



ConsorcioARA®

Agosto 2023

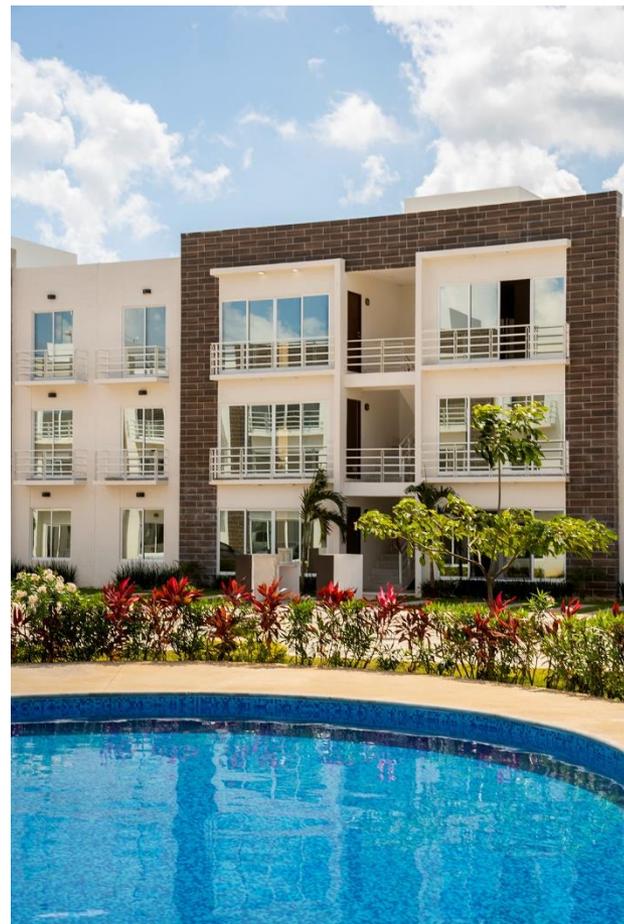




# Contenido

---

- I. Sector Vivienda
- II. Fortalezas ARA
- III. Estrategia
- IV. Administración y Organización
- V. Información Financiera
- VI. Contactos
- VII. Anexos





ConsorcioARA®

## I. Sector Vivienda

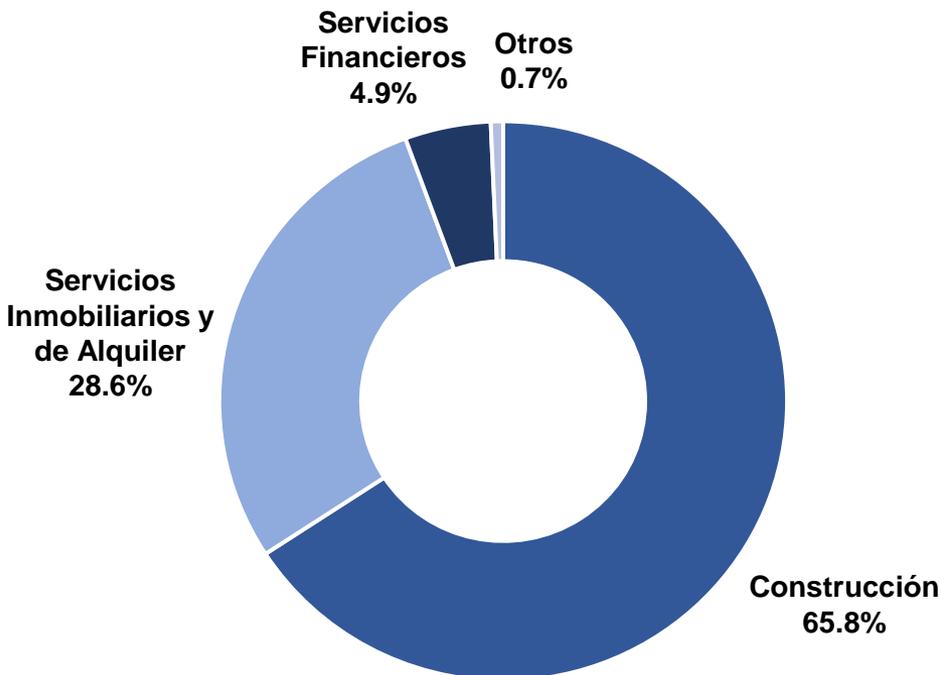




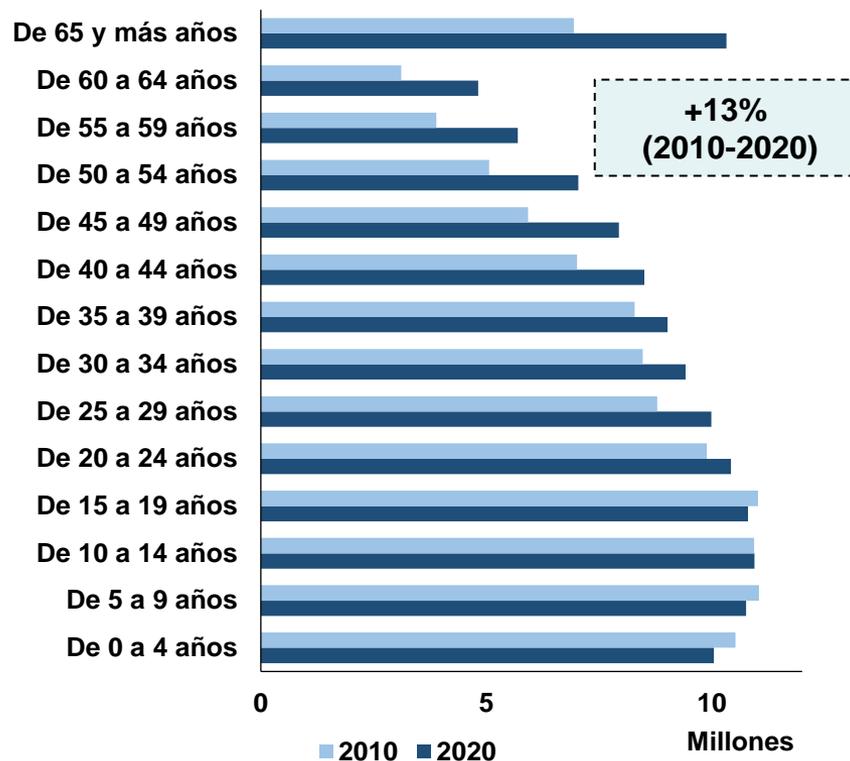
# Factores Macroeconómicos del Sector Vivienda

Durante 2021, el PIB del sector vivienda en México alcanzó los \$1,388,691 MDP, lo que representó el 5.7% del PIB nacional.

### PIB del Sector Vivienda por Sectores de Actividad Económica 2021



### Crecimiento de la Población en México



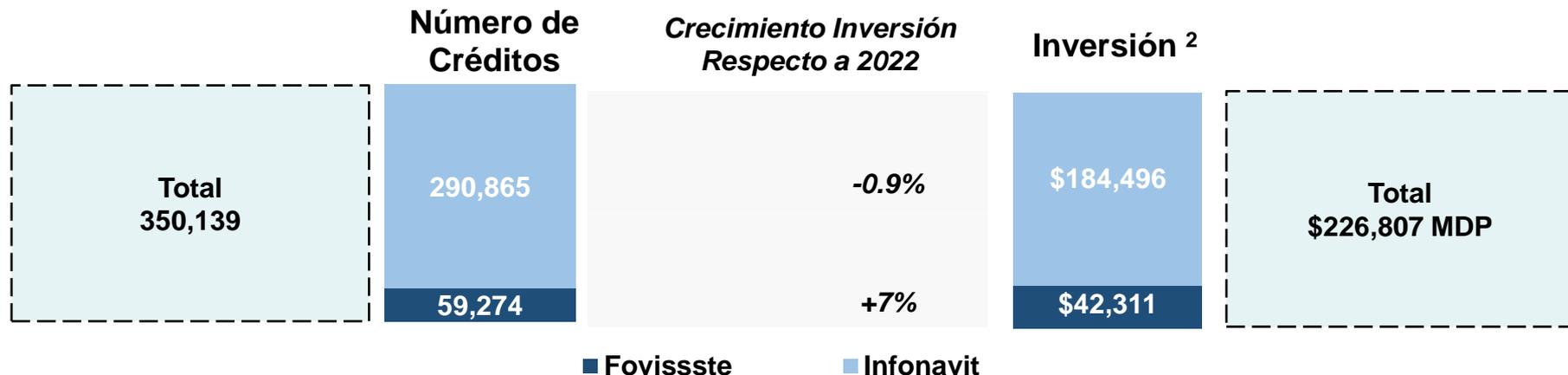


# Financiamiento Hipotecario

## Resultados 2022

	INFONAVIT	FOVISSSTE	Banca Comercial
<b>No. Créditos</b>	<b>276,576</b>	<b>48,220</b>	<b>119,415</b>
<i>Cambio respecto a 2021</i>	-11.6%	-3.5%	-2.3%
<b>Total de Inversión</b>	<b>\$153,702 MDP</b>	<b>\$36,024 MDP</b>	<b>\$235,299 MDP</b>
<i>Cambio respecto a 2021</i>	-1.6%	-0.4%	+12.5%
<b>Monto Promedio</b>	<b>Ps.\$555,731</b>	<b>Ps.\$747,079</b>	<b>\$1.97 MDP</b>
<i>Cambio respecto a 2021</i>	+11.3%	+3.2%	+15.2%

## Plan de Financiamiento 2023



**Notas:** 1. Cifras Incluyen financiamiento para vivienda nueva y usada  
2. Cifras redondeadas en millones de pesos

**Fuentes:** La información contenida en esta sección proviene de fuentes públicas y fue obtenida de la Comisión Nacional de Vivienda CONAVI <https://sniiv.conavi.gob.mx/cubo/financiamientos.aspx>, Plan Estratégico y Financiero 2023-2027 Infonavit <https://portalmx.infonavit.org.mx/wps/wcm/connect/c09e434a-f386-4b47-b754-572fef3f62fe/PEF23-27HAG.pdf?MOD=AJPERES&CVID=ol-5StP> y Acuerdo 30.1375.2021 por el que se aprueba el Programa de Financiamiento del Fondo de la Vivienda 2023 [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5639351&fecha=24/12/2021](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5639351&fecha=24/12/2021).





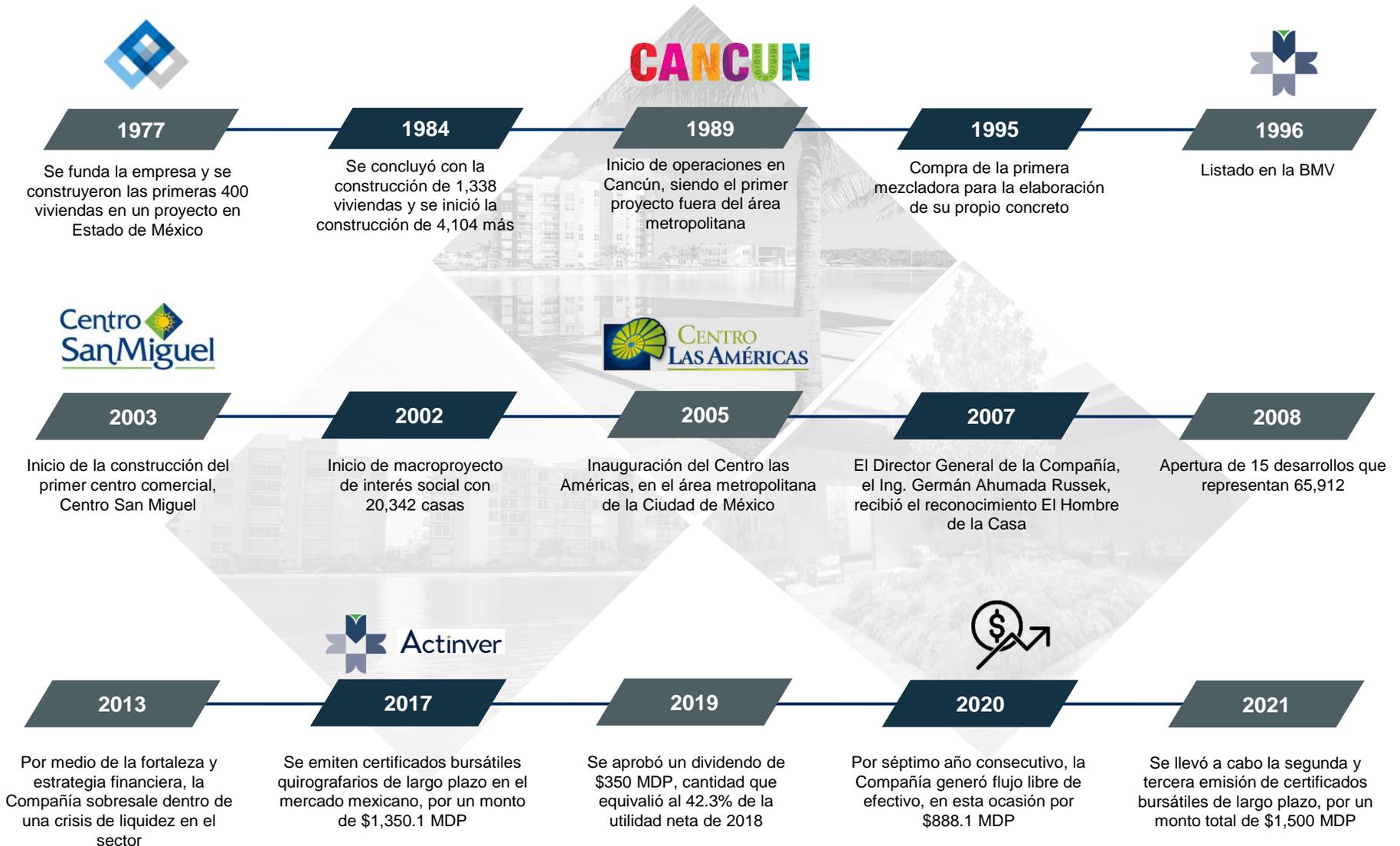
ConsorcioARA®

## II. Fortalezas ARA





# Historia de la Compañía





# Experiencia

Con más de 46 años de experiencia, ARA ha construido y vendido más de 387,700 casas habitadas por aproximadamente 1,551,000 mexicanos. Actualmente ARA tiene presencia en 15 Estados con 38 desarrollos en operación.

ARA ha mantenido por 17 años consecutivos la calificación de riesgo crediticio más alta del sector vivienda en México por parte de S&P Global Ratings de “mxAA-”. A partir de 2017 también obtuvo una calificación crediticia por parte de HR Ratings, que actualmente es de “HR AA”, también la más alta de entre las desarrolladoras de vivienda públicas en México que otorga la Agencia. Asimismo, desde el año pasado, Fitch Ratings asignó a ARA la calificación en escala nacional de largo plazo de ‘A+(mex)’.



ARA ha desarrollado una cadena de valor que integra de manera vertical sus operaciones:





# Tipo de Productos

ARA ha logrado diversificar su portafolio en distintos tipos de producto posicionándose alrededor del territorio mexicano

## Interés Social

**Rango de Precios:** Ps.\$500,000 a Ps.\$840,000

CASAS 



## Tipo Medio

**Rango de Precios:** Ps.\$840,001 a \$1,730,000

CASAS 

  
DREAM LAGOONS



## Residencial

**Rango de Precios:** +\$1,730,001

  
ARA RESIDENCIAL

  
DREAM LAGOONS



## Distribución Geográfica



- ◆ 15 Estados
- ◆ 21 Ciudades
- ◆ 31 Municipios
- ◆ 38 Desarrollos





# Reserva Territorial

Durante el transcurso de su historia, ARA ha invertido un monto importante en la adquisición de terrenos.

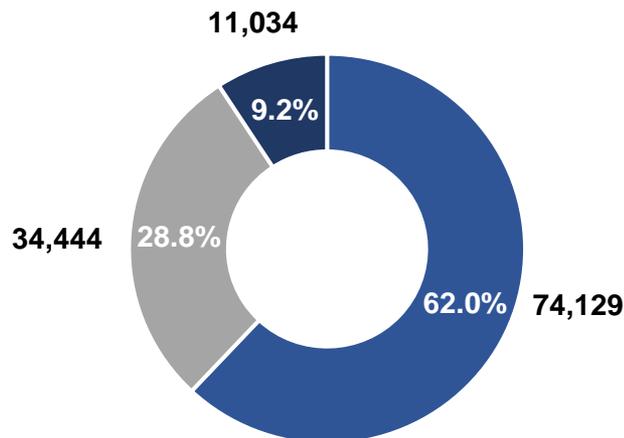
Actualmente la reserva territorial de la Compañía tienen un Valor Contable de \$4,298.7 MDP y 30.7 millones de m<sup>2</sup> para edificar 119,607 viviendas. Dicha reserva incluye 2 millones de m<sup>2</sup> que serán destinados a proyectos inmobiliarios distintos a vivienda, tales como desarrollos comerciales, centros turísticos y zonas industriales.

Estado	Unidades	%
Edo. de México	34,669	29.0%
Quintana Roo	32,802	27.4%
Guanajuato	7,009	5.9%
Nayarit	6,782	5.7%
Guerrero	6,576	5.5%
Jalisco	6,463	5.4%
Veracruz	5,311	4.4%
Puebla	5,018	4.2%
Hidalgo	3,269	2.7%
Nuevo León	2,122	1.8%
Baja California	1,647	1.4%
Baja California Sur	1,600	1.3%
Morelos	874	0.7%
Sonora	807	0.7%
Varios (4 estados)	4,658	3.9%
<b>Total</b>	<b>119,607</b>	<b>100%</b>

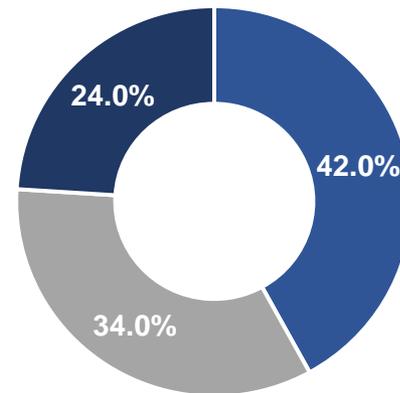


La reserva territorial de ARA se encuentra totalmente pagada y el 95% libre de gravamen.

119,607 unidades a plan maestro



Por ingreso estimado <sup>1</sup>



■ Interés Social    ■ Tipo Medio    ■ Residencial

Notas: 1. Porcentaje obtenido al multiplicar las unidades por el precio promedio de los UDM correspondiente a cada segmento de vivienda.





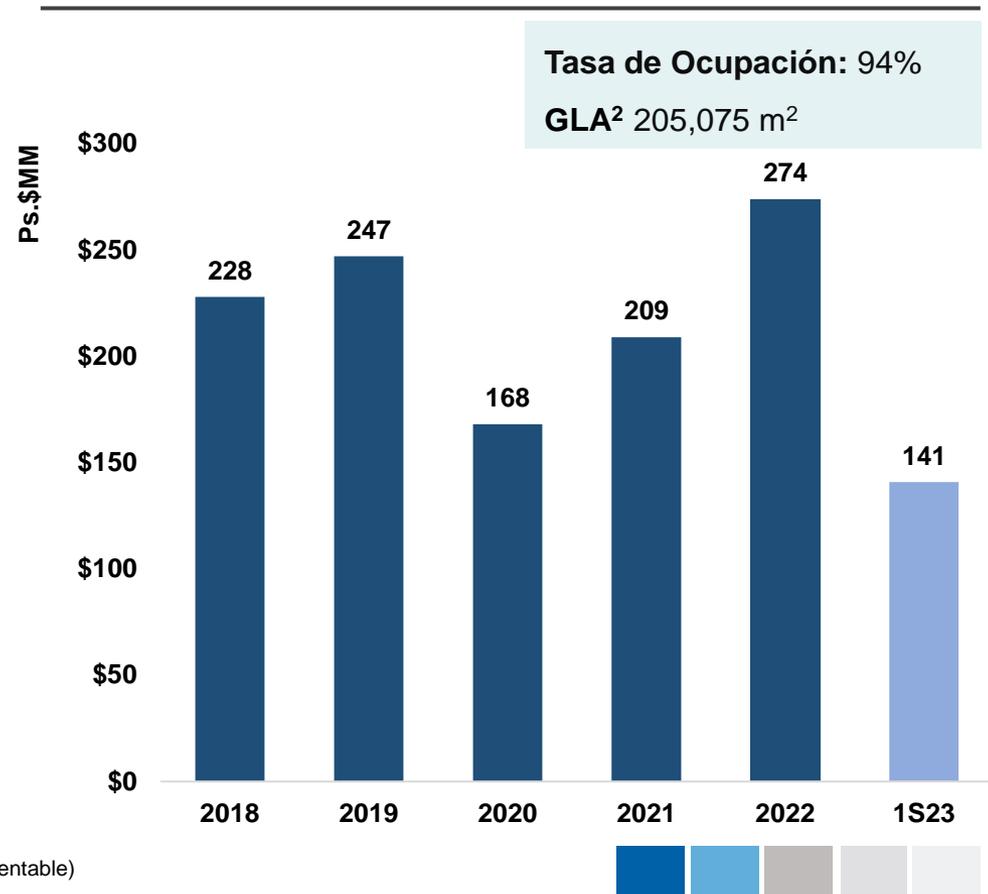
# Diversificación de Producto

ARA cuenta con la participación del 100% de Centro San Miguel, Plaza Centella, Centro Buenaventura, Plaza Carey y otros unicentros y minicentros. Asimismo también tiene la participación del 50% de Centro las Américas y Paseo Ventura.

## 6 Centros Comerciales



## Ingreso Operativo Neto<sup>1</sup>



Notas: 1. NOI por sus siglas en inglés. 2. GLA = Gross Leasable Area (Área Bruta Rentable)



ConsorcioARA®

### III. Estrategia





El éxito de ARA se ha logrado por el seguimiento de una estrategia a largo plazo basada en distintos pilares que le han permitido sobresalir dentro de la industria, superar la crisis de liquidez en 2013 y de igual manera superar la crisis por la pandemia en 2020 y 2021.

## Pilares Estratégicos



**Crecimiento sostenible en ingresos y crecimiento de la utilidad neta**

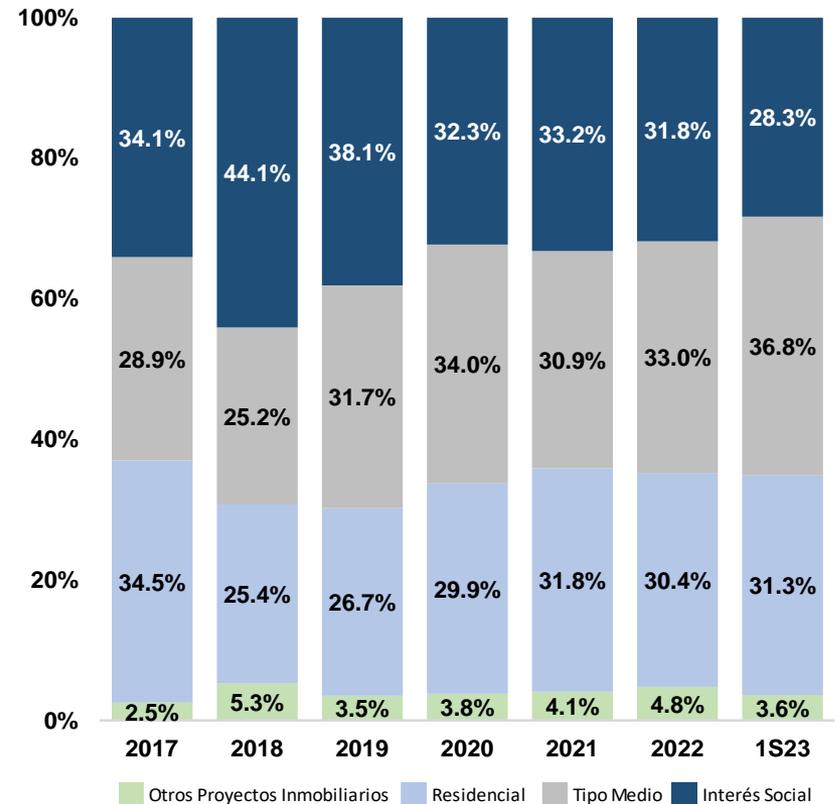
**Selectivos en la compra de terrenos**

**Razones de apalancamiento saludables**

**Generar flujo libre de efectivo**

**Mantener un portafolio diversificado de productos**

## Ingresos





## Paraíso Country Club





# Estrategia

Kuyaan Residencial



Altavela



Cascadas Cocoyoc



Puerta al Sol





# Estrategia

Arona Residencial



Punta Mar Diamante



Izamal Residencial



Dream Diamante





Dream Lagoons Cancún



Dream Lagoons Diamante



Dream Lagoons Rialta





## Integración Vertical

**14 plantas para producir nuestro propio concreto.**

**11 millones de m<sup>3</sup> de concreto producidos durante los últimos veintiséis años, con los que se podrían construir más de 250 edificaciones de tamaño similar al Estadio Azteca una de las instalaciones deportivas más grandes del mundo.**





ConsorcioARA®

## IV. Administración y Organización





# Gobierno Corporativo Robusto

## Germán Ahumada Russek *Director General*



El Ingeniero Germán Ahumada Russek es Presidente del Consejo de Administración y Director General de Consorcio ARA, además de ser socio fundador de la Compañía. Durante sus más de 46 años de operación, Consorcio ARA ha construido y vendido más de 387,700 viviendas habitadas por 1,551,000 mexicanos. El Ingeniero Ahumada cuenta con un título en Ingeniería Civil por la Universidad Iberoamericana y cursó estudios en St. John's University en Minnesota.

## Miguel Lozano Pardinás *Director General Adjunto de Operaciones*



Actualmente es Director General Adjunto de Operaciones. De 2015 a febrero de 2021 se desempeñó como Director General Adjunto, de 2012 a marzo de 2015 fue Director de Operaciones; Director Corporativo de Construcción de la Compañía en 2007-2012. Anteriormente fue Director de Construcción de Grupo Metropolitano DeMet de 1997-2007; del Grupo BAlA, S.A. de C.V. de 1995 a 1996; en Grupo Elefante, S.A. de C.V., desde 1972-1995.

## Alicia Enriquez Pimentel *Directora General Adjunta de Administración y Finanzas*



Alicia ingresó a Consorcio ARA en el año de 2002. En 2009 se incorporó al área de Relación con Inversionistas y de 2014 a junio de 2017 fungió como Directora de dicha área. En julio de 2017 se le nombró Directora de Finanzas y Relación con Inversionistas, en donde destaca su participación en la emisión inaugural de certificados bursátiles quirografarios de largo plazo en el mercado mexicano por un monto de \$1,350 MDP. A partir de marzo de 2021 se desempeña como Directora General Adjunta de Administración y Finanzas.

## Comités del Consejo de Administración

1 **Comité de Auditoría**

2 **Comité de Prácticas Societarias**

Fuentes: Reporte Anual 2022

## Consejo de Administración

69% de los miembros del consejo son independientes

Germán Ahumada Russek	Presidente
Luis Felipe Ahumada Russek	Vicepresidente
Germán Ahumada Aduncin	Vicepresidente
Miguel Guillermo Lozano Pardinás	Consejero
Patricio Bustamante Martínez	Consejero Independiente
Sylvia Meljem Enríquez de Rivera	Consejero Independiente
Pedro Alonso Angulo	Consejero Independiente
Ricardo Paullada Nevárez	Consejero Independiente
Luis Ramón Carazo Preciado †	Consejero Independiente
Raúl Fernando Robledo Tovi	Consejero Independiente
Roberto Danel Díaz	Consejero Independiente
Pedro Manuel Zorrilla Velasco	Consejero Independiente
Salvi Rafael Folch Viadero	Consejero Independiente

## Cotización



26 años de cotizar ininterrumpidamente en la Bolsa Mexicana de Valores





ConsorcioARA®

## V. Información Financiera

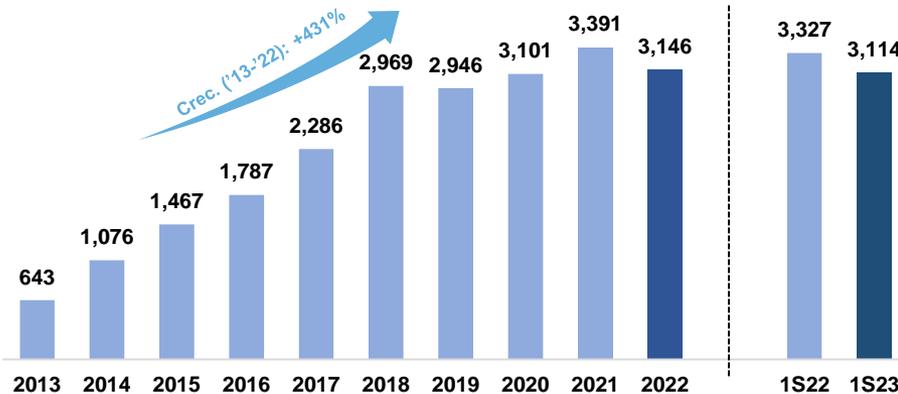




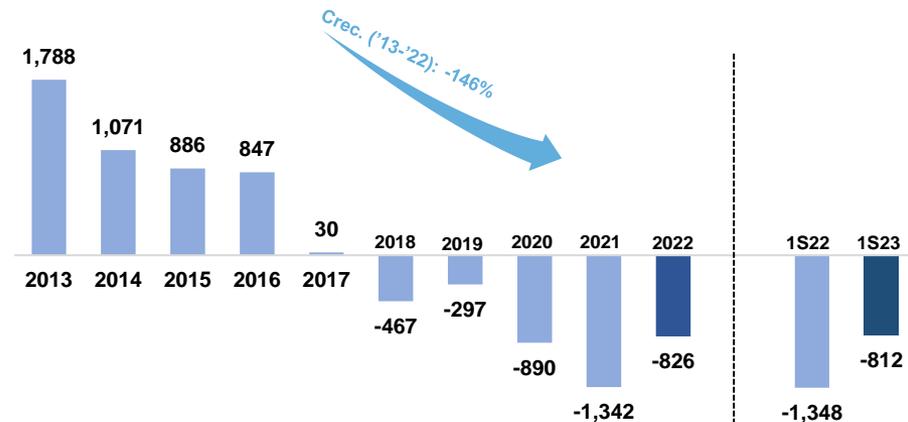
# Solidez Financiera<sup>1</sup>

Por medio de la eficiencia operativa, ARA ha logrado disminuir su deuda neta a términos negativos por sus políticas conservadoras que ayudan a mantener el crecimiento del efectivo.

### Efectivo y Equivalentes



### Deuda Neta



A pesar de la situación de la pandemia, en 202 y 2021 ARA fue capaz de generar Flujo Libre de Efectivo para la Firma.



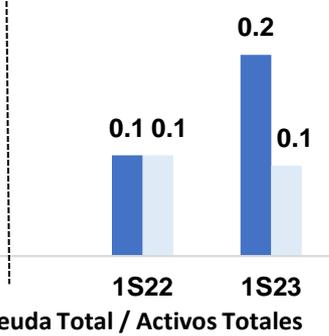
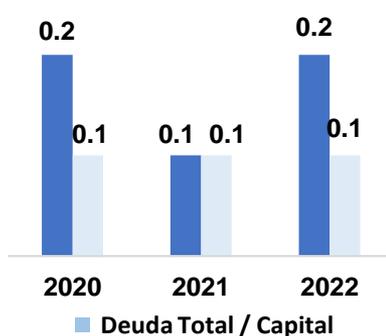
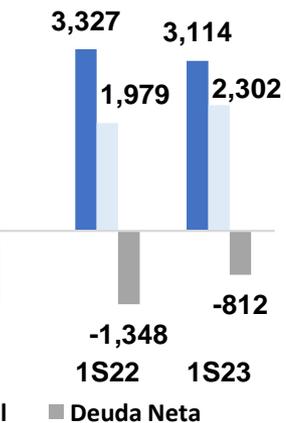
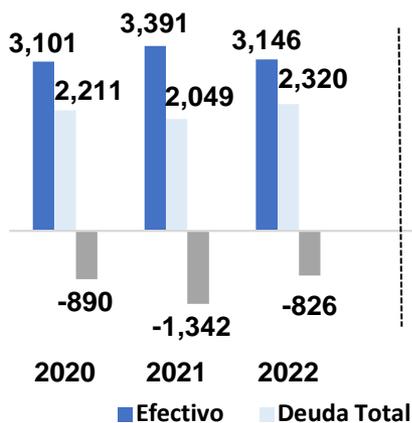
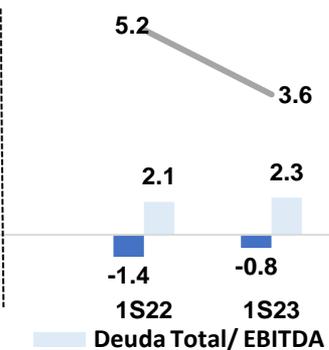
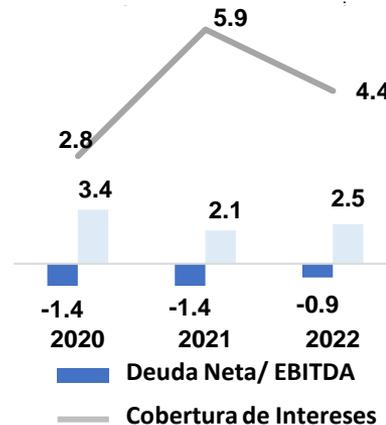
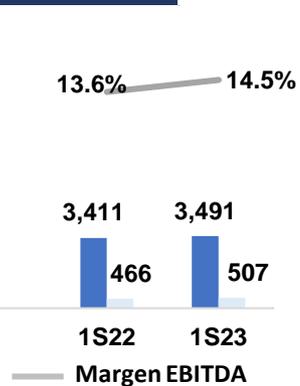
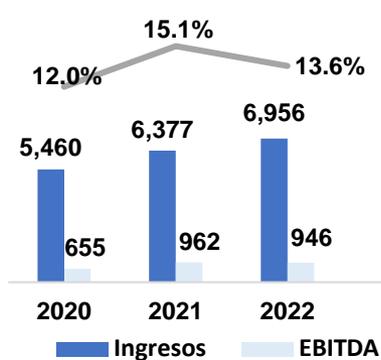
Fuentes: Página web de la empresa

Notas: 1. Cifras redondeadas en millones de pesos



# Métricas Financieras

	2020	2021	2022	1S22	1S23
Margen EBITDA	12.0%	15.1%	13.6%	13.6%	14.5%
Cobertura de Intereses <sup>1</sup>	2.8x	5.9x	4.4x	5.2x	3.6x
Deuda Neta / EBITDA <sup>1</sup>	-1.4x	-1.4x	-0.9x	-1.4x	-0.8x
Deuda Total / EBITDA <sup>1</sup>	3.4x	2.1x	2.5x	2.1x	2.3x
Deuda Total / Capital	0.2x	0.1x	0.2x	0.1x	0.2x
Deuda total / Activos totales	0.1x	0.1x	0.1x	0.1x	0.1x





## Dividendos

**ARA tiene una política de dividendos sujeta a 2 condiciones: 1) saldo en la cuenta de utilidad fiscal neta, y 2) generación positiva de Flujo Libre de Efectivo. El dividendo podrá ser de hasta el 50% de la utilidad neta del ejercicio que se trate.**

Año de pago:	2005	2006	2007	2008	2010	2011	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2023	TOTAL
Monto del dividendo	156.1	1,338.9	207.0	204.5	108.5	115.4	85.1	99.8	111.0	180.0	350.0	200.0	290.0	200.0	3,646.3
Dividendo por acción	0.1189	1.0198	0.1576	0.1558	0.0832	0.0887	0.0648	0.0762	0.0848	0.1379	0.2704	0.1585	0.2301	0.1626	
Yield	1.42%	9.06%	0.86%	1.30%	0.91%	1.16%	1.57%	1.27%	1.31%	1.80%	5.31%	4.15%	5.36%	5.08%	

**Acciones en circulación al 31 de diciembre de 2022: 1,260,020,063**

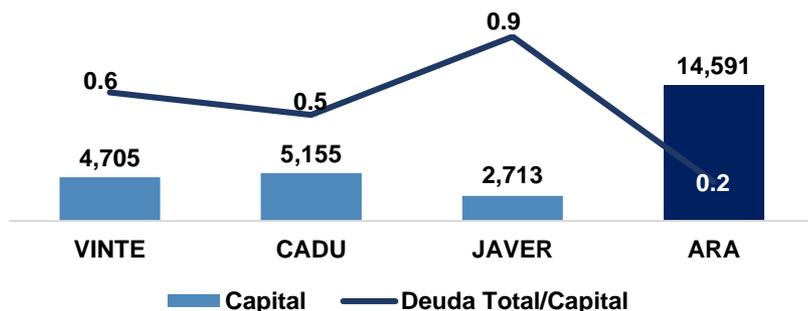
**Precio de la Acción al 31 de diciembre de 2022: \$3.20**

**El pago del dividendo no estaría sujeto a la retención del 10% debido a que corresponden a utilidades generadas con anterioridad al 2014.**

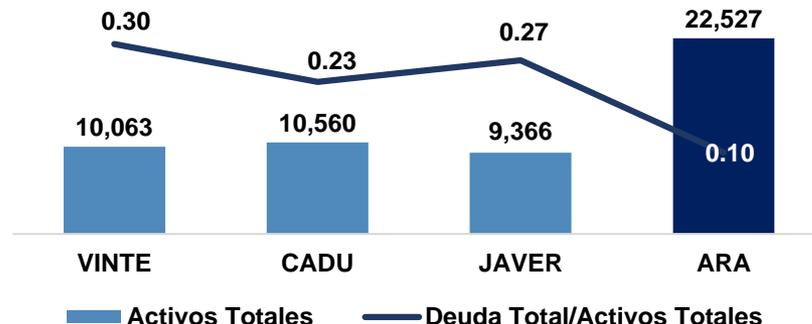


# Empresas Comparables 1S23<sup>1</sup>

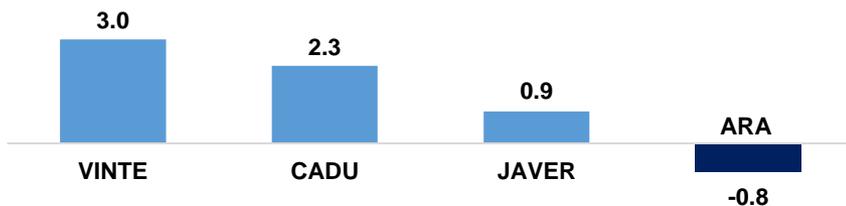
## Capital



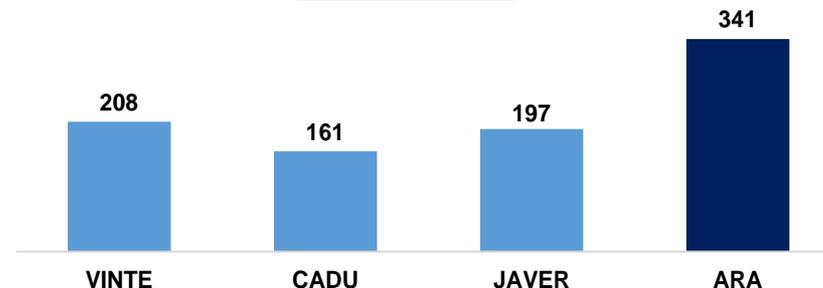
## Activos Totales



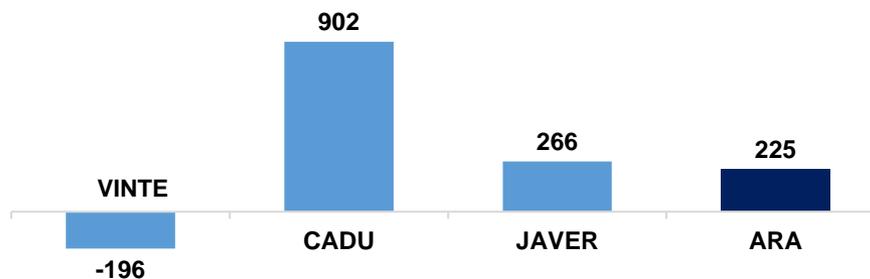
## Deuda Neta/ EBITDA



## Utilidad Neta



## Flujo Libre de Efectivo para la Firma

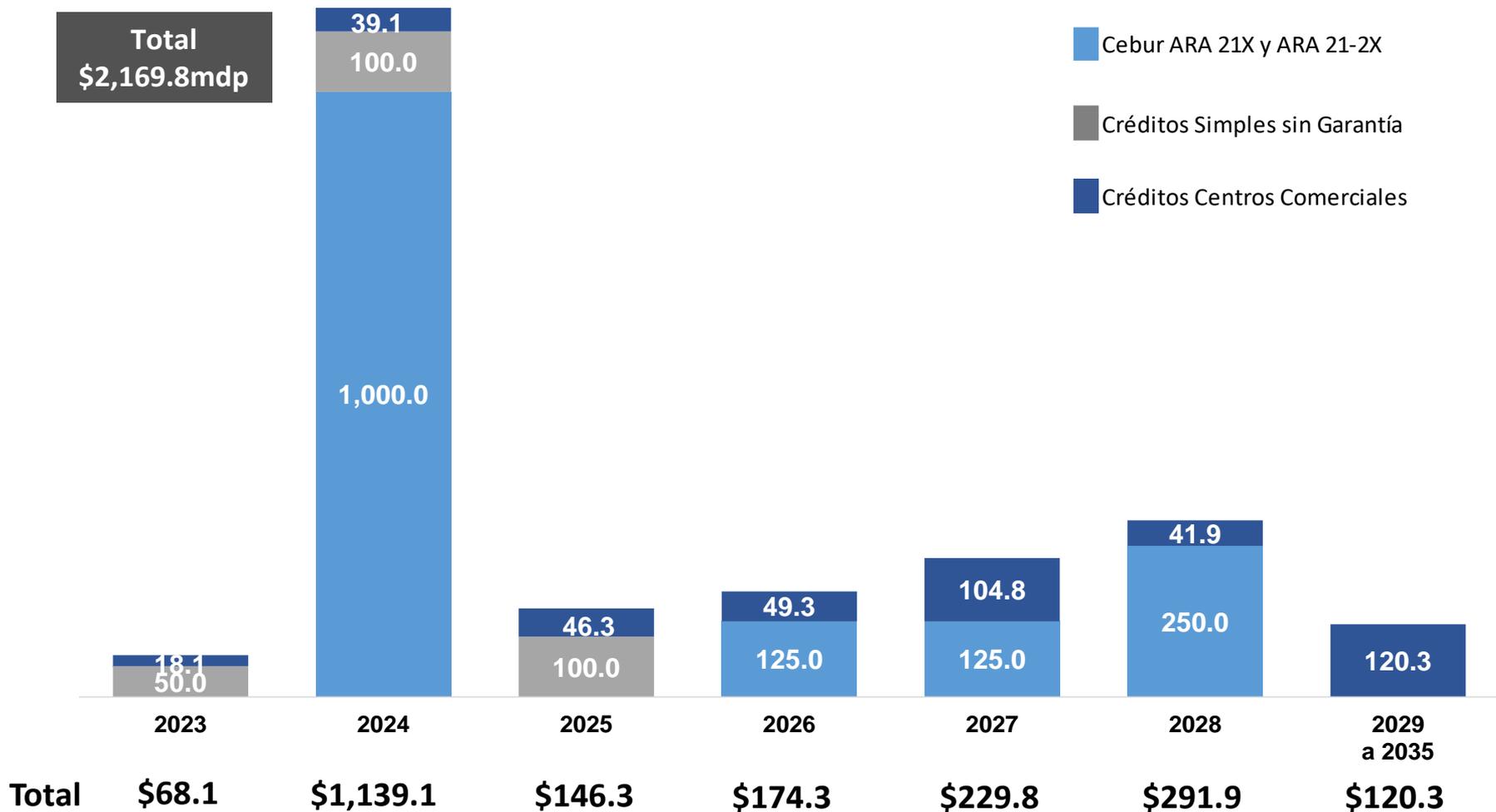


Fuentes: La información contenida en esta sección proviene de fuentes públicas y fue obtenida de los reportes trimestrales de las compañías (<https://ri.javer.com.mx/info-financiera>, <https://vinte.com/reportes-trimestrales/> y <https://ri.caduinmobiliaria.com/es/reportes-financieros#>).



# Perfil de Deuda

Millones de pesos



Fuentes: Reporte 2T23 de la Compañía

Notas: 1. No considera pasivos por arrendamiento.



ConsorcioARA®

## VI. Contactos





## Contactos

### **Alicia Enriquez**

Finanzas y Relación con Inversionistas

E-mail: [aenriquez@ara.com.mx](mailto:aenriquez@ara.com.mx)

Tel: (+5255) 5246-3100

### **Paola Sandoval**

Relación con Inversionistas

E-mail: [ssandoval@ara.com.mx](mailto:ssandoval@ara.com.mx)

Tel: (+5255) 5246-3100 ext. 1415

Dirección:  
CONSORCIO ARA  
Park Plaza Torre II. Av. Javier Barros Sierra 540,  
Piso 1, Oficina 101, Santa Fe,  
C.p. 01210. Ciudad de México, México  
[www.consortioara.com.mx](http://www.consortioara.com.mx)



ConsorcioARA®

## VII. Anexos





# Resultados 2T23/2T22

	Segundo Trimestre 2023 / 2022				Variación 2T23 / 2T22	
	2T23	%	2T22	%	\$	%
Ingresos	1,836.1	100	1,767.7	100	68.4	3.9
Costos	1,349.2	73.5	1,313.3	74.3	35.8	2.7
<b>Utilidad bruta</b>	<b>486.9</b>	<b>26.5</b>	<b>454.3</b>	<b>25.7</b>	<b>32.6</b>	<b>7.2</b>
Gastos generales	272.9	14.9	276.0	15.6	(3.2)	(1.1)
Otros ingresos - neto	(1.4)	-0.1	(14.0)	-0.8	12.6	(90.3)
<b>Utilidad de operación</b>	<b>212.7</b>	<b>11.6</b>	<b>164.3</b>	<b>9.3</b>	<b>48.4</b>	<b>29.5</b>
Ingresos financieros - neto						
Intereses pagados	84.3	4.6	50.4	2.8	34.0	67.5
Intereses pagados capitalizados	(54.4)	-3.0	(34.5)	-1.9	(19.9)	57.8
Intereses ganados	(71.4)	-3.9	(50.5)	-2.9	(20.9)	41.4
Pérdida (utilidad) cambiaria	3.1	0.2	(0.7)	0.0	3.8	(537.7)
Pérdida (utilidad) por derivados	2.0	0.1	(3.3)	-0.2	5.3	(160.2)
	(36.3)	-2.0	(38.6)	-2.2	2.3	(6.0)
Participación en negocios conjuntos	13.8	0.8	25.6	1.4	(11.7)	(46.0)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>262.9</b>	<b>14.3</b>	<b>228.5</b>	<b>12.9</b>	<b>34.3</b>	<b>15.0</b>
Impuestos a la utilidad:						
ISR diferido	6.9	0.4	(14.7)	-0.8	21.6	(147.0)
ISR causado	75.2	4.1	83.9	4.7	(8.7)	(10.4)
	82.1	4.5	69.2	3.9	12.9	18.7
<b>Utilidad neta</b>	<b>180.8</b>	<b>9.8</b>	<b>159.4</b>	<b>9.0</b>	<b>21.4</b>	<b>13.4</b>
Otros resultados integrales	-	0.0	-	0.0	-	0.0
<b>Utilidad integral</b>	<b>180.8</b>	<b>9.8</b>	<b>159.4</b>	<b>9.0</b>	<b>21.4</b>	<b>13.4</b>
Depreciación	18.8	1.0	18.4	1.0	0.3	1.8
Intereses pagados capitalizados transferidos al costo	44.1	2.4	50.2	2.8	(6.0)	(12.0)
<b>EBITDA</b>	<b>277.0</b>	<b>15.1</b>	<b>246.9</b>	<b>14.0</b>	<b>30.1</b>	<b>12.2</b>



# Resultados 1S23/1S22

	Enero-Junio 2023 / 2022				Variación 1S23/1S22	
	1S23	%	1S22	%	\$	%
Ingresos	3,490.6	100	3,410.9	100	79.7	2.3
Costos	2,578.7	73.9	2,531.2	74.2	47.5	1.9
<b>Utilidad bruta</b>	<b>911.9</b>	<b>26.1</b>	<b>879.8</b>	<b>25.8</b>	<b>32.2</b>	<b>3.7</b>
Gastos generales	522.3	15.0	547.2	16.0	(24.9)	(4.6)
Otros ingresos - neto	(5.2)	-0.2	(15.5)	-0.5	10.2	(66)
<b>Utilidad de operación</b>	<b>384.4</b>	<b>11.0</b>	<b>317.1</b>	<b>9.3</b>	<b>67.3</b>	<b>21.2</b>
Ingresos financieros - neto						
Intereses pagados	156.7	4.5	99.8	2.9	56.9	57.0
Intereses pagados capitalizados	(106.6)	-3.1	(66.8)	-2.0	(39.8)	59.6
Intereses ganados	(152.9)	-4.4	(93.1)	-2.7	(59.8)	64.3
Pérdida cambiaria	7.8	0.2	0.6	0.0	7.2	1,216.8
Pérdida (utilidad) por derivados	2.9	0.1	(8.3)	-0.2	11.2	(134.4)
	(92.2)	-2.6	(67.8)	-2.0	(24.4)	36.0
Participación en negocios conjuntos	24.7	0.7	49.3	1.4	(24.6)	(50.0)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>501.2</b>	<b>14.4</b>	<b>434.2</b>	<b>12.7</b>	<b>67.0</b>	<b>15.4</b>
Impuestos a la utilidad:						
ISR diferido	54.5	1.6	(8.4)	-0.2	62.9	(746.9)
ISR causado	105.9	3.0	144.3	4.2	(38.4)	(26.6)
	160.4	4.6	135.9	4.0	24.5	18.0
<b>Utilidad neta</b>	<b>340.8</b>	<b>9.8</b>	<b>298.3</b>	<b>8.7</b>	<b>42.5</b>	<b>14.3</b>
Otros resultados integrales	-	0.0	-	0.0	-	0.0
<b>Utilidad integral</b>	<b>340.8</b>	<b>9.8</b>	<b>298.3</b>	<b>8.7</b>	<b>42.5</b>	<b>14.3</b>
Depreciación	36.9	1.1	35.3	1.0	1.6	4.5
Intereses pagados capitalizados transferidos al costo	80.2	2.3	97.6	2.9	(17.4)	(17.8)
<b>EBITDA</b>	<b>506.8</b>	<b>14.5</b>	<b>465.5</b>	<b>13.6</b>	<b>41.2</b>	<b>8.9</b>



# Estado de posición financiera al 30 de junio de 2023

	Al 30-Jun'23	Al 31-Dic'22	Variación	
			\$	%
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVOS CIRCULANTES</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	3,114.1	3,146.4	-32.3	(1.0)
Clientes - Neto	658.3	659.7	-1.4	(0.2)
Terrenos para desarrollo	1,308.1	1,373.6	-65.5	(4.8)
Inventarios Inmobiliarios	9,504.1	9,269.7	234.4	2.5
Total Inventarios	10,812.2	10,643.3	168.9	1.6
Otros activos circulantes	670.3	684.8	-14.5	(2.1)
	15,254.8	15,134.2	120.6	0.8
<b>ACTIVOS A LARGO PLAZO</b>				
Acciones de Club de Golf	173.8	173.8	0.0	-
Propiedades de inversión	1,058.5	1,065.6	-7.1	(0.7)
Terrenos a largo plazo	2,990.6	2,990.6	0.0	-
Inventarios inmobiliarios a largo plazo	2,073.7	1,923.2	150.5	7.8
Inmuebles, planta y equipo - Neto	172.3	151.4	20.9	13.8
Negocios conjuntos	309.8	294.6	15.2	5.2
Impuestos a la utilidad diferidos	260.0	253.3	6.7	2.7
Instrumento financiero derivado	2.1	5.0	-2.9	(57.2)
Activos por derecho de uso	163.6	110.7	52.9	47.8
Otros activos a largo plazo	67.8	67.9	-0.1	(0.2)
	7,272.3	7,036.1	236.2	3.4
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>22,527.1</b>	<b>22,170.2</b>	<b>356.8</b>	<b>1.6</b>
<b>PASIVOS CIRCULANTES</b>				
Créditos bancarios	171.4	167.3	4.2	2.5
Pasivo por arrendamiento	57.0	42.8	14.2	33.2
Proveedores	720.0	791.2	-71.2	(9.0)
Otros pasivos circulantes	1,388.3	1,123.5	264.8	23.6
	2,336.8	2,124.8	212.0	10.0
<b>PASIVOS NO CIRCULANTES</b>				
Créditos bancarios	496.9	566.2	-69.3	(12.2)
Certificados bursátiles	1,485.7	1,482.2	3.5	0.2
Pasivo por arrendamiento	91.1	61.9	29.2	47.3
Pasivo por ISR diferido	3,501.4	3,440.2	61.2	1.8
Otros pasivos no circulantes	23.9	19.4	4.5	23.4
	5,599.0	5,569.8	29.3	0.5
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>7,935.8</b>	<b>7,694.5</b>	<b>241.3</b>	<b>3.1</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>14,591.3</b>	<b>14,475.7</b>	<b>115.6</b>	<b>0.8</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	<b>22,527.1</b>	<b>22,170.2</b>	<b>356.9</b>	<b>1.6</b>



# Flujo de Efectivo al 30 de junio de 2023

	Ene-Jun'23	Ene-Jun'22
<b>Actividades de operación:</b>		
Utilidad antes de impuestos	501.2	434.2
<b>Partidas relacionadas con actividades de inversión:</b>		
Depreciación	36.9	35.3
Amortización de gastos por colocación de deuda	3.8	4.7
Participación en las utilidades de negocios conjuntos	-24.7	-49.3
Otras partidas	2.9	-8.3
	<b>18.9</b>	<b>-17.6</b>
<b>Partidas relacionadas con actividades de financiamiento:</b>		
Intereses a cargo	50.1	33.0
	<b>570.2</b>	<b>449.6</b>
<b>(Aumento) disminución en:</b>		
Clientes – Neto	1.4	-44.9
Inventarios	-208.3	-133.5
Otros activos	24.1	-31.8
<b>Aumento (disminución) en:</b>		
Proveedores	-71.2	199.6
Otros pasivos	17.4	-34.8
Impuestos a la utilidad pagados	-69.8	-174.3
<b>Flujos netos de efectivo de actividades de operación</b>	<b>263.8</b>	<b>229.9</b>
<b>Actividades de inversión:</b>		
Inversión en inmuebles, maquinaria y equipo	-36.0	-16.1
Propiedades de inversión	-2.9	-37.4
<b>Efectivo excedente para aplicar a actividades de financiamiento</b>	<b>224.9</b>	<b>176.4</b>
Préstamos de instituciones financieras	0.0	61.3
Pagos de préstamos de instituciones financieras	-65.4	-129.8
Intereses pagados por arrendamiento	-5.8	-0.9
Pagos de pasivos por arrendamiento	-19.9	-10.3
Intereses pagados	-141.0	-76.6
Recompra de acciones propias – Neto	-25.1	-84.4
<b>Actividades de financiamiento</b>	<b>-257.2</b>	<b>-240.7</b>
<b>Aumento neto de efectivo y equivalentes de efectivo</b>	<b>-32.3</b>	<b>-64.3</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del período	3,146.4	3,391.3
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período</b>	<b>3,114.1</b>	<b>3,327.0</b>