)	(39,803)	(6,376)	-	(754,796)
\$ 1,439,118	\$ 385,027	\$ 31,937	\$ 182,524	\$ 8,301,138
\$ (1,009,554)	\$ (401,984)	\$ (26,565)	\$ -	\$ (4,511,623)
(189,558)	(26,659)	(4,956)	-	(399,821)
73,799	6,655	3,631	-	138,274
371,519	21,179	5,388	-	398,086
(753,794)	(400,809)	(22,502)	-	(4,375,084)
(158,143)	(9,268)	(3,649)	-	(387,691)
21,230	1,756	741	-	100,857
-	-	-	-	249,019
-	-	-	-	(57,064)
(890,707)	(408,321)	(25,410)	-	(4,469,963)
(184,735)	(7,717)	(3,765)	-	(375,172)
50,895	39,282	5,083	-	469,447
36,097	464	450	-	652,389
22,486	667	-	-	23,339
(965,964)	(375,625)	(23,642)	-	(3,699,960)
\$ 473,154	\$ 9,402	\$ 8,295	\$ 182,524	\$ 4,601,178

13. ACTIVOS INTANGIBLES Y OTROS ACTIVOS

	2017	2016	2015
Comisiones por venta de Kívac	\$ 367,845	\$ 330,143	\$ 317,852
Gastos por proyectos tecnológicos	160,497	153,882	21,857
Depósitos en garantía	45,037	42,995	44,537
Gastos por desarrollos y otros	151,991	61,919	20,674
Otros activos	-	52,245	-
	\$ 725,370	\$ 641,184	\$ 404,920

14. PROVEEDORES

La Entidad tiene líneas de crédito contratadas con Banco Santander (México), S.A., BBVA Bancomer, S.A., Banco Monex, S.A. y hasta 2016 con Banco Actinver, S.A. hasta por un monto de \$100,000, \$148,000, \$50,000, y \$35,000, respectivamente. El propósito de las líneas de crédito es realizar transacciones de factoraje financiero con los proveedores con un plazo máximo de pago de 90 días. Por cada operación de factoraje financiero, se devengan intereses a una tasa fija acordada entre la Entidad y las instituciones financieras.

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

	2017	2016	2015
Banco Santander (México), S.A.	\$ 18,710	\$ 43,141	\$ 65,249
BBVA Bancomer, S.A.	40,900	72,173	57,578
Banco Monex, S.A.	9,730	17,490	36,297
Banco Actinver, S.A.	-	13,841	14,229
	\$ 69,340	\$ 146,645	\$ 173,353

15. DEUDA A LARGO PLAZO

a. Se integra como sigue:

	2017	2016	2015
Dólares estadounidenses:			
Notas "Senior Notes 2022" a tasa fija de 7.875%	\$ 7,569,715	\$ 7,871,765	\$ 5,593,072
Notas "Senior Notes 2017" a tasa fija de 7.875%	-	-	649,210
Pesos mexicanos:			
Préstamo a tasa anual de 9.175%	210,000	-	-
Otros préstamos, a tasas variables promedio de 3.32%	-	472	1,399
	7,779,715	7,872,237	6,243,681
Menos - Porción circulante de la deuda a largo plazo	(11,232)	(472)	(1,399)
Deuda a largo plazo	\$ 7,768,483	\$ 7,871,765	\$ 6,242,282

Los vencimientos de la porción a largo plazo al 31 de diciembre de 2017, son como sigue:

A pagar durante	Miles de dólares estadounidenses	Miles de pesos
2019	-	\$ 23,531
2020	-	25,766
2021	-	28,214
2022 y posteriores	US\$ 400,000	121,257
		198,768
Equivalente en miles de pesos		7,894,160
Menos - gastos de emisión de deuda		(324,445)
		\$ 7,768,483

b. El 22 de junio de 2017, una subsidiaria de la Entidad contrató un crédito con garantía fiduciaria (sobre la captación de tarjetas de crédito del hotel) con Banamex por \$210 millones a una tasa anual de 9.175% con vencimiento en 2024.

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

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

- d. El 30 de junio de 2015, la Entidad realizó una emisión de deuda por US\$350 millones de dólares en notas conocidas como “Senior Notes 2022” a través de la bolsa de valores de Luxemburgo. La intención fue sustituir la emisión de US\$310 millones de dólares conocida como “Senior Notes 2017” que mantenía la Entidad al 31 de diciembre de 2014 y por la cual se ofrecieron US\$1,060 dólares por cada mil dólares de la emisión previa. Como resultado de la oferta fue posible recomprar US\$271.7 millones de dólares del “Senior Notes 2017” equivalentes al 87.63% del principal. Los “Senior Notes 2022” generan intereses del 7.875% anual con vencimiento del principal el 30 de junio de 2022. Los intereses son pagaderos semestralmente, iniciando el 30 de diciembre de 2015.
- e. El 28 de noviembre de 2014, la Entidad obtuvo US\$47.2 millones de dólares a través de un programa conocido como “Euro-papel comercial”, el cual generó intereses a razón del 6% anual con vencimiento el 18 de noviembre de 2016. Los intereses se reconocieron en el estado consolidado de resultado integral conforme se devengaron, y fueron pagados el 18 de noviembre de 2015, fecha de vencimiento del principal.
- f. El 30 de noviembre de 2012 la Entidad emitió un bono por US\$225 millones de dólares conocido como “Senior Notes 2017” con vencimiento el 30 de noviembre de 2017 y tasa fija del 7.875%. El 30 de enero de 2013 la Entidad emitió un complemento de US\$50 millones de dólares de “Senior Notes 2017”, integrándose a una sola emisión con las mismas características antes mencionadas, alcanzando un monto total de US\$275 millones de dólares.

El 20 de febrero de 2014 la Entidad realizó una emisión adicional de “Senior Notes 2017” por US\$35 millones de dólares con vencimiento el 30 de noviembre de 2017

y tasa fija del 7.875%. Los Senior Notes 2017 se emitieron con base en un intercambio privado por US\$31.6 millones de dólares del programa de “Senior Notes 2015”. La emisión adicional se realizó con los mismos términos que la primera, alcanzando dicha emisión un monto total de US\$310 millones de dólares. Con motivo de la emisión de las notas denominadas “Senior Notes 2022”, el saldo remanente de este programa se vio disminuido quedando al 31 de diciembre de 2015 en US\$38.3 millones de dólares.

- g. Las principales restricciones y obligaciones de no hacer establecidas en los contratos de deuda al 31 de diciembre de 2017 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 2017, las restricciones y obligaciones de no hacer han sido cumplidas.

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

	2017			2016		
	Garantes	No garantes	Total consolidado	Garantes	No garantes	Total consolidado
Ingresos totales	\$ 8,411,647	\$ 495,343	\$ 8,906,990	\$ 7,485,156	\$ 494,193	\$ 7,979,349
Deterioro, depreciación y amortización	379,944	50,691	430,635	536,923	58,427	595,350
Arrendamientos	475,590	-	475,590	445,125	-	445,125
(Pérdida utilidad neta consolidada)	(483,778)	11,184	(472,594)	(749,612)	52,433	(697,179)
Total activos	15,413,703	1,119,888	16,533,591	13,631,904	1,438,466	15,070,370
Total pasivos	13,594,516	516,123	14,110,639	11,435,340	706,753	12,142,093



16. IMPUESTOS A LA UTILIDAD

La Entidad está sujeta al ISR. Conforme a la Ley de ISR la tasa para 2017, 2016 y 2015 fue el 30% y continuará al 30% para años posteriores. Debido a que se abrogó la Ley de ISR vigente hasta el 31 de diciembre de 2013, se eliminó el régimen de consolidación fiscal, por lo tanto, la Entidad y sus subsidiarias tienen la obligación del pago del impuesto diferido determinado a esa fecha durante los siguientes cinco ejercicios a partir de 2014, como se muestra más adelante.

Al mismo tiempo en el que la Ley de ISR derogó el régimen de consolidación fiscal, se estableció una opción para calcular el ISR de manera conjunta en grupos de sociedades (régimen de integración fiscal). El nuevo régimen permite para el caso de sociedades integradas poseídas directa o indirectamente en más de un 80% por una sociedad integradora, tener ciertos beneficios en el pago del impuesto (cuando dentro de la Entidad existan entidades con utilidades o pérdidas en un mismo ejercicio), que podrán diferir por tres años y enterar, en forma actualizada, a la fecha en que deba presentarse la declaración correspondiente al ejercicio siguiente a aquél en que se concluya el plazo antes mencionado.

La Entidad y sus subsidiarias optaron por adherirse a este nuevo régimen, por lo que han determinado el ISR del ejercicio 2017, 2016 y 2015 de manera conjunta.

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

Régimen fiscal en Estados Unidos - La subsidiaria que opera en dicho país, se encuentra sujeta al pago de ISR a la tasa del 35% hasta el 31 de diciembre de 2017 y a partir del 2018 la tasa corporativa se reduce al 21%.

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 el beneficio de pérdidas de ejercicios anteriores.

a. El impuesto (beneficio) a la utilidad reconocido en resultados:

	2017	2016	2015
Impuesto causado -			
ISR del año	\$ 49,726	\$ 212,713	\$ 120,397
ISR de ejercicios anteriores	2,169,834	97,902	111,881
	2,219,560	310,615	232,278
Beneficio ISR diferido -	(956,953)	(484,964)	(100,944)
Total de impuesto (beneficio)	\$ 1,262,607	\$ (174,349)	\$ 131,334

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

	2017	2016	2015
Tasa legal	30%	30%	30%
Menos:			
Activación de pérdidas individuales	(137)%	1%	53%
Reserva de pérdidas individuales	10%	(9)%	(70)%
ISR de ejercicios anteriores	275%	-	-
Efecto de diferencias permanentes y efectos fiscales de inflación	(18)%	(2)%	(52)%
Tasa efectiva	160%	20%	(39)%

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

	2017	2016	2015
Documentos por cobrar	\$ (947,686)	\$ (825,990)	\$ (732,510)
Estimación para cuentas de cobro dudoso	128,996	120,533	88,811
Valor contable de inventario inmobiliario	(28,589)	(45,735)	(59,339)
Diferencia entre valores contable y fiscal de inmuebles y equipo	(158,635)	(220,183)	(156,132)
Activos intangibles y otros activos	(49,367)	(19,346)	(54,088)
Reservas e ingresos diferidos	768,714	640,859	651,687
Beneficio de pérdidas fiscales por amortizar	2,077,692	2,611,588	2,820,609
Reserva de pérdidas fiscales por amortizar	(49,685)	(1,101,718)	(1,389,165)
Estímulo del Conacyt	8,172	21,932	10,077
Fluctuación cambiaria no realizada	(134,141)	(134,141)	-
Efecto fiscal de SIBRAS	-	(389,281)	(1,006,396)
ISR diferido activo	\$ 1,615,471	\$ 658,518	\$ 173,554

d. Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar por los que ya se ha reconocido parcialmente el activo por ISR diferido pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos. Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015 las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar ascienden a \$6,925,639, \$8,705,291, y \$9,402,030, respectivamente.

e. Pérdidas fiscales por utilizar

Los años de vencimiento y montos actualizados de pérdidas fiscales al 31 de diciembre de 2017 son:

Año	Importe
2018	\$ 1,066,476
2019	460,375
2020	6,645
2021	1,683,915
2022	12,271
2023	573,457
2024	1,031,069
2025	1,944,431
2026	83,788
2027	63,214
	\$ 6,925,639

f. Créditos fiscales

Derivado de los diversos acuerdos con el SAT celebrados en abril de 2017, la Entidad reconoció un pasivo por ISR que será pagado de acuerdo a los siguientes vencimientos:

Año	Importe
2018	\$ 320,241
2019	320,239
2020	320,239
2021	320,239
2022	320,238
2023	320,238
	1,921,434
Menos - ISR por pagar porción circulante	(320,241)
	\$ 1,601,193

17. PASIVOS ACUMULADOS A LARGO PLAZO

	2017	2016	2015
Reserva de devoluciones de Club Vacacional	\$ 129,617	\$ 138,850	\$ 157,394
Beneficios a empleados	148,094	137,453	134,691
Otros pasivos acumulados	212,445	183,373	212,449
	\$ 490,156	\$ 459,676	\$ 504,534

Existe una reserva de devoluciones de Club Vacacional dentro de "otras cuentas por pagar y pasivos acumulados" en el estado consolidado de posición financiera al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015 por un monto de \$58,917, \$73,595, y \$81,739, respectivamente.

18. PLANES DE BENEFICIO A EMPLEADOS

El costo neto del período por obligaciones derivadas del plan de pensiones, y sus relativas primas de antigüedad ascendió a \$32,915, \$6,802, y \$22,357 en 2017, 2016 y 2015, respectivamente. Otras revelaciones que requieren las disposiciones contables se consideran poco importantes.

19. INSTRUMENTOS FINANCIEROS

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

a. Administración del riesgo de capital

La Entidad administra su capital para asegurar que estará en capacidad de continuar como negocio en marcha, al tiempo que maximiza el retorno para los accionistas a través de la optimización de la estructura de deuda y capital. Durante 2017 la estrategia general de la Entidad no ha sido modificada en comparación con 2016 y 2015.

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

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

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

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

Índice de endeudamiento

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

	2017	2016	2015
Deuda ⁽ⁱ⁾	\$ 7,779,715	\$ 7,872,237	\$ 6,243,681
Efectivo, bancos e inversiones	1,383,584	1,770,097	1,213,810
Deuda neta	6,396,131	6,102,140	5,029,871
Capital contable ⁽ⁱⁱ⁾	\$ 2,422,952	\$ 2,928,277	\$ 3,627,503
Índice de deuda neta a capital contable	2.64	2.08	1.39

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

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

b. Categorías de instrumentos financieros

	2017	2016	2015
Activos financieros			
Efectivo en bancos	\$ 74,594	\$ 65,171	\$ 109,345
Mantenidos con fines de negociación	1,308,990	1,704,926	1,104,465
Cuentas y documentos por cobrar	5,483,289	4,966,497	4,380,042
Activos financieros disponibles para la venta	4,312	6,814	3,688
Pasivos financieros			
Costo amortizado	8,882,349	9,049,365	7,455,990

c. Riesgo de mercado

Las actividades de la Entidad la exponen principalmente a riesgos financieros de variación en los tipos de cambio. La Entidad periódicamente dependiendo de las condiciones de mercado suscribe instrumentos financieros derivados para manejar su exposición al riesgo cambiario, incluyendo contratos forward de moneda extranjera para cubrir el riesgo cambiario que surge de pasivos en moneda extranjera con vencimiento a corto plazo. Al 31 de diciembre de 2016, el único instrumento financiero derivado se presenta en el rubro de "efectivo y equivalentes de efectivo" en el estado consolidado de posición financiera.

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

d. Administración del riesgo cambiario

La Entidad considera que el riesgo es material debido a que al 31 de diciembre de 2017 el 97% del total de su deuda es en dólares estadounidenses. Considerando la posición monetaria neta en dólares estadounidenses al 31 de diciembre de 2017, una depreciación del 10% en el peso mexicano frente al dólar estadounidense daría lugar a una pérdida cambiaria en los resultados y en el capital contable de la Entidad de aproximadamente \$610,447.

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

	31 de diciembre de		5 de marzo de	
	2017	2016	2015	2018
Pesos por dólar estadounidense	\$ 19.7354	\$ 20.6640	\$ 17.2065	\$ 18.8909

e. Administración del riesgo de tasas de interés

La Entidad está poco expuesta a riesgos de mercado relacionados con las variaciones en tasas de interés, ya que al 31 de diciembre de 2017 sus deuda devenga intereses a tasas fijas, por lo que, el aumento en las tasas de interés no podrían producir un mayor riesgo a la fecha de vencimiento prevista. Al 31 de diciembre de 2017, los “Senior Notes 2022” emitidos en dólares estadounidenses representan prácticamente el 100% de la deuda de la Entidad, y devengan intereses a tasa fija.

f. Administración del riesgo de crédito

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

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

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

g. Administración del riesgo de liquidez

No existe un riesgo de liquidez por el monto de deuda a corto plazo de la Entidad. La Entidad liquidó en 2016 la deuda con vencimiento a menor plazo con los recursos obtenidos a través del programa conocido como “Senior Notes 2022”.

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

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

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

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	TASA DE INTERÉS EFECTIVA PROMEDIO PONDERADA	TASA DE INTERÉS	
		3 MESES	6 MESES
Deuda	7.875% y 9.175%	\$ 4,817	\$ 331,772
Proveedores		436,100	-
Otras cuentas por pagar y otros		794,630	-
Total		\$ 1,235,547	\$ 331,772

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	TASA DE INTERÉS EFECTIVA PROMEDIO PONDERADA	TASA DE INTERÉS	
		3 MESES	6 MESES
Deuda	7.875%	\$ -	\$ 325,458
Proveedores	-	497,753	-
Otras cuentas por pagar y otros	-	674,897	-
Total		\$ 1,172,650	\$ 325,458

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	TASA DE INTERÉS EFECTIVA PROMEDIO PONDERADA	TASA DE INTERÉS	
		3 MESES	6 MESES
Deuda	7.875%	\$ -	\$ 263,097
Proveedores	-	438,432	-
Otras cuentas por pagar y otros	-	334,324	-
Total		\$ 772,756	\$ 263,097

1 AÑO	ENTRE 1 Y 3 AÑOS	MÁS DE 3 AÑOS	TOTAL
\$ 347,656	\$ 1,389,429	\$ 9,056,176	\$ 11,129,850
-	-	-	436,100
-	-	-	794,630
\$ 347,656	\$ 1,389,429	\$ 9,056,176	\$ 12,360,580

1 AÑO	ENTRE 1 Y 3 AÑOS	MÁS DE 3 AÑOS	TOTAL
\$ 325,930	\$ 1,301,832	\$ 10,543,806	\$ 12,497,026
-	-	-	497,753
-	-	-	674,897
\$ 325,930	\$ 1,301,832	\$ 10,543,806	\$ 13,669,676

1 AÑO	ENTRE 1 Y 3 AÑOS	MÁS DE 3 AÑOS	TOTAL
\$ 264,496	\$ 1,711,948	\$ 8,156,419	\$ 10,395,960
-	-	-	438,432
-	-	-	334,324
\$ 264,496	\$ 1,711,948	\$ 8,156,419	\$ 11,168,716

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

La Entidad espera cumplir sus obligaciones con los flujos de efectivo de las operaciones y recursos que se reciban del vencimiento de activos financieros. Al 31 de diciembre de 2016, la Entidad tenía acceso a una línea de crédito comprometida de \$200,000, la cual no fue renovada al 31 de diciembre de 2017.

h. Valor razonable de los instrumentos financieros:

Técnicas de valuación y supuestos aplicados para determinar el valor razonable -

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

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

Valor razonable de activos y pasivos financieros - La Administración considera que el valor en libros de los activos (incluyendo inversiones en valores) y pasivos financieros reconocidos al costo amortizado en los estados consolidados de posición financiera, se aproxima a su valor razonable al ser a corto plazo.

Al 31 de diciembre de 2017, el valor razonable de los documentos por cobrar a largo plazo de Club Vacacional asciende a \$2,966,140 que es mayor a su valor en libros. Al 31 de diciembre de 2016 y 2015 el valor razonable de estos documentos es mayor al valor en libros ya que generan intereses a tasas mayores a las de mercado.

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

	2017	2016	2015
Miles de dólares estadounidenses:			
Senior Notes 2022	US\$ 344,743	US\$ 354,581	US\$ 320,655
Senior Notes 2017	-	-	33,627
	US\$ 344,743	US\$ 354,581	US\$ 354,282
Miles de pesos			
Banamex	\$ 167,885	\$ -	\$ -

Al 31 de diciembre de 2017, una parte de los ingresos de la Entidad, por lo general alrededor del 27%, han sido ya sea directa o indirectamente denominados en dólares estadounidenses. Esto se debe al hecho de que los precios de las habitaciones en los hoteles de playa (principalmente en Cancún y Los Cabos) mantienen tarifas en dólares estadounidenses, y también a que, históricamente, una porción de las ventas y financiamiento de las membresías de Club Vacacional han sido expresados en dólares estadounidenses.

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

20. CAPITAL CONTABLE

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

	Número de acciones 2017, 2016 y 2015
Capital autorizado	512,737,588
Menos -	
Recompra de acciones	(16,855,600)
	495,881,988

- b. Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015 el capital social está integrado únicamente por acciones Serie "A" de libre suscripción.
- c. En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 22 de marzo de 2017, se aprobó que el monto máximo de recursos que podrá destinarse a la compra de acciones propias, con las limitaciones que marca la Ley del Mercado de Valores, queda establecido en la cantidad de \$535,000.
- d. Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, el fondo de reserva se presenta en los resultados acumulados y asciende a \$99,187 (a valor nominal), y representa el 20% del capital social nominal. Dicho fondo no es susceptible de distribuirse a los accionistas excepto en la forma de dividendos en acciones.
- e. La distribución del capital contable, excepto por los importes actualizados del capital social aportado y de las utilidades retenidas fiscales, causará el ISR a cargo de la Entidad a la tasa vigente al momento de la distribución. El impuesto que se pague por dicha distribución, se podrá acreditar contra el ISR del ejercicio en el que se pague el impuesto sobre dividendos y en los dos ejercicios inmediatos siguientes, contra el impuesto del ejercicio y los pagos provisionales de los mismos.

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

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

Año	Importe que pudiese estar sujeto a retención	Importe no sujeto a retención
Utilidades acumuladas hasta el 31 de diciembre de 2013	\$ -	\$ 3,217,617
Utilidad del ejercicio 2017	\$ 1,053,637	\$ -

21. SALDOS Y TRANSACCIONES EN MONEDA EXTRANJERA

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

	2017	2016	2015
Miles de dólares estadounidenses:			
Circulantes:			
Activos monetarios	53,692	46,071	62,918
Pasivos monetarios	(7,859)	(6,051)	(11,078)
	45,833	40,020	51,840
Largo plazo:			
Activos monetarios	44,851	42,422	62,859
Pasivos monetarios	(400,000)	(400,023)	(388,413)
	(355,149)	(357,601)	(325,554)
Posición pasiva, neta	(309,316)	(317,581)	(273,714)
Equivalente en miles de pesos	\$ (6,104,475)	\$ (6,562,494)	\$ (4,709,660)

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

22. INGRESOS, COSTO DE VENTAS Y GASTOS DE OPERACIÓN

a. Ingresos:

	2017	2016	2015
Operación hotelera	\$ 4,347,086	\$ 4,063,087	\$ 3,546,116
Club Vacacional	2,982,385	2,605,078	2,177,475
Honorarios por administración, marca y otros	1,142,519	1,066,184	1,123,243
Venta de inmuebles no estratégicos	435,000	245,000	-
Otros ingresos	-	-	54,387
	\$ 8,906,990	\$ 7,979,349	\$ 6,901,221

b. Costo de ventas:

	2017	2016	2015
Operación hotelera	\$ 1,959,700	\$ 1,807,241	\$ 1,607,559
Club Vacacional	2,101,521	1,748,656	1,593,635
Honorarios por administración, marca y otros	953,285	846,424	900,589
Venta de inmuebles no estratégicos	331,983	136,626	-
	\$ 5,346,489	\$ 4,538,947	\$ 4,101,783

c. Gastos de administración:

	2017	2016	2015
Sueldos, salarios, prestaciones y otros	\$ 453,755	\$ 441,519	\$ 425,802
PTU	86,052	-	-
Energéticos	198,418	180,259	169,992
Mantenimiento	112,459	110,375	98,574
Honorarios profesionales	66,743	73,478	44,049
Comisiones tarjetas de crédito	47,207	48,336	40,588
Impuestos a la propiedad y derechos	41,511	38,396	34,367
Arrendamiento de oficinas	27,273	26,570	22,273
Servicios y suministros	12,868	16,438	15,722
Renta de equipo	8,759	9,483	6,175
Cuentas incobrables	12,466	6,800	3,759
Otros	19,638	14,863	10,877
	\$ 1,105,068	\$ 982,304	\$ 884,090

d. Gastos de venta y desarrollo:

	2017	2016	2015
Mercadotecnia y publicidad	\$ 185,373	\$ 162,862	\$ 75,291
Sueldos, salarios, prestaciones y otros	74,318	75,363	69,902
Gastos de viaje	7,363	7,157	10,747
Cuotas y suscripciones	146	2,234	2,651
Otros	5,108	4,627	7,659
	\$ 272,308	\$ 252,243	\$ 166,250

23. TRANSACCIONES CON PARTES RELACIONADAS

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

	2017	2016	2015
Beneficios directos, corto y largo plazos	\$ 108,965	\$ 132,759	\$ 101,543
Beneficios por terminación	\$ -	\$ 40,002	\$ 2,092

24. INFORMACIÓN POR SEGMENTOS DE NEGOCIOS

La información condensada por segmentos operativos es presentada de acuerdo con el criterio de la Administración. Debido a que la Administración evalúa la marcha de cada segmento con el resultado antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA), la Entidad no segrega el cargo por depreciación y amortización a los diversos segmentos. Adicionalmente, la Entidad administra centralizadamente los fondos generados por sus segmentos, para hacer frente a diversas necesidades de inversión y financiamiento, por lo que no reporta separadamente la generación de flujos de cada segmento. Los principales activos a largo plazo y los flujos relacionados de inversiones por la Operación hotelera y Club Vacacional, son los que se muestran en los estados consolidados de posición financiera y estados consolidados de flujos de efectivo.

- a. **Operación hotelera** - Los ingresos de éste segmento están representados por renta de habitaciones hoteleras, y venta a huéspedes de alimentos, bebidas, y servicios conexos (lavandería, teléfonos, spa, etc.). Los gastos de éste segmento corresponden a nómina del personal que atiende a huéspedes en hoteles, al costo de alimentos y bebidas, y los gastos necesarios para operar el hotel, incluyendo personal de ventas y administrativo, sus gastos de oficina, energéticos, seguros, e impuestos sobre las propiedades. En el caso de hoteles arrendados, existe un gasto adicional por renta de dichos hoteles.

- b. **Club Vacacional** - Los ingresos de éste segmento incluyen la venta de membresías, los ingresos por intereses sobre ventas financiadas, las cuotas que pagan anualmente los miembros, y los ingresos derivados del uso efectivo del programa "Kivac". Los costos y gastos incluyen el valor del inmueble vendido bajo éste régimen, gastos de mercadotecnia para llevar prospectos a nuestras salas de ventas, gastos de cobranza, la nómina del personal de los desarrollos que operan los clubes vacacionales, incluyendo energéticos y seguros, la nómina y los gastos de oficina del personal de ventas y administración, y el costo de los intercambios hoteleros.

- c. **Administración hotelera, uso de marca y otras** - Los ingresos de éste segmento incluyen los honorarios facturados a hoteles bajo los términos de los contratos de operación hotelera; uso de marca y franquicia, así como la facturación de diversos servicios centralizados. Los costos y gastos de éste segmento son principalmente la nómina del personal que supervisa la operación de los hoteles, el costo de la central de reservaciones, los gastos de servicios centralizados de contabilidad, compras y tecnología, y la recuperación de costos GDS (Global Distribution Systems).

- d. **Venta de inmuebles no estratégicos** - Como se menciona en la Nota 1, la Entidad se ha enfocado en la tenencia de activos estratégicos. Como parte de esta estrategia la Entidad ha vendido y está en proceso de vender inmuebles hoteleros y otros activos no estratégicos. Este segmento incluye los resultados por la venta de dichos activos.



2017			
	OPERACIÓN HOTELERA	CLUB VACACIONAL	ADMINISTRACIÓN HOTELERA, USO DE MARCA Y OTRAS
Estado consolidado de resultado integral:			
Ingresos totales	\$ 4,374,035	\$ 2,982,385	\$ 1,441,910
Costo y gastos generales	3,129,415	2,201,065	1,398,097
Gastos corporativos	-	-	-
Depreciación y amortización	-	-	-
Otros gastos	-	-	-
Utilidad (pérdida) operativa	\$ 1,244,620	\$ 781,320	\$ 43,814

2016			
	OPERACIÓN HOTELERA	CLUB VACACIONAL	ADMINISTRACIÓN HOTELERA, USO DE MARCA Y OTRAS
Estado consolidado de resultado integral:			
Ingresos totales	\$ 4,092,983	\$ 2,605,078	\$ 1,616,772
Costo y gastos generales	3,169,313	1,841,633	1,306,787
Gastos corporativos	-	-	-
Depreciación y amortización	-	-	-
Deterioro de activos	-	-	-
Bajas por remodelaciones mayores de activo fijo	-	-	-
Utilidad (pérdida) operativa	\$ 923,670	\$ 763,445	\$ 309,985

2015			
	OPERACIÓN HOTELERA	CLUB VACACIONAL	ADMINISTRACIÓN HOTELERA, USO DE MARCA Y OTRAS
Estado consolidado de resultado integral:			
Ingresos totales	\$ 3,574,647	\$ 2,200,492	\$ 1,926,738
Costo y gastos generales	2,988,503	1,658,923	1,424,898
Gastos corporativos	-	-	-
Depreciación y amortización	-	-	-
Otros gastos, neto	-	-	-
Utilidad (pérdida) operativa	\$ 586,144	\$ 541,569	\$ 501,840

VENTA DE INMUEBLES NO ESTRATÉGICOS	TOTAL DE SEGMENTOS	OTROS GASTOS CORPORATIVOS	ELIMINACIONES	TOTAL CONSOLIDADO
\$ 435,000	\$ 9,233,331	\$ -	\$ (326,340)	\$ 8,906,990
331,983	7,060,560	-	(313,604)	6,746,956
-	-	452,682	(12,648)	440,034
-	-	430,635	-	430,635
-	-	67,817	(88)	67,729
\$ 103,017	\$ 2,172,770	\$ (951,133)	\$ -	1,221,638
Gastos financieros, neto				(431,625)
Utilidad antes de impuestos a la utilidad				\$ 790,013

VENTA DE INMUEBLES NO ESTRATÉGICOS	TOTAL DE SEGMENTOS	OTROS GASTOS CORPORATIVOS	ELIMINACIONES	TOTAL CONSOLIDADO
\$ 245,000	\$ 8,559,833	\$ -	\$ (580,484)	\$ 7,979,349
136,627	6,454,360	-	(561,611)	5,892,749
-	-	338,166	(18,744)	319,422
-	-	528,196	-	528,196
-	-	57,064	-	57,064
-	-	127,588	(129)	127,459
\$ 108,373	\$ 2,105,473	\$ (1,051,014)	\$ -	1,054,459
Gastos financieros, neto				(1,924,708)
Pérdida antes de impuestos a la utilidad				\$ (870,249)

VENTA DE INMUEBLES NO ESTRATÉGICOS	TOTAL DE SEGMENTOS	OTROS GASTOS CORPORATIVOS	ELIMINACIONES	TOTAL CONSOLIDADO
\$ -	\$ 7,755,931	\$ 54,054	\$ (854,710)	\$ 6,901,221
-	6,072,324	-	(836,337)	5,235,987
-	-	321,144	(18,040)	303,104
-	-	414,677	-	414,677
-	-	479	(333)	146
\$ -	\$ 1,683,607	\$ (682,246)	\$ -	947,307
Gastos financieros, neto				(1,283,766)
Pérdida antes de impuestos a la utilidad				\$ (336,459)

25. COMPROMISOS

- a. Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, 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 2017, 2016 y 2015 se devengaron por dicho concepto \$475,590, \$445,125, y \$386,969 respectivamente. La renta mínima estimada por los siguientes años se muestra a continuación:

Año	Importe
2018	\$ 659,785
2019	680,637
2020	694,288
2021	709,051

- b. Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, la Entidad tiene contratos a largo plazo por rentas de equipo de cómputo y otros, los cuales tienen normalmente una vigencia de 3 años. El importe de las rentas está en función al valor de los activos arrendados y varían en función a los requerimientos realizados por las áreas operativas de la Entidad. Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015 se pagaron por dicho concepto \$105,974, \$80,594, y \$60,128, respectivamente. La renta estimada por los siguientes años se muestra a continuación:

Año	Importe
2018	\$ 106,382
2019	86,190
2020	31,490

26. PASIVOS FISCALES

- a. Existe un juicio de carácter fiscal correspondiente al ejercicio 2006, por un crédito fiscal determinado por la Administración de Fiscalización Internacional del SAT por \$767,248, respecto del cual no es posible determinar un resultado para la Entidad a la fecha de emisión de los estados financieros consolidados. Las autoridades fiscales han alegado la omisión en el pago de ISR, motivo por el cual la Entidad interpuso un recurso de revocación ante el SAT, mismo que se encuentra pendiente de resolución. La Entidad ha constituido una garantía a efecto de garantizar el interés fiscal por un importe de \$883,800, la cual se compone de una fianza por \$593,898 y una garantía hipotecaria de \$289,902. En opinión de la Administración de la Entidad y de sus asesores externos en la materia, existen argumentos suficientes para obtener un resultado favorable en dicho juicio.

Al 31 de diciembre de 2017, 2016 y 2015, la Entidad tiene creada una reserva para cubrir contingencias, registrada en el rubro “pasivos acumulados a largo plazo” en el estado consolidado de posición financiera.

- b. La Entidad enfrenta una serie de procesos legales derivados del curso normal de sus operaciones. Debido a la situación de los mismos y a la dificultad de determinar un monto probable contingente, no se han establecido reservas para esos efectos.

27. EVENTOS SUBSECUENTES

- a. El día 20 de febrero de 2018 se cumplieron las condiciones y requisitos para que surtiera efectos el contrato de compra-venta del hotel Fiesta Americana Condesa Cancún según se menciona en la Nota 2c); el precio de venta total por los activos fue de \$2,892,000. Simultáneamente entró en vigor el contrato de arrendamiento pactado a largo plazo sobre dicho hotel, y ambas partes acordaron darle efectos económicos a la compra-venta y al arrendamiento desde el 1 de enero de 2018.

La Entidad ha ejecutado una parte de la inversión comprometida por \$60,000 para la renovación de áreas públicas durante 2017, y espera concluir su compromiso de inversión en el segundo trimestre de 2018.

- b. En febrero de 2018, la Entidad firmó contratos de operación para dos hoteles Fiesta Americana All Inclusive en Cuba. El primero de ellos será un hotel con 633 habitaciones en Playa Varadero; el segundo será un hotel con 749 habitaciones, más de 10 restaurantes y aproximadamente 36,000 m² de jardines ubicado en Playa Pesquero, Provincia de Holguín, en la parte este de Cuba. Ambos hoteles son de inversión local y la Entidad estima que estarán en operación en el cuarto trimestre de 2018.

28. AUTORIZACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2016 y 2015 fueron aprobados en Asambleas Generales de Accionistas celebradas el 23 de marzo de 2017 y el 15 de marzo de 2016, respectivamente. Los estados financieros consolidados adjuntos al 31 de diciembre de 2017 fueron autorizados para su emisión el 21 de febrero de 2018, por el Ing. Arturo Martínez del Campo Saucedo, Director General Corporativo de Finanzas y por el Comité de Auditoría; consecuentemente éstos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha, y están sujetos a la aprobación de la Asamblea Ordinaria de Accionistas de la Entidad, quien puede decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley del Mercado de Valores.



Resultados

INFORME ANUAL 2017