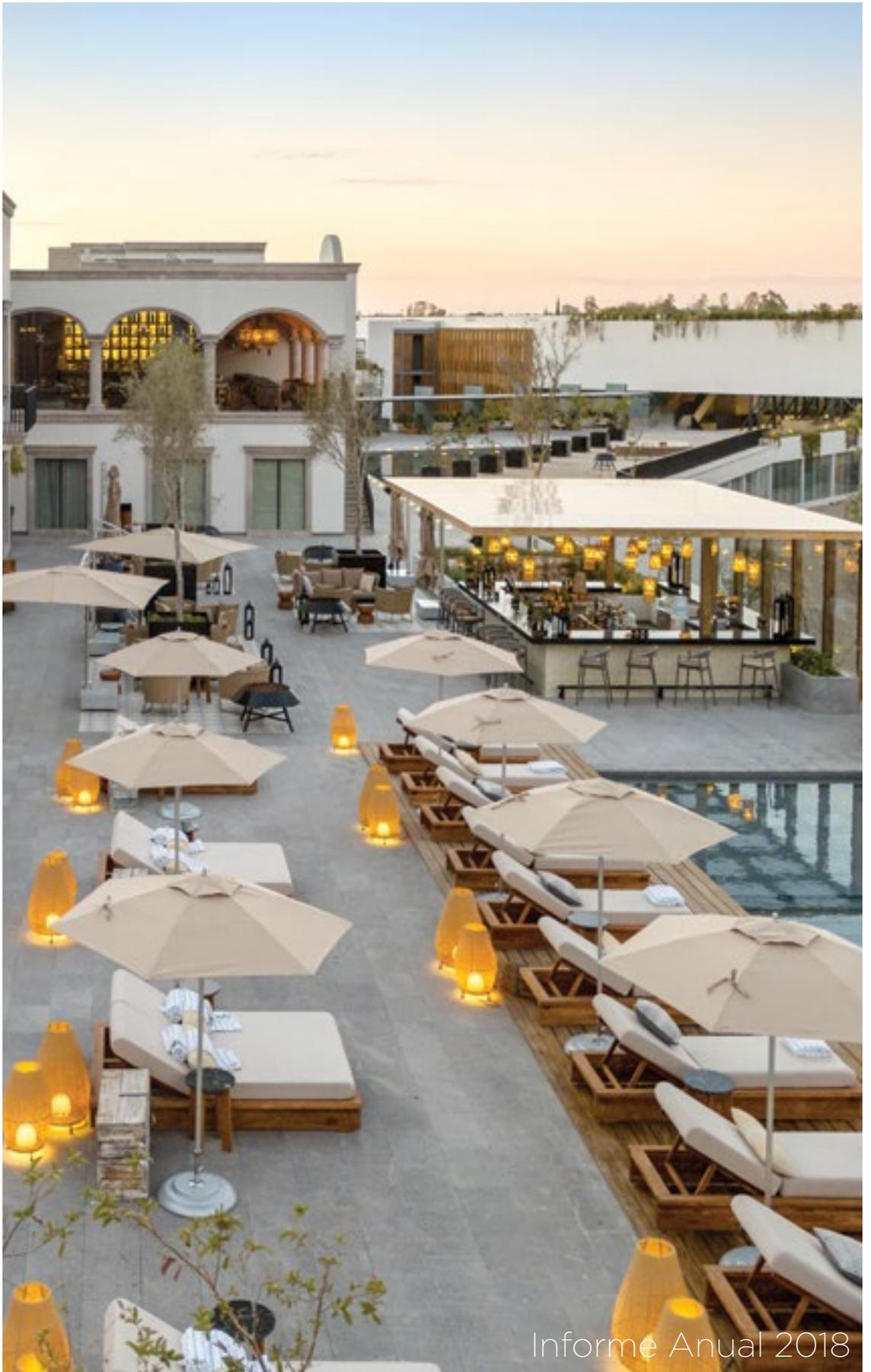


S
E
M
E
R
E
P
A
S
O
S
C
O
N
P
A
S
O
S



Informe Anual 2018

POSADAS®

Contenido

01	POSADAS HOY	2
02	EVENTOS RELEVANTES	5
03	FINANZAS	6
04	CON PASOS FIRMES	14
05	NUESTRO MODELO DE NEGOCIO	18
06	INMOBILIARIA	22
07	HOTELERA	30
08	FRANQUICIA	44
09	PROPIEDADES VACACIONALES	68
10	EL ORGULLO DE SER POSADAS	74
11	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD	78
12	GOBIERNO CORPORATIVO	86
13	ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS	94

01 POSADAS HOY

9

MARCAS

175

HOTELES

+27,400

CUARTOS

+60

DESTINOS

+19,000

COLABORADORES

49

NUEVOS CONTRATOS
DE APERTURA DE
HOTELES EN 4 AÑOS

+270,00

SOCIOS ACTIVOS EN
UN AÑO EN FIESTA
REWARDS

145,000

TARJETAS
SANTANDER FIESTA
REWARDS

FIESTA AMERICANA
VACATION CLUB
CIERRA EL AÑO CON
30,000
SOCIOS

+ **3.4**
MILLONES DE RESERVAS
EN NUESTRO SISTEMA DE
DISTRIBUCIÓN





02

EVENTOS RELEVANTES 2018

Firma con FibraHotel para la venta por \$2,892 millones, manteniendo un contrato de operación del Hotel Fiesta Americana Condesa Cancún.

Aportación de \$1,052 millones al cierre de 2018, equivalente al 12.5% del fideicomiso del Desarrollo Turístico “Tulkal” en la Riviera Maya.

Renovación del contrato de arrendamiento del hotel Live Aqua Beach Resort Cancún a 20 años. Remodelación de cuartos, áreas comunes y restaurantes, terminando exitosamente al inicio de 2019.

03 FINANZAS



RESULTADOS FINANCIEROS

► **\$7,910**
millones de pesos en ingresos

Contamos con finanzas saludables, en 2018, los ingresos totales de Posadas ascendieron a \$7,910 millones de pesos y un EBITDA (NIIF) de \$1,272 millones que adicionado a la venta de Fiesta Americana Condesa Cancún cerró en \$2,425 millones de pesos.

Con el producto de la venta del hotel Fiesta Americana Condesa Cancún (FACC) por un importe neto de \$2,004 millones, hemos invertido \$1,489 millones. Los principales proyectos son:

- **Desarrollo Turístico “Tulkal” en la Riviera Maya:**

Ha iniciado la construcción de este desarrollo en el cual la compañía operará dos hoteles con un total de hasta 855 llaves. Posadas ha realizado una aportación de \$1,052 millones al cierre de 2018 por el 12.5% del fideicomiso.

- **Hotel Live Aqua Beach Resort Cancún:**

A inicios de 2019 finalizó exitosamente la remodelación de cuartos, áreas públicas, restaurantes por \$453 millones, de los cuales Posadas invirtió \$276 millones (el remanente fue aportado por los arrendadores).

Adicionalmente, la Compañía está considerando los siguientes proyectos de inversión que aún se encuentran en fase de determinación:

- **Inventario Live Aqua Residence Club (LARC):**

Proyecto en San Miguel de Allende de 45 cuartos con una inversión estimada por realizarse de \$216 millones.

- **Corredor Reforma:**

Proyecto de inversión inmobiliaria relacionado con el hotel Fiesta Americana Reforma, el cual cuenta con 616 cuartos.

Por su parte, la utilidad neta de 2018 fue de \$929 millones de pesos, la cual incluye el efecto de la venta del hotel Fiesta Americana Cancún registrada en el primer trimestre del año.

El saldo en caja al 31 de diciembre de 2018, fue de \$2,734 millones (equivalentes a \$139 millones de dólares al tipo de cambio de cierre de \$19.6829 por dólar) y los activos totales de la Compañía ascendieron a \$17,170 millones (\$872 millones de dólares).

El índice de apalancamiento al cierre de 2018 fue de 2.1 veces y una cobertura de intereses neto de 5.0x, y la vida promedio de la deuda total de la Compañía es de 3.6 años.

Con respecto a los resultados operativos de los hoteles, la tarifa promedio se incrementó 1.7% y la ocupación presentó una disminución de 1.2 puntos porcentuales (“pp”), dando como resultado una tarifa efectiva (*Revenue per available room*) similar a la del año anterior.

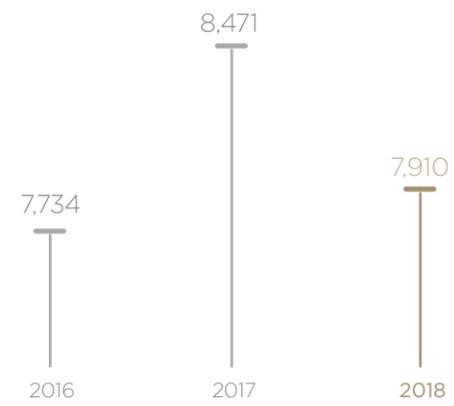
En el segmento de hoteles de ciudad, el cual representa 84% del total de cuartos operados a nivel sistema, registramos un desempeño en tarifa efectiva mayor en 2% en comparación con el mismo periodo del año anterior y los hoteles de playa, tuvieron un menor dinamismo, reduciendo la tarifa efectiva en 3.5%.

Con el objetivo de generar eficiencia en transaccionalidad, control y gestión del grupo, continuamos con su proceso de simplificación interna, reduciendo el número de subsidiarias de 136 al cierre de 2013 a 21 hoy. En 2018, llevamos a cabo la fusión de una subsidiaria de Grupo Posadas correspondiente a la nómina de comités de hoteles, por lo que se asumió el patrimonio total y obligaciones a cargo de dicha sociedad.

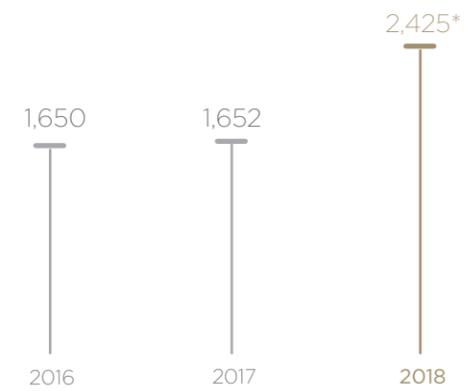
Asimismo, disolvimos una subsidiaria en el extranjero, una vez ejecutada la venta del hotel en la ciudad de Laredo, Texas.

Por su parte, nuestros accionistas, celebraron su asamblea el 12 de abril de 2018, acordando entre otras cosas, el pago de dividendos por una suma de \$200 millones.

Ingresos totales

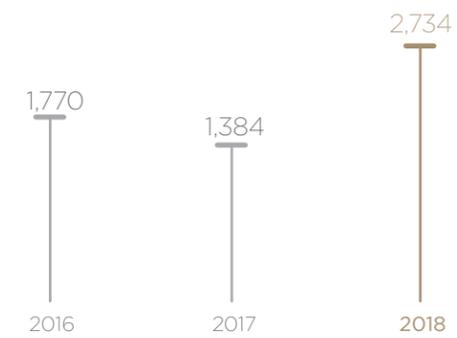


EBITDA

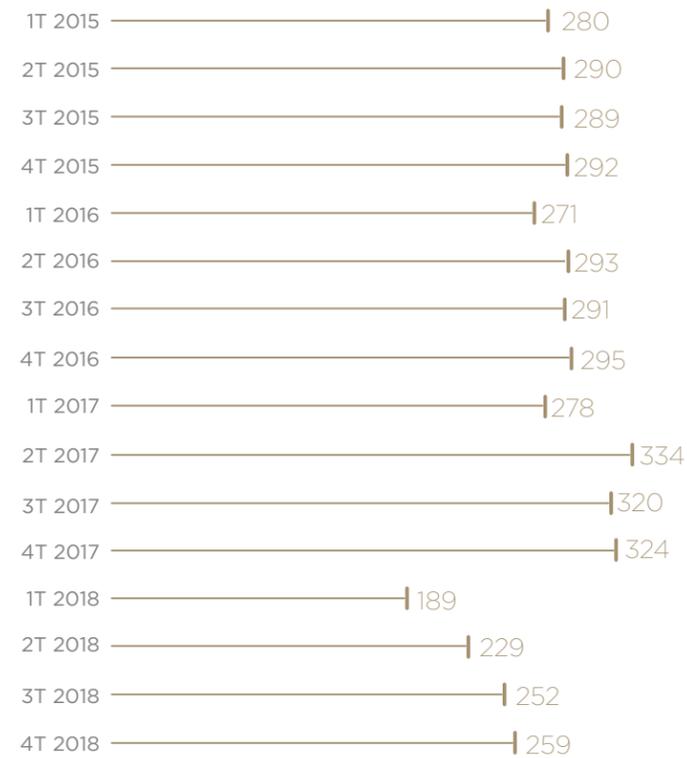


*Incluye la venta de Fiesta Americana Condessa Cancún

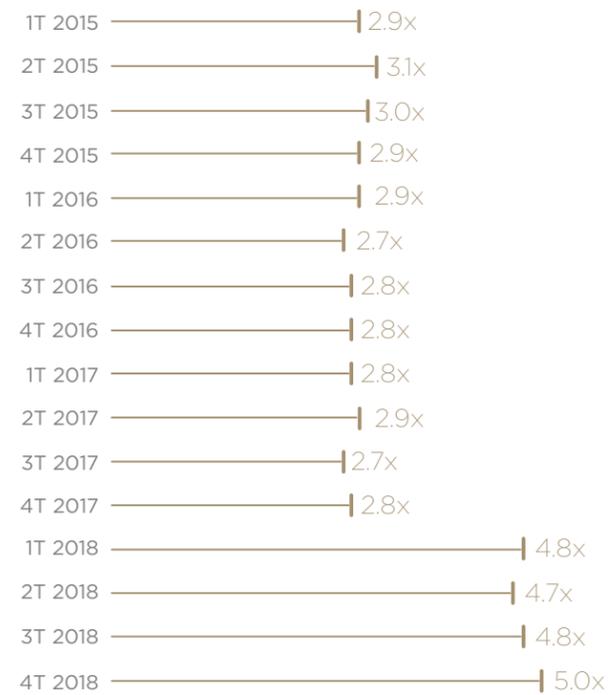
Saldo en caja



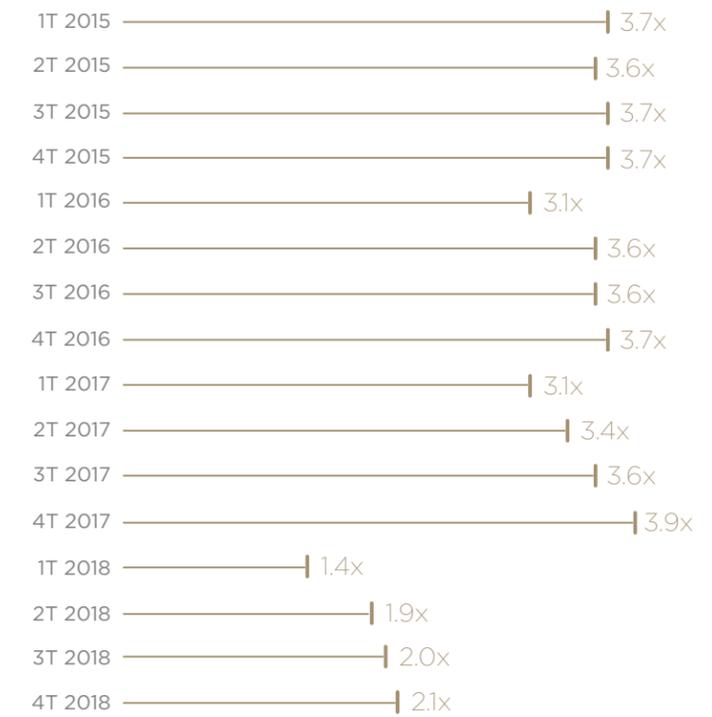
Deuda Neta US\$M



Cobertura Intereses Netos



Deuda Neta/EBITDA



04 CON PASOS FIRMES

MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL

Febrero de 2019.

Estimados consejeros y accionistas:

Durante 2018, seguimos consolidando el crecimiento de la empresa y manteniendo el liderazgo en la industria. El turismo sigue siendo un sector estratégico para México, con un crecimiento continuo desde 2015 a un ritmo mayor al de la economía. México ocupa el 6º lugar en el ranking de llegadas de turistas internacionales de la Organización Mundial de Turismo.

El nivel de ocupación hotelera en nuestro país se encuentra entre los más altos en comparación con los principales destinos del mundo. El número de llegadas sigue incrementando año con año, recibiendo 39 millones de visitantes para el cierre de 2017 y 27.7 millones en los primeros ocho meses de 2018.

No obstante, que a inicios del año se eliminaron las advertencias de viaje del año anterior para los destinos turísticos de Cancún y Los Cabos, durante todo el año 2018 el segmento de resorts se vio afectado en la llegada de grupos internacionales.

Siendo el mercado americano el principal contribuyente de visitantes al país, nuestra plataforma de promoción internacional, La Colección, se ha convertido en la campaña permanente de nuestros resorts en los principales destinos.

El hotel Live Aqua Beach Resort Cancún fue remodelado en su totalidad (cuartos, áreas comunes y restaurantes), con una inversión total de \$445 millones, terminando exitosamente al inicio de este año.

CRECIMIENTO RENTABLE

Durante el ejercicio 2018 llevamos a cabo la apertura de 16 hoteles con un total de 2,221 cuartos entre los que destacan el Live Aqua San Miguel de Allende y el Fiesta Americana México Satélite.

Con estas aperturas cerramos el año con 175 hoteles, en más de 60 destinos y con más de 27,400 cuartos. Adicionalmente, concretamos la firma a largo plazo de 22 nuevos contratos de hoteles con 3,162 cuartos.

Con las firmas antes mencionadas, contamos con 49 contratos firmados con aproximadamente 9,300 cuartos que representarán un incremento de 34% del inventario total actual.

Para 2019, nuestro plan de desarrollo contempla 24 aperturas destacando: Grand Fiesta Americana Oaxaca, Fiesta Americana San Luis Potosí y Fiesta Americana Viaducto Churubusco.

Asimismo, consolidamos nuestra posición como operadores y dueños del 12.5% del proyecto hotelero "Tulkal" en la Riviera Maya. En este desarrollo se construyen dos hoteles: un Fiesta Americana con 515 llaves y un Live Aqua con 340 llaves, con fecha de apertura para el primer trimestre de 2021.

EXPERIENCIAS MEMORABLES

Constantemente buscamos cubrir las necesidades de nuestros huéspedes y entender las tendencias del mercado, por lo cual estamos reinventándonos continuamente a través de la generación de nuevas marcas para cubrir segmentos emergentes y consolidando las ya existentes para impulsar la atraktividad de nuestro portafolio hacia los inversionistas.

Hoy, el portafolio de Posadas cuenta con 9 marcas en el mercado hotelero y 4 en el mercado de Club Vacacional.

Implantamos la cultura del Net Promoter Score (NPS) como indicador fundamental para medir el desempeño de los hoteles con base en la apreciación del huésped apelando a nuestra filosofía *Customer Centric*.

COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

Durante 2018, logramos nuevamente un año récord en términos de la cantidad de reservas que procesamos a través de nuestra suite de distribución.

- Superamos las 3.4 millones de reservas (una reserva cada 9 segundos).
- Nuestros canales propios (incluidos grupos) mantienen una contribución de 69% de las reservas.
- El canal web creció alrededor de 17% contra el año anterior, generando una contribución del 7%.
- El canal de voz se mantuvo como el más importante en contribución a Posadas siendo el 20% de las reservas.
- Contamos con 2 millones de seguidores en todas nuestras redes sociales.

Seguimos mejorando nuestras plataformas para mantener nuestra ventaja competitiva, mejorar el costo por reserva y asegurar una rentabilidad por escala cada vez mayor.

CAMPAÑAS Y PROGRAMAS DE LEALTAD

En su noveno año, la campaña VIAJA por todo México representó un crecimiento de 20% en ventas respecto a 2017.

Fiesta Rewards se hizo presente a través de una campaña de comunicación en diferentes medios (televisión, cine, digital, revistas, entre otros). Fiesta Rewards contribuyó con 21% de ocupación en el sistema. Durante el año, se afiliaron un total de 124,200 nuevos socios, llegando a 270,800 socios activos.

La tarjeta Santander Fiesta Rewards incrementó en 35% sus ingresos, colocando 47,552 nuevas tarjetas para llegar a un total de 145,000 vigentes.

PROPIEDADES VACACIONALES

Fiesta Americana Vacation Club cierra el año con 30,000 socios y un crecimiento del 4.2% en ingresos contra el año anterior.

En ventas brutas de membresías incluyendo Kivac –la comunidad de viajeros que actualmente tiene 42,765 socios viajando, generando 195,040 cuartos noche– y Re_Set, se generaron \$3,068 millones de pesos, 15% más que en 2017. Los ingresos totales de los productos vacacionales alcanzaron \$4,188 millones de pesos, lo que representa un crecimiento de 14% en comparación con el año anterior.

Nuestro club vacacional es el segundo generador de cuartos noche para el sistema de hoteles de Grupo Posadas después de Expedia.

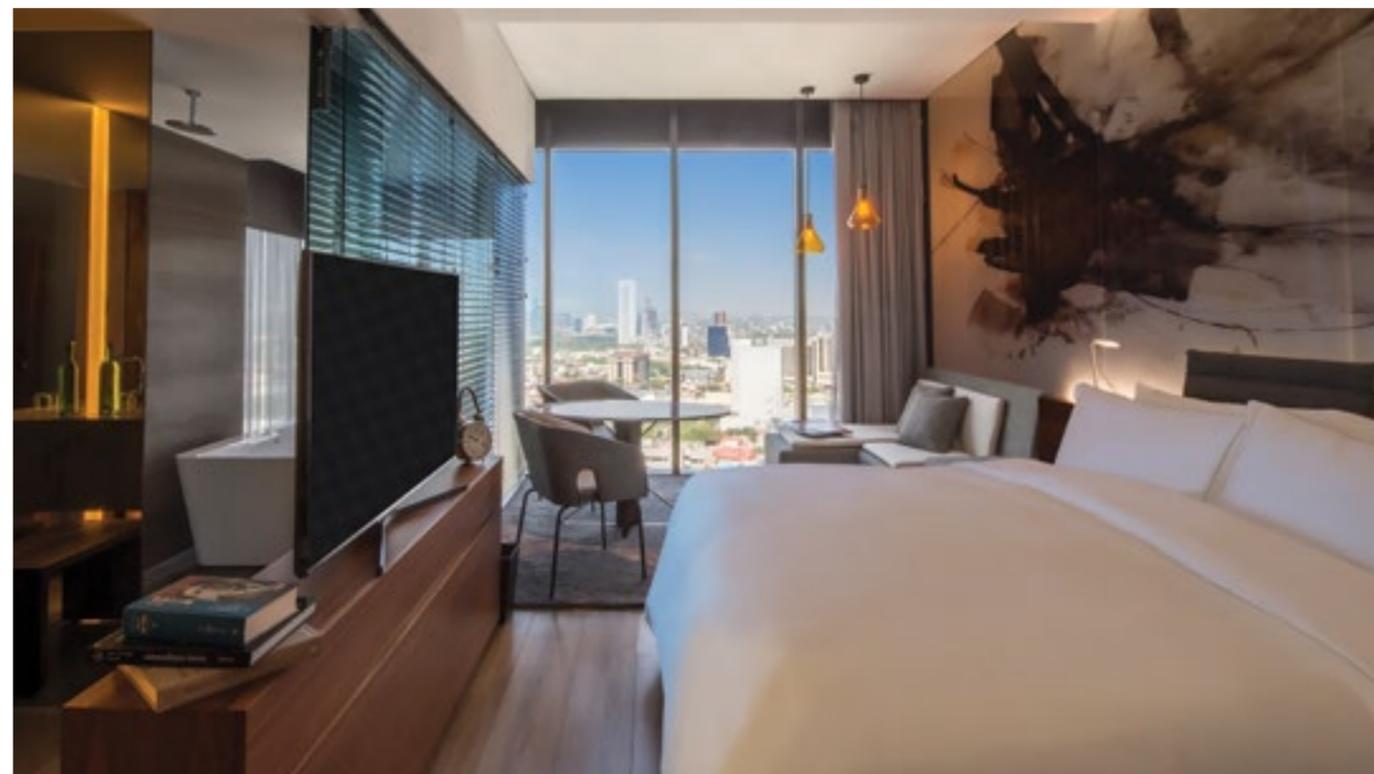
RESULTADOS FINANCIEROS

Este año generamos un EBITDA de \$2,425 millones de pesos incluyendo la venta del hotel Fiesta Americana Condesa Cancún. Ésta es nuestra principal fuente de efectivo permitiéndonos:

- Invertir más de \$671 millones de pesos en el mantenimiento y remodelación de nuestros hoteles.
- \$804 millones en inversiones para el proyecto "Tulka" (Riviera Maya) y otros proyectos.
- Cumplimiento con nuestros compromisos financieros y fiscales.
- Mantener al cierre del ejercicio, un saldo en caja de \$2,734 millones de pesos, contemplando el 57% (US\$78 mm) denominado en dólares.
- Un resultado integral consolidado de \$964 millones de pesos y una utilidad consolidada (participación controladora) de \$929 millones.

Lo anterior fortaleció nuestro balance logrando cerrar el ejercicio con un apalancamiento neto de 2.1 veces (Deuda Neta/EBITDA) y una cobertura de intereses de 5.0 veces.

El detalle de la situación financiera al cierre del ejercicio 2018 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 cambios en la situación financiera durante éste y evidencia los cambios en las partidas que integran el patrimonio social en el ejercicio 2018. Las notas necesarias que completan y aclaran la información contenida en tales estados financieros también se detallan en el Informe de los Auditores



Live Aqua Urban Resort Monterrey Valle

Independientes y estados financieros consolidados 2016, 2017 y 2018 de Grupo Posadas S.A.B. de C.V. y Subsidiarias, emitidos por Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza S.C. (Deloitte).

NUESTRA GENTE HACE LA DIFERENCIA

El orgullo de ser Posadas está más presente que nunca.

Mantuvimos nuestra certificación de parte de Great Place to Work y avanzamos cuatro posiciones para ocupar el puesto #4 en el ranking. Una gran noticia que hemos compartido y la cual seguirá siendo nuestro objetivo para seguir impulsando prácticas que impacten positivamente en la calidad de vida de nuestros colaboradores.

Hoy somos más de 18,300 colaboradores en el sistema Posadas compartiendo la filosofía de crear experiencias que conviertan momentos en historias para recordar.

La solidez con la que cuenta Posadas es la unión de esfuerzos entre un gran equipo directivo, nuestros colaboradores, huéspedes y socios con los que hemos podido construir la empresa que hoy tenemos. A todos ellos mi más sincero agradecimiento.

José Carlos Azcárraga

Director General

05

NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

Contamos con un modelo de negocio sostenible que genera rentabilidad para nuestros accionistas e inversionistas y confianza a nuestros clientes, colaboradores y la sociedad en general.



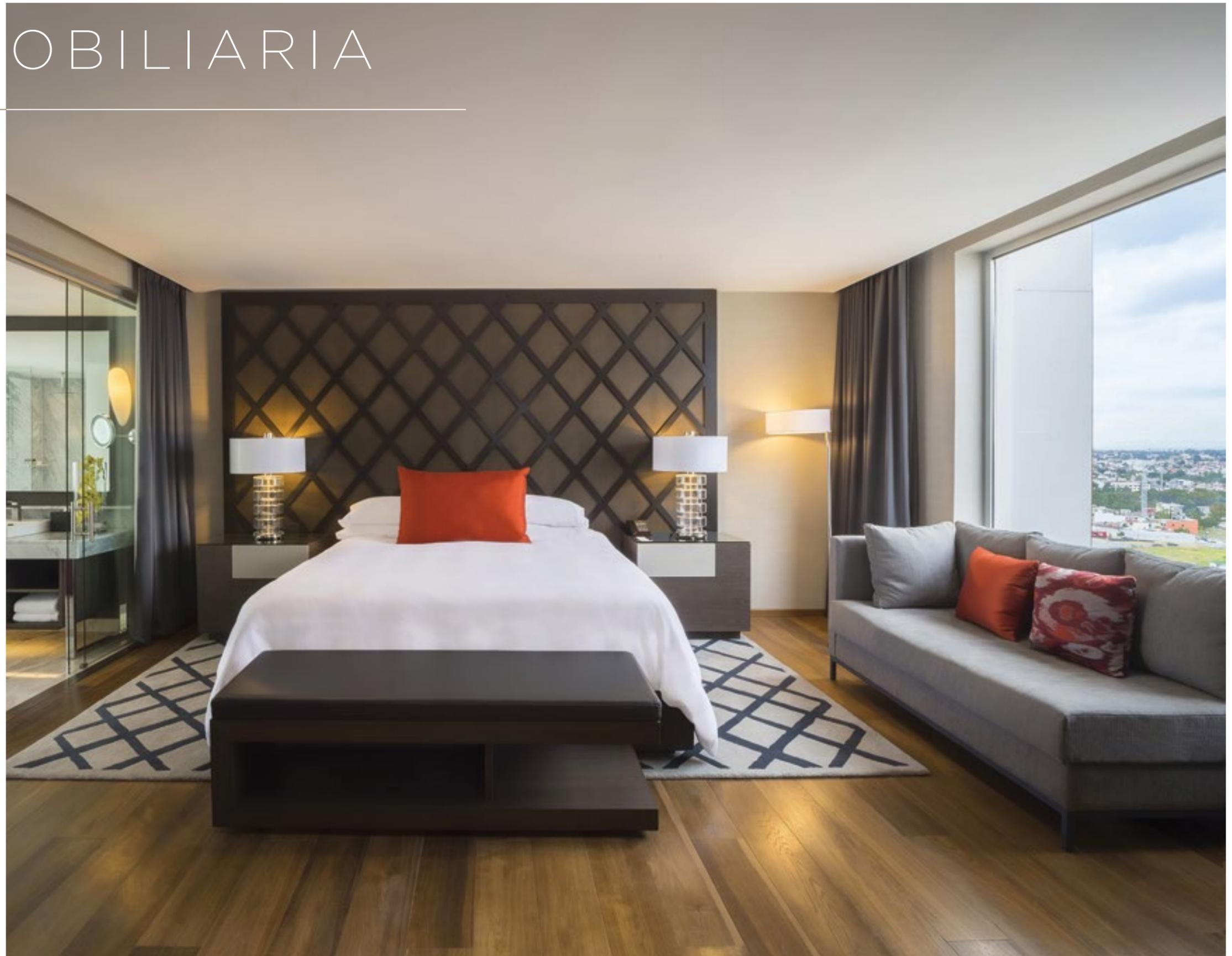
TAMBIÉN CONOCIDA COMO **PUEBLA DE LOS ÁNGELES** —YA QUE CUENTA LA LEYENDA QUE FUE TRAZADA POR LOS ÁNGELES—SE DESTACA POR SU ARQUITECTURA COLONIAL, GASTRONOMÍA, CULTURA, Y MODERNIDAD. SU MOLE POBLANO Y LOS CHILES EN NOGADA ESTANDARTES DE LA COCINA MEXICANA, SU HERMOSO TRAJE DE CHINA POBLANA, **LA CAPILLA DEL ROSARIO —OCTAVA MARAVILLA DEL MUNDO— Y LA BIBLIOTECA PALAFOXIANA—MEMORIA DEL MUNDO—**LA LLEVARON A SER DECLARADA PATRIMONIO CULTURAL DE LA HUMANIDAD POR LA UNESCO.



PUEBLA, PUEBLA

Capilla del Rosario

06 INMOBILIARIA



APERTURA DE LIVE AQUA
SAN MIGUEL DE ALLENDE
Y FIESTA AMERICANA
SATÉLITE, MÉXICO

AMPLIANDO NUESTRA HUELLA

► **+ 670**
millones invertidos en remodelación de cuartos de hoteles, áreas públicas y restaurantes

REMODELACIONES

Resorts



Hotel Live Aqua Beach Resort Cancún
Remodelación de áreas públicas y Aqua Club del hotel. Además, firmamos la renovación del contrato a 20 años.



Hotel Fiesta Americana Condesa Cancún
Remodelación de áreas públicas. Esta remodelación es complemento de las que llevamos a cabo a cuartos en 2016 y 2017.

Hoteles de Ciudad

Hotel Fiesta Americana Mérida

En continuidad con nuestro plan de remodelación del Hotel Fiesta Americana Mérida, este año remodelamos las áreas públicas y centros de consumo ya que en los años anteriores los esfuerzos se vieron concentrados en salones y los cuartos.

Hotel Fiesta Americana Galindo

De la misma manera en 2018 llevamos a cabo la remodelación de 168 cuartos y áreas públicas de nuestro hotel Fiesta Americana Galindo.

NUEVOS PROYECTOS

Desarrollo Turístico "Tulkal"

Entre nuestros principales proyectos en 2018, se encuentra el inicio de la obra del proyecto "Tulkal" en la Riviera Maya, el cual incluye los hoteles Fiesta Americana y Live Aqua con 515 y 340 cuartos respectivamente. Tenemos contemplado finalizar el proyecto a finales de 2020, principios de 2021.



one Puebla Angelópolis Periférico

DESARROLLO

Durante 2018 concretamos la apertura de 16 nuevos hoteles que suman más de 2221 cuartos a los ya existentes (9% del inventario total de cuartos) que nos permitieron expandir nuestra presencia de marca en diversos segmentos del mercado.



Fiesta Inn

- Fiesta Inn Ciudad del Carmen Laguna de Términos.
- Fiesta Inn Morelia Altozano.
- Fiesta Inn Express Querétaro Constituyentes.
- Fiesta Inn Aguascalientes Patio.
- Fiesta Inn Tuxtla Fashion Mall.

APERTURA DE
16 NUEVOS
HOTELES
2,253
CUARTOS



G a m m a

- Gamma Guadalajara Centro Histórico.
- Gamma Boca del Río Oliba.
- Gamma Tampico.
- Gamma Ciudad Juárez.



o n e

Con una renovada imagen para incrementar su oferta llevamos a cabo la apertura de:

- one Puebla Angelópolis Periférico.
- one Monterrey Tecnológico.
- one Ciudad de México La Raza.
- one Acapulco Diamante.
- one Tijuana Otay.



Fiesta Inn Pachuca Gran Patio



Fiesta Americana Hacienda Galindo

Realizamos la apertura de Fiesta Americana México Satélite, con 223 cuartos y del Live Aqua San Miguel de Allende, un proyecto de 153 cuartos.

Asimismo, continuamos con nuestro plan de desarrollo con 27 nuevos hoteles en construcción y 49 nuevos proyectos firmados con 9,300 cuartos, cuyas aperturas iniciaron en el primer trimestre de 2019 y una fecha estimada de comienzo de operaciones antes del primer trimestre de 2022. Esto representará un incremento en la oferta de cuartos de un 34% en los siguientes cuatro años.

Adicionalmente, concretamos la firma a largo plazo de 22 nuevos contratos de hoteles con 3,162 cuartos, destacando Live Aqua en Puerto Vallarta, tres nuevos hoteles Fiesta Americana de ciudad (Guadalajara Acueducto, Culiacán y Puebla Centro), IOH en Mérida (primer hotel de la nueva marca) y nueve contratos de hoteles Gamma, hecho que nos ha permitido mantener la confianza de nuestros inversionistas.

CHIAPAS ES UNO DE LOS ESTADOS DE LA REPÚBLICA MEXICANA **CON LA MAYOR CANTIDAD DE ESPECIES DE FLORA Y FAUNA**, ADEMÁS DE CONTAR CON **SIERRAS, RÍOS, VOLCANES**, LAGUNAS, COSTA Y SABANA, EN CUYO TERRITORIO PODEMOS ENCONTRAR, SITIOS ARQUEOLÓGICOS COMO **PALENQUE** —UNO DE LOS **ASENTAMIENTOS MÁS IMPORTANTES DE LA CULTURA MAYA**—, CIUDADES COLONIALES COMO SAN CRISTÓBAL DE LAS CASAS Y **CHIAPA DE CORZO** Y RESERVAS NATURALES COMO EL **CAÑÓN DEL SUMIDERO**.



CHIAPAS
Palenque

07 HOTELERA



REDEFINIENDO EL RUMBO

▶ Contamos con **175** hoteles, más de **27,400** cuartos y más de **60** destinos

▶ Durante 2018, la tarifa promedio se incrementó 1.7% y la ocupación presentó una disminución de 1.2 puntos porcentuales ("pp"), dando como resultado una tarifa efectiva (Revenue per available room) similar a la del año anterior.

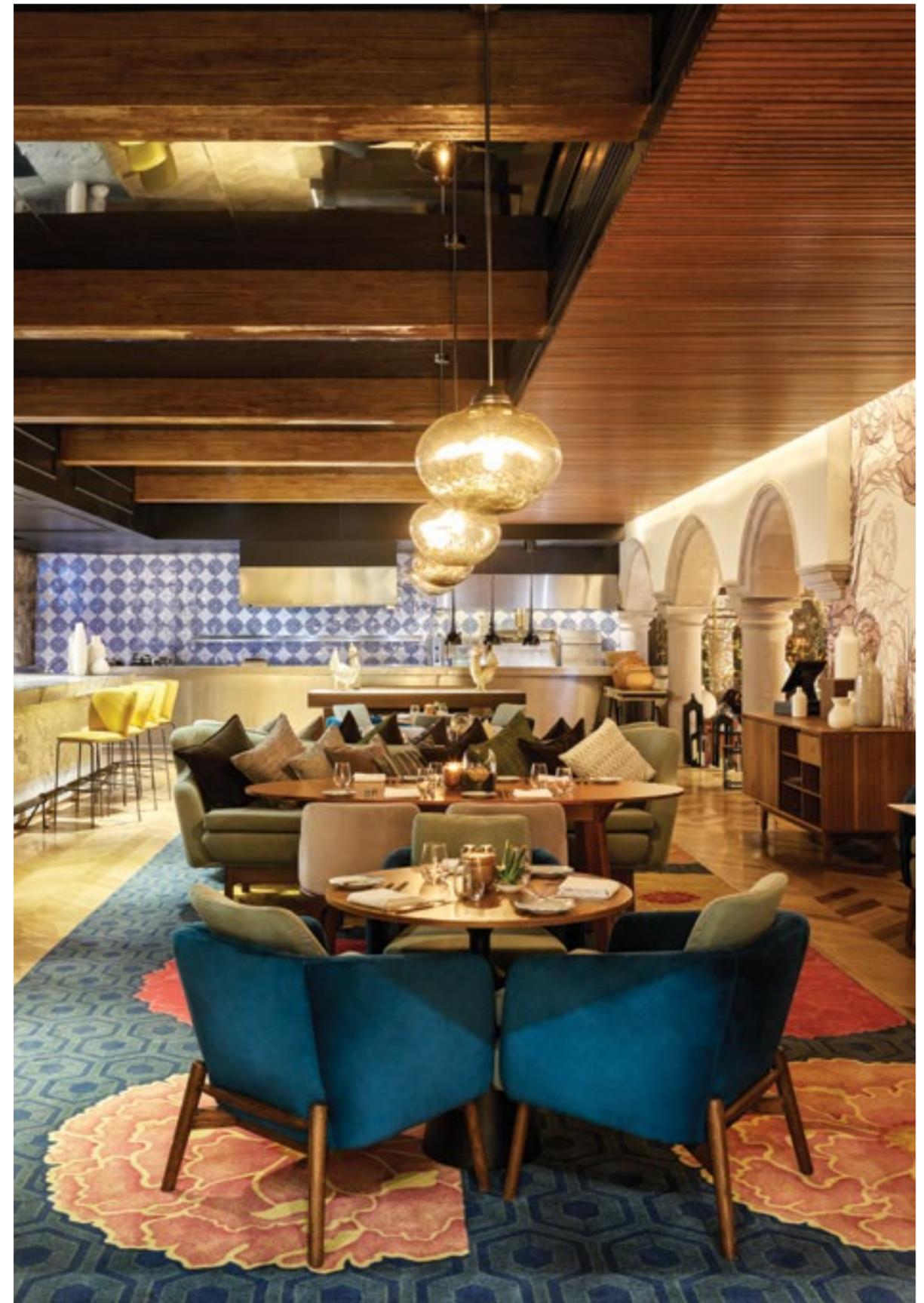
▶ En el segmento de hoteles de ciudad, el cual representa 84% del total de cuartos operados a nivel sistema, registramos un desempeño en tarifa efectiva mayor en 2% en comparación con el mismo periodo del año anterior y los hoteles de playa, tuvieron un menor dinamismo, reduciendo la tarifa efectiva en 3.5%.

▶ Estamos enfocados a la experiencia del huésped haciendo que esto sea un factor diferenciador sobre nuestros competidores en cualquiera de las categorías y nichos de mercado en las ciudades en las que estamos presentes.

▶ Incrementar y hacer más competitivos y rentables los hoteles ha sido nuestra tarea a lo largo de 2018, así como fortalecer nuestros programas para obtener mayores ingresos adicionales. Es así, que actualmente nos hemos posicionado entre los hoteles de mejor tarifa a nivel nacional.

▶ En Posadas, buscamos mejorar la competitividad y la experiencia de nuestros clientes a través del fortalecimiento del negocio y cultura en alimentos y bebidas.

▶ A través de diversas alianzas con chefs de alto nivel, hemos podido realizar importantes proyectos entre los que se encuentran el Proyecto del Azul con el chef Ricardo Muñoz Zurita, el cual ha desarrollado los menús para trece de nuestros hoteles; la apertura del restaurante Zibu de Eduardo Palazuelos en el hotel AQUA San Miguel de Allende, sin dejar a un lado la importante participación de Gerardo Rivera, nuestro Chef Ejecutivo, y la alianza con Starbucks para los hoteles Fiesta Inn.



Live Aqua Urban Resort San Miguel de Allende

94

DE NUESTROS HOTELES CUENTAN
CON EL CERTIFICADO DE
EXCELENCIA OTORGADO POR
TRIPADVISOR Y 2 DE ELLOS
ENTRARON AL TOP 25 DE *TRAVELERS*
CHOICE EN MÉXICO

Asimismo, con Universidad Posadas, a través de la plataforma de aprendizaje Lobster Ink, hemos desarrollado el programa de Procesos Culinarios por medio del cual llevamos a cabo en 2018, la recertificación de 34 de nuestros chefs para los hoteles Fiesta Americana y Fiesta Inn. El objetivo del programa es el de asegurar el cumplimiento y seguimiento de estándares de calidad de alimentos, generar orgullo en el lugar de trabajo, seguridad e higiene alimentaria y el cumplimiento de las directrices corporativas.

Una vez terminado el programa, nuestros chefs reciben una certificación avalada por el *Culinary Institute of America*.



Live Aqua Beach Resort Cancún

POSADAS.

Nuestro enfoque va más allá de los alimentos. Con el fin de generar una mejor experiencia para los clientes, hemos privilegiado los aspectos que más disfrutaban los huéspedes en nuestros cuartos: actualización del estándar de camas, baños, así como el entretenimiento dentro y fuera de estas.

En 2018 adoptamos una importante plataforma de operaciones hoteleras denominada "Alice", la cual permite al personal interactuar con el huésped para ofrecer el mejor servicio posible. A través de esta, podemos controlar de manera más eficiente todas las solicitudes de los huéspedes y llevar a cabo un seguimiento de estas.

Igualmente, por medio de esta se registran las tareas que asigna el corporativo a los gerentes generales, además de monitorear las solicitudes interdepartamentales. Esto nos permite contar con un tablero de todos los hoteles en tiempo real, lo cual se ha traducido en grandes beneficios para estabilizar el índice de satisfacción. Actualmente, somos la única empresa hotelera en México que cuenta con esta herramienta.

De igual manera, nos hemos enfocado en racionalizar los gastos, revisar los costos de comercialización, reducir el consumo de energéticos y buscar alianzas para disminuir el impacto del costo de la electricidad. Estamos trabajando desde 2017 en la contratación de electricidad alterna o de cogeneración lo cual, a partir de septiembre de 2019, repercutirá en ahorros de hasta un 30% para la Empresa.

Asimismo, nos enfocamos en dos segmentos para las áreas comerciales que son *leisure* y *business*, con una estrategia para construir una base de ocupación suficiente para poder así, optimizar con las mejores herramientas, priorizando nuestros canales propios y tener un contenido actual y relevante para cada customer journey.



Live Aqua Boutique Resort Playa del Carmen

NUESTRA GENTE

Desarrollo de Talento

Uno de los ejes estratégicos más importantes que hemos establecido en Posadas, es el desarrollo de nuestros colaboradores.

Integramos al proceso de Gestión de Talento a más de 360 gerentes para lograr medir sus competencias impulsando su crecimiento como líderes.

A través de Universidad Posadas también mantenemos programas constantes de Desarrollo. Nuestra Escuela de Idiomas inicia su primer programa de inglés, la de Servicio, llegó a más de 16,000 colaboradores; la de Negocios y de Liderazgo, a su vez, han llegado a más de 7,700 personas.

Con Universidad Posadas también implementamos la Certificación PCI en todos nuestros hoteles, asegurando con esto que nuestras transacciones de pago con tarjeta de crédito cuenten con todos los lineamientos de seguridad a nivel bancario y que la información y datos de nuestros clientes y huéspedes se manejan con los más altos estándares de seguridad.

Posadas Careers

Continuamos consolidando nuestra plataforma Posadas Careers, la cual nos ha permitido centralizar las oportunidades laborales de todos nuestros centros de trabajo, permitiendo acercarnos a más personas en todas las ciudades donde tenemos presencia.

A través de la estrategia de redes sociales que genera tráfico a Posadas Careers, hemos mantenido el enfoque en proyectar y transmitir nuestra cultura y la forma en como vivimos dentro de Posadas. La mejor parte de ello es ver la honestidad en las sonrisas de nuestros colaboradores.

Nuestra gente crece, Posadas crece

Con nuestro plan de crecimiento acelerado, los principales retos de Capital Humano en 2018 fueron: la identificación de más de noventa colaboradores para ocupar las posiciones de Comité Ejecutivo de todas nuestras aperturas de hoteles y el programa de entrenamiento para Gerentes de Unidad de Negocio, de Propiedades Vacacionales.

De esta forma impulsamos el talento interno brindando nuevas oportunidades de crecimiento, llevando nuestra expansión con pasos sólidos.



SABEMOS ESCUCHAR A NUESTROS HUÉSPEDES

SISTEMAS DE CALIDAD

LINC

Este sin duda fue un gran año para el sistema de calidad LINC. Transformamos el modo en el que escuchamos a nuestros huéspedes consolidando la filosofía de “*Customer Centric*”, la cual coloca al cliente en el centro de las estrategias y toma de decisiones, obteniendo excelentes resultados en nuestros índices de satisfacción.

Para ello, comenzamos a trabajar con total protagonismo bajo la métrica NPS (indicador que muestra la lealtad de nuestros clientes), enfocándonos en medir en la encuesta los momentos clave que identificamos y que tiene mayor impacto para nuestros clientes. Con la información obtenida hemos trabajado en las fortalezas y áreas de oportunidad en la experiencia que damos a nuestros huéspedes.

La información de nuestras encuestas de calidad no solo confirman que continuamos por buen camino, obteniendo cada vez mejores resultados sino que a través de ellas hemos podido conocer de mejor modo el perfil de los huéspedes de cada una de nuestras marcas, sus motivaciones de viaje, además de apoyar a las áreas corporativas en el correcto enfoque de sus objetivos e iniciativas.

En 2018, obtuvimos un porcentaje de respuesta del 14% con nuestros huéspedes, 8 puntos arriba del mínimo deseable en las encuestas de lealtad y satisfacción en nuestras marcas. Recibimos 192,815 encuestas por parte de ellos y analizamos un total de 243,095 comentarios.

En lo que se refiere a la lealtad de nuestros clientes, obtuvimos un NPS (*Net Promoter Score*), de 60 puntos porcentuales, 10 puntos arriba de la media de la industria (50%) y en cuanto al índice de satisfacción, 6 de cada 10 huéspedes están satisfechos con el servicio brindado en nuestros hoteles.

Por su parte, 6 de cada 10 huéspedes nos extienden felicitaciones en sus comentarios, señal de que contamos con su confianza para continuar respondiendo las encuestas y así al escuchar la voz del huésped, poder conocer sus necesidades y tomar las medidas necesarias para ofrecer un mejor servicio en nuestros hoteles.

Cada uno de nuestros gerentes generales, revisa la retroalimentación que nos dejan los huéspedes para entender que piden y que necesitan, logrando un 95% de seguimiento de estas. Con esto, cumplimos correctamente con los estándares que nos permitan cubrir con sus necesidades y preferencias.

Todos los cambios e innovación de estándares son avalados y sustentados por la voz del huésped, a través de LINC con la herramienta “*Ask Now*”. Durante 2018, medimos 37 pilotos para asegurar que las iniciativas en la que se están trabajando sean realmente lo que necesiten y quieren nuestros huéspedes para ofrecer una experiencia competitiva.

Contamos con dos directrices principales para escuchar la voz de los huéspedes:

- El enfoque intangible a los procesos operativos y de servicio.
- El enfoque tangible de analizar el estado de nuestras propiedades priorizando inversiones en aquellas áreas o momentos clave para mejorar la experiencia y cumplir la promesa de nuestras marcas.

Este año, trabajamos en 141 estudios y análisis que ayudaron a impulsar la transformación constante en la experiencia y fidelización de nuestras marcas, procesos y estándares.

Igualmente, cerramos el caso de éxito del nuevo concepto de la marca one, donde obtuvimos un incremento en el NPS y satisfacción en condiciones físicas de 20 puntos vs. el producto anterior.

Esto nos ha permitido detectar tres momentos claves para los huéspedes: **amabilidad del personal, eficiencia del personal y limpieza de la habitación** y los cuales hemos transformado en las tres las principales fortalezas en todas nuestras marcas.

Trip Advisor

Las principales fortalezas que nos caracterizan en Trip Advisor y ofrecemos a nuestros huéspedes son el servicio, la ubicación y la limpieza en las propiedades.

Sin duda alguna, en 2019 seguiremos trabajando en la cultura de escuchar la voz del huésped como fundamento en las estrategias de innovación, inversión y operacionales para asegurar la experiencia de nuestros clientes.

NET PROMOTER
SCORE DE
60 PUNTOS
PORCENTUALES

10 PUNTOS
ARRIBA DE LA
MEDIA DE LA
INDUSTRIA

75% DE
RESEÑAS
POSITIVAS

94 HOTELES
CON
CERTIFICADO
DE EXCELENCIA
DE TRIP
ADVISOR



POSADAS.

Grand Fiesta Americana Coral Beach Cancún

Prometeo

El segundo atributo importante en el estudio de la marca es el producto. Uno de nuestros principales objetivos es asegurar que los inmuebles se mantengan, aumenten su valor y vayan de acuerdo con las necesidades de los huéspedes, así como acatar y seguir los estándares para poder cumplir la promesa de marca de cada uno de nuestros hoteles.

Para Posadas, la seguridad de nuestra gente es fundamental; es por eso por lo que el programa de Tolerancia Cero se ha convertido en una prioridad para todo el grupo. Hoy, nuestros huéspedes pueden confiar que están más seguros en nuestras propiedades que en sus casas.

En 2018, 8 de cada 10 hoteles cumplieron con la meta de seguridad humana: Tolerancia Cero; este es uno de los indicadores con mayor importancia para cumplir con la meta de este año que es del 95%. El cierre de la evaluación de Prometeo Físico 2018 tuvo un incremento de 2.5 puntos porcentuales en comparación con 2017, lo que indica que contamos con propiedades más seguras, en buenas condiciones y apegadas a nuestros estándares, asegurándole a los propietarios que se cuida su inversión.

Prometeo Marca

Durante 2018, se reforzaron temas sobre los iconos y estándares de marca que integran la genética de los hoteles, los cuáles se identificaron en conjunto con el área de Marcas, Producto, Estándares y Calidad.

Este fue un año determinante para la implementación de cada uno de los estándares, con los que poder garantizar la promesa de marca a nuestros huéspedes e impulsar el incremento de promotores.

Podemos decir que 9 de cada 10 hoteles cumplen con los estándares de marca, con un incremento de 2 puntos en comparación con 2017.

Sistemas de soporte y seguimiento

Procesador de Pagos

Durante 2018, como parte de la certificación PCI (*Payment Card Industry*), llevamos a cabo la implementación del procesador de pago *Smart Payment* en el 100% de los hoteles, logrando de esta forma cumplir con el requerimiento que la ABM (Asociación de Bancos de México) exige para negocios adquirientes. La implementación de esta plataforma homologa funcionalidad y procesos operativos relacionados con el proceso, almacenamiento y transmisión de datos de tarjetas bancarias, reduciendo riesgos y garantizando a nuestros huéspedes el manejo seguro de los datos de tarjetas bancarias, colocando a nuestros hoteles en el nivel de seguridad que las marcas VISA, MASTER CARD y AMERICAN EXPRESS requieren.

LA CIUDAD DE MÉXICO, ES
CONSIDERADA UNO DE LOS MEJORES
DESTINOS DEL MUNDO. SU **CENTRO
HISTÓRICO**, DECLARADO PATRIMONIO
DE LA HUMANIDAD POR LA UNESCO,
SUS MÚLTIPLES MUSEOS, SU MEZCLA
DE **ARQUITECTURA COLONIAL Y
MODERNISTA**, SUS BARRIOS LLENOS
DE RINCONES MARAVILLOSOS Y SU
GRAN OFERTA GASTRONÓMICA DAN
TESTIMONIO DE SU **GRAN HISTORIA,
CULTURA Y TRADICIONES.**



CIUDAD DE MÉXICO
Ángel de la Independencia

08

FRANQUICIA



CREANDO EXPERIENCIAS



LIVE AQUA

Con un total de 793 cuartos, nuestros hoteles Live Aqua, continúan siendo la marca preferida de aquellos huéspedes exigentes que buscan un ambiente relajado, donde pueden encontrar diseño, arte y sofisticación, a través de la estimulación de los sentidos, con las necesidades y los gustos de los viajeros modernos.

En nuestros 5 hoteles: Live Aqua Beach Resort Cancún, Live Aqua Boutique Resort Playa del Carmen, Live Aqua Urban Resort México, Live Aqua Urban Resort Monterrey, y nuestro más reciente Live Aqua Urban Resort San Miguel de Allende, todo está dispuesto para que ellos puedan sentir el placer de estar y ser vistos, adaptándose a diversos estilos de vida.

Durante 2018, continuamos consolidando y expandiendo nuestra marca, mejorando la experiencia en cada uno de los hoteles, posicionándolos como los más exclusivos en cada destino.

En noviembre de 2018, logramos la exitosa apertura de Live Aqua San Miguel de Allende, convirtiéndose en el mejor hotel de la ciudad. Asimismo, remodelamos el Live Aqua Beach Resort Cancún, cambiando por completo el concepto de cuartos, bajo un estilo contemporáneo; así como todos los centros de consumo del hotel.



Live Aqua Urban Resort San Miguel de Allende



Grand Fiesta Americana Puerto Vallarta All Inclusive Adults Only



Grand Fiesta Americana

Grand Fiesta Americana es la cadena de hoteles premium, diseñado para quienes buscan una experiencia de hospedaje exclusiva y personalizada, en una atmósfera sofisticada y de lujo clásico, con un servicio sobresaliente. Con una marca sólida, nuestros 8 hoteles han logrado fascinar al viajero que busca prestigio, triunfo, poder y honorabilidad.

Con Grand Fiesta Americana vamos en la dirección correcta, 2,226 cuartos y un concepto exclusivo que brinda los más altos estándares de calidad y servicio en el mundo.

Para el segundo semestre de 2019, esperamos con éxito la apertura de Grand Fiesta Americana Oaxaca, nuevo ícono de la ciudad.

CONTINUAMOS
CONSOLIDANDO
NUESTRAS MARCAS,
MEJORANDO LA
EXPERIENCIA PARA
NUESTROS HUÉSPEDES.



Fiesta Americana México Toreo



Fiesta Americana

Fiesta Americana brinda una estancia inolvidable en los mejores destinos del país.

Nuestros 17 hoteles brindan el encanto y la hospitalidad de México, otorgando espacios vanguardistas, además de un servicio cálido que está siempre cerca y disponible para vivir en un ambiente acogedor.

Durante 2018 dos de nuestros hoteles íconos fueron renovados en su totalidad: Fiesta Americana Condesa Cancún All Inclusive, un hotel reconocido por viajeros nacionales e internacionales, el cual ahora ofrece a nuestros huéspedes espacios vanguardistas sin perder su toque mexicano contemporáneo; y Fiesta Americana Hacienda Galindo Resort & Spa, una maravillosa hacienda totalmente renovada a la que hemos adicionado espacios para el descanso y disfrute, como los son su nuevo Spa, restaurantes y bares.

NUESTRAS RECIENTES APERTURAS REFLEJAN LA CONFIANZA DE NUESTROS INVERSIONISTAS Y EL LIDERAZGO DE NUESTRA MARCA.

Nuestras recientes aperturas reflejan la confianza de nuestros inversionistas y el liderazgo de nuestra marca. Al inventario de hoteles se suman los hoteles Fiesta Americana México Satélite, en la Ciudad de México; Fiesta Americana Punta Varadero All Inclusive y Fiesta Americana Holguín Costa Verde All Inclusive. Con estas dos últimas aperturas nuestra marca incursiona en el mercado internacional, iniciando en la isla de Cuba.

La evolución de Fiesta Americana se manifiesta asimismo, en la apertura de nuevas propiedades. Del presente año a 2020, contamos con un plan de apertura para 8 hoteles en destinos estratégicos de la República Mexicana: Ciudad de México, Culiacán, Huatulco, Guadalajara, Puebla, San Luis Potosí y Riviera Maya, los cuáles se sumarán a nuestros 3,753 cuartos existentes.

Hoy Fiesta Americana es evolución, vanguardia y crecimiento. Vamos en la dirección correcta para lograr llegar a más y nuevos destinos, en los cuales brindaremos a nuestros huéspedes momentos inolvidables.



The Explorean

Nuestra marca The Explorean, ofrece a sus huéspedes una experiencia de descubrimiento a través de destinos mágicos, disfrute de actividades únicas y momentos de contemplación y desconexión además de permitir a los viajeros que buscan salir de la rutina, conocer lugares inimaginables de gran atractivo.

Tan sólo en México hemos detectado 28 plazas potenciales en donde nuestra marca podría estar presente y cumplir así con su promesa de descubrimiento.

The Explorean es una marca con un gran potencial de crecimiento que cautivará a nuestros huéspedes.

VAMOS POR EL CAMINO
CORRECTO PARA LLEGAR
A NUEVOS DESTINOS.



The Explorean Cozumel





Fiesta Inn Express Querétaro Constituyentes



Fiesta Inn

Fiesta Inn líder de la categoría Business Class, continúa siendo el hotel número uno en atención y hospitalidad para el viajero de negocios que busca éxito y descanso, además de ofrecer instalaciones abiertas y multifuncionales en un ambiente inspirador y cálido.

Cuidar a la gente que trabaja y brindar la mejor experiencia Business Class sigue siendo la misión de Fiesta Inn.

Durante 2018, abrimos 4 nuevos destinos que amplían y consolidan nuestra presencia en México.

- Fiesta Inn Ciudad del Carmen Laguna de Términos.
- Fiesta Inn Express Querétaro Constituyentes.
- Fiesta Inn Morelia Altozano.
- Fiesta Inn Tuxtla Fashion Mall.

Vale la pena destacar que en 2018, llevamos a cabo la apertura del Fiesta Inn Express Querétaro Constituyentes, primer hotel de la marca que se enfoca a otorgar la experiencia Business Class a viajeros de negocios individuales.

2019

- Fiesta Inn Aguascalientes Patio.
- Fiesta Inn Express Monterrey Centro.
- Fiesta Inn Express Puebla Explanada.
- Fiesta Inn Galerías Celaya.
- Fiesta Inn Guadalajara Aeropuerto.
- Fiesta Inn Guadalajara Periférico Poniente.
- Fiesta Inn Parque Puebla.

2020

- Fiesta Inn Express Culiacán Explanada.
- Fiesta Inn Express & Loft Aguascalientes Explanada.
- Fiesta Inn Mazatlán Zona Dorada.
- Fiesta Inn Tijuana Zona Hipódromo.



GAMMA

Gamma es nuestra colección de hoteles de cuatro y cinco estrellas, con la cual durante 2018 superamos la meta de 21 hoteles (en sistema y contratos firmados), cerrando el año con un total de 25 unidades.

Los hoteles Gamma son los únicos que funcionan con el modelo de franquicia y son operados de manera independiente. A través de este modelo, convertimos hoteles que se encuentran ya en operación a nuestra marca, permitiéndoles acceder a nuestros canales de venta y promoción sin que tengan que perder su personalidad, estilo, diseño o decoración.

Durante 2018, hemos firmado 9 contratos para los siguientes hoteles que abrirán sus puertas en 2019: Rincón de Santiago, Monterrey, Orizaba, Interlomas, Ciudad de México, Mazatlán, Coyuca de Benítez, Guerrero, Morelia Vista Bella, Isla Mujeres, Cancún Centro y Playa del Carmen, con lo cual contaremos con 25 hoteles de la marca, expandiendo así nuestra presencia en el mercado.

A cuatro años del lanzamiento de la marca Gamma, hemos abierto 16 hoteles, lo cual representa más de 2,200 cuartos. Esto convierte a Gamma en nuestra marca de mayor crecimiento.

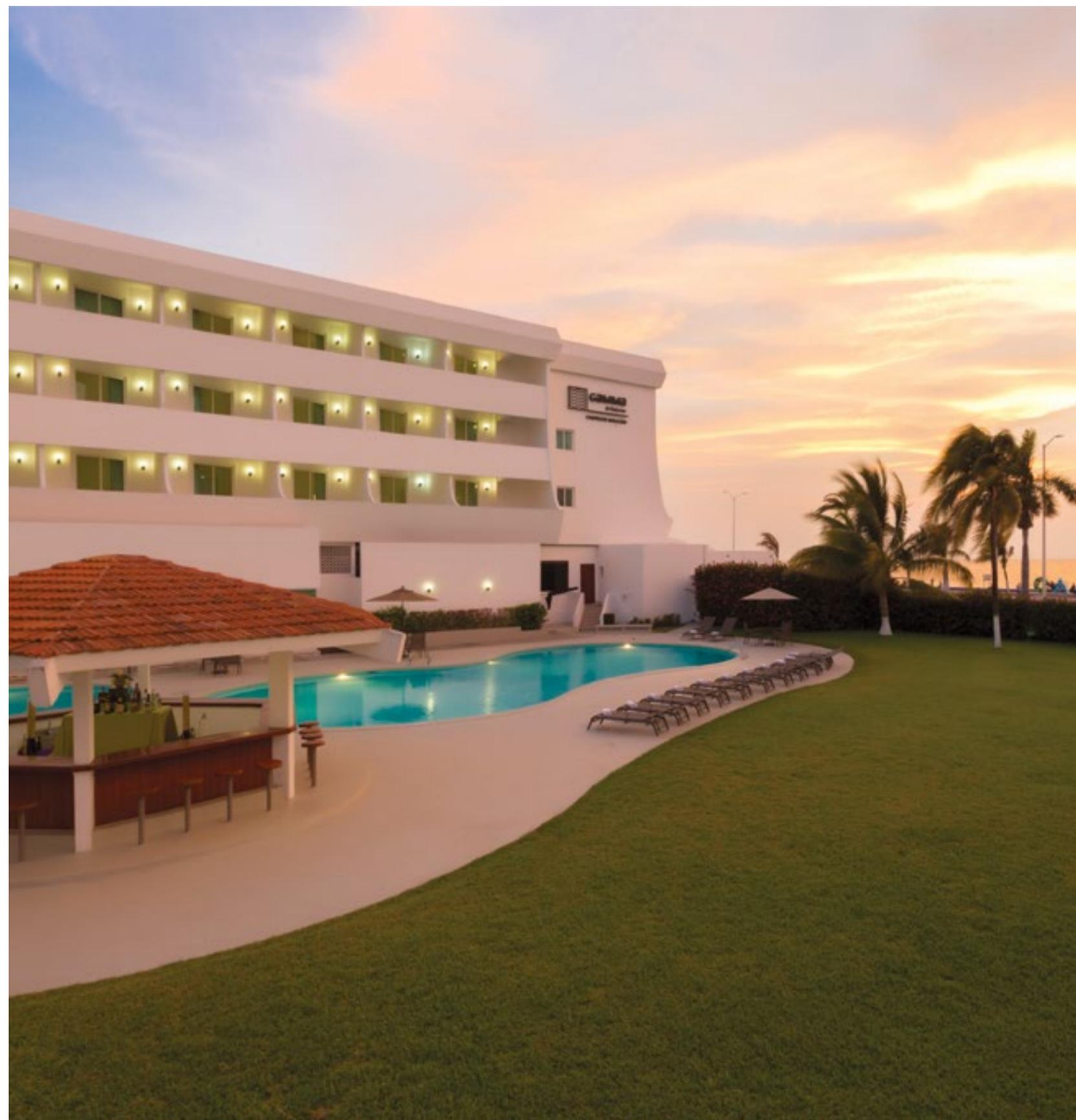
Aunado a esto, contamos con más de 40 propiedades en proceso de negociación para su conversión, todas ubicadas en ciudades estratégicas a lo largo del país.

Continuamos promocionando la marca a través de la campaña en medios digitales denominada #EstoEsAquí. El objetivo principal de esta, es el de convertir a Gamma en una marca reconocida entre los viajeros de placer y negocios en México.

La campaña tuvo como resultado el crecimiento de más de 120% en nuestras redes sociales, con un alcance a más de tres millones de personas y un conocimiento de marca en 2 de cada 10 de los viajeros actuales en el país.

Al cierre de 2018, a menos de cuatro años de haber lanzado la marca, contamos con 16 hoteles Gamma en sistema, 10 franquiciados y 6 operados, un crecimiento de más de 20% con respecto a 2017, en cuanto a generación de fees en hoteles franquiciados.

Sumando los 16 hoteles en sistema, más los 9 contratos firmados, en este momento tenemos 25 hoteles en total y pronosticamos firmar por lo menos 8 nuevos contratos para 2019, superando con esto en 2025 la meta de 70 hoteles.





one Puebla Angelópolis Periférico



one

Nuestra marca one, renueva su concepto y lo lanza al mercado. Durante 2018, completamos la actualización de la marca basándonos al 100% en las opiniones de los consumidores, logrando además la firma de los dos primeros contratos de franquicia de la marca.

Durante 2018, obtuvimos las conclusiones del trabajo de investigación que llevamos a cabo el año anterior en cada espacio, servicio y estrategia, de la marca, escuchando a los viajeros y buscando dar respuesta a sus necesidades de la mejor manera, para lograr la renovación total de marca.

El crecimiento de one ha sido constante y acelerado en los últimos años. En 2018, llevamos a cabo la apertura del one Ciudad de México La Raza, además de 4 hoteles con el nuevo concepto: one Puebla Angelópolis Periférico, one Monterrey Tecnológico, one Acapulco Diamante y one Tijuana Otoy.

ESCUCHAMOS A LOS VIAJEROS, BUSCANDO DAR RESPUESTA A SUS NECESIDADES, PARA LOGRAR LA RENOVACIÓN DE LA MARCA.

Para 2019, nuestros planes de crecimiento se mantendrán como parte de los objetivos de Posadas, a través de la apertura de 4 nuevas propiedades: Tuxtla Gutiérrez y Tapachula Chiapas, Chihuahua, Chihuahua y Hermosillo, Sonora.

Además del nuevo concepto, que está robusteciendo la satisfacción y fidelización a la marca, en 2018 lanzamos al mercado la campaña de publicidad “¿Por qué viajar?, Porque con one puedo”, la cual nos ha permitido conectarnos con nuestros huéspedes.

Dicha campaña muestra a un viajero que quiere abrir sus horizontes, conocer, divertirse, ir a conciertos, eventos deportivos, sociales, o muchos motivos más. Así es nuestro nuevo huésped y ahora estamos más cerca de él con un tono de comunicación amigable, jovial y fresco.



one Puebla Angelópolis Periférico

SAN MIGUEL DE ALLENDE, UNO DE LOS DESTINOS PREFERIDOS PARA LOS AMANTES DEL ARTE, FUE NOMBRADA POR LA REVISTA “TRAVEL + LEISURE” EN 2017, COMO **LA MEJOR CIUDAD DEL MUNDO** POR SU CALIDAD EN EL SERVICIO, AMABILIDAD, GASTRONOMÍA ENTRE OTROS. CON EL TÍTULO DE VILLA PROTECTORA DE SAN MIGUEL Y SANTUARIO DE JESÚS NAZARENO DE ATOTONILCO HA SIDO **NOMBRADA POR LA UNESCO COMO PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD**, DEBIDO A SU APORTE CULTURAL Y ARQUITECTÓNICO AL BARROCO MEXICANO Y A SU IMPORTANCIA EN LA LUCHA DE INDEPENDENCIA DE MÉXICO.



SAN MIGUEL DE ALLENDE

Parroquia de San Miguel Arcángel

PROMOCIÓN



Fiesta Americana Cozumel

VIAJA

► **\$877** millones en ventas
23% de crecimiento vs. 2017

Nuestra plataforma de promociones para: Live Aqua, Grand Fiesta Americana, Fiesta Americana, Fiesta Inn, Gamma y one, continuó su crecimiento en 2018 gracias a la comunicación constante en medios digitales e impresos.

Durante 2018, alcanzamos ventas por un total de \$877 millones de pesos, es decir 23% de incremento en comparación con 2017, gracias a nuestras nuevas promociones corporativas: Ventas de oportunidad, Buenas noches de viaja, 25% de descuento en alimentos y bebidas, 40% de bonificación en puntos Fiesta Rewards, así como otras promociones tácticas, desarrolladas con el objetivo de abarcar segmentos específicos y satisfacer así las diferentes necesidades de nuestros huéspedes.

De igual forma, nuestra campaña de promoción VIAJA por todo México, obtuvo excelentes resultados y continúa siendo, la más importante del sector turístico nacional:

- 1 millón de certificados de regalo/455,626 por una noche adicional sin costo.
- 534,229 certificados de descuento en alimentos y bebidas.
- 45 certificados de vuelos redondos con Aeroméxico.
- 100 certificados de 50,000 puntos Fiesta Rewards.

Además, llevamos a cabo un sorteo de 12 autos de lujo Audi que se rifaron entre más de 60 mil participantes, generando un total de 25,718 cuartos noche e ingresos por \$18.2 millones de pesos.

POSADAS.

200%
DE CRECIMIENTO
EN AFILIACIÓN
AL PROGRAMA
SANTANDER/
FIESTA REWARDS

De nueva cuenta contamos con la participación de Ana Brenda Contreras como embajadora de la campaña, lo cual ayudó a obtener más de 15 millones de visitas al spot en redes sociales, gracias a la implementación de un robusto plan de medios a nivel nacional.

Como parte del esfuerzo para la difusión de nuestras promociones y marcas, compartimos ofertas puntuales con nuestros socios comerciales: Santander, American Express y Aeroméxico.

PROGRAMAS DE LEALTAD

Fiesta Rewards

En 2018, logramos la participación de más de 70,000 socios gracias al sorteo "El pase completo de Fiesta Rewards".

145,000
TARJETAS
ACTIVAS

Nuestro programa de lealtad estuvo presente en diferentes medios de comunicación como son: televisión, cine minutos, canales digitales, vallas, revistas y medios internos.

Igualmente, otorgamos 218,000 boletos para asistir al Súper Tazón 2019, afiliando así a nuevos socios y fortaleciendo su lealtad con el programa y nuestras marcas.

131,000
PREMIOS

Logramos un incremento de 35% en los ingresos de la tarjeta Santander Fiesta Rewards y colocamos 47,552 nuevas tarjetas para llegar a un total de 145,000 vigentes. En el año el programa contribuyó con el 21% de cuartos ocupados por socios, afiliamos a 124,200 nuevos socios, alcanzando 270,800 socios activos en un año y redimimos 130,000 premios, de los cuales 85% correspondió a noches de hotel.

270,800
SOCIOS ACTIVOS

DISTRIBUCIÓN Y CRM

▶ **+ 3.4** millones de reservas con nuestro Sistema de Distribución 1 cada 9 segundos

▶ **2** millones de fans en nuestras redes sociales

Por segundo año consecutivo, tuvimos récord en términos de la cantidad de reservas que procesamos a través de nuestra suite de distribución completando 3.4 millones de reservas anuales, lo que significó una reserva cada nueve segundos.

Adicional a lo anterior, trabajando en conjunto con el equipo de *revenue management*, logramos un crecimiento de 5% en los ingresos generados por dichas reservas y mantuvimos una mezcla sana de 69% de reservaciones de canales propios y 31% de externos.

Con el objetivo de mantener nuestras ventajas competitivas, mejorar los costos por reserva y asegurar una mayor rentabilidad por escala, hemos continuado mejorando nuestras plataformas.

De igual forma, durante 2018 mantuvimos nuestro costo global de distribución por debajo de los USD\$9 por reserva, incluyendo comisiones.

En 2018 continuamos con el posicionamiento y crecimiento de nuestros sitios propios. Tuvimos un crecimiento de más del 17% de ingresos, logrando con esto incrementar la participación de este canal frente a canales externos.

Seguimos optimizando procesos, herramientas y seguridad de datos. En Konexo logramos las recertificaciones: *Payment Card Industry (PCI)*, *Data Security Standard (DSS)*, *Customer Experience Management (COPC)* y Modelo Global de Calidad para la Interacción con el Cliente (MGCIC/INAI),



Fiesta Americana Hacienda Galindo

todos estos con clase mundial que son las máximas certificaciones que se otorgan a centros de contacto, reafirmando con lo anterior, que tenemos una red segura para el manejo de tarjetas de crédito y datos personales de nuestros clientes

Adicionalmente, durante 2018, logramos cerrar varias campañas externas adicionales que nos llevan a una ocupación global del centro de contacto, de más del 89% y para 2019 esperamos llenar nuestros centros de contacto. Durante 2018 fuimos reconocidos en la premiación anual del Instituto Mexicano de Teleservicios con el primer, segundo y tercer lugar para el mejor talento de la industria.

Con el objetivo de garantizar un puntual seguimiento y centralización de casos para una vista 360 de los clientes, continuamos el camino de transformación digital en nuestra área de CRM, a través de la implementación de proyectos que nos han permitido fortalecer la experiencia del cliente (CX), e incorporamos herramientas automatizadas de servicio que garantizan puntual seguimiento y centralización de los casos.

En 2018 finalizamos nuestro Master Data Management (MDM), que nos ha permitido tener una base de conocimiento única, centralizada y segura de cada cliente que consume nuestros productos y servicios. Con ello estaremos impulsando proyectos de personalización y reconocimiento en todo su ciclo de vida durante 2019.

Finalmente, continuamos con nuestro Command Center Digital como una de las ventajas competitivas de Posadas. Mediante este modelo, hemos logrado concentrar el monitoreo de todas las conversaciones que tenemos con nuestros clientes en redes sociales y medios digitales en tiempo real, identificando y resolviendo casos de servicio, de información, de manejo de crisis y de oportunidades de venta.

LA CIUDAD DE MONTERREY ES UNO DE LOS CENTROS INDUSTRIALES Y DE NEGOCIOS MÁS IMPORTANTES DE NUESTRO PAÍS. ENMARCADA POR EL CERRO DE LA SILLA –ÍCONO DE LA CIUDAD Y UN SÍMBOLO PARA LOS REGIONMONTANOS– CUENTA CON UNA **GRAN CULTURA E HISTORIA Y UN AMBIENTE COSMOPOLITA.** CON UNA MEZCLA DE TRADICIÓN, PAISAJES NATURALES, MONUMENTOS HISTÓRICOS Y GASTRONOMÍA OFRECE A SUS VISITANTES UNA VARIADA GAMA DE SITIOS QUE MERECE SER CONOCIDOS: **LA MACROPLAZA, PASEO SANTA LUCÍA** Y SIN DUDA ALGUNA EL **PARQUE FUNDIDORA.**



09 PROVAC



PROPIEDADES VACACIONALES



Live Aqua Private Residences Los Cabos

En un entorno en el que la economía digital cambia industrias completamente, la innovación y la consolidación de alianzas estratégicas, se vuelven piezas fundamentales para mantenerse en el mercado y ha sido gracias a ellas, que la industria de la propiedad vacacional ha mantenido un crecimiento continuo.

México continuó siendo el líder, en Latinoamérica. De las 473 mil semanas vendidas en la región, en nuestro país se vendieron aproximadamente 250 mil semanas, lo que se traduce en \$4,700 MDD, siendo el corredor Cancún - Riviera Maya el principal punto de venta con el 60% de la participación y al mismo tiempo, como el destino número uno del país al ofrecer 38,779 cuartos sólo de tiempo compartido.

Y por supuesto PROVAC POSADAS tiene una participación importante en esta numeralia; contamos con 24 puntos de venta dentro del territorio mexicano en donde ofrecemos nuestros productos, siendo así uno de los grandes líderes en la industria.

PROVAC en 2018

Concluimos un año lleno de satisfacciones, cerramos con más de 74,000 socios y viajeros. Por 5º año consecutivo, logramos resultados en ventas históricas! \$155 MDD, 18% arriba de 2017, y superando nuestra propia meta, siendo así uno de los mejores años en la historia de Provac.

Asimismo, aplicamos nuestro modelo de evolución PROVAC en los diversos niveles de la organización: pre-llegadas, seguridad, bellboys, recepción, invitación a islas de venta y atención al huésped y concierge.

Lo anterior se debe a diversas actividades estratégicas:

- 1) Programa 6X4. Creamos 6 programas de marketing para vender los 4 productos (Kivac, Live Aqua, Re_set y Fiesta Americana Vacations Club) en salas regionales.
- 2) Desarrollamos el área de certificación comercial, el programa de entrenamiento para ejecutivos calificados PROVAC, con lo que logramos un incremento en ventas de 35% en las unidades de negocio, lo cual generará 354 millones de pesos adicionales para 2019.
- 3) Marketing de experiencias, donde brindamos a nuestros invitados momentos únicos personalizados lo cual se reflejó en un incremento de 3 puntos porcentuales en la penetración en los in-houses.
- 4) Producto: Mejoramos los índices de satisfacción de nuestros socios para FADC (24 puntos en recomendación, 14 en satisfacción y 12 en recompra).

Adicionalmente a lo anterior, llevamos a cabo diversas acciones que nos permitieron alcanzar y superar nuestras metas, entre las cuales se encuentra la renovación de todos nuestros sitios web para cada uno de los productos, con lo cual el proceso de reservación vía web subió 30 puntos y la comunicación 14.

Mejoramos nuestro servicio a clientes en Call Center cerrando el año con 350,000 llamadas recibidas, 150,000 reservaciones, 280 millones de puntos reservados, 10 millones de dólares en ventas incrementales y un 98% de atención integral.

En lo que a remodelaciones se refiere, a través de las cuotas de mantenimiento de nuestros socios, invertimos \$172 millones de pesos en remodelaciones de diversas propiedades: Fiesta Americana Los Cabos All Inclusive Golf & Spa (\$67 MDP), Fiesta Americana Cancún Villas (\$ 35 MDP), Fiesta Americana Cozumel All Inclusive (\$12 MDP) y Fiesta Americana Acapulco Villas (\$58MDP).

74,000
VIAJEROS

VENTAS
HISTÓRICAS
POR \$155 MDD

18% DE
INCREMENTO
VS. 2017

NUESTROS PRODUCTOS

► **+386** mil cuartos noche para el sistema Posadas

LIVE AQUA RESIDENCE CLUB

\$551MDP ventas netas
+48% de crecimiento
872 socios activos

Durante 2018, agregamos a nuestro inventario, cuatro exclusivas residencias Live Aqua en Huatulco "Celeste" y lanzamos liveaquearesidenceclub.com donde los socios pueden reservar hospedaje, tours y actividades; generar su estado de cuenta y consultar el calendario de eventos exclusivos para socios.

FIESTA AMERICANA VACATION CLUB

\$1,279MDP ventas netas
+16% de crecimiento
29,900 socios activos

En Fiesta Americana Vacation Club, cumplimos 20 años en el mercado, lo que habla de la consolidación de nuestro producto y continuamos mejorando la satisfacción de nuestros clientes. En tan solo tres años, hemos logrado aumentar los índices de recomendación, satisfacción y recompra.

KÍVAC

\$1,122MDP ventas netas
+4% de crecimiento
42,700 viajeros

Nuestro plan de prepago sigue creciendo y consolidando sus ventas. Contamos con más de 42,700 viajeros en este programa, lo que habla de su excelente aceptación.

Creamos Kívac Xpand, el complemento perfecto para los paquetes de puntos Kívac, con el fin de que el producto fuera más utilizado y que los viajeros puedan viajar los 365 días del año, a más 10,000 destinos internacionales, sin restricciones.

RE_SET

\$59MDP ventas netas
656 socios activos

Re_set es nuestro plan de descuentos que surge como respuesta a la necesidad de conectar con nuevos consumidores por el entorno digital y tecnológico en el que ya vivimos. Con una visión diferente presenta un esquema de negocio más rentable para la Compañía.



Live Aqua Private Residences Los Cabos

10 EL ORGULLO DE SER POSADAS

GENTE POSADAS

▶ **4°** lugar en el ranking de Great Place to Work

▶ **+19,000** colaboradores

En Posadas seguimos siendo un gran lugar para trabajar. Durante 2018, mantuvimos nuestro crecimiento rodeados de una cultura sólida y de la cual nos sentimos muy orgullosos. Esto se ha convertido en un compromiso de dos vías, de Posadas hacia las personas como de ellos hacia la empresa.

Diseñamos e implementamos planes de acción simples, concretos y efectivos que puedan lograr un cambio significativo en el clima laboral de los equipos de trabajo.

Hoy somos más de 19,000 colaboradores, compartiendo la filosofía de crear experiencias que conviertan momentos en historias para recordar. Con esta razón, seguiremos escuchando a nuestra gente para entender su perspectiva acerca de los temas que valoran o aquellos que crean áreas de oportunidad.

Un lugar para todos

Siempre hemos mantenido la idea de que la pluralidad nos brinda una oportunidad de combinar talentos y enfoques distintos para lograr mejores resultados.

Este año, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, nos otorgó el Distintivo Empresa Incluyente Gilberto Rincón Gallardo, gracias a las prácticas de Diversidad e Inclusión que se viven en nuestros centros de trabajo. Este distintivo ha sido un aliciente para seguir construyendo una empresa centrada en las personas.

ADN Posadas

En 2018, nos enfocamos en impulsar las Competencias que comprenden el ADN Posadas.



Live Aqua Urban Resort México

IMPULSAMOS PRÁCTICAS QUE IMPACTEN LA CALIDAD DE VIDA DE LOS COLABORADORES.

A través de nuestro Ciclo de Desarrollo, realizamos una serie de conferencias con el objetivo de transmitir a los colaboradores los conceptos y ejes rectores de dichas competencias, principalmente a través de los testimonios y experiencias de algunos líderes de la empresa.

En esta ocasión, llevamos las conferencias a ciudades como Cancún, Monterrey, Querétaro, CDMX y Morelia; plazas donde tenemos presencia de varios hoteles así como salas de ventas y en el caso de Morelia, todo el equipo de Call Center y centro de servicios compartidos. Esto nos permitió que más de 1,000 colaboradores pudieran estar presentes y a su vez realizamos la transmisión en línea de estas, impactando al resto de nuestros centros de trabajo.

De igual forma, llevamos a cabo la publicación de estas, como referente para nuevos colaboradores o equipos que buscan reforzar nuestras competencias.

Embajadores Posadas

Durante 2018, logramos una importante expansión en uno de nuestros principales programas culturales y realizamos la selección y certificación de más de cuatrocientos Embajadores Posadas, quienes son los encargados de promover y provocar acciones que consoliden la cultura y orgullo de pertenencia hacia la Compañía. Con esto, hemos logrado que todos nuestros hoteles, salas de venta, Call Center y oficinas cuenten con líderes responsables de nuestra cultura.

El resultado de todos nuestros esfuerzos en materia de desarrollo, talento y capacitación se vieron premiados con el otorgamiento del puesto No. 4 del ranking de Las Mejores Empresas para Trabajar de Great Place y el 1er lugar en la dimensión de Orgullo, siendo que avanzamos cuatro posiciones en comparación con 2017.

Nuestro objetivo seguirá siendo impulsar prácticas que impacten positivamente en la calidad de vida de nuestros colaboradores.

QUERÉTARO OFRECE A LOS VISITANTES, UNA GRAN VARIEDAD DE OPCIONES DE CULTURA, NATURALEZA Y ARQUITECTURA, ENTRE LAS QUE SE ENCUENTRAN SU HERMOSO ACUEDUCTO CON 74 ARCOS— SÍMBOLO DE LA CIUDAD—, **LA PEÑA DE BERNAL -EL TERCER MONOLITO MÁS GRANDE DEL MUNDO—** Y LAS HERMOSAS MISIONES FRANCISCANAS DE LA SIERRA GORDA CON SUS FACHADAS LABRADAS POR LOS INDIOS Y MISIONEROS, MUESTRA DEL ARTE BARROCO MEXICANO DE LOS SIGLOS XVII Y XVIII, NOMBRADOS **PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD POR LA UNESCO.**



11

RESPONSABILIDAD

SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD



UN COMPROMISO DE POSADAS



Distintivo de Empresa Socialmente Responsable por 6° año consecutivo

En Posadas reconocemos la importancia de nuestro entorno, la trascendencia de las actividades en las comunidades en donde operamos, así como la conservación de los recursos naturales. Es por ello por lo que mantenemos, año con año, una estrategia de sostenibilidad.

A su vez, buscamos propiciar en todo el sector turístico una conciencia y la necesidad de adoptar como norma de trabajo el concepto de desarrollo sostenible, ya que la concepción de proyectos turísticos –tomando en cuenta la integración y conservación de los ecosistemas, al tiempo de velar por las comunidades, su cultura y formas de vida– contribuyen, a la rentabilidad misma de las inversiones.

De esta manera, integramos esfuerzos en todas nuestras unidades de negocio y alineamos las prácticas para el desarrollo social, económico y ambiental, a través de nuestro Comité de Sostenibilidad, cuyo principal objetivo es fomentar y llevar a la práctica cotidiana, acciones para establecer una verdadera cultura que privilegie criterios de sostenibilidad, tanto en el negocio como con los grupos de interés con los que interactuamos (colaboradores, proveedores, clientes, accionistas, inversionistas y socios).

BUSCAMOS PROPICIAR EN EL SECTOR TURÍSTICO UNA CONCIENCIA HACIA EL DESARROLLO SOSTENIBLE



Fiesta Americana Mérida

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, comunidad y autoridades y, con ello, beneficiamos a las generaciones actuales y futuras. Para ello, recurrimos a nuestras prácticas de responsabilidad social que abarcan los ámbitos: económico, social, ambiental, así como personal y laboral; es decir, dentro y fuera de la empresa.

SOMOS LA EMPRESA DE TURISMO CON EL MAYOR NÚMERO DE HOTELES CERTIFICADOS COMO "CALIDAD AMBIENTAL TURÍSTICA" POR LA PROFEPA

En Posadas mantenemos un compromiso con el cuidado del medio ambiente. Somos la empresa de turismo con el mayor número de hoteles certificados como "Calidad Ambiental Turística" por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA); 12 con el Distintivo "S" como garantía de sustentabilidad y todos nuestros hoteles, portan el distintivo internacional Green Key, estándar líder en el campo de sostenibilidad dentro de la industria del hospedaje internacional; este distintivo garantiza el cumplimiento de los criterios internacionales establecidos por la FFE (Federación para la Educación Ambiental).

Compromiso social

En el ámbito social, continuamos con 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.



Live Aqua Beach Resort Cancún



Live Aqua Urban Resort San Miguel de Allende

Vinculación con la comunidad

A través de Fundación Posadas, contribuimos al desarrollo de México, desarrollando iniciativas que ayuden a mejorar la calidad de vida de personas en situaciones vulnerables, enfocando nuestros esfuerzos en materia de: salud, educación, construcción de vivienda y apoyo a damnificados.

Salud

A través de Fundación Posadas, en 2018 apoyamos a más de 1,322 personas con las siguientes iniciativas:

- 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

Otorgamos, apoyo educativo integral a 667 niños y jóvenes de escasos recursos, de los cuales, dos se titularon de licenciatura y otorgamos 106 becas a adultos para que terminaran la preparatoria, a través de nuestro programa "Otra Oportunidad para Estudiar".

Apoyo a familias damnificadas

Debido a las fuertes lluvias y trombas que afectaron los estados de Michoacán, Estado de México y a la Ciudad de México en 2018, apoyamos a través de Fundación Posadas a 10 familias damnificadas en diversas comunidades con materiales de construcción y enseres domésticos.

Voluntariado

Por segunda ocasión, nuestro programa de Voluntariado tuvo alcance nacional. En esta ocasión contamos con la participación de 3,377 voluntarios (53% más que en 2017), beneficiando a más de 14,000 personas en situaciones vulnerables.

De igual manera, visitamos a casas hogar, hospitales, escuelas, asilos de ancianos, bancos de alimentos y diversas comunidades.

POSADAS.

Dentro de las actividades que realizamos en 2018, se encuentran:

- 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.

En 2018, nuevamente participamos en el programa de reforestación de Huixquilucan, Estado de México, en alianza con la Fundación Grupo México, plantando en esta ocasión 20,000 árboles.

Como parte de nuestras labores, promovimos la participación de los huéspedes, quienes nos apoyan con donativos en efectivo para continuar la labor de Fundación Posadas en la construcción de un mejor futuro para familias mexicanas.

Otros programas

Durante 2018 llevamos a cabo otras iniciativas enfocadas a mejorar nuestro entorno natural y social entre las que se encuentran:

- Programa "Cumpliendo Sueños", a través del cual llevamos a tres pequeños con enfermedades graves a conocer el mar.

Adicionalmente, hemos beneficiado a alrededor de 4 millones de personas a través de nuestra colaboración con otras treinta fundaciones, entre cuyas acciones se encuentra nuestra donación de 633 cuartos noche y más de 2,900 blancos que han sido dados de baja en hoteles del Grupo.

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.

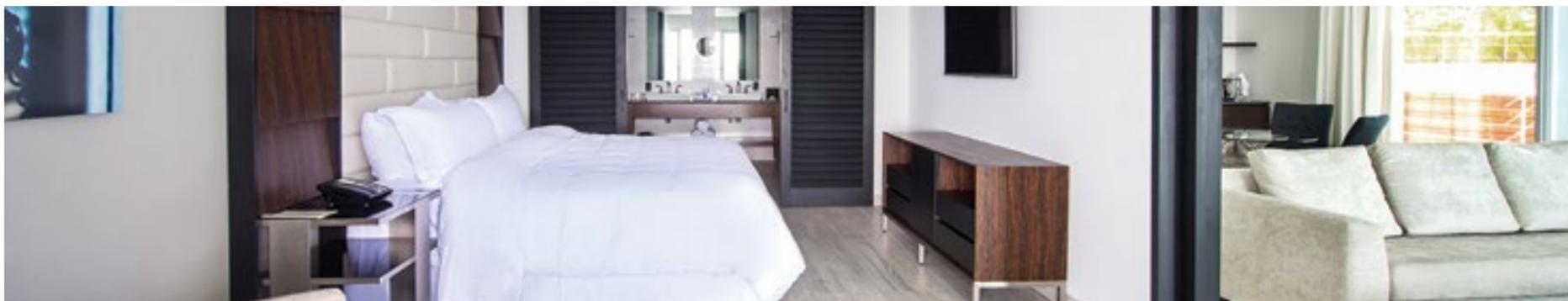
Cuidado y preservación del medio ambiente

En Grupo Posadas trabajamos con un modelo de turismo sostenible a través del cual nos hemos posicionado como líderes en materia ambiental.



Live Aqua Urban Resort San Miguel de Allende

3,377
VOLUNTARIOS
14,000
BENEFICIADOS



Grand Fiesta Americana Puerto Vallarta All Inclusive Adults Only

Contamos con manuales de construcción y operación, para determinar la utilización de materiales, acabados, equipos e instalaciones de alta tecnología, así como con procedimientos administrativos y operativos, que nos ayudan a minimizar los impactos al entorno natural y social y nos permiten avanzar en la protección y cuidado del medio ambiente.

A través del convenio de concertación que firmamos con la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), continuamos con la certificación de hoteles en el rubro de "Calidad Ambiental Turística", la cual 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 estos se encuentra el registro del consumo de combustibles fósiles, electricidad, gas y agua y llevar el inventario de gases efecto invernadero ante el Registro Nacional de Emisiones.

Hoteles verdes

Durante 2018 continuamos trabajando en las iniciativas para nuestros hoteles verdes entre las cuales se encuentran:

- Adecuaciones en planta física.
- Capacitación y señalización de acuerdo con norma, recolección y disposición final acreditada por SEMARNAT para el almacén temporal de residuos orgánicos e inorgánicos.
- 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.

Hemos recibido los siguientes reconocimientos por nuestras iniciativas verdes:

- 38 de nuestros hoteles cuentan con "Certificado de Calidad Ambiental Turística" emitido por la PROFEPA.
- Todos nuestros hoteles cuentan con certificación ambiental "Green Key".
- 31 hoteles con distintivo "Hotel Hidro Sustentable" emitido por la Fundación Helvex.
- Liderazgo Ambiental para la Competitividad otorgado por la SEMARNAT.
- 12 hoteles con Distintivo "S", otorgado por la PROFEPA y la Secretaría de Turismo.
- Nuestros equipos contra incendio, alarma y detección cuentan con el certificado que emite la compañía que realiza el mantenimiento.
- Programa interno de Protección Civil, acreditación que emite Protección Civil.



Grand Fiesta Americana Los Cabos All Inclusive Golf & Spa

12 GOBIERNO CORPORATIVO





**JOSÉ CARLOS
AZCÁRRAGA ANDRADE**
DIRECTOR GENERAL/CEO



PABLO AZCÁRRAGA ANDRADE
PRESIDENTE DEL CONSEJO
DE ADMINISTRACIÓN

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 (finado)
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 (finado)

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 (finado)

**COMITÉ EJECUTIVO DE
PLANEACIÓN Y FINANZAS**

Enrique Azcárraga Andrade

PRESIDENTE

Pablo Azcárraga Andrade
Carlos Levy Covarrubias

POSADAS.



Grand Fiesta Americana Coral Beach Cancún



Fiesta Americana Cozumel

“VIVE LA MEJOR
EXPERIENCIA DE
MÉXICO
CON POSADAS”