

# POSADAS

**GRUPO POSADAS, S.A.B. de C.V.**

**Paseo de la Reforma 155, PH-B  
Col. Lomas de Chapultepec  
Del. Miguel Hidalgo  
México, D.F. 11000**

**Acciones Serie "A" (y Serie "L") representativas del capital social de Grupo Posadas, S.A.B. de C.V. que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V.**

**Claves de cotización: Posadas A  
(Posadas L)**

**Las acciones se encuentran inscritas en el Registro Nacional de Valores y son objeto de cotización en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V.**

**La inscripción en el Registro Nacional de Valores no implica certificación sobre la bondad de los valores, o la solvencia del emisor, sobre la exactitud o veracidad de la información contenida, ni convalida los actos que, en su caso, hubieren sido realizados en contravención a las leyes**

**REPORTE ANUAL QUE SE PRESENTA DE ACUERDO CON LAS  
DISPOSICIONES DE CARÁCTER GENERAL APLICABLES A LAS EMISORAS  
DE VALORES Y A OTROS PARTICIPANTES DEL MERCADO PARA EL  
EJERCICIO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**



**FIESTA INN**  
HOTELS BUSINESS CLASS



**INFORMACIÓN REFERENTE A LOS TÍTULOS DE DEUDA EMITIDOS POR  
GRUPO POSADAS S.A.B. DE C.V., VIGENTES**

<b>Instrumento de deuda</b>	<b>Senior Notes</b>	<b>Senior Notes</b>
<b>Clave de pizarra</b>	<b>POSADA</b>	<b>POSADA</b>
<b>Monto</b>	<b>US83,271,000.00</b>	<b>US275,000,000.00</b>
<b>Fecha de emisión</b>	<b>15 de enero de 2010</b>	<b>30 de noviembre de 2012</b>
<b>Fecha de vencimiento o de pago anticipado</b>	<b>15 de enero de 2015</b>	<b>30 de noviembre de 2017</b>
<b>Plazo de la emisión</b>	<b>5 años</b>	<b>5 años</b>
<b>Intereses y procedimiento de cálculo</b>	<b>Tasa de interés de 9.25% anual fijo calculado sobre la base de 360 días por año</b>	<b>Tasa de interés de 7.875% anual fijo calculado sobre la base de 360 días por año</b>
<b>Periodicidad en el pago de intereses</b>	<b>Cada 6 meses iniciando el 15 de julio de 2010</b>	<b>Cada 6 meses iniciando el 30 de mayo de 2013</b>
<b>Lugar y forma de pago de intereses y principal</b>	<b>El principal y los intereses ordinarios devengados se pagarán el día de su vencimiento, mediante transferencia electrónica, en a través del Bank of New York</b>	<b>El principal y los intereses ordinarios devengados se pagarán el día de su vencimiento, mediante transferencia electrónica, en a través del Bank of New York</b>
<b>Subordinación de los títulos</b>	<b>Prelación de Pagos (Pari Passu)</b>	<b>Prelación de Pagos (Pari Passu)</b>
<b>Amortización y amortización anticipada</b>	<b>Un solo pago en la fecha de vencimiento. La Emisora tendrá derecho a amortizar de manera anticipada, la totalidad o en parte, tal como se describe en la cláusula del "Make-Whole".</b>	<b>Un solo pago en la fecha de vencimiento. La Emisora tendrá derecho a amortizar de manera anticipada, la totalidad o en parte, tal como se describe en la cláusula del "Make-Whole".</b>
<b>Garantía</b>	<b>Los "Senior Notes" son quirografarios y contarán con el aval de 57 de sus subsidiarias</b>	<b>Los "Senior Notes" son quirografarios y contarán con el aval de 27 de sus subsidiarias</b>
<b>Fiduciario</b>	<b>The Bank of New York Mellon, as trustee</b>	<b>The Bank of New York Mellon, as trustee</b>
<b>Calificación otorgada por institución calificadoradora y su significado</b>	<b>Standard &amp; Poor's, S.A. de C.V. "B" Fitch México, S.A. de 2C.V. "B+" Moody's de México, S.A. de C.V. "B2"</b>	<b>Standard &amp; Poor's, S.A. de C.V. "B" Fitch México, S.A. de C.V. "B+" Moody's de México, S.A. de C.V. "B2"</b>
<b>Representante común</b>	<b>The Bank of New York Mellon, as trustee</b>	<b>The Bank of New York Mellon, as trustee</b>
<b>Depositario</b>	<b>The Bank of New York Mellon, as trustee</b>	<b>The Bank of New York Mellon, as trustee</b>
<b>Régimen fiscal</b>	<b>La tasa de retención aplicable, en la fecha de este Suplemento, respecto de los intereses pagados conforme a los Senior Notes se encuentra sujeta (i) para las personas físicas y morales residentes en el extranjero para efectos fiscales a una tasa de retención del 4.9% siempre y cuando se cumplan una serie de condiciones, ii) si alguna de estas condiciones como la del segundo párrafo del artículo 7 de la LMV no se cumple los residentes en el extranjero podrán estar sujetos a una tasa de retención</b>	<b>La tasa de retención aplicable, en la fecha de este Suplemento, respecto de los intereses pagados conforme a los Senior Notes se encuentra sujeta (i) para las personas físicas y morales residentes en el extranjero para efectos fiscales a una tasa de retención del 4.9% siempre y cuando se cumplan una serie de condiciones, ii) si alguna de estas condiciones como la del segundo párrafo del artículo 7 de la LMV no se cumple los residentes en el extranjero podrán estar sujetos a una</b>

	del 10%, para ambos casos deberán consultar con sus asesores las consecuencias fiscales resultantes de su inversión en los Senior Notes, incluyendo la aplicación de reglas específicas respecto a su situación particular. El régimen fiscal vigente podrá modificarse a lo largo de la duración del Programa y a lo largo de la vigencia de la presente Emisión.	tasa de retención del 10%, para ambos casos deberán consultar con sus asesores las consecuencias fiscales resultantes de su inversión en los Senior Notes, incluyendo la aplicación de reglas específicas respecto a su situación particular. El régimen fiscal vigente podrá modificarse a lo largo de la duración del Programa y a lo largo de la vigencia de la presente Emisión.
<b>Rendimiento y procedimiento de cálculo</b>	Tasa fija anual de 9.25%	Tasa fija anual de 7.875%
<b>Agente de cálculo</b>	<b>The Bank of New York Mellon, as trustee</b>	<b>The Bank of New York Mellon, as trustee</b>

La emisora se apegará a lo previsto en sus estatutos sociales, las disposiciones legales y contractuales aplicables en la toma de decisiones respecto de las provisiones relativas a cambios de control, reestructuras corporativas, incluyendo adquisiciones, fusiones y escisiones, y venta o constitución de gravámenes sobre activos esenciales, considerando, en la medida en que dichas disposiciones la atribuyan, la participación de los tenedores de las emisiones antedichas.

## INDICE

<b>1) INFORMACION GENERAL</b>	<b>2</b>
a) Glosario de Términos y Definiciones	4
b) Resumen Ejecutivo	5
c) Factores de Riesgo	8
d) Otros Valores	23
e) Cambios Significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el RNV.	25
f) Documentos de Carácter Público	25
<b>2) LA COMPAÑIA</b>	<b>26</b>
a) Historia y Desarrollo de la Compañía	26
b) Descripción del Negocio	29
i) Actividad Principal	29
ii) Canales de Distribución	30
iii) Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos	30
iv) Principales Clientes	32
v) Legislación Aplicable y Situación Tributaria	32
vi) Recursos Humanos	34
vii) Desempeño Ambiental	34
viii) Información del Mercado	35
ix) Estructura Corporativa	37
x) Descripción de sus Principales Activos	40
xi) Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales	43
xii) Acciones Representativas del Capital Social	44
xiii) Dividendos	45
<b>3) INFORMACION FINANCIERA</b>	<b>46</b>
a) Información Financiera Seleccionada	46
b) Información Financiera por Línea de Negocio, Zona Geográfica y Ventas de Exportación	47
c) Informe de Créditos Relevantes	48
d) Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Compañía	49
i) Resultados de Operación	49
ii) Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital	64
iii) Control Interno	70
e) Estimaciones, Provisiones o Reservas Contables Críticas	71
<b>4) ADMINISTRACIÓN</b>	<b>74</b>
a) Auditores Externos	75
b) Operaciones con Personas Relacionadas y Conflicto de Intereses	75
c) Administradores y Accionistas	76
d) Estatutos Sociales y Otros Convenios	82
<b>5) MERCADO DE CAPITALES</b>	<b>85</b>
a) Estructura accionaría	85
b) Comportamiento de la Acción en el mercado de Valores	85
c) Formador de mercados	87
<b>6) PERSONAS RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN EL REPORTE ANUAL</b>	<b>87</b>
<b>7) ANEXOS</b>	<b>88</b>

**Dictamen de los auditores independientes 2012 y 2011 e informes del Comité de Auditoría y del Comité de Prácticas Societarias**

**1) INFORMACIÓN GENERAL**

**a) Glosario de Términos y Definiciones**

<b>TERMINO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
“BMV” o “Bolsa”	Se entenderá Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V.
“CNBV”	Se entenderá Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
“Compañía” o “Posadas”	Se entenderá Grupo Posadas, S.A.B. de C.V. y sus subsidiarias.
“Emisora”	Grupo Posadas, S.A.B. de C.V.
“Estados Financieros Auditados”	Los estados financieros dictaminados por Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. para los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2012 y 2011 que se incluyen en el presente Reporte Anual.
“Reporte”	El presente Reporte Anual.
“RNV”	Registro Nacional de Valores de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
“\$” o “Pesos” o “M.N.”	Moneda de curso legal en los Estados Unidos Mexicanos.
“US” o “Dólares”	Moneda de curso legal en los Estados Unidos de América.
“M”	Millones.
“NIF”	Normas de Información Financiera mexicanas.
“NIIF” o “IFRS”, por siglas en inglés	Normas Internacionales de Información Financiera

## b) Resumen Ejecutivo

Este resumen no pretende contener toda la información que pueda ser relevante para tomar decisiones de inversión sobre los valores que aquí se mencionan. Por lo tanto, el público inversionista deberá leer todo el Reporte Anual, incluyendo los estados financieros auditados y en su caso, las notas correspondientes, antes de tomar una decisión de inversión.

Grupo Posadas, S.A.B. de C.V. y Subsidiarias (“la Compañía”) es el operador más grande de hoteles en México con respecto a número de hoteles, número de cuartos, cobertura geográfica, ventas y penetración de mercado (Fuente: “Departamento de Investigación de Mercados de Posadas”). Al 31 de diciembre de 2012, la Compañía operaba 105 hoteles y resorts, representando un total de 17,871 cuartos en 45 destinos en México y Estados Unidos, sirviendo a una amplia base de viajeros turísticos y de negocios. El negocio de la Compañía está concentrado en México, donde operaba 104 hoteles con un total de 17,668 cuartos en 44 destinos, incluyendo los destinos de playa y de ciudad más importantes. La Compañía también tiene un hotel propio que representa 203 cuartos en el estado de Texas en Estados Unidos de América. Al 31 de diciembre de 2012, de los 105 hoteles operados, la Compañía tenía una participación mayoritaria en 29 hoteles, operaba 60 y arrendaba 16.

La Compañía se ha expandido a través del fuerte posicionamiento y desarrollo de sus marcas, que aseguran la consistencia en el servicio y el reconocimiento del cliente. La Compañía opera sus hoteles en México principalmente a través de las marcas Fiesta Americana, Fiesta Inn y One Hotels. Los hoteles Fiesta Americana ofrecen una amplia variedad de servicios y habitaciones de lujo, buscando atraer al turismo de nivel económico alto en los destinos de playa y a los viajeros de negocio ejecutivos en los de ciudad. Por otro lado, los hoteles Fiesta Inn son hoteles de menor tamaño, de tarifas más moderadas, con habitaciones confortables, variedad de servicios y localizados en ciudades medianas o pequeñas, así como en los suburbios de las grandes áreas urbanas. Los hoteles One atraen a viajeros de negocios que buscan el mejor precio con una excelente ubicación ya que cuentan con servicios estandarizados y están ubicados en áreas urbanas. Durante 2012, la Compañía decidió destinar el hotel Fiesta Americana ubicado en Cozumel, Quintana Roo a la operación del negocio de Club Vacacional.

La Compañía ha logrado una posición de liderazgo a través de la conservación de estrategias y oportunidades que le han permitido un crecimiento constante, con un portafolio diversificado y balanceado: hoteles propios, arrendados y administrados, una mezcla de hoteles de ciudad y de playa, atendiendo tanto al viajero turístico como al de negocios, y una buena cobertura geográfica en México.

El 16 de julio de 2012, la Compañía informó que llegó a un acuerdo con Accor, S. A. (Accor), uno de los operadores hoteleros líderes a nivel mundial, para vender sus operaciones en Sudamérica. La transacción se llevó a cabo por un valor de \$278.0 millones de dólares (incluyendo asunciones de deuda) sujeto a los ajustes usuales en este tipo de transacciones. Accor adquirió los activos e intereses de Posadas en Brasil, Argentina y Chile, los cuales incluían la operación de 15 hoteles entre propios, arrendados y administrados, de los cuales 4 eran propios, así como las marcas de Caesar Park y Caesar Business. Entre otros acuerdos, Posadas convino abstenerse de llevar a cabo operaciones hoteleras en dicha región y en Colombia por un plazo de 3 años.

El 10 de octubre de 2012 se ejecutó la compraventa antes referida. A esta fecha el precio de compraventa está sujeto a los ajustes por ciertas variables contempladas en el propio contrato. Por otra parte y para garantizar los ajustes del precio y otras obligaciones indemnizatorias propias de este tipo de operaciones, se constituyó un *escrow account* con US\$32.0 millones del precio, respecto del cual Accor es el fideicomisario primario. Estos fondos serán liberados a la Compañía en diferentes fechas a partir de 2014 hasta 2019, y únicamente cuando se hayan satisfecho ciertas condiciones previamente establecidas en el contrato de compra-venta. A la fecha de la emisión de los estados financieros dictaminados por el ejercicio 2012 (22 de febrero de 2013), la Compañía estimó que del importe en garantía podrá recuperar un monto aproximado de US \$25.2 millones, equivalentes a \$319.9 millones, mismo que se presenta en el rubro de “Cuenta por cobrar a largo plazo por operación discontinua” en el estado consolidado de posición financiera.

La enajenación de las operaciones de Sudamérica representa una operación discontinua y se ha presentado retrospectivamente como tal en los estados consolidados de utilidad integral por los años terminados el 31 de diciembre de 2012 y 2011 (atribuible a la participación controladora). Los activos y pasivos, circulantes y largo plazo, en relación con este segmento discontinuado, no han sido reflejados retroactivamente al 31 de diciembre de 2011 como activos disponibles para la venta ya que esta presentación está prohibida por la Normas Internacionales de Información Financiera

En lo que va del 2013, subsidiarias de la Compañía han enajenado a FibraHotel un total de 12 inmuebles hoteleros ubicados primordialmente en el centro y norte del país y que operan bajo las marcas Fiesta Inn y One. Adicionalmente, se tiene un acuerdo para enajenar al mismo comprador dos hoteles más, lo que se espera se realice próximamente. La Compañía mantiene la operación de los inmuebles enajenados.

Adicionalmente, la Compañía opera un negocio denominado Fiesta Americana Vacation Club (FAVC), por medio del cual los socios compran un “derecho de uso de 40 años” (derecho de tiempo compartido) representado por puntos anuales de FAVC. Adicionalmente, los puntos de FAVC pueden ser utilizados para estancias en los cuatro complejos de FAVC ubicados en Los Cabos, Baja California Sur (Villas y Resort); Acapulco, Guerrero, Cancún, y Kohunlich (Chetumal), Quintana Roo, México; así como en cualquiera de los hoteles que opera la Compañía. De forma adicional, los socios de FAVC pueden utilizar sus puntos en los complejos de Resorts Condominium International (RCI) y Hilton Grand Vacations Clubs o cualquier complejo afiliado a éstos en distintas partes del mundo. Durante este año la Compañía pretende destinar su inmueble ubicado en Cozumel al negocio de tiempo compartido. Dentro del mismo negocio de propiedades vacacionales, la Compañía está lanzando un nuevo producto denominado “The Front Door”, que en principio es similar al ofrecido en el caso del Fiesta Americana Vacation Club (FAVC), pero destinado al mercado más exclusivo y de mayor nivel de lujo. Para este fin, Posadas ha adquirido en abril de 2013 dieciséis departamentos ubicados en Puerto Vallarta.

A partir de 2010, la Compañía comenzó a comercializar un nuevo producto denominado “KIVAC” el cual consiste en la venta de puntos, con una vigencia de hasta 5 años canjeables por hospedaje en cualquiera de los hoteles de la Compañía.

Como una derivación de la administración hotelera, y ahora con distinto grado de independencia de la misma, la Compañía tiene los siguientes negocios de servicios: (i) el centro de servicios administrativos Conectum, el cual está dedicado a llevar a cabo el control administrativo de los hoteles propios, arrendados y de terceros; (ii) Ampersand, que está dedicado a la administración de programas de lealtad, entre ellos, el programa de lealtad de la Compañía: *Fiesta Rewards*; (iii) el centro de contacto (“Call Center”) Konexo, que dentro de sus clientes figuran de manera relevante subsidiarias de la Compañía; y (iv) Summas Central que presta servicios de gestión y administración de compras centralizadas a nuestros distintos hoteles propios, arrendados o de terceros.

### **Información Financiera Seleccionada**

A partir del 1 de enero de 2012 la Compañía adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés, en adelante IFRS ó IAS) y sus adecuaciones e interpretaciones emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés), en vigor al 31 de diciembre de 2012; consecuentemente aplica la IFRS 1, Adopción Inicial de las Normas Internacionales de Información Financiera. Estos estados financieros consolidados han sido preparados de conformidad con las normas e interpretaciones emitidas y efectivas a la fecha de los mismos.

#### **- Transición a IFRS**

Los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2011 fueron los últimos preparados conforme a Normas de Información Financiera (NIF), dichos informes difieren en algunas áreas respecto a las IFRS. En la preparación de los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y por los años que terminaron en esas fechas, la administración de la Compañía ha modificado ciertos métodos de presentación contable y de valuación aplicados en las normas contables de los estados financieros consolidados de NIF para cumplir con IFRS. Las cifras comparativas al 31 de diciembre 2011 y por el año que terminó en esa fecha fueron modificadas para reflejar estas adopciones.

Las conciliaciones y descripciones de los efectos de la transición de NIF a IFRS en los estados consolidados de posición financiera, de resultado integral y de flujos de efectivo se explican en la Nota 29 del Dictamen adjunto en el Anexo 7.

Este resumen de información financiera consolidada se presenta para los años, 2012, 2011 y 2010, con base en los estados financieros consolidados de la Compañía, los cuales han sido auditados por Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., auditores externos de la Compañía.

La información financiera que se presenta debe revisarse en conjunto con los estados financieros señalados en el párrafo anterior y, en su caso, con sus notas respectivas. Asimismo, el resumen de

información financiera deberá revisarse con todas las explicaciones proporcionadas por la administración de Posadas a lo largo del Capítulo “Información Financiera”, especialmente en la sección “Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación de la Compañía”. Algunas cifras podrán variar por cuestión de redondeo.

**Cifras Dictaminadas**  
(en millones de pesos)  
Por los años que terminaron el 31 de Diciembre de:

Resumen de Resultados	2012 - IFRS	2011 - IFRS	2010 - NIF
Ingresos Totales	Ps. 6,139.9	Ps. 5,446.1	Ps. 5,650.8
Gastos Corporativos	212.1	154.4	100.8
Depreciación, amortización y arrendamiento de inmuebles	762.7	732.8	678.3
Utilidad de operación	622.3	206.2	490.1
Resultado integral de financiamiento	524.1	1,084.6	296.9
Impuestos	616.6	(202.2)	(23.0)
(Pérdida) utilidad neta consolidada del año	1,355.6	(614.2)	35.9
(Pérdida) utilidad neta de los accionistas mayoritarios	1,342.9	(623.6)	24.6
<b>Resumen de Balance General</b>	<b>2012 - IFRS</b>	<b>2011 - IFRS</b>	<b>2010 - IFRS</b>
Total del activo circulante	Ps. 4,793.8	Ps. 2,337.1	Ps. 2,614.6
Inmuebles y equipo, neto	7,367.6	10,520.6	10,755.0
Total del Activo	14,248.4	15,257.7	15,730.4
Total del pasivo circulante	2,980.7	2,186.2	1,925.9
Deuda a Largo Plazo	4,059.5	6,240.6	6,274.0
Total del Pasivo	9,025.5	10,613.4	10,594.1
Total del Capital Contable	5,222.9	4,644.2	5,136.4
<b>Principales Razones Financieras</b>			
Utilidad de Operación / Ingresos	10.1%	3.8%	8.7%
Utilidad Neta / Ingresos	22.1%	-11.3%	0.6%
EBITDA	\$1,053.8	\$628.1	\$863.8
EBITDA / Ingresos	17.2%	11.5%	15.3%
Deuda con Costo / EBITDA	4.8 X	11.5 X	7.9 X
Activo Circulante / Pasivo Circulante	1.61 X	1.07 X	1.36 X
Pasivo Total / Capital Contable	1.73 X	2.29 X	2.06 X

Las acciones representativas del capital social de la Compañía están listadas en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V., donde cotizan desde 1992. El número de acciones en circulación (promedio ponderado) al 31 de diciembre de 2012 asciende a aproximadamente 490 M. A partir del 27 de febrero de 2013 y de acuerdo a la asamblea de accionistas del 11 de noviembre de 2011, las acciones serie “L” se canjearon por acciones serie “A” por lo cual a partir de esa fecha solo cotiza una serie de acciones, la serie “A”.

Adicionalmente, aproximadamente 68,000 acciones serie “A” cotizan en el sistema PORTAL (*Private Offerings, Resales and Trading through Automated Linkages*) de la NASD (*National Association of Securities Dealers*) en la forma de ADS (*American Depositary Shares*). La acción Serie “A” ha mostrado una bursatilidad baja según la calificación propia de la BMV mientras que la acción Serie “L” mostró hasta la fecha de su cotización una bursatilidad baja según la clasificación propia de la BMV, por lo cual ambas series operaron bajo el esquema de subasta a través de la BMV. La cotización de la serie “A” (y mientras estaba vigente, también la serie “L”) nunca ha sido sujeta de suspensión por parte de las autoridades regulatorias.



La siguiente tabla muestra el comportamiento anual de las acciones serie "A" y "L" en los últimos cinco años en el Mercado de Valores:

<b>POSADAS A</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Precio Máximo	20.06	16.30	18.26	16.62	20.75
Precio Mínimo	14.10	10.60	16.50	13.80	15.80
Precio de Cierre	14.10	16.30	18.25	15.90	20.75
Volumen diario promedio (miles de acciones)	3.9	0.6	21.0	8.7	9.9

<b>POSADAS L</b>					
Precio Máximo	19.00	14.00	17.25	15.70	20.75
Precio Mínimo	11.00	9.00	12.93	13.50	14.00
Precio de Cierre	11.00	14.00	17.25	15.70	20.75
Volumen diario promedio (miles de acciones)	18.5	0.4	2.9	0.2	5.4

Fuente: Bloomberg (El volumen diario promedio se calcula en función a los días que operó).

Para mayor información acerca del comportamiento de la acción ver la sección 5 b) "Mercado Accionario – Comportamiento de la Acción en el Mercado de Valores".

### **c) Factores de Riesgo**

El público inversionista debe considerar cuidadosamente toda la información contenida en el Reporte Anual, y en especial los factores de riesgo que se describen a continuación. Estos factores no son los únicos a los que se enfrenta la Compañía. Los riesgos e incertidumbre que la Compañía desconoce, así como aquellos que actualmente se consideran como de poca importancia, podrían tener un efecto significativo adverso sobre las operaciones, la situación financiera o los resultados de operación de la Compañía.

#### **Riesgos Relacionados con la Compañía**

**La situación económica global y sus efectos en los mercados de crédito, la economía de los países en los que operamos, y en los países originadores de nuestra clientela pueden afectar adversamente nuestros negocios.**

La crisis económica global y sus efectos, podrían afectar negativamente los negocios, situación financiera y resultado de operación de Posadas. El deterioro de la situación económica podría ocasionar una disminución en la demanda de nuestros servicios y productos, incapacitar de nuestra clientela de hacer frente a los compromisos asumidos, limitar a los dueños de los hoteles que operamos en su capacidad para construir los hoteles que convenimos operar, mantener la titularidad de los inmuebles, realizar las inversiones necesarias o hacerlo oportunamente, y por consiguiente en nuestra nuestros resultados y rentabilidad. Asimismo, los incrementos sustanciales en transportación aérea y terrestre y la reducción en la capacidad del transporte aéreo debido principalmente a la reducción o consolidación de vuelos, también han contribuido a la reducción en demanda de cuartos de hotel y villas del club vacacional.

La situación económica también puede afectar negativamente a los mercados financieros, provocando alta volatilidad y el encarecimiento de los recursos crediticios disponibles. Por esta y otras razones, Posadas podría enfrentar costos de financiamiento más altos o dificultades para obtener financiamiento para fundear sus operaciones, inversiones, adquisiciones, o para refinanciar su deuda.

En línea con esto, nuestros resultados financieros fueron impactados por la desaceleración económica en 2010, 2011 y 2012 aunque hemos observado recientemente una recuperación, esta no ha sido a los niveles de 2008. Nuestros resultados financieros así como nuestro crecimiento pueden ser mayormente

afectados si esta situación se vuelve a presentar afectando las condiciones generales y de liquidez de nuestros negocios. Los efectos de la situación económica actual son difíciles de pronosticar y mitigar.

**Un alto porcentaje de los hoteles que operamos son de lujo o se encuentran en plazas que han sido impactadas por la desaceleración económica actual o la percepción de violencia, o los huéspedes provienen de lugares afectados por estas contingencias, la cual ha tenido y continua teniendo un resultado adverso significativo en los resultados operativos y financieros de nuestros negocios.**

Aproximadamente el 30% de los cuartos que operamos corresponden a Hoteles clasificados de lujo. Los hoteles de lujo regularmente cuentan con tarifas más elevadas. En momentos adversos estos hoteles son susceptibles a una reducción en ingresos en comparación a hoteles en otras categorías más económicas y a que estos hoteles se enfocan en los mercados de negocios y de vacacionistas de altos ingresos.

En periodos de dificultad económica, como pudiera ser la actual, los viajeros de negocios y placer reducen sus gastos de viaje o limitan o reducen el número de viajes que realizan. Si la situación económica actual se prolonga puede tener efectos negativos en nuestros resultados operativos y financieros.

Asimismo, la percepción de violencia nacional e internacional, puede haber afectado adversamente la decisión de viajeros de viajar a ciertas plazas en México o de mantener sus planes de hospedaje en nuestros hoteles.

### **Concentración en una sola industria**

La Compañía opera principalmente en una sola industria -la industria de hotelería y servicios- y actualmente la estrategia consiste en permanecer enfocada en el sector y otros negocios relacionados, como lo es el club vacacional, la administración de programas de lealtad, centros de contacto, y administración centralizada. La empresa también ha visto un proceso de concentración de los dueños de los hoteles que opera. Actualmente, tres inversionistas son propietarios de 41 de los hoteles que opera Posadas.

### **Competencia**

#### *Competencia por huéspedes*

El negocio de los hoteles es altamente competitivo. A través de sociedades mexicanas, los inversionistas extranjeros pueden adquirir directamente o indirectamente el 100% de participación en negocios relacionados con el turismo, incluyendo la construcción, venta, renta y operación de inmuebles en México destinados a fines no residenciales.

La competencia en el sector hotelero está representada por una variedad de operadores de hoteles tanto internacionales como locales, algunos de los cuales, especialmente los internacionales, son sustancialmente más grandes que la Compañía, y podrían tener mayores recursos mercadotécnicos y financieros, así como mejor capacidad de distribución que la Compañía. Dichos operadores pueden operar bajo reconocidas marcas internacionales o mexicanas. Además de competir por huéspedes con otros *resorts* en México, la Compañía compite por huéspedes con *resorts* de otros países.

#### *Competencia por contratos de administración*

Cuando la Compañía busca crecer a través de la adición de nuevos hoteles operados por la misma enfrenta competencia de otras entidades buscando las mismas oportunidades. La Compañía compite con otras entidades que tienen mayores recursos financieros o que tienen marcas internacionales más reconocidas para entrar en contratos de administración con dueños de hoteles. Adicionalmente a la competencia por nuevas oportunidades, la Compañía está sujeta a competencia de otras cadenas hoteleras cuando sus contratos de administración vigentes expiren; por lo tanto, la Compañía no puede asegurar que continuará celebrando o renovando exitosamente sus contratos de administración, o bien que lo haga por plazos o características económicas semejantes o más satisfactorias. En general, la competencia podría reducir el número de oportunidades de crecimiento en el futuro, incrementar el poder de negociación de los dueños de los hoteles y reducir los márgenes de operación de la Compañía.

## **Dependencia Geográfica**

Actualmente la Compañía tiene operaciones en EEUU y México, las operaciones de la Compañía están concentradas principalmente en México, estando 104 de los 105 hoteles o el 99% de las habitaciones que opera en este país y representando el 99% de los ingresos. A pesar de que el inventario en México está diversificado para atender a los segmentos de ciudad y playa, así como los de viajeros de vacaciones y viajeros de negocios, la Compañía tiene una importante dependencia de sus operaciones en México, mercado en el cual ya cuenta con una alta penetración. Si estas operaciones en México no marchan conforme a las planeaciones y estrategias diseñadas por la Compañía, esto podría tener un efecto significativo adverso sobre las operaciones, la situación financiera o los resultados de operación de la Compañía en general.

La capacidad de Posadas de operar y crecer en otros países también podría verse afectada por barreras comerciales, fluctuaciones de divisas, controles cambiarios, situaciones políticas, inflación, impuestos y cambios legislativos actuales o futuros en países en los que la Compañía opera o pretende operar, o a través de los que tiene inversiones.

## **Estrategia de Crecimiento**

La Compañía ha diseñado una estrategia de crecimiento para su negocio hotelero, de club vacacional y otros servicios en México, que se basa primordialmente en la celebración de contratos de operación hotelera respecto de inmuebles de terceros, y la construcción de nuevos inmuebles destinados a tiempo compartido. La capacidad de la Compañía para expandirse dependerá de una serie de factores de la economía global incluyendo, pero no limitada a, la condición de las economías norteamericana, mexicana y de otros países de América Latina, la capacidad de los inversionistas para construir nuevas propiedades para que la Compañía las opere y/o las arriende y la selección y disponibilidad de locaciones para nuevos hoteles, y la disponibilidad de financiamiento. No se puede asegurar que los planes de expansión de la Compañía se van a lograr o que los nuevos hoteles y desarrollos de club vacacional tengan la aceptación del consumidor o que sean operadas en forma rentable. La Compañía también continúa ofreciendo servicios a terceros de administración de programas de lealtad y servicios de centros de contacto.

Como parte de su estrategia de crecimiento, la Compañía asumió ciertas obligaciones con relación al desarrollo de un complejo hotelero ubicado en la Riviera Maya y en el complejo hotelero ubicado en Los Cabos, y diversos factores, incluyendo el financiamiento, regulatorios o eventos climatológicos, pueden impedir su oportuno cumplimiento, situación que puede afectar de forma adversa la condición financiera de la Compañía así como y sus planes de crecimiento, principalmente para satisfacer inventario de club vacacional.

La Compañía podría expandir sus operaciones a otros países de América Latina. Los riesgos aplicables a nuestra capacidad para operar exitosamente en los mercados actuales son igualmente aplicables a la capacidad de operar en nuevos mercados. Adicionalmente, la Compañía carecería del mismo nivel de conocimiento o familiaridad con las dinámicas y condiciones de los nuevos mercados y sus preceptos regulatorios, lo cual podría afectar su capacidad de crecimiento u operación en los mismos; y por ende a su rentabilidad.

## **Contratos de Operación y Licencia de Marcas**

De los hoteles que operaba la Compañía al 31 de diciembre de 2012, 60 operaban bajo esquema de administración que la Compañía lleva a cabo mediante la celebración de contratos de operación hotelera y licenciamiento de marcas. La condición operativa y financiera de la Compañía podría ser afectada en forma adversa a medida en que los contratos de operación y licenciamiento de marcas por vencerse no puedan ser renovados o lo sean en términos menos favorables, o bien, no puedan ser celebrados nuevos contratos de operación y licencia de marcas. Adicionalmente, en ciertos contratos de administración, la Compañía se obliga a garantizar un ingreso mínimo al propietario del inmueble, o bien, el propietario puede prescindir de nuestros servicios de no cumplirse con determinados estándares de desempeño en el hotel, sin que ello signifique que estemos en incumplimiento del contrato de operación. A esta fecha, ningún contrato de operación hotelera ha terminado anticipadamente por esta circunstancia.

Además, a pesar de que nuestros contratos de operación y los de arrendamiento obligan al propietario a no transferir o transmitir los hoteles o ceder los derechos sobre el mismo a un tercero, no podemos asegurar que dicha transferencia o traspaso no se llevará a cabo, ni que el tercero al cual se transmita la propiedad o los derechos seguirá sujeto a tales contratos. Hasta ahora, ninguna enajenación de

derechos ha tenido un impacto adverso importante en la relación contractual entre la Compañía y los propietarios, pero no podemos asegurar que esta situación prevalecerá a nuestro favor en lo futuro.

Finalmente, la capacidad económica y financiera de los propietarios de los hoteles puede afectar la conservación de los estándares de marca bajo los cuáles son operados los hoteles. La Compañía podría verse en la necesidad de notificar la terminación de los contratos de licencia de marcas por incumplimiento a dichos estándares, situación que afectaría adversamente los ingresos de los hoteles y de los honorarios que se reciben con base en los mismos.

### **Contratos de Arrendamiento**

De los hoteles que operaba la Compañía al 31 de diciembre de 2012, 16 operaban bajo esquema de arrendamiento, además se prevé que parte del crecimiento de la Compañía provendrá de este esquema. La condición operativa y financiera de la Compañía podría ser afectada en forma adversa a medida que los ingresos y la utilidad de operación no sean suficientes para cubrir los pagos de renta establecidos en los contratos de arrendamiento. Contablemente, los arrendamientos no se capitalizan y se registran como gasto conforme se van devengando. Al 31 de diciembre de 2012, algunos de los hoteles arrendados no generaron ingresos suficientes para cubrir las obligaciones de pago de renta. A esta fecha, estamos en cumplimiento del pago de la renta de todos los hoteles arrendados. Asimismo, la falta de cumplimiento de las obligaciones de los arrendadores al amparo de los contratos de arrendamiento puede afectar adversamente la operación y en última instancia la rentabilidad de la Compañía.

### **Negocios de servicios pueden no ser exitosos y afectar nuestro negocio de hoteles**

En la operación de ciertos negocios de servicios, tales como Ampersand, Konexo y Conectum, que de manera consolidada representaron aproximadamente el 10% de los ingresos totales de la Compañía al 31 de diciembre de 2012 y de 2011. Estos negocios se han desarrollado desde nuestro negocio de hoteles y van teniendo diverso grado de independencia del mismo, pero no se puede asegurar que estos negocios cumplan con las expectativas establecidas para los mismos. Además, la implementación y desarrollo de estos negocios pueden implicar la distracción del equipo directivo y desvío de recursos o los beneficios esperados pueden ser menores o no darse del todo. Sin embargo, dependemos de estos negocios para llevar a cabo la operación de varios servicios tales como el programa de lealtad Fiesta Rewards, el centro de contacto (*call center*), los procesos de contabilidad, pagos de nómina y servicios de tecnología, entre otros. Si cualquiera de estas compañías dejara de proveer estos servicios o hubiera un demérito en su efectividad, los resultados operativos y financieros de la Compañía podrían ser afectados de manera adversa.

### **Estructura de Compañía Controladora**

La Emisora es una sociedad controladora cuyos principales activos consisten en las acciones de sus subsidiarias, la titularidad de las principales marcas de la Compañía en México y los contratos de operación hotelera y licencia de marcas. En virtud de lo anterior, los ingresos de la sociedad controladora dependen principalmente del pago de dividendos, y honorarios por virtud de los contratos de operación y licencia de marcas.

Aun cuando actualmente casi la totalidad de las subsidiarias no tienen limitaciones contractuales para pagar dividendos a la Emisora, cualquier acuerdo financiero o de otra naturaleza puede imponer restricción a las subsidiarias para pagar dividendos o hacer otros pagos a la Compañía, podría afectar adversamente la liquidez, situación financiera y resultados de operación de la Compañía. En general, las sociedades mexicanas pueden pagar dividendos a sus accionistas en el caso de que el pago de dividendos y los estados financieros que reflejen las utilidades netas distribuibles sean aprobados por sus accionistas, después del establecimiento de las reservas legales y sólo si todas las pérdidas han sido absorbidas o pagadas. Asimismo, la sociedad controladora es la principal acreedora de los pasivos financieros con los que cuenta Posadas, y puede ser garante de las obligaciones asumidas por sus subsidiarias, o bien, sus subsidiarias ser garantes de los pasivos financieros de la controladora.

Al ser una sociedad controladora, la posibilidad de la Emisora de satisfacer las demandas de sus acreedores depende en última instancia de su capacidad de participar en la distribución de dividendos en primera instancia y de los activos de sus subsidiarias al momento de su liquidación. El derecho de la Emisora y, por lo tanto, el derecho de sus acreedores a participar en dicha distribución de dividendos o de activos, estará efectivamente subordinado a las reclamaciones de pago de los acreedores de las subsidiarias

(incluyendo reclamaciones que tengan preferencia por ley y reclamaciones de los acreedores de la Compañía que estén garantizadas por dichas subsidiarias).

### **Dependencia en Empleados Clave**

Varios de los ejecutivos de la Compañía cuentan con gran experiencia operativa, conocimiento de la industria y reconocimiento en el mercado de tales cualidades. La Compañía depende de sus ejecutivos para definir la estrategia y administrar su negocio, y considera que su intervención es relevante en su desempeño. En consecuencia, la incapacidad de la Compañía de mantener a sus ejecutivos o a traer nuevos, podría afectar adversamente sus operaciones y en última instancia su rentabilidad. Ver “Administradores y Accionistas”.

### **La Compañía podría incurrir en deuda adicional que podría afectar su situación financiera y su capacidad para generar suficiente efectivo para satisfacer sus obligaciones de pago.**

En el futuro, la Compañía podría incurrir en deuda adicional que pudiera tener o agravar los siguientes efectos: (i) limitar su capacidad para pagar sus deudas, (ii) incrementar su vulnerabilidad a condiciones económicas y de la industria en general, (iii) requerir que la Compañía destine una parte importante de su flujo de efectivo al pago de deuda, (iv) limitar su flexibilidad para planear o reaccionar a cambios en su negocio, (v) limitar su capacidad para obtener financiamientos adicionales, e, (vi) incrementar el costo o hacer más gravosas las condiciones de los financiamientos adicionales.

La capacidad de la Compañía de generar suficiente efectivo para pagar su deuda dependerá de su desempeño operativo y de la capacidad de refinanciamiento, lo cual puede verse afectado por las condiciones económicas imperantes, su desempeño, factores financieros, y de otra naturaleza, muchos de los cuáles están fuera del control de la Compañía. Posadas podría verse forzado a adoptar estrategias alternativas para hacer frente a sus obligaciones, incluyendo la cancelación, reducción o retraso de inversiones, venta de activos, reestructura o refinanciamiento de su deuda o la necesidad de obtener capital adicional. Dichas acciones podrían no realizarse en términos favorables, de llevarse a cabo.

Los términos de los financiamientos de Posadas contienen ciertas limitaciones financieras, operativas y corporativas, que pudieran afectar en forma negativa la capacidad de la Compañía para reaccionar a cambios de mercado, aprovechar oportunidades de negocio, obtener financiamiento, llevar a cabo inversiones, mejorar sus costos operativos o hacer frente a dificultades del negocio. También pueden limitar la capacidad de pagar dividendos a sus accionistas y efectuar ciertas operaciones corporativas, o bien, demandar la necesidad de invertir recursos líquidos en determinados activos o fines, como al prepagado de deuda.

### **Tenemos cantidades significativas de endeudamiento que vencen en los próximos años y no podemos asegurar su refinanciamiento o hacerlo en condiciones del todo favorables.**

Históricamente, hemos abordado nuestras necesidades de liquidez (incluidos los fondos necesarios para programar el pago principal e intereses, refinanciamientos de deuda y los fondos de capital y gastos de capital previstos) con el flujo de caja operativo, los préstamos derivados de créditos, provenientes de ofertas de deuda y el provenientes de la venta de activos. La situación imperante puede influir negativamente en nuestra capacidad para acceder a refinanciamientos o financiamientos adicionales a corto y largo plazo, o hacerlo en condiciones favorables, lo que repercutiría negativamente en nuestra liquidez y situación financiera.

### **Disputas de impuestos**

Estamos involucrados en distintos procedimientos tributarios, incluyendo varias controversias fiscales con las autoridades fiscales federales, respecto a ciertas operaciones, alegando las autoridades pagos insuficientes presuntamente a cargo de la Compañía y algunas de nuestras subsidiarias por un monto total acumulado de aproximadamente \$1,178.1 M pesos. La cantidad anterior no incluye otras cantidades derivadas de las multas, recargos y actualizaciones que sean impuestos si estos litigios no son favorables para la Compañía. Como consecuencia de estos litigios, se han otorgado diversas garantías reales y personales por parte de la Compañía y de algunas de sus subsidiarias.

Si cualquiera de estas acciones es resuelta desfavorablemente a los intereses de la Compañía, en última instancia seríamos requeridos de pago de los montos reclamados, además de las correspondientes actualizaciones, recargos y multas. En su caso, dichos montos podrían ser significativos. En términos generales, el sentido de la resolución de los procedimientos fiscales son altamente impredecibles, y por lo tanto, no podemos aventurar el sentido de los citados procedimientos, cuándo serán resueltos o los montos que en su caso se determinen como pagaderos a cargo de la Compañía. A esta fecha, la administración de la Compañía no ha efectuado reserva alguna en relación con las citadas disputas, en virtud de que los asesores fiscales de la Compañía consideran, y los NIF así lo permiten, que una resolución desfavorable es posible, aunque la consideran poco probable, descansando la Administración de la Compañía en tales opiniones. La duración de los litigios y las normas procesales pudieran incrementar la probabilidad de ocurrencia del riesgo descrito. Un resultado parcial o total de estos casos, contrario a los intereses de la Compañía, podría tener un impacto considerable y adverso en nuestro negocio, en la situación financiera y en los resultados de operación.

A esta fecha, y basados en la opinión de sus asesores fiscales, quienes consideran posible, pero muy poco probable, que se determinen resoluciones desfavorables en dichos litigios, la administración de la Compañía no ha efectuado reserva alguna en relación con las citadas disputas, ya que las NIF así lo permiten.

Por otro lado, la Compañía ha entablado juicios para convertir las pérdidas fiscales por venta de acciones a pérdidas fiscales ordinarias amortizables contra utilidades gravables corrientes. El monto de dichas pérdidas asciende a \$634.5 millones al 31 de diciembre de 2012. Dado que a esa fecha existía jurisprudencia al respecto y una alta probabilidad de éxito, la Compañía activó este monto dentro del "impuesto sobre la renta diferido" en el balance general adjunto.

Frecuentemente somos sujetos de auditorías de parte de las autoridades fiscales y susceptibles de ser acreedores de créditos fiscales determinados por dichas autoridades, lo que pudiera tener impacto adverso en la situación financiera y el flujo de efectivo de nuestro negocio.

### **Procedimiento y litigios**

La Compañía enfrenta una serie de procesos legales, distintos a los de índole fiscal, derivados del curso normal de sus operaciones. Debido a lo incipiente del proceso, a su poca relevancia, o a la imposibilidad de determinar un monto probable contingente no se han establecido en todos los casos reservas relativas; sin embargo en opinión de la administración de la Compañía y de sus asesores legales el resultado de las contingencias en litigio al 31 de diciembre de 2012 no afectará de manera significativa la situación financiera consolidada ni el resultado de sus operaciones.

Algunas subsidiarias tienen litigios, diversos a los de carácter fiscal, derivados de sus operaciones normales, de los cuales sólo algunos se han cubierto sus importes principales mediante la reserva para contingencias presentada en el balance general dentro de pasivos acumulados a largo plazo. La Compañía considera que dichas contingencias no cubiertas por la reserva no afectarán en forma significativa la situación financiera consolidada de la Compañía.

La Compañía y sus ejecutivos pueden verse sujetos a procedimientos de diversa índole que provocan que ésta destine recursos a su atención, y en su caso, a satisfacer las resultas de dichos procedimientos.

### **Nos encontramos expuestos a riesgos cambiarios y de tipo de cambio en nuestra deuda, y tenemos celebrados contratos de derivados**

Históricamente, la mayoría de nuestros adeudos están nominados en dólares americanos. Al 31 de diciembre de 2012, aproximadamente el 95% de nuestros adeudos estaban nominados en dólares americanos. Aproximadamente el 5% de nuestros adeudos tenían intereses a tasas variables. Como resultado, también estábamos menormente expuestos a riesgos que se deriven de las fluctuaciones en tasas de intereses.

A fin de mitigar nuestra exposición a la alta volatilidad en las tasas de interés de pesos hemos buscado mantener un porcentaje significativo de nuestros adeudos en dólares americanos. En general, cuando existe la posibilidad de colocar deuda en mercados que no cotizan en dólares americanos, celebramos instrumentos de derivados con instituciones financieras, a fin de balancear y alinear nuestra deuda con nuestros ingresos. Actualmente, no tenemos contratados instrumentos financieros derivados para cubrir riesgos de volatilidad en el tipo de cambio o de tasas de interés, pero no quiere decir que en el futuro no pudiésemos acudir a dichos instrumentos.

Específicamente, los ingresos de ciertos hoteles en México cuyas tarifas de cuarto son típicamente calculadas en dólares americanos, así como la venta y financiamiento de membresías de tiempo compartido, que también son típicamente calculadas en dólares americanos, sin embargo hemos visto una tendencia mayormente a fijar los adeudos a una tasa fija y en pesos.

No solemos celebrar instrumentos financieros de derivados para propósitos distintos a los señalados, sin embargo son limitados en importe y en frecuencia, y podríamos hacerlo en el futuro. Los tipos de instrumentos derivados que hemos celebrado recientemente incluyen principalmente *swaps* de tipo de cambio cruzado en los que generalmente pagamos cantidades en dólares americanos basados en tasas de interés fijas y recibimos cantidades en pesos basadas en tasas de interés flotantes.

Principalmente el uso de instrumentos derivados tiene como intención primordial el proveer protección en contra de riesgos cambiarios en nuestros adeudos. Nuestro uso de instrumentos derivados para tasas de interés tiene la intención de mitigar riesgos. Podríamos determinar que dichos riesgos son aceptables o que la protección disponible a través de los instrumentos de derivados es insuficiente o demasiado costosa. Estas determinaciones dependen de muchos factores, incluyendo condiciones de mercado, los riesgos específicos en cuestión y nuestras expectativas respecto del desarrollo del mercado a futuro. Revisamos nuestras posiciones de derivados con regularidad, y nuestras políticas de valuación cambian de tiempo en tiempo. No obstante el resumen anterior, nuestras posiciones de derivados o nuestra decisión de no tomarlos podrían resultar insuficientes para solventar nuestros riesgos.

Cuando los mercados financieros experimentan periodos de elevada volatilidad, como lo han experimentado recientemente, nuestro resultado de operaciones puede resultar sustancialmente afectado por variaciones en tipos de cambio y, en menor grado, por tasas de interés. Estos efectos incluyen ganancias en tipos de cambio, y pérdidas en activos y pasivos denominados en dólares americanos, ganancias en valor de mercado y pérdidas en derivados financieros, y cambios en las tasas de interés activa y pasiva.

A pesar de que intentamos hacer concordar los flujos de efectivo de nuestras transacciones de derivados con los flujos de nuestra deuda, los efectos netos en nuestros resultados reportados en cualquier período son difíciles de predecir y dependen de las condiciones del mercado y de nuestras posiciones específicas en instrumentos derivados. A pesar de que intentamos celebrar derivados que no sean afectados significativamente por la volatilidad, en caso de volatilidad en el mercado, nuestra exposición bajo instrumentos derivados puede incrementarse a tal nivel que impacte nuestra condición financiera y resultado de operaciones. Adicionalmente, las condiciones de volatilidad en el mercado pueden requerir que otorguemos garantías a nuestras contrapartes en nuestras operaciones con instrumentos derivados, lo cual afectaría nuestro flujo de efectivo, la disponibilidad de efectivo para nuestras operaciones y puede impactar nuestra condición financiera y resultado de operaciones.

Nuestras transacciones con instrumentos derivados también podrían estar sujetas al riesgo de que nuestras contrapartes soliciten protección mediante concurso mercantil. La inestabilidad e incertidumbre en los mercados financieros ha incrementado la dificultad para evaluar el riesgo de las contrapartes en contratos de derivados. Adicionalmente, a la luz de mayor volatilidad en los mercados de derivados y bolsas de valores, puede haber menos entidades financieras disponibles con las cuales podamos continuar celebrando instrumentos financieros derivados para proteger a la Compañía en contra de riesgos cambiarios, y las condiciones financieras de nuestras contrapartes puede verse adversamente afectada bajo condiciones apremiantes.

**Costos de cumplimiento de leyes, contratos y disposiciones de carácter laboral que podrían afectar adversamente el resultado de operaciones.**

Se han celebrado contratos colectivos de trabajo para los empleados de los hoteles y algunas oficinas corporativas, los cuáles son revisados y renovados periódicamente. A pesar de que bajo los términos de los contratos de administración, los contratos colectivos, o los contratos individuales, así como los contratos de prestación de ciertos servicios realizados por terceros que pueden prestar dichos servicios en nuestras instalaciones de manera recurrente o eventual, según sea el caso, los empleados de los hoteles administrados o de terceros, son contratados por los propietarios de los hoteles o por los terceros, dichos empleados pueden, a pesar de todo, dirigir sus demandas en nuestra contra. En dichas circunstancias, si nuestros medios de defensa no son exitosos, se nos podrían imponer responsabilidades de tipo laboral.

Adicionalmente, tenemos un número significativo de empleados que labora en nuestros propios hoteles. A pesar de que a la fecha no hemos experimentado contingencias o interrupciones laborales de consideración, no negociar a tiempo los contratos que se encuentran a punto de expirar, podría generar huelgas o interrupciones que podrían afectar adversamente nuestros ingresos y ganancias. O bien dañar las relaciones con nuestros clientes.

En términos generales los costos laborales, incluyendo aquellos relacionados con la indemnización y pagos en términos de la legislación laboral y fiscal, son significativos y podrían escalar más allá de nuestras expectativas, lo cual podría generar un efecto adverso en nuestros márgenes de operación. Estamos en proceso de analizar con expertos los impactos de la reforma laboral efectuada en 2012. Sin embargo y no obstante las resultas del análisis, aún se desconocen los criterios de aplicación de dicha reforma por parte de las autoridades administrativas y judiciales y pudieran representar un impacto adverso a la Compañía o sus subsidiarias.

### **Nuestra cobertura de seguro podría ser insuficiente para cubrir pérdidas potenciales**

Contamos con cobertura general para responsabilidad civil, daños a propiedades, interrupción de negocio, y otros riesgos, respecto de nuestros hoteles propios y arrendados, asimismo los dueños de los hoteles administrados tienen la obligación contractual de contar con la misma cobertura por iguales riesgos, sin embargo, los propietarios pudiesen incumplir con la contratación y mantenimiento de tales seguros.

Las pólizas contratadas por la Compañía ofrecen términos y condiciones de cobertura que estimamos son usuales en nuestra industria. Generalmente, nuestras pólizas de “todo riesgo” proveen que la cobertura se encuentre disponible en caso de incidencias y que, por cada incidencia, haya un límite, así como varios sub-límites en el monto de las indemnizaciones que recibiremos en exceso de los deducibles aplicables. Adicionalmente, pueden haber límites totales a las indemnizaciones en términos de lo estipulado en las pólizas. Los sub-límites existen para ciertos tipos de reclamos como lo son: interrupción de servicios, remoción de escombros, costos inmediatos o reemplazo de vegetación y otros elementos paisajísticos, siendo que los montos cubiertos de estos sub-límites son significativamente menores a los montos cubiertos del límite total de cobertura. Nuestras políticas también contemplan que, para la cobertura de temblores, huracanes e inundaciones, todos los reclamos de cualquier hotel que resulten de un evento cubierto deben ser combinados para fines de la cobertura total anual por límites y sub-límites. Adicionalmente, cualesquier reclamo será combinado con los reclamos efectuados por los dueños de los hoteles administrados que participan en nuestro programa de seguros. Por lo cual, en caso de que ocurran alguno de los eventos cubiertos que afecten más de uno de nuestros hoteles propios y/o hoteles administrados que participan en nuestro programa de cobertura, los reclamos de cada hotel afectado serán sumados a fin de determinar si, dependiendo del tipo de reclamo que sea, el límite por ocurrencia, el límite o los sub-límites agregados anuales, han sido alcanzados. Si los límites o los sub-límites son excedidos, cada hotel afectado solo recibirá una parte proporcional de la indemnización pagada en términos de la póliza. Adicionalmente, bajo dichas circunstancias, los reclamos efectuados por terceros reducirán la cobertura disponible para nuestros hoteles propios y arrendados.

También existen otros riesgos que incluyen, pero no se limitan, a conflictos armados o guerrillas, ciertas formas de terrorismo como lo es el terrorismo nuclear, biológico o químico, ciertas formas de riesgos políticos, algunas contingencias ambientales y/o ciertos eventos de fuerza mayor que puedan ser estimadas o consideradas fuera de los límites de cobertura de nuestras pólizas, que no sean asegurables, o siéndolo su costo resulte injustificadamente elevado.

También podría representar un riesgo obtener de las compañías aseguradoras el pago de las indemnizaciones correspondientes a reclamaciones específicas que consideramos se encuentren cubiertas por nuestras pólizas. En caso de que ocurra una pérdida a razón de un siniestro sin cobertura o una pérdida que exceda nuestros límites de cobertura, podríamos perder todo o una porción del capital que tenemos invertido en un hotel propio, administrado o arrendado, así como los ingresos a generarse por los mismos. En dicha eventualidad, podríamos incluso seguir obligados a cubrir cualquier pago de rentas o cualquier otra obligación financiera en relación con dicho hotel.

Cuando contratamos con terceros ciertos servicios u obra civil, solemos exigir a estos terceros la contratación de ciertos seguros o fianzas en beneficio de la Compañía. Puede ser que los terceros incurran en situaciones por las que los seguros o fianzas contratadas dejen de tener vigor o se actualicen eventos que puedan ser estimadas o consideradas fuera de los límites de cobertura de las pólizas de seguros o fianzas o que no sean asegurables.



## **Ventas del club vacacional**

Desarrollamos y operamos *resorts* de club vacacional, comercializando membresías de tiempo compartido en dichos *resorts*, siendo que la mayor parte de las ocasiones, las ventas de membresías se realiza a plazos mensuales con intereses. Las disposiciones de la materia conceden al comprador el derecho de rescindir el contrato de compraventa sin justificar la causa dentro de un periodo de cinco días hábiles contados a partir de la firma del contrato. La operación y venta de membresías de tiempo compartido está sujeta a las disposiciones legales mexicanas, respecto de las cuales consideramos estar en cumplimiento o en proceso de cumplimentarlas, y dichas disposiciones normativas pueden sufrir cambios o la estimación de incumplimiento por parte de autoridad, podría afectar adversamente nuestro negocio y la manera en que operamos nuestro club vacacional.

Actualmente soportamos riesgos que se derivan de contratos de compra de membresías al club vacacional (tiempo compartido). Los miembros del club vacacional adquieren el derecho de uso en tiempo compartido por 40 años, evidenciado a través de la asignación anual de puntos de club vacacional. Típicamente cobramos un pago inicial de entre el 10% y el 30% del precio total de la membresía, y ofrecemos planes de pagos mensuales que se integran del pago de capital e intereses que acumulan intereses para el pago del saldo insoluto del precio de compra. Reconocemos como ingresos el precio total del contrato de compra al momento en que el 10% del precio de venta es pagado. Tenemos como política cancelar contra resultados del ejercicio aquellas membresías que hayan pasado por todos los procedimientos de cobranza sin tener éxito en su recuperación, para aquellos casos que hayan cumplido el plazo máximo de recuperación y aun existan posibilidades de cobro creamos una reserva para cancelaciones y en caso de que no se logre la regularización del contrato la cancelación se lleva contra dicha reserva, ya no contra los resultados del ejercicio. En el momento en que un comprador celebra un contrato de compraventa de tiempo compartido a plazos, los posibles incumplimientos en el pago de dichas ventas son cubiertos por la reserva. Puede darse el caso que nuestra reserva sea insuficiente para compensar incumplimientos lo cual podría tener un efecto negativo en nuestros estados financieros.

De igual modo, históricamente todas nuestras ventas de club vacacional se han denominado en su gran mayoría en dólares americanos. Derivado de la crisis financiera que se atraviesa, una porción significativa de nuestros ingresos de club vacacional han sido recalculados en pesos mexicanos, aunque a tasas de interés más elevadas, en respuesta a las peticiones efectuadas por ciertos miembros que experimentaban dificultades de liquidez. La gran mayoría de los miembros mexicanos que quisieron convertir sus mensualidades de dólares americanos a pesos pudieron hacerlo. Esperamos continuar ofreciendo planes de pago en pesos a residentes en México.

No obstante nuestro reajuste en la denominación monetaria en una porción significativa de nuestras cuentas por cobrar que se derivan de nuestro portafolio de club vacacional, muchas de las ventas a plazos de nuestro club vacacional siguen denominados en dólares americanos. Consecuentemente, nuestros resultados aun se verán afectados por las fluctuaciones en el tipo de cambio dólares-pesos.

En tanto los pagos de las membresías se efectúe en dólares a lo largo de la vigencia y se registran en dólares al momento de la celebración del contrato, el valor de las membresías podría, en última instancia, ser descontada en la misma moneda ofreciendo una cobertura natural. No estamos completamente cubiertos en contra del riesgo que se deriva de las fluctuaciones de tipo de cambio. Tradicionalmente no hemos celebrado operaciones de cobertura para este riesgo.

Actualmente el club vacacional tiene celebrados acuerdos de intercambio con RCI, Hilton y los propios hoteles de Posadas, sin embargo dichos acuerdos podrían concluir o no renovarse, resultando en una disminución de las cualidades de venta de las membresías del club vacacional, pudiendo afectar las ventas y por consiguiente los resultados.

Los miembros del club vacacional cubren cuotas de mantenimiento anual que son destinadas a la operación y mantenimiento de los resorts destinados a tiempo compartido. El incumplimiento del pago de las cuotas de mantenimiento por parte de sus miembros podría ocasionar que la Compañía destine recursos para afrontar dichos gastos.

**Cualquier falla en la protección de nuestras marcas podría tener un impacto negativo en el valor de nuestras marcas y afectar adversamente nuestro negocio.**

Estimamos que nuestras marcas y nombres comerciales con un componente importante para nuestro negocio y el negocio hotelero en general. Dependemos de leyes tendientes a proteger la propiedad intelectual e industrial para proteger nuestros derechos registrados. El éxito de nuestro negocio depende en parte de nuestra facultad de usar continuamente nuestros derechos de propiedad industrial a fin de incrementar el conocimiento de nuestras marcas y desarrollo ulterior de nuestras marcas tanto en el mercado mexicano como en los mercados internacionales. Monitorear el uso no autorizado de nuestra propiedad intelectual es difícil y abrumador. En el futuro, podría ser necesario acudir a procedimientos litigiosos para reforzar nuestros derechos de propiedad intelectual, o a fin de determinar la validez y alcance de los derechos de propiedad intelectual de terceros. Litigios de este tipo podrían resultar en costos sustanciales y vernos obligados a destinar recursos para tales fines, cuyo resultado podrían ser reconvencciones u otras demandas en contra de la Compañía, desviar atención de directivos, y podría afectar significativamente el resultado de nuestras operaciones.

Frecuentemente efectuamos solicitudes de registro a fin de tener o mantener ciertas marcas registradas. No existe garantía que dicho registro de marca o nombre comercial será otorgado. No podemos asegurar que todos los pasos que hemos tomado a fin de proteger nuestras marcas en México y en otros países, serán adecuados y operativa y financiera de la Compañía podría ser afectada en forma adversa a medida que los ingresos y la utilidad de operación no sean suficientes para prevenir el plagio de nuestras marcas por terceros. La reproducción no autorizada de nuestras marcas podría disminuir el valor de nuestra marca y su aceptación en el mercado, perder la ventaja competitiva o buen crédito en la marca, lo cual podría afectar adversamente nuestro negocio.

#### **La Compañía podría no ser capaz de alcanzar ahorros en costos y el éxito de ciertas eficiencias operativas**

Dentro del proceso de hacer más eficiente nuestra operación, la Compañía realiza inversiones a fin de mejorar sus procesos y reducir sus costos de operación. La Compañía podría ser incapaz de lograr reducciones de costos o eficiencias, o bien, enfrentar problemas de operación al llevar a cabo cambios operativos que pretendan dicho fin, pudiendo afectar negativamente su desempeño y en su caso, sus efectos y los costos para mitigarlos.

#### **Interrupciones o fallas en los sistemas de información**

La operación de la Compañía depende de sofisticados sistemas de información e infraestructura en la que apoya o por la que conduce sus operaciones y procesos. Los sistemas están expuestos a fallas derivadas de incendios, inundaciones, pérdidas de energía, robo de información o de infraestructura, fallas en telecomunicaciones, fallas de los propios sistemas, entre otras razones. La actualización de alguna falla podría afectar las operaciones de Posadas, pudiendo tener un impacto negativo en sus ventas y/o en sus costos de operación. A pesar de existir algunos planes para reducir el impacto de tales fallas, dichos planes podrían no ser eficaces.

#### **Riesgos Relacionados con la Industria Hotelera**

#### **Somos sujetos a todos los riesgos operativos para la industria hotelera y el negocio de club vacacional**

Estos riesgos incluyen los siguientes:

- Cambios en condiciones generales de la economía, incluyendo el tiempo y robustecimiento de la recuperación de la desaceleración actual;
- Impacto de la percepción de la violencia, guerras y actividades de terrorismo en el deseo de viajar;
- Condiciones políticas y geopolíticas tanto domésticas como internacionales incluyendo problemas civiles, expropiación, nacionalización y repatriación;
- La exposición de viajeros hacia enfermedades contagiosas;
- Decrecimiento en demanda o incremento en inventario para la venta de propiedades de vacaciones;

- El impacto de los intermediarios de Internet en el precio y la continua dependencia en tecnología;
- Cambios restrictivos en leyes y regulaciones o interpretación de las mismas, otros actos de gobierno relacionados con el uso de la tierra y propiedades, salud, seguridad, el medio ambiente, operativos, impuestos e inmigración;
- Cambio en patrones de los viajeros;
- Cambios en costos operativos incluyendo energéticos, laborales, seguros y otros relacionados con desastres naturales y sus consecuencias;
- Disputas con terceros que puedan terminar en litigios;
- Disputas relacionadas con el derecho de uso de patentes y marcas u otros derechos de propiedad industrial o intelectual;
- La disponibilidad de recursos para financiar construcción, remodelación y otras inversiones;
- Fluctuaciones cambiarias;
- Accidentes personales que puedan terminar en reclamaciones por parte de los clientes;
- La situación financiera de dueños de propiedades que operamos;
- La situación financiera de la industria aérea y su impacto en la industria hotelera.

### **El Negocio de Hotelería es Cíclico**

La industria hotelera es cíclica por naturaleza. De los 17,871 cuartos que la Compañía operaba al 31 de diciembre de 2012, aproximadamente el 20% están ubicados en destinos de playa donde es más pronunciada la ciclicidad que en los hoteles de negocios. Generalmente, los ingresos provenientes de *Resorts* son mayores en el primer y cuarto trimestre que en el segundo y el tercer trimestre, reflejando las vacaciones de invierno. Este comportamiento cíclico podría generar fluctuaciones trimestrales en los ingresos de la Compañía.

### **Riesgos Generales de Invertir en Bienes Raíces**

La Compañía está sujeta a los riesgos inherentes a la tenencia y operación de bienes raíces. Las utilidades de los hoteles de la Compañía pueden ser afectadas debido a cambios en las condiciones económicas locales, competencia de otros hoteles, cambios en tasas de interés y en la disponibilidad de crédito, impacto de la legislación y cumplimiento de leyes ambientales y de protección civil, expedición y renovación de licencias y permisos para operar sus negociaciones, entre otras, la continua necesidad de mejoras y remodelaciones, particularmente en estructuras antiguas, cambios en impuestos que afecten bienes raíces, cambios adversos en políticas gubernamentales y fiscales, así como siniestros, incluyendo terremotos, huracanes y otros desastres naturales, cambios adversos en leyes federales, estatales y municipales, y otros factores que están más allá del control de la Compañía, podrían afectar significativamente el costo y capacidad de operación.

### **Falta de Liquidez de Bienes Raíces**

Los bienes raíces son relativamente líquidos. La habilidad de la Compañía de diversificar sus inversiones en propiedades hoteleras, en respuesta a cambios en la economía y otras condiciones podría verse limitada. No se puede asegurar que el valor del mercado de cualquiera de los hoteles de la Compañía no disminuirá en el futuro. La Compañía no puede garantizar que será capaz de disponer de alguna de sus propiedades si lo considera conveniente o necesario, ni puede garantizar que el precio de venta de alguna de sus propiedades será suficiente para recuperar o exceder la inversión original de la Compañía.

De acuerdo con las NIF, el valor en libros de las propiedades de la Compañía fue hasta el 31 de diciembre de 2007 reexpresado usando factores que se derivan del Índice Nacional de Precios al Consumidor ("INPC"). A partir del 1 de enero de 2008, la Compañía suspendió el reconocimiento de los efectos de la inflación. Adicionalmente, la práctica de la Compañía es capitalizar el costo de mejoras, remodelaciones y reemplazos. Con respecto a las propiedades de subsidiarias en el extranjero, su valor es registrado a costo histórico, y convertido a pesos.

## **Desastres Naturales (fuerza mayor)**

Los inmuebles que opera la Compañía están sujetos a eventos de fuerza mayor, como desastres naturales y en especial en plazas donde tenemos alguna propiedad o donde operamos varios hoteles. Algunos de estos eventos podrían ser huracanes, temblores, epidemias, terrorismo y avisos de medio ambiente que no todos pueden ser asegurados o el costo para asegurarlos resultaría muy elevado con deducibles significativos para la Compañía. No obstante que dichos inmuebles cuentan con un seguro de Todo Riesgo, los daños que este tipo de eventos pudieran causar, representan un factor de riesgo que podría tener un efecto significativo adverso sobre las operaciones de los inmuebles y en los ingresos derivados de los mismos, en la situación financiera o los resultados de operación de la Compañía. Son 25 los hoteles que opera la Compañía en plazas de playa que están sujetos a huracanes y que pueden ser afectados por la pérdida de negocio por la disminución en la actividad donde ocurre algún huracán.

## **Epidemias**

La industria hotelera también es susceptible de algún tipo de contingencia sanitaria que podría afectar directamente el flujo de turistas nacionales e internacionales así como de viajeros de negocios que pueda repercutir en los factores de ocupación y en el consumo en los inmuebles que opere la Compañía.

## **Regulación Ambiental y otras Regulaciones**

Nos encontramos sujetos a leyes, ordenamientos y disposiciones municipales, estatales y federales relacionadas con, entre otras cuestiones, impuestos, ambientales, la preparación y venta de alimentos y bebidas, accesos a personas discapacitadas, uso y disposición de agua y residuos, construcción, de ocupación, salud, sanidad y seguridad, y requisitos generales de construcción, zonificación y operación en las diversas jurisdicciones en las cuales se encuentran nuestros hoteles, protección de datos personales a los que tengamos acceso. Propietarios y administradores de hoteles están sujetos al cumplimiento de las disposiciones laborales y de seguridad social. El cumplimiento con estas leyes y su monitoreo puede ser complicado. El incumplimiento de los mismos podría afectar sustancial y adversamente nuestro resultado de operaciones.

Leyes ambientales, ordenamientos y disposiciones en las diversas jurisdicciones en las cuales operamos podrían hacernos responsables del costo de remover, limpiar o eliminar sustancias peligrosas o tóxicas en, debajo o en el inmueble de nuestra propiedad, o que operamos o rentamos o que era anteriormente de nuestra propiedad, o que operábamos o rentábamos, sin importar que tuviéramos conocimiento de, o fuéramos responsable de la presencia de sustancias dañinas o tóxicas. La presencia de sustancias peligrosas o tóxicas, o la incapacidad de limpiar apropiadamente dichas sustancias cuando están presentes, podría poner en riesgo nuestra capacidad para desarrollar, usar, vender o rentar el bien raíz afectado o la capacidad de obtener dinero prestado utilizando dicho bien inmueble como garantía. También estamos sujetos a otras leyes, ordenamientos y disposiciones relacionadas con plomo, materiales que contengan asbesto, operación y clausura de tanques, la preservación de los humedales, zonas costeras o especies en peligro extinción, que podría limitar nuestra capacidad para desarrollar, usar, vender o rentar nuestro bien inmueble o utilizarlo como garantía. Cambios futuros en leyes ambientales o el descubrimiento de condiciones ambientales desconocidas, o incluso zonas arqueológicas, podrían tener un efecto sustancial adverso en nuestras condiciones financieras y en nuestro resultado de operaciones. Adicionalmente, las disposiciones ambientales mexicanas han incrementado su rigor y es probable que dicha tendencia continúe con el paso del tiempo y pueda verse influenciada por diversos acuerdos internacionales. Por consiguiente, no es posible asegurar si mayor rigor en las leyes y regulaciones vigentes o si la adopción de legislación adicional pudiese tener un efecto sustancial en nuestro negocio y condiciones financieras o prospectos (u otro).

## **Concentración en los canales de distribución de internet podrían impactar de forma negativa nuestra distribución de costos**

Un número considerable de nuestros cuartos de hotel son reservados a través de intermediarios turísticos de internet tales como Travelocity.com®, Expedia.com®, Priceline.com®, Hotels.com® y Orbitz.com® que se han expandido en los últimos años. A medida que las reservaciones por estos canales aumentan, estos intermediarios podrían obtener comisiones más altas, menores tarifas y otras concesiones contractuales por parte de la Compañía. Adicionalmente, algunos de estos intermediarios de viaje vía internet intentan convertir a los cuartos de hotel en *commodities*, a través del incremento del precio e indicadores

generales de calidad (como lo es “three-star downtown hotel”) a expensas de la identificación de marca. Estas agencias esperan que consumidores eventualmente desarrollarán lealtad de marcas a sus sistemas de reservación y no a las marcas de los proveedores hoteleros.

A pesar de que esperamos obtener la mayoría de nuestros negocios en nuestros canales de distribución directos (call center, nuestras herramientas de ventas corporativas y nuestros sitios de internet) y los canales de distribución tradicionales, si la cantidad de ventas realizadas a través de intermediarios de Internet aumenta significativamente, el negocio y rentabilidad de la Compañía podrían ser impactados en forma adversa.

### **La industria hotelera y su dependencia significativa en la tecnología**

La industria hotelera continua demandando el uso de tecnología y sistemas sofisticados incluyendo soluciones utilizadas para administración de propiedad, administración de ingresos, control de calidad y de marca, compras, sistemas de reservación, operación de nuestro programa de lealtad, distribución y servicios a huéspedes. Estas tecnologías podrían estar sujetas o requerir mejoras y nuevas interfaces, incluyendo aquellas necesarias para dar cumplimiento con requisitos legales como lo son regulaciones relacionadas con privacidad y especificaciones establecidas por terceras personas como lo son la industria de pago electrónico con tarjetas. Adicionalmente, el desarrollo y mantenimiento de estas tecnologías pudiese requerir una inversión significativa de capital. No existe certeza de que, en la medida en la que varios sistemas y tecnologías son rebasados o nueva tecnología sea requerida, seremos capaces de remplazar o introducir nuevos sistemas, de la manera en que lo hagan nuestros competidores, o dentro de costos presupuestados y en tiempos oportunos para dichas tecnologías. Adicionalmente, no existe la seguridad de que lograremos alcanzar los beneficios que hayan sido previstos de una nueva plataforma tecnológica o sistema.

### **La Industria Hotelera es Intensiva en Capital**

Para que las propiedades hoteleras de la Compañía se mantengan atractivas y competitivas, la Compañía o el dueño del hotel, según sea el caso, tienen que gastar periódicamente una porción de su flujo. Esto crea una necesidad continua de efectivo, al grado que la Compañía o los dueños de los hoteles, según sea el caso, no pudieran fondear sus gastos de capital de los flujos provenientes de la operación, los fondos entonces deberán provenir de financiamiento adicional. Así mismo, para continuar creciendo su negocio de club vacacional, la Compañía deberá utilizar flujo de efectivo o contratar deuda adicional para desarrollar nuevas unidades. En consecuencia, los resultados financieros de la Compañía podrían ser sensibles al costo y disponibilidad de dichos fondos.

### **Seguridad Pública**

La percepción de inseguridad en algunas ciudades y en el país por parte de los potenciales huéspedes puede repercutir en el flujo de turistas y viajeros de negocios hacia los destinos donde la Compañía opere algún hotel, lo cual puede afectar de manera adversa nuestros ingresos y resultados operativos como consecuencia de la disminución en demanda para los destinos que han sido afectados.

## **Riesgos Relacionados con México**

### **Condiciones Económicas en México y Políticas Gubernamentales**

La Compañía y buena parte de sus subsidiarias están constituidas de conformidad con las leyes mexicanas, y sus oficinas corporativas, así como una parte importante de sus activos, se encuentran localizados en México. Consecuentemente, los resultados operativos de la Compañía han sido, y en el futuro serán, influenciados significativamente por las condiciones políticas, sociales y económicas de México.

El gobierno mexicano ha ejercido una fuerte influencia sobre la economía mexicana, de tal manera que las políticas gubernamentales respecto de la misma podrían tener un impacto significativo sobre el sector privado en general y sobre la Compañía en particular, así como en las condiciones de mercado, en los precios y el pago de los valores emitidos por entidades mexicanas, incluyendo aquellos emitidos por la Compañía.

En el pasado, México ha experimentado periodos de crecimiento económico lento e incluso negativo, el peso fue objeto de fuertes devaluaciones y se implantaron sistemas de control de cambios. A partir de diciembre de 1994 y durante 1995, México experimentó una crisis económica caracterizada por la devaluación del peso frente a otras divisas, aumento en la inflación, altas tasas de interés, fugas de capital, crecimiento económico negativo, reducción en el poder adquisitivo de los consumidores y un alto nivel de desempleo.

La economía mexicana sufrió otro proceso de desaceleración durante el segundo semestre de 1998 en virtud de la caída de los precios del petróleo, el cual constituye una parte importante de los ingresos nacionales, y de la volatilidad existente en los mercados emergentes, originada por las crisis económicas en Asia, Brasil y Rusia. De 2001 a 2003, México experimentó un período de bajo crecimiento económico, principalmente como resultado de la desaceleración de la economía norteamericana. En el 2001 el Producto Interno Bruto ("PIB") disminuyó 0.2% y aumentó en el 2002 y 2003 en 0.7%, y 1.3%, respectivamente. En 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008 la economía mexicana experimentó crecimientos del PIB de 4.4%, 3.0%, 4.8%, 3.7% y 1.3%, respectivamente, impulsados principalmente por un entorno de bajas tasas de interés e inflación controlada. Sin embargo, para 2009 presentó un decremento de 6.5%, como consecuencia de la pronunciada desaceleración económica global que comenzó en el último trimestre de 2008 y con la epidemia de la influenza A (H1N1) que brotó a finales de abril de 2009. Durante el primer semestre de 2009, los mercados financieros mundiales se volvieron altamente volátiles desencadenando en el corto plazo la quiebra y rescate de algunas instituciones financieras, principalmente de los Estados Unidos de América. Lo anterior trajo como consecuencia una aversión al riesgo de los inversionistas en el entorno local, que se vio reflejada en una caída de los mercados bursátiles, una contracción del crédito y una crisis de liquidez en el mercado, así como una depreciación del peso mexicano en relación al dólar americano de cerca de un 25%. Para 2010 se observó un crecimiento del PIB de 5.4% acompañado de una apreciación del peso frente al dólar americano y con menor volatilidad en el mercado cambiario. Para 2011 y 2012 se observó un crecimiento del PIB de 3.7% y 3.9%, respectivamente, considerando una depreciación del peso frente al dólar americano de 13.3% para el 2011 con una mayor volatilidad experimentada en el mercado cambiario como resultado de la complicada situación económica que se agudizó en Europa y particularmente en Grecia durante la segunda mitad del 2011, y, en cambio, se observó la apreciación del peso frente al dólar americano de 6.9% para el 2012 en comparación con el 2011. Las crisis y la desaceleración de la economía mexicana, podrían generar un efecto material adverso en las operaciones y condiciones financieras de la Compañía, lo mismo que un tipo de cambio fuerte pudiera desincentivar a viajeros internacionales a visitar el país.

### **Fluctuaciones Cambiarias**

Al 31 de diciembre de 2012, aproximadamente el 80% de nuestra deuda total estaba denominada en Dólares, en tanto que la mayoría de las ventas de la Compañía están denominadas en Pesos, una parte importante de su deuda, así como de sus cuentas por pagar, están denominadas en Dólares, ver Nota 15 en los estados financieros consolidados auditados de la Compañía que se incluyen en este Reporte Anual (Anexo 7). El peso ha sido objeto de importantes devaluaciones en el pasado y podría volver a devaluarse en el futuro. La devaluación del peso afectaría de manera negativa los resultados y la condición financiera de la Compañía en razón del aumento en los costos de financiamiento que ello implicaría. Lo anterior en razón de que el costo en pesos de los adeudos que la Compañía tiene en dólares se vería incrementado y esto afectaría la capacidad de la Compañía para cumplir con sus adeudos en dólares. El tipo de cambio al cierre de diciembre de 2012 fue de \$13.0101 pesos mexicanos por cada dólar de los Estados Unidos de América, lo que representó una apreciación del 6.9% durante el ejercicio y presentó una menor volatilidad a la observada durante el 2011. En cuanto al uso de instrumentos derivados, consideramos principalmente *cross currency swaps* en los que generalmente pagamos una tasa de interés fija en dólares americanos y se recibe una tasa de interés variable en pesos. Al 31 de diciembre de 2012, el valor de mercado neto incluyendo llamadas de margen (*Net Mark to Market*) de las posiciones de derivados fue de \$19.8 M. Durante periodos de alta volatilidad como los que se experimentaron durante el periodo de 2008-2010 en los mercados, pueden representar variaciones importantes como pérdidas o ganancias cambiarias y en menor grado variaciones en tasas de interés que pueden afectar de manera considerable los resultados de operación.

### **Inflación**

Aun cuando los índices de inflación han disminuido desde 1998, México ha sufrido en el pasado periodos de una inflación elevada. La inflación generó altas tasas de interés, devaluaciones del peso y, durante una buena parte de la década de los 80's y el inicio de los 90's, controles gubernamentales sobre el tipo de cambio. Debido a que una porción significativa de los costos operativos de la Compañía se encuentran denominados en pesos, un alza significativa en la inflación podría ocasionar a su vez un aumento en los

costos operativos de la Compañía. La inflación puede afectar el poder adquisitivo de nuestros clientes y así afectar adversamente la demanda por cuartos de hotel y por membresías para el club vacacional. Las fluctuaciones inflacionarias podrían tener un impacto importante en la condición financiera y resultados operativos de la Compañía. Las tasas de inflación anuales, de acuerdo con las mediciones efectuadas mediante el INPC publicado por el Banco de México han sido 4.4%, 3.8% y 3.6% para 2010, 2011 y 2012, respectivamente.

### **Tasas de interés**

Al igual que el valor del peso frente al dólar y los niveles inflacionarios, históricamente las tasas de interés en México han tenido periodos de volatilidad. Situaciones adversas que han afectado a la economía mexicana, incluyendo incrementos en la inflación, han resultado en incrementos sustanciales en las tasas de interés en el mercado mexicano durante dichos periodos. El movimiento de las tasas de interés afecta de manera directa el resultado integral de financiamiento de la Compañía, incrementando el costo de su financiamiento, ya que una parte de su deuda bancaria está contratada a tasa variable. Sin embargo, la baja en tasas de interés experimentada recientemente en los mercados internacionales ha reducido el riesgo financiero de la Compañía. Las tasas de los CETES (Certificados de la Tesorería de la Federación) a 28 días en promedio para el 2010, 2011 y 2012 son: 4.4%, 4.2% y 4.0% respectivamente.

A la fecha, la Compañía ha cumplido puntualmente todos sus vencimientos tanto de pago de intereses como de capital de todos sus compromisos bancarios, bursátiles y operacionales.

### **Riesgos Relacionados con una Baja en la Actividad Económica de los Estados Unidos de América**

El riesgo de una baja en la actividad económica de Estados Unidos de América puede implicar cambios en los patrones de gasto de los habitantes de ese país, tales como posponer o cancelar decisiones de viaje, lo cual podría verse reflejado en una baja en la ocupación de los hoteles de la Compañía, especialmente en sus destinos de playa con mayor afluencia de este tipo de turistas, tales como Cancún y Los Cabos. Al 31 de diciembre de 2012, aproximadamente el 80% de los cuartos de la Compañía están ubicados en destinos de ciudad, y el 20% restante en hoteles de playa. El PIB reportado en 2012 fue de 1.6% y la inflación de 2.0%. Al 31 de diciembre de 2012 Posadas es propietario de un hotel en el sur del estado de Texas.

### **Fuentes de Información Externa y Declaración de Expertos**

Toda la información contenida en el presente Reporte Anual es responsabilidad de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V., y ha sido preparada por esta Compañía.

El presente Reporte Anual contiene, entre otros, información relativa a la industria hotelera. Esta información se ha recopilado de una serie de fuentes incluyendo la Secretaría de Turismo y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, entre otras. Asimismo, la Compañía ha utilizado información de una serie de fuentes públicas, incluyendo, entre otras, al Banco de México. La información que carece de fuente ha sido preparada de buena fe por la Compañía con base en sus conocimientos sobre la industria y el mercado en que participa. Los términos y las metodologías utilizadas por las distintas fuentes no siempre son congruentes entre sí, por lo que las comparaciones se dificultan.

El presente Reporte Anual incluye ciertas declaraciones acerca del futuro de Posadas. Estas declaraciones aparecen en diferentes partes del Reporte y se refieren a la intención, la opinión o las expectativas actuales de la Compañía o sus funcionarios con respecto a los planes futuros y a las tendencias económicas y de mercado que afectan su situación financiera y los resultados de sus operaciones. Estas declaraciones no deben ser interpretadas como una garantía del rendimiento futuro e implican riesgos e incertidumbre, y los resultados reales pueden diferir de aquellos expresados en éstas por distintos factores. La información contenida en este Reporte, incluyendo, entre otras, las secciones "Factores de Riesgo", "Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de la Operación y la Situación Financiera de la Compañía" y "La Compañía", identifican algunas circunstancias importantes que podrían causar tales diferencias. Se advierte a los posibles inversionistas que tomen estas declaraciones de expectativas con las reservas del caso. La Compañía no está obligada a divulgar públicamente el resultado de la revisión de las

declaraciones de expectativas para reflejar sucesos o circunstancias posteriores a la fecha de este Reporte, incluyendo los posibles cambios en la estrategia de negocios o de la aplicación de las inversiones de capital en los planes de expansión, o para reflejar la ocurrencia de eventos inesperados.

#### **d) Otros Valores**

En marzo de 1992, la Emisora inscribió las acciones representativas de su capital social en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios, hoy Registro Nacional de Valores ("RNV") a cargo de la CNBV para su cotización en la BMV. A nuestra consideración la Emisora ha entregado en forma completa y oportuna, desde su inscripción y cotización los reportes trimestrales, anuales u ocasionales, así como de eventos relevantes, tanto a la BMV, como a la CNBV, en cumplimiento con la Ley del Mercado de Valores u otras disposiciones aplicables. La sociedad está obligada a entregar reportes similares a otras autoridades que regulan los mercados bajo los cuáles están emitidos o registrados valores de deuda emitidos por ésta, como la Bolsa de Valores de Luxemburgo, así como al representante común de los tenedores de dichos valores.

El 7 de abril de 2008, la Emisora obtuvo autorización bajo el número de inscripción 0710-4.15-2007-003-1 para llevar a cabo el 8 de abril de 2008 la primera emisión al amparo del programa de colocación con carácter de revolvente de Certificados Bursátiles por un monto total autorizado de \$1,500 M (Un mil quinientos millones de pesos 00/100 M.N.).

El 9 de julio de 2008, la Emisora obtuvo autorización para llevar a cabo el 10 de julio de 2008, bajo el número de oficio CNBV 153/17592/2008 la emisión adicional de \$750 M (Setecientos cincuenta millones de pesos 00/100 M.N.), al amparo del programa de colocación con carácter de revolvente de Certificados Bursátiles por un monto total autorizado de \$2,250 M (Dos mil doscientos cincuenta millones de pesos 00/100 M.N.). A esta fecha, dichos Certificados Bursátiles fueron pagados en su totalidad y de manera anticipada, procediéndose a la cancelación de su inscripción en el Registro.

El 15 de enero de 2010, la Emisora llevó a cabo una colocación en el extranjero de Títulos de Deuda denominados "Senior Notes 2015" por un monto total autorizado de hasta US200 M (Doscientos millones de dólares americanos 00/100), Mediante oficio número 153/3212/2010, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores tomó nota en el Registro Nacional de Valores de la citada colocación. Estos valores fueron emitidos bajo la Regla 144A y la Regulación S de la *Securities Act*, y fueron inscritos en la Bolsa de Valores de Luxemburgo y en el Euro MTF Market.

El 27 de marzo de 2012, la Emisora llevó a cabo una colocación privada entre sus accionistas de obligaciones subordinadas forzosamente convertibles en acciones Serie A de la propia Emisora, por un monto total de \$900M (novecientos millones de pesos 00/100 M.N.). Dichas obligaciones no fueron inscritas en el Registro Nacional de Valores ni objeto de cotización en la Bolsa Mexicana de Valores S.A.B. de C.V. ni de depósito en la S.D. Indeval S.A. de C.V. A esta fecha, la totalidad de las obligaciones emitidas fueron pagadas anticipadamente en su totalidad.

El 30 de noviembre de 2012, la Emisora llevó a cabo una colocación en el extranjero de Títulos de Deuda denominados "Senior Notes 2017" por un monto total autorizado de hasta US225 M (Doscientos veinticinco millones de dólares americanos 00/100), Mediante oficio número 201200386843, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores tomó nota en el Registro Nacional de Valores de la citada colocación. Por otra parte, el 30 de enero de 2013 la Compañía emitió un complemento de US\$50 millones de "Senior Notes 2017" a un precio equivalente del 106.642% del monto principal integrándose por lo tanto a una sola y nueva emisión de US\$275 millones con las características anteriormente mencionadas. Estos valores fueron emitidos bajo la Regla 144A y la Regulación S de la *Securities Act*, y fueron inscritos en la Bolsa de Valores de Luxemburgo y en el Euro MTF Market.

#### **Requisitos de Mantenimiento**

La Compañía está obligada a proporcionar a la CNBV y a la BMV, entre otra información, la información financiera, económica, contable, administrativa y jurídica que a continuación se señala, con base en el texto de las "Disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores. Durante los últimos tres ejercicios sociales, la Compañía considera que en términos generales ha entregado en forma completa y oportuna esta información o cualquier otra cuando ha sido requerida por las autoridades.



I. Información anual:

(a) El tercer día hábil inmediato siguiente a la fecha de celebración de la asamblea general ordinaria de accionistas que resuelva acerca de los resultados del ejercicio social, que deberá efectuarse dentro de los 4 meses posteriores al cierre de dicho ejercicio:

- 1.- Informes y opinión mencionados en el artículo 28, fracción IV de la Ley del Mercado de Valores.
2. Estados financieros anuales, acompañados del dictamen de auditoría externa, así como los de sus asociadas que contribuyan con más del 10 por ciento en sus utilidades o activos totales consolidados.
3. Comunicación suscrita por el secretario del consejo de administración, en la que manifieste el estado de actualización que guardan los libros de actas de asambleas de accionistas, de sesiones del consejo de administración, de registro de acciones y, tratándose de sociedades anónimas de capital variable, el libro de registro de aumentos y disminuciones del capital social.
4. Documento a que hace referencia el artículo 84 de las disposiciones generales, suscrito por el Auditor Externo.

(b) A partir del 2012, a más tardar el 30 de abril de cada año:

1. Reporte anual correspondiente al ejercicio social inmediato anterior.

A más tardar el 30 de junio de cada año:

2. Informe correspondiente al ejercicio social inmediato anterior, relativo al grado de adhesión al Código de Mejores Prácticas Corporativas.

II. Información Trimestral:

Dentro de los veinte días hábiles siguientes a la terminación de cada uno de los primeros trimestres del ejercicio social y dentro de los cuarenta días hábiles siguientes a la conclusión del cuarto trimestre, los estados financieros, así como la información económica, contable y administrativa que se precise en los formatos electrónicos correspondientes, comparando cuando menos las cifras del trimestre de que se trate con las del mismo período del ejercicio anterior.

III. Información Jurídica:

(a) El día de su publicación, la convocatoria a las asambleas de accionistas, obligacionistas o tenedores de otros valores.

(b) El día hábil inmediato siguiente al de la celebración de la asamblea de que se trate:

1. Resumen de los acuerdos adoptados en la asamblea de accionistas que se celebre en cumplimiento a lo dispuesto por el artículo 181 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, que incluya expresamente la aplicación de utilidades y, en su caso, el dividendo decretado, número del cupón o cupones contra los que se pagará, así como lugar y fecha de pago.

2. Resumen de los acuerdos adoptados en la asamblea de accionistas, obligacionistas o tenedores de otros valores.

(c) Dentro de los cinco días hábiles siguientes a la celebración de la asamblea de accionistas:

1. Copia autenticada por el secretario del consejo de administración de la Compañía o por persona facultada para ello, de las actas de asambleas de accionistas,

acompañada de la lista de asistencia firmada por los escrutadores designados al efecto, indicándose el número de acciones correspondientes a cada socio y, en su caso, por quien esté representado, así como el total de acciones representadas.

2. Copia autenticada por el presidente de la asamblea, de las actas de asambleas de obligacionistas u otros tenedores de valores, acompañada de la lista de asistencia firmada por los escrutadores designados al efecto, indicándose el número de valores correspondientes a cada obligacionista y, en su caso, por quien esté representado, así como el total de valores representados..
- (d) Con cuando menos seis días hábiles previos a que tenga lugar el acto a que se refiere cada uno de los avisos siguientes:
1. Aviso a los accionistas para el ejercicio del derecho de preferencia que les corresponda con motivo de aumentos en el capital social y la consecuente emisión de acciones cuyo importe deba exhibirse en efectivo.
  2. Aviso de entrega o canje de acciones, obligaciones u otros valores.
  3. Aviso para el pago de dividendos, en el que deberá precisarse el monto y proporciones de éstos, y en su caso el pago de intereses.
  3. Cualquier otro aviso dirigido a los accionistas, obligacionistas, titulares de otros valores o al público inversionista.
- (e) El 30 de junio de cada tres años, la protocolización de la asamblea general de accionistas en la que se hubiere aprobado la compulsión de los estatutos sociales de la Compañía con los datos de inscripción de la Compañía en el Registro Público de Comercio de dicho instrumento.

IV. Adquisición de acciones propias:

La Compañía está obligada a informar a la BMV, a más tardar el día hábil inmediato siguiente a la concertación de operaciones de adquisición de acciones propias.

V. Eventos relevantes:

La Compañía está obligada a informar a la BMV sus eventos relevantes, en la forma y términos que establecen la Ley del Mercado de Valores y las Disposiciones Generales.

### **e) Cambios Significativos a los Derechos de Valores Inscritos en el RNV.**

Mediante asamblea extraordinaria de accionistas de la serie A, los accionistas de la Compañía determinaron que una vez que se cumplieran las condiciones y autorizaciones correspondientes, se modificarán los estatutos sociales de la sociedad para que la Emisora contara únicamente con acciones Serie A ordinarias, comunes, nominativas, sin expresión de valor nominal, y en consecuencia, se convirtieran las acciones Serie L (acciones de voto y otros derechos corporativos limitados) por acciones Serie A, a razón de una acción de la Serie L por una Acción de la Serie A. A esta fecha han sido cumplidas las condiciones y autorizaciones necesarias y se ha efectuado la actualización de sus acciones en el RNV y con fecha 28 de febrero de 2013 efectuó el canje correspondiente. En términos y con las limitantes de sus estatutos y la ley, las acciones Serie A pueden ser adquiridas por extranjeros.

### **f) Documentos de Carácter Público**

La información contenida en este Reporte Anual, podrá ser consultada o ampliada con el área de relación con inversionistas de la Compañía en el teléfono 5326-6757, o directamente en el domicilio de la Compañía ubicada en Paseo de la Reforma No. 155, PH-B, Colonia Lomas de Chapultepec, C.P. 11000 en México D.F., así como en la página de Internet de la Bolsa en [www.bmv.com.mx](http://www.bmv.com.mx) donde también podrá consultarse el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

Para más información se puede consultar la página en Internet de la Compañía en: [www.posadas.com](http://www.posadas.com).

## **2) LA COMPAÑÍA**

### **a) Historia y Desarrollo de la Compañía**

Grupo Posadas, S. A. B. de C. V., se constituyó el 18 de abril de 1967, con la denominación original Promotora Mexicana de Hoteles, S. A. en México, Distrito Federal, con una duración de 99 años. La Compañía tiene su domicilio en Paseo de la Reforma no. 155, PH-B, Colonia Lomas de Chapultepec, Código Postal 11000, México, D.F. y su teléfono es 53-26-67-00.

La Compañía tiene sus orígenes en 1967, cuando el Sr. Gastón Azcárraga Tamayo fundó Promotora Mexicana de Hoteles, S. A. con el objetivo de participar en el sector turístico a través de la construcción y la operación de un hotel en el Distrito Federal, el Fiesta Palace, ahora conocido como Fiesta Americana Reforma. En 1969, Promotora Mexicana de Hoteles se asoció con American Hotels, una subsidiaria de American Airlines, para formar Operadora Mexicana de Hoteles, S. A. de C. V., una compañía mexicana que se creó para administrar propiedades hoteleras. El primer hotel Fiesta Americana se abrió en Puerto Vallarta; actualmente operado por la Compañía.

La siguiente nueva faceta de la Compañía se remonta a 1982, cuando Promotora Mexicana de Hoteles, S.A. y el señor Gastón Azcárraga Tamayo compran el 50% del capital social de Posadas de México S.A. de C.V. Inicialmente, Posadas de México fue establecida en 1969 por Pratt Hotel Corporation, una compañía estadounidense, para la operación de las franquicias Holiday Inn en México. En 1990 Promotora Mexicana de Hoteles, compró el 50% restante de las acciones representativas del capital social de Posadas de México S.A. de C.V., y dicha compra permitió el surgimiento de la más grande compañía hotelera en México, con la operación de 13 hoteles, en ese entonces. Su objetivo principal era la administración de los Holiday Inn y la operación de los hoteles Fiesta Americana ("FA").

A finales de los 80's la industria hotelera mexicana estaba pasando por un período de saturación y la Compañía se dio cuenta que al administrar hoteles de terceros exportaba más reservaciones de las que obtenía. En consecuencia, la Compañía decidió enfocarse en el desarrollo de sus propias marcas (Fiesta Americana ("FA") y Fiesta Inn ("FI")), mientras continuaba con la operación de las franquicias de los Holiday Inn en algunos destinos viables.

En 1992, la Compañía cambió su nombre de Promotora Mexicana de Hoteles, S. A. de C. V. al de Grupo Posadas, S. A. de C. V. En marzo de ese mismo año, la Compañía fue listada en la Bolsa Mexicana de Valores. En 1993 se comenzó a atacar el segmento de viajero de negocios con la apertura del primer Fiesta Inn en destinos de ciudad. En 1998 la Compañía comenzó su expansión en Sudamérica mediante la adquisición de la cadena Caesar Park, junto con los derechos sobre la marca en Latinoamérica. Asimismo en el 2001, la Compañía abrió su primer hotel Caesar Business en Sao Paulo, Brasil. En 2012, la Compañía vendió el negocio de operación de hoteles en Sudamérica,

La Compañía incursionó en el negocio de Club Vacacional en 1999 con la apertura del primer *resort* bajo la marca Fiesta Americana Vacation Club en Los Cabos, México. Desde entonces Posadas ha añadido tres resorts bajo este concepto en Cancún, en Acapulco y cerca de la zona arqueológica de Kohunlich.

En 2003, la Compañía estableció el centro de servicios administrativos Conectum, el cual está dedicado para llevar a cabo el control administrativo de los hoteles propios y arrendados y de terceros.

En diciembre de 2005 la Compañía realizó una inversión estratégica en Grupo Mexicana de Aviación, S. A. de C. V., la cual vendió en un valor simbólico el 13 de agosto de 2010.

En Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada en noviembre de 2006, la Compañía adoptó el régimen de "Sociedad Anónima Bursátil", cambiando su denominación social a Grupo Posadas, S. A. B. de C. V., para cumplir con las disposiciones de la Ley del Mercado de Valores.

En diciembre de 2006 inició operaciones el primer hotel de la marca "One Hotels" en la ciudad de Monterrey, México.

En 2008, el desarrollo de los negocios no hoteleros continuó con la consolidación de Ampersand que está dedicado a la administración de programas de lealtad y del centro de contacto (“Call Center”) Konexo.

En 2010, la Compañía adquirió la titularidad de un inmueble ubicado en la Riviera Maya, donde se planea desarrollar un complejo turístico que incluya resorts destinados a servicios hoteleros, club vacacional, y otro tipo de propiedades vacacionales. Asimismo, lanzó el producto “Kivac” consistente en la venta de puntos con vigencia de 5 años canjeables por hospedaje en cualquiera de los hoteles de la Compañía; y comenzó la conversión de tres de sus hoteles de playa al concepto “todo incluido”, situación que se consolidó en el 2011. También adquirió la titularidad de las acciones de una de sus subsidiarias (Sudamérica en Fiesta S.A.) que estaban bajo la titularidad del IFC, adquiriendo el control total del negocio de Sudamérica.

En 2011, la Compañía llevó a cabo una alianza con Santander, para que este último emitiera la tarjeta de crédito bajo la marca compartida Santander-Fiesta Rewards, marca bajo la cual opera el programa de lealtad de los clientes de la Compañía. En este mismo año, se relanza el concepto de Fiesta Inn, y proyecta la incursión de la marca One Hotels en el mercado de Sudamérica. La Compañía ejerció el derecho de opción de compra de acciones frente a terceros respecto de una de sus subsidiarias titular indirecto de uno de sus hoteles de playa.

Desde el punto de vista corporativo, en el 2011, se nombra como Director General de la Compañía a José Carlos Azcárraga Andrade, y la asamblea de accionistas acuerda unificar la Serie L de acciones (acciones de voto limitado) en la Serie A, situación que se ejecutó en febrero de 2013.

El 16 de julio de 2012, la Compañía informó que llegó a un acuerdo con Accor, S. A. (Accor), uno de los operadores hoteleros líderes a nivel mundial, para vender sus operaciones en Sudamérica. El precio de venta ascendió a un valor total máximo de \$278 millones de dólares, incluyendo asunción de deuda. Accor adquirió los activos de Posadas en la región, los cuales incluían 15 hoteles propios, arrendados y administrados (de los cuales 4 eran propios), así como las marcas de Caesar Park y Caesar Business y una red de hoteles bajo administración en Brasil, Argentina y Chile. El 10 de octubre de 2012, se ejecutó la compraventa. El precio inicial sigue siendo ajustado por ciertas variables contempladas en el contrato de compra-venta.

La enajenación de este segmento representa una operación discontinua y se ha presentado retrospectivamente como tal en los estados consolidados de utilidad integral por los años terminados el 31 de diciembre de 2012 y 2011 (atribuible a la participación controladora). Los activos y pasivos, circulantes y largo plazo, en relación con este segmento discontinuado, no han sido reflejados retroactivamente al 31 de diciembre de 2011 como activos disponibles para la venta ya que esta presentación está prohibida por la Normas Internacionales de Información Financiera.

La Compañía adquirió, a través de un contrato de compra-venta de acciones con condición resolutoria, el 47.8% del capital social de la SINCA, que es la controladora de un grupo de compañías que posee 10 hoteles que fueron vendidos en la transacción de FibraHotel, que se explica con posterioridad. Esta transacción generó un diferencial entre el valor contable de las acciones y el precio de compra de \$131.1 M, misma que fue registrada dentro del estado consolidado de variaciones en el capital contable, ya que previamente se consolidaba esta inversión. La mitad del monto pactado se pagó el 19 de diciembre de 2012 y la otra mitad, es decir \$214.1 M, el 2 de enero de 2013, misma que generó interés a una tasa anual del 5%. Asimismo, existe una contraprestación contingente, basada en el desempeño operativo y financiero de algunos hoteles vendidos en los próximos 12 y 18 meses. El monto de dicha contraprestación contingente a valor razonable al 31 de diciembre de 2012 asciende a prácticamente cero pesos. Tanto la mitad adeudada y el monto de la contraprestación contingente se muestran dentro del rubro de “Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados”. La condición resolutoria consistía en justamente recibir el pago el 2 de enero de 2013 y otras condiciones, que fueron cumplidas. Ver 2. c) (i) Activos disponibles para venta – FibraHotel en las notas a los Estados Financieros Dictaminados.

Durante el tercer trimestre de 2012, un fideicomiso creado recientemente en México, FibraHotel, fue formado principalmente para adquirir, poseer y desarrollar hoteles de diversas clases en México. A finales de noviembre de 2012, FibraHotel llevó a cabo una oferta pública inicial en México, lo que era una condición precedente para el cierre de la venta de 12 hoteles de la Compañía, incluyendo 10 de la SINCA, a FibraHotel. El 9 de octubre de 2012, la Compañía suscribió un contrato de compra-venta con FibraHotel para vender al fideicomiso, los inmuebles y equipo de doce hoteles, ubicados en el centro y norte de México, que operan bajo las marcas Fiesta Inn y One Hotels. Posadas es el dueño mayoritario de todos estos hoteles.

La operación de venta estaba sujeta a la satisfacción de determinadas condiciones suspensivas previas, principalmente la consumación de la oferta, así como la obtención de la autorización de la Comisión Federal

de Competencia y la aprobación de determinados acreedores. Todas estas condiciones fueron subsecuentemente satisfechas a principios del 2013 y entre el 21 de enero de 2013 y el 28 de febrero de 2013 se realizó la venta de 12 hoteles de la Compañía por un precio de venta de \$1,486.6 millones, originando una utilidad en la venta de estos activos por un monto aproximado de \$330.5 millones. Asimismo, a la recepción de los recursos se liquidó en esa fecha el monto de deuda financiera que ascendía a \$270.2 M y que se encontraba garantizada con buena parte de los inmuebles vendidos a FibraHotel. La Compañía vendió los inmuebles sin pasivos laborales y ha otorgado una fianza para responder en caso de vicios ocultos. Asimismo, existe una contraprestación contingente que le permitirá a la Compañía la obtención de recursos adicionales en función al desempeño operativo y financiero de algunos hoteles en los próximos 12 y 18 meses.

Dado que todos los criterios contables requeridos para activos dispuestos para la venta se han cumplido al 31 de diciembre de 2012, el total de activos sujetos a venta, que incluye sólo los inmuebles y equipo de los hoteles involucrados, han sido presentados como “activos disponibles para la venta” en los estados consolidados de posición financiera al 31 de diciembre de 2012, y cuyo monto asciende a \$1,364.9 M. Adicionalmente, la deuda financiera así como los efectos de impuestos diferidos relacionados con estos activos se han presentado como “pasivos directamente asociados con activos disponibles para la venta”, ya que están directamente relacionados con los activos que serán transferidos. La presentación retrospectiva de los activos y pasivos disponibles para la venta a los períodos anteriores no está permitida por las Normas Internacionales de Información Financiera.

Además, dado que los hoteles vendidos no representaban una línea importante de negocios, como lo contemplan las Normas Internacionales de Información Financiera, la transacción no ha sido considerada como operación discontinuada en el estado consolidado de utilidad integral. Sin embargo, como resultado de la venta, los hoteles ya no se clasifican como “propios”, pero se considerarán dentro del rubro “administrados”, ya que la Compañía continuará operando estos hoteles. Ver Nota 10 de los Estados Financieros para los detalles de los activos clasificados como disponibles para la venta. El 21 de enero de 2013, se liquidó el monto pendiente de pago de \$80.3 M y US14.6 M que se tenía con Scotiabank Inverlat, S.A., en relación con el crédito dual que se encontraba garantizado por siete hoteles propiedad de la SINCA.

Asimismo, el 13 de marzo de 2013, la Compañía y FibraHotel llegaron a un acuerdo para que, sujeto a ciertas condiciones suspensivas, se enajenen dos hoteles más a esta última. Se prevé que dichas enajenaciones sean ejecutadas próximamente.

En abril de 2013, Posadas adquirió 16 departamentos de lujo ubicados en Puerto Vallarta por un precio total de US\$5.6 millones, mismos que pretende destinar al negocio de tiempo compartido bajo la marca “The Front Door”.

#### Principales inversiones 2010-2012

Desde hace algunos años la estrategia de la Compañía ha consistido en continuar creciendo a través de contratos de administración de hoteles, lo cual ha implicado destinar gastos de capital limitados para ciertos proyectos de expansión y enfocarse en inversiones para el mantenimiento de las propiedades existentes.

La siguiente relación explica las principales inversiones que la Compañía ha realizado entre 2010 y 2012:

En 2010 los gastos de capital ascendieron a US25 M (convertidos al tipo de cambio promedio del año). El 24% fue destinado a mantenimiento de hoteles; el 51% a proyectos y corporativo, principalmente para el área de tecnología; y el 25% para el Club Vacacional.

En 2011 los gastos de capital ascendieron a US12.5 M (convertidos al tipo de cambio promedio del año de \$12.12). El 41% fue destinado a mantenimiento de hoteles; el 35% a proyectos y corporativo, principalmente para el área de tecnología; y el 24% para el Club Vacacional.

En 2012 los gastos de capital ascendieron a US12.7 M (convertidos al tipo de cambio promedio del año de \$12.38). El 48% fue destinado a mantenimiento de hoteles y el 52% a proyectos y corporativo, principalmente para el área de tecnología. En adición a estos, US1.9 millones fueron destinados para el Club Vacacional.

## **b) Descripción del Negocio**

### **i) Actividad Principal**

Las principales actividades de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. y sus Subsidiarias son la construcción, adquisición, arrendamiento, promoción, operación y administración de hoteles que operan principalmente bajo las marcas comerciales: Live Aqua, Fiesta Americana Grand, Fiesta Americana, Fiesta Americana Villas, Fiesta Inn, y One Hotels, de los cuales al 31 de diciembre del 2012, 29 son propios, 60 propiedad de terceros y administrados por Posadas, y 16 son arrendados.

En 1999 se incursionó en el negocio de venta de tiempo compartido bajo el nombre comercial de "Club Vacacional" y Fiesta Americana Vacation Club, respecto de resorts ubicados en Los Cabos, Baja California Sur, Cancún, y Kohunlich, Quintana Roo y en Acapulco, Guerrero; y para su operación cuenta con alianzas con Hilton Grand Vacation Club y con Resort Condominiums International (RCI), lo que le ha permitido penetrar con mayor fuerza al mercado extranjero. Este año pretende destinar transformar y destinar a tiempo compartido un hotel ubicado en Cozumel, Quintana Roo, y ha adquirido 16 departamentos en Puerto Vallarta para destinarlos al mismo fin. Desde 2010, Posadas comercializa el producto Kívac, consistente en la venta de puntos canjeables por estancia en hoteles del grupo.

Los ingresos de Posadas muestran un comportamiento estacional a lo largo del año. Para los hoteles de playa las ocupaciones tienden a ser más altas durante el invierno y las temporadas vacacionales (semana santa, verano) mientras que los hoteles de ciudad mantienen ocupaciones muy estables a lo largo del año.

La Compañía planea operar en México 32 hoteles adicionales con 4,440 cuartos que deberán abrir durante los próximos 36 meses. De estos hoteles, 11 operarán bajo la marca Fiesta Inn, 4 bajo la marca Fiesta Americana y 17 bajo la cadena de hoteles de tres estrellas "One Hotels"; de los hoteles proyectados 9 de estos hoteles están en construcción a cargo de sus diversos propietarios. En línea con la estrategia de la Compañía de operar un mayor número de hoteles con inversión mínima, el plan de la Compañía contempla el ser operador de dichos cuartos a través de contratos de administración y arrendamiento con inversionistas terceros. La Compañía estima que la inversión total del citado plan de desarrollo en México será de aproximadamente US\$286.8 M.

Por lo que hace a las líneas de negocios no necesariamente vinculadas al sector hotelero, la Compañía provee servicios de administración de programas de lealtad, servicios de contacto a clientes (call center), y servicios administrativos compartidos y *outsourcing*, entre otros.

Algunos de los principales proveedores de la Compañía son: Accenture, Axxa Seguros, Bachoco, Bonafont, Comercial Norteamericana, Blancos Sampedro de Acapulco, Oneida, Oracle, Sigma, Ivonne, Tensa, Fetech, Johnson Controls, Otis, York, Goirand, Grupo Nacional Provincial y Dell México. Cabe mencionar que la Emisora no tiene dependencia con algún proveedor. Debido a que la Compañía sustenta su desarrollo en la administración de hoteles, la volatilidad en los precios de las principales materias primas relacionadas con la construcción y equipamiento de hoteles le afectaría indirectamente a través de algún desarrollador. La volatilidad en los precios de los insumos de la operación hotelera, afectaría directamente a los gastos de operación. Durante 2012, la Compañía ha tendido a realizar negociaciones corporativas con sus proveedores a fin de obtener mejor precio y calidades y calidades estandarizadas.

Las categorías de productos o servicios similares, o de productos individuales que representen el 10% o más de los ingresos totales consolidados por cada uno de los 3 últimos ejercicios, indicando el monto y porcentaje se encuentran en la sección: iii) Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos de este Reporte Anual y en la Sección 3, Información Financiera, inciso b) Información Financiera por Línea de Negocio, Zona Geográfica y Ventas de Exportación de este Reporte Anual.

Para información financiera de la Compañía por línea de negocio y zona geográfica, ver sección 3 b) "Información Financiera por Línea de Negocio, Zona Geográfica y Ventas de Exportación".

## **ii) Canales de Distribución**

La Compañía considera que invertir en nuevos sistemas y tecnología es crítico para su crecimiento. A lo largo de su historia, la Compañía ha desarrollado nuevos sistemas y tecnología que le han permitido optimizar la distribución de sus productos y manejar sus operaciones.

La plataforma tecnológica por la cual la Compañía comercializa y vende cuartos de hoteles es un sistema que la propia Compañía desarrolló denominado Inventario Central. El Inventario Central consolida en una sola base de datos la disponibilidad de cuartos de todo el portafolio de hoteles, el cual es actualizado en tiempo real a medida que la disponibilidad de cuartos cambia. Esta base de datos se puede consultar en forma simultánea por todos los canales de distribución que la Compañía utiliza para vender sus cuartos. Dichos canales de distribución incluyen la propia central de reservaciones de la Compañía ubicada en Morelia, Michoacán, sistemas globales de distribución (GDS, por sus siglas en inglés), agencias de viaje, intermediarios de Internet, y el propio *web site* de la Compañía.

Por otro lado, un canal de distribución muy importante para la Compañía es su programa de lealtad. El programa Fiesta Rewards ha contribuido significativamente a que la Compañía retenga clientes valiosos y a mantener ingresos estables en diversos ciclos de negocio. Los socios afiliados a Fiesta Rewards reciben varios beneficios tales como tarifas preferenciales y pueden redimir los puntos obtenidos en los hoteles participantes por, entre otras cosas, estancias en hoteles, boletos de avión y renta de automóviles. El programa Fiesta Rewards es el programa de lealtad más grande entre las cadenas hoteleras en México en cuanto a número de miembros.

En 2010 lanzó al mercado el producto Kívac, cuyo objetivo es la comercialización del inventario hotelero, mediante la venta de puntos canjeables por estancias. Los puntos tienen una vigencia de 5 años.

## **iii) Patentes, Licencias, Marcas y Otros Contratos**

La Compañía opera el negocio hotelero bajo tres esquemas principales, hoteles propios; hoteles de terceros administrados por Posadas; y hoteles arrendados a terceros y administrados por Posadas.

La Compañía considera que su experiencia como operador de hoteles, el contar con un sistema de reservaciones propias, las inversiones en tecnología así como un sistema de recompensas por lealtad son los principales atributos a través de los cuales puede agregar valor a aquellos propietarios independientes de hoteles. Con objeto de incrementar el rendimiento sobre el capital invertido, en los últimos años la estrategia de la Compañía se ha concentrado en la venta de los servicios de administración y operación de hoteles, a través de la celebración de contratos de administración con socios locales para desarrollar nuevas propiedades y mediante la conversión de propiedades existentes a las marcas de la Compañía.

Para continuar con su estrategia de crecimiento, la Compañía continuamente se encuentra en búsqueda de oportunidades para operar hoteles en nuevas plazas. La división de Desarrollo es responsable de identificar locaciones para nuevos proyectos. La Compañía no aplica estrictamente parámetros estadísticos o numéricos al momento de tomar una decisión de expandir sus operaciones a una plaza en particular, sino que el análisis considera la población de la ciudad, el nivel de actividad económica y la disposición de inversionistas locales para invertir su capital en dicha plaza. Una vez que la plaza ha sido identificada como con potencial para expansión por el área de Desarrollo, el área de Mercados de la Compañía evalúa la factibilidad de la propuesta a través del análisis de oferta y demanda en la plaza, competencia y rangos de tarifas.

La Compañía tiene celebrados contratos de administración para operar los hoteles que no son propios, que le otorgan el control sobre las operaciones de las propiedades. Adicionalmente, la Compañía tiene celebrados contratos sobre uso de sus marcas, de los cuales recibe ingresos por regalías. En algunos casos, la Compañía también celebra contratos de arrendamiento sobre las propiedades que opera. Como contraprestación por la asistencia técnica y operativa recibida de la Compañía y el uso de derechos de propiedad industrial y de autor en México y Sudamérica los hoteles administrados pagan a Posadas regalías, las cuales se calculan como un porcentaje de las ventas totales de cada hotel o de otros servicios que se comercializan bajo sus marcas. Asimismo, la Compañía es titular de diversos derechos de propiedad industrial e intelectual que ha ido creando y desarrollando a lo largo de los años, tales como: Live Aqua, Fiesta Americana Grand, Fiesta American, The Explorean, Fiesta Inn, One Hotels, Fiesta Americana Vacation Club,

Fiesta Rewards, Ampersand, Conectum, y Konexo, entre otras. Estas marcas, están protegidas en distintas jurisdicciones, sujetas a los plazos y condiciones que cada una de ellas señale.

A finales del 2012, la vida promedio de los contratos de administración para los hoteles de la Compañía (exceptuando sus hoteles propios y arrendados) era de 4.8 años para los Fiesta Americana, 11.3 años para los Fiesta Inn, y 13.0 años para One Hotels. En términos generales, al término del contrato, el propietario puede optar por renovar el contrato de administración, normalmente por periodos más cortos al periodo inicial. Referirse al capítulo “Factores de Riesgo” para más información relacionada a la renovación de los contratos.

La Compañía opera servicios hoteleros básicamente bajo 6 marcas:

Mezcla de Marcas de Posadas					
Marca	Categoría (1)	Hoteles Cuartos	Cuartos por rango	Ubicación	Segmento
	Lifestyle	2 506	120-400	Resorts de lujo y ciudades grandes	Turistas internacionales y domésticos de altos ingresos
	Gran Turismo	3 1,012	200-600	Grandes ciudades y Resorts de lujo	Turistas internacionales y domésticos de altos ingresos
	5-Estrellas	13 3,604	80-650	Grandes ciudades y Resorts de lujo	Turistas domésticos e internacionales y viajeros de negocios
	4-Estrellas	61 8,867	90-220	Ciudades pequeñas-medianas y suburbios de grandes ciudades	Viajeros de negocios domésticos e internacionales
	3 Estrellas	18 2,260	100-140	Ciudades medianas y grandes en zonas industriales	Viajeros domesticos de negocios
	5-Estrellas	6 1,206	100-300	Resorts	Turistas domésticos e internacionales
Otros	4-5 Estrellas	2 416	100-220	Ciudades grandes y medianas	Turistas domésticos e internacionales y viajeros de negocios
<b>Total</b>		<b>105 17,871</b>			

Fuente: Posadas

(1) Según clasificación del Sistema Mexicano

La Compañía ha llevado a cabo alianzas estratégicas respecto de ciertos productos y servicios que ofrece a terceros o son ofrecidos conjuntamente entre Posadas y los terceros, tal es el caso de la tarjeta de marca compartida Santander-Fiesta Rewards.

La Compañía desplaza el inventario de su Club Vacacional mediante la comercialización de contrato de tiempo compartido en términos de la ley mexicana. Estas ventas suelen ser a plazo y los adquirentes tienen la posibilidad de adquirir más puntos para mejorar las condiciones del producto adquirido. Para la



operación del club vacacional, se cuenta con alianzas con los hoteles de la propia compañía, Hilton Grand Vacation Club y con Resort Condominiums International (RCI), siendo que estos últimos han permitido penetrar con mayor fuerza al mercado extranjero.

Para financiar su operación y crecimiento, al 31 de diciembre de 2012, la Compañía tenía celebrados un contrato de crédito con una institución nacional y dos emisiones de bonos en el extranjero. Ver “*Información Financiera – Informe de Créditos Relevantes*”.

#### *Derivados*

La Compañía hace uso de instrumentos financieros derivados asociando las coberturas a la deuda contratada, siendo los instrumentos financieros derivados que se han utilizado aquellos que involucran el intercambio de principal e intereses de una moneda a otra (“CCS”) e instrumentos para fijar las tasas de interés variables de la deuda (“IRS”), obedeciendo ello a un propósito de cobertura económica.

Los instrumentos financieros derivados contratados por la Compañía han obedecido casi en su totalidad, desde un punto de vista económico, a fines de cobertura, no obstante, para efectos contables, no han sido designados como coberturas debido a que no reúnen todos los requisitos establecidos al efecto por las NIF y por ello han sido clasificados contablemente como instrumentos con fines de negociación. La Compañía ha celebrado un contrato accesorio al contrato marco ISDA (*Credit Support Annex*) mediante el cual se estipulan condiciones que la obligan a otorgar garantías por llamadas de margen en caso de que el valor de mercado (*mark-to-market*) exceda de los límites de crédito acordados por las partes (*threshold amount*).

Las variables de referencia o subyacente para los instrumentos financieros derivados que aplican para los *Cross Currency Swaps* (“CCS”) que mantiene la Emisora, pueden exponerse a riesgos de mercado, de crédito, y de operación que pueden repercutir en pérdidas inesperadas y significativas. Una baja en la valuación de activos, un evento crediticio no anticipado, o circunstancias imprevistas que puedan ocasionar una correlación con factores antes no correlacionados pueden crear pérdidas como resultado de riesgos no tomados en cuenta apropiadamente cuando se estructuró y cotizó un instrumento derivado. Algunos de estos factores son el tipo de cambio (“FX”), el cambio en la tasa Libor representada en puntos base (“pbs”), el cambio en los pbs del *Spread* o *Basis* y el cambio en la tasa TIE representado en pbs. Actualmente el nocional de estos instrumentos se ha reducido de manera considerable y la cobertura de estos instrumentos se mantiene, las minusvalías correspondientes a las valuaciones a mercado mensuales se registran en el estado de resultados neto de los ahorros correspondientes a los intercambios de los flujos mensuales de cada cupón en pesos y dólares como parte del Resultado Integral de Financiamiento (“RIF”). Para más detalle consultar en la sección: 3) Información Financiera, ii) Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital, Derivados.

#### **iv) Principales Clientes**

Dada la naturaleza del sector hotelero, la Compañía no tiene dependencia con alguno o varios clientes que en caso de perderse afecte en forma adversa los resultados de operación o la situación financiera de la Compañía. La Compañía tiene una estrategia comercial basada en atacar los segmentos de negocios y vacaciones en el mercado mexicano a través de las marcas Fiesta Americana, Fiesta Inn, y One Hotels; el segmento de mayoreo en el mercado norteamericano, principalmente para el área de resorts; y el segmento de grupos y convenciones en el mercado de México para Fiesta Americana y Fiesta Inn. Por otro lado, la propiedad de los hoteles muestra una tendencia a consolidarse en grupos como FibraHotel y otros inversionistas institucionales en bienes raíces al que actualmente operamos alrededor de 30 hoteles. Se espera que esta tendencia se acreciente en el futuro próximo.

#### **v) Legislación Aplicable y Situación Tributaria**

En términos generales, la actividad hotelera y de tiempo compartido está sujeta a diversas regulaciones en los ámbitos local (municipal, estatal) y nacional (federal), en las distintas jurisdicciones en donde opera. De tal suerte, la modificación de tales disposiciones podrían significar un incremento en los

costos en que la Compañía debe incurrir para dar cumplimiento a las mismas, amén de las limitaciones que en su actividad pudiesen llegar a representar.

En este orden de ideas, las autorizaciones más relevantes para la operación del servicio hotelero están vinculados a las licencias o autorizaciones de funcionamiento, proveeduría de alimentos y bebidas, incluso las alcohólicas, de albercas, protección civil, sanidad, aprovechamiento y descarga de aguas, protección al consumidor, entre otras, por lo que dependemos de las autoridades administrativas para que dichas autorizaciones sean emitidas y lo sean en tiempo.

No tenemos conocimiento de contingencias que pudieran tener como consecuencia comprometer o causar un daño substancialmente adverso a la operación de los hoteles relacionadas con la obtención o cumplimiento de dichas autorizaciones, sin embargo continuamente se está en proceso de corregir las desviaciones a la normativa aplicable.

Finalmente, diversas subsidiarias de la compañía son titulares de concesiones para distintos fines, las cuáles se rigen por la legislación aplicable y los títulos de concesión en concreto. Tales son los casos de las Zonas Federales Marítimo Terrestres.

### **Ley del Mercado de Valores**

El 28 de diciembre de 2005 fue publicada en el Diario Oficial de la Federación la Ley del Mercado de Valores, la cual se encuentra vigente desde el pasado 28 de junio de 2006. En la asamblea general extraordinaria de accionistas celebrada el 30 de noviembre del 2006, la Compañía modificó sus estatutos para incorporar los nuevos requisitos establecidos. La Ley del Mercado de Valores, entre otras cosas, (i) aclara las reglas de ofertas públicas de compra, dividiéndolas en obligatorias o voluntarias, (ii) emite criterios de revelación de información para accionistas de emisoras, (iii) adiciona y fortalece las funciones del consejo de administración, (iv) determina con precisión los deberes del consejo de administración, sus miembros, el secretario y el director general, introduciendo nuevos conceptos como deber de diligencia y de lealtad, (v) reemplaza la figura del comisario y sus obligaciones con el comité de auditoría, el comité de prácticas societarias y los auditores externos, (vi) define las obligaciones del director general y de funcionarios de alto nivel, (vii) amplía los derechos de minorías, y (viii) amplía la definición de sanciones por violaciones a la nueva Ley del Mercado de Valores, y en general regula las relaciones y obligaciones de información de la emisora con accionistas, partes relacionadas, autoridades, entre otros.

La Compañía considera que está en cumplimiento en todos los aspectos relevantes con las leyes y regulaciones que le aplican y ha obtenido todas las licencias y permisos que le permitan conducir su negocio en cumplimiento con las leyes.

### **Régimen Fiscal en México**

Las empresas mexicanas están sujetas al impuesto sobre la renta ("ISR") y al Impuesto Empresarial a Tasa Única ("IETU"). El ISR se calcula considerando como gravables o deducibles ciertos efectos de la inflación, tales como la depreciación calculada sobre valores en precios constantes.

ISR - La tasa es 30% para los años 2012 y 2011, y será 30% para el año 2013 y 29% para el año 2014 y 28% para 2015 y años posteriores. La Compañía causa el ISR en forma consolidada con sus subsidiarias a partir del año 1990.

El 7 de diciembre de 2009 se publicaron modificaciones a la Ley del ISR aplicables a partir de 2010, en las que se establece que: a) el pago del ISR, relacionado con los beneficios de la consolidación fiscal obtenidos en los años 1999 a 2004, debe realizarse en parcialidades a partir de 2010 y hasta el 2014 y b) el impuesto relacionado con los beneficios fiscales obtenidos en la consolidación fiscal de 2005 y años siguientes se pagará durante los años sexto al décimo posteriores a aquél en que se obtuvo el beneficio. El pago del impuesto relacionado con los beneficios de consolidación fiscal obtenidos en los años de 1982 (fecha de inicio de la consolidación fiscal) a 1998 podría ser requerido en algunos casos que señalan las disposiciones fiscales.

IETU - Tanto los ingresos como las deducciones y ciertos créditos fiscales se determinan con base en flujos de efectivo de cada ejercicio. A partir de 2010 la tasa es 17.5% y para 2009 fue 17.0%. Asimismo, al entrar en vigor esta ley se abrogó la Ley del IMPAC permitiendo, bajo ciertas circunstancias, la recuperación

de este impuesto pagado en los diez ejercicios inmediatos anteriores a aquél en que se pague ISR, en los términos de las disposiciones fiscales. Adicionalmente, a diferencia del ISR, el IETU se causa en forma individual por la controladora y sus subsidiarias.

El impuesto a la utilidad causado es el que resulta mayor entre el ISR y el IETU.

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

El impuesto para depósitos en efectivo ("IDE") con una tasa del 3% aplicable al saldo excedente de \$15 mil por cuenta por mes.

Adicionalmente, las actividades de la Compañía podrían estar gravadas por impuestos de orden local, tales como el Impuesto sobre Hospedaje, y otros impuestos respecto de actos gravados que ocasionalmente pudiéramos realizar, tales como concursos, juegos y sorteos, entre otros.

### **Régimen Fiscal en Estados Unidos**

De acuerdo con la legislación norteamericana vigente, las compañías subsidiarias que operan en dicho país, se encuentran sujetas al pago de impuesto sobre la renta a la tasa del 35%.

### **vi) Recursos Humanos**

Al 31 de diciembre de 2012, la Compañía tenía aproximadamente 14,000 empleados. En México, aproximadamente el 55% del total de empleados son sindicalizados. En general, hay un sindicato representando a los empleados sindicalizados para cada hotel. Los contratos colectivos de trabajo son generalmente revisados cada año para ajustes salariales y cada dos años para otras cláusulas contenidas en los contratos. Cada uno de los sindicatos de los hoteles está afiliado con alguna de las grandes organizaciones nacionales: ya sea la Confederación de Trabajadores de México ("CTM") o la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos ("CROC").

Durante los últimos 10 años, la Compañía no ha tenido algún tipo de disputa relevante con los sindicatos que representan a sus empleados. La Compañía considera que tiene buenas relaciones con los empleados en todas sus propiedades, así como con los sindicatos a los cuales sus empleados pertenecen.

La Compañía tiene programas de entrenamientos para su *staff* operativo, y cuenta con escuelas de entrenamiento especialmente diseñadas para las operaciones de las marcas Fiesta Americana, Fiesta Inn y One Hotels. Los programas de entrenamiento cubren desde empleados en la cocina y recepcionistas hasta gerentes de hoteles. Posadas también apoya la rotación de los ejecutivos de hoteles en sus diferentes propiedades con el fin de fortalecer sus habilidades gerenciales. Ocasionalmente, Posadas contrata empleados en forma temporal.

Asimismo, la Compañía cuenta con un plan de pensiones, prima de antigüedad e indemnizaciones para el personal de confianza, que complementa la prima de antigüedad legal y las pensiones otorgadas por ley. Para poder tener acceso al plan de pensiones, los empleados deben ser mayores de sesenta años. El costo anual por primas de antigüedad legal, retiro y plan de pensiones para personal que reúna ciertos requisitos, es calculado por un actuario independiente con base en el método de crédito unitario proyectado. Para hacer frente a estas obligaciones, la Compañía mantiene inversiones a través de reservas de pensiones y jubilaciones que, al 31 de diciembre del 2012, ascendían aproximadamente a \$54.6 M.

Un grupo de ejecutivos y empleados tienen derecho a recibir un bono anual, el cual se basa en los resultados globales de la Compañía, así como en los resultados del individuo.

### **vii) Desempeño Ambiental**

Las industrias de la construcción y hotelera en México están sujetas a leyes federales, estatales y municipales, así como a estrictas regulaciones en materia de preservación, conservación y cuidado del ambiente; operaciones hoteleras y aspectos de seguridad, entre otras. La Compañía está llevando a cabo las acciones a su alcance para cumplir razonablemente con las leyes que regulan los ámbitos hotelero y ambiental. Esfuerzo concretado con las autorizaciones, licencias, permisos y concesiones que se ha recibido o está en trámite de obtener para la operación de sus hoteles.

La Compañía cuenta con un programa interno de cumplimiento en materia ambiental y de seguridad, que tiene como objetivo garantizar que todas sus propiedades y negocios en operación y construcción estén en cumplimiento con las leyes y regulaciones ambientales aplicables. En México, la mayoría de los hoteles han suscrito suscribieron convenios con la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente para someterse a exhaustivas revisiones, de sus políticas y procedimientos y con ello hacerse acreedor a la Certificación de Calidad Ambiental Turística que otorga Profepa a quienes han demostrado que cumplen con el total de la normatividad en materia ambiental. El grado de avance en dichos procedimientos es satisfactorio y diverso de hotel a hotel.

Desde el año 2000, la Compañía cuenta con un departamento denominado Unidad de Riesgo, dedicado exclusivamente a atender asuntos ambientales y de protección civil que se presenten tanto en los hoteles como en el corporativo de la Compañía. La Unidad de Riesgo reporta a la Dirección General de Operación Hotelera a través de la Dirección de Ingeniería y Mantenimiento. A su vez, el responsable de esta área se apoya en los gerentes de mantenimiento de los hoteles para el cumplimiento de las leyes establecidas por las autoridades competentes, así como de las políticas ambientales y de protección civil establecidas por la Compañía.

El director del área actual está en proceso de certificado por la *National Fire Protection Association* ("NFPA") como especialista en materia de protección contra incendios, lo cual implica la prevención de éstos en todas las propiedades de Posadas, incluyendo el uso de hidrantes, rociadores, extinguidores, detectores y alarmas contra incendios.

Todas las propiedades cumplen con la normatividad NFPA, cuando la unidad de riesgo detecta alguna discrepancia, elabora un Plan de Acción Correctivo, en el cual se determinan las acciones para que un hotel cumpla con la Norma mencionada, adicionalmente los hoteles cumplen con el 100% de los requerimientos de los tres ámbitos de gobierno en materia de Protección Civil, obteniendo la acreditación de Protección Civil, requerimiento indispensable para poder operar un hotel. En la elaboración de los proyectos de hoteles nuevos, existentes, Planes Correctivos, y trabajos de mantenimiento, la Unidad trabaja conjuntamente con consultores especializados y certificados por NFPA, así como con compañías de seguros para monitorear el cumplimiento de los estándares exigidos por dicha certificación.

De acuerdo a información comúnmente accesible, el cambio climático pudiera ser un factor de tantos que genere condiciones meteorológicas poco frecuentes o de naturaleza imprevisible y que pudieran resultar catastróficas, como es el caso de huracanes, o inundaciones que pudiesen afectar principalmente las propiedades hoteleras ubicadas en playas. También al cambio climático se le considera como un causante del movimiento de las pleamares y que son referente en la determinación de las zonas federales marítimo terrestres en las costas del país. Nuestras propiedades adyacentes a dichas zonas federales pudieran verse afectadas por estos movimientos.

## **viii) Información del Mercado**

### **Contexto Global de la Industria**

La industria del turismo es susceptible a una amplia variedad de factores, desde cambios en los hábitos y preferencias de los consumidores hasta temores acerca de seguridad internacional y terrorismo. A nivel internacional, la industria ha sufrido varias crisis en los últimos años. Estas crisis han sido ocasionadas por la convergencia de varios factores desestabilizadores tales como los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 en los Estados Unidos, subsecuentes ataques en Bali y Madrid, la aparición del SARS, la recesión económica global y la mala situación financiera en la industria de la aviación comercial, derivado principalmente de los altos precios del combustible. También los desastres naturales como el tsunami en el océano Índico y la larga y fuerte temporada de huracanes, y en particular el impacto del Huracán Wilma en la Península de Yucatán que afectó en el 2005 y 2006 nuestras propiedades en Cancún y Cozumel. Para el

2009, los resultados globales del turismo fueron negativos a pesar de los riesgos pronosticados como el terrorismo y la desaceleración en la economía de Estados Unidos y el mundo, determinada por la alta volatilidad experimentada en los mercados mundiales como consecuencia de la crisis financiera global, agravada por la incertidumbre en torno a la pandemia de gripe A (H1N1) hizo que 2009 fuera uno de los años más difíciles para el sector del turismo. En 2010 observamos el inicio de una recuperación gradual para el sector después de la debacle del brote de la influenza. En 2011 el crecimiento continuó pero a un menor ritmo que al observado en 2010, el cual se estima con cifras preliminares a la fecha de emisión de este reporte de 4.4% para llegar a un total de 980 millones de llegadas de turistas internacionales, 41 millones más que en el año anterior que representa un volumen equivalente a un nuevo destino del tamaño de Italia, número cinco según la *World Tourism Organization ("WTO") 2010*. En el 2012, las llegadas de turistas internacionales en el mundo crecieron 3.8% para alcanzar 1,035 millones de turistas. El año pasado, el crecimiento fue común en todas las regiones excepto en el Medio Oriente con una caída de 4.9%, las Américas y Asia y el Pacífico crecieron 3.7% y 6.8%, respectivamente. El crecimiento también se registró en Europa 3.3% y continúa como la región más grande de turismo. También por subregión, América del Norte creció 3.4%.

### El Turismo en México

*Internacional.* México es el país latinoamericano que atrae más turismo internacional y es uno de los destinos turísticos más importantes en el mundo. La siguiente tabla muestra como se ubicó México entre los países con mayor llegada de turistas internacionales en el 2011 (cifras más recientes estimadas por la Organización Mundial de Turismo):

Posición	País	Millones de llegadas de turistas internacionales
	Mundial	982.0
1	Francia	79.5
2	Estados Unidos	62.3
3	China	57.6
4	España	56.7
5	Italia	46.1
6	Turquía	29.3
7	Reino Unido	29.2
8	Alemania	28.4
9	Malasya	24.7
10	México	23.4

A menos que se especifique lo contrario, la fuente de los datos del turismo en esta sección es la Secretaría de Turismo ("SECTUR") y no hemos verificado de forma independiente de esta sección, los términos "turismo" y "turista" se refieren a viajes de negocios y de ocio colectivo.

México recibió 23.4 M de turistas internacionales en el 2011, un incremento de 1.3% comparado con el año anterior. Esto se debió principalmente a un mayor número de llegadas de turistas al interior (turistas que visitaron destinos diferentes a los de la frontera con los Estados Unidos de América). También, se observó un incremento de 3.1% en el número de turistas fronterizos (turistas que visitan destinos cercanos a la frontera con los Estados Unidos de América) de 9.6 M en 2010 a 9.9 M en 2011. Se estima que la derrama económica de los visitantes internacionales a México fue de US11.9 miles de millones para el 2010, lo que representó un incremento de 5.3% comparado con el 2009 y se estima que esta cifra sea similar para el 2011. Para el 2012 se pronostica una disminución de 1.3% para sumar 23.1 M de turistas internacionales. Esto se debió principalmente a un menor número de turistas internacionales viajando hacia México durante los meses de julio y agosto de 2012. Se estima que la derrama económica de los visitantes internacionales a México fue de US12.6 miles de millones para el 2012, lo que representó un incremento de 5.7% comparado con el 2011 y se estima que esta cifra sea similar para el 2013.

*Doméstico.* De acuerdo al número total de viajeros, la industria de turismo doméstico es el segmento más grande de turismo en México. Aproximadamente el tamaño del turismo doméstico es tres veces mayor que el del turismo internacional. La mayoría del turismo doméstico en México se hospeda en la categoría de marcas de cuatro estrellas hacia abajo ya que son viajeros con sensibilidad de precios. Las llegadas de

turistas nacionales a los hoteles se estiman en 67.3 millones que representa un incremento del 5.5% frente a 2011.

*Los niveles de ocupación en hoteles.* En general, los niveles de ocupación hotelera en México fueron en promedio 58.0% en 2012, un aumento de 1.1pp a partir de 2011.

### **Competidores**

La industria hotelera es altamente competida. Los hoteles de playa de la Compañía compiten con otros hoteles de playa en México y en otros países. En general, los hoteles de la Compañía compiten con varios operadores de hoteles en México e internacionales, algunos de los cuales, son sustancialmente más grandes que la Compañía y operan bajo marcas internacionales reconocidas. En ciudades de tamaño mediano y en los suburbios de grandes ciudades, los hoteles de la Compañía compiten principalmente con cadenas mexicanas e internacionales, así como diversos operadores independientes.

Dependiendo de la categoría del hotel, la competencia deriva principalmente de precios, calidad de las instalaciones y servicios ofrecidos, así como ubicación dentro de un mercado en particular. Los operadores de hoteles deben realizar gastos de capital en forma continua para la modernización, remodelación y mantenimiento con el fin de prevenir la obsolescencia en sus propiedades y perder competitividad. La competitividad de los hoteles de la Compañía ha sido fortalecida por sus programas de huésped frecuente (Fiesta Rewards) y el Fiesta Americana Vacation Club.

Los principales competidores de los hoteles Fiesta Americana son otras cadenas internacionales y mexicanas como Camino Real, Intercontinental, Crowne Plaza, Marriott, Sheraton, Westin, Hilton y Hyatt. Los principales competidores de los hoteles Fiesta Inn son operadores locales independientes y cadenas mexicanas e internacionales tales como Holiday Inn, City Express, Holiday Inn Express, Best Western, Misión, Hampton Inn y hoteles NH.

La industria de club vacacional es también altamente competida. Fiesta Americana Vacation Club compite principalmente con Palace Resorts, Mayan Palace y Royal Holiday Club en México, y generalmente con otros destinos en el Caribe y otras zonas de playa que operan bajo este concepto.

Si bien la Compañía considera que es líder en México en cuanto a número de hoteles y cuartos operados y cobertura geográfica, no existen publicaciones oficiales que sustenten la participación de mercado de sus hoteles en relación con la competencia existente, ni sobre su posición competitiva.

En referencia a las habitaciones totales (incluye habitaciones correspondientes a hoteles propios, arrendados y operados) del Top Ten en México, las marcas de Posadas en conjunto tienen una participación de mercado aproximada del 20%. Incluyendo las marcas del set competitivo, en la categoría de cinco estrellas, los hoteles que operan con la marca Fiesta Americana tienen una participación de mercado del 21%. En la categoría de cuatro estrellas, Fiesta Inn tiene una participación de mercado del 22% y en la categoría "económico" de tres estrellas, la marca One Hotels cuenta con el 42% de participación de mercado. En las tres categorías, las marcas de Posadas antes mencionadas son las líderes.

### **ix) Estructura Corporativa**

La Compañía está organizada como una sociedad controladora (*holding*) y conduce una porción muy importante de sus operaciones a través de sí misma y de más de 140 subsidiarias mayormente mexicanas. El siguiente organigrama muestra cómo están organizadas las principales subsidiarias de la Compañía, así como la principal actividad de cada entidad.

Las principales subsidiarias de la Compañía se agrupan de la siguiente manera:

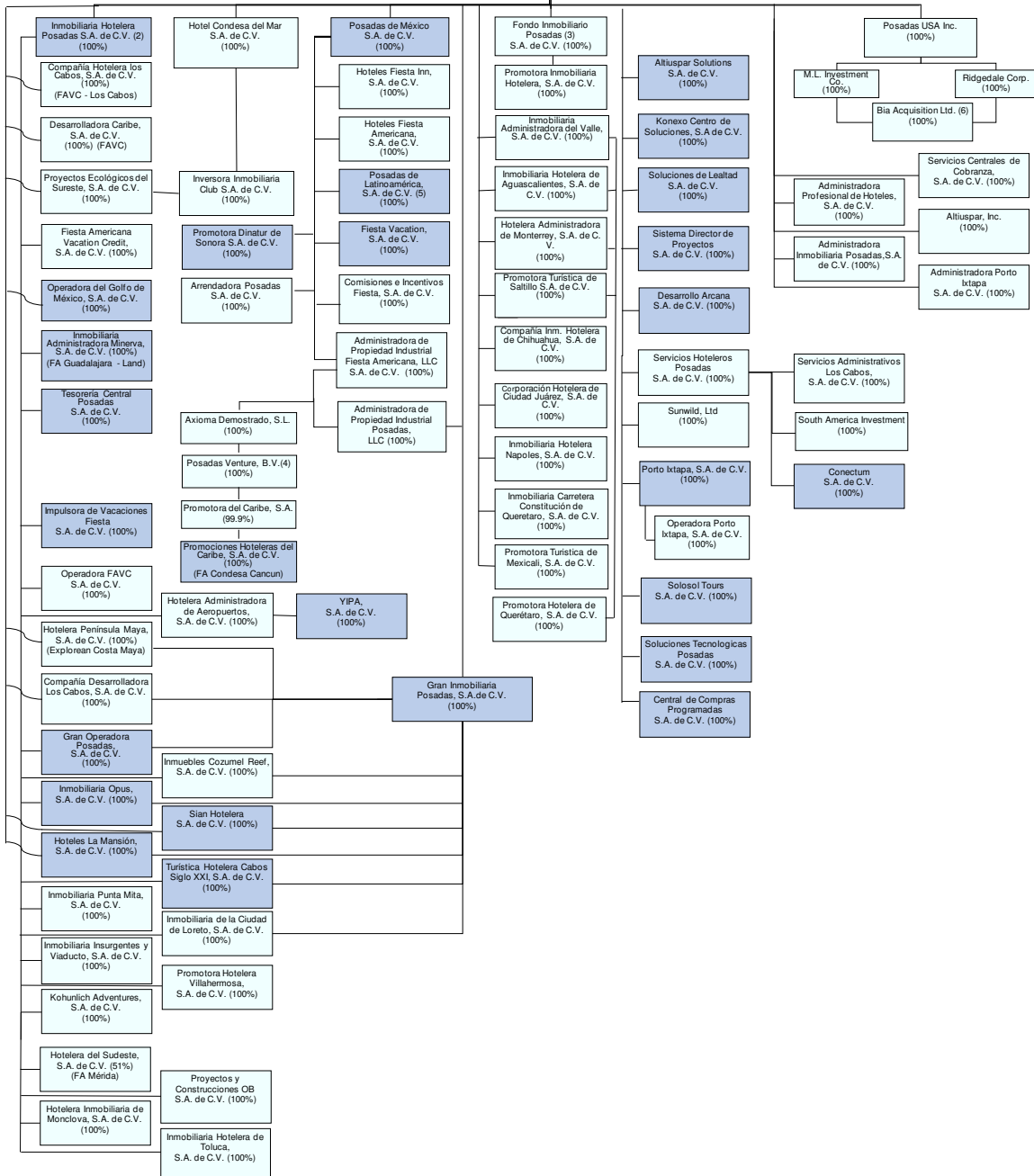
Empresas dedicadas al negocio hotelero: además de Grupo Posadas S. A. B. de C. V., destacan, Gran Operadora Posadas S. A. de C. V., Posadas de Latinoamérica S. A. de C. V., Comisiones e Incentivos Fiesta, S. A. de C. V., Promoción y Publicidad Fiesta S. A. de C. V., entre otras.

Empresas vinculadas al Club Vacacional: Impulsora de Vacaciones Fiesta S.A. de C.V., Fiesta Vacation S. A. de C. V., Americana Vacation Credit S. A. de C. V., y Operadora FAVC S. A. de C. V., entre otras.

Empresas vinculadas a negocios conexos (programas de lealtad, *call center*, etc): Konexo Centro de Soluciones S. A. de C. V., Soluciones de Lealtad S. A. de C. V., y Conectum S. A. de C. V., entre otras

Empresas inmobiliarias (tenedoras directa o indirectamente de derechos de propiedad sobre inmuebles hoteleros, de club vacacional o de oficinas): Inmobiliaria Hotelera Posadas S. A. de C. V., Gran Inmobiliaria Posadas S. A. de C. V., Inversora Inmobiliaria Club S. A. de C. V., Promotora Ecotur S. A. de C. V., Compañía Hotelera Los Cabos S. A. de C. V., Fondo Inmobiliario Posadas S. A. de C. V., entre otras. Inmobiliaria Hotelera Posadas, S. A. de C. V. y Gran Inmobiliaria Posadas, S. A. de C. V., son dueñas directa o indirectamente de varios de los inmuebles que la Compañía opera como hoteles propios. Posadas de Latinoamérica, S. A. de C. V., concentra todos los contratos de arrendamiento de los hoteles arrendados. La Compañía posee 100% de Fondo Inmobiliario Posadas S. A. de C. V., una Sociedad de Inversión de Capitales ("SINCA") que está en proceso de transformación para dejar de ser una sociedad de inversión. La Compañía también es accionista (en diversos grados de participación) en algunas otras sociedades que son titulares de hoteles operados por la propia Compañía o por terceros.

**Grupo Posadas S.A.B. de C.V. (1)**



Fuente: Posadas



### **x) Descripción de sus Principales Activos**

A continuación se presenta una lista de los hoteles de la Compañía al 31 de diciembre 2012, incluyendo número de cuartos, antigüedad, localización y tipo (propios, operados y arrendados):

(Este espacio fue dejado intencionalmente en blanco)

Hotel	Apertura	País	Tipo de contrato	Numero de cuartos
Live Aqua Bosques (Ciudad de México)	2012	México	Administrado	135
Live Aqua (Cancún)	2004	México	Arrendado	371
FA Aguascalientes	1993	México	Administrado	192
FA Centro Monterrey	1994	México	Administrado	207
FA Condesa Cancún	1989	México	Propio	502
FA Grand Coral Beach	1990	México	Administrado	602
FA Grand Chapultepec	2001	México	Administrado	203
FA Grand Guadalajara Country Club	2007	México	Administrado	207
FA Guadalajara	1982	México	Propio	391
FA Hacienda Galindo	1977	México	Propio	168
FA Cuernavaca, Hacienda San Antonio El Puente	2011	México	Administrado	88
FA Hermosillo	1982	México	Propio	221
FA Mérida	1995	México	Propio	350
FA Puerto Vallarta	1979	México	Administrado	291
FA Queretaro	2003	México	Administrado	173
FA Reforma	1970	México	Propio	616
FA Santa Fé	2006	México	Arrendado	172
FA Veracruz	1995	México	Administrado	233
FAVC Cancún	1981	México	Propio	179
FAVC Condesa Acapulco	1971	México	Propio	324
FAVC Cozumel Dive Resort	1991	México	Propio	224
FAVC Los Cabos Villas	2000	México	Propio	190
FAVC Los Cabos Resort	2000	México	Propio	249
FAVC Explorea Kohunlich	1999	México	Propio	40
FI Aeropuerto Ciudad de México	1970	México	Propio	327
FI Aguascalientes	1993	México	Propio	125
FI Cancun Las Americas	2012	México	Arrendado	152
FI Celaya	2003	México	Administrado	124
FI Centro Histórico	2003	México	Arrendado	140
FI Ciudad del Carmen	2003	México	Administrado	131
FI Ciudad Obregón	2007	México	Administrado	123
FI Ciudad Juárez	1999	México	Propio	166
FI Colima	2004	México	Administrado	104
FI Cuautitlán	2004	México	Arrendado	128
FI Cuernavaca	2008	México	Administrado	155
FI Culiacán	2003	México	Arrendado	142
FI Chihuahua	1993	México	Propio	152
FI Coatzacoalcos	2008	México	Administrado	122
FI Durango	2008	México	Administrado	138
FI Ecatepec	2005	México	Arrendado	143
FI Guadalajara	1995	México	Propio	158
FI Hermosillo	2002	México	Arrendado	155
FI Insurgentes Sur	2011	México	Arrendado	162
FI Insurgentes Viaducto	2003	México	Arrendado	210
FI León	1995	México	Propio	160
FI Mazatlán	1994	México	Administrado	117
FI Mexicali	2004	México	Propio	150
FI Monclova	1996	México	Propio	121
FI Monterrey Centro	2000	México	Administrado	231
FI Monterrey Fundidora	2007	México	Administrado	155
FI Monterrey La Fe - Aeropuerto	1998	México	Propio	161
FI Monterrey Tecnológico	2010	México	Administrado	201
FI Monterrey Valle	1994	México	Propio	176
FI Morelia	1998	México	Arrendado	253
FI Naucalpan	1997	México	Arrendado	119
FI Nogales	2004	México	Administrado	107
FI Nuevo Laredo	2011	México	Administrado	120
FI Oaxaca	1993	México	Administrado	145
FI Orizaba	2003	México	Administrado	103
FI Pachuca	1998	México	Arrendado	114
FI Perinorte	1996	México	Arrendado	123
FI Perisur	2001	México	Arrendado	212
FI Poza Rica	2005	México	Administrado	107
FI Puebla las Animas	2012	México	Arrendado	140
FI Puebla FINSA	2006	México	Administrado	123
FI Querétaro	2000	México	Propio	175
FI Reynosa	2006	México	Administrado	127
FI Saltillo	1997	México	Propio	149
FI Santa Fé	2006	México	Arrendado	189
FI San Cristobal de las Casas	2011	México	Administrado	80
FI San Luis Potosí	1996	México	Administrado	135
FI San Luis Potosí Oriente	2004	México	Arrendado	140
FI Tampico	2002	México	Administrado	124

Hotel	Apertura	Pais	Tipo de contrato	Numero de cuartos
FI Tepic	2008	México	Administrado	139
FI Tijuana Otay	2005	México	Arrendado	142
FI Tlalnepanlta	1994	México	Propio	131
FI Toluca	1998	México	Propio	144
FI Toluca Centro	2009	México	Administrado	85
FI Torreón Galerías	2005	México	Administrado	146
FI Tuxtla Gutiérrez	2007	México	Administrado	120
FI Veracruz	1999	México	Administrado	144
FI Veracruz Malecón	2001	México	Administrado	92
FI Villahermosa	2004	México	Administrado	145
FI Xalapa	1993	México	Administrado	119
FI Zacatecas	2011	México	Administrado	146
One Acapulco Costera	2008	México	Administrado	126
One Aguascalientes Ciudad Industrial	2008	México	Administrado	126
One Aguascalientes San Marcos	2009	México	Administrado	126
One Ciudad del Carmen Concordia	2012	México	Administrado	126
One Ciudad de México Patriotismo	2007	México	Propio	132
One Culiacan Forum	2012	México	Administrado	119
One Coatzacoalcos Forum	2007	México	Administrado	126
One Guadalajara Centro Historico	2012	México	Administrado	146
One Guadalajara Periferico Norte	2011	México	Administrado	126
One Monterrey Aeropuerto	2006	México	Administrado	126
One Playa del Carmen Centro	2010	México	Administrado	108
One Puebla FINSA	2010	México	Administrado	126
One Queretaro Plaza Galerías	2008	México	Propio	126
One Reynosa Valle Alto	2010	México	Administrado	135
One Saltillo Derramadero	2009	México	Administrado	126
One San Luis Potosí Glorieta Juárez	2008	México	Administrado	126
One Toluca Aeropuerto	2007	México	Administrado	126
One Xalapa Las Animas	2012	México	Administrado	108
Holiday Inn Laredo Civic Center	1988	USA	Propio	203
Holiday Inn Mérida	1980	México	Administrado	213

*Fuente: Posadas*

Todas estas propiedades cuentan con seguros de cobertura para daños materiales, los cuales son comunes para esta industria (tales como incendio, explosión, terremoto y huracán). Estos seguros también incluyen una cobertura contra pérdidas consecuenciales. Todas las pólizas están contratadas con aseguradoras de prestigio. Algunos de los activos se encuentran gravados en garantía de obligaciones a cargo de la compañía o sus subsidiarias, generalmente asumidas con motivo de financiamientos, por lo que en términos generales el procedimiento de ejecución es de carácter hipotecario o fiduciario (ver la sección: ii) Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital).

Adicionalmente, la Compañía es titular de la propiedad de ciertos inmuebles destinados al uso de oficinas en Morelia y en la Ciudad de México; y durante 2010, adquirió la propiedad de un terreno ubicado en la Riviera Maya, en Quintana Roo, que tiene planeado destinar a fines turísticos, así como complementar la edificación de villas del club vacacional en el resort de Los Cabos. Estos proyectos estarían sujetos a la obtención de financiamiento.

A la fecha de este reporte los hoteles: Fiesta Inn Ciudad Juárez, Fiesta Inn Monclova, Fiesta Inn León, Fiesta Inn Aguascalientes, Fiesta Inn Guadalajara, Fiesta Inn Querétaro, Fiesta Inn Monterrey La Fe, Fiesta Inn Saltillo, Fiesta Inn Chihuahua, Fiesta Inn Mexicali, One Patriotismo y One Querétaro pasaron a ser hoteles operados por la compañía.

## **xi) Procesos Judiciales, Administrativos o Arbitrales**

Al 31 de diciembre de 2012, la Compañía *era parte en varios* procedimientos judiciales y administrativos, derivados del curso ordinario de los negocios, tanto con el carácter de actora como con el de demandada. Sin embargo, salvo por los procedimientos de carácter fiscal que adelante se indican, ninguno de los demás procedimientos judiciales o administrativos de los que Posadas tenga noticia pueden considerarse que, tengan la característica de “relevante” en términos de las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Emisoras de Valores y a otros Participantes del Mercado de Valores.

En noviembre de 2000 y junio de 2004 ciertas empresas demandaron a una subsidiaria de Posadas por la incorrecta ejecución de un fideicomiso de garantía que tenía como objeto las acciones de una sociedad titular del inmueble denominado Fiesta Inn Aeropuerto, el cual también había sido otorgado en garantía hipotecaria de un crédito bancario, el cual fue adquirido por Posadas del banco. El deudor del crédito también demandó la invalidez del crédito. No se espera obtener resolución de este proceso antes de 2016, y con base en la naturaleza de los reclamos, de ser resueltos en contra de nuestros intereses, seríamos requeridos a pagar el valor de las acciones ejecutadas.

En cuanto a los procedimientos de carácter fiscal, los relevantes se refieren a procedimientos derivados de los requerimientos de pago realizados por el Servicio de Administración Tributaria de 12 de noviembre de 2004, de 28 de abril de 2005, de 23 de enero de 2006, de 4 de septiembre de 2007, y de 25 de abril de 2008 a la Compañía o a algunas de sus subsidiarias. Todos ellos fueron impugnados a través de juicio de nulidad instados ante el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa o TFJFA.

El total acumulado reclamado por parte de la autoridad fiscal mexicana, en esos procedimientos, es de aproximadamente \$1,178.1 M. Esa cifra excluye actualizaciones, multas y recargos, a los que también pudiese ser condenada la Compañía de ser las sentencias de estos juicios desfavorables para la Compañía. Los créditos fiscales en cuestión se encuentran garantizados en términos de la legislación aplicable. Aun y cuando los procedimientos de naturaleza fiscal posean un grado de incertidumbre en su resultado, por lo que no podemos aventurar el sentido de la resolución de estos, los asesores fiscales de la Compañía, consideran que es poco probable que el resultado sea desfavorable a la Compañía, por lo que la administración, descansando en esta opinión, no ha realizado ninguna reserva en relación a estos procedimientos. Por otra parte, en el caso de que, el resultado parcial o total de estos juicios fiscales sea en contra de los intereses de la Compañía, entonces podría haber un impacto considerable y adverso en nuestro negocio, en la situación financiera y en los resultados de operación (ver Factores de Riesgo).

Cabe mencionar que el juicio de la Compañía en contra del crédito fiscal correspondiente al ejercicio fiscal 2001, por \$103 M pesos, derivado de la auditoría realizada por el Servicio de Administración Tributaria y determinada mediante resolución de fecha 12 de noviembre de 2004, fue resuelto en sentido desfavorable a los intereses de la Compañía. Sin embargo, en el presente asunto no existe contingencia a cargo de la Compañía, con motivo de la resolución favorable obtenida por una de las empresas subsidiarias del Grupo, a saber, Sudamérica en Fiesta, S.A. de C.V., cuyo efecto neutralizó la contingencia existente a nivel consolidado. Actualmente nos encontramos en espera de que el Servicio de Administración Tributaria confirme a la Compañía su criterio en el sentido de que no existe contingencia alguna a su cargo.

Por otra parte, respecto de los créditos reconocidos a la Compañía y sus subsidiarias en el concurso mercantil de Mexicana por la cantidad de \$171.2 M aproximadamente, la Compañía los reservó en su totalidad en el 2010. De esos créditos, \$115 M corresponden a transacciones operativas registradas dentro de los rubros del estado consolidado de resultados en “venta, publicidad y promoción” y “costos directos y gastos”. Posadas puede quedar sujeta a procedimientos de naturaleza incidental u otros en este contexto.

Atento a que los procedimientos judiciales y administrativos no dependen de la Compañía, ésta tampoco puede asegurar o manifestarse certeramente sobre la suerte de los procedimientos abiertos, su plazo de resolución, y en su caso la eventual pérdida que su resolución adversa pudiese acarrear a la Compañía y sus operaciones.

## xii) Acciones Representativas del Capital Social

Al 31 de diciembre de 2012 el capital social de la Compañía está integrado por acciones sin expresión de valor nominal, como sigue:

Número de acciones	2 0 1 2		
	Serie "A"	Serie "L"	Total
Capital autorizado	467,941,764	108,946,855	576,888,619
Menos-			
Recompra de acciones	(11,911,566)	(6,987,533)	(18,899,099)
Acciones en fideicomiso asignadas a ejecutivos	(24,758,302)	(526,600)	(25,284,902)
Acciones en fideicomiso de garantía	(33,890,206)	-	(33,890,206)
Acciones en fideicomiso Chemuyil	(8,799,000)	-	(8,799,000)
	(79,359,074)	(7,514,133)	(86,873,207)
	<b>388,582,690</b>	<b>101,432,722</b>	<b>490,015,412</b>

A la fecha de este reporte, el capital social está integrado por acciones Serie "A" ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal y de libre suscripción, sin embargo al 31 de diciembre de 2012, el capital de la sociedad aún estaba representado por Serie "A" que podrán ser suscritas por personas físicas o personas jurídicas y morales de nacionalidad mexicana, y por extranjeros a través del fideicomiso de inversión neutra constituido en Nacional Financiera, S.N.C., y por acciones Serie "L" que serán de voto y otros derechos corporativos limitados, de libre suscripción y estaban limitadas al 25% del total del capital social. El 11 de noviembre de 2011, la Asamblea Extraordinaria de Accionistas de la Emisora determinó reformar sus estatutos sociales para que a partir del cumplimiento de ciertas condiciones, el capital social de la Emisora estuviera representado únicamente por acciones Serie A, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal y de libre suscripción. Habiéndose cumplido todas las condiciones y actualizándose la inscripción en el RNV, las acciones Serie L fueron canjeadas por acciones Serie A, a razón de una por una el 28 de febrero de 2013.

Asimismo, mediante asamblea Extraordinaria de Accionistas celebrada el 7 de marzo de 2012, la Emisora emitió obligaciones forzosamente convertibles en acciones, y acordó aumentar su capital social de manera condicionada en la cantidad de 183,257,227 acciones de la Serie A, representativas de la parte fija del capital social de la sociedad. El 2 de enero de 2013 estas obligaciones se liquidaron en su totalidad y el 15 de marzo de 2013, la asamblea de accionistas de la sociedad dio cuenta de la imposibilidad de que se llegasen a cumplir las condiciones a las que se sujetó el aumento condicionado del capital social, cancelando el aumento de capital mencionado.

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 Compañía 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.

Al 31 de diciembre de 2012 y 2011 la reserva legal se presenta dentro de los resultados acumulados y asciende a \$97.9 M (a valor nominal), en ambos años y representa el 20% del capital social nominal. Dicha reserva no es susceptible de distribuirse a los accionistas excepto en la forma de dividendos en acciones.

Al 31 de diciembre de 2012 y 2011 la Compañía tiene en fideicomiso 24,692,702 y 474,000 acciones Serie "L", de Posadas, que se utilizaron para ser asignadas y vendidas a ejecutivos. Adicionalmente, tiene en

fideicomiso 65,600 acciones Serie "A", y 52,600 acciones Serie "L", de Posadas como parte del plan de pensiones en ambos años.

Tanto por lo que hace a las acciones en tesorería producto de recompras, como a las acciones aportadas a los diversos fideicomisos y una vez que dichos fideicomisos agoten su objeto, la administración de la Compañía definirá el tratamiento que se le dará a estas acciones una vez que dichos fideicomisos sean cancelados.

Como se menciona en la Nota 2c (iii) del Dictamen de los Auditores Independientes (Anexo 7), como parte del proceso de fortalecimiento financiero de la Compañía, durante 2011 los Accionistas convinieron efectuar una aportación para futuros aumentos de capital de \$52 M. En 2012, dicha aportación fue aplicada al precio de suscripción de obligaciones por los accionistas aportantes. Por su parte, en 2012 la compañía emitió obligaciones forzosamente convertibles en acciones serie A por un monto de \$900,000, destinadas a ser exclusivamente adquiridas por sus accionistas. Sin embargo, la Compañía decidió pagar en efectivo estas obligaciones el 2 de enero de 2013.

Como se detalla en la Nota 21 del Dictamen de los Auditores Independientes (Anexo 7), al 31 de diciembre de 2012 y 2011, la Compañía ha aportado a un fideicomiso 8,799,000 y 7,580,000 acciones de la Serie "A", respectivamente, para garantizar el cumplimiento del contrato celebrado con el Instituto del Patrimonio Inmobiliario de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo (IPAE). Al 31 de diciembre de 2012 la Compañía conserva los derechos de voto de estas acciones, con la obligación de votarlas en el sentido de la mayoría.

En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada el 30 de abril de 2012 se aprobó que el monto máximo de recursos a destinarse a la compra de acciones propias, con las limitaciones que marca la Ley del Mercado de Valores, sea la cantidad de \$559.7 M, cantidad que no excede del equivalente al saldo de utilidades retenidas al 31 de diciembre de 2011.

### **xiii) Dividendos**

La periodicidad, monto y forma de pago de los dividendos es propuesta por el Consejo de Administración de la Compañía y se somete a la consideración de la asamblea general anual ordinaria de accionistas para su aprobación. El monto de los dividendos depende de los resultados de operación, la situación financiera, los gastos de capital, los proyectos de inversión y de otros factores que el Consejo de Administración considere importantes.

En Asamblea General Extraordinaria y Ordinaria Anual de Accionistas celebrada el 15 de marzo de 2013, se aprobó el decreto y pago de un dividendo en efectivo a los accionistas por la suma de \$0.15 (quince centavos) por acción, por lo cual el dividendo total pagado el 18 de abril de 2013 fue de \$83.7 M.

En Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas celebrada el 30 de abril de 2012, no se decretó el pago de dividendos correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011, habiéndose registrado una pérdida en el ejercicio de \$614.2M.

En Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas celebrada el 14 de abril de 2011, no se decretó el pago de dividendos correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2010, habiéndose aprobado por dicha asamblea que las utilidades netas obtenidas en ese ejercicio social (\$35.9M) se destinase a la Cuenta de Resultados Acumulados y a Participación no Controladora, no estimándose conveniente hacer distribución de las mismas entre los accionistas.

En Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas celebrada el 5 de abril de 2010, se aprobó el decreto y pago de un dividendo en efectivo en dos exhibiciones a los accionistas por la suma de \$0.45 (cuarenta y cinco centavos) por acción, por lo cual el dividendo pagado el 15 de abril de 2010 para la primera exhibición fue de \$126.8 M y el pago complementarios de \$126.8 M será el o a partir del 15 de julio de 2010. En el estado consolidado de variaciones en el capital contable se presenta neto de los dividendos reembolsados por \$23,933, por la liberación de las acciones del fideicomiso en garantía.

En Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada en abril de 2009, no se decretaron dividendos.

En Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas celebrada el 30 de abril de 2008, se aprobó el decreto y pago de un dividendo en efectivo a los accionistas por la suma de \$0.31 (treinta y un centavos) por acción, por lo cual el dividendo pagado fue de \$174.0 M. Dicho dividendo fue pagado el 2 de junio de 2008.

En Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas celebrada en abril de 2007, se aprobó el decreto y pago de un dividendo en efectivo a los accionistas por la suma de \$0.27 (veintisiete centavos) por acción, por lo cual el dividendo pagado fue de \$152.6 M. Dicho dividendo fue pagado en junio de 2007.

La capacidad de decreto y pago de dividendos de la emisora puede estar condicionada por las restricciones asumidas con motivo de los financiamientos contratados y vigentes.

### 3) INFORMACION FINANCIERA

#### a) Información Financiera Seleccionada

A continuación se presenta un resumen de la información financiera más relevante de la Compañía respecto de los últimos tres ejercicios. Para una mejor comprensión, este resumen deberá revisarse en conjunto con los Estados Financieros y sus respectivas notas, así como en conjunto con las explicaciones proporcionadas por la administración de la Compañía contenidos en el inciso 3 d) de este reporte anual.

Resumen de Resultados	Cifras Dictaminadas (en millones de pesos)		
	Por los años que terminaron el 31 de Diciembre de:		
	2012 - IFRS	2011 - IFRS	2010 - NIF
Ingresos Totales	Ps. 6,139.9	Ps. 5,446.1	Ps. 5,650.8
Gastos Corporativos	212.1	154.4	100.8
Depreciación, amortización y arrendamiento de inmuebles	762.7	732.8	678.3
Utilidad de operación	622.3	206.2	490.1
Resultado integral de financiamiento	524.1	1,084.6	296.9
Impuestos	616.6	(202.2)	(23.0)
(Pérdida) utilidad neta consolidada del año	1,355.6	(614.2)	35.9
(Pérdida) utilidad neta de los accionistas mayoritarios	1,342.9	(623.6)	24.6
<b>Resumen de Balance General</b>	<b>2012 - IFRS</b>	<b>2011 - IFRS</b>	<b>2010 - IFRS</b>
Total del activo circulante	Ps. 4,793.8	Ps. 2,337.1	Ps. 2,614.6
Inmuebles y equipo, neto	7,367.6	10,520.6	10,755.0
Total del Activo	14,248.4	15,257.7	15,730.4
Total del pasivo circulante	2,980.7	2,186.2	1,925.9
Deuda a Largo Plazo	4,059.5	6,240.6	6,274.0
Total del Pasivo	9,025.5	10,613.4	10,594.1
Total del Capital Contable	5,222.9	4,644.2	5,136.4
<b>Principales Razones Financieras</b>			
Utilidad de Operación / Ingresos	10.1%	3.8%	8.7%
Utilidad Neta / Ingresos	22.1%	-11.3%	0.6%
EBITDA	\$1,053.8	\$628.1	\$863.8
EBITDA / Ingresos	17.2%	11.5%	15.3%
Deuda con Costo / EBITDA	4.8 X	11.5 X	7.9 X
Activo Circulante / Pasivo Circulante	1.61 X	1.07 X	1.36 X
Pasivo Total / Capital Contable	1.73 X	2.29 X	2.06 X

Sírvase referirse a las Notas a los Estados Financieros consolidados auditados que se contienen como anexo a este reporte anual, donde se describe la información que afecta a la comparabilidad de los datos aquí presentados, especialmente a la nota 3, sin perjuicio del resto de las notas y estados financieros.

Cabe señalar que las emisiones de Senior Notes con vencimiento en 2015 y 2017 están avaladas por buena parte de las subsidiarias que representan importante porción de los activos, capital contable, ventas y utilidad de la operación de la sociedad, de acuerdo con los estados financieros dictaminados por los auditores externos, razón por la que no se presenta la información desagregada. Al respecto refiérase a la información descrita en ii) Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital

## b) Información Financiera por Línea de Negocio, Zona Geográfica y Ventas de Exportación

A continuación se desglosa el comportamiento de las ventas de los últimos 3 años para cada una de las unidades de negocio de la Compañía:

<b>INGRESOS POR UNIDADES DE NEGOCIO</b>						
(millones de pesos)						
	2012 - IFRS		2011 - IFRS		2010 - NIF	
	Ingresos	%	Ingresos	%	Ingresos	%
HOTELES	3,026.4	49.3%	2,833.1	52.0%	2,559.0	45.3%
ADMINISTRACIÓN	1,396.7	22.7%	1,402.0	25.7%	1,659.4	29.4%
OTROS NEGOCIOS	1,716.8	28.0%	1,211.0	22.2%	1,432.4	25.3%
<b>TOTAL</b>	<b>6,139.9</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,446.1</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,650.8</b>	<b>100.0%</b>

La siguiente tabla muestra los ingresos de hoteles por zona geográfica para los últimos 3 años:

<b>INGRESOS POR ZONA GEOGRÁFICA</b>						
(millones de pesos)						
	2012 - IFRS		2011 - IFRS		2010 - NIF	
	Ingresos	%	Ingresos	%	Ingresos	%
México	6,075.3	98.9%	5,387.7	98.9%	5,605.8	99.2%
Sudamérica	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
E.U.A.	64.6	1.1%	58.5	1.1%	45.0	0.8%
<b>TOTAL</b>	<b>6,139.9</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,446.1</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,650.8</b>	<b>100.0%</b>



<b>INGRESOS EXPORTACIÓN - NACIONAL</b>						
<i>(millones de pesos )</i>						
	2012 - IFRS		2011 - IFRS		2010 - NIF	
	Ingresos	%	Ingresos	%	Ingresos	%
Exportación	64.6	1%	58.5	1%	45.0	0.8%
Nacional	6,075.3	98.9%	5,387.7	98.9%	5,605.8	99.2%
<b>TOTAL</b>	<b>6,139.9</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,446.1</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,650.8</b>	<b>100.0%</b>

*Fuente: Posadas*

### **c) Informe de Créditos Relevantes**

La sección *B. Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital* que se encuentra más adelante en este Reporte, presenta una discusión a detalle de la integración de la deuda total de la Compañía. Al 31 de diciembre del 2012, la Compañía se encontraba al corriente en el pago de capital e intereses de todos los créditos que tiene contratados. De la misma manera, a la fecha de emisión de este reporte, la Compañía se encuentra al corriente en el pago de capital e intereses de los financiamientos que tiene contratados.

**d) Comentarios y Análisis de la Administración sobre los Resultados de Operación y Situación Financiera de la Compañía**

**i) Resultados de Operación**

**Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012  
Comparado con el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011  
Información de acuerdo a Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS)**

Antes de la adopción de las IFRS, a comienzos de 2012, Grupo Posadas no eliminó ciertas operaciones al interior de la compañía en sus estados de resultados preparados al amparo de las NIF mexicanas (para los años terminados en 2011, 2010 y 2009). De conformidad con los criterios establecidos por el IAS 27, *Consolidated and Individual Financial Statements*, esas operaciones fueron eliminadas a partir del 1 de enero de 2012.

**Estados Consolidados de Resultado Integral**

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2012 y 2011

(En miles de pesos)

	2012	2011
Ingresos:		
Operación hotelera	\$ 3,026,383	\$ 2,833,135
Honorarios por administración, marca y otros	1,268,734	1,380,501
Otros negocios	<u>1,844,757</u>	<u>1,232,489</u>
	<u>6,139,874</u>	<u>5,446,125</u>
Gastos operativos:		
Costos y gastos de operación hotelera	1,069,259	952,286
Costos y gastos por administración, marca y otros	1,459,605	1,472,674
Costos y gastos de otros negocios	1,250,621	1,001,977
Administración	240,699	312,221
Ventas, publicidad y promoción	130,342	169,937
Mantenimiento y energía	331,797	320,272
Impuestos a la propiedad y seguros	29,560	33,014
Gastos corporativos	212,070	154,400
Depreciación y amortización	431,511	421,951
Arrendamiento de inmuebles	331,154	310,861
Otros gastos, neto	<u>30,989</u>	<u>90,375</u>
	<u>5,517,607</u>	<u>5,239,968</u>
Utilidad de operación	622,267	206,157
Gasto por intereses	610,174	547,301
Ingreso por intereses	(27,139)	(3,748)
Comisiones y gastos financieros	173,847	44,754
Resultado cambiario, neto	(152,200)	359,419
Efecto de valuación en instrumentos financieros	<u>(80,613)</u>	<u>136,852</u>
	<u>524,069</u>	<u>1,084,578</u>
Participación en resultados de compañías asociadas	<u>(2,119)</u>	<u>2,897</u>
Utilidad (pérdida) antes de impuestos a la utilidad	96,079	(875,524)
Impuestos (beneficio) a la utilidad	<u>616,559</u>	<u>(202,167)</u>
Pérdida neta consolidada de operaciones continuas	(520,480)	(673,357)
Utilidad de operaciones discontinuas	<u>1,876,044</u>	<u>59,207</u>
Utilidad (pérdida) neta consolidada	<u>\$ 1,355,564</u>	<u>\$ (614,150)</u>

A continuación se presenta la información financiera de acuerdo a los segmentos de negocio que opera la Compañía, los cuales coinciden con el Estado Consolidado de Resultados Integral en Ingresos totales, Utilidad de operación, EBITDA y Utilidad neta consolidada pero los ingresos y costos de cada segmento pueden variar.

Resumen de Resultados - IFRS (Expresados en millones de pesos)	2012		2011		Var%
	\$	%	\$	%	
<b>Ingresos Totales</b>	6,139.9	100.0	5,446.1	100.0	12.7
<b>Hoteles Propios y Arrendados</b>					
Ingresos	3,026.4	100.0	2,833.1	100.0	6.8
Costo Directo	2,581.4	85.3	2,436.1	86.0	6.0
Contribución	445.0	14.7	397.0	14.0	12.1
<b>Administración</b>					
Ingresos	1,396.7	100.0	1,402.0	100.0	(0.4)
Costo Directo	1,017.7	72.9	1,142.3	81.5	(10.9)
Contribución	379.0	27.1	259.7	18.5	46.0
<b>Otros Negocios</b>					
Ingresos	1,716.8	100.0	1,211.0	100.0	41.8
Costo Directo	1,234.2	71.9	999.8	82.6	23.4
Contribución	482.6	28.1	211.2	17.4	128.5
Gastos Corporativos	247.2	4.0	191.7	3.5	28.9
Depreciación/amortización y arrendamiento de inmuebles	431.5	7.0	422.0	7.7	2.3
Otros (Ingresos) y Gastos	5.7	0.1	48.1	0.9	na
<b>Utilidad de operación</b>	<b>622.3</b>	<b>10.1</b>	<b>206.2</b>	<b>3.8</b>	<b>201.8</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1,053.8</b>	<b>17.2</b>	<b>628.1</b>	<b>11.5</b>	<b>67.8</b>

## Ingresos Totales

Los ingresos totales de la Compañía subieron 12.7% de \$5,446.1 M en el 2011 a \$6,139.9 M en el 2012, derivado principalmente al crecimiento del segmento de Hoteles Propios y Arrendados de 6.8% y al segmento de Otros Negocios que incluye al club vacacional con una mejora de 41.8%, en el periodo.

## Hoteles Propios

Hoteles Propios	Total		Ciudad		Playa	
		% Var.		% Var.		% Var.
<b>Acumulado</b>						
Cuartos promedio	7,740	0.2	6,628	1.2	1,112	(5.6)
Tarifa Promedio	982	3.5	937	2.5	1,249	8.5
Ocupación (Var. en pp)	67%	3.0	67%	2.5	67%	5.5
Tarifa Efectiva	658	8.3	627	6.6	841	18.1

El 2012 se caracterizó por un incremento sustancial en la tasa de crecimiento de nuestros ingresos y en un muy buen desempeño operativo, impulsado por una ocupación hotelera que se ubica ya en niveles similares a los que alcanzamos antes de la crisis financiera de 2008.

Hoteles propios incluye los ingresos y costos y gastos derivados de la operación de los hoteles propios y arrendados que opera la Compañía. El incremento en ingresos de Hoteles Propios del 6.8% a \$3,026.4 M en el 2012 de \$2,833.1 M en el 2011 se atribuye principalmente a: (i) el incremento de 3.0pp en ocupación, (ii) al resultado de una mejor tarifa efectiva del 8.3% que fue de \$658 en 2012 y \$607 en 2011 y (iii) al incremento marginal de 0.2% en el número de cuartos promedio operados. Los resultados de los hoteles de ciudad mostraron una mejoría en comparación con los registrados en el 2011. Con 1.2% de

incremento en cuartos promedio operados, un incremento de 2.5% en la tarifa promedio y con un factor de ocupación superior en 2.5pp, la tarifa efectiva fue mayor en 6.6%.

Los hoteles de playa operaron 5.6% menos cuartos en promedio, debido a que el inventario del hotel en Los Cabos ahora es operado por el Club Vacacional. Por otro lado, estos hoteles tuvieron un incremento en la tarifa promedio de 8.5% que fue acompañado por un incremento en ocupación de 5.5pp. Todo lo anterior resultó en un incremento en tarifa efectiva de 18.1% en comparación con el año anterior lo que confirma la consolidación del cambio de dos hoteles al plan *All Inclusive*, formato todo incluido (comidas y actividades incluidas en los costos de las habitaciones), así como al incremento en el flujo de turistas en los destinos de playa, provenientes principalmente de los Estados Unidos y de Brasil.

Los Costos Departamentales de los hoteles propios y arrendados por la Compañía consisten en los salarios relacionados con el personal de cuartos. Además, incluyen costos de alimentación y de bebidas, así como otros gastos, como comisiones a agencias, cargos por reservaciones y servicios de utilería de cuartos y de lavandería. Los costos y gastos Departamentales equivalen a \$1,069.3 millones para el 2012, por lo que representaron un incremento de 12.3% comparado con los \$952.3 millones que representaron para el mismo período de 2011. Los Costos y Gastos Departamentales se incrementaron como resultado del mayor número de huéspedes que se hospedaron en los hoteles de Grupo Posadas en comparación con el año anterior. El resultado Departamental (ingresos menos costos y gastos departamentales) fueron de \$1,957.1 millones para 2012, por lo que representaron un incremento de 4.1% en comparación con los \$1,880.8 millones para el período comparable de 2011.

Los Gastos Generales relacionados con los hoteles propios y rentados de la Compañía consisten en gastos administrativos, así como gastos en ventas, promoción y anuncios, además de costos de mantenimiento y energía. En suma, estos gastos decrecieron en 12.4%, de \$802.4 millones durante ... en comparación con los \$702.8 millones del período comprable para 2012. Por categoría, estos gastos cambiaron como a continuación se describe: (i) los gastos administrativos disminuyeron en 22.9%, representaron \$240.7 millones en 2012 y \$312.2 millones para el mismo período de 2011; (ii) los costos por ventas, promoción y anuncios disminuyeron en 23.3%, representaron \$130.3 millones para 2012 y \$169.9 millones para el período comparable de 2011; y (iii) los gastos de mantenimiento y energía, que en el 2012 representaron \$331.8 millones y \$320.3 para el mismo período de 2011, se incrementaron en 3.6%. Los Gastos Generales se incrementaron, principalmente, por el mayor número de huéspedes que se hospedaron en los hoteles de la Compañía.

Los gastos relacionados con los hoteles propios y arrendados por la Compañía incluyen impuestos sobre la propiedad, pago de primas de seguros y otros (ingresos) gastos netos. Otros Gastos Netos consisten principalmente en pago de rentas y pagos de honorarios de auditores y asesores jurídicos. Cuando es aplicable, las ganancias o pérdidas derivadas de la venta de estos activos también se incluyen en estos rubros. Con excepción de los activos vendidos en Sudamérica, Grupo Posadas no vendió activos durante el 2012, ni durante el mismo período de 2011. Otros gastos netos decrecieron en 65.7% a \$31.0 millones en 2012, de los \$90.4 millones que representaron en el período comparable para 2011.

## Administración

Administración	Total		Ciudad		Playa	
		% Var.		% Var.		% Var.
<b>Acumulado</b>						
Cuartos promedio	16,266	2.6	13,903	2.7	2,363	2.1
Tarifa Promedio	984	2.8	917	1.9	1,389	5.5
Ocupación (Var. en pp)	64%	3.5	64%	3.2	63%	4.9
Tarifa Efectiva	633	8.6	591	7.3	882	14.2

El rubro de Administración de Hoteles, Marcas y Otros incluye los servicios de administración y de marcas, así como los servicios de administración de programas de lealtad (Ampersand), centros telefónicos (Konexo), servicios compartidos (Conectum) y el negocio de compras centralizadas (Summas) de Grupo Posadas. Los ingresos tuvieron un desempeño similar al del año anterior al decrecer 0.4% a \$1,396.7 millones en el 2012, en comparación con los \$1,402.0 millones que representaron en 2011. Esto es principalmente atribuible al crecimiento en 8.6% en Tarifa Efectiva consolidado de los hoteles de la Compañía,

que a su vez se debió a una mayor ocupación en el período relevante. Se abrieron siete nuevos hoteles en el 2012, todos bajo el esquema de contratos de administración excepto dos de ellos: One Culiacán Forum (119 habitaciones), One Ciudad del Carmen (126 habitaciones), Fiesta Inn Cancún las Américas (rentado; 152 habitaciones), Fiesta Inn Puebla Las Animas (rentado; 140 habitaciones), One Guadalajara Centro Histórico (146 habitaciones), One Xalapa Las Animas (108 habitaciones) y Live Aqua Bosques en la Ciudad de México (135 habitaciones).

Los costos directos y gastos corporativos relacionados con la línea de Administración de Hoteles, Marcas y Otros de Grupo Posadas incluyen, principalmente, los costos y gastos de sus ventas corporativas, operaciones hoteleras, así como costos relacionados con sus departamentos de recursos humanos y sus negocios Ampersand, Konexo, Conectum y Summas. Estos costos y gastos disminuyeron en 10.9% a \$1,017.7 millones en comparación con el mismo período de 2011 en el que representaron \$1,142.3 millones.

Por la adopción de las IFRS, se eliminaron las operaciones entre compañías como tarifas cobradas como gastos a los hoteles propios y arrendados, que después se convierten en ingresos para el segmento de administración hotelera.

Para los hoteles de ciudad, a nivel sistema observamos que el número de c-uartos promedio operados presentó un incremento de 2.7% con una mejoría en la tarifa promedio de 1.9%, la cual fue acompañada de un incremento en ocupación de 3.2pp para alcanzar una tarifa efectiva superior en 7.3%.

Los hoteles de playa presentaron un incremento de 2.1% en los cuartos promedio operados, toda vez que en 2011 se inauguraron dos hoteles FI en destinos de playa (Cancún y Ciudad del Carmen). Adicionalmente, la tarifa promedio subió 5.5% la cual fue compensada por una mayor ocupación de 4.9pp, con lo que la tarifa efectiva se incrementó en 14.2%.

## **Otros Negocios**

Nuestra línea de Club Vacacional y otros, principalmente, incluye el Fiesta Americana Vacation Club. Los ingresos del Club Vacacional y otros se incrementaron en 41.8% a \$1,716.8 millones en 2012, de \$1,211.0 millones para el período comparable de 2011; el Club Vacacional representó 90% de los ingresos en esta línea de negocios. El incremento se debe principalmente a las mayores ventas en las membresías de los destinos en Acapulco y Los Cabos, así como a la inclusión del hotel Fiesta Americana Cozumel al club vacacional; este destino, antes era reportado dentro del segmento de hoteles propios. El incremento en la ocupación de estos destinos también incrementó la base de ventas para los clubes vacacionales en estos hoteles. KiVac también ha contribuido al incremento en los ingresos ya con aproximadamente 8,000 clientes.

Los gastos por la línea de Club Vacacional y Otros Negocios incluye, principalmente, gastos relacionados con las ventas, financiamiento, administración y gastos relacionados con la operación de nuestros destinos. Estos costos se incrementaron de manera parecida a nuestros ingresos, en un 23.4%, a \$1,234.2 millones en comparación con \$999.8 millones para el mismo período de 2011.

A lo largo de estos años, Grupo Posadas ha implementado exitosamente diversas estrategias de control para reducir cancelaciones, con inclusión de una tarifa por cambio en la reservación, así como en la conversión de las obligaciones de sus clientes denominadas en dólares de los Estados Unidos a pesos mexicanos, con mayores intereses.

En adición a esto y una vez cancelada la cartera equivalente a US\$15 M a finales de 2011, lo que no tuvo implicaciones en flujo de efectivo (non-cash item), el perfil de la cartera con un valor aproximado de US\$140 millones mejoró sustancialmente y revela la salud del resto de la cartera, llegando a niveles de morosidad comparables con el que teníamos antes de 2008 que es el mejor momento de nuestra cartera. Estos niveles están por debajo del estándar internacional para esta industria. Este también explica la mejora observada en la contribución de Otros Negocios que se incrementó en 128.5% a \$482.6 M en 2012 de \$211.2 M en el 2011 reportando un margen de 28.1%.

## **Gastos Corporativos**

Los gastos corporativos de la Compañía incluyen gastos como salarios, gastos administrativos, honorarios por asesoría jurídica, así como diversos pagos relacionados con sus departamentos financieros, de recursos humanos corporativos y tecnología, así como de su Director General. Los gastos corporativos en el

2012 representaron \$212.1 millones, lo que representó un incremento en 37.4% en comparación con los \$154.4 millones que este rubro representó para el mismo período de 2011. El incremento fue resultado de diversas acciones únicas relacionadas con la reorganización de la esfera más alta de la administración de Grupo Posadas. En porcentaje de los ingresos de la Compañía, los gastos corporativos representaron 3.5% de sus ingresos totales en 2012.

### Depreciación, Amortización y arrendamiento de inmuebles

Grupo Posadas tuvo gastos por depreciación, amortización y arrendamiento de bienes inmuebles por una cantidad equivalente a \$762.7 millones en 2012; esto representó un incremento de 4.1% en comparación con los \$732.8 millones que se erogaron por este concepto en el período comparable de 2011. El incremento en estos gastos se debió, en parte, a mayores pagos por arrendamiento, que fueron de \$331.1 millones en 2012, en comparación con \$310.9 que representaron para el 2011. El incremento en estos pagos por arrendamiento se debió, principalmente, a que agregaron dos nuevos contratos de arrendamiento.

### Utilidad de Operación

La utilidad de operación de Grupo Posadas consolidan los ingresos de sus líneas de hoteles propios, administración de hoteles, marcas y otros, Club Vacacional y otras líneas de negocios y deduce sus gastos corporativos y gastos por depreciación, amortización y arrendamiento de bienes inmuebles. En consecuencia, como resultado de lo anterior, sus utilidades por operaciones consolidadas fueron de \$622.3 millones durante el 2012; esto representó un incremento de 201.8% en comparación con los \$206.2 millones que se reportaron en 2011.

### Resultado Integral de Financiamiento

Concepto	2012	2011
Intereses ganados	(14,892)	(16,680)
Intereses devengados	610,174	551,119
Pérdida (Util.) cambiaria	(152,200)	359,420
financieros	(92,859)	145,966
Otros Gastos Financieros	173,847	44,754
<b>Total RIF</b>	<b>524,069</b>	<b>1,084,580</b>

El resultado financiero global de Grupo Posadas fue de \$524.1 millones para el 2012, una reducción cuando se le compara con los \$1,084.6 millones de 2011. Los gastos por intereses se incrementaron en 11.5% a \$610.2 millones en 2012, en comparación los \$547.3 millones del período comparable de 2011; este incremento se debió, principalmente, al incluir los intereses correspondientes a las Obligaciones. Los efectos cambiarios relacionados con las operaciones de Grupo Posadas en el extranjero se tradujeron en una ganancia de \$152.2 millones en 2012, en comparación con una pérdida de \$359.4 millones durante el período comparable de 2011. Esto se debe al impacto en la apreciación del peso mexicano de 6.9% durante este mismo período, en comparación con una depreciación de 13.3% en el mismo período del año anterior.

Al cierre de 2012, la cobertura de intereses netos fue de 1.8 veces, 0.1 veces mayor que la observada en el 2011.

### Ingresos de las operaciones discontinuas, impuesto sobre la renta neto

Para 2012 y 2011, los ingresos y gastos de las operaciones en Sudamérica de Grupo Posadas, cuya venta es objeto de este Reporte Anual, se reportaron como operaciones discontinuas; esto tuvo como resultado una ganancia neta en impuestos por \$1,876.0 millones y \$59.2 millones, respectivamente. Ver nota 2 y 24 de nuestros estados financieros Consolidados Auditados al 31 de diciembre de 2012. Durante el tercer trimestre de 2012, la Compañía vendió sus operaciones en Sudamérica.

## Resultado Neto Mayoritario

Como resultado de los factores descritos arriba, los resultados netos consolidados de Grupo Posadas para el período de 2012 fue de \$1,355.6 millones, que se compara de manera favorable con la pérdida neta de \$614.2 millones reportada en el mismo período de 2011.

## Situación Financiera

El saldo en caja al 31 de diciembre de 2012 fue de \$1,480 millones. Las principales partidas de uso de efectivo durante el cuarto trimestre fueron, entre otras, la amortización de pasivos y el pago de intereses.

La deuda total excluyendo \$270 millones correspondiente a la deuda relacionada con los activos disponibles para venta y las Obligaciones convertibles de \$900 millones (US\$69 millones) se ubicó en US\$322 millones mientras que la deuda neta fue de US\$208 millones, La razón de Deuda Neta a EBITDA fue de 2.6 veces con efecto de IFRS, este índice es 6.1 veces menor que el observado el 31 de diciembre de 2011, mismas bases.

La deuda total excluyendo \$270 millones correspondiente a la deuda relacionada con los activos disponibles para venta pero incluyendo las obligaciones convertibles de \$900 millones (US\$69 millones) al cierre del cuarto trimestre se ubicó en US\$390 millones mientras que la deuda neta fue de US\$277 millones, La razón de Deuda Neta a EBITDA fue de 3.4 veces con efecto de IFRS, este índice es 5.3 veces menor que el observado en el 4T11, mismas bases.

La mezcla de la Deuda Total con el efecto de IFRS era la siguiente al cierre del cuarto trimestre: 23% de corto plazo, 81% en USD y 95% en tasa fija. La vida promedio de la deuda era de 3.6 años y el 23% estaba garantizada con activos inmobiliarios.

A la fecha de difusión de este reporte, las calificaciones corporativas y para las emisiones "9.25% Senior Notes 2015" y "7.875% Senior Notes 2017" son:

Fitch: escala global Issuer Default Rating (IDR) "B+" y escala local (Caval) "BB+", ambas con perspectiva estable.

Moody's: escala global "B2" y perspectiva estable.

S&P: escala global "B" con perspectiva estable.

En cumplimiento a lo establecido en el artículo 4.033.01 fracc. VIII del reglamento interior de la Bolsa Mexicana de Valores, se informa que la cobertura de análisis de deuda de Grupo Posadas es realizada por JP Morgan.

## Eventos posteriores:

1. El 2 de enero de 2013, Posadas dio cumplimiento al ejercicio del derecho de amortización anticipada previsto en el acta de emisión, y pagó el saldo principal de \$900 millones más accesorios de las Obligaciones convertibles con vencimiento en junio de 2014.

2. En enero y febrero de 2013 se concretó la enajenación de 12 hoteles y en esta misma fecha se liquidó el saldo insoluto del crédito con Scotiabank por un importe total de \$270.2 millones (US\$20.8 millones). Posadas ha convenido la enajenación de dos hoteles más que se espera se concrete próximamente. Posadas seguirá operando estos hoteles en términos y condiciones de mercado y los recursos recibidos se usarán para continuar su desarrollo en México.

3. El 30 de enero de 2013, Posadas anunció la colocación exitosa de una emisión adicional por USD\$50 millones de sus Senior Notes 2017, a una tasa de rendimiento a vencimiento de 6.3%, de las Senior Notes 2017 con tasa cupón de 7.875% anual y vencimiento en 2017, colocadas el pasado 27 de noviembre de 2012.

Los recursos netos obtenidos de la emisión de las Senior Notes Adicionales serán utilizados principalmente para el pago de deuda, así como para otros fines corporativos. De hecho, el 7 de febrero de 2013 se pagó el saldo insoluto de US\$21.5 millones del crédito con Bancomext.

4.- El 4 de febrero de 2013, Posadas inauguró en Querétaro, México el hotel One Querétaro Aeropuerto con 126 habitaciones y con un contrato de operación.

5.- El 6 de marzo de 2013, Posadas inauguró el hotel One Oaxaca con 109 habitaciones y con un contrato de Operación.

A continuación se detalla cada transacción que se realizó del 30 de septiembre de 2012 al 30 de enero de 2013:

Cifras en US\$ millones	Actual	Venta de	Senior Notes		FibraHotel	Pro Forma	Reapertura	Pro Forma
	3T'12	Sudamérica	'2017	4T'12		4T'12	SN'17	4T'12
Caja excluye escrow	25	15	22	63	56	119	26	145
Escrow		32		32		32		32
9.250% Senior Notes due 2015	200		(117)	83		83		83
7.875% Senior Notes due 2017			225	225		225	50	275
6.570% CEBURES 2013	175	(175)						
Banorte	25	(25)						
Bancomext	24	(2)		22		22	(22)	
Scotia (SINCA)	21			21	(21)			
Banamex	12	(12)						
Bradesco	7	(7)						
Derivados	5	(3)		2		2	(2)	
Obligaciones convertibles 2014	79		(79)					
IFC Convertible 2012	6	(6)						
<b>Deuda Total</b>	<b>554</b>			<b>353</b>		<b>332</b>		<b>358</b>
<b>Deuda Neta</b>	<b>529</b>			<b>258</b>		<b>181</b>		<b>182</b>



**Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011**  
**Comparado con el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2010**  
**Información de acuerdo a Normas de Información Financiera mexicanas (NIF)**

Resumen de Resultados (Expresados en millones de pesos)	2011		2010		Var%
	\$	%	\$	%	
<b>Ingresos Totales</b>	6,096.9	100.0	5,650.8	100.0	7.9
<b>Hoteles Propios y Arrendados</b>					
Ingresos	2,833.1	100.0	2,559.0	100.0	10.7
Costo Directo	2,166.2	76.5	2,013.6	78.7	7.6
Contribución	667.0	23.5	545.4	21.3	22.3
<b>Administración</b>					
Ingresos	1,904.4	100.0	1,659.4	100.0	14.8
Costo Directo	1,568.7	82.4	1,210.5	72.9	29.6
Contribución	335.7	17.6	448.9	27.1	(25.2)
<b>Otros Negocios</b>					
Ingresos	1,359.4	100.0	1,432.4	100.0	(5.1)
Costo Directo	1,154.9	85.0	1,157.6	80.8	(0.2)
Contribución	204.5	15.0	274.8	19.2	(25.6)
Gastos Corporativos	133.5	2.2	100.8	1.8	32.5
Depreciación/amortización y arrendamiento de inmuebles	633.3	10.4	678.3	12.0	(6.6)
Amort. de superávit	0.0	0.0	0.0	0.0	na
<b>Utilidad de operación</b>	<b>440.4</b>	<b>7.2</b>	<b>490.1</b>	<b>8.7</b>	<b>(10.1)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>762.9</b>	<b>12.5</b>	<b>863.8</b>	<b>15.3</b>	<b>(11.7)</b>

### Ingresos Totales

Los ingresos totales de la Compañía subieron 7.9% de \$5,650.8 M en el 2010 a \$6,096.9 M en el 2011, derivado principalmente al crecimiento del segmento de Hoteles Propios y Arrendados de 10.7%, en el periodo.

### Hoteles Propios

Hoteles Propios	Total		Ciudad		Playa	
		% Var. Real		% Var. Real		% Var. Real

Acumulado						
Cuartos promedio	9,201	(1.4)	8,022	0.4	1,179	(12.4)
Tarifa Promedio	1,130	2.6	1,128	6.1	1,151	(20.7)
Ocupación (Var. en pp)	64%	4.4	64%	1.7	62%	20.1
Tarifa Efectiva	722	10.2	723	9.0	712	17.4

El 2011 se caracterizó por un incremento sustancial en la tasa de crecimiento de nuestros ingresos y en un muy buen desempeño operativo, impulsado por una ocupación hotelera que se ubica ya en niveles similares a los que alcanzamos antes de la crisis financiera de 2008.

Hoteles propios incluye los ingresos y costos y gastos derivados de la operación de los hoteles propios y arrendados que opera la Compañía. El incremento en ingresos de Hoteles Propios del 10.7% a \$2,833.1 M en el 2011 de \$2,559.0 M en el 2010 se atribuye principalmente a: (i) el incremento de 4.4pp en

ocupación, (ii) al resultado de una mejor tarifa efectiva del 10.2% que fue de \$722 en 2011 y \$655 en 2010 y (iii) a la reducción de 1.4% en el número de cuartos promedio operados. Los resultados de los hoteles de ciudad mostraron una mejoría importante en comparación con los registrados en el 2010. Con 0.4% de incremento en cuartos promedio operados, un incremento de 6.1% en la tarifa promedio y con un factor de ocupación superior en 1.7pp, la tarifa efectiva fue mayor en 9.0%.

Los hoteles de playa operaron 12.4% menos cuartos en promedio, debido a que el inventario del hotel en Los Cabos ahora es operado por el Club Vacacional. Por otro lado, estos hoteles tuvieron un decremento en la tarifa promedio de 20.7% que fue compensado por un importante incremento en ocupación de 20.1pp. La principal causa de estas variaciones es el cambio de tres hoteles al plan All Inclusive. Todo lo anterior resultó en un incremento en tarifa efectiva de 17.4% en comparación con el año anterior.

Los costos y gastos departamentales consisten en costos relacionados con alimentos y bebidas, personal de servicio a cuartos, y de alimentos y bebidas y otros relacionados a comisiones para agencias, reservaciones, amenidades para cuartos y lavandería. Los costos departamentales tuvieron un incremento de 11.3% de \$875.5 M en 2010 a \$974.8 M en 2011. Este crecimiento en costos se debe a un mayor número de clientes hospedándose en nuestros hoteles. La contribución departamental fue de \$1,858.3 M en 2011, representando un incremento de 10.4% en comparación a \$1,683.5 M en el 2010.

Los gastos generales para los hoteles propios corresponden a gastos administrativos, de ventas, publicidad y promoción, mantenimiento y costos de energía. Los gastos generales crecieron en 3.9% a \$1,149.9M en 2011 de \$1,107.3 M en el 2010 debido principalmente a los siguientes cambios por áreas; (i) incremento de 0.7% en gastos administrativos, (ii) incremento de 5.9% en gastos de ventas, publicidad y promoción y (iii) incremento de 7.1% en mantenimiento y costos de energía. El incremento en gastos generales se debe al mayor número de huéspedes recibidos en comparación al mismo periodo del año anterior.

Otros gastos relacionados con los hoteles propios se refieren a: impuestos, primas de seguros y otros gastos (ingresos) netos. Otros gastos están integrados por arrendamientos de equipo de cómputo, televisores y autos. En este rubro también se incluyen las ganancias o pérdidas por venta de activos. La Compañía no vendió hoteles u otros activos durante 2011 ni 2010.

Como resultado de lo anterior, la contribución de hoteles propios mejoró en 22.3% a \$667.0 M en el 2011 de \$545.4 M en el año anterior.

## Administración

Administración	Total		Ciudad		Playa	
		% Var. Real		% Var. Real		% Var. Real
<b>Acumulado</b>						
Cuartos promedio	18,611	(1.0)	16,201	1.8	2,410	(16.7)
Tarifa Promedio	1,104	2.9	1,073	5.9	1,324	(9.8)
Ocupación	61%	3.4	61%	2.3	58%	8.9
Tarifa Efectiva	673	8.9	659	9.9	765	6.5

El negocio de Administración incluye los servicios de administración y marca de todos los hoteles, la administración de programas de lealtad ("Ampersand"), el centro de contacto ("Konexo") y el de servicios administrativos ("Conectum"), entre otros.

Los ingresos crecieron 14.8% a \$1,904.4 M en 2011 de \$1,659.4 M en el 2010 debido en parte a que el segmento de hoteles continúa mejorando su desempeño en comparación al año anterior. Sin embargo, el negocio de administración de programas de lealtad –Ampersand– presentó una disminución en su contribución a los resultados en el 2011, debido principalmente al cambio de la tarjeta de marca compartida de la anterior alianza a "Santander - Fiesta Rewards".

El factor de ocupación para el 2011 fue de 61%, y se ubica ya en un nivel igual al observado antes de la crisis financiera mundial –esto es al 4T07–, y 5pp por arriba del factor reportado en el mismo trimestre de 2008 y 2009. La tarifa promedio y tarifa efectiva, también se han recuperado respecto a 2007. La tarifa efectiva a nivel cadena tuvo un incremento del 8.9% debido a una mayor ocupación de 3.4pp en comparación

al año anterior e incluyendo los seis hoteles nuevos con 865 cuartos que iniciaron operaciones durante el 2011 (aun considerando que los hoteles de reciente apertura operan con tarifas inferiores a las del promedio del sistema): Fiesta Inn Zacatecas (146 habitaciones); Caesar Business Salvador Bahía (154 habitaciones); Fiesta Inn Insurgentes Sur (168 habitaciones); Fiesta Inn Nuevo Laredo (120 habitaciones); Fiesta Americana Hacienda San Antonio El Puente (71 habitaciones), One Guadalajara Periférico Norte (126 habitaciones) y Fiesta Inn San Cristobal de las Casas (80 habitaciones), todos ellos en régimen de operación con excepción del FI Insurgentes Sur que opera bajo un contrato de arrendamiento. Cabe mencionar que durante 2011 no se renovaron los contratos para operar los siguientes hoteles: FI Acapulco, FI Nuevo Laredo, FI Torreón y FA León con 691 habitaciones en total.

Para los hoteles de ciudad, a nivel sistema observamos que el número de cuartos promedio operados presentó un incremento de 1.8% con una mejoría en la tarifa promedio de 5.9%, la cual fue acompañada de un incremento en ocupación de 2.3pp para alcanzar una tarifa efectiva superior en 9.9%.

Los hoteles de playa presentaron un decremento de 16.7% en los cuartos promedio operados, toda vez que en 2011 no se renovó el contrato para operar los siguientes hoteles Fiesta Inn Acapulco con 220 cuartos y SF South Padre Island con 192 cuartos y se inició la operación del FAG Los Cabos con 249 cuartos a través del Club Vacacional. Adicionalmente, la tarifa promedio bajó 9.8% la cual fue compensada por una mayor ocupación de 8.9pp, con lo que la tarifa efectiva se incrementó en 6.5%.

Los costos directos y corporativos en el negocio de Administración que incluye: ventas corporativas, operación de hoteles, recursos humanos para hoteles, mercadotecnia, las divisiones de tecnología y operaciones, Ampersand, Konexo y Conectum, principalmente. El incremento en costos del 29.6% puede atribuirse a lo siguiente: al cambio en el negocio de administración de programas de lealtad –Ampersand– de la tarjeta de marca compartida “Santander - Fiesta Rewards”, a la actualización en los precios relacionados con el programa Fiesta Rewards y al mayor costo relacionado con el incremento en clientes hospedándose en nuestros hoteles.

Como resultado de lo anterior, la contribución del negocio de administración decreció 25.2% en 2011 de \$448.9 M a \$335.7 M.

## Otros Negocios

El negocio de Club Vacacional representó la mayoría de los ingresos totales de “Otros Negocios”. Los ingresos de Fiesta Americana Vacation Club fueron 5.1% inferiores a los registrados en 2010,

Durante los primeros nueve meses de 2011 el programa de reactivaciones de cartera presentó resultados muy favorables, reportando crecimientos en recuperación 3 veces superiores a los observados en el año anterior. Sin embargo, durante octubre y noviembre de 2011, entre otros, los acontecimientos internacionales (particularmente la crisis griega y europea) que detonaron una mayor volatilidad en el tipo de cambio (MXN/USD), impactaron grandemente nuestras expectativas de recuperación de cartera mostrando un deterioro acelerado en la recuperación de créditos vencidos, no así en los créditos al corriente. Adicionalmente, a principios de diciembre de 2011, las perspectivas de recuperación vía ciertos programas corporativos cambiaron drásticamente por lo que se decidió cancelar la totalidad de las membresías morosas. Esperamos tener una recuperación baja de estas membresías en el futuro.

Una vez cancelada dicha cartera (US\$15 M), lo que no tuvo implicaciones en flujo de efectivo (non-cash item), el perfil de la cartera con un valor de US\$140 millones mejoró sustancialmente y revela la salud del resto de la cartera, llegando a niveles de morosidad comparables con el que teníamos antes de 2008 que es el mejor momento de nuestra cartera. Estos niveles están por debajo del estándar internacional para esta industria.

Los gastos se redujeron marginalmente en 0.2% a \$1,154.9 M en 2011 de \$1,157.6 M en el 2010.

La contribución de Otros Negocios disminuyó en 25.6% a \$204.5 M en 2011 de \$274.8 M en el 2010 reportando un margen de 15.0%.

Al cierre del año, el número de socios era de aproximadamente 30,000, nivel similar que la misma fecha del año anterior.

## Gastos Corporativos

Los gastos corporativos son los relacionados con la Presidencia y la Vicepresidencia de Finanzas, tales como: sueldos y salarios, gastos administrativos y gastos legales. La Compañía tuvo gastos corporativos de \$133.4 M en el 2011, un incremento de 32.5% comparado con \$100.8 M en el 2010. El crecimiento se debe al reforzamiento y centralización de las actividades del área administrativa y financiera de la Compañía que en años anteriores se registraban en cada unidad de negocio. Cabe destacar que además de que se incrementó el número de hoteles en operación, este importe representó en 2011 el 2.0% respecto a los ingresos totales, 0.4pp mayor al del año anterior.

## Depreciación, Amortización y arrendamiento de inmuebles

La depreciación, amortización y arrendamiento de inmuebles fue de \$633.3 M en 2011, un decremento de 6.6% comparado con el 2010. Esta variación se integra principalmente por un importe menor en depreciación y amortización de 13.7%.

## Utilidad de Operación

La utilidad de operación fue de \$440.4 M en 2011, 10.1% menor que la observada en 2010 de 490.1 M.

## Resultado Integral de Financiamiento

Concepto	2011	2010
Intereses ganados	(3,751)	(23,498)
Intereses pagados	476,978	446,247
Comisión y gastos financieros	51,427	98,000
Pérdida (Util.) cambiaria	359,419	(128,776)
Derivados	192,101	(95,060)
<b>Total RIF</b>	<b>1,076,174</b>	<b>296,913</b>

Al cierre de 2011, la cobertura de intereses netos fue de 1.8 veces, 0.2 veces menor que la observada en el 2010.

La Pérdida cambiaria no realizada y Otros gastos financieros se vieron impactados por la depreciación de 13.2% del MXN contra el USD del 2010 al 2011.

Al 31 de diciembre de 2011, la Compañía mantenía depositados por llamadas de margen aproximadamente US35 M, cifra superior en US7 M a la observada al cierre del 2010, ello debido principalmente a la depreciación del MXN con el USD.

## Resultado Neto Mayoritario

Como resultado de lo anterior, la pérdida neta en el 2011 fue de \$615.0. En opinión de la administración, el resultado neto estuvo impactado por cargos contables extraordinarios que no utilizan efectivo y la depreciación del peso, pero los resultados de nuestra operación y los proyectos que ya están en marcha nos permiten esperar un aún mejor desempeño para el 2012.

## Situación Financiera

Durante el 2011, se descontó cartera del Club Vacacional por un importe de US16.8 M utilizando la línea existente con una institución financiera.

El 24 de octubre de 2011, una línea de crédito de US15 M equivalente a \$203 M fue renovada a seis meses. Estos recursos se continuarán utilizando para capital de trabajo.

El saldo en caja al 31 de diciembre de 2011 fue de \$422.4 M. Las principales partidas de uso de efectivo durante el año fueron, entre otras, la amortización de pasivos (neto) por \$104.9 M, el pago de intereses por \$460.2 M, los gastos de capital por \$151.6 M y las llamadas de margen antes mencionadas por \$111.4 M.

La deuda neta al cierre del 2011 se ubicó en US430 M.

La razón de Deuda Neta a EBITDA fue de 6.3 veces, 1.1 veces mayor que la observada en el 4T10. La mezcla de la Deuda Neta era la siguiente al cierre del cuarto trimestre: 9% de corto plazo, 76% en USD y 69% en tasa fija. La vida promedio de la deuda era de 2.4 años y el 20% estaba garantizada con activos inmobiliarios.

A la fecha de difusión de este reporte, las calificaciones vigentes para los "9.25% Senior Notes 2015" y la emisión de Certificados Bursátiles: POSADAS-08 eran:

Fitch: escala global Issuer Default Rating (IDR) "B" y escala local (Caval) "BB+", ambas con perspectiva negativa.

Moody's: escala global "B3" y perspectiva negativa.

S&P: escala global "CCC+" y escala local (Caval) "mxB+", ambas con perspectiva negativa.

**Ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2010**  
**Comparado con el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2009**  
**Información de acuerdo a Normas de Información Financiera mexicanas (NIF)**

Resumen de Resultados (Expresados en millones de pesos)	2010		2009		Var%
	\$	%	\$	%	
<b>Ingresos Totales</b>	5,650.8	100.0	6,417.9	100.0	(12.0)
<b>Hoteles Propios y Arrendados</b>					
Ingresos	2,559.0	100.0	2,499.8	100.0	2.4
Costo Directo	2,013.6	78.7	2,033.6	81.4	(1.0)
Contribución	545.4	21.3	466.2	18.6	17.0
<b>Administración</b>					
Ingresos	1,659.4	100.0	1,595.9	100.0	4.0
Costo Directo	1,210.5	72.9	1,029.9	64.5	17.5
Contribución	448.9	27.1	566.0	35.5	(20.7)
<b>Otros Negocios</b>					
Ingresos	1,432.4	100.0	2,322.2	100.0	(38.3)
Costo Directo	1,157.6	80.8	1,789.1	77.0	(35.3)
Contribución	274.8	19.2	533.1	23.0	(48.4)
Gastos Corporativos	100.8	1.8	82.2	1.3	22.5
Depreciación/amortización y arrendamiento de inmuebles	678.3	12.0	698.1	10.9	(2.8)
Amort. de superávit	0.0	0.0	0.0	0.0	na
<b>Utilidad de operación</b>	<b>490.1</b>	<b>8.7</b>	<b>784.9</b>	<b>12.2</b>	<b>(37.6)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>863.8</b>	<b>15.3</b>	<b>1,151.0</b>	<b>17.9</b>	<b>(25.0)</b>

### Ingresos Totales

Los ingresos totales de la Compañía bajaron de \$6,417.9 M en el 2009 a \$5,650.8 M en el 2010, derivado principalmente al decrecimiento del segmento de Otros Negocios que incluye el negocio del Club Vacacional de 38.3%, en el periodo.

### Hoteles Propios

Hoteles Propios	Total		Ciudad		Playa	
		% Var. Real		% Var. Real		% Var. Real

Acumulado						
Cuartos promedio	9,335	(2.5)	7,989	(2.9)	1,346	0.0
Tarifa Promedio	1,102	(0.9)	1,063	2.4	1,451	(13.9)
Ocupación	59%	6.1	62%	7.5	42%	(1.8)
Tarifa Efectiva	655	10.5	664	16.4	606	(17.5)

Hoteles propios incluye los ingresos y costos y gastos derivados de la operación de los hoteles propios y arrendados que opera la Compañía. El incremento en ingresos de Hoteles Propios del 2.4% a \$2,559.0 M en el 2010 de \$2,499.8 M en el 2009 se atribuye principalmente a: (i) el incremento de 6.1pp en ocupación, (ii) al resultado de una mejor tarifa efectiva del 10.5% que fue de \$589 en 2009 y \$655 en 2010 y (iii) a la reducción de 2.5% en el número de cuartos promedio operados. Esta recuperación en el número de huéspedes se debe a las campañas de mercadotecnia que se han implementado y al haber cambiado tres hoteles que operaban bajo el plan europeo a formato todo incluido "All inclusive" los cuales a la vez representaron el 11% de los cuartos propios y arrendados que operó la Compañía.

Los costos y gastos departamentales consisten en costos relacionados con alimentos y bebidas, personal de servicio a cuartos, y de alimentos y bebidas y otros relacionados a comisiones para agencias, reservaciones, amenidades para cuartos y lavandería. Los costos departamentales tuvieron un decremento de 5.6% de \$927.2 M en 2009 a \$875.5 M en 2010. La contribución departamental fue de \$1,683.5 M en 2010, representando un incremento de 7.1% en comparación a \$1,572.6 M en el 2009.

Los gastos generales para los hoteles propios corresponden a gastos administrativos, de ventas, publicidad y promoción, mantenimiento y costos de energía. Los gastos generales crecieron en 4.6% a \$1,107.3 M en 2010 de \$1,058.5 M en el 2009 debido principalmente a los siguientes cambios por áreas; (i) incremento de 7.7% en gastos administrativos, (ii) decremento de 2.1% en gastos de ventas, publicidad y promoción y (iii) incremento de 6.9% en mantenimiento y costos de energía. El incremento en gastos generales se debe al mayor número de hoteles en operación y a incrementos en tarifas en comparación al mismo periodo del año anterior.

Otros gastos relacionados con los hoteles propios se refieren a: impuestos, primas de seguros y otros gastos (ingresos) netos. Otros gastos están integrados por arrendamientos de equipo de cómputo, televisores y autos. En este rubro también se incluyen las ganancias o pérdidas por venta de activos. La Compañía no vendió hoteles u otros activos durante 2010 ni 2009.

Como resultado de lo anterior, la contribución de hoteles propios mejoró en 17.0% a \$545.4 M en el 2010 de \$466.2 M en el año anterior.

### Administración

Administración	Total		Ciudad		Playa	
		% Var. Real		% Var. Real		% Var. Real
<b>Acumulado</b>						
Cuartos promedio	18,802	2.3	15,908	2.0	2,894	4.2
Tarifa Promedio	1,073	0.8	1,013	2.9	1,468	(6.6)
Ocupación	58%	3.3	59%	3.9	49%	0.2
Tarifa Efectiva	618	6.9	599	10.2	719	(6.2)

El negocio de Administración incluye los servicios de administración y marca de todos los hoteles, la administración de programas de lealtad ("Ampersand"), el centro de contacto ("Konexo") y el de servicios administrativos ("Conectum").

Los ingresos crecieron 4.0% a \$1,659.4 en 2010 de \$1,595.9 M en el 2009. Esto se logró ya que la tarifa efectiva a nivel cadena tuvo un incremento del 6.9% debido a una mayor ocupación de 3.3pp en comparación al año anterior e incluyendo los cinco hoteles nuevos con 799 cuartos que iniciaron operaciones durante el 2010 (aun considerando que los hoteles de reciente apertura operan con tarifas inferiores a las del promedio del sistema): One Reynosa Alto Valle (135 habitaciones), One Centro Playa del Carmen (108 habitaciones), One de Puebla Finsa (126 habitaciones), Fiesta Inn Monterrey Tecnológico (201 habitaciones) y el Caesar Business Manaus Amazonas (229 habitaciones), todos ellos en régimen de operación. Cabe mencionar que no se renovó el contrato para operar el hotel Caesar Business Sao Jose dos Campos en Brasil (157 habitaciones) por así convenir a las partes.

Sin embargo, los negocios no hoteleros como Ampersand, Konexo y Conectum que también dan servicio a terceros, contribuyeron de manera relevante a las ventas para el 2010. Conjuntamente, representaron el 57% de los ingresos totales del negocio de Administración ya que presentaron un incremento del 6.0% en comparación con el año inmediato anterior.

Los costos directos y corporativos en el negocio de Administración que incluye: ventas corporativas, operación de hoteles, recursos humanos para hoteles, mercadotecnia, las divisiones de tecnología y operaciones, Ampersand, Konexo y Conectum. El incremento en costos del 18.0% se debe en parte a que la situación financiera de Mexicana provocó la suspensión de ciertos servicios que venían prestándose a dichas subsidiarias, que tuvo como consecuencia que se realizara un cargo extraordinario que corresponden a transacciones operativas registrados dentro del rubro del estado consolidado de resultados de "Costos directos y gastos" impactando negativamente y primordialmente a Konexo.

Como resultado de lo anterior, la contribución del negocio de administración decreció 20.7% en 2010 de \$565.9 M a \$448.9 M para lograr un margen de 27% lo cual, a pesar de todo, consideramos en un nivel competitivo para la industria.

### Otros Negocios

El negocio de Club Vacacional representó la mayoría de los ingresos totales de "Otros Negocios". Los ingresos de Fiesta Americana Vacation Club fueron 38.3% inferiores a los registrados en 2009, debido en parte a lo siguiente: (i) la menor afluencia de turistas a los resorts que es donde se concreta una parte importante de las ventas de membresías, (ii) a que una base importante de los socios actuales no han continuado adquiriendo puntos adicionales para sus membresías como lo venían realizando en años anteriores al 2010 y (iii) a que el periodo vacacional de fin de año terminó en la primera semana de enero de 2011 y un número considerable de ventas de membresías se realizó hacia finales de este periodo y no se registraron en diciembre de 2010.

Los gastos se redujeron en línea con las ventas en 35.3% a \$1,157.6 M en 2010 de \$1,789.1 M en el 2009.

La contribución de Otros Negocios disminuyó en 48.4% a \$274.8 M en 2010 de \$533.1 M en el 2009 reportando un margen de 19.2%. Al cierre del año, el número de socios era de aproximadamente 29,000, nivel similar que la misma fecha del año anterior.

### Gastos Corporativos

Los gastos corporativos son los relacionados con la Presidencia y la Vicepresidencia de Finanzas, tales como: sueldos y salarios, gastos administrativos y gastos legales. La Compañía tuvo gastos corporativos de \$100.8 M en el 2010, un incremento de 22.5% comparado con \$82.2 M en el 2009. El crecimiento se debe al reforzamiento y centralización de las actividades del área administrativa y financiera de la Compañía que en años anteriores se registraban en cada unidad de negocio. Cabe destacar que además de que se incrementó el número de hoteles en operación, este importe representó en 2010 el 1.8% respecto a los ingresos totales, nivel ligeramente menor al del año anterior.

### Depreciación, Amortización y arrendamiento de inmuebles

La depreciación, amortización y arrendamiento de inmuebles fue de \$678.3 M en 2010, un decremento de 2.8% comparado con el 2009. Esta variación se integra principalmente por un importe menor en arrendamiento de hoteles de 8.2% que se explica por la apreciación del peso frente el dólar americano durante el año ya que la mayoría de los arrendamientos están denominados en dólares.

### Utilidad de Operación

Como resultado de los factores mencionados anteriormente, la utilidad de operación fue de \$490.1 M en el 2010, un decremento de 37.6% comparada con \$784.9 M del 2009.

### Resultado Integral de Financiamiento

Concepto	2010	2009
Intereses ganados	(23,498)	(24,729)
Intereses pagados	446,247	375,331
Comisión y gastos financieros	98,000	62,811
Pérdida (Util.) cambiaria	(128,776)	127,120
Derivados	(95,000)	(200,084)
<b>Total RIF</b>	<b>296,973</b>	<b>340,449</b>



La cobertura de intereses netos cerró el 2010 en 2.0 veces, 1.2 veces menor a la observada en 2009.

La Utilidad cambiaria y Otros productos financieros (Derivados) se han visto beneficiados por la apreciación del MXN contra el USD de 5.4% del 31 de diciembre de 2009 al 31 de diciembre de 2010.

En referencia a los cinco contratos para intercambiar la deuda de pesos con tasa variable a dólares americanos con tasa fija (CCS), dos de estos concluyeron durante el cuarto trimestre de 2010.

Al 31 de diciembre de 2010, la Compañía aún mantiene depositados por llamadas de margen aproximadamente US 28 M, US 1.8 M menos que al 31 de diciembre de 2009 como resultados de la apreciación del peso antes mencionada lo cual compensó el que la línea de crédito de US 7.5 M otorgada en uno de los contratos se haya eliminado como consecuencia de la baja de la calificación crediticia de Posadas. Además, la Compañía ha cumplido en todo momento con las llamadas de margen de sus contrapartes en los *swaps*, las cuales al 28 de junio de 2011 eran por un importe aproximado de US18 M depositados en efectivo.

### **Resultado Neto Mayoritario**

La utilidad neta del ejercicio 2010 se debe principalmente a: (i) la mejora en los resultados operativos de hoteles, (ii) la recuperación observada en la valuación de instrumentos financieros derivados, por la apreciación del peso antes mencionada y (iii) por el resultado del proceso que desencadenó el concurso mercantil de Mexicana en el cual la Compañía reservó la totalidad de las cuentas por cobrar que sostenía con diversas compañías del grupo Mexicana por \$171.2 M, de las cuales, \$115.2 M corresponden a transacciones operativas, y un monto de \$56.1 M reflejado en "Otros gastos, neto" en el estado consolidado de resultados. Este último importe como consecuencia de un préstamo que la Compañía había efectuado a Mexicana durante 2010 por un importe de US3.9 M.

### **Situación Financiera**

La Deuda Neta al cierre del cuarto trimestre se ubicó en US 433 M. La razón de Deuda Neta a EBITDA fue de 6.2 veces, la cual es 2.3 veces mayor a la observada en el mismo periodo del año anterior. La mezcla de la Deuda Total era aproximadamente la siguiente: 4% de corto plazo, 80% en dólares americanos (Deuda Neta) y 69% en tasa fija. La vida promedio era de 3.2 años y el 15% estaba garantizada con activos inmobiliarios.

A la fecha de difusión de este reporte, las calificaciones vigentes para los "9.25% Senior Notes 2015" y la emisión de Certificados Bursátiles: POSADAS-08 son las siguientes:

**Fitch:** escala global *Issuer Default Rating (IDR)* "B" y escala local (Caval) "BB+", ambas con perspectiva estable.

**Moody's:** escala global "B3" y perspectiva negativa.

**S&P:** escala global "B-" y escala local (Caval) "mxBB-", ambas con perspectiva negativa.

## **ii) Situación Financiera, Liquidez y Recursos de Capital**

La Compañía opera en una industria intensiva en capital, por lo que requiere fondos significativos para satisfacer sus necesidades de gastos de capital. Históricamente, los fondos para sus necesidades de



El 30 de noviembre de 2012, la Compañía consumó una oferta de US\$225.0 millones de bonos conocidos como “Senior Notes 2017” a través de la bolsa de valores de Luxemburgo. La intención inicial era sustituir parcialmente la emisión anterior de US\$200.0 millones conocida como “Senior Notes 2015” y por la cual se ofreció un premio de US\$1,060 dólares por cada mil dólares de la emisión previa, si los tenedores aceptaban dar su consentimiento sobre algunos términos y condiciones de la emisión original antes del 23 de noviembre de 2012. Posterior a esa fecha, el ofrecimiento era de US\$1,045 por cada mil dólares.

Como resultante, fue posible recomprar US\$116.7 millones de la emisión “Senior Notes 2015” por US\$127.7 millones, liberándose ciertas restricciones de la emisión original y principalmente la posibilidad de efectuar algunos prepagos de deuda. Después de la recompra aún permanecen US\$83.3 millones de la emisión original “Senior Notes 2015”.

Los US\$225.0 millones de “Senior Notes 2017” fueron emitidos a un precio equivalente del 99.49% del monto principal y generan intereses a razón del 7.875% anual con vencimiento el 30 de noviembre de 2017. Los intereses son pagaderos semestralmente, iniciando el 30 de mayo de 2013. El bono es avalado por ciertas subsidiarias de la Compañía. Existen algunas restricciones impuestas a la Compañía relacionadas con la habilidad de:

- Incurrir en endeudamiento adicional
- Otorgar garantías
- Hacer pagos o inversiones restringidas
- Vender activos o destinar el importe de su precio a determinados fines y plazos
- Declarar dividendos
- Efectuar ciertas transacciones intercompañías
- Fusionarse con otras compañías

El monto de los gastos de emisión ascendieron a \$125.6 millones que están siendo amortizados en función de la vida de la nueva emisión con base en el método de tasa efectiva. Asimismo, existieron US\$7.0 millones de premio por prepago de la emisión anterior que fueron registrados en “Comisiones y gastos financieros” en el estado consolidado de resultado integral. Los gastos de emisión del “Senior Notes 2015” fueron registrados en los resultados de la Compañía, en la proporción de la emisión sustituida y ascendieron a \$18.0 millones.

Por otra parte, como resultado de un nuevo análisis, revisión y autorización por parte de la compañía, el 30 de enero de 2013 la Compañía emitió un complemento de US\$50.0 millones de “Senior Notes 2017” a un precio equivalente del 106.642% del monto principal integrándose por lo tanto a una sola emisión de US\$275.0 millones con las características anteriormente mencionadas.

Los títulos están garantizados por las principales subsidiarias de la Compañía e imponen obligaciones y restricciones acostumbradas para este tipo de instrumentos. A continuación se presenta un desglose de los principales rubros financieros de la Compañía más las subsidiarias garantes separado de las subsidiarias no garantes (algunas cifras podrían variar por cuestión de redondeo):

<b>Resumen de Resultados (expresado en millones de pesos al 31 de diciembre de 2012)</b>	<b>Grupo Posadas y subsidiarias Garantes</b>	<b>Subsidiarias no Garantes</b>	<b>Consolidado</b>
Ingresos Totales de Operación	4,537.6	1,602.3	6,139.9
Depreciación y Amortización	316.1	115.4	431.5
Arrendamiento de Inmuebles	331.2	0.0	331.2
Utilidad de Operación	527.9	94.3	622.3
(Pérdida) Neta Consolidada	1,059.0	296.6	1,355.6
Activos Totales	10,132.5	4,115.9	14,248.4
Pasivos Totales	5,389.9	3,635.6	9,025.5

El 15 de enero de 2010, la Compañía emitió títulos de deuda por US\$200.0 M bajo el programa “Senior Notes” con vencimiento el 15 de enero de 2015. Los títulos generan intereses a una tasa del 9.25% anual, con cupones semestrales. Después de la recompra antes mencionada, al 31 de diciembre de 2012 aún permanecen US\$83.3 millones de esta emisión.

Los títulos están garantizados por las principales subsidiarias de la Compañía e imponen obligaciones y restricciones acostumbradas para este tipo de instrumentos. A continuación se presenta un desglose de los principales rubros financieros de la Compañía más las subsidiarias garantes separado de las subsidiarias no garantes (algunas cifras podrían variar por cuestión de redondeo):

<b>Resumen de Resultados (expresado en millones de pesos al 31 de diciembre de 2012)</b>	<b>Grupo Posadas y subsidiarias Garantes</b>	<b>Subsidiarias no Garantes</b>	<b>Consolidado</b>
Ingresos Totales de Operación	5,840.2	299.7	6,139.9
Depreciación y Amortización	310.2	121.3	431.5
Arrendamiento de Inmuebles	331.2	0.0	331.2
Utilidad de Operación	524.2	98.1	622.3
(Pérdida) Neta Consolidada	1,314.6	40.9	1,355.6
Activos Totales	12,699.2	1,549.2	14,248.4
Pasivos Totales	8,195.9	829.6	9,025.5

### **IFC**

La Compañía tenía contratados financiamientos al 31 de diciembre de 2011 con el Internacional Finance Corporation (IFC), por un monto de US\$8.0 millones a una tasa de interés de Libor más dos puntos porcentuales. Estos préstamos tienen la característica de convertibilidad por acciones Serie "L" de la Compañía, por lo que la porción identificada como capital se presentaba como aportaciones para futuros aumentos de capital en el balance general consolidado. Durante 2012, todo el monto fue liquidado. Ver Nota 2e.

### **Certificados Bursátiles**

Con fecha 8 de abril de 2008 se realizó la emisión de certificados con un valor de \$1,500.0 M amortizables en su totalidad en abril de 2013, mismos que pagan intereses a una tasa variable mensual equivalente a TIIE de 28 días más 180 puntos base. El 14 de julio del mismo año se llevo a cabo una reapertura por \$750.0 M bajo los mismos términos y condiciones. El 21 de diciembre de 2012 se pago de manera anticipada la totalidad de estos certificados con los recursos provenientes de la venta de operación de hoteles en Sudamérica.

### **Créditos Club Vacacional**

La Compañía tenía contratadas dos líneas de crédito revolventes, una con Bancomext y otra con Banco Mercantil del Norte, S. A. "Banorte" hasta por un monto total autorizado de US\$29.2 M y US\$91.0 M, respectivamente, a través de diversas disposiciones, con vencimiento cada una de ellas en o antes del 25 de noviembre de 2016, 28 de enero de 2012 y 28 de junio de 2015 respectivamente. El crédito de Banorte se ejercía tanto en mxn como en usd con diferentes vencimientos. Las disposiciones bajo estas líneas de crédito generaban intereses a tasas variables y se encontraban garantizadas por los derechos de cobro relativos a los financiamientos otorgados por las ventas del Club Vacacional de los respectivos resorts, los cuáles, han sido aportados a distintos fideicomisos junto con los flujos derivados de la cobranza de dichos derechos de cobro. Las líneas de crédito establecían además garantías reales (hipotecarias y fiduciarias) sobre los inmuebles de Club Vacacional.

Durante diciembre de 2012, la totalidad del crédito con Banorte fue liquidado (Ver Nota 2c) quedando exclusivamente la línea de crédito con Bancomext cuyo saldo al 31 de diciembre de 2012 asciende a US\$22,1 millones y el monto de documentos por cobrar a corto y largo plazo asignados al fideicomiso asciende a esa fecha a US \$31.5 millones. El saldo total de crédito con Bancomext fue liquidado el 7 de febrero de 2013 con

recursos provenientes de la reapertura de los "Senior Notes 2017" por US\$50.0 millones concretada el 30 de enero de 2013. (Ver Nota 2c)

### **Subsidiarias**

**Crédito Scotiabank Inverlat.** En 2002, la subsidiaria Promoción de Inversiones Hoteleras, S.A. de C.V., (la cual se fusionó en 2008, quedando la compañía Promotora Inmobiliaria Hotelera, S.A. de C.V.,) contrató un crédito con Scotiabank Inverlat, S.A. por \$250.0 M o su equivalente en dólares americanos, disponible en ambas monedas. Esta deuda se restructuró en noviembre de 2006 en cuanto al importe, plazo y tasa para vencer en noviembre de 2013 con una tasa de Libor más 200 puntos base para la deuda denominada en dólares y TIIE más 200 puntos base para la deuda denominada en pesos, en pagos trimestrales. La garantía eran hipotecas de ciertas propiedades que pertenecían a otras subsidiarias de dicha subsidiaria. Este acuerdo tenía ciertas restricciones tales como el incurrir en deuda adicional, pagar dividendos, transferir alguno de sus activos o garantizar alguna otra operación. El importe total de la deuda al 31 de diciembre de 2012 es de \$80.3 M y US14.6 M, respectivamente y fue reclasificada en el Balance General como activos disponibles para la venta. Este crédito fue pagado en su totalidad el 21 de enero de 2013 con recursos provenientes de la venta de hoteles a Fibrahotel.

### **Otros Créditos**

En noviembre de 2010, la Compañía contrató un crédito simple con garantía hipotecaria con Bancomext por \$123 M a cinco años con un período de gracia de 12 meses a una tasa TIIE 91 más 3.00 puntos porcentuales. Al 31 de diciembre de 2011, el saldo de éste crédito equivalía al mismo monto de la disposición inicial. El 28 de marzo de 2012 se liquidó la totalidad de este crédito con los recursos provenientes de la emisión de las obligaciones subordinadas forzosamente convertibles en acciones Serie A de la Sociedad.

En octubre de 2010, la Compañía contrató un crédito de cuenta corriente con garantía hipotecaria con Bancomext por \$184.6 M a cuatro años a una tasa TIIE del 28 más 2.50 puntos porcentuales. Al 31 de diciembre de 2011, el saldo de éste crédito equivalía \$203.8 M. El 28 de marzo de 2012 se liquidó la totalidad de este crédito con los recursos provenientes de la emisión de las obligaciones subordinadas forzosamente convertibles en acciones Serie A de la Sociedad.

Durante septiembre de 2010, la Compañía concluyó la estructuración de un crédito revolvente con ING Bank, N. V., Dublin Branch por US20.0 M a un plazo de 18 meses. La tasa para disposiciones en dólares americanos es LIBOR más 4.0 puntos porcentuales. Al 31 de diciembre de 2011, la compañía no tenía dispuesto ningún saldo de esta línea de crédito.

Durante el tercer trimestre de 2010, se dispuso de \$180.0 M de línea de crédito revolvente a corto plazo con Banco Santander, S. A., a una tasa TIIE más 3 puntos porcentuales. En el tercer trimestre de 2011 se dispuso de \$20 M adicionales. Este crédito contaba con garantía hipotecaria. Al 31 de diciembre de 2011, el saldo de este crédito fue de \$200 M. El 28 de marzo de 2012 se liquidó la totalidad de este crédito con los recursos provenientes de la emisión de las obligaciones subordinadas forzosamente convertibles en acciones Serie A de la Sociedad.

En febrero de 2011, la Compañía contrató un crédito con Banco Nacional de México, S. A., por \$150.0 M a dieciocho meses con amortizaciones mensuales y con garantía hipotecaria, a una tasa TIIE a 28 días más 4.50 puntos porcentuales. Al 31 de diciembre de 2011, el monto total del crédito asciende a \$66.7 M. En febrero de 2012 se celebró un convenio modificatorio para realizar el pago del saldo a esa fecha por \$58.3 M a realizarse en 3 pagos iguales de \$19.4 M en febrero, marzo y abril de 2012.

En septiembre de 2011, la Compañía contrató un crédito con Banco Bradesco, S. A. (Brasil), por R\$15.0 M, equivalentes a \$108.6 M a esa fecha, a cinco años con un año de gracia y con garantía sobre los vouchers de tarjetas de crédito locales, a una tasa CDI más 2.3 puntos porcentuales. Al 31 de diciembre de 2012, el monto total del crédito fue considerado como parte de la venta del negocio de operación hotelera en Sudamérica.

En septiembre de 2011, la Compañía contrató un crédito con Fomenta GBM, S. A. de C. V. Sofom, E. N. R. (GBM) por \$200.0 M a cuatro meses con amortización al vencimiento y con promesa de garantía hipotecaria,

a una tasa TIIE a 28 días más cinco puntos porcentuales. Al 31 de diciembre de 2011, el monto total del crédito era el mismo. En enero de 2012, se acordó entre ambas partes extender el crédito por dos meses adicionales. El 16 de marzo de 2012 este crédito fue liquidado con los recursos provenientes de las obligaciones subordinadas forzosamente convertibles en acciones Serie A de la Sociedad.

Durante el cuarto trimestre de 2008, se dispuso de \$100.0 M de línea de crédito a largo plazo con Banco del Bajío, S. A. a una tasa TIIE más 2 puntos porcentuales. Después de realizar pagos por \$36.0 M y disposiciones por \$12.0 M en octubre de 2009, se documentó este crédito por \$76.0 M a 4.5 años con 6 meses de gracia a una tasa de TIIE más 3.75 puntos porcentuales y con garantía hipotecaria. Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, el saldo de este crédito es de cero y \$58.3 M.

### ***Programa de Europapel Comercial***

En marzo del 2001, y renovando en marzo del 2004, la Compañía estableció un programa de pagarés denominados Europapel Comercial, al amparo del cual la Compañía puede llevar a cabo emisiones de corto plazo (hasta 1 año) por un monto total de hasta US100.0 M. Estos pagarés se emiten a descuento, y no devengan interés alguno. Al 31 de diciembre del 2012, la Compañía no mantenía pagarés emitidos en circulación.

### ***Programa de Cadenas Productivas***

La Compañía estableció dos programas de cadenas productivas, con Banco Santander, S. A. y Banco Monex, S. A., por un monto total de hasta \$100.0 M y \$35.0 M, respectivamente. Al 31 de diciembre del 2012, la Compañía tenía dispuestas en su totalidad ambas líneas.

### ***Información Adicional sobre Créditos***

Al 31 de diciembre de 2012, la deuda financiera que incluye garantía hipotecaria asciende a \$270.2 M. Las principales garantías corresponden a inmuebles (hoteles), cuyo valor neto en libros asciende a \$743.9 M así como otras obligaciones reales, la obligación solidaria y aval de algunas compañías subsidiarias. Estos créditos fueron liquidados en enero de 2013 con los recursos de la venta de hoteles a Fibrahotel. La Compañía también ha garantizado obligaciones con terceros clientes o proveedores, en el curso ordinario de sus negocios. Como se ha señalado en otras secciones, la compañía tiene ciertos créditos fiscales de carácter relevantes cuyas características y garantías se describen en diversos apartados de este informe, los cuáles se están impugnando de buena fe, mediante los procedimientos correspondientes.

Al 31 de diciembre de 2012, la Compañía tenía contratados algunos créditos que establecían ciertas restricciones. A la fecha de este reporte, buena parte de los citados créditos han sido liquidados,

Las principales obligaciones establecidas en los contratos de deuda son:

- Restricciones a la asunción de endeudamiento y garantías, el pago de dividendos, cambios de control, enajenación de activos, entre otros.
- La Compañía debe invertir o autorizar que cualquiera de sus subsidiarias inviertan bajo ciertos parámetros y restricciones.
- La Compañía debe mantener una póliza de seguro para todas sus propiedades, activos y negocios contra pérdidas y daños materiales.

Las restricciones a las razones financieras incluidas en los créditos contratados han sido cumplidas.

### ***Derivados***

La Compañía monitorea y participa en el mercado de derivados, usando estos instrumentos como cobertura económica de su deuda en pesos a tasa variable, a tasa fija en dólares para así mantener una mezcla de deuda mayoritariamente en dólares. Al 31 de diciembre de 2012, la Compañía mantenía una posición en un contrato (Cross Currency Swaps) con un notional de US\$9.5 M equivalente a \$97.5 M. Con fecha 4 de abril de 2013 finalizó el contrato que continuaba abierto por lo cual a la fecha de emisión de este reporte no se tiene ningún Cross Currency Swap vigente.

Durante el primer trimestre de 2012 se decidió aprovechar la apreciación del MXN frente el USD (de aproximadamente 9%) para cerrar US\$114.0 M de notional de los dos contratos de derivados, lo que representaba el 79% de las posiciones abiertas al 30 de diciembre de 2011. Después de estas cancelaciones, el notional de operaciones con derivados disminuyó de US\$144.8 M a US\$30.8 M equivalentes a \$317.1 M. Posteriormente, durante el último trimestre del 2012 se redujo el notional a US\$9.5 M equivalente a \$97.5 M

A continuación se detalla en la tabla cada instrumento:

Tipo de derivado	Fines de Cobertura o negociación	Notional en MXN '000		Valor del activo subyacente / variable de referencia: FX		Valuación a mercado		flujos netos por año en MXN '000			Colateral (Valores dados en garantía)
		2012	2011	2012	2011	2012	2011	2011	2012	2013	
Cross Currency	negociación		834,720		13.98		313,221				-
Cross Currency	negociación	97,537	677,858	13.01	13.98	19,798	279,448			25,592	-
<b>Total</b>		<b>97,537</b>	<b>1,512,578</b>			<b>19,798</b>	<b>592,670</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25,592</b>	

Cifras negativas son a favor de la Compañía.

**Tesorería.** La tesorería corporativa de la Compañía maneja la tesorería de los hoteles de los cuales Posadas es 100% propietario, o arrendatario, y la de los negocios de servicios distintos a los estrictamente hoteleros.

Históricamente la Compañía ha buscado mantener una estructura de monedas equilibrada en sus inversiones y ésta se rige principalmente por la mezcla de deuda del peso mexicano y dólar americano que cada una de las Compañías de Grupo Posadas mantienen. En Grupo Posadas, el grueso de las inversiones se concentra en mercado de dinero en papeles gubernamentales, bancarios y privados, instrumentos que le permiten a la Compañía mantener liquidez y disponibilidad para hacer frente a sus necesidades diarias de flujo de efectivo.

**Gastos de Capital.** Al cierre de diciembre de 2012 los gastos de capital ascendieron \$157.6 M; el 48% fue destinado a mantenimiento de hoteles y el 52% a proyectos y corporativo, principalmente para el área de tecnología. En adición a estos gastos de capital, \$24.1 millones se destinaron para el Club Vacacional. Actualmente, la Compañía financia, en su mayoría, los gastos de capital presupuestados con la generación interna. La dependencia de la Compañía en la deuda para financiar gastos de capital ha decrecido a medida que se expande a través de contratos de operación y arrendamiento de hoteles. La Compañía tiene asumidos compromisos para efectuar gastos de capital en Chemuyil y Los Cabos, sin que a la fecha de este reporte se tenga determinada las fuentes de financiamiento para dichos proyectos en caso de requerirse.

**Cambios en las Cuentas del Balance.** Para el ejercicio de 2012, estamos reconociendo la adopción de IFRS afectando principalmente los rubros de activo fijo, riesgo crediticio, reservas para el club vacacional e impuestos diferidos, entre otros.

**Operaciones no registradas.** Al 31 de diciembre de 2012, la Compañía no había celebrado ninguna operación relevante que no estuviera registrada en los Estados Financieros Auditados.

### iii) Control Interno

La Compañía cuenta con un Comité de Auditoría que desempeña las actividades en materia de auditoría que

establece la LMV, así como aquellas actividades en materia de prácticas societarias que establece la misma ley y que determine el Consejo de Administración. El Comité de Auditoría está conformado por, al menos, tres consejeros independientes designados por el Consejo de Administración o la Asamblea de Accionistas. El presidente de este comité es designado por la Asamblea General de Accionistas.

Asimismo, la Compañía cuenta con un Comité de Prácticas Societarias que desempeña las actividades en materia de prácticas societarias que establece la LMV, salvo por las actividades en dicho sentido que el Consejo de Administración le otorgue al Comité de Auditoría o a otros Comités que cumplan con los requisitos y obligaciones que disponga la LMV. El Comité de Prácticas Societarias está conformado por, al menos, tres consejeros independientes designados por el Consejo de Administración o la Asamblea de Accionistas. El presidente de este comité es designado por la Asamblea General de Accionistas.

Asimismo, la ejecución de los trabajos de auditoría interna de la Compañía está delegada a la Dirección de Auditoría. Anualmente la Dirección de Auditoría propone al Comité de Auditoría el programa anual de auditoría interna, cuyos avances y hallazgos son expuestos trimestralmente a dicho comité. No obstante, la Dirección de Auditoría interviene en la elaboración de auditorías no programadas a petición de la Dirección General, de la Dirección General Corporativa de Finanzas o de cualquier otro órgano de superior jerarquía.

### **e) Estimaciones, Provisiones o Reservas Contables Críticas**

*Programa de lealtad* - La Compañía cuenta con un programa de cliente frecuente denominado Fiesta Rewards (ver "Canales de Distribución"), bajo el cual sus miembros disfrutan de diversos beneficios a través de la acumulación de puntos obtenidos por estancias en los hoteles de la Compañía, entre otras formas de acumulación. Dichos puntos pueden ser intercambiados (redimidos) en un determinado momento por estancias en otros hoteles, boletos de avión, cupones de cadenas comerciales y renta de autos, entre otros. La redención o cobro de estos puntos representa un costo para la Compañía, por lo que es necesario establecer una reserva para hacer frente a dichos costos. El cálculo de esta reserva para hacer frente a futuras redenciones de premios se hace con un estudio actuarial y se toma el comportamiento histórico de puntos vigentes, puntos vencidos, puntos generados y puntos redimidos. Esta tendencia sirve como base para establecer supuestos acerca de la tendencia futura de dichas redenciones. Al 31 de diciembre de 2012, la reserva probabilística establecida para este programa asciende a \$28.3 M de pesos. La Compañía estima que la probabilidad de que se rediman el 100% de los puntos en un solo año es baja.

*Documentos por cobrar por operación de Club Vacacional* - Los derechos de cobro derivados de la venta de membresías de Club Vacacional son asignados a un fideicomiso como garantía a las líneas de crédito contratadas para financiar esta operación. Los importes recibidos por disposición de las líneas de crédito se presentan netos de los documentos por cobrar en el balance general consolidado. Los documentos por cobrar derivados de la venta de intervalos de Club Vacacional, se muestran en el balance general consolidado netos de la estimación de cuentas de cobro dudoso. Al 31 de diciembre de 2012 la estimación para documentos de cobro dudoso es nula ya que al 31 de diciembre de 2011 se depuro la cartera que pudiera ser incobrable. Esta estimación se basa principalmente en la experiencia y ciertos supuestos con respecto a la tendencia de los cobros. Sin embargo, al 31 de diciembre de 2012 se estableció una reserva de devoluciones de club vacacional de acuerdo a IFRS de \$197.8 M.

*Conversión de estados financieros de subsidiarias en moneda extranjera* - Los estados financieros de subsidiarias extranjeras que operan de forma independiente de la Compañía, aplican las mismas políticas contables de la Compañía. La conversión de la moneda funcional de las operaciones de compañías extranjeras, al peso mexicano, se efectúa utilizando los siguientes tipos de cambio: 1) de cierre para los activos y pasivos y 2) histórico para el capital contable y para los ingresos, costos y gastos. Los efectos de este proceso de conversión se registran en el capital contable neto de su impuesto diferido.

Las monedas de registro y funcional de las operaciones extranjeras son como sigue:

<b>País de origen</b>	<b>Moneda de registro</b>	<b>Moneda funcional</b>	<b>Moneda de informe</b>
Estados Unidos de América	Dólar americano	Dólar americano	Peso mexicano
Brasil	Real brasileño	Real brasileño	Peso mexicano



Chile	Peso chileno	Peso chileno	Peso mexicano
Argentina	Peso argentino	Peso argentino	Peso argentino

*Instrumentos financieros derivados* - La Compañía obtiene financiamientos bajo diferentes condiciones; y contrata derivados de tasa de interés y cambiarios para administrar su exposición a las fluctuaciones de tasas de interés y de moneda extranjera. La Compañía documenta formalmente todas las relaciones de cobertura, en dónde describe los objetivos y estrategias de la administración de riesgos para llevar a cabo transacciones con derivados, y su reconocimiento contable. La negociación con instrumentos derivados se realiza solo con instituciones de reconocida solvencia y se han establecido límites para cada institución. La política de la Compañía es la de no realizar operaciones especulativas con instrumentos financieros derivados. Sin embargo ocasionalmente se celebran contratos de carácter especulativo, siempre que la exposición máxima esté dentro de los límites no sustanciales establecidos por la administración.

La mayoría de las fechas e importes de los instrumentos financieros derivados contratados por la Compañía se corresponden con las fechas de adquisición de los activos o el vencimiento de los pasivos que pretende cubrir.

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

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

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

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

### ***Nuevos pronunciamientos contables***

Los presentes estados financieros consolidados auditados excluyen la aplicación de las siguientes normas que han sido publicadas pero que aún no son efectivas:

- IFRS 9 (modificada en 2010) Instrumentos financieros
- IAS 27 (revisada en 2011) Estados Financieros Consolidados y Separados
- IAS 28 Inversión en compañías asociadas
- IFRS 10, Estados Financieros Combinados
- IFRS 11, Negocios Conjuntos
- IFRS 12, Revelación de Intereses en Otras Compañías
- IFRS 13, Medición del Valor Razonable
- IAS 1 (revisada en 2011) Presentación de Estados Financieros
- IAS 19 Beneficios a los Empleados

A la fecha de emisión de estos estados financieros consolidados la administración de la Compañía no

ha evaluado los efectos de estos nuevos pronunciamientos contables en su información contable. Sin embargo la administración de la Compañía cree que no existe impacto material en sus estados financieros.

Con el objetivo de converger la normatividad mexicana con la normatividad internacional, durante 2011 el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera promulgó las siguientes NIF, Interpretaciones a las Normas de Información Financiera (INIF) y mejoras a las NIF, que entran en vigor a partir del 1 de enero de 2012, como sigue:

B-3, Estado de resultado integral  
B-4, Estado de variaciones en el capital contable  
C-6, Propiedades, planta y equipo  
Mejoras a las Normas de Información Financiera 2012

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

NIF B-3, Estado de resultado integral.- Establece la opción de presentar a) un solo estado que contenga los rubros que conforman la utilidad o pérdida neta, así como los otros resultados integrales (ORI) y la participación en los ORI de otras entidades y denominarse estado de resultado integral o b) en dos estados; el estado de resultados, que debe incluir únicamente los rubros que conforman la utilidad o pérdida neta y el estado de otros resultados integrales, que debe partir de la utilidad o pérdida neta y presentar enseguida los ORI y la participación en los ORI de otras entidades. Adicionalmente establece que no deben presentarse en forma segregada partidas como no ordinarias, ya sea en el estado financiero o en notas a los estados financieros.

NIF B-4, Estado de variaciones en el capital contable.- Establece las normas generales para la presentación y estructura del estado de variaciones en el capital contable como mostrar los ajustes retrospectivos por cambios contables y correcciones de errores que afectan los saldos iniciales de cada uno de los rubros del capital contable y presentar el resultado integral en un solo renglón, desglosado en todos los conceptos que lo integran, según la NIF B-3.

NIF C-6, Propiedades, planta y equipo.- Establece la obligación de depreciar componentes que sean representativos de una partida de propiedades, planta y equipo, independientemente de depreciar el resto de la partida como si fuera un solo componente

Mejoras a las NIF 2012.- Las principales mejoras que generan cambios contables que deben reconocerse en forma retrospectiva en ejercicios que inicien a partir 1 de enero de 2012, son:

Boletín B-14, Utilidad por acción.- Establece que la utilidad por acción diluida sea calculada y revelada cuando el resultado por operaciones continuas sea una pérdida, sin importar si se presenta una utilidad neta.

NIF C-1, Efectivo y equivalentes de efectivo.- Requiere que en el balance general el efectivo y equivalentes de efectivo restringidos se presenten a corto plazo, siempre que dicha restricción expire dentro de los doce meses siguientes a la fecha del balance general; si la restricción expira en fecha posterior, dicho rubro debe presentarse en el activo a largo plazo.

Boletín C-11, Capital contable.- Elimina la regla de registrar como parte del capital contable contribuido las donaciones que reciba una entidad, debiéndose registrar como ingreso en el estado de resultados, de conformidad con la NIF B-3, Estado de resultados.

Boletín C-15, Deterioro en el valor de los activos de larga duración y su disposición.- Elimina: a) la restricción de que un activo no esté en uso para poderse clasificar como destinado para la venta y b) la reversión de pérdidas por deterioro del crédito mercantil. Asimismo, establece que las pérdidas por deterioro en el valor de los activos de larga duración deben presentarse en el estado de resultados en los renglones de costos y gastos que correspondan y no como otros ingresos y gastos o como partida especial.

NIF D-3, Beneficios a los empleados.- Requiere que la PTU causada y diferida se presente en el estado de resultados en los rubros de costos y gastos que correspondan y no en el rubro de otros ingresos o gastos.

Asimismo, se emitieron Mejoras a las NIF 2012 que no generan cambios contables y que principalmente establecen mayores requisitos de revelación sobre supuestos clave utilizados en las estimaciones y en la valuación de activos y pasivos a valor razonable, que pudieran originar ajustes importantes en dichos valores dentro del periodo contable siguiente.

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

### ***Efectos de la adopción de las Normas de Información Financiera Internacionales***

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), estableció el requerimiento a ciertas entidades que divulgan su información financiera al público a través de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) para que a partir del año 2012 elaboren y divulguen obligatoriamente su información financiera con base en las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés).

Los estados financieros consolidados que emitirá la Compañía por el año que terminará el 31 de diciembre de 2012 serán sus primeros estados financieros anuales que cumplan con IFRS. La fecha de transición será el 1 de enero de 2011 y, por lo tanto, el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011 será el periodo comparativo comprendido por la norma de adopción IFRS 1, Adopción Inicial de las Normas Internacionales de Información Financiera. De acuerdo a IFRS 1, la Compañía aplicará las excepciones obligatorias relevantes y ciertas exenciones opcionales a la aplicación retrospectiva de IFRS.

La Compañía aplicará las excepciones obligatorias relevantes a la aplicación retrospectiva de IFRS como sigue:

Cálculo de estimaciones – Las estimaciones a la fecha de transición son consistentes con las estimaciones a esa misma fecha bajo las Normas de Información Financiera Mexicanas (NIF), a menos que existiera evidencia de error en dichas estimaciones.

Baja y transferencia de activos y pasivos financieros – Los activos y pasivos financieros que fueron dados de baja con anterioridad al 1 de enero de 2004 no son reconocidos, a menos que:

- la Compañía opte por reconocerlos; y
- la información necesaria para aplicar los criterios para bajas de activos y pasivos financieros según IFRS, haya sido reunida en el momento de la contabilización inicial de las transacciones.

Contabilidad de coberturas – Se aplicará la contabilidad de coberturas solamente si la relación de cobertura cumple con los criterios establecidos en IFRS a la fecha de transición.

Valuación de instrumentos financieros derivados – Conforme a IFRS se incorporó el riesgo de crédito en el valor razonable de los instrumentos financieros derivados lo cual redujo el valor del pasivo reportado bajo NIF.

Participaciones no controladoras – Se aplicarán en forma prospectiva ciertos requerimientos de reconocimiento y presentación relacionados a participaciones no controladoras, a partir de la fecha de transición.

La Compañía ha elegido las siguientes exenciones opcionales a la aplicación retrospectiva de IFRS como sigue:

Combinaciones de negocios – Se aplicará la exención de combinaciones de negocios. Por lo tanto, no se han reformulado combinaciones de negocios que ocurrieron antes de la fecha de transición.

Ver Estados Financieros Auditados y sus notas, los cuales se acompañan a este reporte anual en el Anexo 7.

## **4) ADMINISTRACIÓN**

## **a) Auditores Externos**

En los últimos nueve ejercicios (2002-2012) la auditoría externa ha sido llevada a cabo por Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., miembro de Deloitte Touche Tohmatsu.

Durante los últimos diez ejercicios, los estados financieros de la Compañía no han sido objeto de ninguna salvedad u opinión negativa, por parte de los auditores de la misma, ni se han abstenido de emitir opinión.

La designación del auditor externo la lleva a cabo el Consejo de Administración de la Compañía. A partir del 2003 se considera la opinión del Comité de Auditoría, tomando en cuenta la independencia, profesionalismo y experiencia del despacho que es designado como auditor externo.

Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., no prestó durante el año 2012 servicios permitidos de asesoría fiscal a la Compañía en adición a los servicios de auditoría.

## **b) Operaciones con Personas Relacionadas y Conflicto de Intereses**

En el curso normal de sus actividades, la Compañía ha realizado operaciones de tipo comercial y financiero con sus subsidiarias y buena parte de las compañías en las que tiene participación accionaria, con independencia de que tenga o no una influencia significativa. La Compañía contempla seguir realizando estas operaciones en el futuro. Periódicamente la Compañía lleva a cabo análisis de precios de transferencia por lo que en consideración de esta administración, las operaciones con empresas relacionadas se llevan a cabo en términos de mercado. Para mayor referencia, sírvase revisar la nota 23 de los Estados Financieros Dictaminados que se anexan a este reporte.

Las operaciones con partes relacionadas efectuadas en el curso normal de las operaciones de la Compañía pueden resumirse como se presenta para los ejercicios 2012 y 2011 en el Dictamen de los auditores independientes, 2 b. Bases de presentación el cual se encuentra en el Anexo 7.

En relación con las operaciones entre partes relacionadas, se reportaron como relevantes para el ejercicio 2012 la emisión por parte de la sociedad de obligaciones forzosamente convertibles en acciones hasta por un importe de \$900,000,000.00 (novecientos millones de pesos 00/100 m.n.), garantizadas por activos de la compañía que superaron el 5% de los activos consolidados de la sociedad, siendo que las obligaciones en cuestión fueron ofrecidas en oferta privada a los señores accionistas de la sociedad; la participación y adquisición de las acciones de Holdsinc S.A. de C.V. en Fondo Inmobiliario Posadas S.A. de C.V. SINCA y en Operadora Financiera de Inversiones S.A. de C.V. SOSI; la participación y adquisición del 100% de en Proyectos y Construcciones OB, S.A. de C.V., y en Gran Inmobiliaria de Coahuila S.A. de C.V.; la participación accionaria de consejeros y sus parientes en Desarrollo Arcano S.A. de C.V.; la prestación de servicios de procesamiento y administración de operaciones contables y otras operaciones de naturaleza análoga con la empresa CMR S.A.B. de C.V., así como la prestación de servicios de centro de contacto de atención telefónica con la empresa Comercializadora de Frecuencias Satelitales S de R.L. de C.V.; entre otros; todas ellas operaciones que en consideración de este Comité son del giro ordinario y habitual del negocio y fueron realizadas a precios de mercado, no considerándose operaciones significativas. Asimismo se reporta el pago de los gastos de defensa de consejeros de la sociedad.

Al 31 de diciembre de 2012, directivos relevantes y otros empleados de la Compañía habían recibido créditos, siendo que a dicha fecha, el saldo insoluto agregado de los mismos ascendía aproximadamente a US1.3 M. Respecto de operaciones con partes relacionadas ocurridas o con efectos dentro de los ejercicios 2012, 2011 y 2010, y que no obstante ya no tener vigencia pudieran ser destacables, está la siguiente: el 13 de agosto del 2010, la Compañía enajenó su participación accionaria en Nuevo Grupo Aeronáutico, S. A. de C. V. (antes Grupo Mexicana de Aviación, S. A. de C. V., "Mexicana") a terceros en un valor simbólico. Antes de la venta y al 31 de diciembre de 2009, la Compañía mantenía una participación del 30.41% en Mexicana, siendo que la Compañía no tenía el control de Mexicana. Asimismo y como resultado del proceso que desencadenó el concurso mercantil de subsidiarias de Mexicana, durante 2010 la Compañía reservó la totalidad de las cuentas por cobrar que sostenía con diversas compañías del grupo Mexicana por \$171.2 M, de las cuales, \$115.2 M corresponden a transacciones operativas registrados dentro de los rubros del estado consolidado de resultados de "Venta, publicidad y promoción" y "Costos directos y gastos", respectivamente, y un monto de \$56.1 M reflejado en "Otros gastos, neto" en el estado consolidado de resultados. Este último importe como

consecuencia de un préstamo que la Compañía había efectuado a Mexicana durante 2010 por un importe de US3.9 M. Al respecto ver la nota 17 de los Estados Financieros Dictaminados que acompañan a este reporte.

### c) Administradores y Accionistas

De acuerdo con los estatutos sociales de la Compañía, la administración de la Compañía está a cargo de un Consejo de Administración, cuyos miembros son elegidos anualmente en una Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Los estatutos sociales disponen que el Consejo de Administración se reúna por lo menos una vez cada tres meses. Los estatutos sociales de la Compañía establecen, entre otras cosas, que las empresas emisoras deben tener como mínimo 5 consejeros y máximo 21, y que al menos el 25% de los miembros deben ser independientes. Los Secretarios Propietario y Suplente no forman parte del Consejo de Administración. El Consejo de Administración designado por las Asambleas Extraordinaria y Ordinaria Anual de Accionistas de la Compañía, ambas celebradas el 15 de marzo de 2013, se compone de 12 consejeros propietarios los cuales se listan a continuación:

#### Miembros del Consejo de Administración:

Miembro	Edad	Ocupación	Fecha de designación
Pablo Azcárraga Andrade	54	Presidente del Consejo de Administración de Grupo Posadas	29-Abr-97
Enrique Azcárraga Andrade	48	Director General, EXIO, S.C.	31-May-91
Fernando Chico Pardo	59	Presidente, Promecap, S.C.	26-Jul-95
José Carlos Azcárraga Andrade	47	Director General de Grupo Posadas	30-Abr-08
Juan Servitje Curzio	55	Presidente del Consejo de Administración de Productos Rich S.A. de C.V.	30-Abr-12
Jorge Soto y Galvez*	69	Consultor independiente	27-Abr-06
Silvia Sisset de Guadalupe Harp Calderoni	41	Inversionista Privado	05-Abr-10
Carlos Levy Covarrubias	51	Inversionista Privado	27-Abr-06
Luis Alfonso Nicolau Gutiérrez*	51	Consultor independiente	30-Abr-12
Benjamin Clariond Reyes-Petana*	64	Consultor independiente	15-Mar-13
Sergio Mariscal Lozano*	54	Consultor independiente	22-Abr-04
Emilio Carrillo Gamboa*	75	Consultor independiente	27-Abr-06

\* Consejeros Independientes

#### *Pablo Azcárraga Andrade*

Es licenciado en contabilidad con Maestría en Administración de Hoteles, con especialidad en Mercadotecnia y Finanzas en la Universidad de Cornell en Nueva York. Desde 1986 a la fecha, ha ocupado varios cargos dentro de Grupo Posadas como el de Director General del Hotel Fiesta Americana Condosa Cancún, Director General de la División de Hoteles Fiesta Americana y actualmente se desempeña como Presidente del Consejo de Administración de Grupo Posadas.

#### *Enrique Azcárraga Andrade*

Es ingeniero industrial con Maestría en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad de Harvard. Ha colaborado en diversas empresas como Operadora de Bolsa, Grupo Posadas, DESC - Sociedad de Fomento Industrial, GBM - Grupo Bursátil Mexicano y actualmente es Director General de Exio, S.C., empresa que se dedica a la asesoría de inversiones patrimoniales.

#### *Fernando Chico Pardo*

Es licenciado en Administración de Empresas con maestría en la universidad de Northwestern. Se ha desempeñado en diversos cargos dentro de las siguientes empresas: Bimbo, Anderson Clayton, Bank of America, Salomón Brothers, Standard Chartered Bank, Mocatta Metals Corporation, Casa de Bolsa Acciones y Asesoría Bursátil, Inversora Bursátil, Grupo Financiero Inbursa y actualmente es Presidente de Promecap, S.C., y ASUR. También participa, entre otros, en los Consejos de Administración de: Grupo Financiero Inbursa, Condumex, Grupo Carso, Sanborns, Sears Roebuck de México, United Pension Fund, Quantum Group of Funds y Papalote Museo del Niño.

#### *José Carlos Azcárraga Andrade*

Es Ingeniero Industrial con Maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Kellogg. Ha ocupado varios cargos dentro de la Compañía como Director General de Propiedades Vacacionales

Posadas y desde el 11 de noviembre de 2011 se desempeña como Director General de Grupo Posadas S.A.B. de C.V.

*Juan Servitje Curzio*

Es Ingeniero Industrial por la Universidad Anáhuac y maestro con honores en Administración de Negocios por la Universidad Northwestern en J.L. Kellogg School of Management. Es Presidente del Consejo de Administración de Productos Rich S.A. de C.V., y desde el año 2000 Presidente de Rich Products Corporation para Latino América, miembro del Consejo de Grupo FRIALSA (Compañía Líder en México en Almacenaje y Distribución en temperaturas controladas). Asimismo, participa en varias organizaciones no lucrativas como USEM (Unión Social de Empresarios Mexicanos), SIFE (Students in Free Enterprise) entre otras.

*Jorge Soto y Gálvez*

Es Contador Público por la UNAM. Se incorporó al Despacho de auditores externos Arthur Andersen donde fue responsable de los clientes más importantes hasta formar parte del Comité Ejecutivo para las operaciones en México y participando en los consejos de administración de los clientes de Arthur Andersen. Actualmente formó su empresa de consultoría otorgando sus servicios, entre otros, al banco HSBC.

*Silvia Sisset de Guadalupe Harp Calderoni*

Es Contador Público por el ITAM. Trabajó en Robert's y en Filantropía, Educación y Cultura, A.C. Fue Directora General de la Fundación Alfredo Harp Helú y desde 2006 funge como Presidenta. En la actualidad participa, entre otros, en los Consejos de Administración de Grupo Martí y el Patronato de Fundación Teletón.

*Carlos Levy Covarrubias*

Es Licenciado en administración de empresas por la Universidad Anáhuac y se incorporó a la Casa de Bolsa Accival en 1987 ocupando varios cargos en operación de capitales hasta la Dirección de Operaciones. De 1991 a 2005 ocupó diversos cargos dentro del Grupo Financiero Banamex-Accival como el de: Director de Coordinación Patrimonial del Grupo, Director General Adjunto de Tesorería, Director General de la Casa de Bolsa Accival y Director Corporativo de Banca Especializada y Administración de Inversiones del Grupo Financiero Banamex. Al independizarse del Grupo Financiero formó una empresa de administración de inversiones en la cual participa actualmente. Fue presidente de la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles del 2003 al 2005.

*Luis A. Nicolau Gutiérrez*

Es abogado por la Escuela Libre de Derecho y maestro en leyes por la Universidad de Columbia. Es socio del despacho de Abogados Ritch Mueller, S.C. Es consejero de Morgan Stanley Mexico, Shakey's Pizza México, presidente del Patronato Fullbright, miembro del patronato del Museo del Niño y miembro del Comité de Vigilancia de la Bolsa Mexicana de Valores. Es autor de varias publicaciones en el ámbito legal.

*Sergio Mariscal Lozano*

Es Licenciado en Administración de Empresas, cursó el programa de alta dirección en el IPADE y el SERIES 7 del NYSE y NASDAQ. Ha ocupado diversos cargos en el sector financiero en las siguientes instituciones: Casa de Bolsa Banamex, Operadora de Bolsa, Inverlat, Invermexico, ING México donde se desempeñó como Vicepresidente de Banca Privada y desde 1998 a 2008 como Vicepresidente de Banca Privada en Lehman Brothers en Miami. El señor Mariscal presentó su renuncia al cargo de consejero por motivos profesionales.

*Emilio Carrillo Gamboa*

Es Licenciado en Derecho y actualmente se desempeña como Socio Fundador del Bufete Carrillo Gamboa, S.C. Es Presidente del Consejo de Administración de Cementos Holcim - Apasco y participa, entre otros, en los Consejos de Administración de: Empresas ICA, S.A.B. de C.V., Grupo Modelo, S.A.B. de C.V., Grupo Nacional Provincial, Kimberly Clark de México, S.A.B. de C.V., Medica Integral GNP, S.A. de C.V., Profuturo GNP, S.A. de C.V. Afore, SANLUIS Corporación, S.A.B. de C.V. y Grupo México, S.A.B. de C.V., Southern Copper Corporation y The Mexico Fund, Inc. Adicionalmente, en 1988 fungió como Embajador de los Estados Unidos Mexicanos en Canadá.

*Benjamín Clariond Reyes-Retana* Es licenciado en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Diplomado en alta dirección de empresas en el centro de Estudios Industriales de Ginebra, y en dirección de empresas familiares en The Wharton School, incorporada a la universidad de Pennsylvania. Ha ocupado diversos cargos a nivel directivo dentro del Grupo IMSA de Monterrey, siendo presidente y consejero en instituciones industriales, bancarias y de servicio. Diputado a la LIV Legislatura por el I Distrito Electoral Federal de Nuevo León. Formó parte entonces de las comisiones de

Asentamientos Humanos y Obras Públicas, Patrimonio y Fomento Industrial y Comunicaciones y Transportes y del Comité Técnico de la Cámara de Diputados. Fue presidente Municipal de Monterrey del 1 de enero de 1992 al 31 de octubre de 1994. El 17 de abril de 1996 el Congreso del Estado lo designó Gobernador Interino de Nuevo León. Es diputado federal electo por la vía plurinominal por Nuevo León a la LXI Legislatura del Congreso de la Unión de México.

Los señores Pablo Azcárraga Andrade, Enrique Azcárraga Andrade y José Carlos Azcárraga Andrade son hermanos, el señor Servitje es esposo de la señora Cecilia Azcárraga Andrade.

Además, la mencionada Asamblea General Ordinaria de Accionistas de Grupo Posadas también nombró a los siguientes consejeros suplentes: Alfredo Loera Fernández y Charbel Christian Francisco Harp Calderoni.

### **Características y facultades del Consejo de Administración**

La administración de la Compañía está a cargo de un Consejo de Administración. Los estatutos sociales de la Compañía actualmente establecen que el Consejo de Administración estará integrado por hasta 21 consejeros propietarios, de los cuales por lo menos el 25% deberán calificar como "consejeros independientes" conforme a la Ley del Mercado de Valores y a los estatutos sociales, y cada uno de los cuales contará con su respectivo suplente.

La mayoría de los miembros del Consejo de Administración deberán ser de nacionalidad mexicana. Los accionistas minoritarios tenedores del 10% del capital social también tienen derecho a nombrar a un consejero y su respectivo suplente. Los consejeros continuarán en el desempeño de sus funciones, aun cuando hubiere concluido el plazo para el que hayan sido designados o por renuncia al cargo, hasta por un plazo de treinta días naturales, a falta de la designación del sustituto o cuando éste no tome posesión de su cargo, sin estar sujetos a lo dispuesto en el artículo 154 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. En este caso, el Consejo podrá nombrar a consejeros provisionales, sin la aprobación de la asamblea de accionistas.

Para que el Consejo de Administración pueda sesionar válidamente, se requerirá la asistencia de la mayoría de sus miembros propietarios o de sus respectivos suplentes, y las resoluciones del Consejo de Administración serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos de los asistentes. En caso de que llegare a existir un empate, el presidente del Consejo de Administración tendrá voto de calidad. Sin embargo, en caso de que el Consejo se reúna para conocer de alguna propuesta para adquirir acciones de la Compañía, se requerirá que al menos el 75% de los consejeros propietarios o sus respectivos suplentes estén presentes.

Los estatutos de la Compañía disponen que el Consejo de Administración se reúna por lo menos una vez cada tres meses, y que el Presidente del Consejo, el 25% de los consejeros, el Secretario o el Prosecretario, el Presidente del Comité de Auditoría o del Presidente del Comité de Prácticas Societarias pueda convocar a una sesión del Consejo.

De conformidad con la Ley del Mercado de Valores, el Consejo de Administración de la Compañía debe aprobar todas las operaciones que se aparten del curso ordinario de los negocios, y que involucren, entre otras: (i) la estrategia general de la Compañía, (ii) operaciones con partes relacionadas, salvo que carezcan de relevancia para la Compañía en razón de su cuantía, (iii) operaciones inusuales o no recurrentes, o la compra o venta de bienes con valor igual o superior al 5% del activo consolidado de la Compañía, y (iv) el otorgamiento de garantías o asunción de pasivos por un monto igual o superior al 5% de los activos consolidados de la Compañía.

El consejo de administración es el representante legal de la Compañía. El consejo de administración es responsable, entre otras cuestiones, de:

- aprobar la estrategia general de negocios de la Compañía;
- aprobar, oyendo la opinión del Comité de Auditoría o del Comité de Prácticas Societarias, según sea aplicable: (i) las operaciones con personas relacionadas, sujeto a ciertas excepciones, (ii) el nombramiento del Director General o Presidente, su compensación y su remoción, por causa justificada, (iii) los estados financieros de la Compañía y sus subsidiarias, (iv) las operaciones no usuales o no recurrentes y cualquier operación o serie de operaciones relacionadas en un mismo

ejercicio que impliquen (a) la adquisición o enajenación de activos por un importe igual o superior al 5% de sus activos consolidados, o (b) el otorgamiento de garantías o la asunción de pasivos por un importe igual o superior al 5% de sus activos consolidados, (v) los contratos celebrados con los auditores externos, y (vi) políticas contables.

- crear comités especiales y determinar sus facultades y atribuciones, en el entendido de que no podrá delegar a ninguno de dichos comités las facultades que de conformidad con la ley están expresamente reservadas a los accionistas o el Consejo;
- asuntos relacionados con la cláusula de cambio de control prevista en los estatutos; y

#### *Deberes de Diligencia y Lealtad*

La LMV impone a los consejeros deberes de diligencia y lealtad. El deber de diligencia implica que los consejeros de la Compañía deben actuar de buena fe y en el mejor interés de la misma. Al efecto, los consejeros de la Compañía están obligados a solicitar al Director General, a los directivos relevantes y a los auditores externos la información que sea razonablemente necesaria para la toma de decisiones. Los consejeros que falten a su deber de diligencia serán solidariamente responsables por los daños y perjuicios que causen a la Compañía o sus subsidiarias.

El deber de lealtad implica que los consejeros de la Compañía deben guardar confidencialidad respecto de la información que adquieran con motivo de sus cargos y deben abstenerse de participar en la deliberación y votación de cualquier asunto en el que tengan algún conflicto de interés. Los consejeros incurrirán en deslealtad frente a la Compañía cuando obtengan beneficios económicos para sí, cuando a sabiendas favorezcan a un determinado accionista o grupo de accionistas, o cuando aprovechen oportunidades de negocios sin contar con una dispensa del consejo de administración. El deber de lealtad también implica que los consejeros deben (i) informar al Comité de Auditoría y/o al Comité de Prácticas Societarias y a los auditores externos todas aquellas irregularidades de las que adquieran conocimiento durante el ejercicio de sus cargos, y/o (ii) abstenerse de difundir información falsa y de ordenar u ocasionar que se omita el registro de operaciones efectuadas por la Compañía, afectando cualquier concepto de sus estados financieros.

Los consejeros que falten a su deber de lealtad serán susceptibles de responsabilidad por los daños y perjuicios ocasionados a la Compañía o sus subsidiarias como resultado de los actos u omisiones antes descritos. Esta responsabilidad también es aplicable a los daños y perjuicios ocasionados a la Compañía con resultado de los beneficios económicos obtenidos por los consejeros o por terceros como resultado del incumplimiento de su deber de lealtad.

Los consejeros pueden verse sujetos a sanciones penales consistentes en hasta 12 años de prisión en caso de que cometan actos de mala fe que afecten a la Compañía, incluyendo la alteración de sus estados financieros e informes.

La acción de responsabilidad por incumplimiento se puede ejercer por los accionistas tenedores de acciones que representen al menos el 5% del capital social y las acciones penales únicamente podrán ser ejercidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público oyendo la opinión de la CNBV. Los consejeros no incurrirán en las responsabilidades antes descritas (incluyendo las responsabilidades penales) cuando actuando de buena fe: (i) den cumplimiento a los requisitos establecidos por la ley para la aprobación de los asuntos que compete conocer al consejo de administración o a su comité, (ii) tomen decisiones con base en información proporcionada por directivos relevantes o por terceros cuya capacidad y credibilidad no ofrezca motivo de duda razonable, (iii) hayan seleccionado la alternativa más adecuada a su leal saber y entender, o los efectos patrimoniales negativos no hayan sido previsibles, y (iv) hayan cumplido con resoluciones de accionistas, en tanto éstas no violen la legislación aplicable.

De conformidad con la LMV, para el ejercicio de sus facultades de vigilancia el consejo de administración podrá apoyarse en un comité de auditoría y un comité de prácticas societarias y el auditor externo de la Compañía. El comité de auditoría y el comité de prácticas societarias, en conjunto con el consejo de administración, ejercen las funciones que anteriormente correspondían al comisario de conformidad con la LGSM.

#### **Remuneración a los consejeros**



La Asamblea General Ordinaria de Accionistas de Grupo Posadas, celebrada en marzo de 2013, aprobó fijar como honorarios de los consejeros y secretario para el ejercicio 2013, y hasta la celebración de la siguiente Asamblea Ordinaria Anual, por asistencia a cada junta de Consejo, dos centenarios o su equivalente. Los consejeros suplentes cobrarán los mismos honorarios únicamente cuando asistan a las juntas de Consejo supliendo a los consejeros propietarios que les correspondan. Los consejeros integrantes del Comité de Auditoría y del Comité de Prácticas Societarias, también cobrarán la misma remuneración por cada sesión de comité a la que asistan, con un tope máximo.

### **Comité Ejecutivo**

De acuerdo a los estatutos sociales de la Compañía, existe un Comité Ejecutivo que estará integrado por un mínimo de 3 y un máximo de 5 miembros propietarios, quienes podrán tener suplentes. Los miembros del comité podrán ser o no consejeros. El Comité Ejecutivo es elegido por el Consejo de Administración y su encargo tiene duración anual, no obstante durarán en su encargo hasta su sustitución. El Comité Ejecutivo tiene la función de analizar los temas, asuntos o problemáticas de la Sociedad en el contexto de su negocio o de nuevos negocios, considerando las perspectivas económicas, legales o de cualquier índole que consideren relevante. Podrán efectuar propuestas al Consejo de Administración respecto de los asuntos tratados y sólo podrán ejercer funciones de representación de la sociedad, cuando el propio Consejo así lo determine. Por el desempeño de este encargo, los integrantes del Comité Ejecutivo no reciben remuneración alguna. El Consejo de Administración puede delegar en dicho comité ciertas responsabilidades adicionales a las establecidas en los estatutos sociales.

### *Comité de Auditoría y Comité de Prácticas Societarias*

Actualmente, el Comité de Auditoría está integrado por tres miembros, los señores Jorge Soto y Gálvez, como presidente, Emilio Carrillo Gamboa y Luis Alfonso Nicolau Gutiérrez, quienes fueron nombrados o ratificados por el Consejo de Administración de fecha 24 de abril de 2013, y por la asamblea general ordinaria de accionistas que se celebró el 15 de marzo de 2013, según corresponda. Los consejeros Soto y Carrillo fueron designados por asamblea de accionistas del 26 de abril de 2007, siendo que el consejero Nicolau fue nombrado como integrante provisional del Comité de Auditoría en la junta de consejo de administración celebrada el 27 de febrero de 2013 y ratificado en sesión del 24 de abril de 2013. El Presidente del Comité de Auditoría es nombrado por la asamblea de accionistas de la Compañía, y los miembros restantes por el Consejo de Administración.

Actualmente, el Comité de Prácticas Societarias está integrado por tres miembros, los señores Luis Alfonso Nicolau Gutiérrez, como presidente (nombrado mediante asamblea de accionistas de fecha 15 de abril de 2013), Jorge Soto y Gálvez y Emilio Carrillo Gamboa, quienes fueron ratificados como miembros de este comité por el Consejo de Administración de fecha 24 de abril de 2013, habiendo sido nombrados por la asamblea general ordinaria de accionistas que se celebró el 26 de abril de 2007 y cada año han venido ratificándose sus encargos. El Presidente del Comité de Prácticas Societarias es nombrado por la asamblea de accionistas de la Compañía, y los restantes miembros por el Consejo de Administración. En opinión de esta administración cada comité cuenta cuando menos con un experto financiero.

El Comité de Auditoría y el Comité de Prácticas Societarias son responsables, entre otras cuestiones y en el ámbito de la competencia que a cada uno les asigna la Ley del Mercado de Valores, de (i) supervisar las labores de los auditores externos y analizar los informes preparados por los mismos, (ii) discutir y supervisar la preparación de los estados financieros, (iii) presentar al consejo de administración un informe con respecto a la eficacia de los sistemas de control interno, (iv) solicitar informes a los consejeros y directivos relevantes cuando lo considere necesario, (v) informar al consejo de administración todas aquellas irregularidades de las que adquiera conocimiento, (vi) recibir y analizar los comentarios y observaciones formuladas por los accionistas, consejeros, directivos relevantes, auditores externos o terceros, y realizar los actos que a su juicio resulten procedentes en relación con tales observaciones, (vii) convocar a asambleas de accionistas, (viii) evaluar el desempeño del Director General o Presidente, (ix) preparar y presentar al Consejo de Administración un informe anual de sus actividades, (x) proporcionar opiniones al Consejo de Administración, (xi) solicitar y obtener opiniones de expertos independientes, y (xii) asistir a las sesiones del Consejo de Administración en la preparación de los informes anuales y el cumplimiento del resto de las obligaciones de presentación de información.

El presidente del Comité de Auditoría deberá elaborar un informe anual sobre las actividades que correspondan a dicho órgano y presentarlo al Consejo de Administración. Dicho informe anual deberá contemplar, por lo menos: (i) el estado que guarda el sistema de control interno y auditoría interna y, en su caso, la descripción de sus deficiencias y desviaciones, así como los aspectos que requieran una mejoría, tomando en consideración las opiniones, informes, comunicados y el dictamen de auditoría externa, así como los informes emitidos por los expertos independientes; (ii) la mención y seguimiento de las medidas preventivas y correctivas implementadas con base en los resultados de las investigaciones relacionadas con el incumplimiento a los lineamientos y políticas de operación y de registro contable de la Compañía; (iii) la evaluación del desempeño de la persona moral que otorgue los servicios de auditoría externa; (iv) los resultados relevantes de las revisiones a los estados financieros de la Compañía y sus subsidiarias; (v) la descripción y efectos de las modificaciones a las políticas contables; (vi) las medidas adoptadas con motivo de las observaciones que consideren relevantes, formuladas por accionistas, consejeros, directivos relevantes, empleados y, en general, de cualquier tercero, respecto de la contabilidad, controles internos y temas relacionados con la auditoría interna o externa; y (vii) el seguimiento de los acuerdos de las asambleas de accionistas y del Consejo de Administración.

El presidente del Comité de Prácticas Societarias deberá elaborar un informe anual sobre las actividades que correspondan a dicho órgano y presentarlo al consejo de administración. Dicho informe anual deberá contemplar, por lo menos: (i) el desempeño de los directivos relevantes; (ii) las operaciones celebradas con personas relacionadas; y (iii) las compensaciones de los consejeros y directivos relevantes.

### Principales Funcionarios

A continuación, se presentan breves descripciones biográficas de los principales funcionarios de la Compañía:

Nombre	Edad	Puesto Actual	Años con la compañía
Pablo Azcárraga Andrade	54	Presidente del Consejo de Administración de Grupo Posadas	28
José Carlos Azcárraga Andrade	47	Director General de Grupo Posadas	22
Javier Barrera Segura	50	Director General de Posadas Ventures	24
Jorge Carvallo Couttolenc	56	Director General de Inmobiliaria Posadas	19
Rubén Camiro Vázquez	50	Director General Corporativo de Finanzas	5
Rafael De la Mora Ceja	51	Director General de Hotelera Posadas	17
Gerardo Rioseco Orihuela	49	Director General de Propiedades Vacacionales Posadas	13

#### *Javier Barrera Segura*

Licenciado en Economía con maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Tulane. En más de 20 años ha ocupado importantes cargos dentro de la Compañía. Antes de ocupar la Dirección General de Posadas Venture, estuvo a cargo del diseño y lanzamiento de Fiesta Americana Vacation Club y también fue Director de Mercadotecnia. En 1986 obtuvo el Premio Nacional en Economía.

#### *Jorge Carvallo Couttolenc*

Es Ingeniero Químico con Maestría en Administración de Empresas en el ITAM. En la Compañía ha ocupado varios cargos en el área de Finanzas y en el área de Desarrollo. Como Director General se ha encargado en desarrollar el plan de expansión en México y Sudamérica y actualmente es responsable de Inmobiliaria Posadas.

#### *Rubén Camiro Vázquez*

Es Actuario con Maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Duke. El Sr. Camiro se une a la Compañía después de haberse desempeñado como Director General de WFI de México y anteriormente como Vicepresidente de Finanzas y Administración de varias empresas como Pegaso Telecomunicaciones, Bestel y Casa Autrey. Actualmente se desempeña como Director General Corporativo de Finanzas de Posadas.

#### *Rafael De la Mora Ceja*

Es Licenciado en Contaduría Pública y cuenta con diplomados y estudios en el Tecnológico de Monterrey, la Escuela de Hotelaría de la Universidad de Cornell, la Universidad de Berkeley en California y el IPADE (AD1). En 1995 Rafael se reincorpora a Grupo Posadas donde ha ocupado diversos cargos como; Director de Desarrollo del Grupo; Director Administrativo de Hoteles Fiesta Americana; Director General de Hoteles Fiesta Inn; Director General Región Norte, Occidente y Estados Unidos, Director General de Resorts y

Sudamérica, Director General de Administración de Posadas y a partir del 11 de noviembre de 2011 se desempeña como Director General de Hotelera Posadas.

*Gerardo Rioseco Orihuela*

Ingeniero industrial egresado de la Universidad Anáhuac del Sur. Con experiencia previa en el sector financiero y turístico, ingresó a la empresa en 1999 participando en la creación de Fiesta Americana Vacation Club como director de Proyecto en los Cabos, y después de 9 años como Director Comercial de FAVC y posteriormente Porvac, en noviembre de 2011 fue nombrado Director General de Propiedades Vacacionales Posadas.

### **Remuneración a los miembros del Comité Ejecutivo (de Dirección) y Principales Funcionarios**

Por el año que terminó el 31 de diciembre de 2012 las remuneraciones en efectivo a los directivos antes mencionados en conjunto representó aproximadamente el 1.5% de los ingresos totales de la Compañía. Dicha cantidad incluye el pago de sueldo, prima vacacional, aguinaldo legal y bonos. Los bonos se determinan en función del desempeño individual y del desempeño de la compañía.

La Compañía ha establecido planes de pensiones para sus ejecutivos, los cuales al 31 de diciembre de 2012 reportan una reserva total acumulada de \$54.6 M.

### **Principales Accionistas**

Al 15 de marzo de 2013, y hasta donde es de nuestro conocimiento, los accionistas que a continuación se mencionan se ubicaban en los siguientes supuestos:

- (i) Accionistas o grupo de accionistas beneficiarios de más del 10% del capital social de la Compañía:
  - El grupo de personas integrantes de la Familia Azcárraga Andrade es titular de más del 10% del capital social de la Compañía, los miembros de dicha familia, en su conjunto, son los beneficiarios directos y quienes ejercen poder significativo de ejercer su derecho de voto en el mismo sentido.
  - Asimismo, sociedades de inversión administradas por Accival son titulares en su conjunto de más del 10% del capital social de la Compañía,

(ii) Accionistas o grupo de accionistas que ejerzan una influencia significativa en la Compañía y accionistas o grupo de accionistas que ejerzan control o poder de mando en la Compañía:

El grupo de personas integrantes de la Familia Azcárraga Andrade, en su conjunto, ejercen una influencia significativa en la Compañía y se considera que pueden ejercer el control o poder de mando sobre la misma, de ejercitar su derecho de voto en el mismo sentido. Varios de sus integrantes y accionistas son consejeros y/o directivos relevantes de la sociedad.

(iii) A esta fecha, las siguientes personas son consejeros y/o directivos relevantes de la Compañía que tienen una tenencia mayor al 1% y menor al 10% de las acciones representativas del capital de la Compañía, y que en forma agregada tienen el 14.7% del capital social de la Emisora: Pablo, José Carlos, Beatriz y Enrique Azcárraga Andrade y Fernando Chico Pardo.

### **d) Estatutos Sociales y Otros Convenios**

El consejo de administración tiene la facultad de establecer los lineamientos de las remuneraciones correspondientes al Director General y otros directivos relevantes, y en términos de ley, para aprobar las políticas y lineamientos para el uso y goce de bienes de Grupo Posadas, las operaciones con personas

relacionadas, entre ellos, los consejeros y directivos, y las dispensas para que un consejero, directivo relevante o persona con poder de mando aproveche oportunidades de negocio para si o en favor de terceros.

En términos de la cláusula décima segunda de sus estatutos sociales, se han establecido reglas que tienen por efecto retrasar, prevenir diferir o hacer más oneroso un cambio de control de la sociedad.

El 15 de marzo de 2013, la Asamblea Extraordinaria de Accionistas de la Compañía acordó modificar la cláusula séptima de los estatutos sociales para ratificar el importe del capital social autorizado de la sociedad.

Por otro lado, el 11 de noviembre de 2011, la Asamblea Extraordinaria de Accionistas de la Compañía acordó, entre otras cosas, que una vez se cumplieran ciertas condiciones ahí establecidas, se convirtiesen las acciones serie L de voto y otros derechos corporativos limitados en acciones comunes de la serie A, así como reformas a los estatutos sociales de la sociedad. La conversión aprobada no tendría efecto alguno en el capital social de la compañía, siendo que se canjearía una acción serie L por una acción serie A. En consecuencia se acordó la reforma de las cláusulas sexta, séptima, octava, décima segunda, décimo tercera, décimo cuarta y vigésimo primera de los estatutos sociales.

Entre otros asuntos, las reformas suponen que las acciones de la sociedad podrán ser suscritas por mexicanos o por personas de cualquier otra nacionalidad; el capital estará representado únicamente por acciones serie A, comunes, ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal y de libre suscripción. Asimismo, se eliminaron las referencias a los derechos que eran atribuidos a los accionistas de la serie L. A la fecha de emisión de este reporte, las condiciones a las que se sujetaron las reformas están cumplidas y el 28 de febrero de 2013 se canjearon las acciones serie L por acciones serie A.

Si bien, mediante Asamblea Extraordinaria de Accionistas celebrada el 7 de marzo de 2012, se resolvió aumentar condicionadamente el capital social de la sociedad en su parte fija, en la cantidad total de \$183,257,227.00 mediante la emisión de 183,257,227 acciones ordinarias, nominativas, sin expresión de valor nominal representativas de la serie A para respaldar la conversión de la emisión de obligaciones convertibles en acciones serie A de la sociedad emitidas ese mismo año, como consecuencia de la amortización anticipada de la totalidad de las obligaciones emitidas, las condiciones a las que se sujetó el capital social no fueron cumplidas y la asamblea extraordinaria de accionistas del 15 de marzo de 2013 dio cuenta de ello y tuvo por no aumentado el capital social.

De acuerdo a los estatutos sociales vigentes de la Compañía los requisitos de quórum para la instalación y validez de resoluciones adoptadas en las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias son los siguientes:

Para considerar legalmente instalada una Asamblea General Ordinaria de Accionistas celebrada en primera convocatoria, deberán estar representadas cuando menos el 50% de las acciones ordinarias de la Serie "A". En segunda o ulterior convocatoria, la Asamblea General Ordinaria de Accionistas se considerará válidamente instalada con cualquiera que sea el número de acciones de la Serie "A" representadas.

Para considerar legalmente instalada una Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada en primera convocatoria, deberán estar representadas cuando menos el 75% de las acciones de la serie "A". En segunda o ulterior convocatoria, se considerará legalmente instalada una asamblea general extraordinaria de accionistas del tipo referido si concurre por lo menos el 50% de las acciones ordinarias de la serie "A".

De acuerdo a los estatutos de la Compañía, el Consejo de Administración goza, entre otras, de las siguientes facultades: 1) poder general para pleitos y cobranzas, con todas las facultades Generales y especiales que requieran cláusula especial conforme a la Ley; 2) poder general para administrar los negocios y bienes sociales en los términos más amplios de conformidad con lo que dispone la ley respectiva; 3) poder general para ejercer actos de dominio, de conformidad con lo que dispone la ley respectiva; 4) el Consejo de Administración gozará de las facultades de apoderado general mediante la delegación de la representación legal de la sociedad mandante, para representar a la misma en juicios o procedimientos laborales en los términos dispuestos en la Ley Federal del Trabajo en vigor; 5) poder general para girar, aceptar, endosar, negociar, librar, avalar, certificar y en cualquier otra forma suscribir títulos de crédito en nombre y representación de la sociedad, en los términos dispuestos por la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito; 6) facultades para abrir y cancelar cuentas bancarias, de inversión y de otro tipo, así como para hacer depósitos y girar contra dichas cuentas, a través de la persona o personas que determine el propio Consejo de Administración; 7) facultad para nombrar y remover al director general de la sociedad y a los funcionarios de nivel jerárquico inferior, así como determinar sus facultades, poderes, garantías a constituir, condiciones de trabajo y remuneraciones; 8) facultad para conferir poderes generales o especiales, así como sustituir o

delegar los poderes que le fueran otorgados, reservándose siempre el ejercicio de los mismos, y revocar cualesquier poderes otorgados, sustituidos o delegados; 9) el Consejo de Administración, a través de su presidente, secretario o prosecretario, podrá convocar a Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias de Accionistas, en todos los casos previstos por estos estatutos o cuando lo considere conveniente, así como fijar la fecha, hora y orden del día para dichas Asambleas; 10) ejecutar las resoluciones que adopten cualesquier Asambleas de Accionistas de la sociedad, lo cual hará a través de su presidente, salvo que tal facultad se delegue en otro consejero; 11) establecer y modificar planes de venta o de opción de compra o suscripción de acciones para empleados de la Compañía o de sus subsidiarias; 12) constituir y remover a los miembros del Comité Ejecutivo, así como otros órganos intermedios de administración u operación, fijando su integración, facultades y forma de funcionamiento, con sujeción a lo previsto en la legislación aplicable; y 13) constituir el Comité o Comités de Auditoría y de Prácticas Societarias a que se refiere la Ley del Mercado de Valores y designar y remover a sus miembros, salvo por el Presidente, quien deberá ser nombrado por la Asamblea de Accionistas de conformidad con lo previsto en la Ley del Mercado de Valores; 14) Presentar a la Asamblea General de Accionistas que se celebre con motivo del cierre del ejercicio social, el informe anual del Comité de Auditoría, el informe anual del Comité de Prácticas Societarias, y el informe del Director General a que se refiere la Ley del Mercado de Valores, así como aquellos otros informes, opiniones y documentos que se requieran conforme y en los términos de la propia Ley del Mercado de Valores, la Ley General de Sociedades Mercantiles y demás disposiciones legales aplicables; y 15) conocer, deliberar y resolver sobre los asuntos a que se refiere la Sección Segunda de la cláusula Décimo Segunda de los estatutos sociales de la Compañía, en los términos y con estricta sujeción a lo que ahí se estipula.

Los miembros del Consejo de Administración de la Emisora son designados por el voto favorable de la mayoría de los titulares de las acciones serie "A" en circulación, reunidos en asamblea general ordinaria, siendo que la toma de decisiones en los que los consejeros manifiesten tener un conflicto de interés, son hechas siguiendo los principios establecidos al efecto por la Ley del Mercado de Valores.

Los estatutos sociales de la Emisora establecen medidas tendientes a prevenir la adquisición de acciones que otorguen el control de la propia Emisora. De conformidad con dichas medidas, ciertas adquisiciones de acciones serie "A" representativas del capital social de la Emisora, deben ser previamente aprobadas por el Consejo de Administración o la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de la Emisora cuando, entre otras cosas, la consecuencia de tales adquisiciones sea que la tenencia accionaría del adquirente de que se trate, en forma individual o en conjunto con ciertas personas, represente una participación igual o superior al diez por ciento del total de las acciones de la serie "A", o el cinco por ciento, si el adquirente puede considerarse un competidor. Para una descripción de las medidas a que se refiere este párrafo, el procedimiento para solicitar autorización del Consejo de Administración y/o de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de la Emisora, los quórum de instalación y resolución y las consecuencias de llevar a cabo adquisiciones de acciones, se sugiere consultar el texto íntegro de la Sección Segunda de la cláusula Décimo Segunda de los estatutos sociales de la Emisora.

#### *Derechos de Minorías*

De conformidad con la Ley del Mercado de Valores, los estatutos sociales de la Compañía establecen los siguientes derechos de minoría:

- el derecho de los tenedores de por lo menos el 10% de las Acciones representativas del capital social de la Compañía, a solicitar al presidente del Consejo de Administración o del Comité de Auditoría y al Comité de Prácticas Societarias se convoque a una asamblea de accionistas en la que tengan derecho a votar.
- el derecho de los tenedores de por lo menos el 5% de las Acciones representativas del capital social de la Compañía, sujeto al cumplimiento de ciertos requisitos legales, a ejercitar la acción de responsabilidad contra cualquiera de los consejeros.
- el derecho de los tenedores de por lo menos el 10% de las Acciones con derecho a voto y que estén representadas en la asamblea de accionistas de que se trate, a solicitar que se aplase la votación de cualquier asunto respecto del cual no se consideren suficientemente informados.
- el derecho de los tenedores de por lo menos el 20% de las Acciones representativas del capital social de la Compañía, sujeto al cumplimiento de ciertos requisitos legales, a oponerse judicialmente a las resoluciones de las asambleas generales en las que tengan derecho a votar.

- el derecho de los tenedores que en lo individual o en conjunto representen cuando menos un 10% del capital social, de designar por lo menos a un consejero y su respectivo suplente en las asambleas respectivas.

Además, de conformidad con la Ley del Mercado de Valores y a la decisión e su consejo de administración, la Compañía quedó sujeta a ciertos requisitos de gobierno corporativo, incluyendo el de contar con un Comité de Auditoría y un Comité de Prácticas Societarias y el de incluir miembros independientes en su Consejo de Administración. La Asamblea de Accionistas establece la factibilidad de las suplencias de los Consejeros en las sesiones del Consejo, siendo que actualmente solo dos consejeros propietarios tienen designados consejeros suplentes. Las sesiones de Consejo tienen lugar al menos una vez cada trimestre, donde se presentan los resultados del trimestre inmediato anterior. Adicionalmente, la información de la sociedad está a disposición de los Consejeros y ésta ha dispuesto medios tecnológicos para facilitar dicho acceso.

## 5) MERCADO DE CAPITALES

### a) Estructura accionaria

Las acciones representativas del capital social de la Compañía están listadas en la Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V., donde cotizan desde 1992. El número de acciones en circulación (promedio ponderado) asciende a aproximadamente 490 M. Adicionalmente, aproximadamente 68,000 acciones serie "A" cotizan en el sistema PORTAL (*Private Offerings, Resales and Trading through Automated Linkages*) de la NASD (*National Association of Securities Dealers*) en la forma de ADS (*American Depositary Shares*). Las acciones han mostrado una baja bursatilidad según la calificación propia de la BMV por lo cual operan bajo el esquema de subasta a través de la BMV. La cotización de la serie "A" (y en su fecha de serie "L") nunca ha sido sujeta de suspensión por parte de las autoridades regulatorias. A partir del 28 de febrero de 2013 solo cotiza la serie A.

Al 31 de diciembre de 2012, de las acciones Serie "A", aproximadamente el 6% se encuentra en el patrimonio de un fideicomiso constituido originalmente para garantizar con esas acciones, ciertas obligaciones asumidas por Bancomext, al haber otorgado aval en la emisión de certificados bursátiles por un monto de \$875 M en mayo de 2003, mismos que fueron amortizados anticipadamente en febrero de 2005. La administración de la Compañía definirá el tratamiento que se le dará a estas acciones una vez que se extinga dicho fideicomiso. Asimismo, aproximadamente el 5% de las acciones Serie "A" se encuentra afectado al fideicomiso constituido para documentar e instrumentar el plan de acciones para ejecutivos y empleados de la Compañía, y aproximadamente el 2% se encuentra en un fideicomiso para Chemuyil (Proyecto para desarrollar el negocio del Club Vacacional en la Riviera Maya) y el remanente se encuentra distribuido en el público inversionista.

Respecto de la participación accionaria de grupos y personas con poder de mando en la Compañía, vid supra Accionistas Relevantes.

*Acciones en fideicomiso.* Al 31 de diciembre de 2012 y 2011 la Compañía tenía en fideicomiso 24,692,702 acciones Serie "A" y 474,000 acciones Serie "L", de Posadas, en ambos años, para ser asignadas y vendidas a ejecutivos. Adicionalmente, tenía en fideicomiso 65,600 acciones Serie "A", y 52,600 acciones Serie "L", de Posadas como parte del plan de pensiones en ambos años.

### b) Comportamiento de la Acción en el mercado de Valores

Fuente: Bloomberg (El volumen diario promedio es en función a los días que operó)

**Anual últimos 5 años**

<b>POSADAS A</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Precio Máximo	20.06	16.30	18.26	16.62	20.75
Precio Mínimo	14.10	10.60	16.50	13.80	15.80
Precio de Cierre	14.10	16.30	18.25	15.90	20.75
Volumen diario promedio (miles de acciones)	3.9	0.6	21.0	8.7	9.9

<b>POSADAS L</b>					
Precio Máximo	19.00	14.00	17.25	15.70	20.75
Precio Mínimo	11.00	9.00	12.93	13.50	14.00
Precio de Cierre	11.00	14.00	17.25	15.70	20.75
Volumen diario promedio (miles de acciones)	18.5	0.4	2.9	0.2	5.4

### Trimestral últimos 2 años

<b>POSADAS A</b>	<b>1T11</b>	<b>2T11</b>	<b>3T11</b>	<b>4T11</b>	<b>1T12</b>	<b>2T12</b>	<b>3T12</b>	<b>4T12</b>
Precio Máximo	16.62	15.90	15.90	15.90	15.90	15.91	16.00	20.75
Precio Mínimo	13.80	14.00	15.90	15.90	15.90	15.91	15.80	15.80
Precio de Cierre	13.80	15.90	15.90	15.90	15.90	15.91	15.80	20.75
Volumen diario promedio (miles de acciones)	0.3	45.1	0.0	0.0	3.0	0.1	4.6	29.0

<b>POSADAS L</b>	<b>1T11</b>	<b>2T11</b>	<b>3T11</b>	<b>4T11</b>	<b>1T12</b>	<b>2T12</b>	<b>3T12</b>	<b>4T12</b>
Precio Máximo	15.60	15.70	15.70	15.68	15.00	15.72	15.80	20.75
Precio Mínimo	13.50	13.70	15.68	15.68	14.00	15.00	15.80	15.80
Precio de Cierre	13.50	15.70	15.68	15.68	15.00	15.72	15.80	20.75
Volumen diario promedio (miles de acciones)	2.0	0.2	21.2	0.0	6.5	0.1	1,000.4	3.7

### Mensual últimos 6 meses

<b>POSADAS A</b>	<b>Nov-12</b>	<b>Dic-12</b>	<b>Ene-13</b>	<b>Feb-13</b>	<b>Mar-13</b>	<b>Abr-13</b>
Precio Máximo	17.00	20.75	21.00	20.75	21.60	21.60
Precio Mínimo	16.80	18.00	20.75	20.75	21.60	21.60
Precio de Cierre	17.00	20.75	20.75	20.75	21.60	21.60
Volumen diario promedio (miles de acciones)	6.0	62.4	17.8	150.0	3.9	14.1

<b>POSADAS L</b>	<b>Nov-12</b>	<b>Dic-12</b>	<b>Ene-13</b>	<b>Feb-13</b>	<b>Mar-13</b>	<b>Abr-13</b>
Precio Máximo	15.80	20.75	20.75	20.75	0.00	0.00
Precio Mínimo	15.80	19.50	20.75	20.75	0.00	0.00
Precio de Cierre	15.80	20.75	20.75	20.75	0.00	0.00
Volumen diario promedio (miles de acciones)	0.0	10.7	3.1	0.0	0.0	0.0

### **c) Formador de mercados**

La Compañía no cuenta con la figura de formador de mercados.

### **6) PERSONAS RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN CONTENIDA EN EL REPORTE ANUAL**

Las personas que a continuación se indican presentaron a la CNBV y a la Bolsa cartas responsivas como parte de la presentación de este Reporte Anual, en donde manifestaron que no tienen conocimiento de información relevante alguna que haya sido omitida, falseada o que induzca al error en el presente Reporte:

<b>Nombre</b>	<b>Puesto</b>	<b>Institución</b>
Ing. José Carlos Azcárraga Andrade	Director General	Grupo Posadas, S. A. B. de C. V.
Act. Rubén Camiro Vázquez	Director General Corporativo de Finanzas	Grupo Posadas, S. A. B. de C. V.



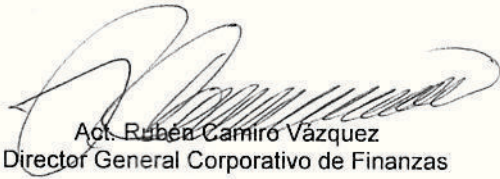
Lic, Javier Barrera Segura	Director Corporativo de Posadas Venture	Grupo Posadas, S.A.B. de C.V.
Dra. Olga Gutiérrez Nevárez	Director Jurídico	Grupo Posadas, S. A. B. de C. V.
C.P.C. Carlos Pantoja Flores	Auditor Externo	Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

## 7) ANEXOS

Los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad que, en el ámbito de nuestras respectivas funciones, preparamos la información relativa a la emisora contenida en el presente reporte anual, la cual, a nuestro leal saber y entender, refleja razonablemente su situación. Asimismo, manifestamos que no tenemos conocimiento de información relevante que haya sido omitida o falseada en este reporte anual o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.



Ing. José Carlos Azcárraga Andrade  
Director General



Act. Rubén Camiro Vázquez  
Director General Corporativo de Finanzas



Lic. Javier Barrera Segura  
Director General Posadas Venture



Dra. Olga Gutiérrez Nevárez  
Director Jurídico

25 de abril de 2013

**Al Consejo de Administración de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V.**  
Paseo de la Reforma 155  
Col. Lomas de Chapultepec  
C. P. 11000 - México, D. F.

**Estimados señores:**

El suscrito manifiesta bajo protesta de decir verdad que los estados financieros consolidados de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011 (fecha de transición) y por los años que terminaron al 31 de diciembre de 2012 y 2011 contenidos en el Anexo 7 del presente reporte anual, fueron dictaminados con fecha 22 de febrero de 2013, de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría.

Asimismo, manifiesto que he leído el presente reporte anual y, basado en su lectura y dentro del alcance del trabajo de auditoría realizado, no tengo conocimiento de errores relevantes o inconsistencias en la información que se incluye y cuya fuente provenga de los estados financieros dictaminados señalados en el párrafo anterior, ni de información que haya sido omitida o falseada en este reporte anual, o que el mismo contenga información que pudiera inducir a error a los inversionistas.

No obstante, el suscrito no fue contratado para realizar, y no realicé, procedimientos adicionales con el objeto de expresar una opinión respecto de la otra información contenida en el reporte anual que no provenga de los estados financieros dictaminados.

Atentamente



C.F.C. Carlos M. Pantoja Flores  
Representante Legal y Auditor Externo

Socio de Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C.

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

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

Estados financieros consolidados por los  
años que terminaron el 31 de diciembre  
de 2012 y 2011, e Informe de los  
auditores independientes del 22 de  
febrero de 2013

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

**Informe de los auditores independientes y estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2012**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Informe de los auditores independientes	1
Estados consolidados de posición financiera	3
Estados consolidados de resultado integral	4
Estados consolidados de variaciones en el capital contable	6
Estados consolidados de flujos de efectivo	7
Notas a los estados financieros consolidados	9

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

Hemos efectuado la auditoría de los estados financieros consolidados adjuntos de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias (la Compañía), los cuales comprenden los estados consolidados de posición financiera al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011 (fecha de transición), y los estados consolidados de resultado integral, de variaciones en el capital contable y de flujos de efectivo por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2012 y 2011, así como un resumen de las políticas contables significativas y otras notas explicativas.

## ***Responsabilidad de la Administración sobre los Estados Financieros Consolidados***

La administración de la Compañía es responsable por la preparación y la presentación razonable de estos estados financieros consolidados de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, así como del control interno que la Administración de la Compañía determina necesario para poder preparar los estados financieros consolidados para que se encuentren libres de errores importantes, debido a fraude o error.

## ***Responsabilidad de los Auditores Independientes***

Nuestra responsabilidad es la de expresar una opinión sobre estos estados financieros consolidados con base en nuestras auditorías. Hemos realizado las auditorías de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría. Dichas normas requieren que cumplamos con requerimientos éticos y que planeemos y realicemos las auditorías de tal manera que permitan obtener una seguridad razonable de que los estados financieros están libres de errores importantes.

Una auditoría consiste en ejecutar procedimientos para obtener evidencia de auditoría que soporte las cifras y revelaciones de los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio de los auditores, incluyendo la evaluación de los riesgos de errores importantes en los estados financieros, ya sea debido a fraude o error. Al efectuar dicha evaluación de riesgos, los auditores consideran el control interno para la preparación y presentación razonable de los estados financieros de la Compañía, con el propósito de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados de acuerdo con las circunstancias, pero no con el propósito de emitir una opinión sobre la efectividad del control interno de la Compañía. Una auditoría también incluye la evaluación de lo adecuado de las políticas contables utilizadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables efectuadas por la administración de la Compañía, así como la evaluación de la presentación en su conjunto de los estados financieros consolidados.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión de auditoría.

*Opinión*

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados antes mencionados presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la posición financiera de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011 (fecha de transición), así como su desempeño financiero y sus flujos de efectivo por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2012 y 2011, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.

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

C. P. C. Carlos M. Pantora Flores  
22 de febrero de 2013

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

**Estados Consolidados de Posición Financiera**

Al 31 de diciembre de 2012, 2011 y 1 de enero de 2011  
(En miles de pesos)

	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011	1 de enero de 2011	31 de diciembre de 2011	1 de enero de 2011
<b>Activos</b>					
Activos circulantes:					
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 1,431,867	\$ 384,018	\$ 535,299	\$ 954,161	\$ 577,628
Inversiones en valores	48,110	38,436	42,320	476,093	579,099
Total de efectivo y equivalentes de efectivo	1,479,977	422,454	577,619	660,622	668,541
Cuentas y documentos por cobrar - Neto	1,735,492	1,594,739	1,731,786	16,123	3,457
Inventarios	44,375	62,815	42,678	79,217	97,181
Pagos anticipados	77,370	89,241	57,489	-	-
Inventario de Club Vacacional	70,395	161,683	204,153	-	-
Otros activos circulantes	21,268	6,205	923	-	-
Activos disponibles para la venta	1,364,958	-	-	-	-
Total de activos circulantes	4,793,835	2,337,137	2,614,648	2,186,216	1,925,906
Documentos por cobrar a largo plazo	1,323,644	1,534,951	1,534,449	-	-
Cuenta por cobrar a largo plazo por operación discontinua	319,938	-	-	-	-
Inventario de Club Vacacional en construcción	272,600	247,356	231,302	-	-
Inmuebles y equipo - Neto	7,367,586	10,520,562	10,755,022	-	-
Inversión en acciones de asociadas	40,300	38,347	36,659	-	-
Otros activos	130,496	579,303	558,347	-	-
Total de activos no circulantes	9,454,564	12,920,519	13,115,779	-	-
Total de activos	\$ 14,248,399	\$ 15,257,656	\$ 15,730,427	\$ 15,257,656	\$ 15,730,427
Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.					
<b>Pasivos y capital contable</b>					
Pasivos circulantes:					
Préstamos bancarios y porción circulante de la deuda a largo plazo	\$ 1,005,842	\$ 954,161	\$ 577,628	\$ 954,161	\$ 577,628
Proveedores	381,355	476,093	579,099	476,093	579,099
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	917,670	660,622	668,541	660,622	668,541
Ingresos diferidos por Club Vacacional	29,266	16,123	3,457	16,123	3,457
Porción circulante del impuesto al valor agregado a largo plazo	111,945	79,217	97,181	79,217	97,181
Instrumentos financieros derivados	19,798	-	-	-	-
Pasivos directamente asociados con activos disponibles para la venta	514,816	-	-	-	-
Total de pasivos circulantes	2,980,692	2,186,216	1,925,906	2,186,216	1,925,906
Deuda a largo plazo	4,059,456	6,240,559	6,273,992	6,240,559	6,273,992
Instrumentos financieros derivados a largo plazo	-	16,748	86,373	16,748	86,373
Pasivos acumulados a largo plazo	252,416	320,812	313,172	320,812	313,172
Impuesto al valor agregado a largo plazo	156,796	167,068	185,913	167,068	185,913
Ingresos diferidos por Club Vacacional a largo plazo	256,000	145,112	311,200	145,112	311,200
Impuesto sobre la renta por pagar a largo plazo	99,359	103,507	88,895	103,507	88,895
Impuestos a la utilidad diferidos	1,220,783	1,433,417	1,688,685	1,433,417	1,688,685
Total de pasivos	9,025,502	10,613,439	10,594,056	10,613,439	10,594,056
Capital contable:					
Capital contribuido:					
Capital social	489,427	489,427	489,427	489,427	489,427
Aportaciones para futuros aumentos de capital	17,523	118,814	66,814	118,814	66,814
Reserva para recompra de acciones	133,509	133,529	134,159	133,529	134,159
Acciones en fideicomiso	(3,322)	(3,322)	(3,322)	(3,322)	(3,322)
Prima en emisión de acciones	25,451	80,734	80,734	80,734	80,734
Capital ganado:	662,588	819,182	767,812	819,182	767,812
Reserva para recompra de acciones	559,371	559,669	569,057	559,669	569,057
Resultados acumulados	3,609,315	2,347,982	2,987,539	2,347,982	2,987,539
Efecto acumulado por conversión	15,138	170,497	52,885	170,497	52,885
Total de la participación controladora	4,183,824	3,078,148	3,609,481	3,078,148	3,609,481
Participación no controladora	4,846,412	3,897,330	4,377,293	3,897,330	4,377,293
Total de capital contable	376,485	746,887	759,078	746,887	759,078
Total de pasivos y capital contable	\$ 14,248,399	\$ 15,257,656	\$ 15,730,427	\$ 15,257,656	\$ 15,730,427



## 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 2012 y 2011

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

	2012	2011
Ingresos:		
Operación hotelera	\$ 3,026,383	\$ 2,833,135
Honorarios por administración, marca y otros	1,268,734	1,380,501
Otros negocios	<u>1,844,757</u>	<u>1,232,489</u>
	<u>6,139,874</u>	<u>5,446,125</u>
Gastos operativos:		
Costos y gastos de operación hotelera	1,069,259	952,286
Costos y gastos por administración, marca y otros	1,459,605	1,472,674
Costos y gastos de otros negocios	1,250,621	1,001,977
Administración	240,699	312,221
Ventas, publicidad y promoción	130,342	169,937
Mantenimiento y energía	331,797	320,272
Impuestos a la propiedad y seguros	29,560	33,014
Gastos corporativos	212,070	154,400
Depreciación y amortización	431,511	421,951
Arrendamiento de inmuebles	331,154	310,861
Otros gastos, neto	<u>30,989</u>	<u>90,375</u>
	<u>5,517,607</u>	<u>5,239,968</u>
Utilidad de operación	622,267	206,157
Gasto por intereses	610,174	547,301
Ingreso por intereses	(27,139)	(3,748)
Comisiones y gastos financieros	173,847	44,754
Resultado cambiario, neto	(152,200)	359,419
Efecto de valuación en instrumentos financieros	<u>(80,613)</u>	<u>136,852</u>
	<u>524,069</u>	<u>1,084,578</u>
Participación en resultados de compañías asociadas	<u>(2,119)</u>	<u>2,897</u>
Utilidad (pérdida) antes de impuestos a la utilidad	96,079	(875,524)
Impuestos (beneficio) a la utilidad	<u>616,559</u>	<u>(202,167)</u>
Pérdida neta consolidada de operaciones continuas	<u>(520,480)</u>	<u>(673,357)</u>
Utilidad de operaciones discontinuas	<u>1,876,044</u>	<u>59,207</u>
Utilidad (pérdida) neta consolidada	<u>\$ 1,355,564</u>	<u>\$ (614,150)</u>

(Continúa)

	2012	2011
Utilidad (pérdida) consolidada atribuible a:		
Participación controladora	\$ 1,342,894	\$ (623,620)
Participación no controladora	<u>12,670</u>	<u>9,470</u>
Utilidad (pérdida) neta consolidada	<u>\$ 1,355,564</u>	<u>\$ (614,150)</u>
Otras partidas de resultado integral:		
Utilidad (pérdida) neta consolidada	\$ 1,355,564	(614,150)
(Pérdida) ganancia por conversión de moneda extranjera	<u>(155,359)</u>	<u>117,612</u>
Resultado integral consolidado	<u>\$ 1,200,205</u>	<u>(496,538)</u>
Resultado integral consolidado atribuible a:		
Participación controladora	\$ 1,187,535	\$ (506,008)
Participación no controladora	<u>12,670</u>	<u>9,470</u>
Resultado integral consolidado	<u>\$ 1,200,205</u>	<u>\$ (496,538)</u>
Utilidad (pérdida) por acción:		
Provenientes de operaciones continuas y discontinuas -		
Utilidad (pérdida) básica por acción ordinaria (en pesos)	<u>2.77</u>	<u>(1.25)</u>
Utilidad (pérdida) por acción diluida (en pesos)	<u>2.77</u>	<u>(1.23)</u>
De operaciones continuas -		
(Pérdida) básica por acción ordinaria (en pesos)	<u>(1.06)</u>	<u>(1.37)</u>
(Pérdida) por acción diluida (en pesos)	<u>(1.06)</u>	<u>(1.35)</u>
Promedio ponderado de acciones en circulación	<u>490,030,254</u>	<u>490,204,930</u>
Promedio ponderado de acciones diluidas	<u>490,030,254</u>	<u>498,204,930</u>

(Concluye)

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

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

**Estados Consolidados de Variaciones en el Capital Contable**

Por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2012 y 2011  
(En miles de pesos)

	Capital contribuido			Capital ganado			Participación no controladora	Total de capital contable		
	Capital social	Aportaciones para futuros aumentos de capital	Reserva para recompra de acciones	Acciones en fideicomiso	Prima en emisión de acciones	Reserva para recompra de acciones			Resultados acumulados	Efecto acumulado por conversión
Saldo al 1 de enero de 2011 (fecha de transición)	\$ 489,427	\$ 66,814	\$ 134,159	\$ (3,322)	\$ 80,734	\$ 569,057	\$ 2,987,539	\$ 52,885	\$ 759,078	\$ 5,136,371
Recompra de acciones	-	-	(630)	-	-	(9,388)	-	-	-	(10,018)
Aportaciones para futuros aumentos de capital	-	52,000	-	-	-	-	-	-	-	52,000
Decreto de dividendos en participación no controladora	-	-	-	-	-	-	-	-	(12,285)	(12,285)
Pago parcial de deuda convertible	-	-	-	-	-	-	-	-	(5,009)	(5,009)
Adquisición de participación no controladora y superávit por compra de acciones	-	-	-	-	-	-	(15,937)	-	(4,367)	(20,304)
Resultado integral consolidado	-	-	-	-	-	-	(623,620)	117,612	9,470	(496,538)
Saldo al 31 de diciembre de 2011	489,427	118,814	133,529	(3,322)	80,734	559,669	2,347,982	170,497	746,887	4,644,217
Recompra de acciones	-	-	(20)	-	-	(298)	-	-	-	(318)
Aportaciones para futuros aumentos de capital	-	848,000	-	-	-	-	-	-	-	848,000
Registro de pasivo por obligaciones convertibles	-	(900,000)	-	-	-	-	-	-	-	(900,000)
Decreto de dividendos en participación no controladora	-	-	-	-	-	-	-	-	(23,763)	(23,763)
Pago parcial de deuda convertible	-	(49,291)	-	-	(55,283)	-	-	-	(8,137)	(112,711)
Adquisición de participación no controladora y superávit por compra de acciones	-	-	-	-	-	-	(81,561)	-	(351,172)	(432,733)
Resultado integral consolidado	-	-	-	-	-	-	1,342,894	(155,359)	12,670	1,200,205
Saldo al 31 de diciembre de 2012	\$ 489,427	\$ 17,523	\$ 133,509	\$ (3,322)	\$ 25,451	\$ 559,371	\$ 3,609,315	\$ 15,138	\$ 376,485	\$ 5,222,897

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

## 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 2012 y 2011

(En miles de pesos)

	2012	2011
Actividades de operación:		
Utilidad (pérdida) neta consolidada	\$ 1,355,564	\$ (614,150)
Ajustes por:		
Impuestos a la utilidad	616,559	(202,167)
Depreciación y amortización	431,511	421,951
Participación en resultados de asociadas	(2,119)	(2,897)
Pérdida en venta de activo fijo	518	4,182
Ingreso por intereses	(27,139)	(3,748)
Fluctuación cambiaria no realizada	(70,750)	388,147
Operaciones discontinuas	(1,876,044)	(76,794)
Efecto de valuación de instrumentos financieros	184,759	136,852
Gasto por intereses	<u>610,174</u>	<u>547,301</u>
	1,223,033	598,677
(Aumento) disminución en:		
Cuentas y documentos por cobrar - Neto	(141,720)	136,545
Inventarios	9,255	(20,137)
Pagos anticipados	11,871	(31,752)
Inventario de Club Vacacional	66,045	26,416
Otros activos circulantes	(21,719)	(5,282)
Aumento (disminución) en:		
Proveedores	(74,495)	(103,006)
Otras cuentas por pagar y pasivos acumulados	188,652	(43,366)
Ingresos diferidos por Club Vacacional	124,031	126,658
Intereses pagados	(625,937)	(460,186)
Impuestos a la utilidad pagados	<u>(45,628)</u>	<u>(72,779)</u>
Flujos netos de efectivo obtenidos de actividades de operación	713,388	151,788
Actividades de inversión:		
Contraprestación recibida por operaciones discontinuas	2,834,506	-
Adquisición de inmuebles y equipo	(157,576)	(325,298)
Intereses cobrados	14,892	17,709
Otros activos	-	(35,881)
Flujo de efectivo de operaciones discontinuas	(8,755)	-
Adquisición de participación no controladora	<u>(432,733)</u>	<u>(20,304)</u>
Flujos netos de efectivo obtenidos de (utilizados en) actividades de inversión	2,250,334	(363,774)

	2012	2011
Actividades de financiamiento:		
Pago de préstamos	(4,124,511)	(901,114)
Llamadas de margen de instrumentos derivados	(185,414)	(111,418)
Préstamos obtenidos	1,737,277	1,006,058
Recompra de acciones	(318)	(10,018)
Pago parcial de deuda convertible	(112,711)	(5,009)
Dividendos pagados de participación no controladora	(23,763)	(12,285)
Aportaciones para futuros aumentos de capital	848,000	52,000
Flujo de efectivo de operaciones discontinuas	<u>(32,927)</u>	<u>-</u>
Flujos netos de efectivo (utilizados en) obtenidos de actividades de financiamiento	(1,894,367)	18,214
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes de efectivo	1,069,355	(193,772)
Efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones en valores al principio del período	422,454	577,619
Ajuste al flujo de efectivo por variaciones en el tipo de cambio	<u>(11,832)</u>	<u>38,607</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo e inversiones en valores al final del período	<u>\$ 1,479,977</u>	<u>\$ 422,454</u>

Las notas adjuntas son parte de los estados financieros consolidados.

## 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 2012 y 2011

(En miles de pesos)

### 1. Actividades

La principal actividad de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. (Posadas) y Subsidiarias (la Compañía) es la operación, administración de hoteles, así como la compra-venta de inmuebles dedicados a la industria turística. Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, la Compañía operaba un total de 105 hoteles con 17,871 cuartos y 112 hoteles con 19,602 cuartos, respectivamente. La Compañía opera principalmente hoteles bajo las marcas Fiesta Americana, Fiesta Inn y One Hotels en México y hasta el 10 de octubre de 2012, Caesar Park y Caesar Business en Brasil, Argentina y Chile.

La Compañía celebra contratos de administración con todos los hoteles que opera. Del total de hoteles que la Compañía operaba al 31 diciembre de 2012 y 2011, 29 y 32 hoteles son propios y 16 y 19 son operados bajo contratos de arrendamiento, respectivamente, y existen otros hoteles que la Compañía administra para terceros, que al 31 de diciembre de 2012 y 2011 ascienden a 60 y 61, respectivamente. Para efectos de los presentes estados financieros consolidados, estos hoteles se refieren como hoteles “propios”, “arrendados” y “administrados”.

Posadas recibe honorarios de acuerdo a los contratos de administración 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 Compañía opera un negocio denominado Fiesta Americana Vacation Club (FAVC), por medio del cual los socios compran un “derecho de uso de 40 años” representado por puntos anuales de FAVC. Los puntos de FAVC pueden ser utilizados para estancias en los seis complejos de FAVC ubicados en Los Cabos, Baja California Sur (Villas y Resort); Acapulco, Guerrero, y Cancún, Cozumel y Chetumal, Quintana Roo, México, así como en cualquiera de los hoteles que opera la Compañía. De forma adicional, los socios de FAVC pueden utilizar sus puntos en los complejos de Resorts Condominium International (RCI) y Hilton Grand Vacation Club o cualquier complejo afiliado a éstos en distintas partes del mundo. A partir de 2010, la Compañía comenzó a comercializar un nuevo producto denominado “Kívacs” el cual consiste en la venta de puntos, con una vigencia de hasta 5 años canjeables por hospedaje en cualquiera de los hoteles de la Compañía.

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 Compañía busca reducir el impacto de la estacionalidad en sus resultados a través de estrategias comerciales tales como convenios con instituciones, precios competitivos y promoción intensiva. Por lo tanto, el impacto de la estacionalidad en los estados de resultado integral y de posición financiera no es significativa.

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

### 2. Eventos significativos

#### a. Operaciones discontinuas -Segmento de Sudamérica

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

El 10 de octubre de 2012, la venta quedó oficialmente concluida. El precio sigue estando en la actualidad sujeto a ajustes por ciertas variables contempladas en el contrato de compra-venta y, en esa fecha, la Compañía recibió recursos en una cantidad de US\$238.7 millones, incluyendo un pago inicial de US\$25 millones. Por otra parte y para garantizar el importe remanente de la venta, existe un saldo de US\$32 millones que se mantendrá en una cuenta de depósito en garantía, en la cual Accor es el beneficiario primario. Estos fondos serán liberados a la Compañía en diferentes fechas a partir de 2013 hasta 2019, únicamente cuando se hayan satisfecho ciertas condiciones previamente establecidas en el contrato de compra-venta. A la fecha de emisión de los presentes estados financieros, la Compañía estima que del remanente del precio de la transacción, podrá recuperar un monto aproximado de US\$25.2 millones, equivalentes a \$319,938, mismo que se presenta en el rubro de “Cuenta por cobrar a largo plazo por operación discontinua” en el estado consolidado de posición financiera.

El monto de la transacción está sujeto a posibles ajustes, usuales en este tipo de transacciones, tales como los relacionados con las métricas de desempeño y otros. Actualmente, la Compañía se encuentra en proceso de negociación con Accor por el cumplimiento de ciertas condiciones de la venta y estima que reembolsará un monto aproximado de US\$4 millones en el corto plazo.

La enajenación de este segmento representa una operación discontinua y se ha presentado retrospectivamente como tal en los estados consolidados de resultado integral por los años terminados el 31 de diciembre de 2012 y 2011 (atribuible a la participación controladora). Los activos y pasivos, circulantes y a largo plazo, en relación con este segmento discontinuado, no han sido reflejados retroactivamente al 31 de diciembre de 2011 como activos disponibles para la venta ya que esta presentación está prohibida por la Normas Internacionales de Información Financiera.

Ver Nota 24 para el detalle de las operaciones discontinuas y sus activos netos.

b. ***Emisión de notas “Senior Notes 2017”***

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

Como resultante, fue posible recomprar US\$116.7 millones de emisión “Senior Notes 2015” por US\$127.7 millones de la “Senior Notes 2017”, liberándose ciertas restricciones de la emisión original y principalmente la posibilidad de efectuar algunos prepagos de deuda. Después de la recompra aún permanecen al 31 de diciembre de 2012 US\$83.3 millones de la emisión original “Senior Notes 2015”.

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

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

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

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

c. **Utilización de los recursos obtenidos**

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

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

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

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



(ii) *Pago anticipado de Certificados Bursátiles*

El 11 de diciembre de 2012 en Asamblea de Tenedores de los Certificados Bursátiles emitidos por la Compañía, se acordó pagar anticipadamente la emisión, considerando los intereses respectivos y una prima por prepago de \$15,800. Al 31 de diciembre de 2012 no existen adeudos por este concepto.

(iii) *Emisión y pago de obligaciones convertibles*

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

Sin embargo, la Compañía decidió pagar en efectivo estas obligaciones y dio aviso a los obligacionistas el 27 de diciembre de 2012, concretándose la liquidación el 2 de enero de 2013. Por esta razón el monto total por \$900,000 se presenta al 31 de diciembre de 2012 dentro del rubro de “Préstamos bancarios y porción circulante de la deuda a largo plazo” y la disminución en el capital contable como “registro de pasivo por obligaciones convertibles”.

(iv) *Pagos de instrumentos financieros derivados*

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

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

(v) *Pago de créditos Banorte*

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

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

(vi) *Pago de créditos Scotiabank*

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

(vii) *Pago de créditos Bancomext*

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

Los derechos de cobro por las ventas de membresías de Club Vacacional fueron asignados a un fideicomiso localizado fuera de México. La Compañía había cedido esos derechos de cobro al fideicomiso. Al 31 de diciembre de 2012 el adeudo con Bancomext era de US\$22.1 millones, equivalentes a \$288,484.

Un resumen de los efectos de utilización de los recursos anteriormente descritos, es el siguiente:

	Cifras al 31 de diciembre de 2012	Aplicación de recursos (no auditados)	Cifras después de aplicación de recursos (no auditados)
<b>Activos:</b>			
Activos circulantes	\$ 4,793,835	\$ 1,657,764	\$ 3,136,071
Activos no circulantes	<u>9,454,564</u>	<u>-</u>	<u>9,454,564</u>
Total de activos	<u>\$ 14,248,399</u>	<u>\$ 1,657,764</u>	<u>\$ 14,248,399</u>
<b>Pasivos:</b>			
Pasivos circulantes	\$ 2,980,692	\$ 1,114,118	\$ 1,866,574
Pasivos no circulantes	<u>6,044,810</u>	<u>543,646</u>	<u>5,501,164</u>
Total de pasivos	<u>\$ 9,025,502</u>	<u>\$ 1,657,764</u>	<u>\$ 7,367,738</u>

d. *Activos disponibles para venta – FibraHotel*

Durante el tercer trimestre de 2012, un fideicomiso creado recientemente en México, FibraHotel, fue formado principalmente para adquirir, poseer y desarrollar hoteles de diversas clases en México. A finales de noviembre de 2012, FibraHotel llevó a cabo una oferta pública inicial en México, lo que era una condición precedente para el cierre de la venta de 12 hoteles de la Compañía a FibraHotel, de 14 hoteles planeados para venta y de los cuales, 10 son propiedad de la SINCA. El 9 de octubre de 2012, la Compañía suscribió un contrato de compra-venta con FibraHotel para venderle los inmuebles y equipo de doce hoteles, ubicados en el centro y norte de México, que operan bajo las marcas Fiesta Inn y One Hotels. Posadas es el dueño mayoritario de todos estos hoteles.

La operación de venta estuvo sujeta a la satisfacción de determinadas condiciones suspensivas previas, principalmente la consumación de la oferta, así como la obtención de la autorización de la Comisión Federal de Competencia y la aprobación de determinados acreedores. Todas estas condiciones fueron subsecuentemente satisfechas el 21 de enero de 2013 y en consecuencia se realizó la venta de once hoteles de la Compañía por un precio de \$1,986,600, originando una utilidad en la venta de estos activos por un monto aproximado de \$330,596, registrada en enero de 2013. Aún están pendientes de vender tres hoteles a esa fecha. Asimismo, a la recepción de los recursos se liquidó en esa fecha el monto de deuda financiera que ascendía a \$270,237 y que se encontraba garantizada con los inmuebles vendidos a FibraHotel. La Compañía vendió los inmuebles sin pasivos laborales y ha otorgado una fianza por \$400,000, para responder en caso de vicios ocultos. Asimismo, existe una contraprestación contingente, cuyo valor se estima no será importante, que le permitirá a la Compañía la obtención de recursos adicionales en función al desempeño operativo y financiero de algunos hoteles en los próximos 12 y 18 meses.

El precio de venta estuvo sujeto a una fórmula basada en el monto recibido por FibraHotel en su oferta pública; la venta dio lugar a la recepción de dinero en efectivo a cambio de dichos activos.

Dado que todos los criterios contables requeridos para activos dispuestos para la venta se han cumplido al 31 de diciembre de 2012, el total de activos sujetos a venta, que incluye sólo los inmuebles y equipo de los hoteles involucrados, han sido presentados como “activos disponibles para la venta” en los estados consolidados de posición financiera al 31 de diciembre de 2012, y cuyo monto asciende a \$1,364,958. Adicionalmente, la deuda financiera así como los efectos de impuestos diferidos relacionados con estos activos se han presentado como “pasivos directamente asociados con activos disponibles para la venta”, ya que están directamente relacionados con los activos que serán transferidos. La presentación retrospectiva de los activos y pasivos disponibles para la venta a los períodos anteriores no está permitida por las Normas Internacionales de Información Financiera.

Además, dado que los hoteles que serán vendidos no representan una línea importante de negocios, como lo contemplan las Normas Internacionales de Información Financiera, la transacción no ha sido considerada como operación discontinua en el estado consolidado de resultado integral. Como resultado de la venta, los hoteles ya no se clasificarán como “propios”, pero se considerarán dentro del rubro “administrados”, ya que la Compañía continuará operando estos hoteles. Ver Nota 10 para los detalles de los activos clasificados como disponibles para la venta. El 21 de enero de 2013, se liquidaron los créditos que la SINCA tenía con Scotiabank.

La Compañía espera vender un hotel adicional a FibraHotel y dos propiedades más durante el primer trimestre de 2013, para completar su plan inicial.

e. *Pago de deuda convertible*

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

### 3. Bases de presentación y principales políticas contables

#### a. *Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera*

A partir del 1 de enero de 2012 la Compañía adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés, en adelante IFRS) y sus adecuaciones e interpretaciones emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés), en vigor al 31 de diciembre de 2012; consecuentemente aplica la IFRS 1, *Adopción Inicial de las Normas Internacionales de Información Financiera*. Estos estados financieros consolidados han sido preparados de conformidad con las normas e interpretaciones emitidas y vigentes a la fecha de los mismos.

#### - *Transición a IFRS*

Los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2011 fueron los últimos preparados conforme a Normas de Información Financiera Mexicanas (NIF). Dichos informes difieren en algunas áreas respecto a las IFRS. En la preparación de los estados financieros consolidados a la fecha de transición (1 de enero de 2011), la administración de la Compañía ha modificado ciertos métodos de presentación contable y de valuación aplicados en las normas contables de los estados financieros consolidados de NIF para cumplir con IFRS. Las cifras comparativas al 31 de diciembre 2011 y por el año que terminó en esa fecha fueron modificadas para reflejar estas modificaciones.

Las conciliaciones y descripciones de los efectos de la transición de NIF a IFRS en los estados consolidados de posición financiera, de resultado integral y de flujos de efectivo se explican en la Nota 29.

#### b. *Bases de medición*

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

- i. Costo histórico  
El costo histórico generalmente se basa en el valor razonable de la contraprestación entregada a cambio de activos.
- ii. Valor razonable  
El valor razonable se define como el precio que se recibiría por vender un activo o que se pagaría por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes en el mercado a la fecha de valuación.

#### c. *Bases de consolidación*

Los estados financieros consolidados incluyen los de Grupo Posadas, S. A. B. de C. V. y los de sus subsidiarias en las que tiene control. El control se obtiene cuando la Compañía tiene el poder para gobernar las políticas financieras y operativas de una Compañía a fin de obtener beneficios de sus actividades. La participación accionaria en su capital social se muestra a continuación:

Compañía	Participación (%)	
	2012	2011
Posadas de México, S. A. de C. V. y Subsidiarias	100	100
Inmobiliaria Hotelera Posadas, S. A. de C. V. y Subsidiarias	100	100
Servicios Hoteleros Posadas, S. A. de C. V. y Subsidiarias	100	100
Posadas USA, Inc., y Subsidiarias	100	100
Fondo Inmobiliario Posadas, S. A. de C. V. y Subsidiarias	100	52

Los saldos y operaciones importantes entre las Compañías consolidadas han sido eliminados.

Las inversiones en las Compañías en las que se tiene una participación de 50%, generalmente se consolidan en estos estados financieros porque se tiene el control sobre ellas.

Los resultados de las subsidiarias adquiridas o vendidas durante el año se incluyen en los estados consolidados de resultado integral desde la fecha de adquisición o hasta la fecha de venta, según sea el caso.

Las participaciones no controladoras en las subsidiarias se identifican de manera separada respecto a las inversiones que la Compañía tiene en ellas. Las participaciones no controladoras pueden ser inicialmente valuadas ya sea a su valor razonable o a la participación proporcional de las participaciones no controladoras sobre el valor razonable de los activos netos identificables de la compañía adquirida. La elección de la base de valuación se hace de manera individual por cada Compañía adquirida. Posteriormente a la adquisición, el valor en libros de las participaciones controladoras representa el importe de dichas participaciones al reconocimiento inicial más la porción de las participaciones no controladoras posteriores del estado consolidado de variaciones en el capital contable. El resultado integral se atribuye a las participaciones no controladoras aún si da lugar a un déficit en éstas.

- i. **Subsidiarias** - Las subsidiarias son todas las entidades (incluyendo las entidades con propósito especial-EPE's-) sobre las que la Compañía tiene el poder de gobernar sus políticas operativas y financieras, generalmente por ser propietaria de más de la mitad de sus acciones con derecho de voto. La existencia y efectos de los derechos potenciales de voto que son actualmente ejercibles o convertibles se consideran al evaluar si la Compañía controla a otra Compañía. Las subsidiarias se consolidan desde la fecha en que su control se transfiere a la Compañía, y se dejan de consolidar desde la fecha en la que se pierde el control. De acuerdo con el anterior Comité de Interpretaciones de Normas (SIC, por sus siglas en inglés) SIC 12, las EPE se consolidan cuando la sustancia de la relación entre la Compañía y las EPE indican que éstas son controladas por la Compañía.

Las políticas contables de las subsidiarias han sido modificadas cuando ha sido necesario, para asegurar que exista una consistencia con las políticas adoptadas por la Compañía.

- ii. **Asociadas** - Las asociadas son todas las entidades sobre las que la Compañía ejerce influencia significativa pero no control. Generalmente estas compañías son aquellas en las que se mantiene una participación accionaria de entre 20% y 50% de los derechos a voto. Las inversiones en asociadas se reconocen inicialmente al costo histórico y posteriormente a través del método de participación. La inversión de la Compañía en las asociadas incluye el crédito mercantil (neto de cualquier pérdida acumulada por deterioro, si lo hubiera) identificado al momento de la adquisición.

#### ***Cambios en las participaciones de la Compañía en subsidiarias existentes***

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

Cuando la Compañía pierde el control de una subsidiaria, la ganancia o pérdida en la disposición se calcula como la diferencia entre (i) la suma del valor razonable de la contraprestación recibida y el valor razonable de cualquier participación retenida y (ii) el valor en libros anterior de los activos (incluyendo el crédito mercantil) y pasivos de la subsidiaria y cualquier participación no controladora. Los importes previamente reconocidos en otras partidas del resultado integral relativos a la subsidiaria, tal como los efectos por conversión, se registran (es decir, se reclasifican a resultados o se transfieren directamente a utilidades acumuladas) de la misma manera establecida para el caso de que se disponga de los activos o pasivos relevantes. El valor razonable de cualquier inversión retenida en la ex-subsidiaria a la fecha en que se pierda el control se considera como el valor razonable para el reconocimiento inicial en su tratamiento contable posterior, según la IAS 39, *Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Valuación*, o, en su caso, el costo en el reconocimiento inicial de una inversión en una asociada o compañía bajo control conjunto.

#### 4. Resumen de las principales políticas contables

Las principales políticas contables seguidas por la Compañía son las siguientes:

##### a. *Activos financieros*

Los activos financieros se reconocen cuando la Compañía se convierte en parte del acuerdo contractual de los instrumentos.

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

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

##### - Método de la tasa de interés efectiva

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

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

##### - Activos financieros a FVTPL

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

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

- Se compra principalmente con el objetivo de venderlo en un periodo corto; o

- En su reconocimiento inicial, es parte de una cartera de instrumentos financieros identificados que la Compañía administra conjuntamente, y para la cual existe un patrón real reciente de toma de utilidades a corto plazo; o
- Es un derivado que no está designado y es efectivo, como instrumento de cobertura.

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

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

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

– Inversiones conservadas al vencimiento

Inversiones conservadas al vencimiento son activos financieros no derivados con pagos fijos o determinables y fechas fijas de vencimiento que la Compañía tiene la intención y capacidad de conservar hasta su vencimiento. Con posterioridad al reconocimiento inicial, las inversiones mantenidas hasta su vencimiento se valoran a costo amortizado utilizando el método de interés efectivo menos cualquier deterioro de valor.

– Activos financieros disponibles para su venta

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

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

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

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

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

- Préstamos y cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar a clientes, documentos y otras cuentas por cobrar con pagos fijos o determinables, que no se negocian en un mercado activo, se clasifican como documentos y cuentas por cobrar. Los documentos y cuentas por cobrar se valúan al costo amortizado usando el método de interés efectivo, menos cualquier deterioro. Los ingresos por intereses se reconocen aplicando la tasa de interés efectiva, excepto por las cuentas por cobrar a corto plazo en caso de que el reconocimiento de intereses sea poco importante.

- Deterioro de activos financieros

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Excepto por los instrumentos de capital disponibles para su venta, si, en un periodo subsecuente, el importe de la pérdida por deterioro disminuye y esa disminución se puede relacionar objetivamente con un evento que ocurre después del reconocimiento del deterioro, la pérdida por deterioro previamente reconocida se reversa a través de resultados hasta el punto en que el valor en libros de la inversión a la fecha en que se reversó el deterioro no exceda el costo amortizado que habría sido si no se hubiera reconocido el deterioro.

Con respecto a los instrumentos de capital disponibles para su venta, las pérdidas por deterioro previamente reconocidas en los resultados no se reversan a través de los mismos. Cualquier incremento en el valor razonable posterior al reconocimiento de la pérdida por deterioro se reconoce en otros resultados integrales.

- Baja de activos financieros

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

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

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

- b. ***Inventarios y costos de ventas*** – Los inventarios se encuentran valuados a costos promedio, los cuales no exceden el valor de realización.
- c. ***Inventarios de Club Vacacional*** – Los inventarios de Club Vacacional se registran a su costo de construcción. El costo de ventas se registra en el momento de realizar la venta.

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

d. ***Activos disponibles para la venta***

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

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

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

e. ***Inmuebles y equipo***

Ciertos activos (terrenos, edificios) relacionados a los hoteles fueron revaluados a su valor razonable al 1 de enero de 2011, como lo permite la opción de transición de las IFRS. El resto de los activos y adquisiciones posteriores se registran a su valor de adquisición.

El mobiliario y equipos, se presentan en los estados consolidados de posición financiera a su costo de adquisición menos depreciación acumulada y pérdidas por deterioro.

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

La Compañía sigue la política de capitalizar los costos por intereses durante la construcción de nuevos hoteles así como durante la remodelación de los hoteles existentes. Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, no se capitalizaron importes por este concepto ya que la Compañía no construyó ni remodeló ningún activo de importancia.

Las propiedades que están en proceso de construcción se registran al costo menos cualquier pérdida por deterioro reconocida. El costo incluye honorarios profesionales y, en el caso de activos calificables, los costos por intereses de préstamos conforme a la política contable de la Compañía. La depreciación de estos activos, al igual que en otras propiedades, se inicia cuando los activos están listos para su uso planeado.

La depreciación se calcula bajo el método de línea recta con base en la vida útil remanente de los activos y un valor residual del 24% en el caso de los edificios, según lo determinado por valuadores independientes.

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

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

Los terrenos no se deprecian.

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

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, sobre sus vidas útiles utilizando el método de línea recta. La vida útil estimada, el valor residual y el método de depreciación se revisa al final de cada año, y el efecto de cualquier cambio en la estimación registrada se reconoce sobre una base prospectiva.

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

La ganancia 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 ventas y el valor en libros del activo, y se reconoce en los resultados.

**f. Arrendamientos**

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

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

**g. Otros activos**

Al 31 de diciembre de 2011 el derecho de concesión era amortizado en línea recta durante 25 años, el cual representaba la vigencia del contrato respectivo para la explotación de la marca Cesar Park en Sudamérica. Los gastos de registro de marcas en Sudamérica eran considerados como activos de larga duración de vida indefinida y se sometían anualmente a pruebas de deterioro. Al 31 de diciembre de 2012 estos activos fueron vendidos como parte del segmento de Sudamérica.

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

- Activos intangibles generados internamente – desembolsos por investigación y desarrollo

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

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

- Técnicamente, es posible completar el activo intangible de forma que pueda estar disponible para su uso o venta;
- La intención de completar el activo intangible es para usarlo o venderlo;
- La habilidad para usar o vender el activo intangible;
- La forma en que el activo intangible vaya a generar probables beneficios económicos en el futuro;
- La disponibilidad de los adecuados recursos técnicos, financieros o de otro tipo, 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 inicialmente reconocido para un activo intangible generado internamente será la suma de los desembolsos incurridos desde el momento en que el elemento cumple las condiciones para su reconocimiento, establecidas anteriormente. Cuando no se puede reconocer un activo intangible generado internamente, los desembolsos por desarrollo se cargan a los resultados en el periodo en que se incurren.

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

- Baja de activos intangibles

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

**h. *Deterioro del valor de los activos tangibles e intangibles***

Al final de cada periodo sobre el cual se informa, la Compañía revisa los valores en libros de sus activos tangibles e intangibles a fin de determinar si existe un indicativo 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 Compañía estima el monto recuperable de la unidad generadora de efectivo a la que pertenece dicho activo. Cuando se puede identificar una base razonable y consistente de distribución, los activos corporativos también se asignan a las unidades generadoras de efectivo individuales, o de lo contrario, se asignan al grupo más pequeño de unidades generadoras de efectivo para los cuales se puede identificar una base de distribución razonable y consistente.

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

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

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

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

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

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

– 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.

– Instrumentos de capital

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

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

– Instrumentos compuestos

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

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

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

Los costos de transacción relativos a la emisión de las obligaciones negociables convertibles se asignan a los componentes de pasivo y de capital en proporción a la distribución de los ingresos brutos. Los costos de transacción relacionados con el componente de capital se reconocen directamente en el capital. Los costos de transacción relacionados con el componente de pasivo se incluyen en el importe en libros del componente de pasivo y se amortizan durante la vida de los bonos convertibles utilizando el método de interés efectivo.

– Pasivos financieros

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

– Pasivos financieros a valor razonable con cambios a través de resultados

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

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

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

Un pasivo financiero que no sea un pasivo financiero mantenido con fines de negociación podría ser designado a valor razonable con cambios a través de resultados al momento del reconocimiento inicial si:

- Con ello se elimina o reduce significativamente alguna inconsistencia en la valuación o en el reconocimiento que de otra manera surgiría; o
- El rendimiento de un grupo de activos financieros, de pasivos financieros o de ambos, se administre y evalúe sobre la base de su valor razonable, de acuerdo con una estrategia de inversión o de administración del riesgo que la Compañía tenga documentada, y se provea internamente información sobre ese grupo, sobre la base de su valor razonable; o

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

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

– Otros pasivos financieros

Otros pasivos financieros, (incluyendo los préstamos y cuentas por pagar), son valuados subsecuentemente al costo amortizado usando el método de tasa de interés efectiva.

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

– Pasivos por contrato de garantía financiera

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

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

- el importe determinado de acuerdo con la IAS 37 *Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes*; y
- el importe inicialmente reconocido menos, cuando sea apropiado, la amortización acumulada reconocida de acuerdo con las políticas de reconocimiento de ingresos.

– Baja de pasivos financieros

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

**j. *Impuestos a la utilidad***

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

– Impuestos a la utilidad causados

El impuesto sobre la renta (ISR) y el impuesto empresarial a tasa única (IETU) se registran en los resultados del año en que se causan.

- Impuestos a la utilidad diferidos

Para reconocer el impuesto diferido se determina si, con base en proyecciones financieras, la Compañía causará ISR o IETU y reconoce el impuesto diferido que corresponda al impuesto que esencialmente pagará. Los impuestos a la utilidad diferidos se reconocen sobre las diferencias temporales entre el valor en libros de los activos y pasivos incluidos en los estados financieros y las bases fiscales correspondientes utilizadas para determinar el resultado fiscal, aplicando la tasa correspondientes a estas diferencias y en su caso se incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El pasivo por impuesto a la utilidad diferido se reconoce generalmente para todas las diferencias fiscales temporales. Se reconocerá un activo por impuestos diferidos, por todas las diferencias temporales deducibles, en la medida en que resulte probable que la Compañía 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.

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

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

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se valúan empleando las tasas fiscales que se espera aplicar en el período en el que el pasivo se pague o el activo se realice, basándose en las tasas (y leyes fiscales) que hayan sido aprobadas o sustancialmente aprobadas al final del periodo sobre el que se informa. La valuación de los pasivos y activos por impuestos diferidos refleja las consecuencias fiscales que se derivarían de la forma en que la Compañía espera, al final del periodo sobre el que se informa, recuperar o liquidar el valor en libros de sus activos y pasivos.

Los activos por impuestos diferidos y los pasivos por impuestos diferidos se compensan cuando existe un derecho legal para compensar activos a corto plazo con pasivos a corto plazo y cuando se refieren a impuestos a la utilidad correspondientes a la misma autoridad fiscal y la Compañía tiene la intención de liquidar sus activos y pasivos sobre una base neta.

- Impuestos causados y diferidos

Los impuestos causados y diferidos se reconocen como ingreso o gasto en resultados, excepto cuando se refieren a partidas que se reconocen fuera de los resultados, ya sea en los otros resultados integrales o directamente en el capital contable, en cuyo caso el impuesto también se reconoce fuera de los resultados; o cuando surgen del reconocimiento inicial de una combinación de negocios. En el caso de una combinación de negocios, el efecto fiscal se incluye dentro del reconocimiento de la combinación de negocios.



### Impuesto al activo

El impuesto al activo (IMPAC) que se espera recuperar, se registra como un crédito fiscal y se presenta en el estado consolidado de posición financiera en el rubro de impuestos diferidos.

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

El 7 de diciembre de 2009, se publicaron modificaciones a la Ley de ISR aplicables a partir de 2010 en las que se estableció que: a) el pago del ISR relacionado con los beneficios de consolidación fiscal obtenidos en los años de 1999 a 2004 debe ser pagado en parcialidades a partir de 2010 y hasta el 2014, y b) el impuesto relacionado con los beneficios fiscales obtenidos en la consolidación fiscal de 2005 y años siguientes se pagará desde el sexto hasta el décimo año siguiente a aquél en que se obtuvo el beneficio. El pago del impuesto relacionado con los beneficios de consolidación fiscal obtenidos a partir de 1982 (a partir del año de consolidación fiscal) a 1998 podría ser requerido en algunos casos previstos por la ley. Además, las reformas requieren que las empresas paguen el ISR por las diferencias originadas entre la cuenta de la empresa CUFIN consolidada y la suma de las cuentas de CUFIN de sus subsidiarias.

En relación a la resolución miscelánea publicada el 28 de diciembre de 2010, se determinó una disminución del pasivo previamente registrado por la Compañía. En consecuencia se reservó el pasivo por este concepto contra resultados acumulados, sin reformular los estados financieros de años anteriores. Al 31 de diciembre de 2012 y 2011 se registró un incremento en la provisión por pérdidas fiscales que no fueron amortizadas a nivel individual por un monto de \$56,044 y \$60,685. Asimismo, existe ISR por pagar al 31 de diciembre de 2012 y 2011 de \$52,781 y \$46,073, respectivamente, clasificados como circulantes, y \$99,359 y \$103,507 como a largo plazo, respectivamente.

#### **k. Provisiones**

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

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

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

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

#### **- Contratos onerosos**

Si la Compañía tiene un contrato oneroso, las obligaciones presentes que se deriven del mismo deben ser reconocidas y valuadas como una provisión. Se considera que existe un contrato oneroso cuando la Compañía tiene un contrato bajo el cual los costos inevitables para cumplir con las obligaciones comprometidas, son mayores que los beneficios que se esperan recibir del mismo.

- Reestructuraciones

Se reconoce una provisión por reestructuración cuando la Compañía ha desarrollado un plan formal detallado para efectuar la reestructuración, y se haya creado una expectativa válida entre los afectados, que se llevará a cabo la reestructuración, ya sea por haber comenzado la implementación del plan o por haber anunciado sus principales características a los afectados por el mismo. La provisión por reestructuración debe incluir sólo los desembolsos directos que se deriven de la misma, los cuales comprenden los montos que surjan necesariamente por la reestructuración; y que no estén asociados con las actividades continuas de la Compañía.

- Garantías

Las provisiones para el costo esperado de obligaciones por garantías por la venta de bienes se reconocen a la fecha de la venta de los productos correspondientes, de acuerdo con la mejor estimación de la administración de los desembolsos requeridos para liquidar la obligación de la Compañía.

- Reserva de devoluciones de Club Vacacional

La Compañía 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 Compañía calculada de acuerdo con el impacto que se estima tendrán los flujos futuros asociados a la transacción.

- Pasivos contingentes adquiridos en una combinación de negocios

Los pasivos contingentes adquiridos en una combinación de negocios se valúan inicialmente a sus valores razonables, en la fecha de adquisición. Al final de los periodos subsecuentes sobre los cuales se informa, dichos pasivos contingentes se valúan al monto mayor entre el que hubiera sido reconocido de conformidad con la IAS 37 *Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes* y el monto reconocido inicialmente menos la amortización acumulada reconocida de conformidad con la IAS 18 *Ingresos*.

**1. Costos de beneficios al retiro**

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

En el caso de los planes de beneficios definidos, 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 ganancias y pérdidas actuariales que superan el 10% del monto mayor entre el valor presente de las obligaciones por beneficios definidos de la Compañía y el valor razonable de los activos del plan al final del año anterior, se amortizan sobre la vida laboral promedio estimada restante de los empleados que participan en el plan. Los costos de los servicios pasados se reconocen inmediatamente en la medida en que se adquieren los beneficios; de lo contrario, se amortizan utilizando el método de línea recta sobre el periodo promedio hasta los beneficios se convierten en adquiridos.

Las obligaciones por beneficios al retiro reconocidas en el estado de posición financiera, representan el valor presente de la obligación por beneficios definidos, ajustado por las ganancias y pérdidas actuariales no reconocidas y los costos de los servicios pasados no reconocidos, menos el valor razonable de los activos del plan. Cualquier activo que surja de este cálculo se limita a las pérdidas actuariales no reconocidas y al costo de los servicios pasados, más el valor presente de los reembolsos y reducciones de contribuciones futuras al plan.

**m. *Beneficios directos a los empleados***

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

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

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

**o. *Instrumentos financieros derivados***

La Compañía contrata una variedad de instrumentos financieros derivados de tasa de intereses y de tipo de cambio para administrar su exposición a las fluctuaciones de tasas de intereses y de moneda extranjera. Los detalles de los instrumentos financieros derivados se exponen en la Nota 20.

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

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

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

**p. *Reconocimiento de los ingresos***

La Compañía reconoce sus ingresos al momento en que sus servicios son prestados, como sigue:

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

**q. Transacciones en moneda extranjera**

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

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

- Diferencias en tipo de cambio provenientes de préstamos denominados en moneda extranjera relacionados con los activos en construcción para su uso productivo futuro, las cuales se incluyen en el costo de dichos activos cuando se consideran como un ajuste a los costos por intereses sobre dichos préstamos denominados en moneda extranjera;
- Diferencias en tipo de cambio proveniente de transacciones relacionadas con coberturas de riesgos de tipo de cambio.
- Diferencias en tipo de cambio provenientes de partidas monetarias por cobrar o por pagar a una operación extranjera para la cual no está planificado ni es posible que se realice el pago (formando así parte de la inversión neta en la operación extranjera), las cuales son reconocidas inicialmente en el otros resultados integrales y reclasificadas desde el capital contable a utilidades o pérdidas al vender total o parcialmente, la inversión neta.

Las monedas de registro y funcional de las operaciones extranjeras son como sigue:

<b>País</b>	<b>Moneda de registro y funcional</b>
Estados Unidos de América	Dólar americano
Brasil	Real brasileño
Argentina	Peso argentino
Chile	Peso chileno

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

En la disposición parcial de una subsidiaria (es decir, cuando no hay pérdida de control) que incluye una operación extranjera, la Compañía volverá a atribuir la participación proporcional del importe acumulado de las diferencias en cambio reconocidas en los otros resultados integrales a las participaciones no controladoras en esa operación extranjera. En cualquier otra disposición parcial de una operación extranjera (es decir, de asociadas o entidades controladas conjuntamente que no involucre algún cambio en la base de contabilización) la Compañía reclasificará a resultados solamente la participación proporcional del importe acumulado de las diferencias en cambio.

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

**r. Reconocimiento de los efectos de la inflación**

La Compañía reconoce los efectos de inflación únicamente en economías hiperinflacionarias es decir, en donde la inflación de los últimos tres años es mayor que o cerca de 100%. La Compañía en 2012 y 2011 no reconoció los efectos para inflación en estas operaciones. Los porcentajes de inflación de los años que terminaron el 31 de diciembre de 2012 y 2011 fueron los siguientes:

	31 de diciembre de	
	2012	2011
México	3.57	3.82
Estados Unidos de América	1.74	2.96
Brasil	5.84	6.08
Argentina	10.84	9.65
Chile	1.48	4.38

**s. Clasificación de costos y gastos**

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

**t. Estados de flujos de efectivo**

La Compañía 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.

**u. Otros negocios**

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

**v. Programas de lealtad**

El valor razonable de los primeros 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.

**w. Utilidad por acción de la participación controladora**

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

## 5. Juicios contables críticos y fuentes clave para la estimación de incertidumbres

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

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

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

- i. La estimación para cuentas de cobro dudoso y cancelaciones relacionadas con Club Vacacional
- ii. Las proyecciones financieras por deterioro de activos
- iii. La utilización de pérdidas fiscales
- iv. Los efectos por las contingencias que enfrenta la Compañía
- v. Las obligaciones laborales
- vi. La redención de puntos de lealtad
- vii. El valor residual de las propiedades
- viii. El reconocimiento de ingresos de Club Vacacional y Kivacs, y
- ix. La clasificación como deuda o capital de la deuda convertible

## 6. Efectivo y equivalentes de efectivo

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

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

## 7. Inversiones en valores

	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011	1 de enero de 2011
Con fines de negociación:			
Certificados de depósito	\$ <u>48,110</u>	\$ <u>38,436</u>	\$ <u>42,320</u>

## 8. Cuentas y documentos por cobrar

	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011	1 de enero de 2011
Clientes y agencias	\$ 575,085	\$ 722,846	\$ 783,554
Otros impuestos por recuperar, neto	394,466	391,761	377,507
Documentos por cobrar de Club			
Vacacional	945,021	727,817	802,086
Tarjetas de crédito	17,337	20,234	15,633
Otras	80,904	47,528	30,281
	<u>2,012,813</u>	<u>1,910,186</u>	<u>2,009,061</u>
Menos - Estimación para cuentas de cobro dudoso	<u>(277,321)</u>	<u>(315,447)</u>	<u>(277,275)</u>
	<u>\$ 1,735,492</u>	<u>\$ 1,594,739</u>	<u>\$ 1,731,786</u>

## 9. Inventario de Club Vacacional

	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011	1 de enero de 2011
Inventario de Club Vacacional	\$ 53,812	\$ 139,866	\$ 184,018
Villas y lotes residenciales	16,583	21,817	17,747
Terrenos y edificios disponibles para venta	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2,388</u>
	<u>\$ 70,395</u>	<u>\$ 161,683</u>	<u>\$ 204,153</u>

## 10. Activos disponibles para la venta

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

## 11. Documentos por cobrar a largo plazo

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

	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011	1 de enero de 2011
Documentos por cobrar a largo plazo	\$ 1,379,473	\$ 1,534,951	\$ 2,044,451
Menos:			
Estimación de cuentas incobrables	<u>(55,829)</u>	<u>-</u>	<u>(510,002)</u>
Total	<u>\$ 1,323,644</u>	<u>\$ 1,534,951</u>	<u>\$ 1,534,449</u>

Los vencimientos de las cuentas por cobrar a largo plazo al 31 de diciembre de 2012 son como sigue:

A cobrar durante	Importe
2014	\$ 529,120
2015	304,978
2016	233,219
2017 en adelante	<u>312,156</u>
Total de documentos por cobrar a largo plazo	<u>\$ 1,379,473</u>

## 12. Inmuebles y equipo

	Edificios	Mobiliario y equipo	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Terrenos	Construcciones en proceso	Total
Saldos al 31 de diciembre de 2011	\$ 5,920,486	\$ 740,051	\$ 7,584	\$ 54,398	\$ 3,634,220	\$ 163,823	\$ 10,520,562
Adiciones	10,933	84,558	2,769	34,750	-	24,566	157,576
Depreciación y bajas	(332,186)	(152,603)	(5,104)	(48,398)	-	(57)	(538,348)
Efectos de conversión cambiaría	(880)	(1,910)	(44)	-	(368)	-	(3,202)
Activos vendidos por operación discontinua	(902,578)	(50,257)	(232)	-	(450,977)	-	(1,404,044)
Inmuebles y equipo disponibles para venta	<u>(943,610)</u>	<u>(52,990)</u>	<u>(216)</u>	<u>(2,083)</u>	<u>(321,729)</u>	<u>(44,330)</u>	<u>(1,364,958)</u>
Saldos al 31 de diciembre de 2012	<u>\$ 3,752,165</u>	<u>\$ 566,849</u>	<u>\$ 4,757</u>	<u>\$ 38,667</u>	<u>\$ 2,861,146</u>	<u>\$ 144,002</u>	<u>\$ 7,367,586</u>

	Edificios	Mobiliario y equipo	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Terrenos	Construcciones en proceso	Total
Saldos al 1 de enero de 2011	\$ 6,072,927	\$ 772,538	\$ 13,272	\$ 118,686	\$ 3,617,048	\$ 160,551	\$ 10,755,022
Adiciones	210,571	105,269	1,614	4,572	-	3,272	325,298
Depreciación y bajas	(389,651)	(138,700)	(7,304)	(70,034)	-	-	(605,689)
Efectos de conversión cambiaría	<u>26,639</u>	<u>944</u>	<u>2</u>	<u>1,174</u>	<u>17,172</u>	<u>-</u>	<u>45,931</u>
Saldos al 31 de diciembre de 2011	<u>\$ 5,920,486</u>	<u>\$ 740,051</u>	<u>\$ 7,584</u>	<u>\$ 54,398</u>	<u>\$ 3,634,220</u>	<u>\$ 163,823</u>	<u>\$ 10,520,562</u>

Algunos inmuebles de la Compañía están otorgados en garantía de los préstamos hipotecarios mencionados en la Nota 15 y de un juicio de carácter fiscal según se menciona en la Nota 28.



### 13. Inversión en acciones de asociadas

	% de participación al			
	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011	1 de enero de 2011
Inversión en asociadas-				
Inmobiliaria Las Animas, S. A. de C. V.	25.00	\$ 27,294	\$ 25,340	\$ 23,270
Otras-				
Inmobiliaria Hotelera de Yucatán, S. A. de C. V.	9.2	9,806	9,806	9,484
Otras	Varios	<u>3,200</u>	<u>3,201</u>	<u>3,905</u>
		<u>\$ 40,300</u>	<u>\$ 38,347</u>	<u>\$ 36,659</u>

### 14. Otros activos

	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011	1 de enero de 2011
Derecho de concesión	\$ -	\$ 370,041	\$ 392,242
Gastos de registro de marcas en Sudamérica	-	78,708	81,795
Gastos por desarrollos	20,768	40,468	53,833
Depósitos en garantía	22,912	22,426	18,029
Comisiones por venta de Kívacs	86,816	56,436	12,448
Otros	<u>-</u>	<u>11,224</u>	<u>-</u>
	<u>\$ 130,496</u>	<u>\$ 579,303</u>	<u>\$ 558,347</u>

### 15. Deuda a largo plazo

a. Se integra como sigue (tasas variables de interés vigentes al 31 de diciembre de 2012):

	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011	1 de enero de 2011
Dólares americanos:			
Notas "Senior Notes 2017" a tasa fija de 7.875%	\$ 2,801,149	\$ -	\$ -
Notas "Senior Notes 2015" a tasa fija de 9.25%	1,071,705	2,751,617	2,409,211
Préstamo con garantía hipotecaria a tasa de 2.55%	189,948	218,068	451,607
Préstamo con garantía de documentos por cobrar de Club Vacacional a tasas de 2.55% al 4.62%	288,484	399,706	315,562
Otros préstamos, a tasas entre 2.73% y 3.24%	3,960	15,083	16,108

	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011	1 de enero de 2011
Pesos mexicanos:			
Obligaciones convertibles a tasa del 16%	\$ 900,000	\$ -	\$ -
Certificados Bursátiles	-	2,250,000	2,250,000
Préstamo con garantía de documentos por cobrar de Club Vacacional	-	510,637	759,308
Préstamos con garantías hipotecarias a tasas entre el 6.82% y el 9.80%	80,289	937,757	649,824
Reales brasileños:			
Préstamo con garantía a tasa fija	-	111,852	-
	<u>5,335,535</u>	<u>7,194,720</u>	<u>6,851,620</u>
Menos- Préstamos hipotecarios reclasificados como "Pasivos directamente clasificados como activos disponibles para la venta"			
	(270,237)	-	-
Menos- Porción circulante de la deuda a largo plazo			
	<u>(1,005,842)</u>	<u>(954,161)</u>	<u>(577,628)</u>
Deuda a largo plazo	<u>\$ 4,059,456</u>	<u>\$ 6,240,559</u>	<u>\$ 6,273,992</u>

Los vencimientos de la porción a largo plazo al 31 de diciembre de 2012, son como sigue:

A pagar durante	Miles de dólares americanos
2014	3,100
2015	83,016
2016	907
2017	<u>225,000</u>
	<u>312,023</u>
Equivalente en miles de pesos	<u>\$ 4,059,456</u>

- b. El 30 de noviembre de 2012 la Compañía emitió un bono por US\$225 millones de dólares conocidos como "Senior Notes 2017" con vencimiento el 30 de noviembre de 2017 y tasa fija del 7.875%. Ver Nota 2b.
- c. El 15 de enero de 2010 la Compañía emitió títulos de deuda por US\$200 millones bajo el programa de "Senior Notes" con vencimiento el 15 de enero de 2015 ("Senior Notes 2015"). Los títulos generan intereses a una tasa del 9.25% anual, con cupones semestrales. Los recursos netos provenientes de estos títulos se utilizaron para prepagar una parte de la deuda vigente al cierre de 2010 con vencimiento a corto y mediano plazo. Con motivo de la emisión de las notas denominadas "Senior Notes 2017", el saldo remanente de este programa se vio disminuido quedando en US\$83.3 millones al 31 de diciembre de 2012. Ver Nota 2b.

- d. Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, la deuda financiera que incluye garantías hipotecarias asciende a \$270,237 y \$1,155,825, respectivamente. Las principales garantías corresponden a inmuebles (hoteles), cuyo valor neto en libros asciende a \$743,899 y \$3,238,283, respectivamente. Al 31 de diciembre de 2012 dichos financiamientos están pactados a una tasa TIIE más 1.5 hasta 5 puntos porcentuales para disposiciones en pesos. Estos créditos fueron liquidados en enero de 2013 con los recursos de la venta de hoteles a FibraHotel. Ver Nota 2c.
- e. Durante 2008 la Compañía constituyó un programa de Certificados Bursátiles quirografarios, por un monto total autorizado de hasta \$3,000,000. El valor nominal de los certificados era de cien pesos y cada emisión vencía en un plazo de cinco años, denominados en pesos y con intereses pagaderos cada 28 días. En abril de 2008 se dispuso de \$1,500,000 y en julio de 2008, se realizó una segunda disposición por \$750,000 bajo los mismos términos y condiciones. El monto fue liquidado en 2012 con la obtención de los recursos de la venta de la operación de Sudamérica.
- f. Como se menciona en la Nota 2e, la Compañía liquidó el 12 de enero de 2013, las obligaciones convertibles que se emitieron en marzo de 2012.
- g. La Compañía tenía contratados financiamientos al 31 de diciembre de 2011 con el IFC, por un monto de US\$8 millones a una tasa de interés de Libor más dos puntos porcentuales. Estos préstamos tenían la característica de convertibilidad por acciones Serie “L” de la Compañía, por lo que la porción identificada como capital se presentaba como aportaciones para futuros aumentos de capital en el estado consolidado de posición financiera. Durante 2012, todo el monto fue liquidado. Ver Nota 2c.
- h. Al 31 de diciembre de 2011 la Compañía tenía contratadas tres líneas de crédito revolventes, dos con Banco Mercantil del Norte, S. A. (Banorte) y una con Banco de Comercio Exterior, S.N.C. (Bancomext) cuyo saldo a esa fecha era de US\$28.5 millones con Bancomext y con Banorte de US\$0.1 millones y \$510,637. Las disposiciones bajo estas líneas de crédito generan intereses a tasas variables y se encuentran garantizadas por documentos por cobrar relativos a los financiamientos otorgados por las ventas del Club Vacacional. Los derechos de cobro por las ventas de intervalos de Club Vacacional, que se encuentran formalizados con los documentos por cobrar, han sido asignados a fideicomisos localizados fuera y dentro de México. De acuerdo a contratos de asignación colaterales, la Compañía ha cedido a Bancomext y Banorte, los derechos de cobro asignados a los fideicomisos. Las líneas de crédito establecen garantías hipotecarias sobre los inmuebles de Club Vacacional.

La mayoría de los derechos de los documentos por cobrar que se encontraban asignados a un fideicomiso fuera de México fueron reasignados a un nuevo fideicomiso en México. Al 31 de diciembre de 2011, el monto total de los documentos por cobrar a corto y largo plazo asignados al fideicomiso ascienden a US\$28.6 y US\$36.5 millones, respectivamente.

Durante diciembre de 2012, la totalidad del crédito con Banorte fue liquidado (Ver Nota 2c) quedando exclusivamente la línea de crédito con Bancomext cuyo saldo al 31 de diciembre de 2012 asciende a US\$22.1 millones y el monto de documentos por cobrar asignados al fideicomiso asciende a esa fecha a US\$31.5 millones. El saldo total del crédito con Bancomext fue liquidado el 7 de febrero de 2013 con recursos provenientes de la reapertura de los “Senior Notes 2017” por US\$50 millones concretada el 30 de enero de 2013. (Ver Nota 2c).

- i. Las principales restricciones y obligaciones establecidas en los contratos de deuda al 31 de diciembre de 2012 son:
- Incurrir en endeudamiento adicional
  - Otorgar garantías
  - Hacer pagos o inversiones restringidas
  - Vender activos
  - Declarar dividendos
  - Efectuar ciertas transacciones intercompañías
  - Fusionarse con otras compañías

Al 31 de diciembre de 2012 las restricciones y obligaciones han sido cumplidas.

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

	<b>Grupo Posadas, S.A.B. de C.V. y subsidiarias garantes 2012</b>	<b>Subsidiarias no garantes 2012</b>	<b>Total consolidado 2012</b>
Ingresos totales	\$ 4,537,562	\$ 1,602,312	\$ 6,139,874
Depreciación y amortización	\$ 316,071	\$ 115,440	\$ 431,511
Arrendamiento	\$ 331,154	\$ -	\$ 331,154
Utilidad (pérdida) de operación	\$ 527,948	\$ 94,319	\$ 622,267
Utilidad (pérdida) neta consolidada	\$ 1,058,963	\$ 296,601	\$ 1,355,564
Total activos	\$ 10,132,515	\$ 4,115,884	\$ 14,248,399
Total pasivos	\$ 5,389,894	\$ 3,635,608	\$ 9,025,502

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

	<b>Grupo Posadas, S.A.B. de C.V. y subsidiarias garantes</b>		<b>Subsidiarias no garantes</b>		<b>Total consolidado</b>	
	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
Ingresos totales	\$ 5,840,173	\$ 5,429,158	\$ 299,701	\$ 16,967	\$ 6,139,874	\$ 5,446,125
Depreciación y amortización	\$ 310,227	\$ 336,246	\$ 121,284	\$ 85,705	\$ 431,511	\$ 421,951
Arrendamiento	\$ 331,154	\$ 297,182	\$ -	\$ 13,679	\$ 331,154	\$ 310,861
Utilidad (pérdida) de operación	\$ 524,196	\$ 363,067	\$ 98,071	\$ (156,910)	\$ 622,267	\$ 206,157
Utilidad (pérdida) neta consolidada	\$ 1,314,623	\$ (618,266)	\$ 40,941	\$ 4,116	\$ 1,355,564	\$ (614,150)
Total activos	\$ 12,699,238	\$ 13,780,228	\$ 1,549,161	\$ 1,477,428	\$ 14,248,399	\$ 15,257,656
Total pasivos	\$ 8,195,915	\$ 10,148,021	\$ 829,587	\$ 465,418	\$ 9,025,502	\$ 10,613,439

## 16. Impuestos a la utilidad

**Régimen fiscal en México** – La Compañía está sujeta al ISR y al IETU.

ISR - La tasa es 30% para los años 2012 y 2011, y será 30% para el año 2013 y 29% para el año 2014 y 28% para 2015 y años posteriores. La Compañía causa el ISR en forma consolidada con sus subsidiarias a partir del año 1990.

El 7 de diciembre de 2009 se publicaron modificaciones a la Ley del ISR aplicables a partir de 2010, en las que se establece que: a) el pago del ISR, relacionado con los beneficios de la consolidación fiscal obtenidos en los años 1999 a 2004, debe realizarse en parcialidades a partir de 2010 y hasta el 2014 y b) el impuesto relacionado con los beneficios fiscales obtenidos en la consolidación fiscal de 2005 y años siguientes se pagará durante los años sexto al décimo posteriores a aquél en que se obtuvo el beneficio. El pago del impuesto relacionado con los beneficios de consolidación fiscal obtenidos en los años de 1982 (fecha de inicio de la consolidación fiscal) a 1998 podría ser requerido en algunos casos que señalan las disposiciones fiscales.

IETU - Tanto los ingresos como las deducciones y ciertos créditos fiscales se determinan con base en flujos de efectivo de cada ejercicio. A partir de 2010 la tasa es 17.5%. Asimismo, al entrar en vigor esta ley se abrogó la Ley del IMPAC permitiendo, bajo ciertas circunstancias, la recuperación de este impuesto pagado en los diez ejercicios inmediatos anteriores a aquél en que por primera vez se pague ISR, en los términos de las disposiciones fiscales. Adicionalmente, a diferencia del ISR, el IETU se causa en forma individual por la controladora y sus subsidiarias.

El impuesto a la utilidad causado es el que resulta mayor entre el ISR y el IETU.

Con base en proyecciones financieras, la Compañía identificó que esencialmente pagará ISR y algunas subsidiarias pagarán IETU. Por lo tanto, la Compañía reconoce ISR diferido y IETU diferido.

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

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

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

	2012	2011
ISR a largo plazo	\$ 56,044	\$ 60,685
ISR diferido	588,952	(308,369)
ISR causado	-	29,631
IETU diferido	(28,437)	(496)
IETU causado	<u>-</u>	<u>16,182</u>
	<u>\$ 616,559</u>	<u>\$ (202,167)</u>

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

	2012	2011
Documentos por cobrar	\$ 351,346	\$ 343,886
Estimación para cuentas de cobro dudoso	(83,195)	(29,750)
Inventario inmobiliario	54,140	86,764
Inmuebles y equipo	967,075	1,056,061
Otros activos	39,149	62,729
Reserva para pérdidas fiscales de subsidiarias por reforma fiscal 2010	556,584	-
Reservas e ingresos diferidos	(488,988)	(299,192)
Pérdidas fiscales por amortizar	(190,360)	(204,963)
IMPAC recuperable	(7,178)	(38,006)
Estímulo del Conacyt	22,210	22,210
IETU diferido pasivo	-	28,437
	<u>1,220,783</u>	<u>1,028,176</u>
Efecto de conversión de moneda y operaciones extranjeras	-	28,573
	<u>\$ 1,220,783</u>	<u>\$ 1,056,749</u>

- c. Los beneficios de las pérdidas fiscales actualizadas pendientes de amortizar y el IMPAC por recuperar por los que ya se ha reconocido el activo por ISR diferido y un crédito fiscal, respectivamente, pueden recuperarse cumpliendo con ciertos requisitos y al 31 de diciembre de 2012 y 2011 ascienden a \$634,534 y \$732,011 y \$7,178 y \$38,006, respectivamente.

- d. Los principales conceptos que originan el saldo de IETU diferido pasivo, al 31 de diciembre, son:

	2012	2011
Inmuebles y equipo, neto	\$ -	\$ 31,171
Pagos anticipados	-	2
Provisiones	-	(1,684)
Provisión de ingresos	-	1,449
Crédito por pérdidas de IETU	-	(2,521)
IMPAC recuperable	-	(1,037)
Estimación de valuación del IMPAC recuperable	-	1,037
Gastos por amortizar	-	20
	<u>-</u>	<u>28,437</u>
Total pasivo	<u>\$ -</u>	<u>\$ 28,437</u>

#### 17. Pasivos acumulados a largo plazo

	31 de diciembre 2012	31 de diciembre de 2011	1 de enero de 2011
Reserva de devoluciones de Club Vacacional y otras	\$ 197,826	\$ 275,230	\$ 273,844
Beneficios a empleados	21,426	22,411	20,506
Otros beneficios a empleados	<u>33,164</u>	<u>23,171</u>	<u>18,822</u>
	<u>\$ 252,416</u>	<u>\$ 320,812</u>	<u>\$ 313,172</u>

## 18. Beneficio a empleados

El costo neto del período por obligaciones derivadas del plan de pensiones, y sus relativas primas de antigüedad ascendió a \$13,920 y \$20,577 en 2012 y 2011, respectivamente. Otras revelaciones que requieren las disposiciones contables se consideran poco importantes.

## 19. Instrumentos financieros.

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

**Política de administración de riesgo de capital** - La Compañía gestiona su capital para asegurar que continuará como negocio en marcha, al tiempo que maximiza el retorno para los accionistas a través de la optimización de la estructura de capital.

La administración de la Compañía 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 Compañía. Como parte de esta revisión, el Consejo de Administración considera el costo del capital y sus riesgos asociados. La Compañía 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 Compañía 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 Compañía.

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

**Administración del riesgo de tasa de interés** - Por otra parte, la Compañía está expuesta a riesgos de mercado relacionados con las variaciones en las tasas de interés, ya que algunos de sus préstamos bancarios devengan intereses a tasas variables ligadas a la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (TIIE) y otros a tasa LIBOR. El aumento en las tasas de interés puede producir un mayor pago en la fecha de vencimiento prevista. Al 31 de diciembre de 2012, los Senior Notes 2017 y 2015 emitidos representan aproximadamente el 76% de la deuda de la Compañía, y devengan intereses a tasa fija. Considerando los pagos efectuados en enero y febrero de 2013, prácticamente toda la deuda está denominada en dólares a una tasa fija.

Un aumento (disminución) de 25 puntos base en la TIIE, que representa la mejor estimación de la gerencia de un cambio razonable en la tasa de interés, no se traduciría en una disminución (aumento) de los resultados de la Compañía y en el capital contable ya que actualmente no se tiene deuda contratada que devengue intereses sobre la TIIE. Al asumir un incremento de 25 puntos base en la tasa, los resultados de la Compañía y el capital contable reconocerían un incremento (decremento) de aproximadamente \$721 por año para el préstamo actual vinculado a la tasa LIBOR al 31 de diciembre de 2012.

El análisis de sensibilidad incluye los instrumentos financieros vigentes al 31 de diciembre de 2012, y no es representativo del riesgo de variaciones durante el período de doce meses ya que hubieron cambios dramáticos en la composición de la deuda durante el año.

**Administración del riesgo cambiario** - En relación al riesgo de tipo de cambio, la Compañía considera que el riesgo es material debido a que al 31 de diciembre de 2012 el 86% de la totalidad de su deuda es en dólares estadounidenses. La Compañía contrata algunos de sus financiamientos en la misma moneda que la de su fuente de pago. Una depreciación (o apreciación) del 5% en el peso mexicano frente al dólar estadounidense daría lugar a una pérdida o (utilidad) cambiaria en los resultados y en el capital contable de la Compañía de aproximadamente \$150,500.

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

	31 de diciembre de 2012	2011	22 de febrero de 2013
Pesos por dólar americano	\$ <u>13.0101</u>	\$ <u>13.9787</u>	\$ <u>12.7699</u>

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

La Compañía 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 socios 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.

**Administración del riesgo de liquidez** – No existe un riesgo de liquidez por el monto de deuda a corto plazo de la Compañía al 31 de diciembre de 2012. La Compañía liquidó la deuda con vencimiento a menor plazo con los recursos de la reapertura de los Senior Notes 2017.

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

**Valor razonable de los instrumentos financieros:**

**Instrumentos financieros derivados** – Al 31 de diciembre de 2012, una parte de los ingresos de la Compañía, por lo general alrededor del 25%, han sido ya sea directa o indirectamente denominados en dólares estadounidenses. Esto se debe al hecho de que los precios de las habitaciones en los hoteles de playa (principalmente en Cancún y Los Cabos) mantienen tarifas en dólares estadounidenses, y también a que, históricamente, una porción de las ventas y financiamiento de las membresías de Club Vacacional han sido expresados en dólares estadounidenses.

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



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

Durante el primer trimestre de 2012, después de tomar ventaja de la apreciación del peso frente al dólar estadounidense (aproximadamente el 9%), la Compañía liquidó swaps de moneda extranjera por US\$114 millones de dólares de valor nominal, lo que representa el 79% de los contratos de derivados en circulación al 31 de diciembre de 2011. Tras estas operaciones, el importe nominal de los derivados se redujo de US\$144.8 millones de dólares a US\$30.8 millones de dólares y la Compañía recuperó aproximadamente US\$9 millones de dólares que mantenía como garantía. Como los derivados se registran a valor razonable, el impacto fue plenamente reconocido en el estado de resultado integral de la Compañía. Con esta acción, la volatilidad de la exposición a la tasa de cambio (peso/dólar) se redujo significativamente. Durante el tercer trimestre de 2012 un adicional de US\$1.9 millones en nominal fue liquidado. Para el último trimestre de 2012 el saldo de los derivados se redujo a US\$9.46 millones equivalentes a \$97,537. A partir del 30 de septiembre de 2012, la Compañía no tiene garantías en efectivo.

El pasivo por los swaps de moneda extranjera fue de \$19.8 millones, \$16.7 millones y \$86.3 millones al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y 1 de enero de 2011, respectivamente, neto de llamadas de margen.

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

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

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

	31 de diciembre de 2012	31 de diciembre de 2011	1 de enero de 2011
Miles de dólares americanos:			
Senior Notes 2015	US\$ 73,911	US\$ 148,294	US\$ 190,130
Préstamos hipotecarios	18,978	35,329	56,746
Senior Notes 2017	<u>225,000</u>	<u>-</u>	<u>-</u>
	<u>US\$ 317,889</u>	<u>US\$ 183,623</u>	<u>US\$ 246,876</u>
Pesos mexicanos:			
Certificados Bursátiles	\$ -	\$ 1,908,129	\$ 2,211,017
Préstamos hipotecarios	<u>-</u>	<u>1,203,153</u>	<u>1,395,092</u>
	<u>\$ -</u>	<u>\$ 3,111,282</u>	<u>\$ 3,606,109</u>

## 20. Instrumentos financieros derivados

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

	Monto nominal (millones)	Fecha de inicio	Vencimiento	Monto nominal (millones)	Valor razonable
<b>2012</b>					
Emisión de Certificados Bursátiles	\$ 97.5	Julio, 2008	Abril, 2013	US 9.4	\$ <u>(19,798)</u>
<b>2011</b>					
Emisión de Certificados Bursátiles	\$ 834.7	Abril 2008	Abril 2013	US 79.0	\$ (313,221)
Emisión de Certificados Bursátiles	\$ 677.8	Julio 2008	Abril 2013	US 65.8	<u>(201,084)</u>
				Menos – llamadas de margen	<u>493,856</u>
				Instrumentos financieros derivados	(20,449)
				Valor razonable de “Range forward”	<u>3,701</u>
					\$ <u>(16,748)</u>
<b>2010</b>					
Emisión de Certificados Bursátiles	\$ 834.7	Abril 2008	Abril 2013	US 79.0	\$ (207,737)
Emisión de Certificados Bursátiles	\$ 677.8	Julio 2008	Abril 2013	US 65.8	(172,102)
Línea de crédito	\$ 222.8	Abril 2008	Abril 2013	US 21.3	<u>(50,537)</u>
					(430,376)
				Menos – llamadas de margen	<u>348,320</u>
				Instrumentos financieros derivados	(82,056)
				Valor razonable de “Range forward”	<u>(4,317)</u>
					\$ <u>(86,373)</u>

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

	Número de acciones					
	2 0 1 2		2 0 1 1			
	Serie "A"	Serie "L"	Total	Serie "A"	Serie "L"	Total
Capital autorizado	467,941,764	108,946,855	576,888,619	467,941,764	108,946,855	576,888,619
Compra de acciones	(11,911,566)	(6,987,533)	(18,899,099)	(11,901,466)	(6,977,533)	(18,878,999)
Acciones en fideicomiso asignadas a ejecutivos	(24,758,302)	(526,600)	(25,284,902)	(24,758,302)	(526,600)	(25,284,902)
Acciones en tesorería	(33,890,206)	-	(33,890,206)	(35,109,206)	-	(35,109,206)
Acciones en fideicomiso Chemuyil	(8,799,000)	-	(8,799,000)	(7,580,000)	-	(7,580,000)
	(79,359,074)	(7,514,133)	(86,873,207)	(79,348,974)	(7,504,133)	(86,853,107)
	<u>388,582,690</u>	<u>101,432,722</u>	<u>490,015,412</u>	<u>388,592,790</u>	<u>101,442,722</u>	<u>490,035,512</u>

La Asamblea General Extraordinaria de Accionistas celebrada el 11 de noviembre de 2011 se aprobó el canje de representativos de la totalidad de las acciones Serie "A" y "L" del capital social de la Compañía, por acciones de la Serie "A", comunes, ordinarias, sin expresión de valor nominal y de libre suscripción, a una acción de la Serie "A" o "L" por una acción de la Serie "A". Dicho canje iniciará el 27 de febrero de 2012.

El capital social está integrado por acciones Serie "A" que podrán ser suscritas por personas físicas o personas naturales y morales de nacionalidad mexicana, y por extranjeros a través del fondo neutro constituido en el Fideicomiso de Acciones de la Compañía, S. N. C. y por acciones Serie "L", de voto y otros derechos corporativos limitados, de libre suscripción, limitadas al 25% del capital social.

El patrimonio neto de la Compañía, al 31 de diciembre de 2012 y 2011, está integrado por los importes actualizados del capital social aportado y de las reservas retenidas fiscales, causará el ISR a cargo de la Compañía a la tasa vigente al momento de la declaración. 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.

El patrimonio neto de la Compañía, al 31 de diciembre de 2012 y 2011, la reserva legal se presenta dentro de los resultados acumulados y asciende a \$1,761,200 (a valor nominal), en ambos años y representa el 20% del capital social nominal. Dicha reserva no es susceptible de distribuirse a los accionistas excepto en la forma de dividendos en acciones.

El patrimonio neto de la Compañía, al 31 de diciembre de 2012 y 2011 la Compañía tiene en fideicomiso 24,692,702, acciones Serie "A", y 474,000 acciones Serie "L", de Posadas, en ambos años, para ser asignadas y vendidas a ejecutivos. Adicionalmente, el patrimonio neto de la Compañía, al 31 de diciembre de 2012 y 2011, incluye acciones Serie "A", y 52,600 acciones Serie "L", de Posadas como parte del plan de distribución de dividendos en ambos años.

El patrimonio neto de la Compañía, al 31 de diciembre de 2012 y 2011, incluye acciones Serie "A" y "L", de Posadas, en ambos años, para ser asignadas y vendidas a ejecutivos. Adicionalmente, el patrimonio neto de la Compañía, al 31 de diciembre de 2012 y 2011, incluye acciones Serie "A", y 52,600 acciones Serie "L", de Posadas como parte del plan de distribución de dividendos en ambos años.

El patrimonio neto de la Compañía, al 31 de diciembre de 2012 y 2011, incluye acciones Serie "A" y "L", de Posadas, en ambos años, para ser asignadas y vendidas a ejecutivos. Adicionalmente, el patrimonio neto de la Compañía, al 31 de diciembre de 2012 y 2011, incluye acciones Serie "A", y 52,600 acciones Serie "L", de Posadas como parte del plan de distribución de dividendos en ambos años.

El patrimonio neto de la Compañía, al 31 de diciembre de 2012 y 2011, incluye acciones Serie "A" y "L", de Posadas, en ambos años, para ser asignadas y vendidas a ejecutivos. Adicionalmente, el patrimonio neto de la Compañía, al 31 de diciembre de 2012 y 2011, incluye acciones Serie "A", y 52,600 acciones Serie "L", de Posadas como parte del plan de distribución de dividendos en ambos años.

- g. Por las acciones en tesorería la administración de la Compañía definirá el tratamiento que se le dará a estas acciones una vez que dicho fideicomiso sea cancelado. Durante 2012 y 2011, se asignaron cero y 7,197,000 acciones al plan de ejecutivos, disminuyendo el saldo de acciones en este fideicomiso.
- h. Con fecha 2 de abril de 2012 se transfirieron 1,219,000 acciones Serie "A" de tesorería al fideicomiso Chemuyil para cubrir los montos de garantía mínimos descritos en el clausulado de dicho fideicomiso.

## 22. Saldos y transacciones en moneda extranjera

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

	2012	2011
Miles de dólares americanos:		
Circulantes:		
Activos monetarios	25,362	15,124
Pasivos monetarios	<u>(39,808)</u>	<u>(3,510)</u>
	<u>(14,447)</u>	<u>11,614</u>
Largo plazo:		
Activos monetarios	54,361	20,465
Pasivos monetarios	<u>(323,901)</u>	<u>(222,300)</u>
	<u>(269,541)</u>	<u>(201,835)</u>
Posición pasiva, neta	<u>(283,988)</u>	<u>(190,221)</u>
Equivalente en miles de pesos	<u>\$ (3,694,707)</u>	<u>\$ (2,659,042)</u>

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

## 23. Transacciones con partes relacionadas

- a. Durante 2012 y 2011 la Compañía celebró operaciones con partes relacionadas de la siguiente forma:

	2012	2011
Intereses por obligaciones convertibles	<u>\$ 114,621</u>	<u>\$ -</u>

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

	2012	2011
Beneficios directos a corto y largo plazo	<u>\$ 13,920</u>	<u>\$ 14,330</u>
Beneficios por terminación	<u>\$ 9,600</u>	<u>\$ 6,247</u>

## 24. Operaciones discontinuas

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

### a. Estado consolidado de posición financiera condensado

	30 de septiembre de 2012	31 de diciembre de 2011
Efectivo e equivalentes de efectivo	\$ 65,635	\$ 40,869
Cuentas por cobrar	153,709	212,288
Inventarios	8,661	9,185
Otros activos	<u>6,946</u>	<u>6,656</u>
Activos circulantes	234,951	268,998
Inmuebles y equipo	1,404,044	1,331,811
Otros activos	<u>381,251</u>	<u>451,645</u>
Total de activos	<u>\$ 2,020,246</u>	<u>\$ 2,052,454</u>
Porción circulante de la deuda a largo plazo	\$ 23,767	\$ 101,523
Proveedores	19,387	20,243
Otros cuentas por pagar y pasivos acumulados	<u>143,568</u>	<u>85,495</u>
Total de pasivos circulantes	<u>\$ 186,722</u>	<u>\$ 207,261</u>
Deuda a largo plazo	\$ 71,300	\$ 113,317
Otros cuentas por pagar y pasivos acumulados	6,429	6,986
Impuesto sobre la renta diferido	<u>322,036</u>	<u>328,887</u>
Total de pasivos	<u>\$ 586,487</u>	<u>\$ 656,451</u>

### b. Estado consolidado de resultado integral condensado

	9 meses terminados el 30 de septiembre de 2012	12 meses terminados el 31 de diciembre de 2011
Ingresos	\$ 783,689	\$ 727,117
Otros ingresos	<u>50,065</u>	<u>47,850</u>
	833,754	774,967
Gastos operativos:		
Administrativos	713,520	689,202
Otros gastos	<u>27,635</u>	<u>25,597</u>
	<u>741,155</u>	<u>714,799</u>
Utilidad de operación	<u>92,599</u>	<u>60,168</u>
Otros ingresos (gastos) financieros	<u>(7,147)</u>	<u>3,331</u>
Utilidad antes de impuestos a la utilidad	85,452	63,499
Impuestos a la utilidad	<u>21,151</u>	<u>5,292</u>
Resultado por operaciones discontinuas (atribuible a participación controladora)	<u>\$ 64,301</u>	<u>\$ 59,207</u>

c. Contraprestación recibida

2012

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

d. Ganancia por venta de subsidiaria

2012

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

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

## 25. Información por áreas geográficas y segmentos de negocios

La información por segmentos operativos es presentada de acuerdo con el criterio de la administración. Además, la información condensada se presenta por área geográfica y segmentos operativos de la Compañía.

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

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

Los principales datos por área geográfica al 31 de diciembre de 2011 son los siguientes:

	México	Sudamérica	Estados Unidos de América	Total consolidado
Total de ingresos operativos	<u>\$ 5,387,657</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ 58,468</u>	<u>\$ 5,446,125</u>
Depreciación, amortización y arrendamiento de inmuebles	<u>\$ 724,229</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ 8,584</u>	<u>\$ 732,813</u>
Utilidad de operación	<u>\$ 185,621</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ 20,537</u>	<u>\$ 206,158</u>
Utilidad neta consolidada	<u>\$ (686,208)</u>	<u>\$ 59,207</u>	<u>\$ 12,851</u>	<u>\$ (614,150)</u>
Total de activos	<u>\$ 13,119,676</u>	<u>\$ 2,025,454</u>	<u>\$ 112,526</u>	<u>\$ 15,257,656</u>
Total de pasivos	<u>\$ 9,952,869</u>	<u>\$ 656,451</u>	<u>\$ 4,119</u>	<u>\$ 10,613,439</u>

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

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

La información por segmentos operativos al 31 de diciembre de 2011 es la siguiente:

	Operación hotelera	Administración hotelera, uso de marca y otras	Corporativo	Otros negocios	Total	Eliminaciones	Total consolidado
<b>Estado de resultado integral:</b>							
Ingresos totales	\$ 2,868,734	\$ 2,029,010	\$ -	\$ 1,211,005	\$ 6,108,749	\$ (662,624)	\$ 5,446,125
Costo y gastos generales	2,617,822	1,544,916	-	1,073,128	5,235,866	(662,624)	4,573,242
Gastos corporativos	-	-	154,400	-	154,400	-	154,400
Depreciación y amortización	-	-	421,951	-	421,951	-	421,951
Otros gastos, neto	-	-	90,375	-	90,375	-	90,375
Utilidad (pérdida) operativa	\$ <u>250,912</u>	\$ <u>484,094</u>	\$ <u>(666,726)</u>	\$ <u>137,877</u>	\$ <u>206,157</u>	\$ -	\$ <u>206,157</u>

## 26. Compromisos

- a. Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, la Compañía tiene contratos a largo plazo por rentas de inmuebles hoteleros, los cuales tienen normalmente una vigencia de 10 años. El importe de las rentas está en función a porcentajes variables entre 12% y 25%, aplicables a los ingresos de la actividad hotelera que genere cada propiedad arrendada. Al 31 de diciembre de 2012 y 2011 se pagaron por dicho concepto \$331,154 y \$376,94 respectivamente. La renta mínima estimada por los siguientes años se muestra a continuación:

Años	Importe
2013	\$ 318,249
2014	324,761
2015	331,418
2016	338,226
2017	345,188

- b. Con fecha 3 de agosto de 1998, la Compañía celebró un contrato de Fideicomiso Irrevocable con el Instituto del Patrimonio Inmobiliario de la Administración Pública del Estado de Quintana Roo (IPAE), donde se transmitía a la Compañía la propiedad del terreno ubicado en Chemuyil, Quintana Roo, mediante el pago de US\$10.4 millones, sujeto al cumplimiento de ciertas obligaciones, entre las cuales se encontraba la de construir 250 cuartos hoteleros y sus respectivas áreas comunes, con un costo estimado de US\$97.4 millones, de los cuales la Compañía ya erogó US\$17 millones. Con posterioridad, se celebraron diversos acuerdos modificatorios para extender el plazo de cumplimiento originalmente pactado, siendo el último con fecha 1 de julio de 2011, donde se extiende el plazo original hasta el 30 de junio de 2013. Dentro del nuevo contrato de prórroga se adiciona una cláusula en la que la Compañía queda obligada a pagar al IPAE, como pena convencional en caso de incumplimiento, la cantidad de US\$10 millones. Al mismo tiempo se establecía un fideicomiso en garantía designado por el IPAE, al cual, al 31 de diciembre de 2012 y 2011, la Compañía ha aportado 8,799,000 y 7,580,000 acciones de la Serie "A" por este concepto, respectivamente, equivalentes al monto de la pena convencional. La administración de la Compañía estima que cumplirá con esta obligación o renegociará con éxito esta obligación con el IPAE.
- c. Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, la Compañía tiene contratos a largo plazo por rentas de equipo de cómputo, los cuales tienen normalmente una vigencia de 3 años. El importe de las rentas está en función al valor de los activos arrendados y varían en función a los requerimientos realizados por las áreas operativas de la Compañía. Al 31 de diciembre de 2012 y 2011 se pagaron por dicho concepto \$40,509 y \$52,818, respectivamente. La renta estimada por los siguientes años se muestra a continuación:

Años	Importe
2013	\$ 34,389
2014	18,900
2015	5,122
2016	740

## 27. Eventos subsecuentes

- a. El 2 de enero de 2013 se pagaron \$900,000 de obligaciones convertibles más intereses por un monto de \$1,015,141 ver Nota 2c.
- b. El 2 de enero de 2013, se liquidó la porción pendiente de la compra de la participación no controladora de la SINCA por \$214,118. Ver Nota 2c.
- c. El 21 de enero de 2013, se liquidó la porción pendiente de deuda con Scotiabank por \$270,236. Ver Nota 2c.



- d. El 21 de enero de 2013, se vendieron 11 hoteles propiedad de la Compañía FibraHotel por un precio de \$1,486,600 más una contraprestación contingente a función del desempeño operativo y financiero de algunos hoteles en los próximos 12 y 18 meses. Asimismo, se liquidó la deuda hipotecaria asociada a estos inmuebles. Ver Nota 2d.
- e. El 30 de enero de 2013 la Compañía emitió un complemento de US\$50 millones del Senior Notes 2017. Ver Nota 2b.
- f. El 7 de febrero de 2013, se liquidó la porción pendiente de deuda con Bancomext por \$288,484. Ver Nota 2c.

## **28. Contingencias**

- a. Existen diferentes juicios de carácter fiscal que se han originado desde 2004 hasta 2008 en los cuales la Compañía y sus subsidiarias actúan como partes defensoras o demandantes, y sobre los cuales a la fecha no es posible anticipar su resultado. Las autoridades fiscales han alegado la omisión en el pago de impuestos federales, principalmente sobre la renta, al valor agregado y al activo. El importe histórico reclamado en estos juicios asciende a \$1,120,965, incluyendo actualizaciones, multas y recargos a la fecha de determinación de los créditos fiscales. Junto con los procedimientos de anulación presentados, se han otorgado garantías de pago mediante obligaciones solidarias y embargo en la vía administrativa de un bien inmueble, por el equivalente al monto reclamado más recargos y actualizaciones aplicables. A la fecha los juicios se encuentran en diferentes etapas procesales y la Compañía ha presentado varios juicios administrativos y de nulidad como defensa ante las reclamaciones de las autoridades fiscales. En opinión de la administración de la Compañía y de sus asesores externos en la materia, existen argumentos suficientes para sostener que estos juicios no afectarán en forma importante la situación financiera consolidada ni los resultados consolidados de la Compañía.
- b. La Compañía enfrenta una serie de procesos legales derivados del curso normal de sus operaciones. Debido a lo incipiente del proceso o a la imposibilidad de determinar un monto probable contingente no se han establecido reservas relativas; sin embargo en opinión de la administración de la Compañía y de sus asesores legales el resultado de las contingencias no afectará de manera significativa la situación financiera consolidada ni el resultado de sus operaciones.
- c. La Compañía ha entablado juicios para convertir las pérdidas fiscales por venta de acciones a pérdidas fiscales ordinarias amortizables contra utilidades gravables corrientes. El monto de dichas pérdidas asciende a \$634,534 al 31 de diciembre de 2012. Dado que existe jurisprudencia al respecto y una alta probabilidad de éxito, la Compañía activó este monto dentro del “impuesto sobre la renta diferido” en el estado consolidado de posición financiera adjunto.

## **29. Explicación de la transición a IFRS**

Como se menciona en la Nota 3, los estados financieros consolidados de la Compañía por el año que terminó el 31 de diciembre de 2012 son los primeros estados financieros anuales preparados bajo IFRS. La fecha de transición a las IFRS es el 1 de enero de 2011; por esta razón los estados financieros consolidados de la Compañía por el año terminado el 31 de diciembre 2011 son parte de sus primeros estados financieros IFRS anuales.

Como parte de la adopción de IFRS, la Compañía aplicó IFRS 1, la cual generalmente requiere aplicación retrospectiva de todas las IFRS excepto por ciertas excepciones obligatorias y otras exenciones voluntarias a la aplicación retrospectiva.

La Compañía aplicó las excepciones obligatorias relevantes a la aplicación retrospectiva de las IFRS como sigue:

- **Cálculo de estimaciones** - Las estimaciones a la fecha de transición son consistentes con las estimaciones a esa misma fecha bajo las NIF, a menos que existiera evidencia de error en dichas estimaciones.
- **Baja y transferencia de activos y pasivos financieros** - Los activos y pasivos financieros que fueron dados de baja con anterioridad a la fecha de transición no son reconocidos, a menos que:
  - la Compañía opte por reconocerlos; y
  - la información necesaria para aplicar los criterios para bajas de activos y pasivos financieros según la IAS 39 *Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición* hayan sido reunidas en el momento de la contabilización inicial de las transacciones.
- **Contabilidad de coberturas** - La Compañía aplicó contabilidad de coberturas a la fecha de transición, solamente si la relación de cobertura cumple con los criterios establecidos en IAS 39.
- **Participaciones no controladoras** - La Compañía aplicó en forma prospectiva ciertos requerimientos de IAS 27 (2008) *Estados Financieros Consolidados y Separados* a partir de la fecha de transición.

La Compañía ha elegido las siguientes exenciones opcionales a la aplicación retrospectiva de las IFRS como sigue:

- **Combinaciones de negocios** - La Compañía aplicó la exención de combinaciones de negocios. Por lo tanto, no ha reformulado combinaciones de negocios que ocurrieron antes de la fecha de transición.
- **Costo asumido** - La Compañía aplicó la exención de costo asumido y utilizó el monto de valor razonable a la fecha de transición, como su costo asumido para ciertos terrenos y edificios, otros terrenos y edificios se valuaron retrospectivamente conforme a IFRS. Para los demás activos se aplicó como costo asumido, el monto de la revaluación bajo NIF a la fecha de transición, ya que dicha revaluación representa un costo ajustado por un índice general de precios.
- **Arrendamientos** - La Compañía aplicó la exención de arrendamientos. Por lo tanto, determino si un contrato existente a la fecha de la transición contiene un arrendamiento con base en hechos y circunstancias existentes a esa fecha.
- **Beneficios a empleados** - La Compañía aplicó la exención de beneficios a empleados. Por lo tanto, reconoció todas las ganancias y pérdidas actuariales acumuladas a la fecha de transición.
- **Diferencias acumuladas por el efecto de conversión** - La Compañía aplicó la exención de diferencias acumuladas por el efecto de conversión. Por lo tanto, ajusta a cero el efecto por conversión a la fecha de transición. Esta exención se aplicó a todas las subsidiarias conforme a IFRS 1.
- **Costos por préstamos** - La Compañía ha elegido utilizar la exención de costos por préstamos, por lo que no modificó las capitalizaciones de préstamos anteriores a la fecha de transición y aplicó los lineamientos de la IAS 23 *Costos de Préstamos*, a partir de la fecha de transición.

En las Notas 30 y 31 de estos estados financieros consolidados, se presentan la cuantificación de los efectos por transición de NIF a IFRS en:

- Capital contable al 1 de enero de 2011 (fecha de transición) y al 31 de diciembre de 2011.
- (Pérdida) neta consolidada al 31 de diciembre de 2011.

No hubo ajustes materiales en el estado de flujos de efectivo.

### 30. Conciliación de capital contable

	Nota	31 de diciembre de 2011	1 de enero de 2011
Capital contable conforme a NIF		\$ 3,615,107	\$ 4,080,431
Revaluación de activos fijos	a)	1,729,763	1,729,763
Depreciación por componentes	b)	(96,388)	-
Reconocimiento de pérdidas y ganancias actuariales de pasivos laborales	c)	(5,839)	(12,402)
Ajuste por riesgo de crédito en instrumentos financieros	d)	78,364	23,116
Diferimiento de ingresos y costos	e)	(38,774)	(4,537)
Reserva de devoluciones de Club Vacacional	f)	(261,349)	(261,349)
Subtotal		<u>5,020,884</u>	<u>5,555,022</u>
Efecto de impuestos diferidos	g)	<u>(376,667)</u>	<u>(418,651)</u>
Capital contable conforme a IFRS		<u>\$ 4,644,217</u>	<u>\$ 5,136,371</u>

- a) La Compañía valuó a valor razonable, determinado por valuadores independientes a la fecha de transición, ciertos terrenos y edificios, como su costo asumido para la transición a IFRS. Para otros terrenos y edificios a la fecha de emisión de este primer estado financiero bajo IFRS, la Compañía optó por determinar el valor del activo conforme a IFRS retrospectivamente.
- b) La Compañía calculó depreciación por componentes sobre sus inmuebles y equipo a partir de la fecha de transición. La Compañía concluyó que sólo los edificios tienen componentes.
- c) La Compañía reconoció todas las ganancias y pérdidas actuariales de sus pasivos laborales acumuladas a la fecha de transición.
- d) La Compañía incorporó un ajuste por riesgo de crédito a las valuaciones de sus instrumentos financieros derivados, conforme lo requerido por *IAS 39, Instrumentos Financieros-Reconocimiento y Medición*.
- e) La Compañía realizó un análisis detallado de ciertas transacciones de ingresos de Kívacs e identificó que existen componentes del ingreso cuyo reconocimiento contable debe ser diferido al uso y, de la misma forma, los costos de venta sujetos a la realización de dichos ingresos. El importe total del ingreso neto diferido se presenta como una cuenta de pasivo a largo plazo y los costos diferidos se presentan como una cuenta de activo a largo plazo, a excepción de la porción a corto plazo que se estima, se utilizará en los próximos 12 meses.
- Al 1 de enero de 2011 el impacto fue un diferimiento de ingresos por \$34,577 y un diferimiento de costos por \$30,040; es decir, un decremento neto en capital contable de \$4,537.
  - Al 31 de diciembre de 2011 el impacto fue un diferimiento de ingresos por \$161,235 y un diferimiento de costos por \$122,461; es decir, un decremento neto en capital contable de \$38,774.
- f) La Compañía realizó un análisis detallado de las transacciones de ingresos por venta de membresías de Club Vacacional e identificó que existen ingresos cuya naturaleza transaccional está asociadas a un elemento de incertidumbre respecto de la devolución de los puntos vendidos no cobrados. Por lo anterior conforme a IAS 18, Ingresos, se registró una reserva por devoluciones en base en la experiencia de la Compañía calculada de acuerdo con el impacto que estima que tendrán los flujos futuros asociados a la transacción.
- g) La Compañía recalculó y reconoció el impuesto diferido, de acuerdo con la IAS 12, Impuestos a la utilidad, con el importe ajustado de los activos y pasivos según las IFRS.

### 31. Conciliación de la (pérdida) integral consolidada

		<b>31 de diciembre de 2011</b>
Pérdida neta según NIF		\$ (587,321)
Transacciones intercompañías	a)	-
Depreciación por componentes	b)	(96,388)
Reconocimiento de las pérdidas o ganancias actuariales por pasivos laborales	c)	6,563
Ajuste por riesgo crediticio en instrumentos financieros	d)	55,248
Ingresos y costos diferidos	e)	<u>(34,237)</u>
Subtotal		(656,135)
Efecto de impuestos diferidos	f)	<u>41,985</u>
(Pérdida) utilidad neta consolidada según IFRS		(614,150)
Partidas de resultado integral:		
Ganancia por conversión de moneda extranjera		<u>117,612</u>
Resultado integral consolidado según IFRS		<u>\$ (496,538)</u>

- a) Con el fin de mostrar los resultados de las diferentes operaciones, la Compañía no eliminó ciertas transacciones entre partes relacionadas en sus estados de resultado integral bajo NIF. En virtud de los criterios establecidos en la IAS 27, *Estados Financieros Consolidados y Separados*, dichas transacciones fueron eliminadas. Al nivel de los estados consolidados de resultado integral, no se tiene impacto.
- b) La Compañía calculó la depreciación por componentes para las propiedades y equipo en la fecha de transición.
- c) La Compañía reconoció todas las ganancias y pérdidas actuariales de los pasivos laborales calculados en la fecha de transición y sus respectivos efectos en el estado de resultado integral, debido al nuevo cálculo del pasivo laboral.
- d) La Compañía incorporó un ajuste por el riesgo de crédito en las valuaciones de los derivados financieros.
- e) La Compañía realizó un análisis detallado de las transacciones de ingresos por venta de membresías de Club Vacacional e identificó que existen componentes de ingresos cuyo reconocimiento contable debería ser diferido al uso y, al mismo tiempo, los costos de venta sujetos a la realización de dichos ingresos. Este ajuste en los periodos posteriores, representa el margen reconocido en cada periodo.
- f) La Compañía recalculó y reconoció el impuesto diferido de acuerdo a IAS 12, *Impuestos a la utilidad*, utilizando como valor contable el importe ajustado de los activos y pasivos bajo IFRS.

#### Otras diferencias en presentación

Por requisitos de presentación de IFRS las partidas de otros ingresos que se presentaban según NIF después de la utilidad de operación, se presentan conforme a IFRS como parte del subtotal utilidad de operación.

### 32. Reclasificaciones en el estado de posición financiera

	31 de diciembre de 2011	1 de enero de 2011
Presentación neta de activos y pasivos financieros	\$ 910,413	\$ 1,074,870
Gastos de emisión de deuda	\$ 36,889	\$ 58,589

- a) La Compañía analizó conforme a IAS 32, *Instrumentos Financieros: Presentación*, los requisitos para la presentación neta de activos y pasivos financieros y concluyó que la presentación neta de derechos de cobro asignados a un fideicomiso como garantía a las líneas de crédito contratadas para financiar la operación, no cumple con los requisitos establecidos por IFRS para su presentación neta.
- b) La Compañía reclasificó los costos por emisión de deuda del rubro de otros activos a la cuenta de pasivos bancarios conforme los requisitos de presentación de IFRS.

### 33. Nuevos pronunciamientos contables

Los presentes estados financieros consolidados condensados intermedios no auditados excluyen la aplicación de las siguientes normas que han sido publicadas pero que aún no son efectivas:

IFRS 9 (modificada en 2010) *Instrumentos financieros*  
IAS 27 (revisada en 2011) *Estados Financieros Consolidados y Separados*  
IAS 28 *Inversión en compañías asociadas*  
IFRS 10, *Estados Financieros Combinados*  
IFRS 11, *Negocios Conjuntos*  
IFRS 12, *Revelación de Intereses en Otras Compañías*  
IFRS 13, *Medición del Valor Razonable*  
IAS 1 (revisada en 2011) *Presentación de Estados Financieros*  
IAS 19 *Beneficios a los Empleados*

A la fecha de emisión de estos estados financieros consolidados la administración de la Compañía no ha evaluado los efectos de estos nuevos pronunciamientos contables en su información financiera. Sin embargo la administración de la Compañía considera que no existe impacto material en sus estados financieros.

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

Los estados financieros consolidados adjuntos fueron autorizados para su emisión el 22 de febrero de 2013, por el Act. Rubén Camiro Vázquez, Vicepresidente de Finanzas y consecuentemente, éstos no reflejan los hechos ocurridos después de esa fecha y están sujetos a la aprobación de la Asamblea Ordinaria de Accionistas de la Compañía que puede decidir su modificación de acuerdo con lo dispuesto en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

\* \* \* \* \*

**COMITÉ DE AUDITORÍA DE GRUPO POSADAS,S.A.B. DE C.V.  
INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES.**

**H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.**

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

Estimados Señores:

El suscrito, en mi carácter de Presidente del Comité de Auditoría de Grupo Posadas, S.A.B. de C.V., (en lo sucesivo “la Sociedad”), según designación realizada al efecto por los señores accionistas de la Sociedad en la asamblea general ordinaria anual que tuvo verificativo el día 30 de abril de 2012, de conformidad a lo establecido en el Artículo 43, fracción II, de la Ley del Mercado de Valores, con la conformidad de los señores Don Emilio Carrillo Gamboa y Don Luis Nicolau Gutiérrez, éste último a partir de enero de 2013, quienes con el suscrito integramos el Comité de Auditoría de la Sociedad, presento a ese H. Consejo de Administración el informe anual sobre las actividades realizadas por el Comité de Auditoría de la Sociedad durante el período comprendido del 1 de enero de 2012 a la fecha del presente, en los términos que a continuación se señalan:

**1.** Durante el año 2012 y a la fecha de la presente, los integrantes del Comité de Auditoría de la Sociedad llevamos a cabo sesiones de dicho Comité los días 24 de enero, 6 de marzo, 24 de abril, 25 de julio, 23 de octubre, 30 de octubre de 2012 y 26 de febrero de 2013.

En las sesiones anteriores asistieron como invitados en diversas ocasiones el señor José Carlos Azcárraga Andrade, Director General de la Sociedad; el C.P.C. Carlos Pantoja y C.P.C. Fernando Loera Aguilar, representantes de Galaz, Yamazaki, Ruíz Urquiza, S.C. persona moral encargada de la auditoría externa de la Sociedad; diversos ejecutivos de la Sociedad, entre ellos el Act. Rubén Guillermo Camiro Vázquez, Director General de Finanzas;

el C.P. Gabriel Elías Guzmán, Director de Contraloría, Tesorería y Administración de Riesgos; el C.P. Héctor Hernández Serra, Director de Auditoría Interna; la Lic. Olga Patricia Gutiérrez Nevárez, Directora Jurídica; así como otros funcionarios y asesores de la Sociedad cuya asistencia se consideró necesaria o conveniente. La participación de los invitados mencionados se dio en las sesiones y lapso de tiempo de dichas sesiones que el Comité consideró oportunos. En algunas ocasiones estuvo presente el señor Pablo Azcárraga Andrade, Presidente del Consejo de Administración.

2. En las sesiones referidas en el inciso que antecede, fueron analizados y discutidos ampliamente, entre otros, los asuntos siguientes:

a) La evaluación del desempeño de la persona moral que proporciona los servicios de auditoría externa de la Sociedad, analizándose asimismo el dictamen, opiniones, reportes o informes elaborados y suscritos por el auditor externo.

Cabe señalar que en principio se aprobó la propuesta de honorarios de los auditores externos de la sociedad para los servicios de auditoría externa para el ejercicio 2012, así como el monto de los servicios a prestarse por dicha firma por conceptos de servicios permitidos no correspondientes a auditorías durante el ejercicio 2012, los cuáles no exceden el 30% del total de los honorarios convenidos con dicha firma por concepto de la auditoría, siendo éste el parámetro ratificado por el Comité para estos servicios adicionales o complementarios, habiéndose ratificado en la sesión del Comité del 26 de febrero de 2013.

b) Se discutieron los estados financieros de la Sociedad correspondientes al ejercicio 2012 y la revisión limitada efectuada a los estados financieros al 30 de septiembre de 2012 que sirvieron de base para la emisión de las “*Senior Notes 2017*”, con las personas responsables de su elaboración y revisión, a fin de estar en posibilidad de recomendar o no su aprobación al Consejo de Administración.

c) Se discutió la situación que guarda el sistema de control interno y auditoría interna de la Sociedad y de las personas morales controladas por la misma.

El Comité consideró en su trabajo los aspectos a mejorar sobre los temas anteriores y éstos fueron discutidos con los funcionarios de la administración de la Sociedad.

d) Se recibió y revisó el informe del Director General a que se refiere el Artículo 28, fracción IV, inciso b) de la Ley del Mercado de Valores, encontrándose satisfactorio, y con apoyo, entre otros elementos, en el dictamen del auditor externo, se elaboró el proyecto de opinión a que se refiere el Artículo 28, fracción IV, inciso c) de la Ley del Mercado de Valores, que como Anexo se adjunta al presente, a fin de someterla a la consideración de este Consejo de Administración para su posterior presentación a la Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas.

e) Se apoyó al Consejo de Administración en la elaboración de los informes a ser presentados por el Consejo de Administración a la Asamblea General Ordinaria Anual de

Accionistas de la Sociedad, conforme a lo previsto en el Artículo 42, fracción II y 28, fracción IV, incisos c), d) y e) de la Ley del Mercado de Valores.

f) Se dio lectura, revisó y ajustó el contenido del presente Informe.

Se agrega a este informe la matriz conteniendo un resumen de las actividades antes descritas hasta el día de hoy y el programa para el remanente del año 2013.

En virtud a lo anterior y conforme a lo requerido por el Artículo 43, fracción II, de la Ley del Mercado de Valores, se procede a desahogar cada uno de los puntos que en los términos del referido ordenamiento deben contenerse en el presente Informe:

*I. El estado que guarda el sistema de control interno y auditoría interna de la Sociedad y personas morales que ésta controle y, en su caso, la descripción de sus deficiencias y desviaciones, así como de los aspectos que requieran una mejoría, tomando en cuenta las opiniones, informes, comunicados y el dictamen de auditoría externa, así como los informes emitidos por los expertos independientes que hubieren prestado sus servicios durante el periodo que cubra el informe.*

En relación a este punto, el Comité de Auditoría estuvo dando seguimiento de forma regular a los lineamientos de control interno de la Sociedad tal y como se refiere en las minutas de las sesiones del Comité, en su caso, realizando oportunamente las recomendaciones y sugerencias que a su juicio fueron necesarias o convenientes. Adicionalmente, el Comité se reunió con el C.P. Héctor Hernández Serra, Director de Auditoría Interna de la Sociedad, a fin de revisar el programa de auditoría interna, en el cual se integran las actividades que en materia de auditoría interna se realizan con respecto a las operaciones en México y en Sudamérica (hasta octubre de 2012), se incluyó la revisión de la evaluación de posibles contingencias y algunas de las medidas a implementarse tendientes a mitigar los riesgos desprendidos de dichas evaluaciones.

*II. La mención y seguimiento de las medidas preventivas y correctivas implementadas con base en los resultados de las investigaciones relacionadas con el incumplimiento a los lineamientos y políticas de operación y de registro contable, ya sea de la propia Sociedad o de las personas morales que ésta controle.*

Con respecto a este punto, al no haberse detectado desviaciones importantes en relación al cumplimiento de las políticas de operación y registro contable el Comité de Auditoría no tiene comentarios.

*III. La evaluación del desempeño de la persona moral que otorga los servicios de auditoría externa, así como del auditor externo encargado de ésta.*

En opinión del Comité de Auditoría el desempeño del despacho encargado de la auditoría externa de la Sociedad, Galaz, Yamazaki, Ruíz Urquiza, S.C., y en particular del C.P.C. Carlos Pantoja Flores, representante del auditor externo, son satisfactorios y apegados al cumplimiento de las normas profesionales que regulan sus actividades.



*IV. La descripción y valoración de los servicios adicionales o complementarios que, en su caso, proporcione la persona moral encargada de realizar la auditoría externa, así como los que otorguen los expertos independientes.*

Los servicios adicionales o complementarios prestados por Galaz, Yamazaki, Ruíz Urquiza, S.C. comprendieron: (i) la emisión del dictamen a los estados financieros de Turambar y sus subsidiarias (Sudamérica) por los ejercicios 2010, 2011 y a mayo del 2012; (ii) revisiones limitadas de los estados financieros de Grupo Posadas y sus subsidiarias (“Senior Notes 2017”) por los ejercicios 2009, 2010, a junio de 2012 y a septiembre de 2012; e (iii) informes financieros respecto de los 12 hoteles a enajenarse a Fibrahotel; considerándose en opinión de este Comité que la contratación de dichos servicios no afecta su independencia en relación con la auditoría a los estados financieros de la sociedad.

Dichos servicios adicionales o complementarios durante el ejercicio que concluyó el 31 de diciembre de 2012, no rebasaron el límite impuesto por el Consejo de Administración, ni incluyeron servicios que violen las disposiciones relativas a la independencia profesional que deben mantener los auditores externos.

*V. Los principales resultados de las revisiones a los estados financieros de la sociedad y de las personas morales que ésta controle.*

En opinión del Comité de Auditoría, fundamentada en el dictamen de los auditores externos de la Sociedad, los estados consolidados de posición financiera de la Sociedad y sus Subsidiarias al 31 de diciembre de 2012; sus relativos estados consolidados de resultado integral, de variaciones en el capital contable, y de flujos de efectivo por el año que terminó el 31 de diciembre de 2012, presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Grupo Posadas, S. A. B. de C.V. y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2012 y 1 de enero de 2011 (fecha de transición), así como su desempeño financiero y sus flujos de efectivo por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2012 y 2011, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, por lo que este Comité emite opinión favorable sobre su aprobación.

*VI. La descripción y efectos de las modificaciones a las políticas contables aprobadas durante el periodo que cubra el informe.*

A partir del 1 de enero de 2012, la Compañía adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) por sus siglas en inglés, en adelante IFRS ó IAS) y sus adecuaciones e interpretaciones emitidos por el *International Accounting Standard Board* (IASB). En la preparación de los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2012 y 2011 y por los años que terminaron en esas fechas, la administración de la Compañía ha modificado ciertos métodos de presentación contable y de valuación aplicados en las normas contables de los estados financieros consolidados de NIF para cumplir con IFRS. Las cifras comparativas al 31 de diciembre 2011 y por el año que terminó en esa fecha fueron modificadas para reflejar estas adopciones. Las conciliaciones y descripciones de los efectos de la transición de NIF a IFRS en los estados consolidados de posición financiera, de resultado integral y de flujos de efectivo se explican en el dictamen a los Estados Financieros

de la sociedad.

Se revisaron y aprobaron las principales políticas contables seguidas por Posadas, en términos de la información recibida con motivo de nuevas regulaciones. Las políticas y criterios contables y de información seguidas por Posadas son adecuados y suficientes, habiéndose aplicado ciertas modificaciones a las IFRS en el año en curso, afectando los estados financieros consolidados, mismas que están descritas en el dictamen a los estados financieros de la compañía.

*VII. Las medidas adoptadas con motivo de las observaciones que consideren relevantes, formuladas por accionistas, consejeros, directivos relevantes, empleados y, en general, de cualquier tercero, respecto de la contabilidad, controles internos y temas relacionados con la auditoría interna o externa, o bien, derivadas de las denuncias realizadas sobre hechos que estimen irregulares en la administración.*

En virtud de no haberse presentado ninguna de las observaciones a las que se refiere el párrafo que antecede el Comité de Auditoría no tiene nada que informar en relación a este punto.

*VIII. El seguimiento de los acuerdos de las asambleas de accionistas y del consejo de administración.*

No hubo durante el período de este Informe ningún acuerdo en especial al que el Comité de Auditoría tuviese que dar seguimiento.

Por último y conforme a lo preceptuado en el Artículo 43, último párrafo de la Ley del Mercado de Valores, se manifiesta que el contenido del presente Informe fue dado a conocer al ingeniero José Carlos Azcárraga Andrade, Director General de la Sociedad y al actuario Rubén Guillermo Camiro Vázquez, Director Corporativo de Finanzas de la Sociedad, en su carácter de superiores jerárquicos de la Subdirección de Auditoría Interna y de la Dirección de Contraloría de la Sociedad, a fin de incorporar su opinión en el caso de existir diferencia con respecto a las opiniones del Comité de Auditoría vertidas en el presente Informe, manifestando ambos no tener observación cuya inclusión solicite incluir.

Sin otro particular, reiteramos las seguridades de nuestra atenta consideración.



Jorge Soto y Gálvez.

Presidente.

**COMITÉ DE PRACTICAS SOCIETARIAS DE GRUPO POSADAS, S.A.B. DE C.V.  
INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES.**

**H. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.**

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

Estimados Señores:

El suscrito, en mi carácter de Presidente del Comité de Prácticas Societarias de Grupo Posadas, S.A.B. de C.V., (en lo sucesivo "la Sociedad"), según designación realizada al efecto por los señores accionistas de la Sociedad en la asamblea general ordinaria anual que tuvo verificativo el día 30 de abril de 2012, de conformidad a lo establecido en el Artículo 43, fracción II, de la Ley del Mercado de Valores, con la anuencia de los señores Don Jorge Soto y Gálvez y Don Emilio Carrillo Gamboa, quienes con el suscrito integramos el Comité de Prácticas Societarias de la Sociedad, presento a ese H. Consejo de Administración el informe anual sobre las actividades realizadas por el Comité de Auditoría de la Sociedad durante el período comprendido del 01 de enero de 2012 a la fecha del presente, en los términos que a continuación se señalan:

1. Durante el año de 2012 y lo que va del 2013, los integrantes del Comité de Prácticas Societarias de la Sociedad llevamos a cabo sesiones los días 19 de enero de 2012, 2 de marzo de 2012, 24 de abril de 2012, 10 de julio de 2012, 21 de agosto de 2012, 21 de septiembre de 2012, 1 de octubre de 2012 y emitimos dos resoluciones unánimes de los miembros del comité de fechas 3 de julio de 2012 y 23 de enero de 2013. Además de los consejeros integrantes del comité, asistieron como invitados los señores Javier Barrera Segura, Director General de Posadas Ventures, Jorge Carvalho Couttolenc, Rubén Camiro Vázquez y otros funcionarios de la misma cuya presencia se consideró necesaria o conveniente.

2. También fueron recibidos funcionarios de Mercer Group, empresa de consultoría en recursos humanos de reconocido prestigio, la cual fue contratada por la sociedad con objeto de proporcionar su opinión independiente en relación a los paquetes de emolumentos o remuneraciones integrales del Director General y los principales directivos relevantes de la sociedad; así como representantes de las sociedades VACE Consultores S.C., Rothschild Inc., su subsidiaria Rothschild (México) S.A. de C.V. y Goldberg, Alerhand y Asociados, S.C.



3. En las sesiones se analizaron y discutieron ampliamente, entre otros, los asuntos siguientes:

a) Las operaciones con personas relacionadas realizadas durante el período correspondiente.

b) Los paquetes de emolumentos o remuneraciones integrales del Director General y ejecutivos relevantes de la Sociedad, así como al Presidente del Consejo de Administración.

c) Las operaciones inusuales o no recurrentes que consideradas una sola operación supongan la enajenación de activos o inversiones, el otorgamiento de garantías o la asunción de pasivos por montos superiores al 5% de los activos consolidados de la sociedad, destacando las siguientes operaciones:

(i) la emisión de la opinión favorable de este Comité y consideración de valor justo de mercado respecto de los términos y condiciones planteados al mismo para la emisión por parte de la sociedad de obligaciones forzosamente convertibles en acciones hasta por un importe de \$900,000,000.00 (novecientos millones de pesos 00/100 m.n.), la cual estará garantizada por activos de la compañía que superan el 5% de los activos consolidados de la sociedad, siendo que las obligaciones en cuestión serán ofrecidas en oferta privada a los señores accionistas de la sociedad, y que sus garantías podrán hacerse extensivas a otros pasivos contraídos por la compañía como pudieran ser las obligaciones derivadas del programa de emisión de Certificados Bursátiles que vence el 4 de abril de 2013 y/o del programa de emisión de 9.250% *Senior Notes* con vencimiento en 2015, entre otros.

(ii) la emisión de la opinión favorable de este Comité y consideración de valor justo de mercado respecto de la celebración de una o más transacciones que involucraron la enajenación del negocio o activos de la sociedad y sus subsidiarias en Sudamérica, por un precio base de EUA\$275,000,000.00 (doscientos setenta y cinco millones de dólares).

(iii) la emisión de la opinión favorable de este Comité y consideración de valor justo de mercado respecto de la celebración de una o más transacciones consistentes en la enajenación de diversos activos mobiliarios e inmobiliarios, o los intereses que los representasen, y las operaciones anteriores, simultáneas y sucesivas relativas a la misma, relacionados con los hoteles: Fiesta Inn Saltillo, Fiesta Inn Mexicali, Fiesta Inn Querétaro, One Querétaro, Fiesta Inn Monterrey La Fe, Fiesta Inn Guadalajara, Fiesta Inn Aguascalientes, Fiesta Inn Ciudad Juárez, Fiesta Inn Chihuahua, One Patriotismo, Fiesta Inn León y Fiesta Inn Monclova.

(iv) la emisión de la opinión favorable de este Comité y consideración de valor justo de mercado respecto de la celebración de una o más transacciones consistentes en la enajenación de diversos activos mobiliarios e inmobiliarios, o los intereses que los representasen, y las operaciones anteriores, simultáneas y sucesivas relativas a la misma, relacionados con los hoteles: Fiesta Inn Toluca Aeropuerto y Fiesta Inn Tlalnepanitla (2013).

d) El desempeño de los directivos relevantes

e) Se dio lectura, revisó y ajustó el contenido del presente Informe.

En virtud de lo anterior y conforme a lo requerido por el Artículo 43, fracción I, de la Ley del Mercado de Valores, se procede a desahogar cada uno de los puntos que en los términos del referido ordenamiento deben contenerse en el presente Informe:

*I. Las observaciones respecto del desempeño de los directivos relevantes.*

Con base en las políticas de evaluación aplicables a dichos ejecutivos, el Comité manifiesta observación favorable respecto del desempeño de los directivos relevantes de la Sociedad.

*II. Las operaciones con personas relacionadas, durante el ejercicio que se informa, detallando las características de las operaciones significativas.*



De conformidad a lo previsto en el Artículo 28, fracción III de la Ley del Mercado de Valores, al Consejo de Administración le corresponde aprobar, con la previa opinión del Comité de Prácticas Societarias, las operaciones con personas relacionadas que celebre la Sociedad y las personas morales que esta controle, quedando exceptuadas de la anterior obligación (i) aquellas operaciones que por razón de su cuantía carezcan de relevancia para la Sociedad o las personas morales que esta controle, (ii) las operaciones que se realicen entre la Sociedad y las personas morales que esta controle, siempre que sean del giro ordinario o habitual del negocio y se consideren hechas a precio de mercado o soportadas en valuaciones realizadas por agentes externos especialistas.

En ese orden de ideas, se informa al Consejo que este Comité tuvo conocimiento de las operaciones celebradas con partes relacionadas consistentes en la participación y adquisición de las acciones de Holdsinc S.A. de C.V. en Fondo Inmobiliario Posadas S.A. de C.V. SINCA y en Operadora Financiera de Inversiones S.A. de C.V. SOSI; la participación y adquisición del 100% de en Proyectos y Construcciones OB, S.A. de C.V., y en Gran Inmobiliaria de Coahuila S.A. de C.V.; la participación accionaria de consejeros y sus parientes en Desarrollo Arcano S.A. de C.V.; la prestación de servicios de procesamiento y administración de operaciones contables y otras operaciones de naturaleza análoga con la empresa CMR S.A.B. de C.V., así como la prestación de servicios de centro de contacto de atención telefónica con la empresa Comercializadora de Frecuencias Satelitales S de R.L. de C.V.; y la adquisición de Senior Notes 2017 por un importe principal equivalente a \$30,000,000.00 (treinta millones de dólares 00/100 moneda de los Estados Unidos de América) por parte de partes relacionadas de la sociedad, la decisión de pago de cantidad determinada en favor de los accionistas que realizaron aportaciones para futuros aumentos de capital en noviembre de 2011, aumento que finalmente no se llevó a cabo; todas ellas operaciones que en consideración de este Comité son del giro ordinario y habitual del negocio y fueron realizadas a precios de mercado, no considerándose operaciones significativas. Asimismo se reporta el pago de los gastos de defensa de consejeros de la sociedad.

Asimismo, se hace del conocimiento del Consejo que este Comité emitió opinión favorable para que la emisión de obligaciones forzosamente convertibles en acciones, hasta por un importe de \$900,000,000.00 (novecientos millones de pesos 00/100 m.n.), sean ofrecidas y suscritas en oferta privada a los señores accionistas de la sociedad, considerando para tal efecto que los términos y condiciones de dichas obligaciones son razonables y a precio de mercado, consideración que hace este Comité con base en la opinión emitida por VACE Consultores S.C. empresa independiente y de reconocido prestigio, y que el propio Consejo de Administración aprobó y ordenó la ejecución del pago anticipado de la totalidad de las obligaciones convertibles en acciones de acuerdo con los términos establecidos en la propia acta de emisión.

Se hace saber al Consejo de Administración que la sociedad no tiene conocimiento de la existencia de otras operaciones con personas relacionadas que revistan el carácter de relevantes o que las mismas no sean del giro ordinario o habitual del negocio, o siéndolo no se consideren hechas a precio de mercado o soportadas en valuaciones realizadas por agentes externos especialistas; ni recibió por parte de accionistas, Consejeros o Directivos Relevantes de la sociedad notificación alguna de encontrarse en los supuestos previstos en el artículo 28, fracción III incisos a), b), c), y f), respecto de los cuáles este Comité deba emitir opinión favorable o el Consejo de Administración deba aprobar en términos de lo establecido por sus estatutos sociales y las disposiciones legales aplicables.

**III. Los paquetes de emolumentos o remuneraciones integrales de las personas físicas a que hace referencia el artículo 28, fracción III, inciso d) de esta Ley.**

Respecto del paquete de emolumentos y remuneraciones integrales se hace notar que de acuerdo con los estudios elaborados por Mercer Group como experto independiente, fundamentados en el conocimiento de las compensaciones en empresas similares y de tamaño comparable, los resultados que fueron dados a conocer al Comité determinaron que el importe de las mismas se encuentra en términos de mercado.


**IV. Las dispensas otorgadas por el consejo de administración en términos de lo establecido en el artículo 28, fracción III, inciso f) de esta Ley.**



El Comité no conoció de dispensa alguna otorgada por el Consejo de Administración para que algún consejero, directivo relevante o persona con poder de mando aproveche oportunidades de negocio para sí o a favor de terceros, que correspondan a la Sociedad o a las personas morales que ésta controle o en las que tenga una influencia significativa. Lo anterior en virtud de no haberse presentado dicho supuesto.

Por último y conforme a lo preceptuado en el Artículo 43, último párrafo de la Ley de la Ley del Mercado de Valores, se manifiesta que el contenido del presente Informe fue dado a conocer a los señores José Carlos Azcárraga Andrade, Director General de la Sociedad, Javier Barrera Segura, Director General de Posadas Ventures de la Sociedad, al señor Jorge Carvallo Couttolenc, Director General de Desarrollo, así como al señor Rubén Camiro Vázquez, Director General de Finanzas de la Sociedad, a fin de incorporar su opinión en el caso de existir diferencia con respecto a las opiniones del Comité de Prácticas Societarias vertidas en el presente Informe, manifestando los señores José Carlos Azcárraga Andrade, Javier Barrera Segura, Jorge Carvallo Couttolenc y Rubén Camiro Vázquez el no tener observación por realizar.

Sin otro particular, reiteramos las seguridades de nuestra atenta consideración.



Enrique Azcárraga Andrade.

Presidente.



Emilio Carrillo Gamboa



Jorge Soto y Gálvez.

